

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 267

VANTAGENS COMPETITIVAS NO ÂMBITO
DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA DE UMA
TRADING COMPANY: Uma Abordagem Sob
a Ótica da Distribuição Industrial*

Alexandre de A. Faria
Frederico A. de Carvalho

Setembro de 1992.

*
Versão revista e ampliada do trabalho aceito para apresentação
na *1992 Conference of the Association for Global Business*,
Nova Orleans, novembro de 1992.

1 MOTIVAÇÃO E ANTECEDENTES

Este trabalho investiga, no âmbito da estratégia corporativa, as vantagens competitivas obtidas por uma *trading company* brasileira especializada em produtos siderúrgicos. A primeira seção apresenta algumas idéias gerais que ajudam a compreender o papel das *trading companies* (TCs) no comércio internacional. Além disso, é brevemente revista a base analítica para tratamento das oportunidades para a obtenção de vantagens competitivas no âmbito da estratégia corporativa de uma organização com as características da TC estudada. Finalmente, é feita a analogia funcional entre a TC estudada e algumas características de um distribuidor industrial.

A partir da ascensão econômica do Japão - na atualidade, uma das mais prósperas economias no mundo - atenção crescente tem sido dada às diversas dimensões das práticas de negócios japonesas. É atualmente aceito por especialistas que as TCs se constituíram em um dos principais instrumentos a colaborar no estabelecimento da mentalidade denominada de "*Trade or Die*" ("comercializar ou morrer").

Como conseqüência natural, diversos autores têm, recentemente, estudado em que medida algumas peculiaridades das TCs japonesas poderiam ser imitadas por países submetidos à intensa competição internacional, especialmente no que se refere à promoção de exportações (CARVALHO, 1984; SARATHY, 1985).

No âmbito da indústria siderúrgica, papel particularmente importante tem sido atribuído às TCs, como se constata no expressivo total de 8.000 TCs japonesas, envolvidas no mais amplo espectro de atividades de comercialização de aço com o propósito de estabelecer níveis mais elevados de competitividade para o aço japonês - desde o desenvolvimento de minas, passando por facilidades desenvolvidas em termos de portos e transporte, até

ações de marketing com produtos acabados (BERKOWITZ; MOHAN, 1987, p.106). De fato, é através de todas estas atividades que as TCs permitem aos produtores individuais o aproveitamento dos benefícios de ligações verticais sem as desvantagens de integração efetiva (Ibid p.106-107).

No mesmo estudo, destaca-se o propósito dos autores de avaliar a importância das TCs japonesas para a indústria siderúrgica local, através da identificação da contribuição das ações das TCs para suprir uma das atividades críticas da cadeia de valores das usinas produtoras: a aquisição de insumos (cerca de 90% dos insumos necessários para a produção de aço no Japão são provenientes de outros países). A concentração das ações das TCs nesta atividade de valor (além de outras, tais como marketing/vendas e logística) teria resultado na obtenção de vantagens competitivas para as próprias TCs, para as usinas, e para o aço japonês, a partir da conquista de economias de escala específicas no comércio internacional pelas TCs. Este movimento de especialização seria, na opinião dos autores, uma das principais razões para o desempenho superior das usinas japonesas frente às usinas norte-americanas, consideradas excessivamente verticalizadas. Confirmando este ponto de vista, JUNG (1983, p.75) identifica uma divisão de trabalho entre usinas japonesas e TCs locais, desde os primeiros passos da indústria siderúrgica no país: as usinas concentrariam seus recursos na produção, enquanto as TCs assegurariam o fornecimento estável de matérias-primas e um nível estável de demanda por produtos. [1]

No ambiente empresarial japonês, destacam-se dois tipos básicos de TC que, em função de seu escopo de atividades, são denominados de GTCs e STCs (*general trading companies* e *specialized trading companies*, respectivamente). Segundo YOSHINO (1971, p.64), o primeiro tipo é composto por empresas que lidam com linhas diversificadas de produtos, independentemente do tipo, porte ou tecnologia envolvidos; o segundo tipo busca especializar-se em

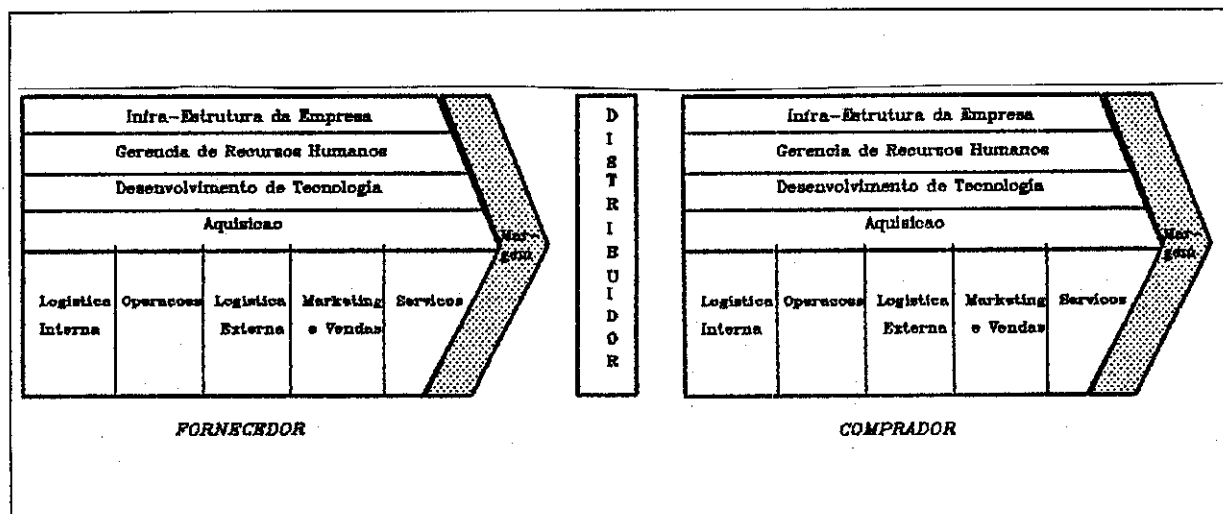
determinadas categorias de produtos, tais como aço ou têxteis. Segundo KOTABE (1984, p.41), a principal característica das GTCs (ou *sogo shosha*) é que estas empresas não seriam necessariamente orientadas para o usuário, mas sim, prioritariamente, para o binômio demanda-fornecimento.

Algumas das características recentes das TCs japonesas - ênfase na vinculação a projetos de grande escala envolvendo produtos básicos, ampliação de investimentos no exterior, aumento do volume de operações *off shore* - vieram a ser construídas a partir de meados da década de 70, provocadas pela intensificação da atuação competitiva de empresas manufatureiras japonesas no comércio internacional, deslocando a histórica presença das GTCs.

Alguns estudiosos creditam o bom desempenho geral das TCs japonesas à estrutura japonesa de negócios, devido a razões de natureza econômica e legal [2]. Por outro lado, certos autores argumentam que a eficácia e os níveis de serviços da TC japonesa não seriam somente resultado de características da economia japonesa, mas seriam igualmente devidas a características específicas do mercado e das transações efetuadas pelos clientes das TCs (ROEHL, 1983, p. 120). Em particular, dentre as vantagens competitivas desenvolvidas por estas empresas, ressalta-se a habilidade de "estender" as transações, de modo que a venda de um produto específico componha uma transação mais ampla, resultado da capacidade de estruturar sinergicamente as transações no intuito de envolver, de maneira mais ampla, equipamentos, matérias-primas e produtos finais inter-relacionados (Ibid, p. 124). Sob o ponto de vista do modelo conceitual proposto por Porter, conforme detectado por BERKOWITZ e MOHAN (op. cit., p. 100-101), uma vez que existem ligações entre, de um lado, a cadeia de valores de uma empresa (Figura 1) e, de outro, as cadeias de valor de seus fornecedores e compradores, uma TC especializada, com o propósito de operar competitivamente no mercado internacional, terá que tomar decisões

sobre em que atividades da cadeia de valor e em quais ligações se concentrar.

FIGURA 1
CADEIAS DE VALOR GENÉRICAS NO CANAL DE MARKETING



Fonte: Adaptado de PORTER (1989, p.32).

Uma vez que as decisões avaliadas neste trabalho traduzem, intrinsecamente, a própria definição do negócio de uma empresa comercial exportadora no Brasil e de sua postura competitiva, elas não somente ganham elevado nível de importância estratégica, mas, ao mesmo tempo, são fortemente influenciadas por fatores culturais. Esses fatores estão associados a características específicas dos decisores, em adição às variáveis relacionadas ao ambiente competitivo externo e às variáveis relacionadas à estrutura organizacional ou aos procedimentos operacionais das TCs.

MARUYAMA (1988, p. 305) sustenta que as características das TCs japonesas (especificamente as GTCs) tenham sido mal interpretadas por não-japoneses, devido basicamente às diferenças entre as estruturas lógicas do Mundo Ocidental e do Mundo Oriental. Este entendimento incorreto seria o principal obstáculo contra o sucesso na transferibilidade do conceito e das práticas da GTC para

outros países. Particularmente, no que se refere a decisões estratégicas referentes às escolhas de concentração em algumas atividades das cadeias de valor, seja dos fornecedores, seja dos compradores, destaca-se, na abordagem desse autor, como condição para a correta compreensão da linha geral de atuação das TCs japonesas a adoção de uma estrutura de pensamento e de percepção que seja contextual, relacional, situacional e simultânea, em substituição à tradicional estrutura classificatória, categorizadora e seqüencial. Essa estrutura oriental de pensamento e percepção (como exemplificado na Figura 2 a seguir) teria facilitado o estabelecimento de vínculos de longo prazo, orientados para a cooperação, o compartilhamento e a reciprocidade entre TCs e empresas manufatureiras nas atividades negociais, especificamente no que concerne às ligações estabelecidas entre as respectivas cadeias de valor. [3]

FIGURA 2

COMPARAÇÃO DE PADRÕES DE COMPORTAMENTO E DE RELACIONAMENTO

EMPRESAS DO MUNDO OCIDENTAL	EMPRESAS DO MUNDO ORIENTAL
Especialização, classificação e especificação funcionais	Responsabilidade coletiva e simultânea; tarefa definida e acompanhada pelo grupo. Cada pessoa do grupo é responsável por erros cometidos por qualquer elemento; sugestões para melhoria podem transpor limites departamentais.
Estratégia de oposição, tensão e extensão	Estratégia de benefício mútuo e exploração de novas relações
Assunção de soma-zero (o ganho de um representa a perda de outro)	Assunção de jogo de soma positiva (ganho mútuo)

Fonte: Adaptado de MARUYAMA, p. 308-9.

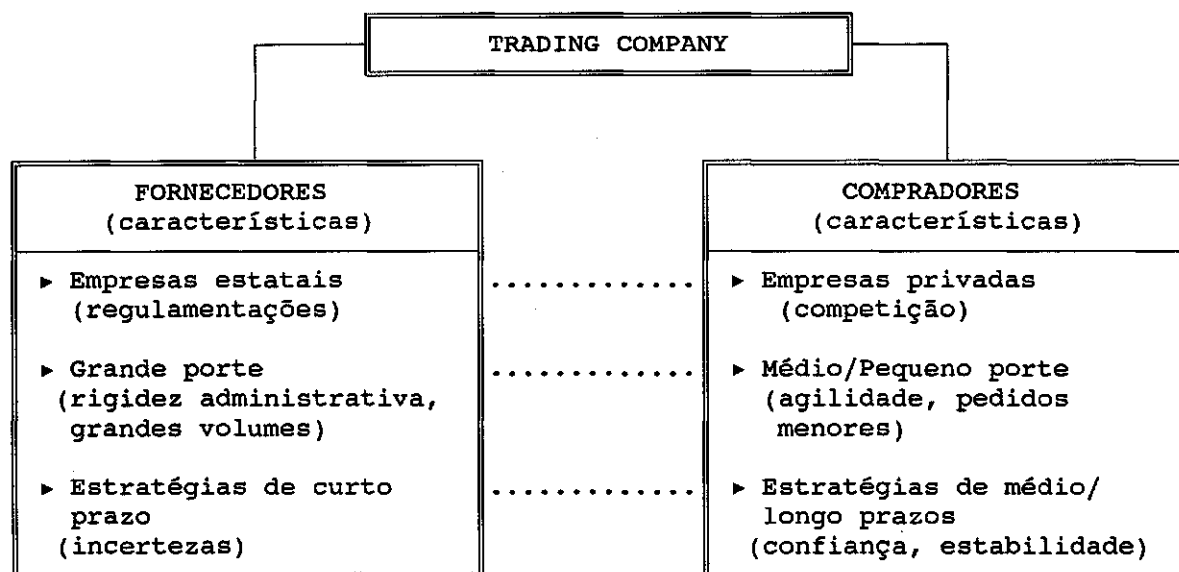
Além de especificidades de natureza cultural, entidades governamentais e instituições privadas de outros países, interessadas em copiar o modelo japonês, se deparam com a escassez de estudos específicos sobre decisões estratégicas seguidas pelas

TCs locais, em especial no que se refere à sustentação de sua posição competitiva ao longo do tempo, não obstante a abundância de relatos sobre a evolução do escopo de serviços tradicionalmente prestados por estas empresas e seus respectivos desempenhos.

As decisões aqui estudadas são tomadas, é claro, sob várias condicionantes ambientais, três das quais merecem destaque. Primeiro, em termos setoriais, a competição internacional na indústria siderúrgica (caracterizada como uma indústria em fase de maturidade), promovida pelos principais produtores, tem evoluído - em termos da dimensão produto - para o âmbito de produtos mais leves e resistentes, produtos com revestimento superficial, aços especiais de alto valor agregado, produtos sob encomenda e para outras alternativas direcionadas a determinados nichos: "aço substitui aço", nesta fase de desenvolvimento de materiais alternativos, segundo afirmação de alguns especialistas. Ao mesmo tempo, a agregação de serviços especializados aos clientes tem sido uma das principais formas de competir, seja em nível do produtor ou em nível do canal de comercialização. Estas características seriam consequência da estrutura competitiva da indústria, classificada por CALORI e ARDISSON (1988, p.264) como indústria "stalemate", ou seja, com reduzido potencial de exploração de vantagens competitivas e com reduzido número de oportunidades para diferenciação. Segundo, e conseqüentemente, o Brasil não pode resolver adotar, como país em desenvolvimento, uma estratégia genérica de competição de baixo custo em produtos similares e sem controle sobre o canal de marketing, visto que esta estratégia favoreceria comportamentos oportunistas de clientes que estivessem buscando fornecedores/produtos indiferenciados dentro de um contexto de excesso de oferta mundial desta categoria de produtos. Além disso, o nível de produção brasileira de produtos mais nobres (aços revestidos e especiais), e mesmo de produtos manufaturados contendo aço, por se apresentar consideravelmente reduzido, representa uma oportunidade a ser explorada devido às tendências de longo prazo do mercado internacional; entretanto, os

investimentos necessários não teriam ocorrido sem que oportunidades objetivas para exportação tivessem sido claramente estabelecidas. Em terceiro lugar, a assimetria verificada nas relações das TCs (Figura 3) no âmbito da indústria siderúrgica brasileira caracteriza-se como obstáculo adicional. Em realidade, a natureza das empresas predominantes envolvidas no sistema de valor (cf. definição de PORTER, 1989, p.33) - "fornecedores estatais x compradores privados" -, a variação de porte - "fornecedores de grande porte x compradores de médio e pequeno porte" (em relação ao próprio porte das TCs) e, fundamentalmente, as diferenças relativas ao horizonte estratégico perseguidos pelas empresas (com impacto sobre as decisões e sobre o próprio relacionamento "Fornecedor ↔ TC" e "TC ↔ Comprador") representam dificuldades específicas relacionadas ao ambiente a que se refere este estudo.

FIGURA 3
 ATORES DO CANAL DE MARKETING E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS



Neste trabalho, as vantagens competitivas conquistadas por uma TC especializada em produtos siderúrgicos são examinadas tendo em mente os aspectos mencionados. De acordo com KOGUT (1985,

p.17), supõe-se, aqui, que a vantagem potencial de uma estratégia de longo prazo não pode ser reduzida à tarefa de estimar (com precisão) níveis de demanda para atributos do produto: em sua opinião, é igualmente a tentativa de criar uma vantagem competitiva pelo investimento no elo que gera os atributos do produto mais fortemente desejados pelos consumidores e aos quais corresponde a competência exclusiva da empresa relativamente a seus competidores.

Embora as vantagens competitivas criadas por uma TC tenham sido avaliadas, neste trabalho, através da adoção da cadeia de valor dos fornecedores como referencial, é fundamental que se contemplem também outros referenciais, tais como os concorrentes tradicionais (o que seria mais óbvio) e os compradores. Ambos os referenciais representam maior dificuldade analítica. De fato, segundo WEBSTER (1976, p.11), uma das questões mais freqüentes no relacionamento distribuidor-fornecedor é saber se as obrigações e lealdades primordiais do distribuidor são para o comprador ou para o fornecedor. Apesar de ter sido adotada neste trabalho a ótica predominante do fornecedor, o relacionamento distribuidor - comprador, no âmbito industrial, está longe de ser considerado satisfatório sob o ponto de vista dos compradores, apesar de o serviço de distribuição física ser o segundo mais importante atributo - superado somente pelo aspecto relativo à qualidade do produto - no que diz respeito à avaliação dos fornecedores [4]. Ademais, conforme argumentado por SHIPLEY (apud HILL; BLOIS, 1989, p.157), a dependência em relação a um distribuidor pouco qualificado pode colocar uma empresa manufatureira, como compradora, em posição de desvantagem competitiva.

Por outro lado, a maior parte dos autores que analisaram a necessidade de melhor estabelecer vínculos com fornecedores - para o estabelecimento e manutenção de vantagens competitivas - focalizou essencialmente os vínculos entre empresas manufatureiras, desconsiderando o papel dos distribuidores. Aliás, uma das características mais discutidas é o risco estratégico (cf. WALKER,

1988, p.62) associado às possíveis interrupções do relacionamento comercial provocadas pelos fornecedores, que - particularmente no caso de níveis intermediários dentro do canal de marketing, como é o caso da TC estudada - podem representar risco extremo.

No âmbito da estratégia corporativa, ANSOFF (1968, p.110-111) propõe que quatro aspectos principais sejam examinados: âmbito produto-mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia. Conforme PORTER (1989, p.43), uma empresa diversificada conta com dois níveis de estratégia: estratégia dos negócios (ou estratégia competitiva) e estratégia corporativa (ou geral). Ao estudarmos uma TC especializada, concentrada em um tipo de negócio - ainda que se tenha observado movimentos relevantes de ampliação de seu escopo -, os elementos de estratégia corporativa identificados e analisados estão, conseqüentemente, interrelacionados ao propósito de sua estratégia competitiva, ou seja, de como criar vantagem competitiva em cada um dos negócios em que uma empresa atua. Neste estudo, especial destaque é concedido às decisões referentes à criação de vantagens competitivas, através da análise das ligações específicas mais relevantes estabelecidas pela TC junto a fornecedores e compradores, segundo o conceito de cadeia de valor.

É precisamente no âmbito industrial que WORTZEL e WORTZEL (1984, p.76) acreditam estar uma das melhores oportunidades para a TC especializada em comparação com a tradicional GTC, ou seja, na possibilidade de operar como um distribuidor industrial, apoiando-se no desenvolvimento de perícia tecnológica especializada, estoque estável e serviços pós-venda.

De fato, ao associar a TC estudada às funções e características de distribuidores industriais via cadeia de valor, o interesse da abordagem seguida neste estudo fica evidenciado, uma vez que, para este tipo de distribuidor, um dos riscos mais expressivos para sua sobrevivência dentro do canal de marketing é

a possibilidade de verticalização para frente do produtor, em geral contornado através da especialização das operações do distribuidor - principalmente através da especialização da linha de produtos e do emprego de peritos técnicos (cf. STERN et al., 1989, p.118). Na realidade, sejam quais forem as decisões de especialização, a empresa deve conciliar habilmente posturas estratégicas - aparentemente divergentes - de concorrência e de cooperação, em relação aos fornecedores, quando da construção de suas vantagens competitivas.

Em resumo, uma das características distintas deste trabalho é a proposta de tratar a questão da vantagem competitiva de uma TC especializada sob a ótica mais geral, relacionada à criação de vantagens competitivas por um distribuidor industrial; neste estudo, a questão não foi tratada em toda a sua generalidade, pois a chave para o entendimento dos canais de marketing é a ligação de um conjunto de instituições e atividades interdependentes, o que exige, portanto, uma visão sistêmica (v. STERN et al., 1989, p.17). Ainda que não tenha sido possível uma abordagem sistêmica mais ampla neste trabalho, está dado um passo adicional nessa direção analítica, pois conforme advertência de PERREAULT e RUSS (1976, p.3), o foco das atividades de pesquisa e de gerenciamento da distribuição tem sido sobre a minimização de custo dos sistemas de distribuição.

2 O ESTUDO EMPÍRICO

A pesquisa original em que este trabalho se baseia (v. FARIA, 1990) efetuou um amplo diagnóstico das estratégias corporativas adotadas e seguidas por três importantes TCs brasileiras, comercializadoras de produtos siderúrgicos. Duas dicotomias foram então estudadas, através dos três casos: tipo de capital (público/privado) e escopo das atividades (geral/especial) das empresas. Este trabalho, em que se destacam, no âmbito da estratégia corporativa, elementos da estratégia competitiva,

desenvolve o caso de uma TC especializada de capital privado, cuja seleção é explicada nesta seção, juntamente com uma breve revisão do procedimento adotado para coleta de dados.

2.1 HISTÓRICO

A TC selecionada foi fundada em 1978 por um distribuidor atacadista de produtos siderúrgicos que havia adquirido experiência relevante no mercado doméstico. As exportações, iniciadas no ano de 1978, aumentaram de US\$ 15 milhões, neste primeiro ano, para US\$ 66 milhões em 1980, indicando evidentes perspectivas de crescimento, alcançado, então, através da rápida diversificação geográfica dos mercados atingidos. Esta perspectiva de expansão acarretou um processo de reestruturação organizacional, ao final de 1980, em que dois aspectos merecem destaque. Primeiro, alguns especialistas brasileiros em comercialização de aço, provenientes principalmente das mais importantes usinas produtoras, foram recrutados para ocupar cargos da alta direção. Segundo, a empresa agregou como parceiros dois empresários estrangeiros, um residente na Itália e o outro, nos EUA; esta decisão visava facilitar e sustentar futuras exportações para os mercados europeu e norte-americano, mercados-chaves para fortalecimento das exportações dos produtos siderúrgicos brasileiros. Nesta época, a empresa tornou-se de fato uma *trading company* [5], suspendendo o caráter restrito de suas atividades, até então limitadas às de um agente de vendas, para, a partir de então, implementar transações de exportação sob seu próprio risco.

Desde seu início a TC estabeleceu alguns objetivos e princípios básicos a serem perseguidos:

- plena especialização no ramo de siderurgia, com destacada presença nos mais importantes mercados mundiais, através de operações realizadas por pessoal próprio especializado;

- controle direto e integral das operações de exportação, desde a especificação dos produtos junto aos produtores até a prestação de serviços de pós-venda aos usuários finais;
- racionalização nas operações, a fim de reduzir os custos ao mínimo, através de ganhos de escala, e de garantir o suprimento regular dos produtos ao consumidor final.

Em meados de 1988, a TC começou a exportar aço especial e incrementou suas operações no exterior, através da inclusão de aço não plano à sua gama de produtos. Nesta época, a empresa alcançava a expressiva parcela de 17% do total das exportações de aço brasileiro e foi submetida a uma segunda reestruturação organizacional, com o objetivo de ampliar sua participação nas exportações brasileiras. Uma divisão independente dentro de sua estrutura corporativa foi criada para comercializar aços especiais, sendo o principal mercado-alvo os EUA. O aspecto mais importante daquela reforma foi a constituição de uma *holding* financeira internacional, situada em Luxemburgo, para controlar todo o sistema, inclusive as operações internacionais (operações *off shore*).

No início de 1989, a TC foi designada para negociar parte da exportação de aço italiano, seguindo uma iniciativa de privatização do setor conduzida pelo governo italiano. Este acordo marcou um passo importante no processo de internacionalização da companhia, tanto ao permitir a ampliação de seu escopo de atuação, quanto ao consolidar a diversificação de fornecedores. Posteriormente, serão apresentados alguns dados de modo a permitir entendimento mais amplo sobre as operações da empresa e suas conseqüências de interesse.

2.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Obviamente, informações estatísticas - coletadas em anuários ou junto a instituições ou órgãos ligados ao comércio exterior - são insuficientes quando a pesquisa focaliza aspectos estratégicos referentes a uma dada empresa. De fato, até mesmo a técnica para coleta de dados aqui adotada - a entrevista direta, semi-estruturada - não é totalmente adequada àquele propósito, visto que o pesquisador está somente tentando reconstruir *ex post* a estratégia através dos seus resultados observáveis, com base em uma situação de interação com o(s) respondente(s) [6]. Embora existam alguns instrumentos e recursos destinados a induzir a boa vontade e a precisão dos respondentes, a maioria dos pesquisadores não consegue, em geral, estar presente onde e quando as estratégias empresariais são originalmente geradas.

Com o propósito de maximizar os benefícios resultantes da ação de entrevistar pessoas cujo conhecimento sobre o tema de pesquisa é quase exclusivo, a entrevista semi-estruturada foi adotada, ao invés de um questionário ou de uma entrevista estruturada. Era esperado que aquela técnica permitisse maior facilidade na obtenção de comentários espontâneos e detalhes; durante a visita, é claro, o entrevistador recolheu todos os documentos disponíveis e materiais escritos úteis que pudessem ser considerados como fontes confiáveis.

Dados a natureza do tema e os objetivos da pesquisa, apenas altos executivos foram considerados como possíveis respondentes. Uma vez identificado, o respondente foi contactado por telefone para ser informado sobre a entrevista. Este primeiro contato foi também usado como meio de evocar seu interesse nos principais pontos da temática, e um documento descritivo contendo aproximadamente 100 questões, divididas em 9 núcleos [7], foi subseqüentemente enviado pelo correio; desta forma o respondente

podia começar a pensar sobre (e se preparar para) a entrevista antes de a mesma efetivamente ocorrer.

Os principais resultados obtidos, concernentes às vantagens competitivas, são apresentados na próxima seção.

3 RESULTADOS

Como já comentado anteriormente, as entrevistas, ainda que conduzidas com razoável grau de liberdade, estavam baseadas em linhas conceituais preestabelecidas, transformadas em uma lista adequada de tópicos para utilização nas entrevistas. Nesta seção, os resultados a serem apresentados se referem a dois dos grandes temas que alicerçaram a realização do estudo: a estratégia corporativa e, especificamente, os elementos de vantagem competitiva sob a ótica das ligações estabelecidas entre as cadeias de valores.

Em termos de vantagem competitiva, a TC teve que privilegiar, em sua postura estratégica, duas vertentes. A primeira vertente, mais óbvia, é representada pelos concorrentes diretos tradicionais, ou seja, outras TCs ou distribuidores, participantes da mesma estrutura do canal de marketing. A segunda vertente, que norteou o trabalho analítico aqui apresentado, é representada pelos principais fornecedores da TC, que são percebidos pela TC, ora como fornecedores, ora como concorrentes. Em função de características peculiares desses fornecedores - os quais realizam operações de exportação por conta própria -, algumas das vulnerabilidades, portanto, tiveram que ser identificadas e privilegiadas como fontes de vantagem competitiva, de forma a reduzir a potencial ameaça de a TC ser deslocada pelas empresas manufactureiras.

Conforme proposto por PORTER (1989, p.9), os dois tipos básicos de vantagem competitiva identificados nas empresas (baixo custo ou diferenciação) resultam, em última instância, do valor da integração externa das atividades da cadeia de valores de uma

empresa às cadeias de seus compradores e fornecedores, e da integração interna das atividades de valor dentro da cadeia de valores da própria empresa.

Neste trabalho, em uma abordagem ainda incompleta, as ligações estabelecidas pela TC especializada na construção de suas vantagens competitivas foram avaliadas a partir da contribuição à cadeia de valores das usinas fornecedoras e não à das empresas compradoras. Essa abordagem está também alicerçada na orientação estratégica geral da empresa, segundo declaração de um de seus principais executivos: "a empresa está voltada para os interesses da usina. Vivemos os problemas da usina no dia a dia (...)". Ademais, não foram tratados (ainda que seja possível inferi-los superficialmente) os efeitos provocados pelas ligações à cadeia dos fornecedores sobre a cadeia de valor da própria TC (efeitos tipo *feedback*).

Para a análise das vantagens competitivas identificadas foi, portanto, adotado como paradigma uma cadeia de valor genérica para uma usina fornecedora. A partir da seleção das atividades de valor mais importantes, foram identificadas as ligações mais relevantes. Cabe lembrar que o grau apropriado de desagregação depende da economia das atividades e dos propósitos para os quais a cadeia de valor de uma empresa está sendo analisada (PORTER, 1989, p.41).

Foram ainda identificados, na definição das vantagens competitivas pela TC, três principais movimentos estratégicos interdependentes (compostos, é claro, por um conjunto de ações de efeito prolongado) com maior impacto sobre a viabilização e a sustentação de decisões da estratégia corporativa: integração vertical (retrointegração dentro do setor, através da produção doméstica), obtenção de economias de escala (operações *off-shore* e manipulação de grandes volumes) e internacionalização. Este último aspecto implicou no engajamento de profissionais não brasileiros, sediados nos principais mercados, reputados tanto por

especialização técnica, quanto comercial, acompanhado pelo estabelecimento de uma extensa rede de filiais no exterior e por uma filosofia de descentralização da capacidade empreendedora da empresa, através de associações nos mercados mais importantes e concorridos. Enquanto o primeiro movimento identificado acarreta em vantagens competitivas predominantemente internas (isto é, cujos resultados advêm de ligações dentro da própria cadeia de valores da TC), os outros dois apresentam intensa relação com as atividades de valor dos fornecedores (como pode ser visto na Figura 4 a seguir), resultando em vantagens competitivas específicas (seja em termos de custo ou de diferenciação) tanto para a TC, quanto para as usinas.

Os três movimentos seriam integrados através de uma mentalidade de prestação de serviços combinada a uma busca de especialização que fosse atrativa para ambos os lados do canal de marketing: isto é, usinas manufactureiras e empresas compradoras, alvos preferenciais do negócio em que a TC está inserida.

FIGURA 4

LIGAÇÕES ENTRE AÇÕES DA TC E A CADEIA DE VALOR DOS FORNECEDORES

ATIVIDADES DE VALOR DA USINA	AÇÕES RELEVANTES DA TC
AQUISIÇÃO [8]	<p>Compra de sucata mais barata para usinas a partir do estabelecimento de escritório no mercado soviético, em contrapartida às operações pioneiras de venda de aço brasileiro para clientes locais.</p> <p>Implementação de operações de <i>drawback</i>, com a importação de produtos semi-acabados para as usinas, garantindo o atendimento de contratos de exportação de produtos acabados, bem como permitindo o equilíbrio do nível de produção das usinas frente à demanda do mercado interno.</p>
GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS	<p>Seleção e contratação de especialista estrangeiro para desenvolver, juntamente com equipe técnica da usina, produto mais complexo, fora do padrão de produção tradicional da usina.</p> <p>Participação permanente de profissionais da TC em discussões técnicas com as usinas para atendimento de mercados mais exigentes, a partir do intercâmbio de perícia comercial acumulada.</p>
LOGÍSTICA EXTERNA	<p>Armazenamento de produtos de exportação para as usinas em território brasileiro.</p> <p>Movimentação de mercadorias em portos brasileiros e no exterior, garantindo cumprimento dos prazos de entrega.</p> <p>Redução de custos de frete marítimo contratados pelos escritórios no exterior devido à maior agressividade e perícia no afretamento de navios.</p>
MARKETING/ VENDAS	<p>Especialização em vendas de material considerado de "segunda qualidade", fora do âmbito das habilidades de comercialização das usinas.</p> <p>Ênfase na conquista de novos clientes, a partir da base de <i>traders</i> especialistas em diversos escritórios.</p> <p>Atendimento de compradores de médio/pequeno portes nos principais mercados, através da combinação de pedidos.</p> <p>Agressividade dos <i>traders</i> de venda, abrindo importantes mercados para o aço brasileiro (ex. Japão e URSS).</p> <p>Abertura de centros de serviços nos EUA e desenvolvimento de parceria com centros de serviços no Japão, mercados mais atrativos e disputados.</p>
SERVIÇOS (ótica de pós-venda)	<p>Aferição da qualidade de produtos mais nobres vendidos para mercados mais exigentes no local de desembarque por especialistas da TC.</p> <p>Atendimento por especialistas da TC no exterior a clientes compradores de aço brasileiro, quando comercializado por outros distribuidores locais.</p>

4 COMENTÁRIOS FINAIS E CONCLUSÕES

A política de desenvolvimento, no Brasil, estabeleceu, para as usinas estatais no setor siderúrgico, o papel de fornecedor doméstico. Com a mudança das condições econômicas, especialmente aquelas ocorridas desde meados dos anos 70 e início dos anos 80, o setor obrigou-se a procurar outros nichos econômicos, em particular no mercado exterior. No entanto, especialistas em comércio internacional não podem ser formados da noite para o dia e a ausência de especialistas em comércio e de quadros gerenciais exigiu o estabelecimento de novas estruturas de comércio no setor. As empresas comerciais exportadoras (TCs) foram parte integrante do esforço nacional realizado para promover as exportações brasileiras. No momento atual, com o advento da política de privatização de alguns setores industriais, detecta-se uma importante oportunidade para reestruturação da indústria siderúrgica, através de um movimento de integração coordenada dos agentes envolvidos face ao desafio de competir em uma indústria global.

É esperado que a reação das TCs brasileiras às oportunidades de negócios internacionais varie de empresa para empresa. Entretanto, como sugeriu KOGUT (apud BERKOWITZ; MOHAN, 1987, p.108), quando se trata da competição internacional as estratégias de sucesso são caracterizadas pela especialização em elos específicos de uma cadeia de valores e pela exploração de economias ao longo desta cadeia, através da criação de programas de marketing destinados a adaptar os produtos ao ambiente nacional, permitindo, ao mesmo tempo, a exploração *upstream* de ativos estratégicos.

Este trabalho apresentou, através de um estudo de caso, uma TC que foi recentemente líder de exportações brasileiras de aço para importantes mercados mundiais. A informação empírica aqui apresentada - em que se destacam especialmente as dificuldades

intrínsecas de reconstituir direções estratégicas em uma empresa caracterizada por um reduzido grau de formalização em termos de planejamento empresarial - ilustra as principais escolhas estratégicas no sentido de criação de vantagens competitivas feitas por esta empresa e pode ser sumarizada pelas conclusões seguintes.

Primeiro, duas características podem ser destacadas como dominantes: especialização combinada com diversificação - ambos os movimentos integrados em uma abordagem de internacionalização orientada para o cliente, permitindo à empresa uma posição superior em termos de custos frente a seus concorrentes, através de economias de escala alcançadas rapidamente. A mentalidade de internacionalização se implantou na empresa desde o início, época em que a associação direta com parceiros estrangeiros e o engajamento de especialistas internacionais já eram considerados. A diversificação das fontes de fornecimento resultou destas várias associações internacionais e, em especial, evitou que a empresa se limitasse a alternativas "paroquiais" de fornecimento de produtos (resultando em 50% de operações *off-shore* dentro do conjunto total de suas operações), atitude que caracterizou muitos de seus concorrentes brasileiros.

Segundo, a especialização significou a habilidade de, a partir de um escopo estreito, a TC se adaptar, sob uma ótica de cooperação, às características das cadeias de valor das empresas fornecedoras, caminhando simultaneamente para adaptação às cadeias dos compradores e aproveitando oportunidades de mercado provocadas por movimentos internacionais no setor, principalmente através do enobrecimento de sua linha de produtos. O fato de que comercializar aços especiais, por exemplo, requer habilidades especiais serve para reforçar tanto o papel da competência técnica da força de vendas, quanto a existência de oportunidades específicas de diferenciação em uma indústria tipo *stalemate*, como apontado por CALORI e ARDISSON (1988, p.264) [9].

Terceiro, a decisão tomada por uma empresa de fins predominantemente comerciais no sentido de verticalização para trás em um setor industrial de razoável complexidade tecnológica somente pôde ocorrer em função de grande perícia acumulada - resultado de atividades profissionais anteriores de seus principais dirigentes - e representou importante deslocamento no núcleo de negócios (*core business*) da empresa, traduzindo um movimento particular, pouco provável de ser reproduzido em geral por distribuidores industriais. Este fato é confirmado por BELLO e WILLIAMSON (1984, p.38), para quem não apenas o movimento de verticalização para trás seria uma tendência já identificada na época do início do processo de implantação de TCs no ambiente norte-americano, mas também que os mais difíceis problemas que uma TC local provavelmente enfrentará dizem respeito à estabilidade e à longevidade de relacionamentos com seus fornecedores.

A avaliação das vantagens competitivas construídas pela TC permite a inferência de que, ao mesmo tempo que os fornecedores serviram como base para a orientação competitiva da empresa, a falta de garantia de que haveria cooperação estratégica de longo prazo trouxe como conseqüência a necessidade de verticalização para trás; esta necessidade tornou-se prioritária devido à natureza estatal das usinas fornecedoras e às conseqüentes restrições e regulamentações sobre o setor [10]. Em contraste, o movimento de privatização da siderurgia italiana proporcionou um exemplo de oportunidade para a exploração de habilidades comerciais de âmbito internacional, dentro de uma filosofia de cooperação de longo prazo. Seria este um dos fundamentos para explicar o desempenho de TCs japonesas, em que as ligações externas da cadeia de valor se apresentam como poderoso instrumento de orientação de decisões estratégicas, particularmente para uma TC especializada, à semelhança do que ocorre com um distribuidor industrial. Pode-se supor que as dificuldades para um melhor relacionamento entre fornecedores e distribuidores, além de serem genericamente devidas a padrões de atitudes identificados por MARUYAMA (1988, p.308-309),

sejam resultado das diferenças fundamentais entre as atividades-fins destas empresas dentro do canal de marketing, ou seja, adviriam das barreiras existentes entre negócios de natureza manufatureira e de negócios no âmbito de serviços. Em apoio a esta última consideração, observa-se grande número de movimentos de aliança estratégica fornecedor/comprador no âmbito industrial, fomentado exclusivamente por empresas manufatureiras.

Quarto, a clientelização, movimento que representa o deslocamento da prioridade estratégica da TC em direção ao pólo dos compradores, permitiu à TC uma posição de diferenciação junto aos fornecedores e aos compradores, além de permitir relevantes ganhos de escala aos fornecedores, através do estabelecimento de centros de serviços locais nos mercados considerados preferenciais (no caso, os EUA e o Japão). Além de confirmar o papel dos serviços (pelo atendimento de necessidades tais como corte, polimento, conformação mecânica, assistência técnica etc, todas operações economicamente inviáveis de serem atendidas pelas usinas devido aos pequenos volumes individuais e às exigências de prazo dos compradores) como importante atividade primária na cadeia de valor da firma, conforme argumentado por PORTER (1989), os centros de serviços representam a decisão de buscar vantagem competitiva através de economias de volume que somente seria possível obter através da proximidade e da adaptação ao mercado consumidor; este tem sido, por exemplo, o caso dos serviços que são desenvolvidos e prestados à indústria automobilística no mercado dos Estados Unidos.

Finalmente, é importante que se destaque que os resultados aqui apresentados são bastante particulares, pois a estrutura industrial modela a cadeia de valores de uma empresa, determinando, assim, as relações com compradores e fornecedores. (v. PORTER, 1989, p.44). No entanto, o entendimento das dificuldades enfrentadas por um distribuidor industrial para a criação de vantagens competitivas deve ser aprofundado, através de

um esforço conjunto de especialistas nas áreas de marketing e de competitividade, principalmente se levarmos em conta a previsão de que o setor de distribuição deverá apresentar taxas de crescimento real superiores à da economia como um todo durante os anos 90 (CESPEDES, 1988, p.98).

A solução deste desafio pode ser auxiliada pela adaptação de técnicas desenvolvidas para empresas de serviços às características das empresas de distribuição industrial, atenuando a predominância da ótica manufatureira no canal de marketing. No âmbito da competitividade, PORTER (1989, p.44) reconhece a dificuldade para aplicação do conceito de cadeia de valores às empresas de serviço: primeiramente, devido à necessidade de designar corretamente as atividades de valor, diferentemente do que foi por ele proposto para empresas manufatureiras; segundo, devido à íntima ligação que se verifica entre as atividades genéricas de empresas de serviço. Por outro lado, no âmbito de marketing, GRÖNROOS (1989, p.8), ao propor um novo paradigma de marketing, classifica o marketing de bens industriais como aquele que mais se aproxima das características predominantes no marketing de serviços, o que se acentua no caso de um distribuidor industrial, como foi tratado neste trabalho.

NOTAS

[1] Conforme publicado no The Economist (JAPAN trader's... 1983, p.81), as GTCs (em número total de 9 empresas) respondem por mais de 80% do volume total do fluxo comercial de produtos siderúrgicos no Japão. Segundo JOHANSSON e NONAKA (1983, p.16), companhias siderúrgicas utilizam as GTCs para aproximadamente 80% de suas necessidades de informação; em termos de estratégia de entrada em determinado novo mercado, utilizam quase que exclusivamente este tipo de intermediário.

[2] Segundo BERKOWITZ e MOHAN (1987, p.107) algumas transações financeiras trivialmente executadas por TCs japonesas - tais como algumas conexões específicas e acordos com governo - provavelmente seriam consideradas ilegais em outros países.

[3] De acordo com observação do Prof. Agrícola Bethlem, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, a noção de "estrutura de pensamento e de percepção" e seu uso para distinguir entre "orientais" e "ocidentais" ainda requer suporte de pesquisa mais desenvolvido.

[4] Tempo médio de entrega, variabilidade do tempo de entrega, serviços urgentes e informações sobre o estado do pedido representam os principais pontos de insatisfação dos compradores industriais apontados no estudo de PERREAULT e RUSS (1976, p.10).

[5] Desde 1986, a TC estava usando seus escritórios no exterior como filiais para mediar transações externas.

[6] Claramente tal limitação não é exclusiva do presente estudo. Ressalta-se que, no entanto, torna-se tanto mais difícil a tarefa de reconstrução do caminho estratégico seguido, quanto menos estruturados forem o processo de decisão e o planejamento empresarial.

[7] As questões foram divididas em nove núcleos, respeitando as especificidades e objetivos do estudo: Mercados, Produtos, Fornecedores, Promoção, Preço, Serviços, Canal/Segmentação, Estratégia e Estrutura de Informações.

[8] As operações de importação efetuadas pela empresa para suprimento das necessidades das usinas brasileiras se destacam, devido à regulamentação específica imposta pelo governo brasileiro: para todos os efeitos, importações para a indústria siderúrgica somente poderiam ser feitas por empresas manufactureiras.

[9] De acordo com CALORI e ARDISSON (1988, p. 264), a vantagem competitiva brasileira na produção de papel, embora resultando em ganhos de parcelas de mercado em alguns mercados europeus mais abertos (por exemplo, Alemanha), foi rapidamente tomada devido à deficiência de *knowhow* comercial.

[10] Conforme observado por STERN et al. (1989, p.55), nos EUA, setores de telecomunicações, de serviços financeiros e de transporte tiveram suas estruturas de canal de marketing altamente afetadas a partir da política de desregulamentação promovida pelo governo federal.

5 REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. Corporate strategy, New York: McGraw-Hill, 1968.
- BELLO, D.C.; WILLIAMSON N.C. Export management companies: The implications for developing the american export trading company International Marketing Review, v.1, n. 4, p.24-39, 1984.
- BERKOWITZ, M.; MOHAN, K. The role of global procurement in the value chain of japanese steel. Columbia Journal of World Business, v.22, n.4, p.97-110, Winter 1987.
- CALORI, R.; ARDISSON, J.M. Differentiation strategies in 'stalemate' industries. Strategic Management Journal, V.9, p. 255-269, 1988.
- CARVALHO, F.A. de As trading companies no comércio exterior do Brasil: desempenho recente e perspectivas. Economia, v.3, n.8, p.510-525, out. 1984.
- CESPEDES, F.V. Channel management is general management. California Management Review, v.31, n.1, p.98-120, Fall 1988.
- FARIA, A.A. Estratégias de marketing de trading companies brasileiras: estudo de casos no setor siderúrgico. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1990. Dissertação de Mestrado.
- GRÖNROOS, G.E. A relationship approach to marketing: the need for a new paradigm. Stockholm: Swedish School of Economics and Business Administration, 1989 (Working Paper, 190).
- HILL, S.M.; BLOIS, K.J Industrial distributors and small manufacturers. European Journal of Marketing, v.23, n.2, p.154-462, 1989.

- JAPAN'S traders seek house repairs. The Economist, v.289, n.7319, p.80-81, Dec. 1983.
- JOHANSSON, J.; NONAKA, I. Japanese export marketing: structures, strategies and counterstrategies. International Marketing Review, v.1, n.2, p.12-25, 1983.
- JUNG, K. The sogo shosha: can it be exported? In: Export promotion: the public and private sector interaction. New York: Praeger, 1983.
- KOGUT, B. Designing global strategies: comparative and competitive value-added chains. Sloan Management Review, v.26, n.3, p.15-28. 1985
- KOTABE, M. Changing roles of the sogo shoshas, the manufacturing firms, and the MITI in the context of the japanese 'trade or die' mentality. Columbia Journal of World Business, v.19, n.4, p.33-42, Fall 1984.
- MARUYAMA, M. The logic of the japanese general trading companies. Technological Forecasting and Social Change, v.34, p.305-310, 1988.
- PERREAULT, W.D.; RUSS, F.A. Physical distribution service in industrial purchase decisions. Journal of Marketing, v.40, n.2, p.3-10, Apr. 1976
- PORTER, M.E. Vantagem competitiva, Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROEHL, T. A transaction cost approach to international trading structures: the case of the japanese general trading companies. Hitotsubashi Journal of Economics, v.24, p.119-135, 1983.

- SARATHY, R. Japanese trading companies: can they be copied?. Journal of International Business Studies, v.16, n.2, p.101-119, Summer 1985.
- STERN, L.W.; et. al. Management in marketing channels. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1989.
- WALKER, G. Strategic sourcing, vertical integration, and transaction costs. Interfaces, v.18, n.3, p.62-73, May/June 1988.
- WEBSTER, F.E. The role of the industrial distributor in marketing strategy, Journal of Marketing. v.40, n.3, p.10-16, July 1976.
- WORTZEL, L.H.; WORTZEL, H.V. Using general trading companies to market manufactured exports from LDCs and NICs. International Management Review, p.72-77, 1984.
- YOSHINO, M.Y. The japanese marketing system: adaptations and innovations. Cambridge, Mass.: the Mit Press, 1971.