

O PROCESSO DE COORDENAÇÃO COMO FORMA DE AMPLIAR OS LIMITES DA FIRMA: ESTUDO DE CASO DA TRAMONTINA MULTI FERRAMENTAS

Alexandre Angonezi¹ e Samuel Martim de Conto²

RESUMO: Este artigo objetiva apresentar o processo de coordenação por parte da firma como forma de possibilitar a ampliação dos limites desta. A discussão e análise do estudo proposto caracterizam-se pela abordagem qualitativa, fundamentada num estudo de caso de uma das unidades do grupo Tramontina (a Tramontina Multi Ferramentas - sediada em Carlos Barbosa-RS). Por meio de revisão de literatura sobre o assunto proposto, possibilita-se um entendimento do contexto em que está inserida a organização e a opção adotada numa das atividades produtivas. Ao final, são apresentadas as principais conclusões do estudo realizado.

PALAVRAS-CHAVE: Firma; Limites; Coordenação.

THE COORDINATING PROCESS AS A WAY TO ENLARGE THE LIMITS OF A COMPANY: A CASE STUDY OF TRAMONTINA'S MULTI TOOLS

ABSTRACT: This article aims at presenting the process of coordination of an enterprise as a possibility to enable the amplification of its limits. The discussion and analysis are based on a qualitative study of one unit of the Tramontina Group (Tramontina Multi Tools – located in Carlos Barbosa, RS). The revision of the literature about this specific topic makes the understanding of the context possible, in which the organization is inserted and the option adopted in one of the productive activities. At the end, the main conclusions of the study are presented.

KEY WORDS: Company; Limits; Coordination.

¹ Mestrando PPGA/EA/UFRGS

² Mestrando PPGA/EA/UFRGS

1 INTRODUÇÃO

A microeconomia, que em conjunto com a macroeconomia constituem a teoria econômica, passou a ter mais força com a Escola Econômica Neoclássica, originada a partir de questionamentos das idéias defendidas pela sua antecessora, a Escola Clássica. Devido aos novos pensamentos defendidos pela neoclássica, de que o valor é gerado pelas relações entre a oferta e a demanda de mercado, surge um conjunto de idéias contemplando de uma forma mais racional, o objetivo resultante desta relação: o lucro. Pelos conceitos defendidos por Coase (1993), é na 'parte externa' da firma que os preços são o fator determinante da produção, ou seja, uma firma Coaseana coordena de forma mais eficiente o maior número de operações produtivas. Esta eficiência da coordenação e da produção objetiva a maximização dos lucros.

Antes de qualquer decisão, no entanto, a firma deve optar pelo que será produzido (internalizado) e pelo que será adquirido (externalizado). Essa decisão tem como subsídios, a análise dos conhecimentos e das capacidades da firma. A escolha por externalizar uma transação ou uma atividade deve ser levada em consideração sempre que a firma não conseguir manter a eficiência produtiva.

Quando da elaboração de contratos que definirão as relações de coordenação da firma com seus parceiros, podem surgir custos de transação, tendo em vista aspectos relacionados aos comportamentos oportunistas. A coordenação dos contratos que regem a firma pode ser realizada interna ou externamente a esta. Internamente, coordenando as relações produtivas e externamente, via contratos e acordos com outras empresas, não deixando de exercer o papel de coordenação do processo.

Diante disso, o objetivo deste artigo é apresentar o processo de coordenação por parte da firma, possibilitando a ampliação dos seus limites. Como forma de contribuir para o objetivo proposto será utilizado o caso de uma das unidades do grupo Tramontina (a Tramontina Multi Ferramentas - sediada em Carlos Barbosa-RS).

Este texto está dividido em duas partes. Na primeira é caracterizada a teoria da firma, a decisão entre internalizar e externalizar, os custos de transação e a atividade de coordenação. Na segunda, é apresentado o estudo de caso, com a caracterização e descrição do *case*. No final, são tecidos alguns comentários conclusivos a respeito do estudo de caso apresentado, tendo como argumentos a analogia da firma Coaseana.

2 A TEORIA DA FIRMA

Antes de avançar no entendimento acerca da Teoria da Firma propriamente dita, torna-se necessário entender a evolução da teoria econômica, por meio da sua divisão entre a microeconomia e a macroeconomia. A microeconomia teria mais força a partir das teorias defendidas pela Escola Neoclássica (representada por Carl Menger, Alfred Marshall, Leon Walras e Vilfredo Pareto) questionando as idéias da sua antecessora, a Escola Clássica (representada por Adam Smith, David Ricardo e Karl Marx), a qual defendia que o valor era gerado exclusivamente pelo trabalho, relegando a segundo plano a oferta e demanda do mercado. A Neoclássica passou a questionar esta teoria, defendendo que o mecanismo de concorrência é o que rege a atividade econômica, capaz de estabelecer o equilíbrio entre a produção e o consumo. A Teoria da Firma surge da Escola Neoclássica como um conjunto de conhecimentos e conceitos ligados ao objetivo final das firmas, a maximização dos lucros (Knight, 1921; Penrose, 1995).

Ao contestar as idéias defendidas até então pelos economistas neoclássicos, que se prendiam apenas nas leis de mercado, Coase (1993) formula a seguinte questão: "se o que regula o mecanismo de mercado são os preços, a produção necessariamente não dependeria da presença das organizações. Mas, neste caso, por que existem organizações?". Buscando respostas para esta questão, Coase procura demonstrar que no lado externo da firma os preços é que definem a produção, que se coordenam por meio de uma série de acordos nos mercados. Já no interior da firma as transações, por exemplo, ocorrem entre empregado e empregador, e, neste caso, o papel da coordenação também torna-se fundamental. Com isso, a abordagem da Nova Economia Institucional – NEI evidencia que a eficiência da produção dá-se pela coordenação de contratos. Dentro desse contexto, a firma pode ser entendida como aquela capaz de coordenar de forma mais eficaz o maior número de operações, sejam elas produtivas ou não, objetivando sempre a maximização dos recursos disponíveis.

Para Knight (1972), a existência de incertezas e a falta de capacidade das organizações presentes no mercado são oportunidades para o surgimento das firmas. Com o conjunto de conhecimentos e capacidades, a firma utiliza-se desta incompetência existente, a fim de tirar proveito desta situação.

O limite de crescimento da firma será atingido no momento em que a complexidade das operações produtivas não forem mais capazes de serem coordenadas pela firma (Penrose, 1995). Os conhecimentos, neste caso, tornam-se o fator determinante para o tamanho da firma. O crescimento da firma estará associado à capacidade de internalizar mais uma operação, por meio do conhecimento existente, hierarquizar mais uma operação, ou, então, esta operação ficar sob a sua coordenação (Williamson; Winter, 1991).

2.1 A escolha entre internalizar ou externalizar

A primeira decisão a ser tomada pela firma é definir-se uma determinada atividade será produzida sob sua coordenação ou se será adquirida sem a sua participação direta. Na abordagem da *Resource-Based View - RBV*, a análise dos conhecimentos e capacidades existentes deve ser considerada sempre que a firma atingir um limite de crescimento, e neste caso, não for mais, sob a ótica de coordenação e conjunto de conhecimentos, capaz de lidar com a complexidade das operações produtivas (Penrose, 1995; Wernerfelt, 1984). A escolha entre internalizar - subentendida como aquela atividade em que a firma integraliza verticalmente a coordenação de mais uma atividade - e externalizar - subentendida como aquela atividade que a firma "repassará" a terceiros, tendo em vista que estes a desenvolverão com maior eficiência - está condicionada à eficiência produtiva e ao conjunto de conhecimentos específicos da firma.

No entendimento de Barney (2001), a RBV é sustentada pelas pessoas presentes nas organizações. Neste sentido, quando os gestores das organizações precisam escolher entre internalizar ou externalizar, o capital humano pode ser o fator decisivo na tomada de decisão.

No momento em que a firma busca sua expansão e, conseqüentemente, a sua evolução, ela estará condicionada a uma análise de sua eficiência interna, buscando definir com base nas suas capacidades e conhecimentos se está apta a assumir a coordenação de mais operações, em detrimento a outras que, marginalmente, não mais possam ser realizadas com eficiência. Neste caso, as firmas tomariam medidas estratégicas de externalização, por meio de terceirização ou de parcerias.

Em alguns casos, no entanto, mesmo admitindo a possibilidade de uma maior eficiência externa para a produção de uma atividade considerada estratégica ou caracterizada como uma *core competence* (Prahalad; Hamel, 1990), a firma deverá manter hierarquizada e sob os seus "domínios".

2.2 Os custos de transação

Um dos aspectos abordados por Williamson (1985, 1991) diz respeito à existência de custos nas transações quando a firma mantém relação diretamente com o mercado pela externalização de alguma operação. Os custos de transação são fatores decisivos para a tomada de decisão no momento da internalização ou externalização de alguma operação pela firma. A adoção de contratos - embora estes possam ser limitados - tende a diminuir a existência de comportamentos oportunistas.

Para Ménard (2004), os contratos com tipologia de "arranjo híbrido" são adotados pelas firmas que coordenam a atividade ou a operação sem que ocorra a perda de vantagens das decisões descentralizadas, podendo ser distribuídos os investimentos específicos pelos sócios sem perder os benefícios de autonomia da organização.

A contribuição mais significativa de Coase (1993) quanto aos custos de transação é a sua sustentação de que a externalização por parte da firma não provocaria a alocação imperfeita de recursos, desde que os custos de transação (elaboração de contratos e negociações de acordos) sejam nulos, e os direitos de propriedade, bem definidos e respeitados.

Ao lançar um produto no mercado com determinado preço e o retorno não correspondem ao esperado, há um custo para a firma; pela análise prévia da firma a resposta do mercado para com o produto seria superior ao resultado que efetivamente ocorreu, gerando com isso um custo de transação (Williamson, 1996).

2.3 A Coordenação

Conforme Coase (1993), as firmas são regidas por contratos que necessitam de coordenação interna ou externa. Esta coordenação pode ocorrer tanto no ambiente interno da firma (com atuação do empresário) quanto no ambiente externo dela, por meio de acordos, como, por exemplo, com outras firmas. Na coordenação "fora" da firma, pode acontecer uma situação interessante de ser analisada. Embora a atividade seja realizada por um parceiro contratado, a firma continua a ter domínio sobre ela por meio da coordenação a ser exercida. Esta atividade será realizada pelo parceiro, ficando este condicionado a atender exigências da firma. Mesmo quando a transação é realizada internamente, os contratos devem definir relações entre empregados e firma, de tal modo que instigue a cooperação de todos no objetivo geral, ou seja, na maximização do crescimento da firma.

Nesta discussão, os agentes envolvidos que formam o "time" têm ligações contratuais com a organização. Os agentes são detentores de conhecimentos, e esta situação pode resultar em desafios a serem resolvidos futuramente pela organização. Diante disso, uma firma poderia ser caracterizada também pelo uso eficiente das contribuições existentes do "time", por meio de uma relação hierárquica contratual.

Conforme Ménard (2004), as vantagens comparativas oriundas desta relação hierárquica têm por base três argumentos:

Primeiro - a capacidade dos supervisores em realocar o recurso humano, pode ser encarada como uma ferramenta poderosa para lidar com a incerteza;

Segundo - a internalização de transações possibilita a ampliação do domínio da racionalidade; assim, as decisões melhoram tendo em vista "a divisão do trabalho cognitivo", tornando possíveis estas hierarquias;

Terceiro - o sistema de comunicação desenvolvido e coordenado pelo empresário é um ganho potencial, haja vista que, quando as informações surgem em mercados, estas podem ser de difícil processamento.

Com isso, a falta de combinação complexa de controle, cooperação e comunicação geram custos administrativos e burocráticos às firmas. O controle prevê meios para programar ordens, avaliar a suficiência das ações escolhidas e inspecionar os sócios que, por ventura, recusarem-se a cumprir compromissos assumidos.

Em suma, a coordenação por parte da firma significa a soberania no comando das ações da atividade produtiva - podendo ocorrer interna ou externamente à firma -, utilizando-se de mecanismos contratuais como forma de resguardar os interesses da organização.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso, com abordagem qualitativa, a fim de atender ao objetivo proposto neste trabalho. A fonte empírica é a Tramontina Multi Ferramentas, uma das unidades do grupo Tramontina. Portanto, trata-se de uma verificação empírica concebida em parceria com o referencial teórico sobre o assunto em análise.

Para Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia de pesquisa indicada para investigar acontecimentos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Além disso, o estudo classifica-se em descritivo, uma vez que objetiva a descrição do processo de coordenação por parte da firma, possibilitando a ampliação dos seus limites.

A coleta de dados e informações foi realizada por um dos autores deste trabalho, que faz parte do quadro de colaboradores do *case*. Isso possibilitou a discussão e a construção conjunta do estudo proposto por meio de um integrante da própria organização.

4 O ESTUDO DE CASO

A Tramontina Multi Ferramentas é uma das dez unidades industriais do grupo Tramontina. Fundada em abril de 1982, tem seu foco de atuação

centrado em ferramentas para jardinagem, construção civil e, especialmente, agricultura. Iniciou produzindo as tradicionais foices e enxadas e uma gama de 130 produtos.

Assim como cada uma das unidades industriais do grupo a que pertence, a Tramontina Multi Ferramentas é uma unidade de negócios independente tanto administrativa quanto financeiramente, reportando-se à corporação por meio de um conselho de administração que dá as diretrizes estratégicas para o grupo.

Atualmente são fabricados mais de 1.300 diferentes itens, desde as tradicionais foices e enxadas, passando pelas picaretas e pás, até ferramentas para jardinagem e uma linha de cortadores de grama. Na definição de seus valores, constantes no planejamento estratégico e nas políticas de seu sistema de gestão, Tramontina Multi estabeleceu como sendo seu negócio: "produzir soluções em utilidades para agricultura, jardinagem e construção civil".

Os principais produtos são por ordem de importância representativa de faturamento: cortadores e aparadores de grama, pás, enxadas, tesouras para jardinagem, picaretas, carrinhos de mão, foices, mangueiras para jardim, e ferramentas para jardinagem de cabos longos (ano base 2004).

Essas famílias de produtos representam atualmente a curva A de faturamento, somando mais de 80% do faturamento bruto da unidade. As demais famílias de produtos, quais sejam: jardinagem cabos curtos, sistemas de irrigação, ancinhos, alfanjes, foicinhas, forcados, colheres de pedreiro, espátulas, cavadeiras e componentes de cortadores e aparadores, representam, somados, os restantes 20% do faturamento bruto da unidade.

Historicamente, as vendas de mercado interno predominam, contribuindo com 70% do faturamento bruto da unidade. Os restantes 30% são comercializados em mais de 60 países, predominando a América Latina como principal mercado externo, seguido da América do Norte, Europa e, por último, o Oriente Médio e a Oceania.

As principais matérias-primas utilizadas são, em ordem de importância de valor: aço, plásticos, madeira, motores, embalagens, tintas, entre outros.

Dentro desse cenário, a madeira, ao configurar-se entre as primeiras matérias-primas em importância para a empresa, mereceu estudos de melhorias e alternativas de fornecimento. A madeira é utilizada nos cabos para as ferramentas. Tradicionalmente, as ferramentas eram vendidas predominantemente sem cabo (enxadas, foices, picaretas, pás, ancinhos etc.). No entanto, com o passar dos anos, a organização observou o crescimento da demanda de ferramentas com cabo, uma tendência de consumo que estava migrando da agricultura, em crescente automatização, para a jardinagem,

horticultura, fruticultura, silvicultura, etc. Essa tendência também é observada para o uso doméstico, para as mesmas atividades, mesmo sem cunho econômico.

A madeira, historicamente, era proveniente do norte do país, principalmente de uma outra unidade industrial do grupo Tramontina, a Tramontina Belém. Utilizava-se nos cabos madeira nobre, como, por exemplo, pau marfim, goiabão, garapeira, entre outras. Essa madeira, oriunda de manejo sustentado de florestas tropicais, está tornando-se cada vez mais cara e de difícil obtenção. Somado a isso, a dificuldade logística de transportar um item de baixo valor agregado, madeira bruta, a uma distância de aproximadamente 4.000 km, o que encarecia ainda mais o recurso.

Até então, a interação da Tramontina Multi com seus fornecedores e madeira era apenas de uma parceria de fornecedor-fornecido, não havendo ingerência qualquer quanto aos meios de produção ou gestão do respectivo fornecedor. Por tratar-se de uma outra unidade do mesmo grupo de empresas, o relacionamento dava-se pelo formalismo e respeito recíprocos. Quaisquer problemas eram tratados superficialmente. A solução ou tratamento para evitar reincidência ou, ainda, buscar soluções alternativas, ficavam sob os cuidados do fornecedor.

A possibilidade de uso de madeiras alternativas motivou o trabalho de coordenação da unidade Tramontina Multi. Dentre as madeiras disponíveis na região sul do Brasil que poderiam ser utilizadas para a confecção dos cabos, o eucalipto mostrou-se a opção mais viável. Isso pelas características da madeira como densidade, resistência e aplicabilidade, associadas à disponibilidade regional.

As maiores dificuldades residiam no fornecimento e na tecnologia de industrialização. Isso porque as madeireiras estavam preparadas e estruturadas para o fornecimento de madeira ou bruta, em pranchas, ou para a fabricação de móveis, madeira plana em tábuas. Quanto à tecnologia de industrialização para cabos, os maiores problemas estavam no comportamento fabril diferente do eucalipto em relação às madeiras anteriormente utilizadas. O eucalipto tem características de maior empenamento, maior incidência de nós, maior variabilidade de densidade e cor e, principalmente, dificuldades na industrialização (secagem, torneamento, lixamento e proteção da madeira), o que causa maior perda de processo.

A possibilidade de internalizar a produção da madeira para cabos foi analisada e descartada em função do elevado investimento necessário para uma estrutura de produção que fugiria do escopo de produção da unidade, desvirtuando, em parte, seu foco de atuação. A unidade Tramontina Multi teria que, inicialmente, buscar áreas de reflorestamento para o corte e, em paralelo ou posteriormente, pensar em produzir a própria matéria-prima, cultivando

áreas de eucalipto. Teria que investir em estrutura de desdobramento da madeira (serraria) para a obtenção dos tacos necessários aos cabos. As etapas seguintes, quais sejam, a secagem, torneamento ou fresamento, lixamento e tratamento de superfície (proteção da madeira) já eram de domínio da Tramontina Multi. Esta opção, portanto, de verticalizar a produção dos cabos, não foi levada adiante neste momento.

Quanto ao fornecimento, a madeira de eucalipto tem maior tradição na agricultura e construção (postes e moirões), seguido da indústria moveleira. A utilização para cabos não tem muita tradição em função das dificuldades de processo mencionadas. Portanto, os possíveis fornecedores de madeira de eucalipto não estavam preparados para fornecer madeira para a fabricação de cabos, o que exigia adaptação tecnológica e qualificação do fornecimento. A madeira para cabos é processada em tacos retangulares e com dimensionais controlados, prevendo o tipo de cabo que será fabricado. Outra característica importante no caso da fabricação de cabos é a qualidade da madeira em suas características de densidade mínima, existência de nós, rachos e empenamento.

Dessa forma, a Tramontina Multi teve que coordenar um trabalho com possíveis fornecedores para possibilitar a qualificação de seu fornecimento de madeira para cabos em eucalipto. Começando pela seleção de possíveis madeiras que tivessem fornecimento assegurado (disponibilidade) e de qualidade quanto às espécies requisitadas, possibilidade de desenvolvimento de tecnologia de desdobramento da madeira em tacos para cabos e, finalmente, condições de competitividade em preço da madeira solicitada. Esse trabalho ainda está em andamento e se estende já há dois anos e meio. Em 2005 já foi possível realizar uma convenção com os principais fornecedores de madeira para nivelamento de informações e discussão quanto à qualidade, continuidade e melhorias no fornecimento.

No quadro a seguir é apresentado um comparativo entre a situação anterior à decisão de produzir cabos de eucalipto e a nova realidade da empresa quanto à industrialização da madeira para produção de ferramentas encabadas.

QUADRO 1 – Comparativo da evolução de utilização de madeira na Tramontina Multi Ferramentas

Item	Situação anterior	Situação nova
Origem da madeira	Norte do país – 4.000 km	RS e SC
Tipo de madeira	Nobre – pau marfim, goiabão, garapeira	Eucalipto – espécies <i>saligna</i> , <i>grandis</i> , <i>dunni</i> e <i>citriodora</i>
Preço médio/m ³	R\$1.200,00	R\$550,00
Disponibilidade	Cada vez mais limitada	Grande (40% da área de reflorestamento de exóticas no Brasil)
Tendência	Contra	A favor
Apelo ecologicamente correto	Não (manejo sustentado de floresta tropical)	Sim (reflorestamento)
Tempo para corte	40 a 50 anos	10 a 12 anos
Aproveitamento da madeira/perda no processo	Nobre = 5% de perda	Eucalipto = 10% de perda
Estocagem (nº de meses de estoque)	2	5
Venda de produtos com cabo	Exemplo: enxadas 2% (2002) - estável	Exemplo: enxadas 6% (2005) - crescente
Consumo médio mensal de madeira na Multi	250 m ³ (2002)	500 m ³ (2005)
Nº de fornecedores de madeira	3 (2002)	10 (2005)

Fonte: Tramontina Multi Ferramentas.

A análise da situação anterior e atual permite constatar que houve ganhos mas também houve perdas com a nova realidade. No seu conjunto, entretanto, as vantagens superam sobremaneira as desvantagens. Se de um lado perde-se em tempo de armazenagem de madeira bruta necessário ao processo, de outro, o ganho em custo da matéria-prima é bastante significativo. Se a perda no processo é maior devido às características da madeira de eucalipto, de outro, novamente o custo é ainda compensatório, além da análise de tendência da disponibilidade de madeira. O dado do aumento do consumo de madeira em função do aumento das vendas de produtos encabados mostra, também, a acertividade da decisão. Isso aconteceu devido ao aumento da competitividade dos produtos com cabo que foi repassado aos preços, dos ganhos da opção pela madeira de eucalipto, além dos aspectos de que esta madeira tornou as ferramentas mais leves, melhorando sua ergonomia e praticidade em uso.

Dessa forma, constata-se que a decisão é, acima de tudo, uma decisão estratégica e que vislumbra a continuidade, no longo prazo, da fabricação de ferramentas encabadas.

A utilização da madeira de eucalipto ao invés de madeiras nobres, portanto, possibilitou vantagens significativas para a empresa. A relação com os fornecedores, tendo em vista o trabalho desenvolvido em conjunto, tornou-se uma relação mais próxima, facilitando os contatos, a comunicação e o entendimento das demandas de ambas as partes. O fornecedor tem ao seu lado as vantagens de fornecimento assegurado, segurança no cumprimento dos pagamentos, aquisição de *know-how* tecnológico em conjunto com a Tramontina e o respaldo de uma marca forte como portfólio de fornecimento. Para a Tramontina, o tratamento com um parceiro comercial mais confiável, alinhado com os interesses, dividindo os problemas em busca de soluções e, principalmente, de sua parte, a despreocupação com a produção, desdobramento e entrega de madeira para a fabricação dos cabos.

5 CONCLUSÕES

Na abordagem da firma Coaseana, a primeira decisão da firma é se irá produzir ou se irá adquirir. Antes da decisão pela produção (internalização), deve analisar seu conjunto de conhecimentos e capacidades. Caso, não consiga realizar a atividade com um nível de eficiência superior em comparação a terceiros, esta deverá ser externalizada.

A opção estratégica de externalizar a produção da matéria-prima madeira bruta para fabricação de cabos trouxe vantagens econômicas e também custos, principalmente custos iniciais de transação pela migração de um fornecimento já estável para um novo fornecimento e suas implicações tecnológicas que tiveram que ser desenvolvidas e superadas. Os principais custos advindos da decisão foram:

- desenvolvimento dos fornecedores que estavam habituados ao fornecimento de madeira para a indústria moveleira ou simplesmente madeira bruta iniciando pela definição das espécies adequadas à fabricação dos cabos de ferramentas, passando pela determinação de parâmetros técnicos (especificação técnica) dessa matéria-prima para a Tramontina que prevêem aspectos de dimensão, formato, densidade, umidade, entre outros, e, por fim, pela questão dos preços dessa madeira que fossem satisfatórios economicamente para a relação fornecedor-fornecido;
- o desenvolvimento de tecnologia de produção dos cabos a partir do eucalipto que é significativamente diferente da produção a partir de madeiras nobres. O eucalipto requer, por exemplo, maior tempo de secagem ao ar livre, daí a necessidade de maior tempo de estoques de madeira, sob pena de muita perda no processo por empenamento e

rachaduras. Da mesma forma, a proteção dos cabos prontos teve que ser revista, migrando do verniz para uma composição de verniz com parafina, pois o eucalipto, ao ser envernizado, expõe as fibras da madeira deixando os cabos ásperos.

De outro lado, os ganhos obtidos pela decisão já foram discutidos e se resumem-se à questão econômica por tornar os cabos mais baratos e, por consequência, mais competitivos no mercado, aumentando sua venda, aumentando a participação de mercado da Tramontina Multi e, por fim, melhorando o resultado financeiro da unidade (informações da Tramontina Multi, 2005). Além das questões de disponibilidade de fornecimento, há a logística de fornecimento, tendência favorável de fornecimento e tendência favorável do apelo ecologicamente correto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, Jay; WRIGHT, Mike.; KETCHEN, David J. The resource-based view of the firm: ten yers after 1991. **Journal of Management**, v. 27, 2001.

COASE, Ronald. The nature of the firm. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S.G. **The nature of the firm: origin, evolution and development**. Oxford: Oxford University Press, 1993.

KNIGHT, Frank. **Risco, incerteza e lucro**. Rio de Janeiro: Nacional, 1972.

MÉNARD, Claude. A new institutional approach to organization. In: Claude Ménard; Mary M. Shirley (eds). **Handbook of new institutional economics**. Boston-Dordrecht: Kluwer Academic Press, 2004.

PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1995.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Harward, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/jun. 1990.

WERNERFELT, B. A. Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 5, n. 2, p. 171-181, 1984.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

_____. Comparative economic organization: the analysis of discrete. **Administrative Science Quarterly**, New York, v. 36, n. 2, jun. 1991.

_____. Economics and organization: a primer. **California Management Review**, v. 38, n. 2, winter 1996.

_____.; WINTER, Sidney. **The nature of the firm**: origins, evolution and development. Oxford: Oxford University Press, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

