

ADRIANA TROCZINSKI STORTI

**ANÁLISE DOS RELACIONAMENTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS  
INTERNACIONAIS: UM ESTUDO NA MULTINACIONAL BRASILEIRA  
MARFRIG E SUAS SUBSIDIÁRIAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração da Universidade do Vale do  
Rio dos Sinos – Unisinos como requisito parcial  
para a obtenção do título de Doutora em  
Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Marques Vieira  
Co- Orientador: Prof. Dr. Ely Laureano Paiva

**SÃO LEOPOLDO - RS**

**2012**

ADRIANA TROCZINSKI STORTI

**ANÁLISE DOS RELACIONAMENTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS  
INTERNACIONAIS: UM ESTUDO NA MULTINACIONAL BRASILEIRA  
MARFRIG E SUAS SUBSIDIÁRIAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração da Universidade do Vale do  
Rio dos Sinos – Unisinos como requisito parcial  
para a obtenção do título de Doutora em  
Administração.

Trabalho apresentado em 01/06/2012 tendo sido considerado aprovado  
pela Banca Examinadora.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dra. Luciana Marques Vieira - (Unisinos – Orientadora)

---

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva – (FGV – Co-Orientador)

---

Prof. Dra. Claudia Cristina Bitencourt – (Unisinos)

---

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido – (Unisinos)

---

Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito – (FGV)

---

Prof. Dr. Rafael Teixeira – (Unisinos)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço muito a Deus, por ter me dado a Sua mão nos momentos difíceis dessa caminhada, por me indicar a Luz quando por vezes já não a via mais... e por me proporcionar sabedoria e discernimento para o equilíbrio pessoal nesses últimos anos,

à minha família, especialmente minha filha, que vivenciou momentos de minha ausência e soube compreender e ajudar, do seu jeitinho carinhoso e único,

a meus Professores e em especial minha Profa. Orientadora Dra. Luciana Marques Vieira e Prof. Dr. Ely Laureano Paiva que souberam, com excelência, me orientar sobre como e onde melhorar e crescer,

à Unisinos, Coordenação do Programa, e Professores, que proporcionaram uma vivência única e inesquecível, que me torna hoje uma profissional melhor,

à URI Campus de Erechim, Direção, Colegas – em especial Fernando Sérgio Mazon e Leandro Márcio Langoski – e, acima de tudo meus alunos, que compreenderam a importância do Doutorado e dessa pesquisa, me apoiando e ajudando,

a meus amigos, e com muito carinho à algumas pessoas que me incentivaram a chegar até aqui... e que acreditaram no meu potencial, meu muito obrigada: Prof. Adroaldo Lazzarotto, Profa. Helena Confortin, Profa. Nely Zaffari e Prof. Paulo José Sponchiado.

agradeço ainda meus colegas de turma do Doutorado, com quem dividi muitas angústias, dúvidas, mas acima de tudo, muita alegria e orgulho de chegar batalhando até aqui,

e à empresa Marfrig, por ter proporcionado esse estudo em suas unidades brasileiras e estrangeiras, meu muito obrigada.

|

*Dedico a Meu Pai,  
Pelo incentivo,  
Desde os primeiros anos de minha vida...  
Saudades eternas.*

|

|

*“Para realizar grandes conquistas, devemos não apenas agir,  
mas também sonhar; não apenas planejar, mas também acreditar.”*

*( Anatole France )*

|

## RESUMO

Estudos voltados a compreender as características dos relacionamentos que ocorrem entre empresas envolvidas em cadeia de suprimentos são oportunos no momento em que cresce a atuação de empresas no exterior. Esta pesquisa tem como foco a análise das relações em cadeia de suprimento de multinacional brasileira, especificamente o Grupo Marfrig, seus relacionamentos em cadeias de suprimento nacional na cidade de São Gabriel (no Rio Grande do Sul – Brasil) e internacionais no frigorífico Tacuarembó (na cidade homônima, no Uruguai) e no frigorífico QuickFood (em Buenos Aires, na Argentina). Esta pesquisa visa conhecer e comparar a presença e o alinhamento de informação nos critérios de análise cooperação, envolvimento, confiança, coordenação e comunicação, nos relacionamentos em cadeia de suprimentos brasileira, argentina e uruguaia, de uma multinacional sediada no Brasil. O estudo desenvolveu um modelo de análise e, por meio de entrevistas com os integrantes dessas cadeias, foi realizada análise de conteúdo com uso de software apropriado para dados qualitativos. Os resultados encontrados apontam para baixa presença e falta de alinhamento de informação em diversas categorias de análise, podendo prejudicar novas estratégias na perspectiva da cadeia de suprimentos. Por essa razão, há a necessidade de ações que estimulem e promovam a confiança, a cooperação, o envolvimento, a coordenação e a comunicação, na percepção dos envolvidos nesse processo de pesquisa, de acordo com os objetivos estratégicos da multinacional matriz.

**Palavras-chave:** Relacionamentos; Cadeia de suprimentos; Multinacional; Carne bovina.

## ABSTRACT

Studies aimed at the understanding the characteristics of relationships that occur among companies involved in supply chain is timely when it grows the performance of overseas companies. This research focused on the analysis of the relationship with a supply chain from a Brazilian multinational, specifically the Marfrig Group. It describes the relationships established in domestic supply chain in the city of São Gabriel (in Rio Grande do Sul – Brazil) and international supply chain existent between the slaughterhouse Tacuarembó (namesake city, in Uruguay) Uruguay, and in the slaughterhouse Quickfood Argentina (in Buenos Aires, Argentina). This research aims to understand and compare the presence and alignment of information in the analysis criteria cooperation, involvement, trust, coordination and communication in the supply chain relationships in Brazil, Argentina and Uruguay, a multinational based in Brazil. It was developed an analytical model and through interviews with members of these chains, acontent analysis using a software appropriated to qualitative data was used. Findings point out low presence and lack of alignment of information in several categories of analysis, which may prejudice new strategies in the supply chain perspective. For this reason, there is the necessity of actions that encourage and foster trust, cooperation, involvement, coordination and communication, in the perception of those involved in the research process, in accordance with the strategic objectives of the headquarters.

**Key-words:** Relationships; Supply Chain; Multinational; Beef.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Fatores críticos de sucesso nos relacionamentos entre empresas.....	37
<b>Quadro 2</b> – Detalhamento das etapas da construção teórica da pesquisa.....	53
<b>Quadro 3</b> – As fontes de coleta de dados na matriz Marfrig.....	54
<b>Quadro 4</b> – As fontes de coleta de dados na unidade brasileira/Rio Grande do Sul.....	54
<b>Quadro 5</b> - As fontes de coleta de dados na unidade uruguaia.....	55
<b>Quadro 6</b> – As fontes de coleta de dados na unidade matriz.....	55
<b>Quadro 7</b> - A construção dos indicadores da presença das categorias de análise.....	62
<b>Quadro 8</b> - Localização das unidades industriais da Marfrig.....	63
<b>Quadro 9</b> - Países de atuação do Grupo Marfrig, marcas e produtos.....	64
<b>Quadro 10</b> - Quadro-Resumo da presença das categorias de análise por unidade e tipo de relacionamento estudado.....	120
<b>Quadro 11</b> - Principal frequência de palavras nos relacionamentos estudados.....	122
<b>Quadro 12</b> - Identificação do alinhamento de informações nos relacionamentos estudados – Unidade da Marfrig de São Gabriel/Rio Grande do Sul/Brasil.....	123
<b>Quadro 13</b> -Identificação do alinhamento de informações nos relacionamentos estudados – Unidade da Marfrig de Tacuarembó/Uruguai.....	124
<b>Quadro 13</b> -Identificação do alinhamento de informações nos relacionamentos estudados – Unidade da Marfrig de Tacuarembó/Uruguai.....	126
<b>Quadro 14</b> - Identificação do alinhamento de informações nos relacionamentos estudados – Unidade da Marfrig de Buenos Aires/QuickFood/Argentina.....	126
<b>Quadro 15</b> - Quadro resumo da presença e assimetria dos critérios de análise, por tipo de relacionamento e unidades de estudo.....	127
<b>Quadro 16</b> - Quadro-resumo da presença dos critérios de análise nos relacionamentos sob o olhar da empresa Marfrig matriz.....	133
<b>Quadro 17</b> - Palavras com maior frequência por critério de análise.....	134



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1-</b> A hierarquia e os possíveis focos de pesquisa em SCM e operações.....	30
<b>Figura 2 -</b> Tipos de cadeia de suprimentos.....	32
<b>Figura 3 -</b> <i>Framework</i> para pesquisas voltadas a SCM.....	39
<b>Figura 4 –</b> O <i>framework</i> proposto para a pesquisa .....	43
<b>Figura 5 -</b> As etapas da construção teórica da pesquisa.....	52
<b>Figura 6 -</b> Ilustração do processo analítico da pesquisa.....	60
<b>Figura 7 -</b> Relacionamentos da multinacional matriz – segmento carne bovina.....	69
<b>Figura 8-</b> Delineamento dos relacionamentos na cadeia de suprimentos em estudo – Unidade São Gabriel – RS. .....	75
<b>Figura 9-</b> Delineamento dos relacionamentos na cadeia de suprimentos em estudo – Uruguai.....	87
<b>Figura 10 -</b> Delineamento dos relacionamentos na cadeia de suprimentos em estudo – Argentina.....	99
<b>Figura 11 –</b> Posicionamento dos códigos analíticos presença e alinhamento por unidades e tipo de relacionamento estudado.....	130
<b>Figura 12-</b> Reapresentação dos relacionamentos da multinacional brasileira na unidade brasileira considerando os indicadores de presença das categorias de análise e alinhamento de informações.....	131
<b>Figura 13-</b> Reapresentação dos relacionamentos da multinacional brasileira na unidade uruguaia considerando os indicadores de presença das categorias de análise e alinhamento de informações.....	132
<b>Figura 14-</b> Reapresentação dos relacionamentos da multinacional brasileira na unidade argentina considerando os indicadores de presença das categorias de análise e alinhamento de informações.....	132
<b>Figura 15 –</b> Reapresentação do <i>framework</i> da pesquisa.....	136

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	17
1.2 OBJETIVOS .....	20
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>21</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>25</b>
2.1 OPERAÇÕES INTERNACIONAIS E SCM.....	25
2.2 RELACIONAMENTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTO (SCM).....	28
2.3 CARACTERÍSTICAS DOS RELACIONAMENTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	32
2.4 ESTRATÉGIA E ALINHAMENTO EM CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	40
2.5 FRAMEWORK PROPOSTO PARA ESSA PESQUISA.....	43
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>46</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	46
3.2 PROCEDIMENTOS DO ESTUDO.....	53
<b>3.2.1 Os procedimentos utilizados na etapa da coleta de dados.....</b>	<b>53</b>
<b>3.2.2 Os procedimentos analíticos.....</b>	<b>56</b>
3.3 CODIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO TEMÁTICA.....	60
<b>4 A MULTINACIONAL BRASILEIRA MARFRIG S/A.....</b>	<b>63</b>
4.1 OS RELACIONAMENTOS DA MARFRIG S/A: A VISÃO DA MATRIZ.....	67
<b>5 OS RELACIONAMENTOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA MARFRIG: O CASO RIO GRANDE DO SUL/ BRASIL.....</b>	<b>74</b>
5.1 O SETOR DE CARNE BOVINA E A MARFRIG NO RIO GRANDE DO SUL/BRASIL.....	74

<b>5.1.1</b>	<b>Relacionamentos do tipo M-I (multinacional brasileira e indústria em São Gabriel-RS) .....</b>	<b>76</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Relacionamentos do tipo P-I (produtores e indústria) .....</b>	<b>77</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Relacionamentos do tipo C-I (consignatário e indústria) .....</b>	<b>81</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Relacionamentos do tipo P-C (produtor-consignatário) .....</b>	<b>82</b>
<b>5.1.5</b>	<b>Outros relacionamentos: uma breve descrição.....</b>	<b>82</b>
<b>6</b>	<b>OS RELACIONAMENTOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA MARFRIG: O CASO TACUAREMBÓ/URUGUAI.....</b>	<b>84</b>
<b>6.1</b>	<b>O SETOR DE CARNE BOVINA E A MARFRIG NO URUGUAI.....</b>	<b>84</b>
<b>6.2</b>	<b>OS RELACIONAMENTOS DA MARFRIG NA CADEIA DE SUPRIMENTOS URUGUAIA.....</b>	<b>85</b>
<b>6.2.1</b>	<b>Relacionamentos do tipo M-I (multinacional brasileira e indústria Frigorífico Tacuarembó) .....</b>	<b>86</b>
<b>6.2.2</b>	<b>Relacionamentos do tipo P-I (produtores e indústria) .....</b>	<b>87</b>
<b>6.2.3</b>	<b>Relacionamentos do tipo C-I (consignatários e indústria) e tipo P-C (relacionamentos entre produtores e consignatários).....</b>	<b>91</b>
<b>6.2.4</b>	<b>Outros relacionamentos: uma breve descrição.....</b>	<b>93</b>
<b>7</b>	<b>OS RELACIONAMENTOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA MARFRIG: O CASO QUICKFOOD/ARGENTINA.....</b>	<b>95</b>
<b>7.1</b>	<b>O SETOR DE CARNE BOVINA E A MARFRIG NA ARGENTINA.....</b>	<b>95</b>
<b>7.2</b>	<b>OS RELACIONAMENTOS DA MARFRIG NA CADEIA DE SUPRIMENTOS ARGENTINA.....</b>	<b>97</b>
<b>7.2.1</b>	<b>Relacionamentos do tipo M-I (multinacional brasileira e indústria QuickFood S.A) .....</b>	<b>99</b>
<b>7.2.2</b>	<b>Relacionamentos do tipo P-I (produtores e indústria QuickFood S.A).....</b>	<b>100</b>
<b>7.2.3</b>	<b>Relacionamentos do tipo C-I (consignatários e indústria) e tipo P-C (relacionamentos entre produtores e consignatários).....</b>	<b>104</b>
<b>7.2.4</b>	<b>Relacionamentos do tipo Ca-I (cabanha e indústria).....</b>	<b>104</b>
<b>7.2.5</b>	<b>Outros relacionamentos: uma breve descrição.....</b>	<b>105</b>

<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES SOBRE A DESCRIÇÃO DOS RELACIONAMENTOS ENCONTRADOS: APLICAÇÕES TEÓRICAS E DISCUSSÃO DA PRESENÇA DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....</b>	<b>107</b>
8.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RELACIONAMENTOS DA MARFRIG NO BRASIL/RIO GRANDE DO SUL.....	107
8.2	CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RELACIONAMENTOS DA MARFRIG NO URUGUAI.....	109
8.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RELACIONAMENTOS DA MARFRIG NA ARGENTINA.....	111
8.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RELACIONAMENTOS DA MARFRIG NO OLHAR DA MATRIZ.....	114
<b>9</b>	<b>ANÁLISE COMPARATIVA DOS RELACIONAMENTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS DA MARFRIG S/A: ABORDAGEM SOBRE OS CÓDIGOS ANALÍTICOS DA PRESENÇA DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE E O ALINHAMENTO DAS INFORMAÇÕES.....</b>	<b>119</b>
9.1	ANÁLISES COMPARATIVAS A PARTIR DAS UNIDADES/SUBSIDIÁRIAS.....	119
9.2	ANÁLISES COMPARATIVAS A PARTIR DA MATRIZ.....	133
9.3	ANÁLISE DOS DADOS PERANTE O <i>FRAMEWORK</i> .....	135
9.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	138
9.5	PROPOSIÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS.....	139
9.6	SUGESTÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	142
<b>10</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>148</b>
	<b>APÊNDICE A – QUADRO SÍNTESE DOS AUTORES APRESENTADOS NA REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>164</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE QUESTÕES – COLETA DE DADOS NAS UNIDADES.....</b>	<b>168</b>
	<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE QUESTÕES – COLETA DE DADOS NA MULTINACIONAL BRASILEIRA MATRIZ.....</b>	<b>172</b>
	<b>ANEXO A – EXTRATOS DOS DADOS – SOFTWARE SPHINX LÉXICA.....</b>	<b>175</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização dos negócios tem acelerado mudanças em termos de produção de bens e serviços, possibilitando às empresas, acesso a novos recursos em outros países (BUCKLEY e GHOURI, 2004). As empresas, então, convivem em um ambiente de maior competição, com a constante busca de inovações em produtos e serviços para atender necessidades de clientes, e de novos mercados com menores custos (FLEURY E FLEURY, 2003).

As multinacionais brasileiras vêm obtendo expansão nos últimos anos. Isso ocorre devido ao grande avanço em direção à internacionalização. O significativo número de empregos gerados no exterior, a importância das operações realizadas em outros países com relacionamentos diversos e as estratégias voltadas à manutenção e melhoria da participação no mercado internacional (KPMG, 2010). A multinacional tem suas ações delineadas quanto aonde produzir, distribuir e comercializar seus produtos, podendo formatar uma “rede de relacionamentos” em cada país (estratégia mult-doméstica), sob o olhar de cadeia de suprimentos.

No decorrer de suas atividades, implica e sofre impactos dos contextos nacionais como os ligados à cultura, à comunicação, à tecnologia, à política, à economia, à inovação e força de trabalho, podendo servir ou não, como fontes para sua competitividade (MEYER, 2004). Considera-se, ainda, importante que uma multinacional saiba compreender a especificidade de cada unidade subsidiária, seus relacionamentos, o conhecimento já existente e sua capacidade de absorção e aprendizagem. No Brasil, diversos setores industriais abrigam empresas que desenvolvem operações internacionais classificadas como multinacionais. Entre elas, o Grupo Marfrig Alimentos S.A.<sup>1</sup> que trabalha nos segmentos de carnes em diferentes países, atuando com unidades produtivas internacionais oriundas, em sua maioria, de processos de aquisições, objeto deste estudo.

---

<sup>1</sup> Nesse estudo será tratado apenas como Marfrig.

Esse contexto exige novos posicionamentos estratégicos organizacionais, e entre esses surgem os relacionamentos com outras organizações, como as que se aproximam em nível de cadeia de suprimentos, que se utilizando de novas divisões da atividade produtiva objetivam a complementaridade de recursos. Verifica-se dessa forma, a maior aplicabilidade de estratégias colaborativas no meio empresarial, possibilitada por diferentes níveis de complexidade e configurações.

A partir da década de 90, intensificaram-se os estudos voltados à cadeia de suprimentos, destacando a importância dos relacionamentos entre os elos à jusante (sentido para trás), à montante (sentido para frente), e a integração de processos e negócios para o melhor desempenho da cadeia. No entanto, tem-se verificado mais pesquisas sobre como melhorar processos internos, deixando lacunas sobre como implementar e incrementar os vínculos entre empresas, analisando desta forma, a cadeia de suprimentos como um negócio com características complexas (McADAM e McCORMACK, 2001; CRUZ e LIU, 2011).

Considerando que há uma série de vantagens para a execução de atividades sob a perspectiva da cadeia de suprimentos, indaga-se sobre como e onde essas atividades colaborativas ocorrem, em empresas brasileiras com subsidiárias no exterior. Busca-se assim, compreender como se dá o relacionamento entre indústria e fornecedores de uma empresa MNC<sup>2</sup>, e identificar se as atividades desenvolvidas bem como os resultados obtidos moldam a estratégia organizacional. Esse estudo procura compreender como uma multinacional brasileira – Marfrig, a partir de aquisições de unidades em diferentes países vem desenvolvendo seus relacionamentos em nível de cadeia de suprimentos, especificamente entre compradores e fornecedores, e se os mesmos estão delineados de forma integrada e colaborativa. Foi desenvolvido por meio de entrevistas pessoais junto à matriz em São Paulo, na sua subsidiária brasileira sediada no Rio Grande do Sul, na subsidiária argentina situada em Buenos Aires, e ainda, na operação uruguaia, localizada na cidade de Tacuarembó. Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo com apoio do software para dados qualitativos, apresenta um modelo de análise para relacionamentos em cadeia de suprimentos, que pode ser aplicada em outros estudos.

Uhlenbruck e Castro (1998) e Meyer (2004), afirmam que um processo de aquisição exige por parte da multinacional uma reestruturação e integração da empresa adquirida, com base na empresa-mãe (matriz). Nesses casos ainda, não basta olhar para os recursos da

---

<sup>2</sup> MNC -multinational company – companhia multinacional.

subsidiária parceira, mas também o seu entorno, e em quais interações e relações essas organizações encontram-se envolvidas. McCrackin e Carrol (1998), destacaram que só é possível perceber os benefícios das competências dos envolvidos em uma atividade, se houver um processo integrado e colaborativo, que envolve um conjunto de ações e se referem a integração de sistemas e processos vitais para a organização (ou cadeia), contribuindo nas respostas, perante seu ambiente.

Estudos em relacionamentos em nível de cadeia de suprimentos se torna relevante à medida que novas empresas se aproximam de outras em busca de benefícios, onde nem sempre ocorre um processo colaborativo e integrado. Daugherty et al. (2006) e Frankel et al. (2002) citam alguns possíveis desafios: a escolha errada do parceiro, dificuldade para adequar as competências e necessidades da sua empresa aos demais relacionados, falta da compreensão das metas e, ainda, casos em que as iniciativas de colaboração não atenda às expectativas iniciais. Também, a existência de recursos humanos capacitados para trabalhar de forma colaborativa, investimentos em tecnologia, além do comprometimento, envolvimento, comunicação e confiança (LAMBERT e KNEMEYER, 2004; WHIPPLE e RUSSEL, 2007).

Há, no entanto, uma lacuna para estudos focados em multinacionais e suas operações internacionais e relacionamentos ao longo da cadeia (TERPEND ET AL. 2008). Os estudos ganham maior relevância quando a análise da multinacional foca-se em país considerado emergente (MNPE), pois são consideradas entrantes tardias em mercados internacionais em relação às suas equivalentes em nações desenvolvidas. Dessa forma, torna-se oportuno verificar como as multinacionais brasileiras, sediadas em um país emergente, vem delineando seus relacionamentos, ao desenvolver cadeia de suprimentos internacionais.

McAdam e McCormack (2001) afirmam ainda que, embora haja pouca evidência de pesquisas que explorem a integração de processos em toda cadeia de suprimentos, algumas empresas estão ganhando assim, vantagem competitiva. Isso porque procuram maximizar a eficiência de suas atividades em nível de cadeia de suprimentos global, destacando a importância da comunicação e integração de processos e entre parceiros da cadeia. No caso da atuação de multinacionais em operações internacionais, essa compreensão da integração de atividades, competências envolvidas e valor gerado entre parceiros torna-se relevante; instigando também a conhecer como ocorrem estes relacionamentos, quais suas características e especificidades.

Torna-se importante destacar que esta abordagem em cadeia procura identificar as contribuições existentes entre as empresas relacionadas, ocorridas também pela existência ou escassez de seus recursos, podendo assim, beneficiar às demais envolvidas na cadeia e, conseqüentemente, as suas decisões em nível corporativo, tático e operacional (WHEELWRIGHT, 1984).

É neste enfoque que esta pesquisa visa contribuir na área de operações internacionais. Almeja-se discutir: Como se apresentam os relacionamentos na cadeia de suprimentos nacional e internacionais de uma multinacional brasileira? Há padrões estabelecidos nos relacionamentos entre matriz e subsidiárias? Os contextos locais das subsidiárias influenciam os relacionamentos? Os participantes dos relacionamentos na cadeia de suprimentos de uma multinacional percebem a presença de critérios considerados importantes nesses relacionamentos? Como os relacionamentos entre empresas envolvidas na cadeia de suprimentos contribuem para a colaboração, integração, agregação de valor e estratégias da Matriz?

Considerando as lacunas de conhecimento apontadas, as oportunidades e as questões norteadoras da pesquisa, o estudo também contribui ao apresentar um método para análise de relacionamentos na cadeia de suprimentos, que pode ser utilizado na área de operações e negócios internacionais. Tal método enfatiza, a partir do olhar da matriz, os diversos relacionamentos existentes com as unidades subsidiárias e com as cadeia de suprimento, em diferentes países, ressaltando a preocupação em observar os relacionamentos a partir dos diferentes elos envolvidos. Primeiramente, reflete-se sobre os relacionamentos “top-down” entre a matriz e suas unidades subsidiárias, e em seguida nos relacionamentos verticais entre as unidades e suas cadeias de suprimentos, brasileira e estrangeiras.

A escolha e agrupamento de algumas categorias de análise selecionadas da literatura, e o caráter qualitativo facultam à pesquisa uma descrição de como se apresentam os relacionamentos colaborativos, como são percebidos pelos participantes, e como são utilizados pela empresa matriz na definição de suas estratégias, respondendo assim, aos objetivos propostos.

## 1.1 RELEVÂNCIA DO ESTUDO



Dados da USDA<sup>3</sup> (2011) demonstram que em 2010, foram produzidos 57,4 milhões de toneladas de carne bovina no mundo. Nesse ranking, Estados Unidos, Brasil e China ocupam os primeiros lugares, produzindo 26.900<sup>4</sup> toneladas equivalentes à carcaça, de um total mundial de 57.360. Há perspectivas de que a produção mundial de carne cresça 1,2% ao ano até 2015, quando então, o Brasil estará participando com cerca de 21,5% deste crescimento, em um mercado crescente de consumidores.

O Brasil se destaca também como o principal exportador de carne bovina, seguido da Austrália, Estados Unidos e Índia. Ressalta-se que a previsão mundial para 2012, segundo a USDA, é um acréscimo nas exportações desse segmento de carnes em torno de 5%, já que há uma demanda de consumo mais acirrada por parte do sudeste da Ásia, Oriente Médio e norte da África (USDA, 2011).

Segundo Pessina (2012), os produtores e exportadores de carne bovina vêm enfrentando muitos desafios nos últimos anos. Entre esses, a oscilação cambial, barreiras protecionistas por parte de alguns mercados importadores, a crescente substituição do consumo da carne bovina pela carne de frango e suína e, a conseqüente redução das margens de lucro. Esse cenário tem levado indústrias, produtores e demais envolvidos na cadeia desse segmento a refletir sobre como ocorre a competitividade das indústrias brasileiras e como está sua relação com os envolvidos e integrantes dessa cadeia, já que o desenvolvimento de atividades mais integrativas e colaborativas pode oportunizar melhores resultados em termos de custo e desempenho.

O tema relacionamentos na cadeia de suprimentos ganha destaque na literatura atual, visto a oportunidade e o interesse de pesquisadores e empresas em entender e criar valor em suas atividades com os relacionados (WU E CAVUSGIL, 2005; CRUZ E LIU, 2011). O tema abre uma variedade e possibilidade de estudos, já que relacionar-se com parceiros, traz intrínseco a configuração dos relacionamentos, as motivações, as características do contexto e dos envolvidos.

Nesse estudo, há o interesse em compreender como ocorrem os relacionamentos de uma multinacional brasileira e suas cadeias de suprimento no Brasil e exterior, procurando identificar alguns elementos de interesse e comparando-os entre as unidades, observando ainda, as influências estratégicas na matriz. Essa abordagem não é tradicional, mas se torna

---

<sup>3</sup> *United States Department of Agriculture*

<sup>4</sup> Dados de 2011 com estimativas de produção.

oportuna à medida que o Brasil vem aumentando sua participação em operações internacionais, inclusive com a presença de multinacionais (GLOBAL VALUE CHAINS, 2010; SABRI e BEAMON, 2000).

A adoção de políticas neoliberais por parte de vários países, permitindo maior acesso a outros mercados também torna oportuno estudos voltados a relacionamentos com empresas e em cadeia de suprimentos. As mudanças competitivas oriundas dessa abertura de mercados têm colocado muitas empresas, de diversos setores, em situações de concorrência acirrada, exigindo destas, uma combinação de ações em termos de operações, relacionamentos e conhecimento.

Os movimentos econômicos, os avanços tecnológicos e as novas exigências de consumidores vêm, juntamente com decisões políticas reestruturando os novos padrões de operações, em ambientes que apresentam maiores desafios e incertezas. Novos desenhos estruturais são encontrados, muitas vezes bastante distintos dos modelos tradicionalmente verticalizados, incluindo-se operações na visão de cadeia de suprimentos, que envolve diretamente, fornecedores e indústrias.

Estudos voltados a cadeias de suprimentos apresentam relevância visto que para muitas empresas, a participação nestas pode tornar-se uma barreira à entrada de novos atuantes. Em algumas situações de mercado no qual se exige alto valor de investimento, principalmente de operações internacionais, os relacionamentos com outros parceiros da cadeia de suprimentos podem contribuir na segurança do sucesso deste investimento, e merecem ser estudados (MALONI e BENTON, 1997).

Mentzer et al (2001), também ressaltaram a importância e a necessidade do aprofundamento de estudos das relações entre os integrantes das cadeias, situados em diferentes culturas e regiões, em função da influência dos aspectos culturais, sociais e econômicos de cada país sobre a cadeia de suprimentos. Cada país, tem suas características quanto à sua cultura, estrutura da indústria e estágio de desenvolvimento, tamanho e tipo de clientes, características estas que devem ser observadas em cada situação. Segundo Frohlich e Westbrook (2001), a partir da década de 90 houve um crescimento do consenso sobre a importância da integração entre fornecedores, indústria e consumidores, que perceberam que as relações devem ser estudadas além do olhar sobre os processos logísticos, mas também, sobre o valor gerado entre os agentes, incluindo ações de cooperação.

O objetivo de formar um relacionamento colaborativo entre os membros de uma cadeia de suprimentos consiste na busca do aumento da competitividade, a redução de custos e riscos, e a melhoria de processos, a partir da redução de estoques na cadeia, eliminando trabalhos desnecessários (BOWERSOX e CLOSS, 2001). Para estes autores, a cooperação entre os participantes da cadeia contribui para o aumento das informações que devem ser compartilhadas, comerciais e estratégicas, auxiliando as empresas a agirem de forma mais rápida e eficaz, e o desenvolvimento de novos produtos (EISENHARDT e TRABRIZI, 1994; LITTLER et al., 1995). Cabe investigar se as operações de multinacionais realizadas, principalmente a partir de processos de aquisição, permitem colher tais benefícios.

No Brasil, assim como em demais países considerados emergentes, há uma lacuna para estudos voltados à cadeia de suprimentos e seus relacionamentos, segundo Miguel e Brito (2010), que em uma revisão das publicações nos principais periódicos nacionais, apontam que os estudos relacionados a esse tema não são conclusivos, e observando a literatura internacional há lacunas a serem preenchidas, já que se encontram voltados principais para países americanos e europeus.

Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009) procuram integrar os conceitos de estratégia de operações com cadeia de suprimentos, identificando os fatores decisórios na escolha de fornecedores. Apontam para a importância do desempenho dos fornecedores, o processo de parceria e o compartilhamento de informações, já que podem comprometer o desempenho operacional de uma organização.

É oportuno citar que uma cadeia de suprimentos pode configurar-se a partir de três ou mais elos, que estão envolvidos com o fluxo de materiais, financeiro e de informações, do fornecedor inicial ao consumidor final, nomeadas como direta, estendida e final. Desta forma, a abrangência de uma cadeia de suprimentos “vai além da estratégia de negócio e de operações da empresa, considerando também as estratégias dos fornecedores [...]” (PAIVA, CARVALHO JR. E FENSTERSEIFER, 2009, p. 152), e estudos realizados nessa temática, conquistam uma aplicação mais ampla do que em apenas uma organização.

Nesse enfoque, então, essa pesquisa visa contribuir no entendimento sobre a multinacional brasileira e seus relacionamentos em nível de cadeia de suprimentos nacional e internacionais (Uruguai e Argentina), procurando investigar a presença da cooperação e seus benefícios, além da confiança, coordenação, envolvimento e comunicação, entre indústria e fornecedores focando seu olhar aos relacionamentos entre compradores e fornecedores. Além

da presença desses elementos de análise, torna-se relevante respaldar-se em uma metodologia que também avalie se os participantes dos relacionamentos em cadeia possuem alinhamento na compreensão da presença dessas categorias, já que pode ocorrer, por diferentes motivos, um desencontro de objetivos e percepções, o que inibirá o desenvolvimento de estratégias e o sucesso do negócio. Essa temática é exposta como um campo de interesse de pesquisas internacional, complexo (TERPEND, KRAUSE E HANDFIELD, 2008), mas que ainda carece de análises empíricas e integrativas dos conceitos.

Torna-se um estudo pertinente, a medida que multinacionais brasileiras vêm ganhando espaço em novos mercados, discutidos como emergentes. Almeja apresentar ao campo de estudo, informações e conhecimentos que possam no futuro ser passíveis de comparações com outros contextos, junto a grupos de pesquisas que se encontrem voltados a operações e relacionamentos internacionais.

É considerada uma pesquisa oportuna, pois está sendo desenvolvida no olhar da cadeia de suprimentos voltada à carne bovina, que segundo Malafaia, Wegner, Maciel e Camargo (2007) há baixos níveis de cooperação entre envolvidos, presença de oportunismo e baixos indicadores de alinhamento estratégico. Traz intrínseco seu ineditismo ao buscar compreender como ocorrem os relacionamentos de uma multinacional brasileira, e a coordenação desses elos no âmbito de cadeia de suprimentos nacional e internacional, propondo um método para análise desse tipo de relacionamento.

Possibilita, ainda, refletir sobre as habilidades e competências necessárias para que uma multinacional possa gerir relacionamentos de qualidade em nível de cadeia de suprimentos internacional, considerando características da literatura e o debate aos dados empíricos aqui apresentados.

## 1.2 OBJETIVOS

Nessa seção explana-se sobre os objetivos dessa pesquisa, divididos em geral e específicos. Cabe salientar que o estudo delimita-se ao segmento de carne bovina da multinacional Marfrig, tendo como foco de análise central a indústria – multinacional brasileira Marfrig – e seus relacionamentos em cadeias de suprimento nacional (Rio Grande do Sul – cidade de São Gabriel – Frigorífico São Gabriel) e estrangeiras: no Uruguai –

Frigorífico Tacuarembó, na cidade de Tacuarembó; na Argentina – Frigorífico QuickFood, na capital Buenos Aires.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar os relacionamentos entre compradores e fornecedores existentes em cadeias de suprimentos nacional e internacional de uma multinacional brasileira.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

-Descrever a estratégia da multinacional comparando os relacionamentos existentes na cadeia de suprimentos em diferentes países de atuação;

-compreender as características dos relacionamentos nas cadeias de suprimentos da multinacional brasileira;

-identificar a contribuição dos relacionamentos em cadeia para a MNC em estudo.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

A internacionalização via o estabelecimento de subsidiárias de produção, é considerado um processo crescente de envolvimento de uma empresa nas operações em outros países fora da sua base de origem. A multinacional brasileira em estudo – Marfrig – utiliza a estratégia multidoméstica em suas operações de aquisição de unidades no Brasil e exterior, e tem dessa forma, presença e competição delineada por país, onde cada subsidiária pode controlar suas atividades da cadeia de suprimentos, com um certo grau de autonomia (PORTER, 1986). Essa autonomia é vista de forma positiva quando implica em não burocratizar as estratégias de uma subsidiária; mas exige atenção para com a sua formatação, sua execução e resultados, que podem, muitas vezes, não serem os esperados para uma empresa matriz. Uma multinacional confia e almeja por meio das suas unidades subsidiárias, que haja desempenho financeiro, comercial, social e ético no seu local de produção e atuação,

e isso abrange relacionamentos em nível de cadeia de suprimentos (GUPTA E GOVINDARAJAN, 2000; BIRKINSHAW, 2011).

Além da confiança, deve-se atentar para uma comunicação eficaz, nível de envolvimento adequado entre os relacionados, e processos de coordenação e cooperação que permitam promover aprendizagem e conhecimento por meio dos parceiros (IAKOVAKI E SRAI, 2009). Essa pesquisa justifica-se portanto, ao procurar observar tais características no estudo da multinacional brasileira Marfrig e suas subsidiárias, levando em conta ainda, muitas outras empresas nessa categoria que vivenciam essas temáticas em suas operações nacionais e internacionais.

Sendo a aquisição uma estratégia de operações utilizadas pelas multinacionais no exterior, e dada indicação positiva de autores sobre a autonomia das subsidiárias em promover suas ações voltadas à cadeia de suprimentos, reveste-se de importância acompanhar os relacionamentos ali envolvidos. Compreender como ocorrem, quais suas características e suas deficiências e como poderão contribuir para com as estratégias da empresa multinacional, alinhando ações e coordenando atividades em prol do sucesso do negócio, em diferentes países.

É com esse objetivo que a pesquisa foi desenvolvida, propondo um método de análise para compreender os relacionamentos existentes em cadeias de suprimentos internacionais de uma multinacional. Em um momento que se verifica o crescimento de empresas no exterior, e entre elas as multinacionais, esse estudo procura apontar uma metodologia de análise qualitativa, utilizando-se de teorias relevantes sobre o tema de relacionamentos em cadeia de suprimentos.

Doz (2012) enfatiza que a pesquisa qualitativa tem sido rara na área de negócios internacionais, mas que tem trazido resultados substanciais. Isso porque tem apresentado característica multidisciplinar, mas deve, segundo o autor, ser capaz de explorar a riqueza dos contextos em estudo, tendo como base as teorias. Essa pesquisa leva em conta as afirmações já que seleciona categorias de análise oriundas de diferentes áreas de estudo, e preza pela diferença de contexto na qual se localizam as subsidiárias.

O autor destaca ainda a necessidade de que os pesquisadores da área de negócios internacionais, preocupem-se em deixar uma construção própria, aprofundando discussões com base nas teorias. Segundo Doz (2012) essa construção é difícil e afasta muitos

pesquisadores, e deve estar delineado para que sua contribuição principal seja a construção de uma teoria (EISENHARDT, 1989; WEICK, 2007, YIN, 2005). Dessa forma, esse estudo conquista importância por estar apresentando uma nova metodologia de análise, que poderá servir para novos estudos, e um destaque por estar sendo desenvolvido em uma multinacional sediada em um país emergente (DOZ, 2012).

Justifica-se a escolha da multinacional Marfrig por ser considerada uma das empresas líderes da indústria global de alimentos; a quarta maior *player* no setor global de proteínas, e terceira maior produtora de carne bovina do mundo, além de estar no patamar de segunda maior produtora e exportadora de aves e produtos processados do Brasil (FOLHA DE SÃO PAULO, 2012). Considerando esse patamar internacional, a escolha dessa multinacional para esse estudo, permitirá explorar uma vasta gama de dados, o que possibilitará o alcance dos objetivos propostos.

Especificamente no segmento de carne bovina, é possível inferir que houve um aumento na participação brasileira no mercado internacional, oriundos de oportunidade de abertura de comércio como o Egito, Irã e Arábia Saudita (VIEIRA E TRAILL, 2008), mesmo que ainda enfrente barreiras fitossanitárias na comercialização internacional. A carne bovina não segue os padrões de integração, o que justifica a escolha desse segmento na pesquisa, visto que deve haver um relacionamento mais próximo com sua cadeia de suprimentos, objetivando coordenação e qualidade aos produtos finais.

Almeja-se ainda, contribuir junto aos integrantes das cadeias de suprimentos da multinacional em estudo, já que como participantes desse processo de pesquisa, têm suas opiniões e sugestões relatadas e valorizadas. A descrição aqui exposta sobre as diferentes percepções dos envolvidos em cadeia, poderá auxiliar na definição de novas estratégias de gestão, por parte da empresa matriz.

Poderá ainda contribuir, com outras empresas interessadas em atuar em mercados externos e que objetivam aproximar-se de seus fornecedores, assim como com acadêmicos, pesquisadores e interessados no tema, voltado a operações e relacionamentos em cadeia de suprimentos internacionais.

O estudo apresenta no capítulo 2 a fundamentação teórica dos temas relacionamentos e cadeia de suprimentos, seguidos do capítulo 3 que descreve os procedimentos metodológicos adotados. O capítulo 4 apresenta a Marfrig matriz, e como percebe os relacionamentos com

suas unidades e em nível de cadeia de suprimentos. Na seção 5, encontra-se a abordagem sobre a unidade subsidiária brasileira, seguida dos capítulos 6 e 7, que descrevem sobre as demais subsidiárias estudadas, a uruguaia e a argentina. A seção 8 traz considerações sobre os relacionamentos encontrados, e a seção 9 apresenta as análises comparativas entre esses estudos. E por último, esse estudo apresenta as considerações finais, limitações da pesquisa e apontamentos para novos estudos.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção busca apresentar os principais conceitos sobre os temas pesquisados, com o objetivo de embasar a discussão dos dados empíricos e análises desenvolvidas nessa pesquisa. Primeiramente aborda-se sobre as operações internacionais, seguidos dos estudos sobre relacionamentos em cadeia de suprimentos e suas características. Uma seção sobre alinhamento e estratégia também é apresentada, e ao final, expõem-se o *framework* da pesquisa.

### 2.1 OPERAÇÕES INTERNACIONAIS E SCM

As operações podem ser definidas como “[...]o caminho no qual muitos produtos, como mercadorias e serviços são produzidos. Operações envolvem as atividades de transformação: transformação de recursos, convertendo *inputs* em *outputs*.” (KARLSSON, 2009, p.8). A literatura apresenta uma associação entre a definição de gestão de operações e função de produção. Mentzer, Stank e Esper (2008) afirmam que gerenciamento de operações está associado com planejamento, projetos de instalações e localização, manutenção, programação de mão de obra, gerenciamento de projetos, qualidade de vida no trabalho, agendamento de tarefas, e avaliação do trabalho. O gerenciamento de operações envolve assim, várias ferramentas e modelos que objetivam melhorar os processos que são desenvolvidos internamente nas empresas, envolvendo o planejamento, controle e execução de atividades.

O gerenciamento das operações procura, assim, dar ênfase à efetividade das atividades nas organizações. A estratégia de operações envolve um conjunto de decisões relacionadas às metas, recursos e competências operacionais de uma organização (HAYES et al. 1988). Slack (2002) e Sellito e Walter (2006) apontam o conceito de estratégias de operações como uma

extensão do conceito de manufatura, abordagem dada por Skinner (1969). Hayes e Wheelwright (1988) e Hill (1995) que percebem as operações como uma série de decisões relativas a processo e infra-estrutura, os quais, ao longo do tempo, permitem à produção o suporte necessário ao bom desempenho.

Para a estratégia de operações de uma organização é preciso compreender o seu ambiente interno e contexto, procurando tornar mais explícitas as razões para executar certas operações. Além disto, segundo Boyer, Swink e Rosenzweig (2005), Dangayach e Deshmukh (2001) e Gavroski (2009), os aspectos de conteúdo e processo são importantes na compreensão de estratégia de operações. Sobre conteúdo, descreve-se o conjunto de decisões estratégicas a serem tomadas e o possível impacto no desempenho; na questão do processo, volta-se à maneira da execução da estratégia. Paiva, Carvalho Jr e Fensterseifer (2009), elencam mais dois aspectos relevantes na estratégia de operações complementando as recém citadas, o “quem” desenvolve e “quando” desenvolver, que visam complementar esta visão integrativa e abrangente do tema de estratégias de operações.

Cabe salientar que na execução de operações em mercados internacionais como é o contexto de multinacionais, as organizações geralmente precisam realizar o envolvimento com outras empresas, visando incrementos na efetividade destas atividades, e sinergia global (PRASAD e BABBAR, 2000). Nos ambientes internacionais, há maior grau de incerteza, bem como há incidência de maiores desafios para as operações internacionais, o que pode ser minimizado com o apoio de relacionamentos diversos. Barreiras como falta de domínio de novas tecnologias, falta de visão global por parte dos gestores e dificuldades para gerir redes internacionais de fábricas e sua logística global, são exemplos desses desafios que exigem capacidades distintas (KLASSEN, WHYBARK, 1994 e WARD, LEONG, BOYER, 1994).

Hennart e Park (1993), afirmam que quando uma multinacional realiza uma aquisição, deve saber coordenar e gerir esse relacionamento, visto que as subsidiárias carregam um conhecimento implícito em seus relacionamentos internos e forma de trabalho, implicando em um desafio para a adquirente compreendê-los e torná-los eficazes, no desenvolvimento de estratégias a partir da adquirente.

A teoria apresenta o conceito de *partner cooperation* como oposto ao conceito de oportunismo, em estudos voltados à formação de *joint-ventures* (PARK e UNGSON, 2001). Entende-se que essa abordagem pode ser aplicada em multinacionais e suas subsidiárias, principalmente as internacionais, que devem cooperar com a sua parceira, que é a empresa

matriz. Se houver comportamento oportunista, a empresa perde, como um todo (ARÍÑO, 2003, LUO e PARK, 2004). O relacionamento deve primar e valorizar compromissos e deveres de ser um parceiro, um cooperado, e não somente de uma unidade industrial que transfere estratégias e definições da matriz.

Meyer e Estrin (2001), alertam sobre a habilidade que as empresas compradoras precisam ter para promover a aquisição de forma que venham a aproveitar o conhecimento que as mesmas possuem do seu mercado de atuação, mantendo recursos e competências necessários ao novo modelo de gestão, que pode ser a replicação da estratégia da matriz. A capacidade de absorção de novos conhecimentos por parte da subsidiária também é importante, pois novas estratégias são delineadas a partir do processo de aquisição e a resistência à mudança, o comportamento cultural e a situação econômica do país da subsidiária podem influenciar nos resultados. É o que Ling, Floyd e Baldrige (2005) denominam “receptividade do mercado local”.

O ambiente institucional constitui o que alguns autores definem como as regras do jogo, que influenciam diretamente as atividades econômica, social e política que governam a base da produção, troca e distribuição. Segundo Farina (1999), o ambiente institucional, e ainda o ambiente organizacional e tecnológico, influenciam o ambiente competitivo que, por sua vez, influencia as estratégias individuais da empresa e o seu desempenho no mercado. De acordo com as mudanças nos padrões de competição, as empresas passam a adotar diferentes estratégias visando adequar a sua eficiência e sobreviver perante seus concorrentes. Essa relação acontece em curto prazo, pois no longo prazo o processo pode ser inverso, ou seja, as estratégias da empresa alteram o ambiente competitivo que afeta significativamente o ambiente institucional.

Zylbersztajn e Lazzarini (2005) enfatizam que a coordenação pode variar desde as formas de transações via mercado até a inclusão de redes sociais e relações de confiança e formas contratuais complexas. Segundo Menard (2004), podem co-existir formas híbridas de organização que incluem clusters, redes e cadeias de suprimento, na tentativa de aumentar a eficiência dos participantes do mercado, possibilitando a expansão das atividades ou simplesmente garantindo a sobrevivência em um acirrado ambiente competitivo.

Com a presença e o envolvimento de um maior número de empresas, há que se planejar quais atividades serão feitas pela própria organização e quais pelas outras que podem apresentar relacionamento colaborativo; quais recursos existem e onde estão, e ainda verificar se há necessidade de aquisição ou adaptação de recursos. Concomitantemente é mister que se

análise como acontecem estes processos inter-firmas, a questão do período/tempo do relacionamento, o número de envolvidos, a comunicação e o comprometimento entre estes, que podem estar organizados em diferentes formatos de relacionamentos. Entre estes, a visão da cadeia de suprimentos envolvendo fornecedores, indústria e cliente, torna-se significativa na literatura voltada à estratégia de operações.

## 2.2 CADEIAS DE SUPRIMENTO

Os conceitos sobre cadeia de suprimento envolvem uma visão sistêmica constituída de fornecedores de insumos, produtores, distribuidores e clientes interligados por um fluxo de materiais e informações. Surgiu a partir dos conceitos de cadeia produtiva, e permite em sua abordagem, uma percepção apurada de todos os elos envolvidos, ganhando notoriedade quando aliado a processos de gestão, conhecidos como SCM – *Supply Chain Management* (LAMBERT e COOPER, 2000). O SCM abrange o gerenciamento da cadeia de suprimentos, das atividades e fluxo de mercadorias desde o estágio de matéria-prima até o consumidor final. Envolve também a integração dessas atividades mediante relacionamentos na cadeia de suprimentos com o objetivo de conquistar uma vantagem competitiva (HANDFIELD E NICHOLS JR., 1999).

Miguel e Brito (2010), afirmam que SCM é considerado ainda uma disciplina emergente, em fase de consolidação, já que as empresas envolvidas precisam reconhecer as vantagens e implicações de gerenciar a cadeia como um todo, e dedicar recursos e esforços para esta estratégia comum, o que pode ser chamado de Orientação para a cadeia de suprimentos (*Supply Chain Orientation – SCO*). Segundo Mentzer et al (2001), a SCO é um constructo multidimensional que antecede a SCM, cabendo salientar que alguns dos seus elementos principais são a confiança, o comprometimento, a interdependência, a compatibilidade organizacional, a visão, a liderança de cadeia e o apoio da alta gerência. Miguel e Brito (2010), acrescentam a estas dimensões os relacionamentos internos, foco no cliente, sistemas de tecnologia e compras estratégicas.

Trent (2007), corrobora com outro conceito, o SSM (*Strategic Supply Management*). O termo trata de um processo que permite combinar e recriar novas fontes de vantagem competitiva, avaliando, gerenciando e desenvolvendo capacidades em fornecedores. Isto

perpassa por um trabalho complexo no relacionamento com os mesmos, e um profundo conhecimento do negócio, contratos, mercado e logística.

Shi e Gregory (1998), afirmam que é difícil mostrar a relação entre processo de uma estratégia e seus ganhos, dificuldade esta que ganha dimensões acentuadas em função da globalização que proporcionou uma maior distribuição geográfica de plantas industriais de uma empresa matriz, e de toda sua cadeia de suprimentos. Mas torna-se importante ressaltar, que a maior abrangência de localizações permite absorver vantagens locais e, muitas vezes de escala, além de facilitar a transferência de complexidade interna de uma empresa matriz para sua cadeia de suprimentos.

Os relacionamentos em cadeia devem ser acompanhados com atenção segundo Shi e Gregory (1998), observando os recursos das pessoas, organizando de forma eficiente dentro de uma arquitetura funcional. Isto nem sempre é tarefa fácil em expansões geográficas maiores, quando a partir de diferentes locais pode-se vivenciar dinâmica de colaboração também distinta, o que exige estratégias não só de coordenação, mas também com certa autonomia.

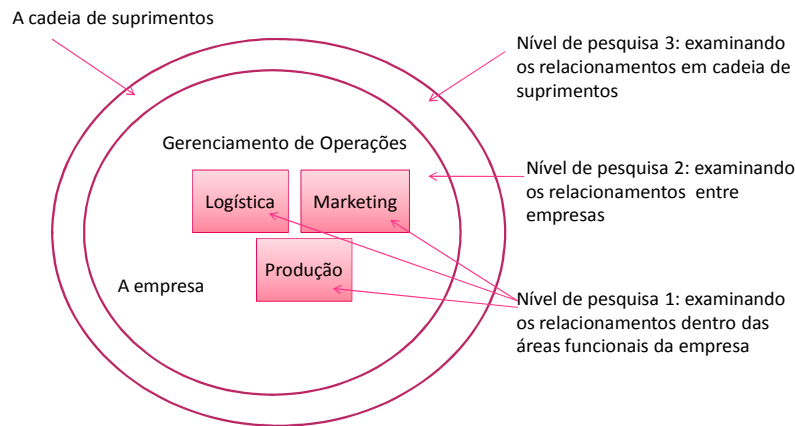
Essas discussões envolvendo cadeia de suprimentos ganharam popularidade a partir dos anos 90, diante das dificuldades vivenciadas pelas organizações em produzir, distribuir, desenvolver o marketing e gerenciar aspectos do mercado consumidor (MENTZER ET AL., 2001). Faz referência aos primórdios conceitos de Forrester (1958), quando o ato de gerenciar já considerava atividades voltadas a compreender interações entre os fluxos de informações, materiais, finanças e máquinas que sofrem influências de decisões políticas, organizacionais e de capital, reconhecendo a natureza dos relacionamentos organizacionais.

Em sua visão histórica a SCM, Mentzer et al. (2001), permitem compreender que um modelo de SCM pode ser bastante denso, principalmente quando envolver operações internacionais e suas diferentes culturas. Deve-se considerar ainda, a complexidade do ambiente no qual se encontra inserida, a coordenação promovida, os fluxos realizados, e as interrelações entre os participantes da cadeia e suas especificidades, que incluem confiança, compromisso, riscos, comportamentos diversos e grau de dependência, além de precisarem responder com flexibilidade perante o seu ambiente incerto (VICKERY, CALANTONE, DROGE, 1999).

Mentzer, Stank e Esper (2008), analisam as diferentes visões atribuídas ao termo SCM, e que muitas vezes de forma isolada não atendem a grandiosidade do mesmo. Segundo os autores, a SCM não pode estar associada somente a um departamento ou área, mas deve ser entendida como um fenômeno que atinge praticamente todas as áreas de negócio, e com muitas organizações envolvidas, que desenvolvem atividades de colaboração. Diversos autores definem cadeia de suprimentos como sinônimo de rede de suprimentos, cadeias produtivas ou cadeia de abastecimento (FILHO, 2005). Neste estudo adotou-se o termo cadeia de suprimentos.

Algumas diferenças entre SCM e logística também são apresentadas por Mentzer, Stank e Esper (2008), visto que frequentemente são tidos como iguais. Para eles, SCM e logística se aproximam em apenas dois processos de negócio: CRM – *Customer Relationship Management*, e SRM – *Supplier Relationship Management*. Outros seis processos de negócio – gestão de serviços ao cliente, gestão da demanda, atendimento de pedidos, produção, gerenciamento de fluxo de processo, desenvolvimento de produto e comercialização, gestão de devoluções -, compõem o conceito de logística mas não estão diretamente ligados a SCM, segundo Cooper, Lambert e Pagh (1997, apud MENTZER, STANK e ESPER, 2008).

Os supracitados autores resumem que o conceito de SCM é tradicionalmente atribuído pelas atividades de produção, logística, marketing e gerenciamento das operações nas organizações, dentro da empresa (denominado pelos autores como nível 1 de pesquisa). Além disso, há oportunidade de entender a SCM olhando sobre os relacionamentos entre empresas (nível 2), e ainda, em nível de cadeia de suprimentos (nível 3 de possibilidades de pesquisa). A Figura a seguir apresenta essa abordagem, ressaltando que, para essa pesquisa, limita-se ao estudo os relacionamentos em nível de cadeia de suprimentos.



**Figura 1-** A hierarquia e os possíveis focos de pesquisa em SCM e operações

**Fonte:** A autora com base em Mentzer, Stank e Esper (2008)

Min e Zhou (2002), estudam a modelagem da SCM, em uma relação com passado, presente e futuro, apontando que deve haver uma integração de processos, permitindo trocas de recursos entre os participantes; e ainda comunicação com elementos internos e externos à cadeia. As características dos envolvidos e desses processos de integração e comunicação, devem ser percebidos visando compreender como ocorrem os relacionamentos.

Além disto, Min e Zhou (2002), apontam alguns componentes essenciais nos estudos de modelagem de SCM, que permitem estabelecer os objetivos de uma cadeia. A ausência de objetivos e metas podem trazer dificuldades no momento das avaliações de desempenho dos parceiros e suas atividades em uma SCM. Portanto, são considerados componentes essenciais: a definição de quem ou como a cadeia é dirigida (por quem tem mais força, ou mais condições financeiras, ou pelo consumidor, entre outras formas); a percepção dos limites da oferta da cadeia (condições/limitações da oferta considerando os participantes), e as variáveis de decisão na SCM (variáveis que precisam ser discutidas e decididas em conjunto como localização, estrutura dos relacionamentos, número de equipamentos, volume, entre outros). Considerando essas ponderações de Min e Zhou (2002), pode-se visualizar a SCM em quatro modelos/taxonomias. Os dois primeiros apresentados pelos autores representam o modelo determinístico e o modelo estocástico, baseado em simulações e programação dinâmica. O

terceiro é chamado modelo híbrido, introduzindo simulações; e o quarto é denominado modelo puxado pela tecnologia da informação, que envolve ferramentas de análise e gestão, mais próximas aos objetivos desta pesquisa.

Diante dessas considerações, uma definição para SCM abrangente é apresentada por Mentzer et al (2001), que afirma envolver uma coordenação sistêmica e estratégica das tradicionais funções de negócio de uma empresa e ao longo dos negócios de uma cadeia de suprimentos, visando melhorar os resultados de todos. Nessa ótica, então, a SCM representa um conjunto de organizações de uma mesma cadeia.

Miguel e Brito (2010), enfatizam que os estudos voltados a SCM ainda não podem ser considerados conclusivos, principalmente por utilizarem amostras não probabilísticas e estarem sendo desenvolvidos predominantemente em países americanos e europeus, não sendo explorados de forma mais intensa os países considerados emergentes, que inclui o Brasil.

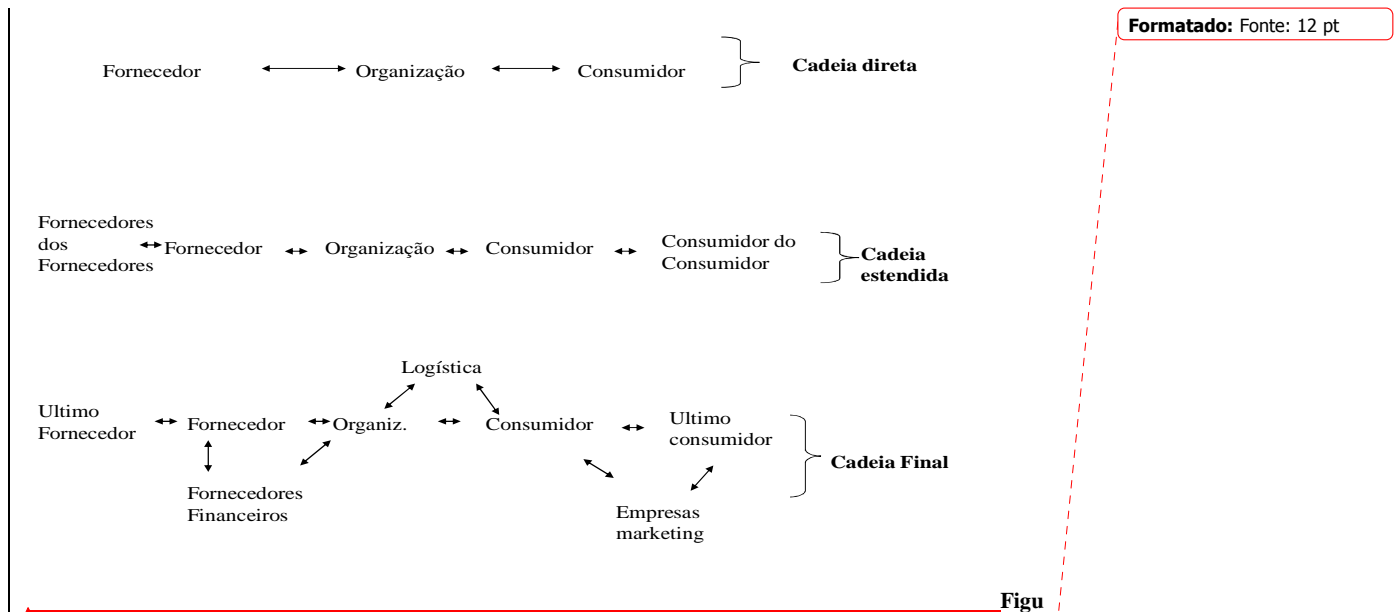
### 2.3 CARACTERÍSTICAS DOS RELACIONAMENTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS

Os relacionamentos no âmbito de cadeia de suprimentos<sup>5</sup> podem ser analisados no formato de cadeia direta, cadeia estendida, ou ainda, cadeia final, conforme mostra a Figura 2, a seguir. Cabe salientar também, que uma mesma empresa pode fazer parte de várias cadeias de suprimentos, dependendo dos seus acordos de cooperação e do seu mercado. Nessa pesquisa, utiliza-se a tipologia de cadeia direta, focando, no entanto, a relação díadica da indústria e seus fornecedores, sendo a primeira, a empresa focal.

---

<sup>5</sup> A partir dessa seção será utilizado o termo cadeia de suprimentos no lugar da sigla SCM.





Fonte: A autora com base em Mentzer et al.(2001)

Pires (2004), explana que um primeiro e importante passo para entender a configuração de uma cadeia de suprimentos é a definição dos elos, seja ela como cadeia direta, estendida ou final. Lambert et al. (1998), reiteram que estes elos podem ser primários e de suporte. No primeiro caso, classificam-se todas as empresas ou instituições que desenvolvem atividades operacionais ou de gestão nos processos de negócio, e nos elos de suporte, as que oferecem recursos como conhecimento, utilidades ou ativos para os elos primários.

Handfield e Bechtel (2002) apontam que os relacionamentos oriundos das atividades desenvolvidas em cadeia almejam como um primeiro resultado, a capacidade de resposta entre os envolvidos, o que permite culminar em um conceito de colaboração entre os mesmos. Isto perpassa pela confiança, pelo comprometimento em acordos, contratos, aspectos culturais além da disponibilidade de capital humano para com o relacionamento. Outro ponto que pode influenciar os relacionamentos em cadeia de suprimentos é a força do comprador, ou do fornecedor, ou ainda, da indústria; e o nível de carência ou dependência tecnológica no setor. Casos de aquisição de empresas também podem apresentar resultados distintos em relacionamentos e integração de atividades, considerando outros tipos de operações comerciais.

A confiança entre os parceiros de uma cadeia de suprimentos é definida como uma convicção, expectativa ou sentimento sobre um parceiro, resultante do seu conhecimento, confiabilidade e intenções. Para isso é fundamental ter o apoio da alta gerência aceitando e incentivando os benefícios da estratégia em conjunto e a participação dos envolvidos com recursos. Também é importante que os relacionamentos internos ocorram em um ambiente de colaboração, confiança, compartilhando informações e alinhando objetivos (GANESAN, 1994; MORGAN E HUNT, 1994; MIN E MENTZER, 2004; MIGUEL E BRITO, 2010).

Para Granovetter (1985), a confiança pode ser produzida a partir de laços sociais, o que também perpassa pela cultura, e pode apresentar como característica o individualismo (HOFSTEDE E BOND, 1988). Shohn (1994 apud GAO E BROWN, 1998) aponta o conhecimento como base para a confiança, principalmente nas relações de longo prazo. A falta de confiança – ligada a fatos ou relacionamentos desconhecidos, ou ainda a desconfiança – resultado de experiências anteriores (MACDUFFIE, 2011), podem, segundo Vereecke e Muylle (2006) e Lindgreen (2003), influir no tempo de entrega, entrega conforme especificações, a qualidade do know-how que envolve os processos produtivos, prejudicando a obtenção de benefícios conjuntos e a criação de valor. Isto pode ocorrer, também, segundo Daugherty et al. (2006), pela escolha errada do parceiro, pela dificuldade para adequar competências e necessidades da sua empresa aos demais participantes, ou ainda falta da compreensão das metas da cadeia.

Alguns autores trazem da perspectiva sociológica, a aplicação da confiança nos relacionamentos entre empresas. Apontam que há pelo menos duas partes envolvidas: quem confia e a base para a confiança, que pode ser uma empresa, instituição ou um produto (ZUCKER, 1986, VIEIRA E TRAILL, 2008). Morrow et al. (2004) afirmam existir a confiança na medida em que se acredita que o outro não vai agir de forma a explorar sua vulnerabilidades, e que há indivíduos envolvidos nesse processo, que devem receber atenção dos gestores.

A economia institucional e a economia dos custos de transação tratam a confiança como uma escolha racional. Pode haver ainda a chamada confiança institucional oriunda da força da organização no seu ambiente institucional, e a denominada pessoal quando há um indivíduo que oferece características merecedoras de confiança (LINDGREEN, 2003). É crescente com o passar do tempo (SHOHN, 1994 apud GAO E BROWN, 1998), e, destaca que cada envolvido tem suas características e qualidades próprias que lhe permitem agir e confiar de maneira única (HOFSTEDE E BOND, 1988).

Dyer e Chu (2003), afirmam que nos casos de menor confiança em um parceiro de relacionamento em função de certos contextos nacionais, em comparação a outros, deve-se identificar outros mecanismos voltados a compensar a falta de confiança, tais como sistemas de monitoramento e controle do problema. Já para Berg e Friedman (1980), Harrigan (1985), e Madhok (2006), a redução na confiança pode gerar conflitos, levando à desmotivação dos participantes e prejudicando o desenvolvimento de atividades colaborativas. Pode ainda, interferir no relacionamento com parceiros da cadeia de suprimentos, e por essa razão, cabe um acompanhamento por parte da matriz, verificando como ocorrem essas relações, quais são as trocas existentes, promovendo ações voltadas à socialização entre os envolvidos (BJÖRKMAN, BARNER-RASMUSSEN e LI, 2004).

Kramer e Lewicki (2010), apresentam conceitos sobre "*presumptive trust*", que é a confiança baseada em identidade, regras, ações de liderança existentes, e que geram uma expectativa positiva e que sustenta a confiança. Nesta mesma lógica, o conhecimento de uma função organizacional pode aumentar a expectativa do cumprimento de algumas obrigações e responsabilidades, e ao comprometimento dos relacionados, repercutindo em nível de cadeia.

Adler, Heckscher e Papel Cummings (2010) e MacDUFFIE (2011), referem que podem haver outros tipos de confiança embebidos nos relacionamentos. Entre estes, citam-se: 1) a colaborativa, que está ligada a reputação, competência e envolvimento dos indivíduos; 2) a tradicional, que se apresenta nas relações sociais existentes; 3) a carismática ligada às características pessoais positivas; e 4) a contratual, baseada em sistemas e instituições que reforcem as expectativas de confiabilidade. É importante também explicar que diferentes tipos e comportamentos de cooperação foram encontrados por Johnston et al. (2004), envolvendo o compartilhamento do planejamento e a flexibilidade em atividades diversas, todas fortemente ligadas à confiança. Dyer e Chu (2011), ressaltam que as organizações devem despende esforços para entender como se desenvolve e como se mantém a confiança entre os seus parceiros.

Fukuyama (1995), traz o conceito de atmosfera de confiança, que é oriundo de uma cultura que preza pelas virtudes, honestidade, equidade, responsabilidade social e o respeito à lei, gerando segundo o autor, condições para os negócios e empreendimentos prosperarem. Este ambiente reduz os chamados custos de transação, que são os custos de funcionamento do sistema econômico (ARROW (1969 apud WILLIAMSON, 1985), percebidos ou não pelos envolvidos, e que podem ser divididos em três categorias: custos de informação, negociação e monitoração.

A confiança em relacionamento inter-firma é um processo longo e demanda investimentos, sendo que a literatura indica maior esforço no processo inicial (MADHOK, 1995 e SVEJENOVA, 2006). Há considerações teóricas mais antigas que postulam não haver uma dissociação entre confiança, relacionamento e cooperação. Atualmente há outros autores que afirmam que a cooperação não está sempre sustentada à confiança, pois há outros pontos a considerar que podem fortalecer ou não, as relações de cooperação, de caráter nacional e institucional (WITT e LEWIN, 2004, MILLER ET AL, 1996).

Outra característica dos relacionamentos em cadeia de suprimentos é apontada por Bowersox e Closs (2001). Afirmam que a cooperação entre os participantes envolvidos nos elos de uma cadeia de suprimentos propicia várias vantagens, entre elas o aumento de informação compartilhada, respostas estratégicas mais rápidas e eficazes, além da redução de riscos com estoques. Mas, pode estar repleto de armadilhas, conforme Handfield e Bechtel (2002), já que uma relação de longo prazo necessita de atenção quanto aos aspectos econômicos e legais, desenvolvendo planos de avaliação dos resultados e dos benefícios para os participantes.

A cooperação é considerada ainda, um indicativo de confiabilidade entre os envolvidos e pode ocorrer em decisões estratégicas, cumprimento de acordos estabelecidos, consenso em decisões estratégicas, no momento de execução da autoridade e ainda via cooperação em decisões funcionais.

Alguns facilitadores para cooperação em relacionamentos dentro da visão de cadeia de suprimentos são apontados por Iakovaki e Srai (2009). Dizem respeito à definição de metas comuns, divisão de riscos e recompensas, sincronismo entre as atividades e operações, utilização de recursos colaborativos e o compartilhamento do conhecimento. Estes facilitadores são citados também por diversos autores que voltam seus estudos para a área de operações, logística e estratégias internacionais, e tornam-se importantes também para a identificação de competências envolvidas em relacionamentos.

Nessas relações em cadeia, deve-se atentar para quais são as atividades essenciais das organizações envolvidas. Há atividades nas quais a empresa tem competência para desempenhar, seja pela produtividade em suas operações ou porque a tecnologia utilizada é própria e ainda não é de senso comum. As demais atividades podem ser terceirizadas, sendo da responsabilidade de parceiros de negócios, cujas operações são subordinadas por coordenação daquele que tem poder para isso, e que deve estar integrada e alinhada. Esses

parceiros, por sua vez, têm competência para atuar nessas atividades, que para eles são essenciais (ASSUMPCÃO, 2003).

Bowersox e Closs (2001), apresentam estudos sobre o desenvolvimento da cooperação inter-firmas, e citam a liderança, o poder e os riscos como conceitos importantes para compreender estes relacionamentos. Para eles, algumas empresas sofrem mais com os diversos riscos e conseqüentemente dependem mais do sucesso da cadeia do que outras, podendo aceitar papéis mais ativos nos relacionamentos. As que possuem maior poder, tendem a ser mais receptivas às mudanças que a cadeia necessita realizar e naturalmente são pró-ativas no início da cooperação. E o papel da liderança é debatido por estes autores como uma necessidade nos relacionamentos em cadeia, visto a importância de assegurar que as funções essenciais à integração sejam executadas, podendo ser assumido por qualquer organização relacionada.

Como há diferentes empresas envolvidas, há também desafios, principalmente para relacionados voltados a operações internacionais. A falta de comunicação, o baixo nível de confiança e resistência às mudanças são exemplos de que é preciso atentar para estes relacionamentos, sua configuração e as características das empresas envolvidas (BOWERSOX E CLOSS, 2001).

Cantwell, Dunning e Lundan (2010), discorrem sobre a importância do ambiente para o crescimento das empresas. A influência de variáveis internas e externas às empresas como aspectos políticos, econômicos e sociais, podem influenciar na capacidade de adaptação da empresa e suas estratégias, aprendizagem, inovação, reagindo de forma colaborativa diferenciada a esse contexto.

Hagelaar & Van der Vorst (2002), apresentam alguns fatores críticos de sucesso nas relações de integração e relacionamento entre empresas. O Quadro a seguir apresenta, ainda que de forma sucinta estas informações, citadas também por Assumpção (2003), e que mostram a importância da cooperação, do compartilhamento de informações e riscos e da confiança.

Orientadores	Facilitadores	Parcerias de sucesso
Redução de custo	Complementaridade estratégica	Planejamento colaborativo
Redução de tempo	Programação cooperativa	Controle de operações em nível de cadeia de suprimentos
Vantagens em marketing	Filosofia e tendências	Compartilhar benefícios e

	gerenciais	riscos
Estabilidade e crescimento dos lucros	Troca mútua, compartilhamento de informação e resolução de conflitos de interesse	Confiança e comprometimento, ocorrência de pontes de comunicação, aprendizagem

**Quadro 1** - Fatores críticos de sucesso nos relacionamentos entre empresas

**Fonte:** A autora com base Assumpção (2003)

Além desses fatores críticos, Gupta e Govindarajan (2000), destacam a comunicação como um elemento importante nos relacionamentos em cadeia de suprimentos. As empresas devem saber aproveitar a riqueza de dados e informações que encontram-se disponíveis entre os envolvidos, motivando-os a adquirir novos conhecimentos, e ter capacidade de absorvê-los. Deve-se, ainda, ter canais claros de comunicação, compreendendo as características dos envolvidos, sem deixar de orientar e conduzir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Kogut e Zander (1993), afirmam que uma multinacional pode ser entendida como uma rede de compartilhamento de conhecimento, já que teria capacidade para transferir, criar, integrar e implantar certos tipos de conhecimento de forma mais eficiente do que outras empresas não-multinacionais. Abre-se, por meio dessa lente teórica, um espaço para discutir a capacidade absorptiva dos participantes, a complexidade dos conhecimentos envolvidos e, as estratégias de gerenciamento dos mesmos, promovendo a aprendizagem nesse formato estrutural.

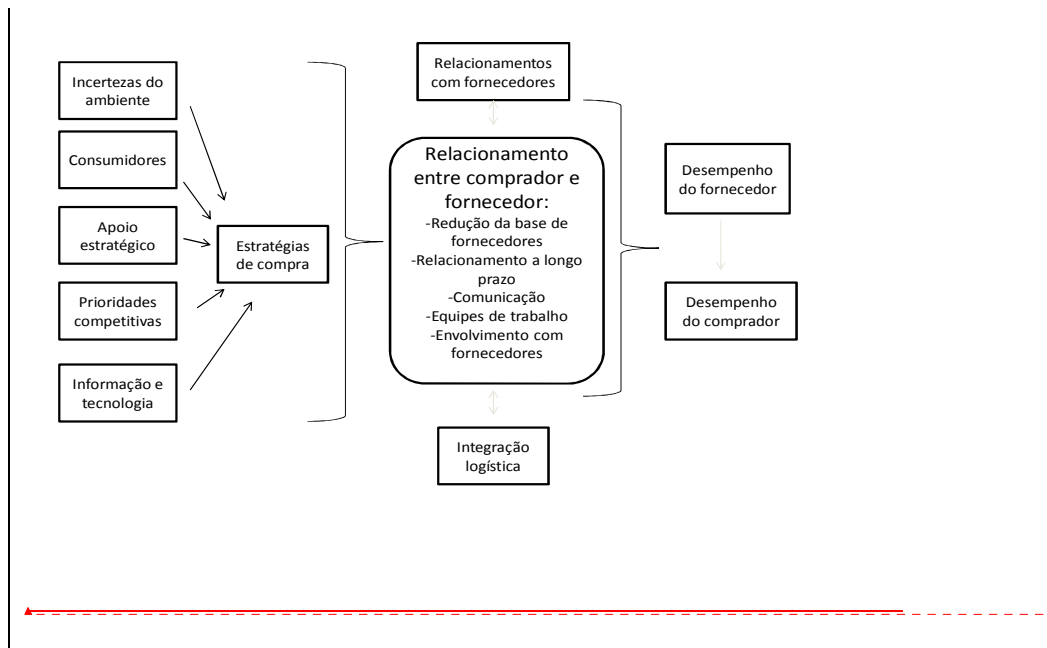
Para contribuir para com a eficácia de relacionamentos em cadeia, Bowersox e Closs (2001), citam critérios que, quando atendidos, aproximam-se da avaliação de sucesso destes relacionamentos. São eles: a excelência individual, que envolve parceiros com capacidade de contribuir com a cadeia; a importância dada por meio de metas que podem ser atingidas junto aos demais participantes da cadeia; a interdependência propiciada pelos recursos e habilidades dos envolvidos e o investimento que observa o grau de envolvimento financeiro na relação. Além disso, a integração que é delineada por diferentes modos de compartilhamento, a aprendizagem dos envolvidos; a institucionalização que envolve o *status* de estar participando da cadeia e a integridade que envolve a dignidade e atitude entre as empresas participantes.

Burgess, Singh e Koroglu (2006), enfatizam que há cinco principais aspectos dos relacionamentos em SCM: compartilhamento de informações, relacionamentos de longo prazo, colaboração, integração logística e compartilhamento de riscos e retornos, identificados em 43 pesquisas empíricas publicadas entre 1996 e 2007, nos principais periódicos voltados à

operações. Chen e Paulraj (2004), analisaram mais de 400 artigos sobre o tema de cadeia de suprimentos e desenvolveram um *framework* de pesquisa, como um conjunto de etapas sucessivas de análise visando contribuir com futuras pesquisas sobre o tema. Segundo os autores, a colaboração no meio dos negócios é composta por uma rede de relações interdependentes, desenvolvida e promovida por meio da colaboração estratégica para o alcance de benefícios mútuos (MILES E SNOW, 1986; CHEN E PAULRAJ, 2004; THORELLI, 1986).

Neste *framework* dos autores (Figura a seguir), é possível aplicar a visão dos relacionamentos, que considera as relações, e não as firmas individuais como uma unidade de análise, fornecendo uma importante formatação de estudos em cadeias. Uma atenção para a relação dual entre comprador-fornecedor é confirmada também por outros autores (CARR E PEARSON, 1999; DE TONI E NASSIMBENI, 1999).

Um aspecto relevante apresentado neste *framework* de Chen e Paulraj (2004), é questão da incerteza do ambiente, considerada como importante nos relacionamentos em cadeia, bem como o apoio à gestão, à estratégia de fornecimento, à tecnologia da informação, à estrutura dos relacionamentos e ao gerenciamento das relações entre comprador-fornecedor. Neste último, Chen e Paulraj (2004), apontam que há uma série de importantes elementos a serem analisados em relacionamentos em cadeia: o número de fornecedores, o tempo dos relacionamentos, a comunicação entre os elos envolvidos, a existência de equipes multifuncionais, e o envolvimento com os fornecedores, sendo utilizada como elementos de análise para a construção deste projeto de pesquisa em multinacional brasileira, em nível de cadeia de suprimentos.



**Figura 3 - Framework** para pesquisas voltadas a SCM

**Fonte:** A autora com base em Chen e Paulraj (2004)

As características das relações entre comprador e fornecedor também foram estudadas por Terpend, Tyler, Krause e Handfield (2008). Observando os movimentos nas últimas décadas e preocupados com a criação de valor a partir destas relações, os autores encontraram quatro diferentes tipos de valor nas relações: ligadas a melhorias no desempenho operacional, ganhos baseados na integração, melhorias na capacidade de fornecimento e desempenho financeiro. O estudo dos autores permitiu perceber o número crescente de publicações na área de relacionamentos entre empresas, e deu conta dos diferentes enfoques em dados períodos de tempo.

Segundo eles, os conhecimentos sobre relacionamentos entre comprador e fornecedor apresentados nas publicações estudadas entre 1992 e 1995 começava a ter o foco voltado à criação de valor, baseado na integração das atividades. Entre 1996 e 2000, os estudos voltaram-se a considerar fatores das relações que influenciam o desempenho operacional e o valor baseado na integração, mas iniciaram-se as investigações sobre fatores que acreditavam afetar o valor, baseado nas competências para crescer e adquirir tecnologia.

No período seguinte da análise (2001-2005), os autores identificaram um maior número de artigos sobre o tema, apresentando maior interesse no valor baseado nas



competências oriundas dos relacionamentos, estimulando e incentivando para novos estudos neste campo. Entre eles, desenvolvimento de fornecedores, a implicação de certificações que devem ser implementadas entre empresas para atender mercados consumidores diversos, a interação face-a-face e a realocação de colaboradores. Os autores complementam a sua análise indicando a importância de novos estudos na área, procurando utilizar diferentes teorias para compreender a complexidades dos relacionamentos existentes entre empresas, dentro de uma visão mais ampla. Salientam que as futuras pesquisas devem reconhecer a complexidade nessas relações em cadeia, apontando assim um grande potencial para novos estudos. Deve-se ainda procurar compreender e extrair valor dessas relações, observando o contexto no qual se encontram, e as variáveis que podem interferir na relação de forma positiva ou negativa.

Cabe destacar ainda a pesquisa de Gunasekaran, Patel e McGaughey (2004), que apresenta um instrumento de análise de desempenho para cadeia. Com base em estudos anteriores de Gunasekaran et al (2001) e Stewart (1995), os autores dividiram esse modelo de análise em quatro seções básicas: planejamento, fornecimento, produção e entrega, apontando as funções que podem ser executadas pelos elementos estratégico, tático e operacional da cadeia.

## 2.4 ESTRATÉGIA E ALINHAMENTO EM CADEIA DE SUPRIMENTOS

Paiva, Carvalho Jr e Fensterseifer (2009), destacam que a estratégia da cadeia de suprimentos deve ser orientada para criar vantagem competitiva para todos os envolvidos. Nesse sentido, as relações entre comprador e fornecedor tornam-se em questão estratégica, pois o sucesso de uma indústria pode estar relacionado à estratégia da gestão de seus fornecedores.

Os autores ressaltam que para entender a influência do posicionamento estratégico da indústria e do desempenho ao longo da cadeia de suprimentos, deve-se considerar o nível de relacionamento com fornecedores, o nível de envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produto, o critério de seleção de fornecedores e a redução na base de fornecedores.

Uma análise da estratégia de suprimentos de uma indústria deve ter decisões e critérios competitivos, configuração da cadeia de suprimentos, seleção e qualificação de fornecedores e

ainda, um posicionamento estratégico com fornecedores. Para o desenvolvimento do framework desse estudo, serão utilizados alguns desses critérios, apontados por Paiva, Carvalho Jr e Fensterseifer (2009).

Ressalta-se que atualmente as organizações devem apresentar habilidades para orquestrar fluxos de conhecimento entre os parceiros, co-criando estratégias novas, e onde na relação matriz-subsidiária entende-se que haja uma fonte rica de conhecimentos, positivamente associadas com a riqueza dos canais de comunicação, motivação para adquirir novos conhecimentos e capacidade para absorvê-los (GUPTA e GOVINDARAJAN, 2000, BIRKINSHAW, 2011). Sem deixar no entanto, de orientar e conduzir para o alcance de objetivos organizacionais. Isso é denominado alinhamento, e pode ocorrer em termos estratégicos e informacionais, especialmente em relacionamentos mais abrangentes, como em uma cadeia de suprimentos.

Essa abordagem perdeu força nos final dos anos 90, mas volta a ser discutido a partir de 2004 em termos de relacionamento entre comprador e fornecedor, no enfoque comercial. Wu e Cavusgil (2005), entendem que para muitas organizações seja importante desenvolver um “mapeamento dos relacionamentos”, que em uma visão mais holística e analítica contribuem para o alinhamento das relações comerciais. Esse alinhamento é uma aproximação de informações, um consenso de opinião entre os envolvidos (Joshi, Kathuria e Porth (2003), e é defendido por Wu e Cavusgil (2005) para que haja uma gestão bem-sucedida nos relacionamentos entre comprador e fornecedor. Segundo Ward e Bickford (1996), o alinhamento contribui no desempenho dos envolvidos.

Boyer e McDermott (1999), afirmam que o alinhamento estratégico é alcançado quando os níveis hierárquicos de uma organização chegam a um acordo para o que é mais importante para a organização, ou seja, relacionamento interno. Mas a abordagem pode ser estendida para o nível de cadeia de suprimento, em que nem sempre os relacionamentos encontram-se alinhados de forma completa, originando a situação a qual Wu e Cavusgil (2005) denomina conflito funcional.

Por ora, mesmo com relacionamentos alinhados, não se pode afirmar que não existam conflitos. Isso também pode ocorrer pela racionalidade limitada dos participantes e o oportunismo, também apontado por outros autores, e que devem ser considerados no acompanhamento dos relacionamentos (WU E CAVUSGIL, 2005).

Para haver o alinhamento, deve-se primeiramente avaliar quais são as motivações dos participantes em um relacionamento, e levar em conta o ambiente no qual se encontram, as forças exógenas, pressões diversas do contexto e normas institucionais (CRILLY, 2011). Uma empresa controladora pode desmotivar a participação e desde o início, não dispor do acesso a informações para os envolvidos, ou afastá-los desmotivando-os na continuidade das atividades colaborativas. Os participantes locais em uma subsidiária no exterior podem não ter expectativas idênticas para acolher empresas estrangeiras, como as locais (KOSTOVA, ROTH e DACIN, 2008). E, ainda, não prover do engajamento social esperado pela multinacional estrangeira, podendo apresentar dificuldades em termos de acesso a mão-de-obra, e comprometimento com programas, atividades e políticas organizacionais.

Além da importância de observar o alinhamento em nível de cadeia de suprimentos, há que se entender o alinhamento entre unidades subsidiárias e a matriz que, por vezes, podem ficar na condição de dependência de recursos corporativos, tais como capital, tecnologia e conhecimento (CRILLY, 2011). Mas, cada subsidiária tem sua própria capacidade de absorção e conseqüentemente, do alinhamento junto à empresa matriz. Segundo Minbaeva et al. (2003), quanto maior for a capacidade absorptiva, maior é o nível de transferência de conhecimento. Já Mudambi e Navarra (2004), sugerem que a multinacional incrementa cada vez mais seus conhecimentos sobre as atividades ligadas aos fluxos produtivos e comerciais da subsidiária, promovendo as trocas de informações entre as empresas, contribuindo dessa forma, para a existência do alinhamento.

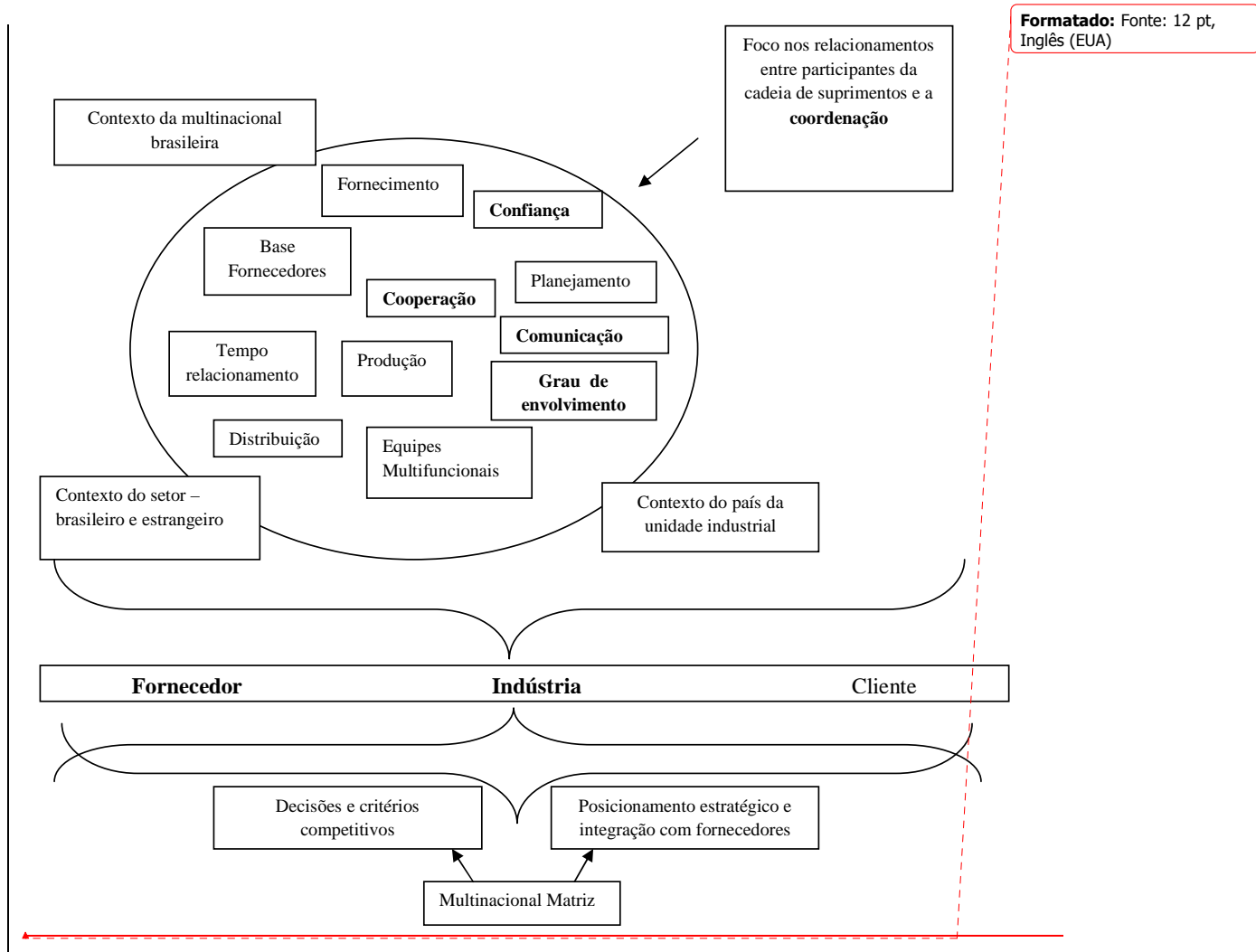
Papke-Shields e Malhotra (2001), estudaram os fatores que podem levar a um maior grau de alinhamento entre empresas, e encontraram influência do perfil dos gestores e suas práticas gerenciais. Essa visão da importância das pessoas envolvidas para o alcance do alinhamento, é também debatida por Joshi, Kathuria e Porth (2003), que afirmam haver alinhamento quando os gerentes de produção e os gerentes gerais estratégico concordam sobre prioridades estratégicas.

Em uma perspectiva de marketing, Juttner, Godsell e Christopher (2006), citam a importância de ter o alinhamento em nível de cadeia, observando a produção e a demanda, entregando ao mercado produtos que agreguem valor ao cliente de forma eficiente.

Cabe ressaltar que no Apêndice A desse estudo, há um Quadro-síntese das teorias aqui apresentadas, organizadas por temas, autores e implicações para essa pesquisa.

## 2.5 FRAMEWORK PROPOSTO PARA ESSA PESQUISA

Considerando os conceitos teóricos apresentados nesse capítulo e objetivos dessa pesquisa, apresenta-se a seguir, o *framework* desse estudo, que aproxima alguns autores e seus conhecimentos.



**Nota:** Os destaques em negrito visam auxiliar na identificação dos critérios e foco de análise dessa pesquisa

**Figura 4** – O *framework* proposto para a pesquisa

**Fonte:** A autora

No *framework* proposto, apresentam-se as categorias de análise comunicação, cooperação, envolvimento, coordenação e confiança em destaque negrito, que juntamente com outros elementos são indicados pela teoria como relevantes em estudos de relacionamento. São oriundos dos conceitos de Ganesan (1994), Morgan e Hunt (1994), Min e Mentzer (2004), Miguel e Brito (2010), Min e Zhou (2002), Handfield e Bechtel (2002), Bowersox e Closs (2001), Iakovaki e Srai (2009), Burgess, Singh e Koroglu (2006), Gunasekaran, Patel e McGaughey (2004). São trazidos, também, de Chen e Chen, Paulraj (2004), que apresentam proposta de estudo em nível de, delineando um modelo voltado ao estudo dos relacionamentos entre comprador-fornecedor.

Os contextos que circundam esses elementos de análise nos relacionamentos, são fundamentais para compreender o posicionamento da indústria, pois se tratam de condições econômicas, políticas e setoriais, no Brasil e nos países onde as unidades em estudo encontram-se situadas. Sem o olhar contextual, os resultados correm o risco de não serem compreendidos quando na análise da presença das categorias de análise, bem como nos comparativos entre as unidades em estudo.

Este modelo, por sua abrangência e qualidade, torna-se um elemento fundamental para complementar os objetivos e o *framework* dessa pesquisa, a análise dos relacionamentos em nível de cadeia de suprimentos direta de multinacional brasileira.

O modelo conduz esses elementos de análise e a indicação da influência contextual ao formato da cadeia de suprimentos direta, proposto por Mentzer, Stank e Esper (2008). Ressalta-se que o elo “cliente” não está sendo avaliado no estudo, limitando-se ao comprador/fornecedor nas unidades em estudo.

O *framework* reflete ainda a presença da estratégia da indústria foco desse estudo – a multinacional brasileira – trazendo a importância de verificar as decisões e critérios competitivos adotados, e o posicionamento estratégico com fornecedores (PAIVA, CARVALHO JR E FENSTERSEIFER, 2009), conduzindo via cadeia de suprimentos. Um possível *feedback* pode ser dado para matriz quando se considera os conceitos de Shi e Gregory (1998), que afirmam ser a cadeia de suprimentos capaz de trazer *inputs* à multinacional matriz por meio de conhecimentos diversos da sua atuação local. Isso pode contribuir no desenvolvimento de novas estratégias, avaliado nessa pesquisa e nos casos estudados.

As partes que compunham esse *framework* proposto podem ser avaliadas separadamente ou inversamente à ordem do desenho apresentado, tornando-se assim, flexível aos casos em estudo apresentados nos próximos capítulos.

### **3 METODOLOGIA**

Essa seção objetiva classificar a pesquisa e explicitar sobre os procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados, explicitando sobre as categorias de análise e códigos analíticos.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

A classificação da pesquisa serve para auxiliar o pesquisador a compreender o seu delineamento, alinhando ações de pesquisa dentro de suas características de concepção, coleta de dados, análise, interpretação e apresentação. Uma pesquisa pode ser classificada quanto à sua finalidade, à dimensão do tempo e quanto à sua formatação para análise. E deve ainda, apresentar suas escolhas voltadas à estratégia de investigação e ao seu procedimento analítico.

Quanto à sua finalidade, as pesquisas podem ser identificadas como exploratórias e descritivas (MALHOTRA, 2001). Na primeira, tem-se por objetivo instigar a compreensão de determinado fenômeno, tendo um processo de pesquisa considerado flexível, análise dos dados geralmente qualitativa, com amostras em número reduzido, e menor preocupação com a representatividade dos dados. A pesquisa descritiva tem como objetivo testar hipóteses específicas e examinar relações dentro de um processo de pesquisa formal e estruturado, apresentando resultados em sua maioria, conclusivos.

Nessa pesquisa, utilizou-se a tipologia exploratória, já que primeiramente buscou-se identificar as características da empresa Marfrig no setor de carne bovina brasileira e sua posição no mercado internacional. Identificar, ainda, suas marcas, produtos, forma de atuação e políticas adotadas junto aos relacionamentos em nível de cadeia de suprimentos, seguida da descrição dos relacionamentos na opinião dos envolvidos.

Quanto à dimensão de tempo, as pesquisas podem ser classificadas em transversais e longitudinais. Enquanto as pesquisas transversais buscam estudar o evento em um momento específico, as longitudinais buscam compreender sucessões de acontecimentos decorridos ao longo de um período (COOPER; SCHINDLER, 2003). Os estudos transversais tem foco nas categorias de estudo em um único ponto do tempo, enquanto que os longitudinais buscam uma visão de profundidade à situação e às mudanças ocorridas com o passar do tempo (MALHOTRA, 2001).

Nas pesquisas que considerem contextos e processos de mudança em conjunto com suas interconexões através do tempo, as pesquisas longitudinais são indicadas. O contexto envolve variáveis internas e externas à organização, levando em consideração o ambiente econômico, social, político e setorial no qual a organização está localizada, bem como as características culturais, estruturais e políticas através das quais as forças para a mudança se desenvolveram (PETTIGREW, 1990). Quando o foco do estudo é o contexto e suas mudanças, a pesquisa exigirá análises de períodos mais longos, e a delimitação da abrangência temporal da pesquisa torna-se um elemento crítico. Ressalta-se que nesse estudo o contexto não é o elemento central de análise, e sim, os relacionamentos desenvolvidos pela multinacional brasileira e suas unidades, junto às cadeias de suprimento.

Considerando os conceitos acima expostos, classifica-se essa pesquisa, quanto a sua dimensão temporal, como um estudo transversal. Isso por que os dados levantados junto à matriz e participantes da cadeia de suprimentos, referem-se a percepção no momento da pesquisa.

Quanto aos procedimentos empregados para a análise dos dados, as pesquisas podem ser classificadas em quantitativas ou qualitativas. A primeira busca quantificar e generalizar os resultados de uma amostra para a população, trabalhando com amostras grandes e representativas. Já a pesquisa qualitativa, busca compreender as razões subjacentes a um determinado fenômeno sem ter grandes preocupações com a generalização dos dados (MALHOTRA, 2001).



Na pesquisa qualitativa, há a interpretação do pesquisador, na compreensão dos dados encontrados, na forma de categorização e na busca das interpretações e análises, podendo apresentar limitações de acordo com a sua capacidade reflexiva e de conhecimento (CRESWELL, 2007).

Thomas, Cuervo-Cazurra e Brannen (2011), apontam que uma característica de qualidade em estudos internacionais atuais, é sua multidisciplinaridade; ou seja, o delineamento de sua execução e análise interagindo com diferentes áreas do conhecimento, o que tem trazido contribuições interessantes para a área em estudo.

Para isso, o método qualitativo vem sendo citado e utilizado em diferentes estudos publicados em importantes *journals* de operações e negócios internacionais (CHAN e MAKINO, 2007), que ajudam a compreender a complexidade de fenômenos, as características multiculturais e de contexto, impregnados nesses estudos. Indica-se ainda, a pesquisa exploratória e análise comparativa dos casos, que venham contribuir na construção de teorias indutivas e geração de hipóteses para novas pesquisas, por mais que, o número de estudos qualitativos em estudos internacionais seja ainda considerado baixo.

Isso é oriundo da visão que se adotará em relação aos procedimentos em pesquisas internacionais, que segundo Chan e Makino (2007), citavam inicialmente estudos qualitativos muito ricos, mas que forma sendo marginalizados em prol de uma tendência quantitativa e mono disciplinar. Atualmente, volta-se a valorizar os estudos qualitativos e a profundidade que os mesmos podem proporcionar, desempenhando um papel crítico na interpretação e compreensão da pluralidade de contextos complexos, que envolvem instituições, cultura, organizações, entre outros, trazidos pela globalização e aceleração das transações entre países.

A pesquisa qualitativa é defendida ainda em estudos internacionais porque tendem a levar os pesquisadores a um nível de esforço compreensivo aos fenômenos de suas pesquisas, e abrange, segundo Van Maanen (1979), um termo “guarda-chuva”, para cobrir uma variedade de técnicas interpretativas que podem descrever, decodificar, traduzir e aproximar-se do significado de certos fenômenos em um objeto de estudo, no meio social.

Sullivan, Nerur e Balijepally (2011), indicam a pesquisa qualitativa para estudos internacionais por proporcionar perspectivas únicas, contribuindo com a área em estudo, de modo a se tornar fontes de novas ideias, não apenas voltada ao armazenamento de informações, mas interagindo também, com os métodos quantitativos. Doz (2012),

complementa afirmando que a pesquisa qualitativa é adequada para a abertura da “caixa preta” de processos organizacionais, voltando-se também a compreender o “como”, “quem” e “porque” alguns fatos ocorrem com o passar do tempo.

Outro ponto a destacar nesse capítulo metodológico, é que essa pesquisa está sendo realizada a partir de empresa classificada como multinacional. Segundo Chan e Makino (2007), pesquisas atuais com multinacionais não são consideradas simples e nem sempre mensuráveis, utilizando-se do conhecimento tácito, implícito, o sistêmico e o contexto, para o qual se indica para o uso de metodologias qualitativas.

Essa pesquisa classifica-se portanto, como predominantemente qualitativa, visto estar sendo realizada sem o uso de amostras representativas da população e por não estar objetivando generalização estatística. Utilizou-se basicamente de dados qualitativos, oriundos das entrevistas a campo, documentos textuais, fôlderes e manuais internos, sites da empresa e materiais utilizados para palestras com as unidades subsidiárias.

Creswell (2007), indica ainda que sempre que possível, deve haver uma discussão dos significados e interpretações com aqueles que forneceram os dados, visando validar internamente, as reflexões obtidas pelo pesquisador. Isso ocorreu nessa pesquisa, no momento da coleta dos dados, onde houve confirmação das respostas obtidas, assim como na análise da descrição das respostas no texto da pesquisa, que foi realizada pelos participantes nas unidades estudadas.

Na etapa da escolha da estratégia de investigação, há que se considerar as questões de pesquisa. Yin (2005), afirma que dificilmente será possível responder a questões de pesquisa que envolvam as expressões “como” e “por que” sem a aplicação da estratégia de investigação denominada “estudo de caso”. Isso porque um estudo de caso apresenta condições de trabalhar com várias fontes de evidências, como documentos diversos, observações, questionários e entrevistas. Permite ainda, pesquisar acontecimentos sociais de forma holística, levando em consideração o seu contexto. Os estudos de caso não objetivam, como já foi apontado, para a pesquisa qualitativa, uma generalização estatística, mas sim, generalização analítica, que tem por finalidade contribuir para a construção e expansão das teorias. São vistos como estudos que por sua natureza, possibilitam analisar um caso em profundidade, podendo confirmar, aprimorar ou rejeitar teorias já existentes.

No entanto, os estudos de caso podem apresentar dificuldades no momento da replicação, pois há um longo período demandado para sua execução, o que nem sempre se apresenta do mesmo modo, posteriormente. Exige ainda, múltiplas competências do investigador (GIL, 2009), já que deve atentar para a compreensão do fenômeno em particular, mas dentro do seu contexto e complexidade (GODOY, 2006).

Stuart et al. (2002), defendem a importância do estudo de caso em pesquisas voltada às operações internacionais. Por se tratar de uma área complexa, as operações internacionais oferecem um grau de dificuldade que o estudo de caso permite identificar com maior profundidade a riqueza implícita existente. Os mesmos autores reportam ainda a importância de se ter flexibilidade no momento de coletar e analisar os dados, de acordo com o contexto encontrado e ainda, a relação de confiança que deve existir entre o pesquisado e o pesquisador. Essas observações foram seguidas nessa pesquisa.

Considerando essas exposições, a escolha da estratégia de investigação dessa pesquisa é denominada estudo de caso, tendo a Marfrig como a multinacional brasileira escolhida, e suas unidades brasileira, argentina e uruguaia.

Para a análise dos dados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo. Essa técnica objetiva identificar o que está sendo comentado a respeito de determinado assunto, procurando compreender os indicadores que permitam realizar inferência de conhecimento sobre as mensagens. É indicada para pesquisas como essa, em que se emprega a abordagem exploratória descritiva, mas que, ressalta-se, exige capacidade e competência do pesquisador no processo de interpretação (VERGARA, 2008).

Para Frankfort-Nachmias e Nachmias (1996), a análise de conteúdo consiste na leitura aprofunda de cada uma das respostas obtidas na etapa da coleta, codificando-as isoladamente, e obtendo-se uma idéia do todo (FREITAS, 2000).

Foi utilizado como apoio nessa pesquisa o software SphinxBrasil, modalidade léxica, versão 5, que permite utilizar nesse recurso as opções de análise léxica. Segundo Freitas (2011), essa tipologia de análise consiste em se passar da análise de texto para a análise do léxico (o conjunto de todas as palavras encontradas nos depoimentos ou respostas). O uso da análise léxica permite interpretar e proceder a leitura adequada e dinâmica das questões abertas das pesquisas (FREITAS, 2011). Ainda, segundo o autor, esse procedimento não é

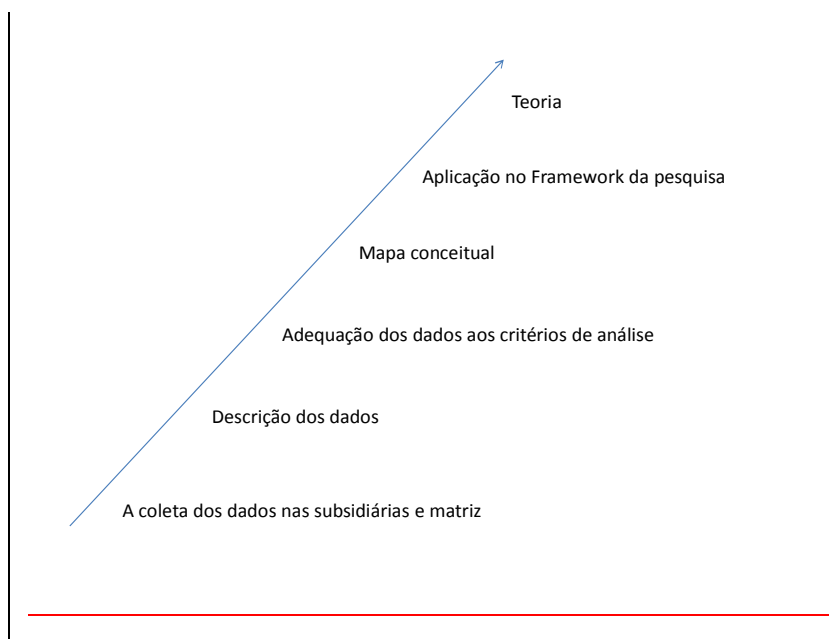
mais rigoroso do que a análise de conteúdo clássica (BARDIN, 1996; KRIPPENDORFF, 1980; WEBER, 1990).

Antecipar a análise léxica à de conteúdo faz com que a análise de dados ocorra de maneira plena, ou seja, o uso destas duas técnicas encobre diversas das possibilidades que dali poderiam surgir (FREITAS, 2011). No final de um esforço de análise de dados, pode-se dispor de resultados significativos aplicáveis a uma dada realidade.

A análise léxica, ao se apoiar na teoria dos atos de linguagem, oferece uma maneira científica de desenvolver investigações em áreas que tradicionalmente são objetos de uma única abordagem literária e subjetiva. Segundo Freitas (2011), esse tipo de técnica pode ser usado muito mais para noções rápidas sobre um texto bruto, identificando idéias-chave para investigação, aprofundando ou detalhando, ou até mesmo para identificar categorias a partir das quais se pode segmentar ou triar textos, analisando de forma mais particular, específica ou agregada. Na opinião do autor, a técnica utilizando análise léxica mais análise de conteúdo propicia uma rápida noção do conteúdo chave ou essencial, ou mesmo peculiar, de um conjunto maior de textos. E é depois disso, que então partiríamos para uma efetiva chamada análise de conteúdo, a qual, que pode ser bem mais facilitada, conduzindo a melhores resultados.

As entrevistas realizadas com pessoas dos níveis estratégico e tático das indústrias, localizadas na empresa matriz e unidades subsidiárias, bem como com fornecedores (produtores e consignatários) no Brasil, Argentina e Uruguai, proporcionaram uma riqueza de dados, que foram originados das questões apontadas no questionário, tido como instrumento base (Apêndice B- para coletas nas unidades e Apêndice C- para coletas na matriz). Esses dados, expressos ainda verbalmente, no tom de voz na exposição das respostas e gestos, foram trazidos nas descrições dos casos, de forma que pudessem demonstrar as opiniões apontadas para cada categoria de análise, e foram selecionadas a partir da literatura (confiança, cooperação, coordenação, comunicação e envolvimento). Aplicou-se a partir da descrição textual, a análise léxica e de conteúdo, com o auxílio do software SphinxBrasil, apoiados ainda em pesquisas bibliográficas, documentais e análise dos resultados de forma comparativa entre as unidades e entre os elos da cadeia de suprimentos.

Considerando as classificações da pesquisa acima apresentadas, e visando facilitar a compreensão do processo evolutivo dessa pesquisa, seguiram-se as etapas da construção teórica apontados por Doz (2012), conforme a Figura a seguir.



**Figura 5** - As etapas da construção teórica da pesquisa

**Fonte:** A autora com base em Doz (2012)

Para cada uma das etapas houve preocupação com a qualidade das descrições e confiabilidade dos dados, além da atenção para com a sua validação, conforme ilustrados no Quadro a seguir, baseados em Doz (2012).

<b>Etapa da construção teórica</b>	<b>Qualidade das descrições</b>	<b>Confiabilidade dos dados</b>	<b>Validação</b>
A coleta dos dados	Entrevistas pessoais com apoio de questionário semi-estruturado. Acesso a pesquisa documental (relatórios internos de desempenho produtivo da empresa, fôlderes, site)	Agendamento com a empresa matriz e encaminhamento para as unidades em estudo. Registro de e-mail das visitas. Fotos nas unidades em estudo.	Os instrumentos de coleta foram analisados pela banca de projeto de tese, e oportunidade de apresentação no Consórcio Doutoral Enanpad (2010). Houve análise dos instrumentos ainda, pelo setor jurídico da empresa Marfrig matriz.
Descrição dos dados	Descrições textuais.	Apresentação de quadros de evidências.	Apreciação dos resultados pelos participantes da pesquisa no momento da entrevista e via e-mail, posteriormente
Adequação dos dados aos critérios de análise	Análise dos dados coletados frente as teorias citadas no referencial teórico e aos cinco critérios de análise (cooperação, coordenação, confiança, envolvimento e comunicação)	Uso do software Sphinx Brasil – versão Lexica. Agrupamento de questões dos instrumentos de coleta de dados pelas categorias de análise. Análise individualizada das questões – análise de conteúdo.	Resultados apontados pelo software SphinxBrasil- versão Léxica. Análise de conteúdo.
Mapa conceitual	Desenvolvimento de novas figuras dos relacionamentos encontrados, cruzando framework com dados das unidades. Ainda, comparativo entre os resultados nas unidades.	Construção de quadros dos relacionamentos em cada unidade apresentando evidências dos dados coletados. Análise da presença e alinhamento dos critérios de análise	Retomada da literatura de base para construção da figuras dos relacionamentos.
Aplicação do framework	Seção das análises, cruzando o framework com os dados comparativos encontrados.	Avaliação interna feita nas descrições dos dados, pela empresa em estudo.	Retomada da literatura de base para construção da figuras dos relacionamentos.
Desenvolvimento da teoria	Proposta de um método para análise de relacionamentos em cadeia de suprimentos.	Cruzamento teórico e empírico. Verificação da lacuna existente na literatura para a proposição dessa metodologia.	Banca examinadora dessa pesquisa.

**Quadro 2** – Detalhamento das etapas da construção teórica da pesquisa

**Fonte:** A autora da pesquisa, com base em Doz (2012)

### 3.2 PROCEDIMENTOS DO ESTUDO

Essa seção visa apresentar de forma mais explícita, os procedimentos adotados para a coleta dos dados, sua descrição e análise.

#### 3.2.1 Os procedimentos utilizados na etapa da coleta dos dados

Os dados para a realização dessa pesquisa foram coletados por meio de diferentes instrumentos. A seguir, apresentam-se quadros expositivos das principais fontes de dados, metodologia, objetivos e período, empregados para o processo de coleta, nas unidades em estudo. No Quadro 3 há o detalhamento das coletas na unidade matriz.

<b>Cargo/Contato</b>	<b>Forma</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Período</b>
Setor Jurídico Marfrig /SP	Telefone	Buscar autorização para o estudo	agosto/2011
Gerente Administrativo	Entrevista pessoal	Levantar informações sobre os relacionamentos entre matriz e unidades produtivas (Apêndice B)	26 e 27/09/2011
Apex-Brasil	Envio de e-mail	Entender o contexto brasileiro de carnes	outubro/2011

**Quadro 3** – As fontes de coleta de dados na matriz Marfrig

**Fonte:** A autora

No Quadro 4 há o detalhamento do procedimentos adotados para a coleta de dados na unidade de São Gabriel, Rio Grande do Sul.

<b>Cargo/Contato</b>	<b>Forma</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Período</b>
Supervisora de RH	Entrevista Pessoal	Autorização para o estudo em São Gabriel	15 de agosto de 2011
Gerente de Compras de gado	Entrevista pessoal	Identificar como ocorrem os relacionamentos em cadeia na opinião da indústria (Apêndice A)	15 de agosto de 2011
Produtores	Entrevista Pessoal	Identificar como ocorrem os relacionamentos em cadeia na opinião dos produtores (Apêndice C)	16 de agosto de 2011
Consignatários	Entrevista Pessoal	Identificar como ocorrem os relacionamentos em cadeia na opinião da indústria (Apêndice A)	16 de agosto de 2011
Funcionários nível operacional	Observação no setor de RH	Conhecer os processos industriais da Marfrig	15 de agosto de 2011

**Quadro 4** – As fontes de coleta de dados na unidade brasileira/Rio Grande do Sul

**Fonte:** A autora

As especificações sobre as coletas na unidade uruguaia, são detalhados no Quadro 5, e o Quadro 6 apresenta as informações sobre as coletas na Argentina, conforme segue.

<b>Cargo/Contato</b>	<b>Forma</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Período</b>
Setor Jurídico Marfrig /SP	Telefone	Buscar autorização para o estudo	outubro/2010
Assessoria Administrativa	Fone e e-mail	Agendamento visitas	novembro/2010
Direção Administrativa	Entrevista pessoal Observação	Identificar como ocorrem os relacionamentos em cadeia na opinião da indústria (Apêndice A)	17 a 20/01/2011
Direção de RH	Entrevista pessoal Observação	Levantamento informações gerais unidade	17 a 20/01/2011
Setor de Hacienda	Entrevista pessoal Observação	Buscar informações sobre relacionamentos com produtores – (Apêndice A)	17 a 20/01/2011
Gerente de Produção	Entrevista pessoal Observação	Conhecer a unidade e sua industrialização	17 a 20/01/2011
Produtores (2)	Entrevista pessoal	Buscar informações sobre os relacionamentos em cadeia (Apêndice C)	17 a 20/01/2011
Consignatários (2)	Entrevista pessoal	Buscar informações sobre os relacionamentos com indústria – (Apêndice A)	17 a 20/01/2011
Prefeitura de Tacuarembó	Entrevista pessoal e e-mail	Buscar informações sobre a indústria e sua representatividade para o município.	17 a 20/01/2011

**Quadro 5** - As fontes de coleta de dados na unidade uruguaia

**Fonte:** A autora

<b>Cargo/Contato</b>	<b>Forma</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Período</b>
Setor Jurídico Marfrig /SP	Telefone	Buscar autorização para o estudo	março/2011
Gerente Geral Unidade	E-mail	Agendamento visitas	abril/2011
Direção Administrativa	Entrevista pessoal Observação	Buscar identificar visão da empresa sobre relacionamentos em cadeia – Apêndice A. Buscar como é o relacionamento com produtores e intermediários.	26 e 27/05/2011
Produtores (2)	Fone e e-mail	Buscar identificar como são os relacionamentos em cadeia – (Apêndice A)	13/09/2011, 16/11/2011 e 21/11/2011
Consignatário (1)	E-mail	Buscar identificar como são os relacionamentos em cadeia (Apêndice A)	26 e 27/05/2011
Cabanha (1)	E-mail	Buscar identificar como é o relacionamento com a indústria – (Apêndice A)	13/06/2011
Associação Produtores Carne	E-mail	Entender o contexto argentino de carnes	julho/2011
ApexBrasil, IPCVA e INTI	E-mail	Entender o contexto argentino de carnes	julho e agosto/2011

**Quadro 6** – As fontes de coleta de dados na unidade matriz



Fonte: A autora

### 3.2.2 Os procedimentos analíticos

Essa pesquisa apresenta como resultado final, um método de análise para relacionamentos em cadeia de suprimentos de multinacional brasileira e, nesse processo, o método qualitativo auxiliou, proporcionando descrições mais explícitas das visões dos envolvidos, motivando reflexões mais profundas, tendo como base as teorias escolhidas como base para evidenciar os critérios de análise dessa pesquisa (WEICK, 2007 e DOZ, 2012).

A utilização da abordagem qualitativa contribuiu também na comunicação e aplicabilidade de alguns conceitos teóricos, que foram expostos no referencial teórico, segmentados e sintetizados nos critérios de análise cooperação, coordenação, confiança, comunicação e envolvimento. Foram verificados assim, nos relacionamentos quanto a sua presença e o alinhamento da percepção dos relacionamentos entre os participantes.

A pesquisa primou ainda, pela realização de interações sucessivas entre a teoria e os dados empíricos encontrados, indicada por Welch et al. (2011), o que contribuiu para um maior envolvimento e compreensão conceitual.

Segundo Eisenhardt (1991), os procedimentos analíticos devem levar em conta a descrição contextual, pois é um passo necessário e importante nas pesquisas de estudo de caso, mas sem, necessariamente, conduzir à teoria generalizável. Ao invés disso, aponta que os pesquisadores de estudo de caso devem evitar o “detalhe idiossincrático” de casos individuais e devem concluir afirmando que as relações que conduzem aos achados podem ser replicadas em outros casos (EISENHARDT e GRAEBNER, 2007). Dessa forma, entende-se que há um movimento, uma mudança, no sentido das limitações de um contexto frente outros. O modelo de Eisenhardt admite, também, que os dados qualitativos possam fornecer insights sobre as razões das relações entre variáveis de análise, evitando usar o termo causalidade, acompanhando o pensamento de filósofos positivistas que afirmam que a causalidade não é observável.

Flick, Kardorff e Steinke (2004), discorrem sobre a importância da pesquisa qualitativa e os procedimentos analíticos em pesquisas internacionais. Ressaltam a importância de compreender o contexto de estudo, a cultura, regras envolvidas, os fatos que

afetam o que se quer estudar. Isso tudo interfere nos procedimentos de análise. O contexto, então, adquire influência e pode ter significados diferentes para os envolvidos.

Essa observação dos autores é praticada nessa pesquisa, pois há participação dos vários elos da cadeia produtiva, e em diferentes unidades da multinacional em estudo. Para os supracitados autores, a pesquisa qualitativa pode ser comparada a um espelho, onde se tem a percepção do nível de conhecimento do que se está estudando, e pode ser compreendida de diferentes ópticas, considerando ainda que para cada contexto, há um passado, uma história, muitas vezes desconhecida dos pesquisadores, mas pode influenciar o contexto atual.

Outro ponto importante trazido sobre o contexto de estudo por esses autores, é a possibilidade dos atores participantes do processo de pesquisa desconhecerem, por problemas de comunicação, informações do seu contexto. Isso pode emergir opiniões distintas entre os envolvidos, e devem ser consideradas no momento dos procedimentos analíticos. Muitas vezes, por não acompanharem os movimentos atuais do contexto, participam de forma diferenciada.

Como se trata de um estudo de cadeia, não se pode se deixar de citar como importante nas análises dos dados, a compreensão de que cada participante tem a sua forma de interagir socialmente. Seria ingenuidade afirmar que todos teriam assim, as mesmas informações e as mesmas interações sociais na cadeia e no relacionamento com a matriz, e isso conduz a posições e opiniões diferenciadas no momento da pesquisa. O fato de estarem em países distintos eleva a importância desse elemento informacional, que por razões, inclusive de infraestrutura de acesso tecnológico leva a limitações de dados e opiniões diferenciadas.

Considerando essas explicações, entende-se que o modelo de Eisenhardt (1991), aponta que o principal objetivo da construção da teoria a partir de estudo de caso proporciona associações entre os constructos e variáveis (WELCH et al. 2011), e é nesse sentido que esse estudo procurou aproximar-se, analisando e construindo associações comparativas entre os achados.

Alguns autores vêm defendendo a ideia de uma pluralidade de abordagens de análise dentro do estudo de caso, denominando-o pluralismo paradigmático (WELCH et al., 2011). Esse procedimento de análise ganha relevância em estudos voltados a negócios e operações internacionais, visto a diversidade de contextos que abrigam os objetos de estudo de caso, estando envolvidos em um uma teia de crenças, o que torna difícil a etapa de

contextualização. Abre-se assim, uma lacuna metodológica na qual essa pesquisa contribui, que segundo Welch et al. (2011), existe espaço para estudos em nível internacional que procurem ser mais profundos nas explicações e relações intrínsecas ao seu contexto.

Welch et al. (2011), discorrem sobre as possibilidades de abordagem analítica em estudo de caso. A primeira, vê o estudo de caso como um experimento natural para confirmar ou modificar a teoria existente. Esse método dá maior poder explicativo ao estudo de caso do que a criação de teoria indutiva. A segunda abordagem, voltada mais ao estilo interpretativo confere maior atenção à contextualização. Segundo o autor, esses dois métodos apresentam limitações, inclusive na descrição dos dados, e sugere-se uma terceira alternativa, que é nova para área de negócios internacionais, que enfatiza a habilidade do estudo de caso para gerar uma contextualização explicativa, mais aberta e mais clara.

O termo “contexto” utilizado na pesquisa e nos procedimentos analíticos seguem a definição de Welch et al (2011) e Stuart et al. (2002), abrangendo a compreensão das condições do momento, e que em combinação com um mecanismo causal, produz um resultado. Segundo os autores, essa definição torna-se importante para melhor compreender e teorizar um estudo de caso, utilizando o mesmo, não somente como uma questão de escolha entre diferentes métodos de coleta de dados, mas como uma escolha entre os métodos de teorização.

Dessa forma, a definição para estudo de caso de Piekkari et al. (2009), torna-se oportuna para as análises apresentadas nessa pesquisa, onde diz ser uma estratégia de pesquisa que examina, através do uso de uma variedade de fontes de dados, um fenômeno em seu contexto naturalista, com a finalidade de confrontar teoria com o mundo empírico.

Procurando explanar sobre como foram realizados os procedimentos analíticos dessa pesquisa, seguiu-se algumas perguntas norteadoras, baseadas em Berelson (1971), Ryan e Bernard (2000), Hsieh e Shannon (2005), Krippendorff (2004), Berelson (1971) e Miles e Huberman (1994), citadas por Welch et al (2011):

- Iniciou-se com um esquema de principais autores e suas teorias, oriundo do referencial teórico e suas relações para as categorias de análise confiança, cooperação, coordenação, comunicação e envolvimento;

- o desenvolvimento de interações sucessivas entre os dados, no momento das descrições e a teoria, de base e novas que foram gradativamente agregando ao referencial teórico;

- a decisão sobre a amostra adequada em cada unidade de estudo, sendo que foram indicados pela empresa matriz e, posteriormente, indicados pela unidade, cabendo no momento da pesquisa buscar o número adequado de participantes, relevantes para o levantamento dos dados necessários. O mesmo ocorreu na cadeia de suprimentos, com os elos produtor e consignatário, procurando-se o contato dentro da tradição do relacionamento com a empresa Marfrig e a explanação de dados necessários para a pesquisa;

- nos procedimentos analíticos comparativos nas unidades, utilizou-se o *chiefly intra-content* (BERELSON, 1971 apud KOHLBACHER, 2006) procurando comparar cada caso, que é uma unidade de estudo, observando de forma sistemática e consistente o contexto das subsidiárias.

Ainda cabe apontar, o que Denzin (2004), denomina como interacionismo simbólico, conduzindo os pesquisadores a pensar a análise dos dados a partir de um processo de interação entre as pessoas. Essa abordagem que parte da teoria da agência, e estende a compreensão para além do foco da ação, conduzindo até o contexto, onde ocorrem os fatos. Os interacionistas argumentam que a experiência, estrutura e subjetividade são processos que dialogam e são importantes para compreender o significado dos dados.

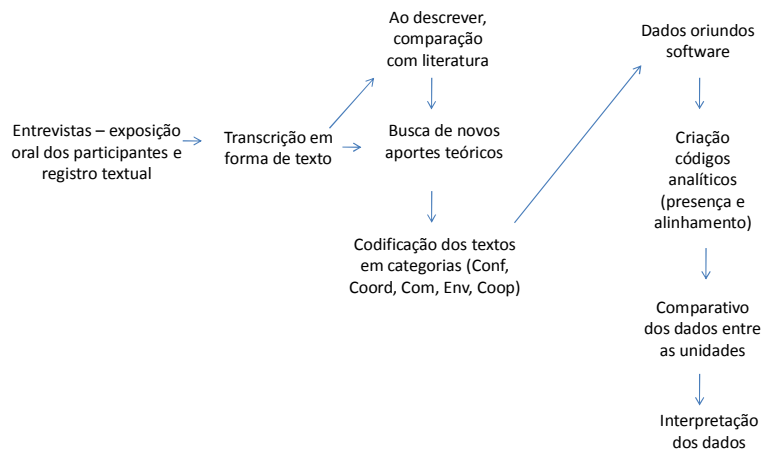
Essa abordagem trouxe um processo reflexivo para a pesquisa. O foco está em olhar para as relações entre os elos da cadeia de suprimentos, para o que percebem, entendem, vivenciam nas relações de acordo com os critérios de análise (confiança, cooperação, envolvimento, comunicação e coordenação). Mas não se pode dizer que não há também influências da personalidade que está no momento da pesquisa, posicionada na cadeia como produtor, indústria, consignatário ou ainda, matriz. Isso possibilita a reflexão que, se houvesse no momento das coletas a campo, outras pessoas como entrevistas, poderiam estar respondendo de forma diferente. Para tanto, cabe salientar que essa pesquisa apresenta esses limites de não ter exaurido os conhecimentos e visões pessoais dos envolvidos na pesquisa, suas experiências e referências com o setor de gado e sim, a sua opinião sobre o tema, no momento da pesquisa. (DENZIN, 2004)

O interacionismo simbólico está sendo construído constantemente, com diferentes interpretações sobre o mundo, e refletem a posição do participante, sem ter garantia da verdade ou da objetividade, e isso também foi sentido na pesquisa aqui apresentada. Utilizou-se ainda a moderação como um método de descrição frente aos levantamentos da pesquisa (COMELLI, 1995, ROSENSTIEL, 2004 apud DENZIN, 2004), procurando identificar as diferenças de percepções entre os participantes, quando situados no mesmo elo da cadeia de suprimentos. Isso é indicado por Rosenstiel (2004) pois se trata de um estudo em uma organização, que tem sistemas criados por pessoas, cujas percepções e interações tornam-se relevantes.

### 3.3 CODIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO TEMÁTICA

Codificação é a forma que se define sobre como se tratam os dados em análise. Envolve a identificação e o registro de uma ou mais passagens de texto ou outros itens dos dados, quando, geralmente, várias passagens são identificadas e então relacionadas com um nome para a ideia, ou seja, o código (GIBBS, 2009). Segundo o autor, a análise qualitativa permite o uso de diferentes termos referentes a códigos e codificação, como índices, temas e categorias. Nessa pesquisa, utiliza-se o termo categoria.

Os códigos ajudam na análise ao proporcionar um “foco” para refletir o texto e suas interpretações. Gibbs (2009) afirma que é importante desenvolver e apresentar a ideia da evolução do pensamento analítico, ao se observar a natureza de um código e onde ele se aplica. Dessa forma, a Figura a seguir ilustra qual a opção para essa pesquisa.



**Figura 6** - Ilustração do processo analítico da pesquisa

**Fonte:** A autora

Conforme demonstra a Figura anterior, após a coleta dos dados houve um processo de descrição textual dos dados, aproximação teórica e codificação dos dados nas categorias confiança (Conf), coordenação (Coord), comunicação (Com), cooperação (Coop) e envolvimento (Env), oriundos da literatura. Essa última também foi encontrada na pesquisa pelo contexto das falas colhidas junto aos participantes, e o alinhamento existente. Seleccionadas com essa identificação, e o apoio do software (extratos encontram-se no Anexo A), desenvolveu-se a codificação analítica dos dados, que segundo Gibbs (2009) é mais uma etapa de reflexão, no entanto indo mais além nas análises e interpretações. Nessa pesquisa, procurou-se desenvolver os códigos analíticos de presença e alinhamento das informações entre os participantes.

Ressalta-se que a codificação analítica da presença está baseada em conceitos, que para Gibbs (2009), são categorias oriundas da literatura da pesquisa. Já a codificação analítica do alinhamento, está baseado em dados, que de acordo com o autor, é também chamada de codificação aberta, onde o pesquisador é um observador, analisa os textos e percebe o que está acontecendo.

Buscou-se ainda o respaldo para essas codificações analíticas no que poderia ser codificado. Com base em Gibbs (2009) e sua adaptação de Strauss (1987), Bogdan e Biklen

(1992) e Mason (1996), é possível codificar atividades, estratégias, práticas, sentidos, participação, contextos e relacionamentos. Registra-se então, que há respaldo teórico para a codificação em “presença” para a existência das categorias de análise; bem como para “alinhamento” que segundo a literatura mostra a aproximação de informações entre os participantes da pesquisa.

No caso da codificação presença, essa pesquisa optou por apresentá-la em níveis – baixo, médio ou alto, oriundos da descrição dos dados pelos entrevistados, força verbal na exposição, falta de respostas para perguntas, e ainda, em alguns casos, sentido de dúvida na exposição do respondente. O quadro a seguir resume como se chegou a essa identificação, a partir das etapas de coleta de dados junto aos envolvidos no processo de pesquisa.

Tipo coleta de dado	Nível Baixo	Nível Médio	Nível Alto
Exposição verbal	Palavras e expressões proferidas: “não”, “não há”, “não existe”, “só por parte deles” (no caso da outra parte envolvida no relacionamento)	Palavras e expressões proferidas: “Pode melhorar”, “um pouco”, “nem sempre”	Palavras e expressões proferidas: “sim”, “há”, “existe”, “é boa”
Outros sinais	Ausência de comentários e opiniões	Espaço entre a questão e a resposta, respostas com tom de voz que transmitiu dúvida	Confirmações com sinais corporais (cabeça), tom de voz claro e resposta rápida a partir das questões

**Quadro 7-** A construção dos indicadores da presença das categorias de análise

**Fonte:** A autora

Já o indicador de alinhamento pôde ser identificado como: não existente, quando houve total desalinhamento no indicadores de presença das categorias de análise expostos pelos participantes, baixo, médio e alto quando se percebeu uma aproximação de resposta acerca da presença das categorias de análise, por tipologia de relacionamento, segmentado ainda, por unidade estudada.

O processo analítico da pesquisa segue a etapa de comparação entre os dados, por eles de participação na cadeia (denominada tipo de relacionamento na pesquisa), e por unidades

subsidiárias. Após, houve a interpretação dos dados, e apontamento de novas pesquisas para a área, também oriundo do processo analítico dessa pesquisa.

#### 4 A MULTINACIONAL BRASILEIRA MARFRIG

A multinacional brasileira escolhida para este estudo é a Marfrig Alimentos S/A, que atua nos segmentos de processamento e distribuição de produtos de carne bovina, ovina, suína e avícola, desde 1986. Tem em sua estrutura acionária e corporativa a participação do BNDESPar (13,89%), MMS Participações S/A (43,49%) entre outros (42,62%). Atualmente, atua em 22 países de cinco continentes, gerando cerca de noventa mil empregos, já que conta com 150 unidades produtivas, comerciais e de distribuição, sendo considerada uma das companhias mais internacionalizadas e mais diversificadas do setor de alimentos brasileiro, conforme dados apresentados no Quadro a seguir.

<b>Segmento</b>	<b>País</b>	<b>Nro de unidades</b>
Unidade industrial de bovinos	Brasil	24
	Argentina	5
	Uruguai	4
Unidade de abates de frango	Brasil	14
	Europa	4
	EUA	3
Plantas de produtos industrializados e processados	Brasil	16
	Argentina	5
	Uruguai	3
	EUA	8



	China	1
	Tailândia	1
	Malásia	1
	Coreia do Sul	1
	Austrália	1
	Europa	11
Unidades industriais de suínos	Brasil	2
Unidades industriais de perus	Brasil	1
	Europa	1
Unidades industriais de cordeiros	Brasil	1
	Uruguai	3
	Chile	1

**Quadro 8** - Localização das unidades industriais da Marfrig

**Fonte:** A autora com base nos dados *site* Marfrig (2010)

Além dessas unidades, a Marfrig também possui 27 fábricas próprias de ração para frangos, perus e suínos (21 no Brasil, 3 na Europa e 3 nos EUA) e 2 *tradings*<sup>6</sup> (Chile e Reino Unido), 14 indústrias e escritórios comerciais de couro. No todo, essas unidades representam uma capacidade de abate diário de 31,2 mil cabeças de bovinos, 10,4 mil de suínos, 10,4 mil de ovinos, 35,0 mil perus e 3,7 milhões de frangos, dentro de uma capacidade instalada de aproximadamente 126 mil toneladas de produtos industrializados, além de mais de 178,5 mil peças de couro processadas por mês. Tem a divisão de negócios organizada da seguinte forma: Bovinos (Brasil e internacional), e Aves e Suínos, com atuação no Brasil e exterior. O Quadro 9 especifica as marcas e produtos comercializados em diferentes países a partir do posicionamento das suas unidades produtivas, recém comentadas.

País	Marcas	Especialidade
Brasil	Seara	Pratos prontos, linha light, sanduíches prontos, presuntaria e cortes de carne
Brasil	Bassi	Cortes selecionados de carne
Brasil	Mabella	Frios especiais
Brasil	DaGranja	Hamburgueres, empanados de frango, cortes de Frango
Brasil	Pena Branca	Cortes de frango, presuntaria, mortadelas
Brasil	Palatare	Cortes de carne bovina
Europa	Moypark	Empanados de Frango, empanados vegetarianos (Meat Free Snacks), sobremesas
Argentina	QuickFoods S.A	Cortes de carne, industrializados
Argentina	Aberdeen Angus	Cortes especiais de carne para exportação
Argentina	Paty	Hamburgues, salsichas
Argentina	La Morocha	Cortes selecionados de carne
Uruguai	Bernina	Especialidades de carne bovina
Uruguai	Tacuarembó	Cortes de carne, hamburgueres, especialidades de carne bovina
Uruguai	Patagonia	Cortes de cordeiro para exportação
Uruguai	Viva	Cortes de carne bovina orgânica
EUA	Pemmcam	Meatsnacks
EUA	Keystone	Industrializados derivados de carne bovina, peixe e frango

<sup>6</sup> *Tradings* são empresas que intermediam negócios internacionais em nome de compradores e/ou vendedores.

Chile	Patagonia	Cortes de cordeiro para exportação
-------	-----------	------------------------------------

**Quadro 9** - Países de atuação do Grupo Marfrig, marcas e produtos

**Fonte:** A autora com base nos dados site Marfrig (2010)

A Marfrig é considerada uma das empresas líderes da indústria global de alimentos, pois se posiciona como a quarta maior *player* no setor global de proteínas, e terceira maior produtora de carne bovina do mundo, além de estar no patamar de segunda maior produtora e exportadora de aves e produtos processados do Brasil.<sup>7</sup> Tem no seu histórico o reconhecimento por sua sustentabilidade financeira no setor do agronegócio, no Brasil e no exterior, por essa competência recebeu, nos últimos anos, vários prêmios.

A receita líquida do segundo trimestre de 2011 está 49,6% acima do mesmo período de 2010. A exportação de aves chegou a 23,1% das exportações brasileiras, superior a 2010, assim como a carne bovina apresentou crescimento alcançando 23,7% das exportações brasileiras, contra 15,7% em 2010.

Em outubro de 2011 foi divulgado o ranking das maiores exportadoras do Brasil, onde a Marfrig alcançou a 31ª colocação, no critério melhores e maiores por vendas ao exterior que totalizou US\$ 907 milhões. Grande parte desses dados se referem ao incremento dos produtos elaborados e processados, que num comparativo entre segundo trimestre de 2010 e 2011 cresceu 128,6%, em sua maioria (exportações consolidadas) chegam aos mercados europeus, asiáticos e do Oriente Médio.

Em se tratando especificamente da carne bovina, o segmento apresentou crescimento nas receitas da empresa em 10,2% no comparativo entre o primeiro trimestre de 2010 e 2011. A empresa afirma buscar uma melhor utilização da capacidade de plantas própria e arrendadas em breve, e mercado ainda mais rentáveis para atuação comercial. Conforme os últimos dados divulgados sobre *market share* no abate total de bovinos no Brasil, a Marfrig representa 12,1%, totalizando 630 mil abates de bovinos no segundo trimestre de 2011.

São números representativos para o Brasil, mas torna-se pertinente acompanhar como está o segmento bovino no mundo. Conforme dados da USDA<sup>8</sup> a estimativa para 2011 é de alcançar 57.358 carcaças, e um rebanho de 1.293.665 cabeças. Os principais países produtores são Estados Unidos com 20,8% do total mundial, Brasil (16,3%) e União Européia (13,9%). Em termos de rebanho a Índia ocupa a primeira posição (29,6%), Brasil em segundo (18,6%) e China em terceiro (11,3%). Especificamente na América do Sul (Brasil, Chile, Argentina e

<sup>7</sup> Dados divulgados pela empresa em setembro de 2011.

<sup>8</sup> Alguns dados consolidados com estudo do Governo de Minas.

Uruguai) há cerca de 25.000 fazendas de gado. Somente no Brasil há a presença de 12.000 fazendas.

O Brasil é o principal exportador de carne bovina do mundo, com 20,7% do total. Em seguida vem a Austrália (17,4%) e Estados Unidos (14,5%). Já nas importações os países que aparecem são os Estados Unidos (14,7%) do total mundial, seguido da Rússia (13%) e Japão (10,5%). Cabe destacar que no acumulado recente de janeiro a setembro de 2011 as exportações de carne bovina do Brasil caíram 21% pois sofre, rotineiramente, restrições em alguns mercados internacionais importantes, além de oscilações cambiais e turbulência nos países árabes. Os russos retiraram várias unidades de processamento do Brasil da lista habilitada a vender no país, quando encontram novas exigências sobre o produto que compram. Isso prejudica a competitividade brasileira nesses mercados e exige adequações frequentes aos produtos e processos envolvidos nessas exportações (TEIXEIRA, 2011).

Quanto ao consumo, os dados apontam os Estados Unidos como mercado principal, consumindo 21% do total mundial de carne bovina. Em seguida, a União Européia (14,4%) e o Brasil com 13,8%. Dados revelam que o consumo da carne bovina, assim como a suína e de frango cresceu 20% nos últimos anos, praticamente triplicado nas últimas quatro décadas (INFORMA ECONOMICS FNP, 2011). Paralelo a esse crescimento está a mudança do estilo de vida da população mundial demandando produtos alimentícios mais práticos e rápidos, elaborados e muitas vezes no padrão *fast-food*. Ainda, há a preocupação com o gado ofertado de forma sustentável<sup>9</sup>, exigindo um trabalho de conscientização e mudanças de práticas em nível de cadeia.

Na estratégia de crescimento da Marfrig encontra-se previsto para 2011 e 2012 a consolidação da plataforma global com distribuição internacional, com foco na redução das despesas e gestão de capital de giro, além da adoção de um perfil conservador de caixa e endividamento curto/longo prazo e aumento de participação da receita de produtos elaborados e processados. Especificamente quanto à redução de despesas, a Marfrig anunciou em outubro de 2011 uma série de medidas que preveem a unificação das divisões de bovinos do Brasil, Argentina e Uruguai, além da criação de um centro de serviços compartilhados no Brasil e a inauguração de um centro de distribuição único em São Paulo em substituição a seis regionais. Com essa unificação a área passará a ter apenas um CEO na Marfrig, quando atualmente, existe um em cada país.

---

<sup>9</sup> De acordo com a Feira Internacional de Alimentos (out.2011) e Abiec (Associação Brasileira da Indústria Exportadora de Carnes

A empresa ressalta que um dos principais problemas atuais, que afeta seu resultado financeiro (anunciado em outubro de 2011 com um endividamento de R\$ 10,3 bilhões) é a dificuldade de integrar as diversas aquisições, como a Seara, compra da americana Cargill em 2009 (JORNAL VALOR ECONOMICO, 2011).

Segundo Kroehn (2011), outro problema a ser enfrentado pela Marfrig é a baixa do valor de suas ações. Utilizando recursos do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) para a aquisição de novas empresas, apresentando lucros menores, endividamento crescente e previsão de dívida líquida de 2,4 vezes o valor do seu patrimônio em 2013, o investidor tem deixado de adquirir seus títulos.

Outro problema enfrentado pela Marfrig é que a estratégia de aquisições de empresas levou a uma dívida de R\$ 7,8 bilhões, segundo Revista Exame (2012a). Isso fez com que os investidores se afastassem e as ações caíssem 40% menos em março de 2012, em relação à abertura de capital, em 2007.

Diante desse problema, a Marfrig decidiu vender a fundos de investimento 40% da Seara, uma das unidades de alimentos processados da companhia. Segundo a Revista Exame (2012b), a busca por um sócio é o verdadeiro motivo por trás do recente anúncio de reestruturação feito pelo Marfrig. No dia 27 de fevereiro de 2012, foi detalhada a separação entre a unidade de carne bovina (ou seja, o frigorífico) e a de alimentos processados. Esta última, que inclui a marca Seara, a Keystone, a Moy Park e as operações compradas da Brasil Foods no fim de 2011, dará origem à Seara Foods, e é uma fatia dela que está à venda. Segundo cálculos que fazem parte dessa proposta, os negócios que integram a nova empresa geraram receitas de 14,7 bilhões de reais em 2011, 67% do total do grupo.

Em 26 de março de 2012 foi divulgada notícia do registro de prejuízo de R\$ 138, 6 milhões no quarto trimestre de 2011, com o aumento de despesas financeiras, sendo que o segmento bovino respondeu por 32,7% da receita total do grupo Marfrig, o que comparativamente ao ano de 2010 apresentou uma queda de cinco pontos percentuais (REVISTA EXAME, 2012c). Isso comprova a atenção conferida pela empresa na já citada reestruturação das unidades e atenção para seus custos nos últimos meses.

#### 4.1 OS RELACIONAMENTOS DA MARFRIG S/A: A VISÃO DA MATRIZ

A Marfrig tem sua sede em São Paulo (SP) e várias unidades industriais que atuam no segmento bovino em diferentes países da América do Sul, permitindo à empresa operar via

estratégia denominada multidoméstica (BUCKLEY E GHOURI, 1999), e obter vantagens em custos por meio de ganhos em escala, e eficiência na entrega de produtos. O interesse em comprar unidades espalhadas no Brasil e em outros países vem ao encontro à estratégia da matriz de obter uma diversificação geográfica, diluição do risco e diversificação de proteínas.

Essas unidades industriais que atualmente estão sob o controle da Marfrig são oriundas, em sua maioria, de processos de aquisições, em que os frigoríficos adquiridos encontravam-se<sup>10</sup> em situação financeira deficitária e a Marfrig iniciava um relacionamento em nível estratégico a fim de avaliar a possibilidade de estar continuando aquela atividade na região.

Quando ocorria a definição positiva da compra e a Marfrig passava a assumir a unidade, a política da empresa primou por manter os funcionários e gestores naqueles locais, realizando somente algumas trocas quando necessário dado os padrões hierárquicos da Marfrig. Há incentivo pela presença de um gestor brasileiro em posição estratégica quando se trata de unidades internacionais, visando facilitar a comunicação e os relacionamentos com a matriz brasileira.

Os produtores que fornecem gado para a Marfrig realizam o processo de comercialização e entrega diretamente nas unidades produtivas mais próximas geograficamente. No entanto, a matriz afirma que muitas vezes ocorrem contatos e realização de vendas entre alguns produtores e a própria matriz, não passando pelas unidades. Isto vem ocorrendo porque há pessoas na Marfrig/matriz que desde muitos anos atuam no segmento e procuram ficar próximos ao mercado fornecedor, desenvolvendo um trabalho mais personalizado principalmente com grandes produtores. Segundo a matriz, há preocupação por transmitir nesse tipo de relação maior confiança, cuidado e relevância aos negócios realizados.

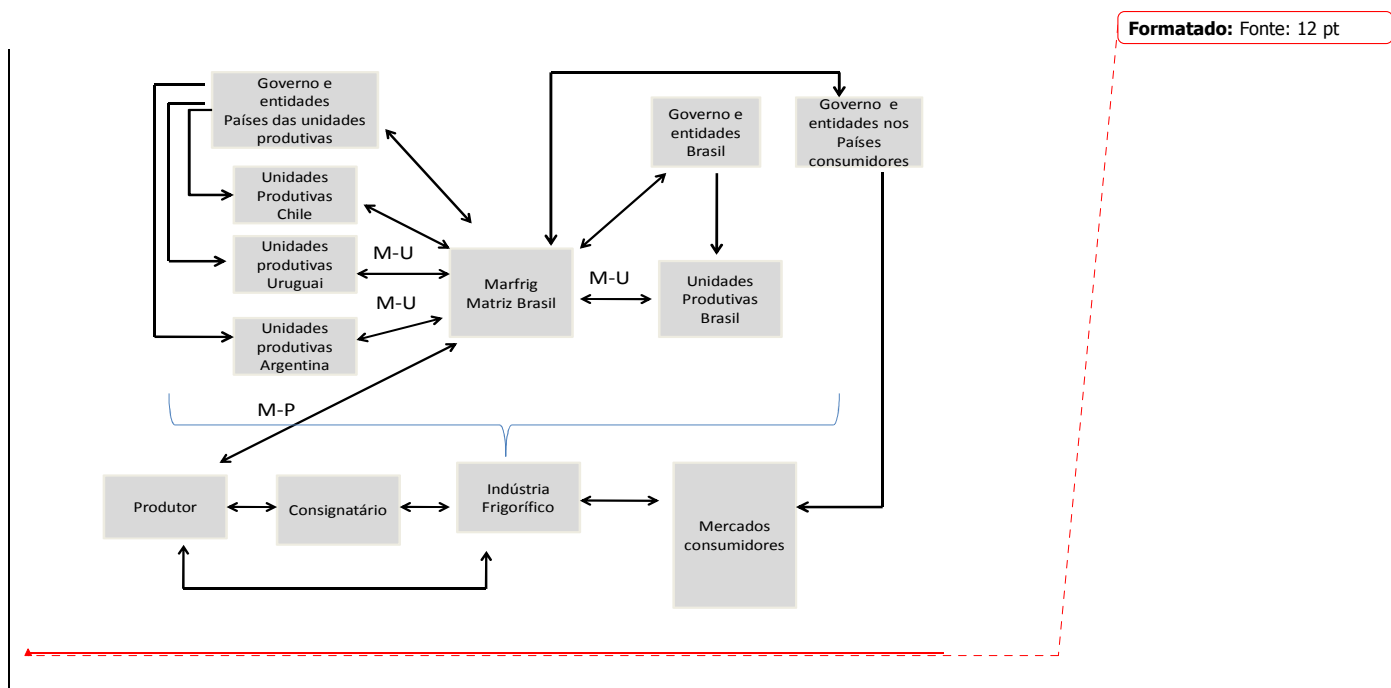
Existem características pessoais e experienciais marcantes em alguns gestores que atualmente trabalham na matriz, mas que no passado encontravam-se em unidades produtivas brasileiras. Isso significa que há re-alocação de profissionais que adquirem a cultura da empresa na matriz e são disponibilizados nas unidades adquiridas, principalmente em cargos de gestão e comunicação direta com a matriz. Esses, criaram laços de relacionamento com produtores, alguns, como salientado acima, mantidos até hoje. Isso também pode ser

---

<sup>10</sup> Tratou-se no tempo passado os processos de aquisição pelo fato dos dirigentes da empresa afirmarem que novas aquisições não estão previstas a curto prazo.

percebido como um processo de “quebra da sequência” do relacionamento comumente realizado entre unidade produtiva local e produtores, mas também pode ser apontado como um ponto forte da empresa quando se percebe a presença pessoal dos gestores em atividades envolvendo cadeia de suprimento. Entende-se que dado o grande número de fornecedores, ao redor de 25.000 fazendas de gado na América do Sul, torna-se impossível realizar um trabalho de relacionamento mais personalizado com um grande número de produtores<sup>11</sup>

Considerando essas informações, a Figura a seguir apresenta uma descrição dos relacionamentos percebidos no estudo, tendo como foco principal a empresa Marfrig matriz.



**Figura 7** - Relacionamentos da multinacional matriz – segmento carne bovina.

**Fonte:** A autora

Percebe-se pela Figura 7, que os relacionamentos da matriz Marfrig no seu segmento de carne bovina são diversos. Entre eles, a implicação governamental e setorial, tanto no Brasil como no exterior tem sua força representada por critérios legais, autorizações e certificações, tributários e culturais. A Figura ilustra também, que a Marfrig apresenta força

<sup>11</sup> Nessa pesquisa será utilizado o termo fornecedores e produtores como semelhantes, considerando serem esses o termo utilizado nas explanações teóricas ligadas a cadeia de suprimentos e popularmente nas entrevistas.

de discussão em algumas questões governamentais e setoriais no Brasil e em alguns casos no exterior, visto sua representatividade em termos industriais e empregatícios.

A matriz relaciona-se diretamente com as unidades produtivas de carne bovina, que realizam também a atividade de industrialização da cadeia de suprimentos, chegando ao mercado consumidor e seu contexto. Essas unidades sofrem implicações governamentais e setoriais, mas não têm na visão dessa pesquisa tamanha força como a da matriz brasileira quando se trata de discutir alguns aspectos legais, tributários.

As relações entre matriz e unidades (classificada como M-U na Figura 4.1<sup>12</sup>) e matriz e produtores (M-P) são promovidas com visão de longo prazo, já que a operacionalidade e o custo de saída do negócio de carnes são altos. Isso faz com que a matriz dirija esforços no sentido de controle e gerenciamento e alinhamento no relacionamento com suas unidades e cadeias de suprimento, caminhando para uma estratégia de *global chain*. A relação entre a matriz e consumidor final, que não é objeto de estudo nessa pesquisa, se dá pelo esforço de vendas do setor comercial da empresa e suas unidades, com destaque para alguns clientes internacionais que apresentam exigências próprias em termos de produtos e qualidades, chegando a certificar algumas plantas para o referido atendimento.

Vários elementos de análise dos relacionamentos do tipo M-U foram objeto desse estudo, no olhar da matriz. Iniciou-se a pesquisa sobre o interesse e as práticas desenvolvidas pela matriz visando incrementar as trocas de conhecimento entre as unidades produtivas e suas cadeias de suprimento. Nesse ponto, a Marfrig matriz afirma considerar muito importante o processo de aprendizagem, onde alguns participantes podem aprender com outros, utilizando-se das melhores práticas. No entanto, tem consciência do grande número de envolvidos nas unidades, da dispersão geográfica e dos desafios que processos como esse, incluindo transferência de conhecimento e aprendizagem, impõem.

Como a estratégia de aquisição prevê a manutenção das pessoas que nela trabalhavam, a Marfrig diz obter um grau de comprometimento relevante com a organização. A coordenação também se dá via um intenso relacionamento entre os gestores da empresa matriz (entre esses os denominados CEO<sup>13</sup>) realizando reuniões semanais das operações/negócios, outra reunião mensal com destaque para acompanhamento de metas e mais uma reunião trimestral (esta presencial), em um local/unidade previamente definidos,

---

<sup>12</sup> A Unidade produtiva chilena não fez parte desse estudo.

<sup>13</sup> CEO – *Chief Executive Officer*

visando aproximar os profissionais da Marfrig de vários pontos geográficos, para discutir o negócio de carne bovina.

Quanto à coordenação do relacionamento de cada unidade com produtores locais, a matriz informa que dá liberdade para que cada unidade escolha o seu modo de trabalho, contanto que o relacionamento seja eficaz e próximo com os fornecedores, já que, cada país tem suas particularidades produtivas, legais, econômicas e culturais. A matriz tem conhecimento de que geralmente ocorrem em forma de reuniões, contatos via telefone e visitas a campo. Nos capítulos seguintes há uma descrição da estratégia utilizada por cada unidade em estudo.

A matriz planeja a programação de abates junto às suas unidades produtivas com uma semana de antecedência. O controle voltado às vendas nacionais e internacionais encontra-se na matriz, que aciona a sua base produtiva a partir das especificações do consumidor e seus produtos. Assim, as unidades devem buscar matéria-prima, abater e industrializar dentro de um processo logístico interno e de distribuição nos parâmetros estipulados pela Marfrig matriz. Esse esforço volta-se ao desafio da rentabilidade frente uma grande dispersão geográfica, e em casos de problemas no cumprimento dessas programações o CEO da carne bovina será acionado, em São Paulo.

A gestão da Marfrig no segmento bovino é realizado pela matriz diretamente com o CEO desse segmento. Ocorre diariamente e abrange tópicos referentes à quantidade e qualidade da matéria-prima disponível, custos, número de vendas e rendimento. Destaca-se que a rentabilidade é um ponto essencial no atual momento da empresa, sendo incentivado por meio de bônus para cada CEO de acordo com a sua performance, a da sua divisão/unidade bem como do desempenho global da Marfrig.

Para essas operações acontecerem de maneira adequada, a matriz conta com o apoio de softwares de gestão e controle, ainda não operando de forma integrada, mas com previsão para dentro dos próximos dois anos. A matriz afirma que a estratégia de aquisição dificulta a integração de dados, e as diferenças legais e culturais também estão sendo avaliadas para a adoção de uma gestão tão integradora quanto importante.

A comunicação, sob o olhar da M-U, é personalizada por unidades produtivas. Há algumas que exigem maior atenção por parte da matriz considerando o tempo de relacionamento, a complexidade das exigências nacionais, e ainda o tipo/raça de animal com



que operam. Para algumas raças consideradas especiais, há reuniões específicas entre as unidades e matriz, que devem entregar o produto em parâmetros de qualidade e industrialização diferenciados.

Conforme o país/sede da unidade produtiva a comunicação se estende ao nível governamental e setorial, visto que a unidade sofre influências políticas e comerciais. Em outros casos ainda, a matriz precisa estudar, entender e muitas vezes lutar por negociações em países que adotam práticas protecionistas, impedindo ou atrasando a entrada dos produtos oferecidos, naqueles mercados. Há casos em que a Marfrig matriz precisa atender à demanda a partir de outras unidades produtivas internacionais, certificadas e autorizadas para exportação em determinados países, o que reforça a vantagem de estar atuando em cadeias globais. Isso foi explanado na pesquisa como ocorrência na unidade uruguaia.

Uma preocupação com o desenvolvimento gerencial e institucional das plantas foi apreciado na pesquisa. A Marfrig aponta que no período 2006-2008 houve um grande investimento em termos de melhoria tecnológica nas indústrias, mas ainda há trabalho a ser feito. Uma preocupação com a inserção social da marca Marfrig nos contextos das suas unidades foi percebido mediante o apoio financeiro de alguns eventos, participação de produtos em ações sociais natalinas, entre outros, que as unidades acompanham. A matriz oferece ainda, um orçamento anual para cada planta, objetivando investimentos institucionais e na marca Marfrig, não estando padronizada até o momento da pesquisa.

As relações horizontais, que envolvem unidades produtivas com outras da mesma classificação são incentivadas pela matriz. Há, na visão da empresa, necessidade de trocarem experiências como gestores dessas unidades, que mesmo localizadas em países diferentes detêm um grau de aprendizado e experiência distinto, sendo útil a disseminação no seu meio. Já houve trocas de tecnologias e de formatação de processos, com grandes resultados. Ocorrem geralmente duas vezes ao ano, em lugares diferentes procurando valorizar as unidades. Na visão da matriz, as unidades promovem cooperação, se ajudam mutuamente (muitas vezes sem o conhecimento da matriz), mas não competem entre si, já que há mercado para todos.

Quanto ao relacionamento da matriz com as cadeias de suprimento – elo do produtor - (M-P), as mesmas são consideradas de boa qualidade por parte da matriz. Isso significa que as que ocorrem (sem muita frequência), envolvem grandes e tradicionais produtores,

considerados parceiros em termos de escala no negócio de carne bovina, e que buscam no contato direto uma forma de reconhecimento do potencial do produtor.

Sobre a adoção da estratégia de confinamento de gado, a matriz diz ser viável apenas para algumas raças, e isto deve ficar explícito junto aos produtores. São algumas raças que necessitam de procedimentos de engorda e tratamento especiais. Nesses casos muitas vezes a Marfrig dispõe de recursos para cobrir os custos com alimentação e solicita um pecuarista que deve estar responsável por essa prática, entregando o animal na qualidade exigida pela empresa.

O relacionamento direto com pecuaristas ocorre também via eventos técnicos, encontros e palestras promovidos pela empresa visando reforçar os elos de confiança e de negócios entre os mesmos. Ressalta-se que esta ação vindo sendo desenvolvida principalmente em estados brasileiros com grande capacidade produtiva.

Quando explanou sobre alguns comentários de produtores que gostariam de poder contar com a presença Marfrig matriz em ações mais próximas junto à cadeia de suprimentos, a empresa informou que é praticamente impossível agregar valor em todas as relações. Isso ocorre também em função de não ter havido, até o momento, registros de problemas nessas relações, que são consideradas, então, adequadas e ajustadas ao interesse da empresa e suas estratégias produtivas. Ou seja, falta de comunicação entre subsidiária e matriz.

Estão cientes, no entanto, de que as relações cadeia de suprimentos deverão ser mais próximas no futuro. Mas para isso, entendem que enfrentarão uma grande dificuldade que diz respeito ao grande número de envolvidos, com especificidade regional e nacional. Por essa razão, entende que a autonomia conferida a cada planta/unidade industrial deveria e deve ser eficaz, extrapolando a relação de compra de gado, além de um trabalho mais personalizado com os envolvidos em prol da empresa como um todo, e conseqüentemente para o sucesso dos negócios.

## **5 OS RELACIONAMENTOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA MARFRIG: O CASO RIO GRANDE DO SUL/ BRASIL**

### **5.1 O SETOR DE CARNE BOVINA E A MARFRIG NO RIO GRANDE DO SUL/BRASIL**

A Marfrig, acompanhando o setor de carne bovina no estado do Rio Grande do Sul, identificou uma oportunidade de aquisição ao conhecer as dificuldades por que um frigorífico localizado em São Gabriel passava. Localizado em uma posição logística de interesse, próxima ao centro do Estado e com grande oferta de gado de qualidade, a Marfrig inicia as tratativas do negócio em 2006 e, formaliza-o em 2007 ao comprar a Coriva, que anteriormente pertencia à empresa Gabrielense, de gestão familiar com problemas financeiros nos últimos anos.

Após essa aquisição, novos investimentos físicos foram realizados nos antigos pavilhões implantando o estilo padronizado de cores e formatos de edificações do Grupo Marfrig, totalizando 25.821 m<sup>2</sup>. Atualmente a indústria dispõe de capacidade produtiva para 900 cabeças/dia, sendo que no momento da coleta dos dados a média de abate diário não ultrapassava 700 cabeças/dia, e média de 640 funcionários.

Muitos funcionários foram mantidos, mas nos cargos de liderança houve várias trocas, sendo apontada como justificativa a carência de formação de maior nível na região, aliados a

experiência com frigoríficos. Nestes casos, alguns novos funcionários foram trazidos de São Paulo, segundo informações do setor de RH da indústria. Cabe salientar no entanto, que estas ações voltadas a novas contratações nem sempre são bem vistas, pois os moradores locais “são resistentes ao que vem de fora.”<sup>14</sup>

A Marfrig unidade de São Gabriel tem como objetivo principal, neste momento, incrementar novas certificações: ISO 14.001, SA 8.000. Para isto, está sendo implantado o SIG (Sistema Integrado de Gestão), uma metodologia que ajudará no alcance destas novas certificações, em um trabalho que envolve a indústria e alguns membros da cadeia produtiva. Já existe o programa bem-estar-animal e rastreabilidade, e em um período passado houve na indústria a possibilidade de exportações para o Irã e União Européia. No entanto, no momento, as vendas estão sendo alocadas ao mercado interno.

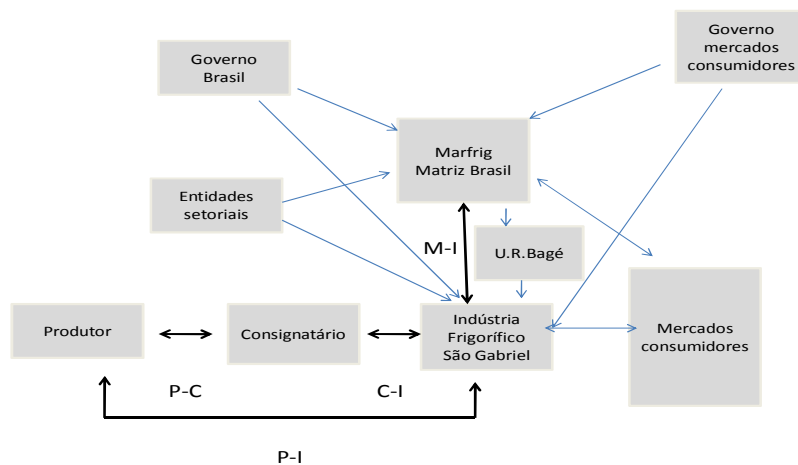
Mesmo sendo uma região considerada grande ofertante de gado, a entrega à indústria é sazonal, e há épocas em que praticamente não há matéria-prima. Questionados sobre a opção de confinamento, a indústria responde que existe, mas em quantidade, no entanto, muito pouco representativa no momento pois apresenta um custo alto para a indústria. Limita-se assim a algumas raças que permitem um maior valor agregado no momento da comercialização.

As mudanças realizadas pela Marfrig a partir de 2007, no contexto do município e dentro da indústria, tiveram uma grande evolução, segundo depoimentos de funcionários e cargos de gestão. Nesse incremento, foram citados uma maior preocupação com o ambiente de trabalho e segurança interna na indústria.

Os relacionamentos encontrados na cadeia produtiva da unidade de São Gabriel/RS estão representados na Figura a seguir. Como nos outros casos já explanados, há a possibilidade de classificá-los como M-I (multinacional-indústria), para as relações entre a matriz da Marfrig em São Paulo e a unidade de São Gabriel; P-I (produtor-indústria), para as relações entre produtores e indústria; C-I (consignatário-indústria), para as relações entre consignatários e indústria; e P-C (produtor-consignatário), para os relacionamentos estudados entre produtores e consignatários, considerando a análise dos fluxos em diferentes sentidos entre os envolvidos. Outros relacionamentos que foram identificados, inclusive entre a indústria e uma unidade/central regional de compras em Bagé, também são abordados, apresentados na sequência.

---

<sup>14</sup> Palavras utilizadas pelo Setor de RH da indústria em estudo.



**Figura 8-** Delineamento dos relacionamentos na cadeia de suprimentos em estudo – Unidade São Gabriel – RS

**Fonte:** A autora

### 5.1.1 Relacionamentos do Tipo M-I (multinacional brasileira e indústria em São Gabriel-RS)

Os relacionamentos entre a gestão da unidade em São Gabriel e matriz em São Paulo ocorrem basicamente entre a gerência administrativa da unidade e o CEO do segmento bovino na matriz. Os outros setores funcionais mantêm relacionamentos com os responsáveis pela Marfrig na capital paulista somente quando necessário para a execução de atividades, mas não são considerados frequentes, nem complexos.

No contato direto nessa unidade produtiva, constatou-se que a denominação “Marfrig” ainda enfrenta, na região de São Gabriel, certa resistência por parte de alguns produtores, colaboradores e comunidade em geral para a melhor implementação de suas atividades e posicionamento da marca. Isto porque ainda é vista como uma empresa que não nasceu da cultura local, que trata funcionários como meramente mão-de-obra, e que a partir da compra da Coriva, deixou vários produtores credores sem recebimento, oriundos da pessoa jurídica extinta. Esta imagem negativa ainda reside na cultura local segundo depoimentos na indústria, e foi também detectada no ambiente interno da organização, confirmada pelos produtores e consignatários.

Considerando isso, a indústria indicou que um maior investimento em marketing sobre o nome Marfrig, seu potencial e abrangência, que pudesse ser aplicado pela Matriz na região, poderia estar contribuindo para uma melhor visibilidade institucional, facilitando os relacionamentos comerciais e contratação de novos funcionários. Mas por questões inclusive orçamentárias reduzidas, a solicitação dessa indústria para a matriz ainda não foi atendida em sua completude.

Visitas por parte da matriz também ocorrem em determinados momentos, de acordo com rodízios de reuniões entre as unidades do grupo. Para isso, a unidade organiza-se e procura atender os processos determinados, comunicando-se e colaborando no que for solicitado.

### **5.1.2 Relacionamentos do Tipo P-I (produtores e indústria)**

A indústria afirma que o produtor está focando seu interesse apenas em lucrar com a entrega do gado, e não está percebendo a importância dos padrões de qualidade junto à criação e engorda, o que geraria maior valor inclusive para ele próprio. Uma estratégia adotada para minimizar este problema foi permitir e convidar o produtor para que acompanhasse o abate do seu gado. No entanto, na fala dos produtores esta ação não é um convite, mas apenas comunicado de que podem acompanhar o abate, um convite sem muito incentivo, o que resultou em baixa participação por parte dos produtores.

Sem contratos de exclusividade, os produtores podem migrar na entrega da matéria-prima, por vezes e épocas do ano escassas, a outros compradores do município e arredores, os chamados pequenos abatedores. Com custos fixos mais baixos, muitas vezes oriundos da informalidade dos processos, conseguem pagar um preço mais elevado para os fornecedores de gado na região.

A baixa formação de muitos produtores (a maioria é pequeno e médio porte com lotes inexpressivos, é apontada pela indústria como um problema quanto ao alcance de novas certificações, pleiteadas pela indústria. Isto porque irão ocorrer auditorias que incluem entrevistas com produtores, para verificação do recebimento e adoção de informações que

visam as boas práticas. A Marfrig afirma que há uma maior resistência com pequenos produtores quando se faz necessário compromisso via assinaturas, como ditam os padrões do Programa Bem-estar-animal. Isso ocorre, segundo a empresa, porque a “força da palavra” ainda conta muito na cultura interiorana do Rio Grande do Sul; e a assinatura em determinados termos formalizados, pode ser entendida por parte de alguns produtores, como ausência de confiança entre as partes.

Outro ponto identificado é que alguns produtores não se sentem envolvidos em reuniões promovidas pela empresa. São elaborados e comunicados os convites, para eventos técnicos da área, ações consideradas muito importantes para a Marfrig em migrar para patamares mais elevados de qualidade na unidade de São Gabriel, no entanto, com baixa participação, envolvimento e cooperação por parte dos produtores.

Também não há discussões sobre inovação em produtos e processos com produtores. A indústria não tem setor específico para estas atividades, sendo que a Matriz é responsável por novos desenvolvimentos, bem como pelo marketing geral, somente repassando as informações e novidades à indústria, que executa de acordo com as novas definições.

A confiança foi destacada pelos produtores como elemento de extrema importância para os relacionamentos com a indústria. Foi salientado mais do que uma vez, na oportunidade da entrevista pessoal com os produtores, que o início da Marfrig em São Gabriel foi dado por uma pessoa – Sr. Leonel Garcia. Ele foi o marco de confiança para que se estabelecessem novas relações (da transição da Coriva para Marfrig), apontando e enfrentando problemas que surgiram, com muita ousadia e coragem. Estas ações são lembradas com muito respeito e admiração pessoal a essa pessoa da Marfrig (atualmente atua em Bagé), e permite afirmar que tal confiança transpassou para a indústria, manifestada nos fragmentos de fala.

Por parte da indústria, também há a indicação da presença da confiança estrutural e social quando desenvolvem relacionamento com seus produtores. O momento da entrega do gado, quando sem intermediação do consignatário, (denominam comprador), há uma fiscalização de qualidade na chegada, ao curral da indústria. Se por alguma razão não for entregue segundo o combinado no momento da venda, (realizada via telefone entre o setor de compras de gado na indústria e o produtor), há a aceitação entre os envolvidos de entrarem em um acordo, acertando os valores negociados, e registrando em um boletim de ocorrência.

Ainda na visão da indústria, afirma-se que nas relações com produtores não se pode dizer que haja cooperação. É uma relação de compra e venda de mercado, em que o produtor só sairá satisfeito, se ganhar de forma lucrativa. Percebe-se que a cooperação está mais ligada à atividade do consignatário que realiza atividades de buscar nos pequenos produtores as suas ofertas, consolidando-as para a indústria.

Também não se pode afirmar que haja competição, pois como há escassez de gado, todas as entregas e quantidades são importantes para a Marfrig. Mesmo em padrões menores de qualidade, quando a demanda é alta e acelerada pela central de Bagé, a busca é constante e infelizmente, em alguns períodos do ano, a indústria estagna.

Quando questionados sobre a aprendizagem gerada a partir destes relacionamentos, a indústria respondeu que há um esforço por meio da aproximação com os produtores, pois há um contato pessoal/visitas de alguns profissionais da indústria qualificando-os no Programa Bem-estar-animal, e também, quanto ao processo industrial, quando na oportunidade de acompanhar o abate do animal que estava sob sua posse, antes da venda.

Em uma análise da infra-estrutura para atendimento aos produtores na indústria, há um setor que realiza os cadastramentos devidos e informa/capacita sobre o Programa Bem-estar-animal, denominado setor de compra de gado, que logo na entrada da indústria, dispõe de uma sala modesta, com recursos necessários para uma boa comunicação, com telefone e e-mail.

Estes meios de comunicação são considerados eficazes, já que a indústria afirma que como a maioria são pequenos e médios produtores, nem sempre há acesso à internet, no contexto de criação de gado. O telefone ganha assim, maior usabilidade, aliado ao trabalho do consignatário, que traz grande parte do gado para indústria, e esse disponibiliza de melhor infra-estrutura para os negócios, incluindo fax e localização geográfica menos dispersa, concentrando-se geralmente na própria cidade.

Analisando sobre o ângulo da existência de flexibilidade, verificou-se que há na consolidação de cargas, trabalho este efetuado pelo consignatário e pelo transportador (outro elemento jurídico), buscando poucas unidades de gado em várias propriedades, e tornando assim, esta atividade flexível de acordo com o período de tempo. Mas verificaram-se mais características de variabilidade do que flexibilidade, pois a forma de fazer é a mesma, inclusive no recolhimento de gado. Na indústria, a flexibilidade encontrada foi no sentido de oscilação dos abates e conseqüente número de empregados, que pode reduzir-se em cerca



de 200 pessoas em épocas de baixa, e aumentar em períodos posteriores, mesmo que com dificuldades na contratação e principalmente manutenção destes na indústria.

Quanto aos pontos negativos no relacionamento entre indústria e produtor, foi citada pela Marfrig, a percepção na região de que o produtor é explorado pela indústria. Isso ocorre quando para o produtor há a visão de que a indústria não avalia bem o seu gado e, conseqüentemente, não paga o preço devido. Isto é um problema, visto que há padrões de qualidade que a indústria necessita avaliar e cumprir no recebimento da matéria-prima. O fato de ser uma grande empresa e não investir em marketing institucional que traga status e visibilidade para os produtores, também é um problema, no momento. A impressão de que a Marfrig é uma empresa que pressiona os pequenos fornecedores, pode ser na visão da indústria, um dos fatores do problema no relacionamento, e como já comentado, problema também na contratação e manutenção de funcionários na indústria, que chegam com a mesma percepção.

Já para um produtor participante da pesquisa, cuja propriedade é de maior porte, há a importância e valorização no mercado em fornecer para a Marfrig. Com um nível de informação maior, o produtor afirma que negociar com essa indústria traz segurança de recebimento, o que é ponto positivo no negócio. Ele consegue ver que padrões de exigência são normais em negócio de carnes de gado, cuja fiscalização e controles devem ser elevados e eficazes. Isto não é desconfiança no relacionamento, o que talvez pode ser encontrado na percepção de pequenos produtores que também negociam com esta indústria.

O que foi levantado de negativo quanto ao relacionamento, segundo um produtor de grande porte, é a falta de aproximação com a Marfrig. Sentem falta de maiores informações do mercado, onde a indústria como um todo planeja chegar, como se encontra a unidade de São Gabriel, no contexto das unidades. Mesmo que na visão dele, a confiança na palavra da Marfrig seja grande, há uma necessidade de aproximação e informação, o que talvez possa ser compreendido como uma necessidade de participar mais ativamente da cadeia, uma maior valorização e visibilidade do produtor no processo.

Também foi sugerido por parte do produtor, reuniões para trocas de experiências e aprendizagens entre os membros deste elo da cadeia produtiva, incentivando a cooperação, que é praticamente, hoje, inexistente. Citou que algumas já ocorrem, ainda que organizadas pela indústria para discutir o Programa Bem-estar-animal ou agora, o SIG da Marfrig, mas sentem falta de reuniões de discussão das atividades e cooperação com a indústria, e entre os

produtores/fornecedores de gado. Chegou-se à sugestão de criar um “Salão do Produtor”, que poderia ser um espaço voltado a enriquecer e motivar principalmente o de pequeno porte, a trabalhar com gado na região. Isto poderia beneficiar as ações de qualidade e certificações necessárias para a indústria manter seus padrões de industrialização e comercialização, mas que precisam ser feitas no campo, pelos produtores.

Quando abordado sobre rastreabilidade, o produtor responde que não funcionou nesta região. Na visão desse elo da cadeia produtiva, há que atentar para as diferenças geográficas e das características de criação em cada país e região. Em São Gabriel e no Rio Grande do Sul, o gado é criado a pasto, diferente do modo como se criam em alguns outros países. Foi comentado que, inclusive esta pesquisa, levantou dados na Marfrig Uruguai onde é o veterinário e o governo que já fiscalizam e impõem a rastreabilidade desde o campo, o que é diferente em outros contextos, inclusive no Brasil. No Uruguai as distâncias são menores entre a indústria e os produtores comparando-se com o Brasil, e o espaço geográfico para criação também é menor, facilitando a execução de rastreabilidade por animal. Resumindo, o produtor afirma nas entrevistas que, uma boa sugestão para a Marfrig/Unidade São Gabriel neste tema de rastreabilidade, seria tentar implantar um sistema de certificação por propriedade e não por animal, o que facilitaria e reduziria os custos do processo.

Um incentivo vem sendo feito no sentido de motivar entrega do gado para a Marfrig, juntamente com um Banco que atua no município. É um sistema de bonificação, que quando se atinge um certo número de negócios/entrega de gado, se ganha um serviço de fidelidade com o banco. Com isto, objetiva-se juntar mais produtores interessados em vender para Marfrig, obtendo ganhos também junto ao banco. Entende-se que este tipo de ação pode incentivar a cooperação entre produtores, mas gerida por um ator externo (banco) e não traz benefícios como aprendizagem, trocas de informações, conforme apontado como necessidade entre os produtores.

### **5.1.3 Relacionamentos do Tipo C-I (consignatário e indústria)**

O consignatário (também chamado de comprador) afirmou que quando se negocia com a Marfrig, há uma segurança total de recebimento, e de seriedade na negociação. Este elemento de análise pode ser visto como um ponto positivo, se considerar que esta

tranqüilidade e menor incerteza tende a estabilizar as relações, aumentando a confiança entre os envolvidos, com tendência a reduzir o oportunismo (CRUZ e LIU, 2011).

A indústria destacou que o consignatário é um elo de grande ajuda para a indústria, visto que na região a maioria dos fornecedores de gado são considerados de pequeno e médio porte, não sendo visto como um elo, (consignatário), com risco de extinção. Segundo a indústria, o relacionamento com consignatários é baseado na confiança, onde o que vale é a palavra. Se houve um compromisso de entrega de tantas cabeças a tal nível de gordura, o mesmo será cumprido, pois há confiança entre as partes envolvidas.

Na fala com consignatários o mesmo foi informado, o compromisso da palavra entre ambos, com um destaque para a não penalidade caso haja problemas com a qualidade, ou a quantidade, oriundas do produtor. Infere-se, então, que há uma maior responsabilidade por parte da indústria e certa flexibilidade na entrega pelos consignatários e produtores, possivelmente em virtude da escassez de gado na região, já que em outras unidades pode haver penalidades ao consignatário, em casos de entregas fora do padrão definido.

A comunicação entre consignatários e indústria é considerada adequada em termos de clareza e objetividade, com acesso às informações de oferta e demanda de gado basicamente via telefone. Frequentemente a comunicação entre C-I é pessoal, principalmente no momento da entrega do gado na indústria, aproximando assim, o relacionamento entre as partes.

#### **5.1.4 Relacionamento do Tipo P-C (produtor e consignatário)**

Neste tipo de relacionamento a cooperação encontra-se voltada às atividades de entrega e consolidação de gado, que vai para a indústria. A cooperação pode ser considerada parcial, pois nem sempre os produtores se conhecem ou conversam entre si a respeito da relação com a indústria e consignatários. Esse trabalho de consolidação é feito pelo consignatário e entregue à indústria, geralmente por ele próprio, em cargas agendadas.

De um modo geral, o relacionamento entre produtor e consignatário é considerado essencial em São Gabriel, levando-se em conta a característica das pequenas propriedades e a necessidade deste intermediário consolidador perante a indústria. Então, uma relação amistosa e de atividades que se complementam é vista pelas partes, sem muitos conflitos e com confiança social e estrutural entre os envolvidos.

A pesquisa permitiu identificar que esta situação de relacionamento “confortável” entre consignatários e produtores pode vivenciar alguns problemas, se houver, por parte da indústria uma maior aproximação com produtores, facilitando as relações sem a intermediação existente; ou ainda, se houverem mais produtores com força de organização entre eles, negociando diretamente com a Marfrig. Esta possibilidade existe remotamente em função da baixa cooperação entre os próprios produtores com a indústria.

### **5.1.5 Outros relacionamentos: uma breve descrição**

A unidade da Marfrig de Bagé, que não foi objeto principal desse estudo, foi citada como uma central de compras regional. Dessa forma, Bagé tem uma comunicação em nível comercial diretamente com a matriz da Marfrig, da qual são recebidas informações sobre o montante de vendas no Estado do RS, e aciona-se o sistema de compras, inclusive pela unidade de São Gabriel.

Existe também neste caso estudado uma relação de cooperação objetivando troca de informações entre as unidades gaúchas da Marfrig, especialmente entre São Gabriel, Bagé, e Alegrete. Considerada uma relação horizontal, foram apontadas pela indústria gabrielse como uma aproximação importante, principalmente para sanar dúvidas no que diz respeito à compra de gado dentro dos padrões exigidos pela Marfrig.

Outro relacionamento a ser intensificado é em nível sindical. A unidade de São Gabriel explanou que está buscando estreitar o diálogo com o Sindicato da Indústria da Alimentação do município, visando definir objetivos comuns. Segundo a empresa, há a visão de que o Sindicato deveria somente encontrar pontos a melhorar na Marfrig, cumprindo assim sua função, o que tem sido discutido. Há um esforço para que esta entidade se envolva mais nas atividades e ações da Marfrig, contribuindo com sugestões e participando de forma mais próxima da empresa, não recebendo apenas dados do que supostamente estaria ocorrendo, sem a devida verificação de cada incidência.

O Sindicato dos Trabalhadores Rurais e o Sindicato Rural também promovem relacionamentos com o frigorífico em São Gabriel. Especialmente com este último, a indústria afirma que há uma boa abertura para discussões de interesses comuns; que há eventos de confraternização, quando são convidados políticos, produtores. Um incremento para esta

aproximação, tem sido propiciada a partir da implementação do SGI – Sistema de Gestão Integrada nesta unidade.

## **6 OS RELACIONAMENTOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA MARFRIG: O CASO TACUAREMBÓ/URUGUAI**

### **6.1 O SETOR DE CARNE BOVINA E A MARFRIG NO URUGUAI**

O Uruguai é um país que conta com uma superfície agropecuária em torno de 16,4 milhões de hectares, envolvendo cerca de 57.000 estabelecimentos e 157.000 trabalhadores nesse segmento. As cidades de Tacuarembó e Cerro Largo são as que mais apresentam incidência de cabeças, segundo esse ministério. Isso demonstra o potencial de produtores que atuam com esse tipo de atividade no Uruguai, apoiada por incentivos políticos e certificações nacionais, representando o primeiro elo da cadeia produtiva. Dispõe, ainda, de cerca de 350.000 hectares certificados em carne orgânica, tipo de carne produzida segundo um sistema produtivo ambientalmente correto, ou seja, é produzida da maneira mais natural possível, isenta de resíduos químicos.

Considerando que o Uruguai que é um dos poucos países da América Latina que dispõe de processos autorizados e certificados para algumas especialidades de carnes, a Marfrig adquiriu em 2006 o Frigorífico Tacuarembó, cujo controle estava nas mãos da família Secco, com unidades nas cidades de Tacuarembó, São José e Salto, Colonia e Fray Bento, também adquiridas nesta ordem. Nessas, a empresa utiliza rastreabilidade em seus processos produtivos, bem como as boas práticas de fabricação, *Sanitation Standard Operation*

*Procedures* - SSOP e Análise de Perigos e Pontos Críticos de controle (APPCC), além da certificação ISO 22.000.

A Marfrig é hoje uma das principais exportadoras de carne processada para os EUA, incluindo a carne cozida, enlatada e *jerdy beef jerky*, já que o Brasil apresenta algumas restrições temporárias às exportações para este país. Cabe salientar que a partir de dezembro de 2010, houve liberação brasileira para exportações de carne termoprocessada para os EUA, porém, a partir de plantas industriais, que estivessem sujeitas a controles ditados pelas autoridades americanas. Isso levou algumas empresas a optarem por reduzir a industrialização desses produtos, operando somente em algumas plantas brasileiras, com o que caíram de 26 para 12 unidades no ano de 2010.

Outros frigoríficos brasileiros também vêm se instalando no Uruguai, buscando, entre outros objetivos, a autorização técnica para exportação para os mercados norte-americanos e europeus. Além dessa condição legal, o país dispõe de uma excelente matéria-prima (gado), criada à base de pastos naturais e ao ar livre. As plantas uruguaias são certificadas pela *Control Union Certifications*, empresa holandesa de reconhecido prestígio tanto nos EUA como na Europa e que avalia o cumprimento de padrões internacionais ao longo das etapas de produção e industrialização. Entre os atuantes nesse segmento de carne bovina encontram-se no Uruguai a JBS e o Frigorífico Minerva, que adquiriu em janeiro de 2011, o Frigorífico Pul. De acordo com o INAC (Instituto Nacional de Carnes), essas empresas brasileiras detêm 36% da participação no abate de carne bovina no Uruguai, o que totalizou 2.203 milhões de cabeças em 2010.

A Marfrig tem capacidade de abater no Uruguai 3.900 bovinos por dia (cerca de 22,8% do abate no país); a JBS, 1.100 cabeças, e a Pul/Minerva, 1.100 cabeças diárias, com expansão prevista para 1.400, em breve. Segundo a ABRAFRIGO (Associação Brasileira de Frigoríficos), a expectativa é de que os abates em 2011 fiquem abaixo dos do ano passado, em razão da forte seca em 2009, que deve afetar o número de animais em terminação para este ano, da expectativa de alto custo com alimentação e do bom volume de exportação de gado em pé.

## 6.2 OS RELACIONAMENTOS DA MARFRIG NA CADEIA DE SUPRIMENTOS URUGUAIA

O Frigorífico Tacuarembó/Marfrig representa um dos elos da cadeia de suprimentos, industrializando e comercializando produtos diversos de carnes. No entanto, em algumas situações há o papel do intermediário (consignatário) entre o produtor e o frigorífico, que compra o gado do produtor a partir de uma avaliação na propriedade e assume o papel de venda com suas responsabilidades, perante o frigorífico. Outros participantes desenvolvem suas atividades e são, de alguma forma, afetados pelos resultados dos demais, o que permite afirmar que uma condução adequada desses relacionamentos torna-se bastante importante nos dias atuais, organizando fluxos e processos de industrialização e comercialização.

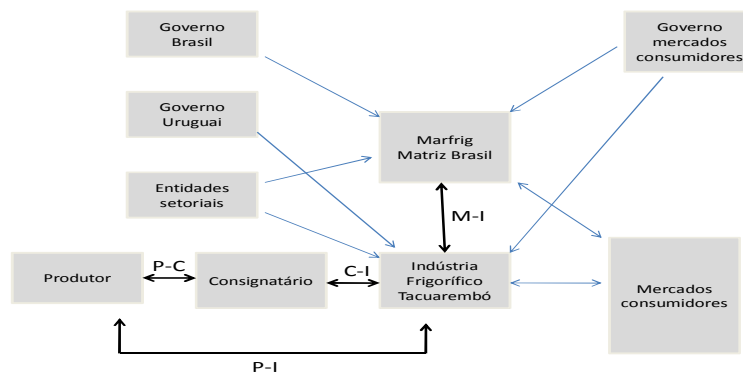
Esses relacionamentos entre os participantes da cadeia de suprimentos são desenvolvidos em meio a contextos culturais distintos, já que neste estudo se trata de uma multinacional brasileira e uma planta estrangeira e, ainda, suas relações com produtores e consignatários. O contexto econômico e político, setorial e regional também influenciam na força e no formato desses relacionamentos, em nível de cadeia de suprimentos, além das especificidades das relações na empresa e entre os participantes da cadeia, abordadas a seguir.

Para obter e manter os padrões de qualidade internacionais exigidos, há a necessidade de um trabalho em conjunto, especialmente com o elo da cadeia anterior à industrialização, no caso o produtor, e também o consignatário, contribuindo para que a matéria-prima chegue de acordo com exigências necessárias. Com esse objetivo, relacionamentos colaborativos, claros e que tragam benefícios para ambas as partes devem ser buscados, considerando ainda que há uma matriz brasileira, de onde muitas informações diretivas partem para suas unidades produtoras.

Em uma descrição geral, podem-se apresentar os relacionamentos existentes em nível de cadeia produtiva conforme a Figura 6.1, com destaque, neste estudo, para os relacionamentos denominados “M-I”, para as relações entre a matriz da Marfrig brasileira e a indústria uruguaia; “P-I”, para as relações entre produtores e indústria; “C-I”, para as relações entre consignatários e indústria; “P-C”, para os relacionamentos estudados entre produtores e consignatários, considerando a análise dos fluxos em diferentes sentidos, entre os envolvidos.

### 6.2.1 Relacionamentos do tipo M-I (multinacional brasileira e indústria Frigorífico Tacuarembó)

Com o objetivo de conhecer como ocorrem os relacionamentos existentes, um dos primeiros pontos observados na pesquisa foi sobre como são definidas as metas e formas de trabalho na relação matriz/brasileira e unidade uruguaia, especialmente por que o estudo procura olhar sob o ângulo de uma cadeia de suprimentos. Verificou-se que essas definições são repassadas pela multinacional brasileira por meio de reuniões presenciais, geralmente realizadas no próprio frigorífico. Não há um contato da empresa brasileira com os demais elos da cadeia. Dessas reuniões, os responsáveis pelos setores da empresa e dirigentes gerais participam, discutindo também, as políticas e normas estabelecidas por padrões internacionais.



Formatado: Fonte: 12 pt

**Figura 9-** Delineamento dos relacionamentos na cadeia de suprimentos em estudo - Uruguai  
**Fonte:** A autora

Observou-se que, mesmo com as regras gerais ditadas pela Marfrig, há respeito à cultura local e ao estilo próprio do frigorífico, antes da aquisição, mantendo-se inclusive, alguns gestores da família que anteriormente dirigiam a organização em cargos estratégicos e funcionários que até o momento atuavam na empresa. Foi exposto também que há um desejo por parte da multinacional brasileira, de tornar esse frigorífico em Tacuarembó o ponto principal de comunicação e centralização de dados das demais unidades produtivas uruguaias. O controle sobre essas metas e padronizações, é repassado à multinacional brasileira por meio de *softwares* e relatórios específicos diários da Marfrig. A comunicação ocorre também entre os setores das unidades produtivas no Uruguai e com a matriz no Brasil, denominados



“comitês”, ocorrendo de forma presencial, sendo completada com a utilização de *softwares* e *e-mails*.

### **6.2.2 Relacionamentos do tipo P-I (produtores e indústria)**

O Frigorífico Tacuarembó procura proporcionar um tratamento que, segundo a empresa, permite reforçar aos produtores fornecedores a sua importância no negócio da organização. Quando houver a identificação de um novo potencial produtor ou quando este procura a indústria, há uma verificação *in-loco* da qualidade do gado ofertado e dos processos e regulamentações adotadas, objetivando ver se atendem às exigências do frigorífico. Esses são recebidos em um setor da empresa denominado “Hacienda”, um local que apresenta características de ambiente condizentes com a atividade de produtor de gado, com móveis rústicos e estilo colonial. Completa esse local, a presença de profissionais que conhecem o estilo de vida do produtor e sua forma de trabalho, sendo utilizada uma linguagem acessível, visando mantê-lo em futuras relações comerciais com o frigorífico. Segundo os colaboradores que ali atuam, pode-se afirmar que há cooperação no sentido de que um trabalho bem-feito entre esses dois elos da cadeia, proporciona resultados positivos para ambos. Dessa forma, prezam pela qualidade dos produtos comercializados e pela fidelidade nos negócios.

A última característica é apontada pela empresa como uma ação difícil, pois se trata de uma cultura e de um negócio em que o fator lucro tem grande significado nos relacionamentos, e o produtor busca ganhos maiores. A indústria, no entanto, sofre com a pressão dos custos e normas organizacionais e internacionais mais intensas.

A empresa não dispõe de um planejamento de vendas e produção em nível de cadeia, no caso em estudo, o que impede uma programação mais delineada de compra de matéria-prima junto aos produtores. O que ocorre é que nas oportunidades de maior venda no mercado, este setor de “*Hacienda*”, vai ao encontro dos produtores e de novos, se necessário, buscando realizar as compras no nível e exigências almejadas.

Para contribuir na disponibilização de informações sobre o setor e acentuar o relacionamento entre indústria e produtor, a Marfrig/Tacuarembó desenvolve, de tempos em tempos, novas edições da revista *MarfrigCampo*, que visa contribuir com informações sobre o setor e a prática da criação de gado no Uruguai, sendo também um portal de comunicação entre os produtores e a empresa e desenvolvendo um papel institucional do frigorífico e da Marfrig.

Ocorrem também reuniões presenciais com produtores, quando há necessidade de repassar novas informações ou discutir situações de mudança. Nesses casos, a empresa relata

que a presença é considerada alta e que o interesse desses é tido como significativo pela empresa. Jantares de confraternização são promovidos pelo frigorífico em épocas de final de ano com o objetivo social de integrar os produtores com a direção do frigorífico. Desses eventos também participam os consignatários (matéria da próxima seção), que trabalham em conjunto, comprando e vendendo gado, à organização em estudo.

Outra forma de relacionamento entre a indústria e produtores, é a realização de palestras por técnicos do frigorífico sobre temas diversos, o que aproxima os participantes à empresa, serve de comunicação para sanar dúvidas sobre processos e, ainda, promove um espaço de discussão entre os membros da cadeia. Esse tipo de ação é realizado muitas vezes no próprio estabelecimento do produtor, com vistas a auxiliar de forma individualizada, o trabalho dentro dos padrões exigidos.

Outra ação importante destacada pela Marfrig/Tacuarembó, foi a realização junto às escolas agropecuárias e com produtores do chamado “Impulso Agropecuário”, um curso com duração média de três anos e que, segundo a empresa, teve excelentes resultados, qualificando os fornecedores. Nessa ação, o frigorífico incentivou a produção de gado, contribuindo para uma cultura no meio rural que deve ser mantida, representando um importante elo da cadeia de carnes. Há também auxílio e financiamento para novas técnicas/tecnologias aos produtores que se comprometem com as relações de entrega de gado, junto ao frigorífico.

Como não há contratos entre esses elos da cadeia, observa-se uma constante busca por parte da empresa, por manter e conquistar novos produtores e suas ofertas de gado. Como já comentado, o frigorífico não dispõe de informações sobre a atual oferta em períodos do ano, o que prejudica substancialmente as ações seguintes na cadeia, na industrialização e comercialização de seus produtos. Segundo a empresa, conforme as vendas vão ocorrendo, a procura pela matéria-prima é acionada, já que apenas há estimativas sobre onde o gado se encontra, ou onde se pode buscá-lo. A concretização do processo de compra, porém, junto aos produtores, ocorre nos momentos em que a empresa decide fazê-lo, correndo o risco de encontrá-lo ou não. De fato, sem cláusulas contratuais de exclusividade, os produtores estão livres para buscar outros compradores, e a lei da oferta e da procura vale nessas situações, bem como os ganhos para ambas as partes.

Não se pode afirmar que há incidência de conflitos por questões de rastreabilidade e/ou certificações, visto serem esses procedimentos considerados básicos e obrigatórios no país, onde quem atua no segmento de carnes passa a adotá-los como procedimentos padrão. A respeito, verificou-se nesta pesquisa, um grande orgulho pelo reconhecimento e vantagem uruguaia, perante muitos países.

A indústria preza e incentiva o diálogo e a liberdade junto ao elo anterior para a venda a quem julgar mais interessante, sem amarras contratuais. Acredita-se, ao estudar esses casos, que, quanto maior for o compromisso da “palavra” entre as partes, maior será a certeza de que os negócios ocorram sem sofrer oscilações e recusas na entrega, por questões, inclusive, de lucros maiores. Há, segundo a empresa, altos índices de confiança nos negócios tratados e nos processos adotados pelas partes, no entanto isso não é sinônimo de satisfação nem de trabalho em cadeia, segundo depoimentos de alguns produtores.

Um produtor relatou que não há relações em nível de cadeia, mesmo que a indústria diga que existam. Segundo ele, há esforços em nível governamental, como do sindicato que representa produtores, do INAC, os quais entendem que se fazem necessárias mais ações para coordenar e organizar a cadeia. Todavia, com poucos produtores envolvidos \_ menos de dez, segundo o entrevistado \_, não há como ter representatividade deste elo. O entrevistado complementa dizendo que tais tentativas acabam servindo como estratégia de marketing da indústria, que se mostra interessada. Ressalta que o que foi feito em nível de discussão com os produtores, não retornou como resultados eficazes e que as sugestões dadas por esses, não promoveram integração e melhoria, frustrando muitos produtores que se envolveram inicialmente, na tentativa de trabalhar de forma organizada em cadeia, os quais nem mesmo se conhecem como grupo.

As relações existentes entre indústria e produtores, segundo este último elo, não apresentam transparência, e a forma como o sistema produtivo e de comercialização nesse segmento uruguaio está organizado, privilegia somente os grandes produtores que conseguem sobreviver com poucas informações e com as oscilações de preços no mercado. Outro problema identificado foi o acesso aos dados do setor que, de acordo com produtores, não é rápido, por ser centralizado e de difícil compreensão pelos pequenos produtores. Isso prejudica novos investimentos e não proporciona confiabilidade para permanecer no segmento.

Questionados sobre como a cadeia de suprimentos em estudo gerencia novas tecnologias, a resposta dos produtores é de que não há cooperação ou discussão sobre esses temas. Um ensaio sobre “*forraje en invierno*” foi iniciado, mas não houve retorno dos dados. Em geral, apenas um pequeno informe dos embarques é repassado para os produtores pela indústria, o que permite a este elo, afirmar que se posiciona dentro de uma atividade sem concorrência excessiva, visto que esses se encontram estrategicamente localizados para reduzir custos de transporte, não sendo considerados lucrativos nem atrativos para novos entrantes.

É importante destacar a opinião de um produtor que, ao ser questionado sobre a existência de sincronia na cadeia, afirmou que não existe em razão de uma questão histórica e cultural nos relacionamentos na cadeia. Os produtores precisam de mais informações, mas não socializam as suas, ficando cada um restrito a sua propriedade, gerenciando-a como um feudo, com políticas próprias, sem uma visão do todo e de como as atividades estão interligadas com outros participantes. Quando questionado sobre como tais relações podem ser melhoradas, a resposta voltou-se a incrementar a confiança entre os envolvidos, promover maior abertura para os relacionamentos, maior interesse em discutir aspectos de relacionamento em cadeia e, maior controle de produção de gado.

Isso posto, inferiu-se que a confiança estrutural e social podem ser fomentadas. Na estrutural, mesmo que alguns aspectos institucionais deem a certeza dos processos e certificações, podem ser desenvolvidas ações visando solidificar a coordenação e gestão dos processos de entrega e industrialização do gado. A confiança social, muito citada na pesquisa, foi identificada quanto ao compromisso de cumprir acordos, a “palavra” entre as partes, mas por outro lado, tida como ausente em processos de coordenação e cooperação, entre os próprios produtores e com a indústria.

Outro ponto de destaque no olhar do produtor, ocorre nos momentos em que o mercado permite um preço mais elevado – escassez de matéria-prima ou alta da demanda –, levando os grandes produtores a se dirigir diretamente para a indústria e negociar grandes quantidades, excluindo os pequenos das margens de negociação. Logo, com essa prática não se pode afirmar que há um trabalho em cadeia, segundo um dos entrevistados, nem confiança e/ou cooperação.

### **6.2.3 Relacionamentos do tipo C-I (consignatários e indústria) e tipo P-C (relacionamentos entre produtores e consignatários)**

Os consignatários são intermediários, pessoas jurídicas que negociam a compra de gado de pequenos produtores, ou com pequena escala, e a revendem aos frigoríficos da região. Na cidade de Tacuarembó há sete consignatários, muitos atuando há vários anos e de forma exclusiva com a empresa objeto deste estudo, que representa atualmente 1 % de todo recebimento de gado pelo frigorífico. Os participantes da pesquisa afirmaram que o papel do intermediário é considerado muito importante, principalmente em momentos de baixa oferta da matéria-prima, o que exige um grande rol de relacionamentos com produtores para alcançar a quantidade demandada pelos frigoríficos.

Dessa forma, o relacionamento envolvendo a indústria e os consignatários tem de ser permeado pela confiança, principalmente porque no momento em que estes entregam o gado em nome dos produtores, passam a assumir tal responsabilidade. As solicitações para os consignatários partem do frigorífico por meio de comunicação via fone, contatos via e-mail e alguns documentos manuais. Não há um *software* específico para esse tipo de relação e transação comercial, nem contratos de compra e venda ou exclusividade definida formalmente.

Segundo um dos consignatários, que mantém relacionamentos há mais de vinte anos com o Frigorífico Tacuarembó e com muitos produtores, são pontos principais nessa relação a confiança, a fidelidade e a tradição, o que resulta em procedimentos corretos. Os consignatários trabalham com produtores um nível mais baixo de instrução, que não negociam diretamente com o frigorífico por serem pequenos, ou seja, pouca oferta de gado, ou por não terem “coragem” de negociar com o frigorífico. Essa constatação permite identificar que o relacionamento entre indústria e produtor nem sempre é integrador, exigindo um certo nível de conhecimento e escala para as negociações.

Um dos consignatários que participou deste estudo afirmou que trabalha, em média, com 30 ou 40 produtores, os quais muitas vezes lhe solicitam outros frigoríficos, não optando pelo Tacuarembó, esses inclusive, situados em outras cidades. Essa revelação aponta que podem existir problemas nos relacionamentos entre indústria e produtores, ou de não cooperação, ou, ainda, de não concordância com a política de trabalho de uma das partes. Vistos sob essa ótica, os intermediários atuam no sentido de resolver um problema de relacionamento na cadeia, não só para cumprir um papel importante de intermediação no mercado.

O frigorífico em estudo contrata os consignatários sem documentais oficiais, nem há reuniões planejadas ou definidas pelas partes, ou seja, somente se encontram quando se faz necessário, ou em ocasiões como confraternização de final de ano. Constata-se, pois, a ausência de controles em nível de cadeia, o que inclui a falta de planejamento de oferta para os períodos do ano, assim como de entregas disponíveis para a indústria.

O estudo possibilitou a identificação da existência de competição entre os consignatários, os quais afirmam que os que têm se destacado com maior número de atividades no mercado mantêm tradição e forma de trabalho embasadas na fidelidade junto ao produtor. Isso ocorre em situações exemplificadas nas entrevistas, casos nos quais o consignatário visita o produtor e identifica a qualidade do gado disponível, precificando-a. No entanto, muitas vezes no ato da entrega para o frigorífico, o gado não se encontra mais nas

condições de qualidade identificadas, o que reduz o preço pago pela indústria. Nessas situações, muitos consignatários, em razão do compromisso assumido, arcam com os prejuízos e pagam o preço acertado inicialmente ao produtor. Esse, para eles, é um dos maiores exemplos de confiança, fidelidade e responsabilidade nos relacionamentos entre os elos da cadeia.

Já outro consignatário, que atua há aproximadamente cinquenta anos em Tacuarembó, diz manter excelente relacionamento com os produtores, baseado também na confiança e amizade, mas sem relações comerciais com o frigorífico em estudo. Explica que isso ocorria, mas tais relações foram se deteriorando, principalmente depois da aquisição do frigorífico pela Marfrig, que imprimiu mudanças significativas em termos de seleção e tratamento de fornecedores. Este consignatário vende atualmente gado vivo, e, segundo ele, oferece maior valor agregado para vários frigoríficos, inclusive brasileiros, sendo seu diferencial, já que não atua com o Tacuarembó, principal comprador local.

Afirma que não existe “relação de cooperação em cadeia”, e sim, puramente de interesse por parte dos maiores, no caso, a indústria. Ressalta ainda que não existem relações de “ganha-a-ganha”, mas, sim, de dependência dos demais elos fornecedores de gado para a indústria, que estipula preços e regras. Afirma, também, não trabalhar mais com o Frigorífico Tacuarembó porque praticamente não obtinha lucro; dessa forma, tornou-se uma relação difícil, levando inclusive outros produtores e consignatários a procurar outros mercados e compradores. Em alguns casos, segundo o entrevistado, ocorreu a troca de atividade, passando a atuar no segmento de madeira/móveis e agricultura, no Uruguai.

A insatisfação de alguns consignatários e o levantamento de dados positivos de outros permitem constatar que os que conseguem demonstrar confiança perante produtores e ter um grande número de parceiros, os quais lhes possibilitam arcar com algumas negociações sem lucros expressivos, tendem a se manter na atividade. Isso tem exigido um atendimento personalizado, o que significa compreender cada produtor em suas especificidades e dificuldades, o que não é realizado pelo frigorífico. São consideradas ações importantes para o sucesso do trabalho em cadeia e que dependem também de uma confiança por parte dos frigoríficos em continuar comprando dos consignatários que realizam todo esse esforço e investimento.

#### **6.2.4 Outros relacionamentos: uma breve descrição**

Cabe salientar que os relacionamentos não ocorrem somente em nível de cadeia de suprimentos e com a multinacional brasileira. Conforme a Figura 3, outros tipos de

relacionamentos são praticados pela empresa em estudo junto a diferentes instituições e organismos que contribuem de diferentes formas com as atividades da cadeia. Entre esses, encontram-se o *Ministério de Ganadería, Agricultura e Pesca*, que dita as exigências necessárias para a criação de gado e a industrialização e comercialização de carnes certificadas, mantendo cerca de sete profissionais em tempo integral no Frigorífico Tacuarembó; o *Sistema Nacional de Información Ganadera*, um serviço nacional que apresenta informações e estatísticas sobre a oferta de gado no Uruguai; o Instituto Nacional de Carnes, que oferece também parâmetros de preço para exportação; a *Cámara Nacional de Comercio e Servicios do Uruguai* e a ADIFO – Associação das Indústrias de Carnes Frigoríficas. São todas entidades que mantêm relacionamentos de natureza vária com a empresa.

Um projeto recentemente criado por uma instituição financeira procura apoiar os produtores na compra de insumos diversos, envolvendo animais no processo de rastreabilidade como garantia. No entanto, na opinião dos produtores esse tipo de ação precisa evoluir, pois os animais só podem ser vendidos para a indústria ou exportados, o que não inspira confiança aos produtores, que sofrem com o sistema financeiro e dependentes de ações governamentais.

Relacionamentos com fornecedores de tecnologias também foram incidentes na empresa em estudo. Algumas máquinas que operam no processo produtivo de produtos considerados novos são desenvolvidas a pedido do Frigorífico Tacuarembó, pois são diferentes das ofertadas no mercado. Essas relações são consideradas importantes pela empresa, visto que com o sucesso da relação entre as partes há o desenvolvimento de insumos produtivos, com consequente implicação direta nos custos e na qualidade dos produtos ofertados aos mercados nacional e internacional.

Os transportadores, quando terceirizados, são cadastrados pela empresa para a realização da atividade em diversos mercados. Como se trata de produtos que exigem grande cuidado e atenção em seu transporte, esses relacionamentos complementam a qualidade do produto na entrega aos clientes finais. No entanto, essas relações não foram alvo de estudo neste trabalho, assim como não foram os relacionamentos com grandes redes de empresas consumidoras, como a rede MacDonal'd's, cliente desta multinacional, em estudo e sua unidade uruguaia.

## **7 OS RELACIONAMENTOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA MARFRIG: O CASO QUICKFOOD/ARGENTINA**

### **7.1 O SETOR DE CARNE BOVINA E A MARFRIG NA ARGENTINA**

A produção de gado na Argentina tem sua origem datada em 1570 Juan Torres de Vera y Aragon que fez chegar 4.000 cabeças de bovinos e 4.000 ovinos à Argentina, distribuindo-as entre os colonos das recém-fundadas cidades, cujo gado multiplicou-se e produziu em decorrência, a primeira sobra de carne da história da Argentina. Segundo Stravaganza (20120), a abundância de carne bovina na região de Buenos Aires era tanta, que no transporte, em meados de 1630, quando os quartos de carcaça caíam das carroças dos açougueiros, nem se davam ao trabalho de recuperá-las.

Isso desencadeou o interesse de várias empresas estrangeiras que investiram na Argentina no segmento de industrialização e comercialização de carnes. Um dos pioneiros foi o Grupo Vestey, que instalou em Buenos Aires (Doca Sud) no ano de 1927 o então considerado “maior frigorífico do mundo”.

Em 1932, foi criada a Junta Nacional de Carnes que tinha como objetivo inspecionar e controlar o comércio de carnes da Argentina. Em 1934, sob a direção da Junta, foi criada a *Corporación Argentina de Productores de Carne* (CAP) mantida com a contribuição compulsória de 2,35% dos rendimentos dos criadores de gado. A CAP foi autorizada pelo governo federal a intervir no mercado de carnes. Pelo estatuto, ela também estava autorizada a exportar e importar carnes, fabricar, transportar e estabelecer mercados no exterior para os



produtos argentinos. Em 1941, a CAP comprou os seus primeiros três frigoríficos, situados em Yuqueri, Rio Grande e Puerto Deseado.

No final da década de 1990, a Argentina tinha 197 matadouros de bovinos aprovados pelo serviço federal de inspeção sanitária e mais cinco dezenas de matadouros que se dedicavam apenas ao abastecimento local. As cinco maiores empresas respondiam por 15% da produção nacional e por 40% das exportações. A capacidade instalada de abate em todo o país era superior a 20 milhões de cabeças de bovinos por ano, que, com um abate médio de 11,5 milhões de cabeças por ano.

No final do século XIX e começo do século XX, a Argentina era o maior produtor e exportador de carne do Mundo. O rebanho bovino que em 1895 era de 13,3 milhões de cabeças chegou em 1908 a 29,2 milhões de cabeças. No final da década de 1990, cada propriedade rural argentina que se dedicava à criação de gado, contava com uma média de 184 cabeças de bovinos. Com um rebanho de até 100 cabeças estavam 60% dos criadores, com o rebanho entre 100 e 500 cabeças estavam 30% dos criadores e com um rebanho acima de 500 cabeças estavam 10% dos criadores. O rebanho de bovinos mantém-se estável nos últimos 50 anos na faixa de 50 milhões de cabeças com pequenas variações. O recorde foi em 1977 quando o rebanho era de 61 milhões de cabeças (STRAVAGANZA, 2011).

Segundo dados do IPCVA - *Instituto de Promoción de la carne vacuna* (2011), a produção entre janeiro de 2005 a maio de 2011 apresenta picos de produtividade de acordo com os meses do ano, oscilando com maior intensidade na carne classificada como de terneiro e bovino adulto.

O INTI – *Economía Industrial da Argentina* (2008), apresentou um estudo mais complexo sobre o delineamento da cadeia de produção da carne bovina, apontando uma divisão em setor agropecuário, setor industrial e distribuidores. Na primeira, há a presença de cabanheiros, criadores, *feed lot* e invernadores, que junto com serviços de apoio como veterinários e fornecedores de adubos e máquinas, trabalham na fase inicial do processo de produção. Inclui-se também a venda do produtor ao frigorífico, acesso à remate em feira onde em atos públicos se realiza as vendas do gado nas fazendas e a importância do papel do consignatário/comissário, que adquirem lotes menores e uniformizam padrões de qualidade e disponibilizam lotes mais homogêneos aos frigoríficos.

Nas atividades pré-indústria, há a produção de bezerros. Neste caso, os produtores são mais beneficiados, com custos menores e vendas com preços mais elevados. Já na recria, que

abrange o gado entre 180 a 200 kg, os custos são mais altos, e aumentam ainda mais na fase do invernador e engordador (faenador), reduzindo a margem de rentabilidade. Mesmo assim, é um negócio lucrativo e muito interessante, segundo os depoimentos colhidos para o estudo.

Na etapa seguinte, denominada fase industrial, fazem parte os frigoríficos e matadouros, distinguindo-se dos primeiros por sua capacidade de escala e financeira. São frigoríficos capazes de realizar uma faena/engorda total do animal. E na última divisão do INTI há os distribuidores, que realizam a comercialização final aos supermercados, hipermercados e *carnicerías* (açougues) no mercado doméstico, e aos importadores de outros países.

O INTI (2008), aponta que há cerca de 194.000 produtores de gado na Argentina, dos quais 78% tem menos de 250 cabeças. Segundo o Instituto que coletou dados de alguns produtores, a atividade inicial da cadeia apresenta riscos particulares, muito dos quais ainda se torna necessário conhecer e tornar mais transparente. Isto implica em um repasse e acesso a informações de forma difusa e simétrica, o que ainda pode melhorar na Argentina, e possibilita inferir que o cenário atual e futuro é positivo para os produtores de gado e segundo a indústria, usufruem de preços considerados muito bons, mas que apresenta rentabilidades não distribuídas uniformemente.

## 7.2 OS RELACIONAMENTOS DA MARFRIG NA CADEIA DE SUPRIMENTOS ARGENTINA

Para a atuação na Argentina, o Grupo brasileiro Marfrig utiliza a mesma estratégia de internacionalização desenvolvida no Uruguai e em outros mercados, que envolve a aquisição de empresas já atuantes no segmento de industrialização e comercialização de carnes.

Atuando neste país com cortes de carne bovina, aves, hambúrguers e salsichas, a Marfrig delinea sua atuação por meio da compra em 2007 da Empresa QuickFood S.A, fundada em 1960. Em se tratando de carne bovina, a Marfrig tem capacidade para abate de 3.900 bovinos por dia neste país, em suas nove unidades espalhadas pelo mesmo<sup>15</sup>, uma delas em Martínez, Buenos Aires, que foi objeto de estudo a campo, nesta pesquisa.

---

<sup>15</sup> As plantas estão localizadas em Martínez, Vivotatá, Mirab, Baradero, Arroyo Seco, Hugos, San Jorge, Unquilo, Villa Mercedes.

A QuickFood Marfrig Group<sup>16</sup> é líder nacional no desenvolvimento de atividades ligadas ao processamento e distribuição de carne bovina e seus derivados. Tem seu reconhecimento por ter sido a primeira empresa argentina exportadora deste segmento, ocupando atualmente a quarta posição em nível internacional, posicionando-se em diversos mercados com certificações como o *Kosher, Halal e Halak*.

Emprega 4.000 pessoas na Argentina, e diversificou o seu negócio com a compra da Cabaña Pilagá, voltada à criação de uma das melhores raças bovinas e a constituição de um *feed lot*<sup>17</sup> para 20.000 cabeças. Tem explícito em sua missão a superação das expectativas de seus clientes ao proporcionar produtos seguros e de alta qualidade, já que prima por tecnologias modernas e pessoal qualificado.

As marcas e produtos da QuickFood Mafrig Group estão assim definidas:

- Cortes carne e cortes especiais: Marcas QuickFood, La Morocha, Pampa QF, Good Beef, Estancias do Sur, Vivorató e Aberdeen Angus.

- Hambúrgueres: Marca Paty

- Salsichas: Marca PatyViena

- Fiambres: Marcas Barny e ICB

- Vegetais: Marcas QuidkFood e Green Life

- Outros: Nuggests de frango, Marca Patynitos

Cabe salientar que o Grupo Marfrig possui a única empresa na Argentina que produz o *Beef Jerky*, produto tipicamente consumido em países asiáticos e norte-americanos, o que vem ao encontro de sua política de tecnologia modernas e diferenciação no mercado.

As plantas de industrialização para estes produtos seguem os padrões sanitários e tecnológicos internacionais – ISSO 22000, HACCP, BRC, e atendem os mercados europeus, de Israel, Brasil, Chile, Hong Kong, Malásia, Tailândia, Peru, Colômbia e Ilhas do Caribe. Os hambúrgues que levam a marca Paty, tem destinos no Brasil, Marrocos, Colombia, Peru, Equador, Paraguai, Senegal e União Européia.

Uma extensão da produção dos produtos com a marca brasileira “Seara”, pertencente ao Grupo Marfrig chama a atenção nas estratégias de utilização das plantas argentinas. Aproveitando o sucesso e a presença global da Seara, mais de 30 diferentes produtos estão sendo desenvolvidos e fazendo uso de uma logística mais adequada a partir de 2011.

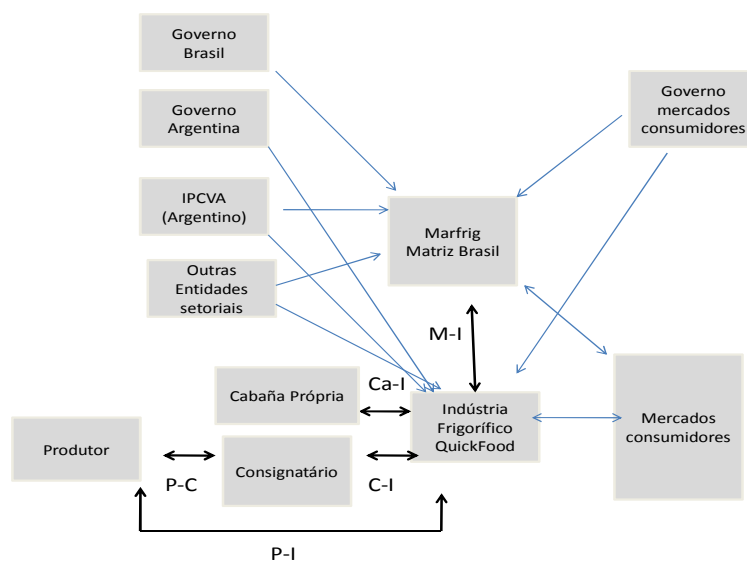
---

<sup>16</sup> Denominação utilizada pela Empresa a partir da compra pela Marfrig, em 2007.

<sup>17</sup> *Feed lot* é um confinamento, onde o sistema de criação de gado onde os animais ficam em piquetes e os alimentos e água são fornecidos em cochos.

Cabe destacar também que a Marfrig, a partir de janeiro de 2010 divulgou publicamente a sua estratégia de comprar terreno para confinar gado, apesar deste tipo de provisão representar uma pequena parte de seu abastecimento atual. Esta estratégia deve gerar mais oportunidades para os produtores de gado, dando a eles a possibilidade de comercializar sua produção de gado para engorda em adição à venda de gado pronto para abate. (EXAME, 2010)

Este estudo permitiu a identificação de diferentes tipos de relacionamentos envolvendo os participantes da cadeia, apresentados na Figura 10 e descritos nas seções seguintes.



Formatado: Fonte: 12 pt

**Figura 10** - Delineamento dos relacionamentos na cadeia de suprimentos em estudo -Argentina  
**Fonte:** A autora

### 7.2.1 Relacionamentos do tipo M-I (multinacional brasileira e indústria QuickFood S.A)

O Grupo Marfrig optou, após a aquisição em 2007, por manter a política de trabalho e gestão desenvolvida pela QuickFood desde 1960. Incentivou para que as pessoas permanecessem em seus cargos nas unidades argentinas, e levou um gestor brasileiro para ocupar as atribuições de diretor geral, que se comunica diretamente com a Matriz, em São Paulo.

Segundo a empresa, esse gestor brasileiro é quem recebe e discute as definições em nível macro da Marfrig e que devem ser aplicadas na unidade argentina. Essa comunicação

ocorre via reuniões presenciais junto à matriz em São Paulo, e por sistemas de comunicação como softwares, e-mails e contatos telefônicos. O principal canal de comunicação na Marfrig brasileira é o segmento bovino, para o qual há o CEO específico e responsável pelo gerenciamento dessa aproximação junto às unidades nacionais e estrangeiras.

Procura-se cooperar com a empresa matriz em nível de processos de produção, procurando atender as demandas solicitadas e exigências de qualidade e padronização, envolvendo-se e expondo seu modo de trabalho (inclusive antes da compra pela Marfrig), à empresa matriz e a outras unidades, quando ocorrem as oportunidades de contato.

Segundo a empresa, há confiança na relação entre essa unidade e a matriz. Mesmo com algumas mudanças, sentiu-se que há a valorização por parte da matriz na tradição e dos pontos fortes da QuickFood, no mercado argentino e mundial.

### **7.2.2 Relacionamentos do tipo P-I (produtores e indústria QuickFood S.A)**

A maioria dos produtores de gado que disponibilizam as suas ofertas para a QuickFood S.A são de porte pequeno e médio. Segundo depoimentos colhidos na indústria, não há condição de mercado para que um produtor possa ter força de influenciar nos preços, visto que a Argentina dispõe de cerca de 50 milhões de cabeças de gado e apenas dois ou três produtores chegam a ter o número máximo de 100 mil animais. Ou seja, é uma situação de competição perfeita, que envolve uma estrutura de mercado com números expressivos de firmas com produto homogêneo, não existindo barreiras à entrada ou saída de firmas (DICIONÁRIO DE ECONOMIA, 2011).

Como a QuickFood/Marfrig é uma empresa que trabalha com o mercado internacional e altos padrões de qualidade e certificações, há a visão de que se faz necessário a coordenação e o envolvimento entre produtores e indústria. Isto é percebido na visão e missão da empresa, mas principalmente na “fala” de seus gestores e nas diversas ações que são realizadas junto aos produtores, descritas a seguir. Estas ações, conhecidas como ferramentas, são esforços realizados pela indústria junto a sua cadeia de suprimentos, ao encontro da missão e visão de valorizar o trabalho e resultados em conjunto. A QuickFood Marfrig Group orgulha-se em destacar que é reconhecidamente pioneira no país, por trazer estas diversas ferramentas desenvolvidas no seio dos relacionamento entre indústria e fornecedores.

Uma destas ações são as Jornadas de Actualización Ganadera QuickFood/Marfrig; um evento presencial que se realiza em média duas vezes ao ano e objetiva discutir novas técnicas, produtos, legislações com os integrantes da cadeia. Nessas jornadas também são

oferecidos cursos de capacitação e muitos são gratuitos, e outros, dependendo da complexidade do assunto, podem ter algum custo que é bancado pelo próprio participante. Ali discutem-se também aspectos futuros de mercado, mas segundo a empresa, as decisões de inovação na indústria e novos produtos não são discutidos nesses eventos. São considerados importantes e eficazes, pois nem sempre no campo há acesso ao recurso da internet. Muitos produtores moram distante da cidade de Buenos Aires, onde se encontra a indústria, consignatários e outros elos importantes desta cadeia, dificultando o acesso às informações. Valorizam-se, então, os cursos de capacitação presenciais no relacionamento e no fluxo de trabalho.

A QuickFood Marfrig Group entende que devem ser dispendidos diversos esforços em prol de um trabalho mais aproximado com os produtores, desenvolvendo atividades que se complementam, e almejam criar uma “*rede de inteligência em hacienda pesada*”. Na certeza de que a cadeia da carne bovina segue com boas perspectivas a médio e longo prazo, e que a Argentina tem condições de se posicionar de forma significativa no mercado consumidor, torna-se este, um fator de impulso para o crescimento de novas participações e ações visando aproximar as partes envolvidas na cadeia.

Outra ação desenvolvida pela indústria em prol dos produtores é a publicação da revista mensal QuickFood Campo, que propicia há anos, diversas informações especialmente aos produtores, com as palavras dos gestores e técnicos da indústria argentina e do Grupo Marfrig.

O *Programa Impulso Ganader* oferece capacitação específica em nutrição animal, voltado para profissionais das áreas de Agronomia, Engenharia Agrícola e afins<sup>18</sup>, proprietários de fazendas ou que prestam assessoria às empresas criadoras, recriadores, invernadores e fornecedores de insumos para os produtores. Neste aspecto, há uma parceira da indústria QuickFood com a Universidad Católica de Córdoba, que oferece professores e, apresenta soluções para otimizar a eficiência das propriedades e consequentemente, contribuir com as margens de lucratividade.

Há também o Programa Bem Estar Animal, conhecido como o primeiro programa permanente de capacitação para todos os participantes da cadeia de carne bovina, com assessoria de técnicos. Nasceu em 2009 e aproxima produtores, transportadores e outros envolvidos no “bem estar animal”, em trabalhos, ações desenvolvidas diretamente no campo,

---

<sup>18</sup> Denominam na Argentina, Ciências Agropecuarias.

nas propriedades e na cabanha própria da indústria. São consideradas, portanto, capacitações práticas e de grande resultado, incluindo a qualidade da matéria-prima que chega à indústria.

O *Programa Impulso Recría* introduziu uma nova estratégia de trabalho em nível de cadeia: existe a aplicação de um contrato entre as diversas partes envolvidas na cadeia de carne bovina, com o objetivo de reduzir os riscos comerciais e de mercado, incentivando a oferta de animais para compra e venda futura. Funciona com uma antecipação de recurso financeiro ao produtor, sem custos, visando cobrir os gastos com alimentação na sua propriedade. Em contrapartida, o produtor se compromete a entregar animais com peso mínimo de 320kg, em *feed lot*, em um período de um ano. No momento da entrega, a QuickFood paga a diferença entre o peso acertado inicialmente e o entregue no ato, a preço de mercado. Desta forma, o *Impulso Recría* ajuda os criadores a organizar seus lotes, e fazer com que o gado adquira pesos mais significativos, proporcionado mais “fôlego” para os invernadores, desocupando superfícies para atividades de engorda. Em 2010, os participantes deste programa ganharam também o apoio do Banco Galicia, em Buenos Aires, que disponibiliza novos financiamentos.

Outra ferramenta utilizada pela QuickFood em seus relacionamentos com produtores, envolve o chamado *Impulso Holando*. Por essa ação, a indústria compra diretamente terneiros machos de raça, em condições diferenciadas das de mercado. O interesse da QuickFood ao realizar esta ação de valorização envolve o conhecimento de canais de comercialização que permite levar a matéria-prima a patamares de preços mais elevados, e oportunizar maior agregação de valor a estes cortes e produtos, almejando principalmente mercado internacional.

O Impulso MEJ oferece aos criadores, recriadores e cabanheiros a possibilidade de comercializar seus terneiros valorizando-os como castrados, pois conta com um *know how* para obter melhores desempenhos nesta categoria de gado. Assim, o Impulso MEJ permite que os criadores mantenham em seus estabelecimentos no campo ou em currais, e a QuickFood busca e conclui o processo de engorda em até 470 kg, além de capacitar esses produtores. Ressalta-se que este Impulso MEJ foi uma iniciativa indicada pela QuickFood Marfrig Group e aprovada pelo *Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca*, sendo utilizada atualmente também por outras indústrias no país.

A comunicação com os produtores implementada por essas diferentes técnicas é avaliada como excelente pelos produtores. Proporciona resultado de informações e conhecimento, proporcionando espaços de discussão e crescimento dos envolvidos (fornecedores e consignatários).

Cabe salientar que não há exigência de exclusividade por parte da QuickFood Marfrig Group, na entrega do gado. Alguns produtores vendem somente para essa indústria, já outros não. Segundo relatos de integrantes da empresa, cerca de 80% das entregas de gado são feitas diretamente entre produtor e indústria, e apenas 20% com o apoio de consignatários, que mesmo com este baixo percentual, chegam a somar 300 representações na Argentina. Mas diante da comunicação e programas de relacionamento com produtores, percebe-se por eles, as vantagens de estar na cadeia fornecendo para essa indústria.

Quando questionados sobre as dificuldades existentes nos relacionamentos entre estes elos da cadeia, a indústria respondeu de forma afirmativa, pois não se pode omitir ou negar que existem problemas. Mas a experiência advinda de relações de mercado, já que a empresa atua desde 1960, propicia um maior conhecimento das partes e do seu modo de trabalho. Nas palavras dos integrantes do nível gerencial da empresa, “vê-se a curto prazo uma relação mais competitiva entre os participantes, e a médio prazo a percepção de que uma parte não existe sem a outra”.

A confiança foi citada como aspecto de grande importância nestes relacionamentos, apontado pela indústria e pelos produtores ouvidos. A força do compromisso da “palavra” é respeitada na cultura argentina, pois nem sempre há contratos para formalizar as relações comerciais. Foi possível depreender, assim, que a confiança é na empresa QuickFood, tradicionalmente reconhecida, e pelo fluxo/processo de trabalho, que incluiu o nome Marfrig mais recentemente, oportunizando a essa colher os mesmos resultados institucionais, “seguindo muito bem o caminho iniciado pelas direções anteriores na QuickFood”, respeitando e valorizando os produtores de carne de gado.

Um dos produtores que há mais de 30 anos relaciona-se com a QuickFood comenta que há riscos e incertezas econômicas na Argentina, e essa insegurança faz com que os produtores se apoiem mais ainda uns nos outros e na indústria que têm como parceira. Diz sempre haver condições e alternativas para seguirem adiante no segmento, ajudando-se mutuamente, o que foi entendido como alto grau de envolvimento entre os produtores e a indústria.

Nas questões que visavam identificar a flexibilidade nos relacionamentos e processos, constatou-se que como é utilizado o mercado *spot*, há uma troca, ou seja, frequentemente um produtor vale-se do outro no momento do cumprimento da entrega do gado. Isso é considerando um ponto positivo e de amadurecimento entre os produtores que se apoiam mutuamente quando necessário, resultado também do esforço institucional da indústria QuickFood/Marfrig.



A pesquisa identificou ainda que há grupos de produtores (geralmente 10 a 15 participantes), que se organizaram entre eles – relações horizontais – para aprender, trocar experiências, discutir problemas, entre outros. Essa ação é considerada vital para os envolvidos e um espaço de comunicação e envolvimento desse elo da cadeia de suprimentos.

A indústria QuickFood/Marfrig também procura envolver e incentivar a cooperação com produtores via palestras e eventos técnicos com profissionais voltados à área alimentícia. Dessa forma, ao mesmo tempo que repassa conhecimentos, consegue identificar as necessidades de novos conhecimentos visando obter, ao final do processo produtivo e de comercialização, um produto de boa qualidade. Um destaque foi dado pelos produtores no incentivo a cursos e eventos que objetivam auxiliar o produtor nas suas atividades, ressaltando a importância desse, no produto final.

### **7.2.3 Relacionamentos do tipo C-I (consignatários e indústria) e tipo P-C (relacionamentos entre produtores e consignatários)**

Os relacionamentos entre consignatários e indústria são considerados eficazes e profissionais na visão da indústria. Em média, somam 20% das entregas de gado para a QuickFood/Marfrig, e envolvem empresas e profissionais que como nos estudos já apresentados no Brasil/RS e Uruguai, consolidam cargas de pequenos fornecedores de matéria-prima.

De forma geral, os consignatários acompanharam as mesmas informações fornecidas pelos produtores. Há comunicação eficaz com a indústria, há envolvimento nos programas e eventos técnicos onde participam como elo importante da cadeia de suprimentos. Há também confiança no trabalho e processos da QuickFood/Marfrig, bem como entendem que há ações voltadas à cooperação entre os próprios consignatários e com a indústria.

Como os produtores, as relações são de intermediação, auxiliando os que não se aproximam da indústria principalmente pelas distâncias geográficas e quantidade baixa de oferta de gado.

### **7.2.4 Relacionamentos do tipo Ca-I (Cabanha e indústria)**

A cabanha Pilagá trabalha com desenvolvimento genético e é uma das pioneiras em algumas raças no país. Com a compra desta cabanha, a QuickFood pretende atuar no mercado

com padrões de genética de ponta e ir gradativamente melhorando os padrões de qualidade de gado, segundo dados da própria indústria.

Este modelo de negócio se consolidou como uma estratégia de cooperação com os produtores de gado, que contam com um novo mercado para seus animais voltados à exportação. Em 2010, a indústria iniciou a construção de um *feed lot* próprio em Monte Claro, Argentina, que abrigará em breve 22.000 cabeças, obedecendo a altos padrões de normas ambientais e bem-estar animal, contribuindo no processo organizado e sistemático de oferta na cadeia.

É uma estratégia vista como uma unidade integrada da indústria, e não compete, segundo a empresa, com os produtores, visto atuar com raças diferenciadas e desenvolvimento genético, o que seria difícil para o produtor oferecer, sem maiores investimentos por parte da indústria.

Esse tipo de relacionamento é considerado recente, mas já se percebe a preocupação com a coordenação dos processos alinhados à indústria, comunicação eficaz e envolvimento dos atuantes, que se segundo a QuickFood/Marfrig, confiam no investimento e visão de mercado da empresa.

#### **7.2.5 Outros relacionamentos: uma breve descrição**

Há a presença de diversas entidades setoriais e governamentais na cadeia de carne bovina argentina. Associações de produtores, Sociedade Rural Argentina, Confederação Rural Argentina, CONINAGRO, e outras em âmbito de estado, devem ser reconhecidas pelo seu papel na organização da cadeia, mas não como um papel de liderança ou governança, segundo a entrevistas realizadas na QuickFood S.A.

O IPCVA – *Instituto de Promoción de la carne vacuna Argentina* – nasceu em 2011 a partir de um acordo entre os participantes da cadeia bovina nesse país. É considerado um ente de direito público estatal e funciona com fundos privados que chegam de maneira conjunta, dos produtores e indústrias frigoríficas do país. Os objetivos do IPCVA encontram-se voltados a identificar e criar demanda para produtos de carne argentinos em mercados nacionais e internacionais, desenvolver e implementar estratégias de marketing para melhorar o posicionamento destes produtos, planejar e desenvolver estratégias de promoção para incrementar consumo interno e ainda, trabalhar em prol da qualidade e segurança das carnes, contribuindo para uma melhor eficiência dos processos produtivos e industriais.

Outros relacionamentos que puderam ser identificados realizados pela indústria em estudo voltam-se aos esforços de marketing, e que merecem serem citados. Um deles é o investimento na marca Paty, que conta com site próprio, e uma grande diversificação de subprodutos. Como é a marca carro-chefe, a QuickFood Marfrig Group investe diretamente, o que necessita de novos relacionamentos para sua operação no mercado. Um exemplo, é o Truck caminhão gastronômico que percorre o país e o Uruguai, e eventos de esportes levando o “sentido”, o gosto dos produtos Paty até seus consumidores.

A participação em feiras e grandes eventos do setor de carnes na Argentina também contribuem para que a empresa abra outros relacionamentos. A abertura para visitas de estudantes nas plantas industriais mostra o interesse da QuickFood em ser posicionada de forma inovadora e respeitada no mercado argentino.

Um programa chamado Atitudes QuickFood é voltado para crianças em séries iniciais, e visa instigar para troca de atitudes e alimentação correta, de forma saudável. É oferecido em um site interativo, com chats, visualização gráfica, que faz parte das atividades escolares, e leva o nome da empresa em um posicionamento entre os alunos e suas famílias.

Cabe uma análise quanto a estas últimas práticas, no sentido de que outras empresas, entidades, escolas mantêm relacionamentos com a indústria. E em se tratando de aspectos culturais, é mister que se afirme: a QuickFood investe institucionalmente, mas também está garantindo os investimentos de novos participantes na cadeia de carne bovina, no futuro de novas gerações.

## **8 CONSIDERAÇÕES SOBRE A DESCRIÇÃO DOS RELACIONAMENTOS ENCONTRADOS**

Essa seção objetiva resgatar da descrição dos dados explanada nas seções anteriores, complementando com elementos teóricos e apontando a presença das categorias de análise confiança, comunicação, envolvimento, cooperação e coordenação. Optou-se por apresentar primeiramente as unidades, e após a análise da matriz, visto proporcionar melhor compreensão dos dados. Assim, tem-se a seguir, a apresentação dessa seção sobre as unidades brasileira, uruguaia e argentina, e em seguida, da matriz.

### **8.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RELACIONAMENTOS DA MARFRIG NO BRASIL/ RIO GRANDE DO SUL**

No relacionamento do tipo M-I (matriz e indústria) constatou-se um elevado grau de subordinação por parte da unidade ao falar da matriz, procurando atender o que é definido, e menor iniciativa ao posicionar-se em sugestões e melhorias. Acredita-se que o fato da Marfrig ser uma empresa externa ao município e à cultura local, propicie uma compreensão de que se deve cumprir sem discutir o que “a” empresa solicita. E ainda, pelo fato de ter adquirido a empresa antiga em condições financeiras desfavoráveis, tenha feito emergir a idéia de que foi uma saída para a região e para a empregabilidade local, não podendo portanto questionar, e sim, aceitar o que a empresa rege. Então, pode-se afirmar que o grau de envolvimento é político/legal, mas não de interesse próprio, o que é ruim para a empresa como um todo, pois perde em absorver conhecimento via essa unidade, e logicamente, da cadeia de suprimentos envolvida (MEYER e ESTRIN, 2001).

Acredita-se que há um espaço em São Gabriel para desenvolver ações sociais junto aos relacionados da Marfrig – indústria, fornecedores, consumidores, mercado de trabalho e

político regional, visando demonstrar as potencialidades da empresa, motivando-os e conscientizando-os do importante papel que cada um ocupa no grupo como um todo. Esforços para reduzir o aspecto negativo que muitos afirmaram ter, de que se instalou na região com objetivos de uma "da grande indústria exploradora"<sup>19</sup>, mostrando os benefícios de estar relacionando-se com a Marfrig. Falta, portanto, sob essa ótica, confiança social e estrutural por parte da população e alguns fornecedores e colaboradores, na empresa Marfrig (GRANOVETTER, 1985; MACDUFFIE, 2011 e HANDFIELD e BECHTEL, 2002).

No entanto, a confiança social apareceu mais forte quando se analisou o relacionamento P-I, em que a própria indústria e fornecedores falaram no nome do Sr. Leonel. Ficou explícito que a confiança está no indivíduo, e nesse caso "gabrielense", mais forte do que a confiança estrutural, nos processos e nome da Marfrig (MADHOK, 1995). Há o risco, portanto, de como ficarão esses relacionamentos quando por alguma razão, o Sr. Leonel interromper suas atividades na empresa.

Cabe salientar que na análise P-I, a confiança estrutural obteve indicadores muito baixos no que diz respeito à cooperação por parte dos produtores em compromissos formalizados. Os fornecedores entendem que a confiança na palavra deve ser mais valorizada que documentos diversos, e muitos visualizam as assinaturas, como falta de confiança por parte da Marfrig aos compromissos por eles assumidos, o que tem relação direta com a chamada atmosfera de confiança de Fukuyama (1995).

A coordenação das atividades em nível de cadeia ocorre de forma fragilizada, pois é oriunda das ações e contatos da central regional de Bagé, e, portanto, não se tem um planejamento enquanto unidade. Essa maneira vem funcionando até o momento, segundo relata a empresa, mas, no entanto, causa um nível de pressão nas pessoas que atuam na indústria em contato direto com produtores, e que precisam buscar rapidamente a matéria-prima necessária. Esse dado permite afirmar que, conforme salientado por Min e Zhou (2002), não há um dos componentes essenciais para os relacionamentos em cadeia, que é a coordenação das atividades entre os parceiros.

Percebeu-se um envolvimento maior entre C-I, já que são os intermediários do processo entre fornecedores e indústria. Verificou-se que os consignatários contribuem na redução do número de contatos diretos de pequenos fornecedores junto à indústria, e com isso também os custos logísticos, já que é um consolidador de cargas de gado. Por outro lado, o

---

<sup>19</sup> Alguns termos foram mantidos entre aspas por se tratarem de citações coletadas nas entrevistas.

consignatário impede que cheguem algumas informações importantes do mercado de fornecimentos, entre essas, queixas, comentários ou sugestões. O consignatário acompanha esses dados, mas nem sempre os leva diretamente à indústria, inviabilizando um processo de aprendizagem e conhecimento em nível de cadeia de suprimentos, o que pode ser incrementado pela Marfrig, com o passar do tempo.

O consignatário tem assim um papel importante como elo logístico, reduzindo custos e tempo. Entretanto, este impede de que muitas informações da cadeia de suprimentos cheguem até a indústria e à multinacional matriz, contrariando o que Meyer e Estrin (2011), ressaltaram sobre a importância de colher as informações diretamente com os elos fornecedores.

## 8.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RELACIONAMENTOS DA MARFRIG NO URUGUAI

Constatou-se nas diferentes descrições de relacionamentos em estudo, que a confiança foi destacada como elemento importante para que as atividades possam ser realizadas de forma eficaz e em nível de cadeia. Ao comparar a literatura sobre confiança e os dados encontrados, percebe-se que não foram identificados indicadores suficientes para afirmar que há confiança nessa cadeia de suprimento. Os dados permitem afirmar que as trocas – aqui definidas como informações além das ações de compra e venda – praticamente não ocorrem. Também se observou a utilização das vulnerabilidades de alguns parceiros para seu próprio ganho, dadas as condições de baixa escala e baixo poder de negociação, originando opiniões de que o sistema não é justo para todos os envolvidos. (DORE, 1993; SAKO, 1991). Poucas vezes foi percebido expectativa sobre os demais parceiros da cadeia, que deveria ser resultante do conhecimento; tampouco se visualizou o apoio da alta gerência da indústria, que deveria estar confiante da importância dos benefícios de estratégias que são realizadas de forma conjunta (MIGUEL E BRITO, 2010).

Na análise dos dados apontados por um dos produtores, quando indica o que pode ser feito para melhorar as relações em cadeia, identificaram-se semelhanças com os estudos de Dyer e Chu (2000 e 2011), ao afirmarem que as relações entre fornecedor/comprador devem ultrapassar os contratos e envolver a lealdade e a boa vontade. Constatou-se, também, que a confiança baseia-se muito no indivíduo, contribuindo para que as organizações se tornem confiáveis, bem como “confiem” nos seus parceiros. Esse pode e deve ser, na visão desta pesquisa, mais um nível particular de análise (o indivíduo), além de se procurar entender

como cada departamento, organização ou cadeia trata suas relações, investindo em capital humano para obter a confiança nesses relacionamentos (HANDFIELD e BECHTEL, 2002).

Verificou-se que o Uruguai é um país com grande rigor em termos de certificações na cadeia de carnes, exigida e controlada por organismos do setor e governamentais. Como foi encontrada baixa presença de confiança nos relacionamentos estudados, conclui-se que as afirmações de Dyer e Chu (2011), são verdadeiras quanto aos apontamentos sobre confiança e risco. No estudo uruguaio, como o risco de não entregar a matéria-prima nos devidos padrões é baixo em razão dos altos controles, a indústria também não tem sofrido com a falta de confiança dos produtores e consignatários.

Na perspectiva sociológica apontada por Granovetter (1985), sem a confiança nos parceiros, as relações tendem a favorecer os próprios interesses, como se constatou neste estudo. Em vários momentos os depoimentos expressaram que não há cooperação, e que poucos são beneficiados, prevalecendo a atenção para com os grandes produtores e consignatários. Portanto, o constatado difere da teoria, segundo a qual o tempo pode construir laços de confiança. No caso das relações aqui estudadas, nem sempre os anos trouxeram aproximações, mas, sim, distanciamento e quebra de relacionamentos, como no caso de alguns consignatários com o frigorífico, os quais, cansados à espera de mudanças positivas, migraram de atividade e de parceiros comerciais. Isso permite afirmar que nos relacionamentos dessa unidade, a confiança estrutural está mais acentuada que a confiança social, tipologias empregadas por Madhok(1995), e que nem sempre cooperação está respaldada pela confiança (WITT e LEWIN, 2004, MILLER ET AL, 1996).

O tempo tem contribuído na análise das atividades setoriais, na aproximação matriz brasileira e unidade uruguaia, quando se está compreendendo e aprendendo com essa política organizacional. Contudo, isto é, na visão da pesquisa, um tipo de relacionamento de processo, imbricado com a aquisição realizada, mas não latente ou promovida entre os elos da cadeia.

Conforme Sohn (1994 apud GAO E BROWN, 1998), o conhecimento pode ser a base para a confiança nas relações de longo prazo, aproximando os elos produtivos e intermediários para trabalharem de forma mais colaborativa e integradora. No entanto, como não há esse repasse de conhecimento, e sim, uma indústria que centraliza informações e desenvolve as atividades junto ao mercado consumidor, o que se percebeu foi um certo “medo”, até certa aversão por parte de alguns relacionados, em desenvolver atividades para uma indústria forte e dominadora.

Ações positivas também foram observadas, como o contato face a face com os produtores, considerado um dos principais meios efetivos de desenvolver laços pessoais e

replicar conhecimentos entre os participantes. No entanto, o trabalho com os produtores se mostrou ainda incipiente e individualista, característica cultural que deve ser compreendida (MEYER E ESTRIN, 2011).

Constatou-se que, mesmo com um sistema de rastreabilidade e certificação funcionando na cadeia, por ser esta uma questão legal no Uruguai, há muitos atuantes não satisfeitos com a forma de trabalho, o que inclui os processos, mas principalmente os relacionamentos e as políticas adotadas para trabalhar em nome de uma cadeia. Em vários momentos observou-se ênfase na expressão “não há cooperação” e “não há cadeia”, o que permite inferir que há muito a construir ainda em termos de relacionamentos e práticas que aproximem os participantes e revisem sua formatação de trabalho e lucros. Se a cadeia de suprimentos se caracteriza como ir além de um processo, uma funcionalidade com benefícios para todos os participantes, há um longo caminho a percorrer no sentido da conscientização do trabalho em cadeia, que abre várias oportunidades de trabalho (MENTZER, STANK E ESPER, 2008). Ressalta-se, no entanto, que algumas ações já foram iniciadas pela própria indústria, por instituições ligadas ao setor de carne bovina e o governo local.

Não se pode deixar de reiterar no estudo dessa unidade, o papel coercitivo da indústria, mencionado com receio por vários participantes, com tendência a monopolizar o mercado. Para alguns produtores, isso não é visão de cadeia, mas uma visão de curto prazo, focada nos lucros da indústria, que se beneficia de excelente matéria-prima e das facilidades legais para exportação.

Analisando as opiniões levantadas no estudo, constata-se que existe o risco de que mais produtores migrem para outras atividades, com menor pressão do mercado e do setor no país, como foi auferido, incluindo a agricultura e o setor moveleiro. Isso representa um gargalo neste momento, pois em períodos de maior necessidade de matéria-prima não há certeza sobre do como conseguiu-la, com a qualidade exigida pelo setor.

Percebeu-se também que a Marfrig Uruguai parece estar bastante focada em seu relacionamento com grandes produtores e grandes consignatários, deixando uma lacuna no contato e atenção para com pequenos e médios produtores e consignatários. Isso ficou transparente nos depoimentos e pode trazer problemas futuros para a empresa, em termos de motivação e entrega de matéria-prima e pode estar sendo uma das causas da desmotivação para com o setor de carne bovina no local, mas é uma estratégia que a unidade pode estar utilizando, de acordo com as opções de posicionamento estratégico com fornecedores (PAIVA, CARVALHO JR, E FENSTERSEIFER, 2009).



### 8.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RELACIONAMENTOS DA MARFRIG NA ARGENTINA

Esse estudo permitiu identificar que a nova cultura (pós-aquisição) e a nova forma de organização decisória que agora inclui um gerente brasileiro, precisa ser ainda acompanhada, aprofundando laços sociais (GRANOVETTER, 1985). Optou-se, por ocasião das entrevistas, a necessidade de algumas pessoas atuantes em mostrar o seu conhecimento de mercado, a sua tradição e o seu jeito certo de fazer, suas características e qualidades individuais (HOFSTEDE E BOND, 1988). Pôde-se entender como uma forma de barreira à entrada para perguntas sobre a operacionalidade dos relacionamentos com a cadeia de suprimentos argentina. Depreende-se, assim, que se deve ao recente período de aquisição, à compreensão e aceitação das mudanças em termos decisórios, e ainda à necessidade de reconhecimento por parte da Mafrig e da sociedade, no que a QuickFood é destaque e pretende continuar sendo. A confiança na relação entre unidade argentina e a matriz brasileira então, é crescente com o passar do tempo (SHOHN, 1994 apud GAO E BROWN, 1998), e carece de acompanhamento e atenção, valorizando o conhecimento ali implícito, os processos, tradição e principalmente, as pessoas.

A comunicação também foi avaliada nessa pesquisa via padrões de divulgação institucional, o que na indústria argentina percebeu-se além do site e fachada da empresa, em cartões de visita. Nesses, consta o nome QuickFood e ao lado, o logo e nome da Mafrig Group. Essa observação não esteve presente em algumas unidades dessa pesquisa, em outros países.

O envolvimento com outras unidades industriais em relações horizontais é considerado médio, pois apenas ocorre em reuniões promovidas pela matriz. Bowersox e Closs (2001), afirmam que a cooperação entre os participantes proporciona vantagens, entre elas a informação compartilhada, aprendizagem, respostas mais rápidas, redução de custos e de estoques. No entanto, não foram identificadas ações voltadas a incrementar o envolvimento com outras unidades industriais da Mafrig. Já o envolvimento com a matriz é considerado adequado às necessidades da empresa.

Na análise do relacionamento do tipo P-I, constatou-se na indústria a valorização do produtor, a importância conferida via diversos programas, tendo definido nos seus objetivos e na sua missão, a qualidade nesses relacionamentos. Ambientes para o envolvimento e comunicação com produtores são destaque, programas de rede de inteligência que visam

aproximar e estimular as opiniões e sugestões dos fornecedores, palestras técnicas primando pela valorização e aprendizagem são outras ferramentas com que a unidade argentina destacou-se perante outras unidades da Marfrig no que diz respeito ao relacionamento com a sua cadeia de suprimentos.

Do ponto de vista do produtor, esses programas são importantes e beneficiam quanto à qualidade das atividades e aproximam esse elo da indústria QuickFood. É considerado um ponto positivo perante outras indústrias do setor, e com isso, se sentem valorizados em trabalhar com a empresa. Ressaltam com forte expressão a confiança no relacionamento já existente entre indústria e produtores, enfrentando e encontrando alternativas juntos para desafios conjunturais e de contexto argentinos, confirmando assim, os facilitadores de cooperação indicados por Iakovaki e Srai (2009).

O modelo de cabanhas (*feed lot* ou confinamento) é uma estratégia adotada pela indústria mais recentemente e que permite perceber o alto nível de conhecimento das atividades de gado na Argentina, e da cadeia de suprimentos da QuickFood/Marfrig, pois investe em raças e genética, exigências no processo de criação. Assim, Por estarem mais próximos de seus fornecedores, e conhecendo as oscilações do mercado e níveis de oferta e procura, a unidade delineou esse modelo de confinamento na indicação de que trará um diferencial no seu mercado de atuação, ocupando assim outro elo da cadeia de suprimentos, segundo Mentzer et al. (2001).

No entanto, não se pode afirmar que haja coordenação em nível de cadeia. Não é um modelo integrado, assim como não havia nas outras unidades da Marfrig estudadas, que permitam “movimentar” a produção de acordo com a demanda. Isso sempre traz uma margem de insegurança, e essa talvez seja a principal motivação para os programas de relacionamento (e tentativa de fidelização) junto ao fornecedor.

A confiança na relação entre indústria e produtor se desenha principalmente na tipologia estrutural (MADHOK, 1997), pois é presente a força da empresa, marca, e no trabalho explícito em diferentes programas denominados pela empresa como ferramentas.

As relações horizontais (ZYLBERSZTAJN E LAZZARINI, 2005), no que tange à questão de fornecedores foi destaque nesse caso argentino, visto que eles próprios perceberam a necessidade e os benefícios de cooperarem entre si, aprendendo, trocando experiências e auxiliando-se quando necessário. Esse tipo de ação foi entendida como um amadurecimento e

qualificação dos produtores, comprometidos com a sua atividade e com a indústria (outras além da QuickFood/Marfrig também recebem gado dessa organização de produtores).

A QuickFood/Marfrig investe significativamente em seu meio social, promove a sua marca em diversos pontos da cadeia estendida (MENTZER ET AL., 2001), como público consumidor, escolas, eventos, instituições técnicas. Tem mostrado, portanto, uma visão de futuro, percebendo a necessidade de trabalhar diversos relacionamentos para a continuidade da entrega e qualidade dos seus produtos, na região. Destaca, no entanto, que não há na Argentina uma organização que se volte à gestão da cadeia de suprimentos de carne bovina, o que seria benéfico para todos os envolvidos. Segundo palavras da indústria, entende-se que se trabalha em cadeia, mas não há gestão em nível de cadeia, no qual há muito trabalho a ser feito.

A unidade argentina está sendo utilizada para a extensão da marca brasileira Seara, industrializando nessa indústria e, apresentando ganhos em eficiência logística para os mercados mais próximos. Essa estratégia foi constatada somente nessa unidade estrangeira, e vai ao encontro das informações coletadas na matriz Marfrig de levar a marca Seara como prioridade no seu reconhecimento internacional, obtendo assim, mais uma vantagem do trabalho colaborativo em cadeia (ASSUMPÇÃO, 2003).

#### 8.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RELACIONAMENTOS DA MARFRIG S/A NO OLHAR DA MATRIZ

De um modo geral, a Marfrig entende que não encontrou resistência em seus processos de aquisição de unidades bovinas na América do Sul. Isso ocorreu, segundo a matriz, por que em sua maioria, a aquisição foi importante para a continuidade do negócio naquelas regiões e houve um esforço para preservar o nível de empregabilidade. O fato de respeitar a cultura local das empresas adquiridas e procurar manter os recursos ali utilizados trouxe benefícios voltados aos relacionamentos já construídos – internos à empresa e em nível de cadeia de suprimentos –, que são relevantes para o negócio.

A matriz não dispõe de metodologias explícitas para identificar a capacidade absorviva das unidades subsidiárias, que segundo Crilly (2011), envolve o nível de abertura a novos conhecimentos por parte da unidade. Isso pode provocar a falta de alinhamento em algumas

decisões estratégicas em nível de cadeia, visto desconhecer características importantes da unidade e como a mesma trabalha suas operações.

No entanto, a manutenção de capital humano e gestor nas unidades foi considerada na visão da pesquisa, uma maneira de entender e absorver o conhecimento local, já que permitiu aos atuantes nas diferentes unidades, e que melhor compreendem a sua cultura, normas e leis, uma transmissão de informações importantes para o negócio no mercado local, auxiliando também a matriz no desenvolvimento de novas estratégias (BARTLETT e GHOSHAL, 1998). Cabe lembrar que como as unidades industriais de carne bovina encontram-se na América do Sul e Brasil, não houve portanto, a presença de grandes diferenças culturais que pudessem estar afetando a definição de estratégias da multinacional, o que pode ocorrer em outros estudos.

Anand e Delios (1997) e Madhok (1997), verificaram que as multinacionais que adquirem subsidiárias no exterior tem mais condições de atuar em seus mercados domésticos, já que adquirem novos conhecimentos e novas experiências, paralelo ao desenvolvimento de habilidades de trabalho com diferentes recursos, sistemas de distribuição, e relacionamentos. Isso foi percebido na Marfrig matriz viabilizado pela qualidade e quantidade das informações sobre o segmento bovino em nível mundial, originado em grande parte das suas unidades espalhadas pela América do Sul, permitindo mapear a produção, distribuição e comercialização de carnes em nível global, com planejamento de estratégias eficazes.

A empresa em estudo entende que para as subsidiárias, principalmente estrangeiras, serem competitivas no seu mercado, há que se ter condições de recursos e capacidades, em concordância com afirmaram Madhok (1997), Tallman (1991) e Buckley e Ghauri (2004). A Marfrig proporciona autonomia para a gestão própria das subsidiárias, vinculadas a uma programação geral de metas e controles da matriz. Entretanto, isso pode acarretar um acúmulo e esgotamento de recursos se a unidade não for capaz de desenvolver competências para equilibrar as estratégias antes realizadas, às que devem continuar em prol da qualidade de suas atividades, e ainda as estratégias novas da adquirente.

Essa pesquisa não propiciou a identificação de uma atenção, por parte da matriz, com vistas a acompanhar e promover essa capacidade de desenvolver competências para equilibrar a execução de estratégias nas subsidiárias. O foco principal de atenção da matriz está voltado ao cumprimento de normas e metas atuais, o que pode acarretar (e parece ser um problema de responsabilidade da gestão da unidade comprada), no acúmulo ou esgotamento de recursos

citado pelos autores, podendo ainda ser agravado pelas condições econômicas e setoriais fragilizadas do seu país, que não foi objeto de análise nesse estudo.

Outro ponto importante a considerar na relação entre unidade matriz e suas subsidiárias é a redução de custos de transação quando há transferência de conhecimentos estratégicos. A capacidade de desenvolver novos recursos, especificamente em processos de aquisição e expansão a novos mercados é debatida por Haleblan e Finkelstein (1999), Johanson e Vahlne (1977) e Buckley e Ghauri (2004). Nessa pesquisa entendeu-se que a Marfrig vem reduzindo custos de transação proporcionalmente ao seu ganho de experiência nos processos de aquisição, que permitem ganhar conhecimentos de como fazer e como gerenciar tais processos.

Pelo fato da Marfrig dar autonomia para a gestão de suas unidades no sentido de implementar as suas estratégias de trabalho junto à sua cadeia de suprimentos, pode-se afirmar que há características do conceito de *partner-cooperation* (PARK E UNGSON, 2001), em que se preza e valoriza compromissos com um parceiro, com a confiança no parceiro.

A cooperação é sinal de confiabilidade entre os envolvidos (DEYER, 1997), e pode ocorrer em decisões estratégicas, cumprimento de acordos estabelecidos, consenso em decisões estratégicas, no momento de execução da autoridade e ainda via cooperação em decisões funcionais. Esses aspectos, segundo a Marfrig matriz, são identificados nas relações com as unidades, via trabalho dos responsáveis pelo segmento bovino e sua sustentabilidade.

Cabe aos responsáveis transmitir confiança às unidades produtivas e a sua cadeia de suprimentos. Madhok (1995), já afirmava que a confiança é o ponto essencial para a cooperação em um relacionamento, e diferenciava-as em estrutural e social. Na Marfrig percebeu-se a presença de ambas, já que na estrutural há o reconhecimento dos recursos dos envolvidos (unidades, cadeia de suprimentos), o cumprimento de metas e aceitação da forma de trabalho; e a confiança social que é oriunda da colaboração entre as pessoas envolvidas, o que também, segundo a empresa ocorre, pois há um grande respeito por parte das unidades a algumas pessoas da Marfrig matriz. Aqui cabe a ressalva dos fornecedores que contatam diretamente a matriz, o que pode ser entendido como uma menor confiança estrutural nas unidades de acesso, ou o interesse por um de tratamento diferenciado.

Destaca-se que as unidades uruguaias cooperam em algumas atividades a mais que outras unidades em virtude de terem autorizações legais nacionais para produzir determinados tipos de produtos. De um modo geral, a matriz entende que há confiança no trabalho das unidades e cooperação para a execução de metas e trabalho em conjunto, modificando-se em alguns momentos em função de práticas protecionistas do país/unidade produtiva (ARIÑO ET AL, 2001).

Dyer e Chu (2003), afirmam que nos casos de menor confiança em um parceiro de relacionamento em função de certos contextos nacionais em comparação a outros, deveria haver outros mecanismos voltados a compensar a falta de confiança, tais como sistemas de monitoramento e controle do problema. Isso foi percebido por parte da matriz, em alguns esforços diretos da Marfrig junto aos governos, não deixando a dificuldade somente sob a responsabilidade da unidade produtiva.

A pesquisa não identificou a presença de conflitos elevados no processo de coordenação das unidades. No entanto, a matriz afirma não ter um grande número de contatos diretos com fornecedores (exceções já citadas), bem como com outros participantes da cadeia de suprimentos, o que fica a cargo de cada unidade mas desconhecendo, se há conflitos entre indústria e fornecedores.

A comunicação utilizada pela matriz tem tido resultado eficazes, segundo mostra a pesquisa, já que vem sendo promovida via softwares, reuniões diversas, contatos entre a unidade e o gestor responsável na Marfrig matriz. A coordenação de informações e a intensidade do fluxo informacional também tem sido objetivo e claro, mesmo que se faça necessário uma integração de dados no futuro. O fato dos países das subsidiárias em estudo situarem-se no Mercosul e utilizarem a língua portuguesa e espanhola que não são muito diferentes, facilita a linguagem para a comunicação em reuniões entre as unidades e diminui os riscos de incompreensão, não bloqueando a exposição de ideias e opiniões. Não se percebeu, no entanto, uma estratégia que facilite a comunicação afora os momentos de encontro, permitindo aos interessados das unidades e da cadeia, uma relação de comunicação direta com a matriz (LUO, SHENKAR, 2004).

Quanto a abordagem sobre compartilhamento de conhecimento (KOGUT E ZANDER, 1993), a Marfrig matriz apontou que identifica os processos de aprendizagem intrínseco nos relacionamentos estudados, no entanto, essa pesquisa não verificou preocupação com esse aspecto, bem como relação inexistente com estratégia organizacional da matriz. Alguns

exemplos de informações e conhecimento que podem “migrar” de uma unidade para outra, foram citados pela empresa (redes horizontais) mas constataram-se com certa surpresa, outros pontos que surgiram dos contatos com as plantas, visto que no momento do contato com a matriz já haviam sido coletados os dados nas unidades produtivas brasileira, uruguaia e argentina.

A Marfrig afirma não haver competição entre suas unidades produtivas. Isso é salutar por um lado, já que facilita a cooperação, mas deixa por outro, a dúvida de que até onde uma competição não seria profícua para incentivar ainda mais as técnicas produtivas e a relação com seus produtores. Isso porque outro ponto identificado foi a baixa valorização por parte da matriz às unidades em termos da qualidade do relacionamento com a sua cadeia de suprimentos. No olhar da matriz, há que se cumprir as metas e programação estabelecida, mas poderiam haver maiores incentivos quando as unidades/plantas pudessem estar mais próximas dos seus produtores, proporcionando ganhos de cooperação para a organização.

Essas percepções vão contra o momento atual que valoriza a capacidade de orquestrar fluxos de conhecimento entre os parceiros, co-criando estratégias novas, quando na relação matriz-subsidiária entende-se que há uma fonte rica de conhecimentos, positivamente associadas com a riqueza dos canais de comunicação, motivação para adquirir novos conhecimentos e capacidade para absorvê-los (GUPTA e GOVINDARAJAN, 2000, REVISTA HSM MANAGEMENT, 2012). Percebeu-se na Marfrig matriz que não há ações efetivas vinculadas a essa transferência de conhecimento entre os participantes, mas ocorrem na forma de reuniões com a matriz, com a presença de dirigentes das diferentes unidades, e por serem muitas delas presenciais, facilitam a troca de informações e conhecimento. No entanto, pode-se incrementar essas relações de troca de conhecimento, já que estudos indicam que as multinacionais têm o poder de influenciar os modos de transferência, utilizando mecanismos de socialização entre os envolvidos.

Dessa forma, entende-se que as relações entre matriz e suas unidades é desenvolvida com vários critérios de cooperação, confiança, de comunicação eficiente, e envolvimento, mas carecem ser incrementadas.

## **9 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RELACIONAMENTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS DA MARFRIG S/A**

A partir da descrição dos dados coletados na matriz e unidades, considerações teóricas sobre os mesmos e codificação nas variáveis de análise confiança, cooperação, coordenação, envolvimento e comunicação, passa-se agora à etapa de análise comparativa entre as unidades. Para isso, a utilização de um software de análise de conteúdo foi importante, o que permitiu reunir e agrupar os dados por categorias de análise, e cruzando-os de diferentes formas.

Optou-se por dividir essa seção em duas partes. A primeira irá explicar, tendo como foco as unidades subsidiárias, as possibilidades de análise pela presença dos dados segmentados nas categorias de análise já informadas. Considerando, ainda, que foram contatadas várias partes dos relacionamentos em cadeia de suprimentos, e onde um elo da cadeia falava sobre a sua relação com o outro elo e vice-versa, foi possível realizar um processo de confrontação entre a presença desses critérios por tipo de relacionamento. Com isso, identificou-se a existência do alinhamento de informações entre os participantes. Ressalta-se, no entanto, que essa última etapa foi organizada pela autora sem o auxílio do software.

Na seção 9.2, o foco de análise é a partir da matriz. Sob esse olhar, são factíveis várias comparações puderam ser feitas, considerando as descrições já apontadas nas seções anteriores, em que novamente se aponta a presença dos critérios de análise e a verificação do alinhamento entre a percepção da presença, entre as partes envolvidas nos relacionamentos.

Reapresenta-se em seguida as figuras com os delineamentos dos relacionamentos pesquisados, com a inclusão dos indicativos da presença dos critérios de análise e alinhamento, por tipo de relação. Com isso, objetiva-se contribuir na compreensão sistêmica dos relacionamentos em cadeia de suprimentos dessa multinacional brasileira.



## 9.1 ANÁLISES COMPARATIVAS A PARTIR DAS UNIDADES/SUBSIDIÁRIAS

Essa pesquisa demonstrou nas seções anteriores os relatos de como estão delineados os relacionamentos na cadeia de suprimentos da Marfrig em São Gabriel/RS/Brasil, Tacuarembó/Uruguai e QuickFood/Argentina. Com o apoio do software Sphinx em sua análise léxica e de conteúdo, foi possível obter informações comparativas da presença dos critérios gerais de análise, por meio de um estudo individualizado nas questões/unidades/tipo de relacionamento. Foi realizado um estudo de palavras e expressões das questões, aliada ao contexto da resposta no momento da entrevista, o que permitiu a classificação da presença das categorização em: “não existe”, “existe mas tem presença baixa”, “existe e tem presença média” e “existe e tem presença alta”.

A seguir a apresentação de como os indicadores de presença se encontraram nos relacionamentos das unidades.

Unidade/ Subsidiária	Tipo de Relacionamento	Indicador de presença na categoria Confiança	Indicador de presença na categoria Cooperação	Indicador de presença na categoria Comunicação	Indicador de presença na categoria Envolvimento	Indicador de presença na categoria Coordenação
São Gabriel	M/I	Média	Média	Média	Baixa	Média
São Gabriel	P/I	Alta	Baixa	Média	Baixa	Baixa
São Gabriel	C/I	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
São Gabriel	C/P	Média	Média	Baixa	Baixa	Baixa
Uruguai	M/I	Média	Média	Média	Baixa	Baixa
Uruguai	P/I	Média	Média	Média	Média	Média
Uruguai	C/I	Média	Baixa	Baixa	Média	Média
Uruguai	C/P	Média	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Argentina	M/I	Alta	Alta	Média	Alta	Alta
Argentina	P/I	Alta	Alta	Média	Alta	Alta
Argentina	C/I	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Argentina	C/P	Alta	Alta	Alta	Alta	Média

**Quadro 10** - Quadro-Resumo da presença das categorias de análise por unidade e tipo de relacionamento estudado

**Fonte:** A autora

Complementando o quadro recém-exposto, observam-se as palavras mais citadas em cada categoria geral de análise, o que resulta em uma confirmação dos dados de presença anteriormente apresentados.

Palavras mais frequente na categoria Confiança	Palavra mais frequente na categoria Cooperação	Palavra mais frequente na categoria Comunicação	Palavra mais frequente na categoria Envolvimento	Palavra mais frequente na categoria Coordenação
“Sim” – Unidade Argentina, tipo C/I	“Sim” – Unidade Argentina, tipo C/I, P/C e P/I	“Não” – Unidade de São Gabriel, tipo P/I	“Não” – Unidade de São Gabriel, tipo C/I e P/C	“Não” – Unidade de São Gabriel, tipos C/I e P/C

**Quadro 11** - Principal frequência de palavras nos relacionamentos estudados

**Fonte:** A autora

Já o alinhamento das informações sobre a presença das categorias de análise foi identificado a partir das confrontações dos dados levantados nos relacionamentos estudados, quando um elo da cadeia opinava sobre sua relação com o outro e vice-versa. Assim, os quadros a seguir trazem algumas evidências que permitiram apontar essa informação para os critérios de análise, classificando em baixa para quando havia pouca discordância na exposição dos participantes entre a identificação da presença das categorias de análise, média ou alta, nas unidades em estudo. Uma divisão no critério “confiança” foi necessária visto que havia diferentes percepções dentro do mesmo tema, ora mais voltados a aspectos sociais, ora voltados a aspectos estruturais. Assim, optou-se por abrir essas diferenças, no que diz respeito ao alinhamento de informações.

O quadro a seguir descreve o alinhamento percebido na unidade de São Gabriel/RS/Brasil. Foi considerado baixo quando houve no contexto e nas frases, uma contradição explicitada no comparativo entre as falas/tipo de relacionamento. Já o termo alinhamento médio foi utilizado para quando houve algumas discordâncias, mas não enfatizadas ou opostas entre os dados. E alinhamento alto quando poucos dados se mostraram contraditórios entre as respostas.

Elo de análise	Categoria de Análise	Alinhamento	Evidências
P-I	Comunicação	Baixo	I:“Os produtores são convidados para assistir o abate do seu gado.” P:“Não é bem um convite.” I:“A baixa formação de muitos produtores pode prejudicar no processo de novas certificações.” P:“Há reunião sobre o bem-estar animal [...] mas não para o produtor.”
P-I	Confiança social	Alto	I:“A Marfrig é uma grande empresa [...] mas, nem todos os produtores veem a importância da Marfrig. Tem o histórico negativo antes da compra pela Marfrig ainda presente.” P:“A Marfrig tem seus padrões de grande indústria... é difícil...”
C-I e P-I	Confiança social	Alto	I:“O Sr. Leonel Garcia é uma das pessoas que está em Bagé e que nos dita a gestão, compra de gado” C:“O Sr. Leonel Garcia é faz tudo aqui [...] Ele é o cara confiável. No início a Marfrig era O Leonel. Agora mudou.” I:“Confio no produtor. Há uma humildade de se errar, acertar.”
C-I	Confiança estrutural	Alto	I:“Confiamos no consignatário. Sem contrato. Há um romaneio.” C:“Se a Marfrig afirma que vai comprar, não há risco.”
P-I	Envolvimento	Média	P:“Tenho curiosidade de saber para onde vai esta unidade [...] se é lucrativa.” I:“Bagé é a central que solicita as compras e o movimento produtivo”
P-I	Confiança estrutural	Baixo	P: “Confiamos na palavra.” I:“O compromisso formalizados por parte dos produtores é elemento de padronização e segurança, necessários em programas de certificação.”
P-I	Envolvimento	Baixo	I:“O produtor só quer ganhos.” P:“Sentimos falta de aproximação com a indústria.”
P-I	Cooperação	Média	I:“Há baixa participação, envolvimento e cooperação por parte dos produtores” C:“Nem sempre há um convite...alguns cooperam outros não”
C-I	Confiança social	Alto	C:“A palavra da Marfrig é forte.” I:“Há compromisso da palavra.”
C-P	Cooperação	Alto	C:“A gente busca o gado em vários produtores.” P: “Pequenos produtores consolidam negócios de pequenas quantidades de gado.”
P-I	Coordenação	Alto	I: “Buscamos gado conforme Bagé nos solicita.” P:“A Marfrig vem buscar e faz contato conforme precisa.”

**Quadro 12** - Identificação do alinhamento de informações nos relacionamentos estudados – Unidade de Marfrig de São Gabriel/Rio Grande do Sul/Brasil

**Fonte:** A autora

O próximo quadro apresenta os indicadores de alinhamento de informações e suas evidências, na unidade uruguaia.

Elo de análise	Categoria de Análise	Alinhamento	Evidências
P-I	Comunicação	Média	I: "A indústria promove reuniões presenciais com fornecedores de gado, visando repassar novas informações e situações de mudança, onde também participam os consignatários" P: "Não é para todos..."
P-I	Confiança social	Alto	I: "quanto maior for o compromisso da "palavra" entre as partes, maior será a certeza de que os negócios ocorrem sem sofrer oscilações e recusas na entrega" P: "Há o compromisso da palavra"
P-I	Envolvimento	Média	I: "Há um ambiente e tratamento apropriado para receber o produtor no setor de Hacienda da empresa" P: "Não é todos os produtores que chegam a negociar com a grande indústria..."
P-I	Comunicação	Baixo	I: "há a presença de profissionais que conhecem o estilo de vida do produtor e sua forma de trabalho, sendo utilizada uma linguagem acessível" P: "A comunicação não chega a todos os produtores... há falta de informações sobre o setor..."
P-I	Confiança estrutural	Alto	I: "A empresa preza pela qualidade dos produtos comercializados e pela fidelidade nos negócios" P: "A indústria tem processos de qualidade e a entrega funciona.. mesmo apertando margens de lucro..."
P-I	Confiança social	Baixo	I: "Procuramos receber e atender bem os nossos produtores" P via C: "Há produtores que procuram os consignatários para vender o gado para outros frigoríficos, mas não querem o da Marfrig"
P-I	Comunicação	Baixo	I: "O produtor quer lucro, mas a empresa sofre com a pressão dos custos baixos" P: "A indústria não repassa informações que permitam ao produtor realizar novos investimentos"
P-I	Coordenação	Média	I: "Buscamos os produtores de gado conforme nossos contatos de oferta" P: "Em algumas épocas de movimento no mercado, a indústria procura os grandes produtores, deixando os pequenos a margem das negociações..."
P-I	Coordenação	Média	I: "Há esforços para buscar trabalho em cadeia" P: "Somente uns dez produtores estão envolvidos em discussões sobre coordenação em atividades em cadeia..." P: "Algumas reuniões frustraram os produtores"
P-I	Coordenação	Baixo	I: "Há esforços para buscar trabalho em cadeia" P: "O produtor não tem transparência nos negócios, poucas informações, olha só para a sua propriedade, levando ao receio para novos investimentos"
P-I	Coordenação	Alto	I: "A indústria não dispõe de um planejamento de vendas e produção junto aos fornecedores" P: "Não há organização de compra"
P-I	Comunicação	Médio	I: "A indústria desenvolve e oferece aos fornecedores Revista especializada na área de criação de gado" P: "A indústria não repassa informações que permitam ao produtor realizar novos investimentos"
P-I	Envolvimento	Média	I: "A indústria promove jantares de confraternização visando envolver os fornecedores e consignatários" P: "Nem todos os produtores são envolvidos"
P-I	Envolvimento	Média	I: "A indústria promove palestras técnicas com produtores, que também visa estimular a comunicação entre eles"

			P: “Os pequenos e médios nem sempre são envolvidos”
C-I	Coordenação	Média	I: “Há esforços para buscar o trabalho em cadeia” C: “O consignatário é um elo muito importante... principalmente em épocas de buscar gado com pequenos produtores”
C-I	Confiança estrutural	Alto	I: “Há os consignatários para a busca e entrega do gado, sem formalidades” C: “O consignatário é responsável, assume o compromisso de gado do produtor perante a indústria, sem documentos ou processos burocráticos”
C-I	Confiança social	Média	I: “Os consignatários tem um papel importante” C: “A tradição e a fidelidade existem nas relações entre indústria e consignatários, confiando no compromisso dos envolvidos” (nem todos C dizem)
C-I	Comunicação	Alto	I: “Contato e comunicação quando há necessidade de buscar gado” C: “Não há informações disponíveis com antecedência... e o contato é via fone, e-mail, alguns documentos, solicitando as entregas”
C-I	Cooperação	Baixo	I: “Os consignatários auxiliam o trabalho, buscando o gado em pequenas propriedades” C: “Alguns consignatários reconhecem o seu papel de intermediação junto a pequenos produtores. Outros no entanto, gostariam de ter mais do só essa função perante a indústria, podendo ter maior envolvimento”
C-I	Coordenação	Alto	I: “Há um esforço de trabalho em cadeia” C: “Não reuniões de planejamento ou coordenação de entrega de gado. As reuniões ocorrem quando são necessários ou em confraternização de final de ano”
C-I	Envolvimento	Alto	I: “Os consignatários tem um papel importante. São contatados a medida que a indústria precisa...” C: “A indústria aproxima alguns consignatários. Há muita competição entre esses, e muitos já fecharam...”

**Quadro 13** -Identificação do alinhamento de informações nos relacionamentos estudados – Unidade da Marfrig de Tacuarembó/Uruguai

**Fonte:** A autora

Elo de análise	Categoria de Análise	Alinhamento	Evidências
P-I	Envolvimento	Alto	I:“realizamos diversos programas procurando envolver e aproximar os fornecedores” P:“Há uma aproximação e envolvimento via diversos programas com o produtor, assessoria, contatos pessoais...”
Ca-I	Envolvimento	Alto	I:“Há vários programas envolvendo os consignatários e cabañas” Ca:“Há a aproximação e modelo quase integrativo com a indústria”
Ca-I	Comunicação	Alto	I:“Há que haver uma comunicação mais intensa principalmente nos estágios iniciais de uma Cabãna” Ca:“Sim, a comunicação é eficaz”
Ca- I	Coordenação	Baixo Alto	I:“Há que se entender e coordenar as atividades nesse elo, quase-integrado à indústria” Ca:“Há cooperação no modelo de coordenação das atividades desenvolvidas na Cabaña”
P-I	Coordenação	Alto	I:“Entende-se como cadeia mas não uma organização que trate da gestão da cadeia” P:“não é fácil a curto prazo, mas há tentativas de equilibrar a produção em termos de quantidade e qualidade”
P-I	Cooperação	Alto	I:“vê-se a curto prazo uma relação mais competitiva entre os participantes, e a médio prazo uma percepção de uma parte não existe sem a outra.” P: “Sem dúvidas há cooperação, de várias formas”
P-I	Confiança (estrutural)	Alto	I:“a confiança é na empresa QuickFood, tradicionalmente reconhecido e pelo fluxo/processo de trabalho” P:“sempre nos ajudamos mutuamente”
P-I	Confiança (social)	Alto Alto	I:“Os produtores percebem que temos muito a oferecer em termos estruturais” P:“há confiança de que há alternativas quando necessário”
P-I C-I	Comunicação	Alto	I:“Por meio de diversos programas, o fornecedor e o consignatário se aproximam da indústria” P:“Há ferramentas de comunicação muito boas com a indústria e assessoria técnica” C:“Funciona bem”
P-P*	Cooperação	Alto	I sobre P-P:“Há trocas de informações e de matéria-prima entre eles quando necessário... também aprendizagem via reuniões organizadas por eles” P sobre P-P:“Nos ajudamos, nos apoiamos. E com a indústria também temos apoio necessário”

**Quadro 14** - Identificação do alinhamento de informações nos relacionamentos estudados – Unidade da Marfrig de Buenos Aires/QuickFood/Argentina

**Fonte:** A autora

Considerando os dados recém apresentados, é possível compilar as informações sobre presença e alinhamento de informações para cada tipo de relacionamento estudado, por unidade/subsidiária e ainda por critério de análise. Segue o Quadro-resumo.

País / Unidade/ Tipo da relação estudada			Categorias de análise identificadas – Presença (P) e Alinhamento (A)				
			A (Alto), M (Médio), B (Baixo)				
			Confiança	Cooperação	Comunicação	Envolvimento	Coordenação
Brasil	São Gabriel	C-I	PA, AA	PB, AA	PB, AA	PB, AA	PB, AA
Brasil	São Gabriel	P-C	PM, AM	PM, AA	PB, AA	PB, AA	PB, AA
Brasil	São Gabriel	P-I	PA, AM	PB, AM	PM, AB	PB, AM	PB, AA
Uruguai	Tacuarembó	C-I	PM, AA	PB, AA	PB, AA	PM, AA	PM, AM
Uruguai	Tacuarembó	P-C	PM, AM	PB, AA	PB, AA	PB, AA	PB, AA
Uruguai	Tacuarembó	P-I	PM, AA	PM, AA	PM, AM	PM, AM	PM, AM
Argentina	QuickFood	C-I	PA, AA	PA, AA	PA, AA	PA, AA	PA, AA
Argentina	QuickFood	P-C	PA, AA	PA, AA	PA, AA	PA, AA	PM, AA
Argentina	QuickFood	P-I	PA, AA	PA, AA	PM, AA	PA, AA	PA, AA

**Quadro 15** - Quadro resumo da presença e assimetria dos critérios de análise, por tipo de relacionamento e unidades de estudo

**Fonte:** A autora

Analisando o quadro, é possível detectar que os relacionamentos que obtiveram baixa presença nas categorias de análise e ao mesmo tempo, baixo ou médio alinhamento de informações, foram considerados nessa pesquisa como elos de relacionamento que merecem maior atenção, já que está sendo pouco desenvolvida e ao mesmo tempo, está fazendo emergir opiniões distintas entre os elos da cadeia. Isso está ocorrendo segundo os dados, na subsidiária de São Gabriel (RS/Brasil), voltados aos elementos de cooperação, e envolvimento na relação P-I (Produtor e indústria).

Deve-se igualmente atentar para os indicadores de baixa presença, mesmo que com alto alinhamento, quando ambos os envolvidos no elo, têm a mesma percepção sobre a inexistência ou insuficiência da presença desse indicador. Como a empresa focal nesse estudo de relacionamentos em cadeia de suprimentos é a planta industrial, partiu-



se do princípio de que todas as variáveis de análise são positivas e importantes para os relacionamentos, devendo então, estar presente. Encontram-se nessa categorização vários relacionamentos, conforme segue: Na unidade de São Gabriel, na tipologia C-I, houve essa identificação para quatro das cinco categorias, exetutando-se apenas a confiança. No relacionamento P-C houve a mesma situação nas categorias coordenação, envolvimento e comunicação. E ainda, na tipologia P-I, houve idêntica incidência para a categoria coordenação.

Na unidade uruguaia, essa situação ocorreu no relacionamento do tipo C-I (para as categorias cooperação e comunicação), e na tipologia P-C, nos indicadores de cooperação, coordenação, comunicação e envolvimento. A unidade argentina não apresentou níveis de baixa presença e alto alinhamento nesse estudo, para nenhuma das categorias estudadas.

A cooperação é o indicador que, em uma análise geral, foi citado mais vezes por estar apresentando baixa presença. Ou seja, exige maior atenção nos relacionamentos em cadeia, especialmente nas unidades brasileira e uruguaia. Já sob o olhar dos tipos de relacionamentos e suas deficiências, constatou-se que o tipo C-I (Consignatário e Indústria) posicionou-se como um elo que exigirá atenção por parte da indústria e sua matriz, por estar apresentando baixos indicadores de presença nos critérios estudados. Pela análise dos dados levantados, é possível afirmar que o consignatário é um elo que muitas vezes não se sente incluso à cadeia de suprimentos, podendo ser excluído em um futuro próximo, se indústria e produtores passarem a negociar diretamente. Já houve redução significativa no número de consignatários, e deve-se atentar para a qualidade do relacionamento com esse elo e desse elo com os produtores, reforçando a importância das características de cooperação e envolvimento.

A QuickFood na Argentina é a subsidiária que apresentou maior homogeneidade na presença dos critérios de análise e maior alinhamento de informações nas comparações dos relacionamentos realizadas com produtores e indústria. Essa conclusão permite apontar que há na cadeia de suprimentos dessa unidade, relacionamentos mais eficazes, já que há em sua maioria, presença dos indicadores confiança, cooperação, comunicação, envolvimento e coordenação e são compreendidos pelos elos estudados. As ações ali executadas em nível de cadeia poderão servir como exemplo para outras unidades da multinacional, desde que sigam estratégia similar.

Foi possível depreender, também, que a multinacional está utilizando uma estratégia de baixo custo para a unidade de São Gabriel, com menores níveis de investimento financeiro e esforço de gestão, o que pode estar levando a menores níveis de cooperação, colaboração. Já as unidades internacionais do Uruguai e Argentina, encontram-se em mercados onde é possível agregar maior valor, e recebem portanto, estratégias que podem estar proporcionando maior cooperação e colaboração. Fica uma proposição de como estariam os resultados se as estratégias adotadas fossem semelhantes em todas as unidades.

Apresenta-se a seguir um resumo dos códigos analíticos identificados nesse estudo (Figura 10), posicionando-os nos quadrantes de presença e alinhamento por categorias de análise e unidades estudadas. Nota-se que o posicionamento no indicador presença baixa e alinhamento alto, recebeu maior evidência, o que demonstra que a matriz e unidades devem atentar para essas categorias em trabalhos futuros. Há necessidade de incrementar ações que estimulem e promovam a confiança, a cooperação, o envolvimento, a coordenação e a comunicação, na percepção dos envolvidos nesse processo de pesquisa, de acordo com os objetivos estratégicos da multinacional matriz.

A unidade argentina destaca-se pela capacidade de desenvolver relacionamentos com as características estudadas, consideradas importantes para um trabalho em cadeia de suprimentos, posicionando-se no quadrante com indicadores de alta presença e alto alinhamento de informações entre os envolvidos.

Não houve identificação de categorias de análise na posição alinhamento baixo e presença alta, o que estaria indicando um desencontro de visões e informações entre os envolvidos e com evidência sedimentada. Isso é considerado bom, pois reverter essa posição exigiria habilidades de gestão e principalmente, estratégias com duração de longo prazo.

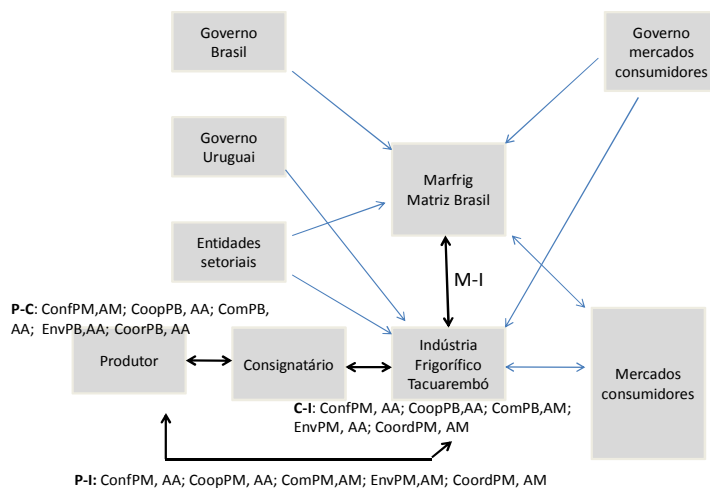
Alinhamento de informações	Alto	<p>São Gabriel (C-I): Coop, Env, Coord, Com</p> <p>São Gabriel (P-C): Com, Env, Coord</p> <p>São Gabriel (P-I): Coord</p> <p>Uruguai (C-I): Coop, Com</p> <p>Uruguai (P-C): Coop, Com, Env, Coord</p>	<p>Argentina (C-I): Coop, Env, Conf, Coord, Com</p> <p>Argentina (P-C): Conf, Com, Env, Coop</p> <p>Argentina (P-I): Com, Env, Coord, Coop</p> <p>São Gabriel (C-I): Conf</p>
	Baixo	<p>São Gabriel (P-I): Coop, Env</p>	
		Baixo	Alto
		Presença das categorias de análise	

**Figura 11** – Posicionamento dos códigos analíticos presença e alinhamento por unidades e tipo de relacionamento estudado

**Fonte:** A autora

Com base nessas informações, apresentam-se novamente os delineamentos dos relacionamentos encontrados e explanados nos estudos das unidades, agora com a inserção do indicador da presença e do alinhamento nos critérios de análise confiança, cooperação, comunicação, envolvimento e coordenação. Os novos desenhos sintetizam os resultados encontrados nessa pesquisa e visam contribuir para com a compreensão dos relacionamentos em cadeia de suprimentos da multinacional brasileira.

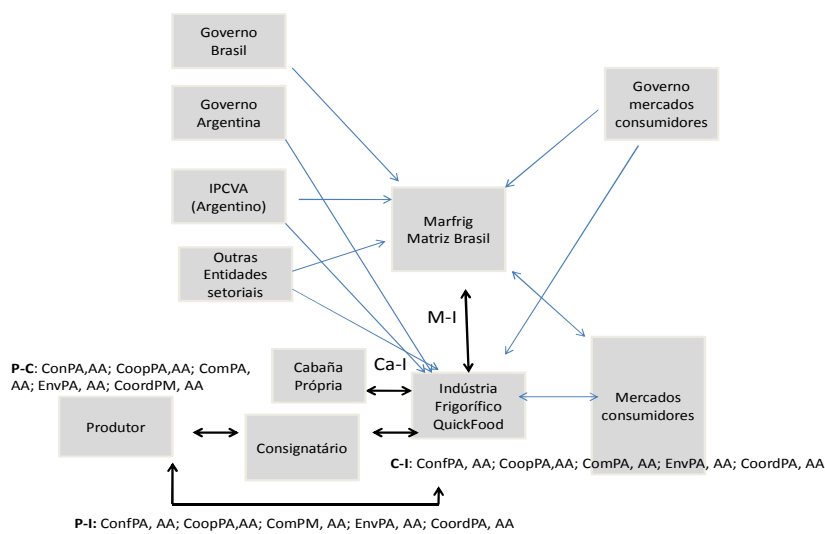




**Figura 13-** Reapresentação dos relacionamentos da multinacional brasileira na unidade uruguaia considerando os indicadores de presença das categorias de análise e alinhamento de informações

Fonte: A autora

Na sequência, os relacionamentos e seus indicadores de presença das categorias de análise e alinhamento de informações na unidade argentina.



**Figura 14-** Reapresentação dos relacionamentos da multinacional brasileira na unidade argentina considerando os indicadores de presença das categorias de análise e alinhamento de informações

Fonte: A autora

## 9.2 ANÁLISES COMPARATIVAS A PARTIR DA MATRIZ

De acordo com os dados levantados na matriz e considerando sua relação com as unidades (M-U), distinta dos relacionamentos entre unidades e suas cadeias de suprimentos, já que é considerada hierárquica, é possível identificar também a presença dos critérios de análise perante o seu relacionamento com as subsidiárias, explicitando algumas evidências.

Tipo relac.	Categoria de análise	Presença	Evidência
M-U	Comunicação	Média	“Há reuniões presenciais e contatos diários com as unidades, além do uso de softwares específicos para comunicação”
M-U	Confiança social	Média	“Confiamos no trabalho das unidades”
M-U	Confiança estrutural	Média	“Há processos bem definidos, com o repasse de informações necessárias e previsões com uma semana de antecedência”
M-U	Cooperação	Médio	“As unidades cooperam com as atividades propostas”
M-U	Envolvimento	Médio	“As unidades mantêm relacionamento direto com a matriz através do CEO de carne bovina”
M-U	Coordenação	Alta	“Há processos de definição destas

**Quadro 16-** Quadro-resumo da presença dos critérios de análise nos relacionamentos com o olhar focado na empresa Marfrig matriz

**Fonte:** A autora

Na investigação sobre o relacionamento das unidades com a matriz, constatou-se, pela descrição dos dados, que houve alinhamento com as informações explanadas pela matriz, dentro dos critérios de análise. Isso permite apontar que o relacionamento entre matriz e unidades subsidiárias está sendo percebido de forma semelhante em suas características e pontos a melhorar, por ambos os envolvidos (matriz e unidades). Esse é um ponto que merece destaque, pois revela o trabalho intenso por parte da multinacional em suas relações e aproximação com suas unidades, tanto brasileira como estrangeiras. Um limitador, no entanto, é o fato das unidades saberem que esse estudo está sendo realizado e será apresentado à matriz, e podem ter omitido algumas informações negativas ou insatisfatórias nos relacionamento,

De modo geral, sugere-se a contínua motivação aos envolvidos, e aproximação para debater o setor e a atualização no negócio, apontados como salutareos para a condução das atividades, colaboração e cooperação com a empresa

A aplicação da análise léxica e de conteúdo nessa pesquisa permitiram identificar algumas expressões e palavras que obtiveram citação igual ou superior a três, por cada categoria estudada. A atenção para essas expressões poderá contribuir com a Marfrig matriz, em suas ações futuras junto à suas unidades e cadeia de suprimentos, levando em conta que se trata de um estudo internacional onde o vocabulário e expressões culturais e a própria língua nem sempre detém a mesma acepção. Ressalta-se, no entanto, que no momento das entrevistas tomou-se esse cuidado na busca de evitar equívocos ou desvios daquilo que foi verbalizado.

Destaca-se ainda, que houve nas entrevistas coletadas, alguns depoimentos que negaram a presença da cooperação e envolvimento. Esse dado poderá servir de alerta em futuras ações da matriz junto às suas unidades, procurando incrementar ações colaborativas entre os parceiros, e suas unidades locais e estão destacadas no Quadro a seguir.

<b>Critério</b>	<b>Expressões citadas e quantidade de citações</b>
Confiança	Não tem(7), Não tem acesso à matriz (6), há confiança (5), não há (5), há autonomia (3), não há contratos (3), tem autonomia (3)
Cooperação	Há cooperação (10), não há (6), não tem (5), contato matriz (3), distância geográfica (3), há competição (3), não tem acesso (3), pode melhorar (3)
Comunicação	Não tem (8), não tem acesso (4), não tem contato (4), não tem acesso à matriz (3), não tem contato com a matriz (3), são discutidas (3)
Envolvimento	Não se tem (10), indústria define (3), acesso à matriz (3), não se tem muito acesso (3)
Coordenação	Não se tem (6), pode melhorar (5), acesso à matriz (3), não se tem muito acesso (3), sempre há (3)

**Quadro 17** - Palavras com maior frequência por critério de análise

**Fonte:** A autora

### 9.3 ANÁLISE DOS DADOS PERANTE O FRAMEWORK

Após a apresentação da descrição dos dados encontrados na matriz e subsidiárias, o olhar da teoria sobre a presença e alinhamento das categorias de análise existentes nos relacionamentos estudados. O capítulo 9 apresenta as análises comparativas, e especificamente nessa seção, as comparações dos dados encontrados com o *framework* dessa pesquisa.

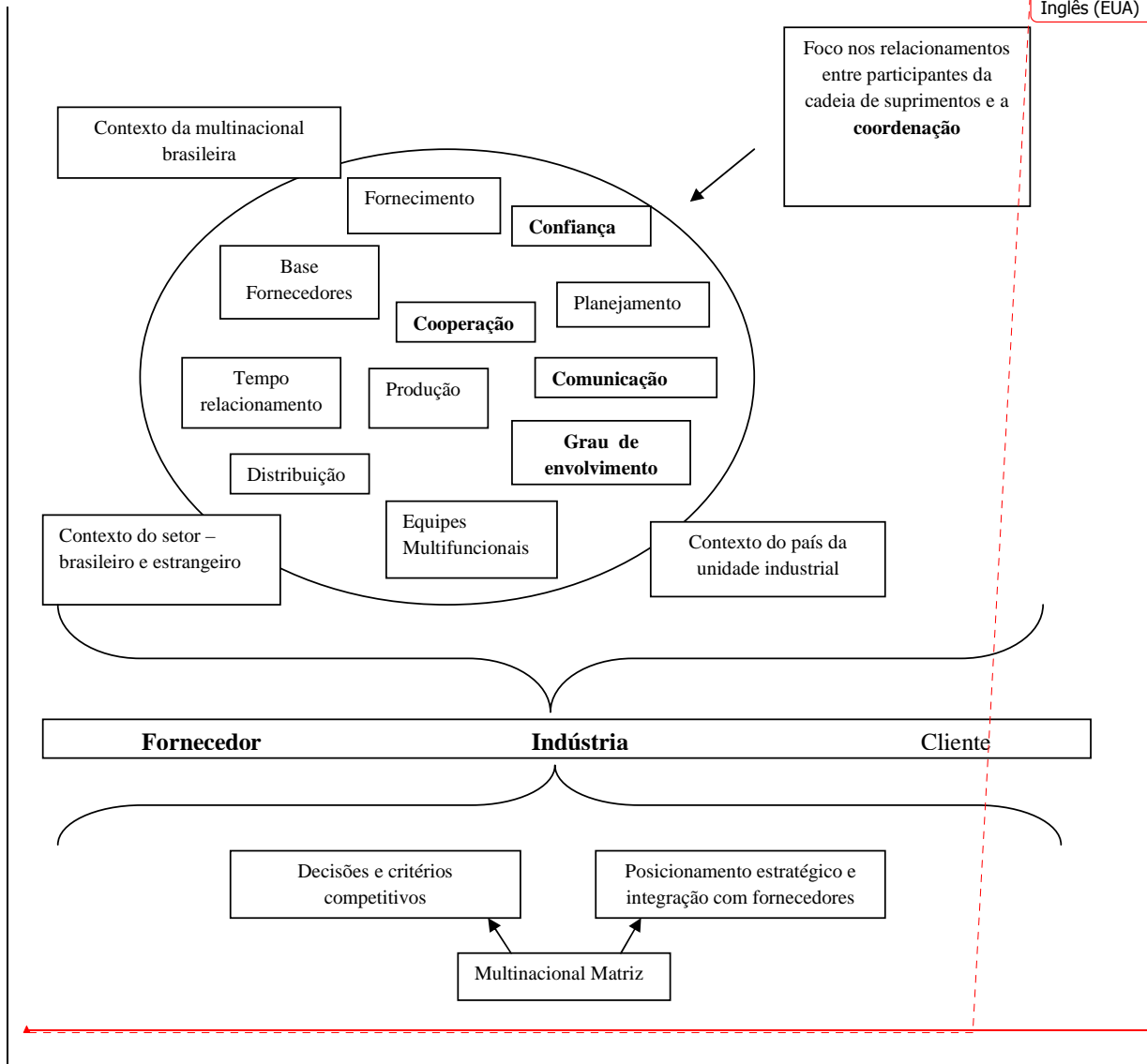
Dessa forma, reapresenta-se o *framework* e em seguida comenta-se sobre como contribuiu na compreensão dos relacionamentos estudados.

---

---

**Formatado:** Fonte: 12 pt,  
Inglês (EUA)





**Figura 15** – Reapresentação do *framework* da pesquisa

**Fonte:** A autora

Ao observar o *framework* inicial apresentado na seção 2 e a Figura 15, percebe-se que não há o sentido de retroalimentação da cadeia de suprimentos para a matriz. Isso porque a pesquisa não encontrou dados suficientes para justificar essa etapa do modelo, em que a empresa matriz receberia informações e conhecimento da cadeia de suprimento das unidades.

Os demais elementos do *framework* foram identificados no estudo, envolvendo as categorias de análise e os contextos setoriais e institucionais nas quais as unidades

encontram-se envolvidas. A coordenação por parte da matriz ocorre junto às suas unidades e há uma escassez de ações dessa natureza junto às cadeias de suprimento.

A pesquisa junto à cadeia de suprimentos ocorreu em cada unidade subsidiária (indústria) e com fornecedores, propiciando uma descrição e análise dos dados por eles envolvidos. O olhar da matriz e suas estratégias junto às unidades e cadeia de suprimentos também foi identificado conforme o *framework*, mas, como já ressaltado, não houve a presença da retro-alimentação por parte da cadeia de suprimentos à matriz.

Essa ausência de retro-alimentação pode ter ocorrido por estar se tratando de um estudo que envolveu diferentes culturas e contextos, diferentes da empresa matriz, que é brasileira. O setor de carne bovina uruguaio, argentino e brasileiro é distinto, tanto em termos de cultura produtiva, estrutura de comercialização, processos técnicos e relacionamentos entre os envolvidos. Além disso, a matriz não dispõe de um modelo de gestão padrão para suas unidades e cadeias de suprimento, caracterizada pela uma autonomia de decisão sobre fornecedores e relacionamentos, que por positivas, podem estar dificultado o “retorno” de informações para a matriz, já que se trata de processos e estratégias diferenciadas entre cada uma das unidades e seus relacionados.

Se esse fluxo de informações e conhecimento chegasse das cadeias de suprimento e unidades até a matriz, poderia haver mais recursos para o desenvolvimento de estratégias corporativas para gestão de fornecedores, inclusive para o incremento de ações que estivessem voltadas às dificuldades de alinhamento encontradas nas categorias de análise. Salienta-se mais uma vez, que essas categorias de análise foram apresentadas no *framework* devido à sua importância no desenvolvimento de relacionamentos colaborativos em nível de cadeia de suprimentos, tendo a sua presença, portanto, relevância.

Outro ponto a destacar junto aos resultados gerais da pesquisa e o *framework* utilizado, é que nem todas as categorias de análise tiveram o indicador de presença percebido entre os participantes. Conforme mostraram as seções 9.1 e 9.2, há categorias que merecem atenção por parte da matriz junto às unidades e suas cadeias de suprimento, para que se tenha entre os envolvidos, a percepção da importância dessas categorias para o sucesso do negócio, beneficiando todos os envolvidos (PAIVA, CARVALHO JR. E FENSTERSEIFER, 2009).

A unidade argentina se destacou em termos de presença e alinhamento das categorias de análise, e poderia levar à matriz e às demais unidades subsidiárias várias práticas e ações já desenvolvidos e sedimentados junto à sua cadeia de suprimentos. Mas para isso, a matriz deve incentivar ações que visem resolver a carência que esse *framework* de estudo demonstrou: a retro-alimentação no sentido cadeia-matriz, que nesse contexto de estudo refere-se à transferência de conhecimento gerada em cada unidade subsidiária e que pode ser transferida para a matriz ou outras unidades (SHI E GREGORY, 1998). Isso pode contribuir, segundo os autores, para com as competências dos envolvidos em produção internacional, na acessibilidade de recursos, ganhos no aprendizado, mobilidade produtiva e ainda, na habilidade para enfrentar novos desafios.

Se esse fluxo de conhecimento entre unidade e matriz ou unidade-unidade se tornar ativo e dinâmico, haverá condições e recursos para a matriz conduzir um processo intrínseco de aprendizado entre as unidades e para as respectivas cadeias de suprimentos. Isso pode se tornar um diferencial competitivo (PAIVA, CARVALHO JR. E FENSTERSEIFER, 2009) e poderia estar refletindo na presença da confiança, comunicação, cooperação e envolvimento dos participantes. Mostra também, que é possível uma empresa multinacional aprender nas suas subsidiárias localizadas em países posicionados como menos desenvolvidos, sabendo identificar condições de diferenciação competitiva dessas localidades.

#### 9.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo não permitiu identificar a presença da denominada “atmosfera de confiança” proposto por Fukuyama (1995), já que o trabalho não se debruçou sobre dados culturais, de virtude, honestidade e responsabilidade social indicados pelo autor.

Outra limitação a considerar é quanto aos participantes dessa pesquisa. Como foi desenvolvida por meio de entrevistas pessoais e em determinado período de tempo, há que se considerar que poderiam haver outros resultados em termos de cooperação, comunicação, confiança, envolvimento e coordenação, caso fossem outros entrevistados e em outros momentos.

Como a pesquisa entrevistou os envolvidos nos elos da cadeia de suprimentos indicados pela matriz e unidades subsidiárias, há um limite voltado ao desconhecimento das competências pessoais dos envolvidos, o que poderia conduzir a respostas diferenciadas sobre as categorias de análise, se de maior competências dispusessem.

Outro ponto a considerar nos resultados encontrados é sobre a compreensão do termo “cooperação”. Nota-se que pode haver diferentes níveis de percepção entre os participantes da cadeia de suprimento em cada subsidiária, deixando lacunas para o que subjetivamente envolve o termo, e a sua presença junto às relações estudadas, podendo ainda, ser diferente da compreensão por parte da matriz. Isto porque nesta pesquisa, o conceito de cooperação teve origem na literatura delimitada à cadeia de suprimentos, e avaliou-se se havia ou não havia, seguido um roteiro nas entrevistas. Não se voltou a perguntar antecipadamente o que cada participante, de acordo com sua cultura e contexto compreendem por cooperação, assim como pode ter ocorrido com as demais categorias de análise. Dessa forma, essa é uma limitação que pode gerar novos estudos.

Ressalta-se ainda, que esse estudo procurou posicionar as unidades subsidiárias no seu contexto institucional do setor de carne bovina, no início da descrição de cada caso. Não foi dado conferida ênfase, no entanto, às questões políticas, econômicas e sociais que se encontram no entorno dos participantes, por não ser esse o foco da pesquisa. Cabe, porém, apontar que novas pesquisas podem ser desenvolvidas nas temáticas da influência do ambiente nos relacionamentos, assim como a ênfase não incidiu sobre características pessoais dos participantes, suas competências e habilidades, que podem influenciar nos resultados, deixando assim, lacuna para novos estudos, especialmente por terem sido apontados como elemento e tipo de confiança nos relacionamentos em nível de cadeia de suprimentos.

## 9.5 OUTRAS PROPOSIÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Os resultados dessa pesquisa mostraram que a matriz proporciona/adota um modelo de autonomia das subsidiárias para com as suas cadeias de suprimento, o que poderia ter resultados colaborativos distintos se houvesse uma atuação de liderança mais efetiva por parte da multinacional matriz. A literatura, na afirmação de Bowersox e Closs (2001), diz que a liderança pode ser um dos elementos importantes para a

cooperação entre as empresas. Conforme essa afirmação, pode-se refletir sobre quais resultados efetivos poderiam existir se houvesse por parte da matriz da multinacional, procesos de liderança mais acentuados junto à sua cadeia de suprimentos.

Os participantes locais em uma subsidiária no exterior podem não ter expectativas idênticas para acolher empresas estrangeiras, como às locais (KOSTOVA, ROTH e DACIN, 2008). E ainda, não prover do engajamento social esperado pela multinacional estrangeira. Portanto, cabe questionar quais seriam os resultados de presença e alinhamento das categorias de análise, se fossem entrevistados outros relacionados envolvidos em cadeias de suprimento, e ainda, em outras culturas e contextos de unidades subsidiárias.

Outra limitação a esse estudo pode ser apontada pela nacionalidade da pesquisadora, que coincidiu com a da sede da empresa em estudo. Se a pesquisa fosse realizada por pesquisadores do mesmo país dos entrevistados, os dados poderiam ser distintos, dada a proximidade cultural existente. O fato ainda, do Brasil estar em posição de destaque em termos de produção e exportação de carne bovina perante os países em estudo, pode ter influenciado os resultados, especialmente no momento da identificação da presença da categoria “confiança” (LINDGREEN, 2003).

Quanto ao alinhamento, que foi identificado como médio em alguns casos estudados, levanta-se a questão de que os níveis mais baixos encontrados podem estar ocorrendo em decorrência de clareza nas prioridades estratégicas da matriz, ou ainda, por falhas na comunicação da matriz para as suas unidades e respectivas cadeias.

Ainda sobre esse assunto, novos estudos podem ser realizados buscando conhecer a influência da cultura, do contexto e do perfil dos gestores como antecedentes às carências de alinhamento perante as categorias de análise estudadas. Conforme Papke-Shields e Malhotra (2001), o perfil dos gestores e suas práticas gerenciais podem influenciar, e corroboram a discussão da importância das pessoas envolvidas para o alcance do alinhamento que trazem Joshi, Kathuria e Porth (2003). Segundo eles, para haver alinhamento os gerentes de produção e os gerentes gerais estratégicos devem concordar sobre prioridades estratégicas da empresa.

Outra proposição que fica desse estudo é voltada a como avaliar a capacidade de absorção e de alinhamento de unidades subsidiárias internacionais e suas cadeias de

suprimento, sendo que há elementos contextuais, setoriais e culturais envolvidos. Viu-se no estudo que cada subsidiária tem sua própria capacidade de absorção e conseqüentemente, do alinhamento junto a empresa matriz (MINBAEVA ET AL. 2003), e quanto maior for a capacidade absorptiva, maior é o nível de transferência de conhecimento. Portanto, abre-se essa temática para novos estudos.

Kogut e Zander (1993), afirmam que uma multinacional dispõe de uma rede de compartilhamento de conhecimento. Isso não foi detectado na pesquisa, já que houve ausência de retro-alimentação dos dados das cadeias de suprimentos para a matriz e demais unidades. Novos estudos poderão explorar essa temática, procurando identificar e sugerir como se pode formatar e gerenciar uma rede compartilhada de conhecimento de uma multinacional, procurando beneficiar os envolvidos com recursos informacionais e estratégicos.

A pesquisa também oportuniza comentar os conhecimentos de Madhok (1995) e Svejenova (2006), que apontam para a necessidade de um esforço maior na construção da confiança nos processos iniciais dos relacionamentos. Percebeu-se no decorrer da pesquisa, que a noção de tempo inicial proposto pelos autores não tem limitação explícita, e pode sim, exigir esforços em longo período de tempo, para sua construção, avaliação e gestão. Ou seja, na Marfrig, não é só no processo inicial dos relacionamentos que há um esforço maior para a construção da confiança, mas sim, no desenvolvimento de atividades junto à cadeia de suprimentos, no decorrer do tempo, com práticas de aproximação e colaboração entre os envolvidos. Novos estudos poderão surgir procurando identificar algumas ações incrementadoras da confiança, no decorrer das experiências com os relacionamentos em cadeia.

De acordo com Terpend, Tyler, Krause e Handfield (2008), há espaço para novos estudos voltados à relação comprador/fornecedor que procurem perceber a complexidade envolvida nos relacionamentos e o contexto no qual estão inseridos, principalmente em países distintos. Essa pesquisa respaldou-se em uma metodologia que pode ser empregada em novos estudos, dinamizando elementos culturais e contextuais, e contribuindo assim, para a área de operações e negócios internacionais.

Outras pesquisas voltadas à implementação de programas de gestão de relacionamentos em cadeia de suprimentos também poderão ser desenvolvidas, principalmente se acompanhadas de estudos-ação, ou práticas etnográficas, que poderão

oferecer uma riqueza de dados diante das possíveis dificuldades e benefícios a serem vivenciados. Estudos sobre metodologias para identificação da capacidade absorptiva das unidades subsidiárias, que como já comentado é um debate importante, e que, à luz de teorias da área da sociologia poderão contribuir para com o tema de relacionamentos em cadeia de suprimentos, poderão surgir como decorrência dessa pesquisa e poderão ser realizadas com outras categorias de análise, além das utilizadas aqui. Isso poderia trazer resultados interessantes à matriz e à comunidade local, agentes e promotores de políticas setoriais, como por exemplo, inovação ou aprendizagem sejam o indicador norte da avaliação da presença e alinhamento entre os participantes.

Cavusgil (2005), entende que para muitas organizações seja importante desenvolver um “mapeamento dos relacionamentos”, que em uma visão mais holística e analítica contribuem para o alinhamento das relações comerciais. Esse alinhamento é uma aproximação de informações, um consenso de opinião entre os envolvidos (Joshi, Kathuria e Porth (2003), é defendido por Cavusgil (2005), para que haja uma gestão bem-sucedida nos relacionamentos entre comprador e fornecedor e, segundo Ward e Bickford (1996), contribui no desempenho dos envolvidos. Com esse método de análise de relacionamentos proposto nesse estudo, é possível ter-se uma visão geral de como se encontram os relacionamentos entre matriz e suas unidades, assim como com as cadeias de suprimento. Mas novos estudos podem procurar implementar esse método, incluindo novos elementos de análise como os voltados aos perfis dos envolvidos e suas competências, ou ainda, criando indicadores do nível de complexidade para a gestão desses relacionamentos.

Pode-se indicar ainda, estudos mais aprofundados na Marfrig quanto à sua trajetória voltada ao tema *global chain*, que trarão outros aportes teóricos para a gestão de unidades subsidiárias internacionais, posicionando-a de forma mais contundente frente ao cenário competitivo internacional.

## 9.6 SUGESTÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando auxiliar na coordenação das atividades desenvolvidas via relacionamentos em cadeia de suprimentos, sugere-se que a Marfrig possa estar incrementando com maior ênfase a aprendizagem via relacionamento horizontal. Isso

pode ser realizado por meio da aproximação das unidades, e beneficiaria principalmente a unidade brasileira em estudo, para que possa conhecer experiências das demais unidades e obter novos conhecimentos do negócio, dentro da própria Marfrig (GANESAN, 1994, MORGAN E HUNT, 1994, MIN E MENTZER, 2004).

Essa aproximação e aprendizagem intra-unidades poderá gerar benefícios imensuráveis em termos de conhecimento aos envolvidos em todos os níveis organizacionais das unidades, incrementaria a cooperação, a comunicação, o envolvimento e, possivelmente, contribuiria no fortalecimento da confiança estrutural no Grupo Marfrig. Há uma riqueza de *know-how* nas unidades que se encontra desconhecida pela própria empresa matriz, e que se incentivado, poderá gerar ganhos a todos envolvidos, já que devem estar envolvidos em uma atmosfera de confiança e não de competição entre as unidades.

Aspectos da aprendizagem entre a matriz e suas subsidiárias, e a percepção da subjetividade e o valor técnico e informacional existente nos relacionamentos com as unidades produtivas e, com a cadeia de suprimentos dessas unidades, deve ganhar maior atenção os aspectos de subjetividade e complexidade, principalmente ao considerar que atualmente, a Marfrig vem enfrentando problemas com a baixa oferta de gado em épocas sazonais. Atentar-se ainda aos dados que essa pesquisa trouxe ao contatar diretamente fornecedores das unidades, sugerindo-se cautela nos relacionamentos com esses, principalmente onde houver maior concorrência de frigoríficos locais. Um trabalho por parte da matriz voltando a atenção para a qualidade e proximidade da subsidiária/indústria/unidade local, com sua cadeia de suprimentos, poderá contribuir a médio e longo prazo, reduzindo essas incertezas e aumentando os esforços de comprometimento e colaborativos para com a empresa.

Mas cabe aqui uma reflexão sobre a existência do interesse estratégico por parte da matriz em apoiar essas relações horizontais entre as unidades produtivas e suas cadeias de suprimentos. Pode haver a compreensão de que juntas as plantas terão maior poder de barganha em diversos aspectos perante a matriz, o que não ocorre no atual momento. Essa reflexão permite apontar se não caberia então aos próprios fornecedores buscarem entre si, relações de cooperação horizontais, visando beneficiarem-se mutuamente, estimulando as trocas de conhecimento e o aprendizado. E ainda, força de negociação perante a matriz. É, portanto, uma decisão de cunho estratégico da matriz,



em decidir sobre as motivações e incentivos a ações dessa natureza, colaborativa e acompanhar o framework dessa pesquisa que apresenta os conceitos de Paiva, Carvalho Jr e Fensterseifer (2009), no que diz respeito à necessidade de pensar no posicionamento estratégico e colaboração com fornecedores. Deixa-se nesse aspecto uma proposição: Quais seriam os resultados para as cadeias de suprimentos das unidades e para a matriz se houvessem estratégias de aproximação entre as unidades e programas de incentivo à aprendizagem?

Outro elemento passível de atenção refere-se a estratégia utilizada pela Marfrig, quanto à aquisição de unidades com problemas financeiros, principalmente em cidades pequenas diagnosticou-se que somente o tempo e a experiência da nova empresa (compradora), mostrando seu compromisso e envolvimento com a cultura local, é que poderão transmitir confiança social, atraindo assim recursos e competências para o desenvolvimento de suas atividades.

É certo que se o ambiente institucional estivesse delineado no momento dessa pesquisa de forma diferente, outros dados seriam encontrados. Isso já foi apontado como um limitador desse estudo. Entretanto, considerando que há outras ofertas de trabalho e atividades nas regiões em estudo, há opção de escolha por parte dos funcionários e relacionados em outros locais de trabalho, o que dificulta a atração de mão-de-obra e recursos qualificados, principalmente em São Gabriel, que sofre com a falta de confiança na empresa Marfrig. Essa atenção confirma as exposições de Madhok (1995), e Svejnova (2006), que afirmam que desenvolver a confiança em relacionamentos é um processo longo e demanda investimentos, principalmente no seu estágio inicial (MADHOK, 1995 e SVEJNOVA, 2006).

Encontrou-se aproximação dos dados empíricos com as teorias sobre tipos de confiança identificados nos relacionamentos. Percebeu-se a confiança colaborativa, que está ligada à reputação, competência e envolvimento dos indivíduos; a confiança tradicional, que se apresenta nas relações sociais existentes; a confiança carismática ligada às características pessoais positivas; e a confiança contratual, baseada em sistemas e instituições que reforçam as expectativas de confiabilidade. Isso está aqui apresentado como ponto positivo dos relacionamentos em cadeia, mas que deve vir acompanhado de estratégias que promovam continuamente essa percepção.

Reforça-se que não se percebeu nesse estudo um padrão para aplicação e desenvolvimento de novas unidades, assim como os relacionamentos em nível de cadeia de suprimentos nacional e internacional não têm contribuído para o desenvolvimento de estratégias da matriz. Há um processo de aquisição considerando os benefícios operacionais, comerciais e logísticos para a empresa matriz, e dá-se autonomia para cada subsidiária conduzir sua gestão, geralmente dando continuidade às práticas já tradicionalmente executadas. O acompanhamento e a coordenação das unidades se dá via cumprimento de metas e discussão de resultados junto ao CEO de carne bovina na matriz, que age corretivamente em situações identificadas como ineficientes. Apresenta-se, como sugestão, uma grande oportunidade de transferência de conhecimento das unidades para a matriz, incrementando os canais de comunicação, e contribuindo assim, com as estratégias da empresa matriz, que atualmente pouco se beneficiam dessa importante fonte de dados do mercado.

Nos casos estudados, pode-se afirmar que não há uma política de gestão de fornecedores, e isso merece atenção, assim como para com o incremento da confiança entre os envolvidos em cadeia de suprimentos da empresa. Isso mostra também que não há um posicionamento estratégico com fornecedores (PAIVA, CARVALHO JR. E FENSTERSEIFER, 2009), e reafirma os conceitos de Dyer e Chu (2011), que enfatizam a necessidade que há de se empreender esforços para entender como se desenvolve e como se mantém a confiança entre os seus parceiros.

A confiança, no entanto, pode ser incrementada via um programa de gestão de relacionamentos em cadeia de suprimentos, semelhante a uma rede de compartilhamento de informações apontada por Kogut e Zander (1993), que possa identificar e promover a troca de conhecimentos entre os envolvidos, contribuindo assim para com a motivação no desempenho de suas atividades, a redução do oportunismo e aprendizagem cooperativa; beneficiando os participantes, e principalmente a multinacional.

Essa pesquisa teve como objetivo primordial estudar e comparar os relacionamentos existentes em cadeias de suprimentos de uma empresa classificada como multinacional. Durante todo o trabalho de pesquisa, motivada principalmente pelos autores que debatem pesquisas internacionais, permeou um desejo de que os resultados não ficassem voltados a um diagnóstico, em apenas um levantamento no

momento atual. E, pôde-se concluir que com o apoio das unidades e especialmente dos participantes e matriz da Marfrig S/A, esse estudo encerra-se com resultados que vão além de um diagnóstico, atingindo, então, os objetivos propostos. Apresenta um posicionamento de deficiências e pontos fortes nas relações, oriundas de elos da cadeia de suprimentos que estavam praticamente ocultos, para a matriz, além de um modelo de análise que poderá ser útil para diversas empresas que se encontram preocupadas com a gestão de relacionamentos dessa natureza.

A metodologia empregada utilizando entrevistas pessoais, permitiu uma riqueza de dados mas muitos, não foram possíveis de serem trazidos formalmente. Um destaque foi a percepção positiva junto aos entrevistados em participar da pesquisa, em que principalmente produtores e consignatários sentiram-se valorizados e importantes perante a matriz brasileira, quando convidados a falar sobre os relacionamentos entre as partes.

Há, de modo geral, um desejo entre os envolvidos nas cadeias de suprimento, em crescer e continuar no negócio, colaborando com a matriz brasileira. No entanto, há que se pensar em novas ações que continuem se aproximando das cadeias de suprimentos das unidades, intensificando a relação matriz x cadeias de suprimentos. Atualmente o relacionamento eficaz está ocorrendo entre matriz e unidades e se dá autonomia para que cada subsidiária faça a gestão do seu negócio em cadeia. Mas, ressalta-se: os produtores e consignatários se sentirão mais valorizados com uma maior aproximação da matriz brasileira, paralelo aos trabalhos das unidades em seus países.

Com base em Trent (2007), a Marfrig poderá organizar um programa de gestão de relacionamentos considerando as seguintes etapas: conhecer as características dos seus fornecedores, identificar suas limitações e potencialidades, determinar as estratégias de fornecimento, o potencial das regiões onde estão localizadas as unidades, desenvolver um fluxo de comunicação e avaliação do processo de relacionamento e trabalhar aspectos legais e culturais de fornecimento, conforme determinações do país. O aporte tecnológico para esse programa de gestão deverá seguir as condições de infraestrutura local, com vistas a agilizar a tomada de decisões, mas não a ponto de impedir a participação dos envolvidos em cadeia de suprimentos.

Verificou-se que o estudo obteve êxito quando na seleção de seus participantes, que trouxeram diferentes opiniões e realidades, de acordo com os elos da cadeia de

suprimentos. Simultaneamente, como apontado nas indicações para novos estudos, leva a pensar em quais resultados podem ser encontrados em outras cadeias, em outros países, inclusive no Brasil, que abriga a matriz da multinacional. O estudo permite refletir sobre a importância de um trabalho mais planejado entre as partes envolvidas, as especificidades de cada local e a força institucional e governamental que pode ser sentida pelos participantes, não só neste estudo uruguaio.

Contribui no avanço na área de operações e negócios internacionais ao propor um método de análise para compreender os relacionamentos envolvidos em cadeia de suprimentos de empresas com operações internacionais. As categorias de análise e os códigos analíticos propostos servem de apoio para a tomada de decisões em instituições, governos e demais interessados na coordenação de cadeias de suprimentos.

Finalizando, não se pode deixar de salientar a importância dessa pesquisa para o crescimento intelectual da pesquisadora. A oportunidade do planejamento, coleta e análise em uma pesquisa de cunho internacional desafia; mas é compensada pela riqueza dos dados, informações e possibilidades de análise, motivadas pela satisfação de contribuir com tão importante e relevante temática nessa área de conhecimento.

## 10 REFERÊNCIAS

- ABIEC. Associação Brasileira da Indústria Exportadora de Carnes. **Carne bovina brasileira mostra o seu lado sustentável**. Disponível em: <[http://www.abiec.com.br/news\\_view.asp?id={157DFB5F-7EB5-4201-A381-5FB4F12EF7EA}](http://www.abiec.com.br/news_view.asp?id={157DFB5F-7EB5-4201-A381-5FB4F12EF7EA})>. Acesso em: 30 out. 2011.
- ADLER, P. S.; HECKSCHER, C.; CUMMINGS, C. **Collaborative community as an organizational design for contextual ambidexterity**. Unpublished manuscript, University of Southern California, 2010.
- AKERLOF, G. A. The market for “lemons”: quality uncertainty and the market mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 84, n. 3, p. 488-500, 1970.
- AMBOS, T.C.; ANDERSSON, U.; BIRKINSHAW, J. What are the consequence of initiative-taking in multinational subsidiaries? **Journal of international business studies**, v. 41, p. 1099-1118, 2010.
- ARIÑO, A. Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. **Journal of International Business Studies**. v. 34, n. 1, p. 66-79, Jan., 2003.
- ASSUMPCÃO, M. R.P. Reflexão para gestão tecnológica em cadeias de suprimento. **Revista Gestão & Produção**, v.10, n. 3, p. 2003.
- BALLOU, R.H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BARTLETT, C.A; GHOSHAL, S. Transnational Management. 2. ed. Boston: McGraw-Hill, 1998.
- BECHTEL, C.; JAYARAM, J. Supply chain management: a strategic perspective. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, p. 15-34, 1997.
- BEEFPOINT**. Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br>>. Acesso em: 01 mar. 2012.
- BERG, S.; FRIEDMAN, P. Joint ventures in American Industry. **Mergers and Acquisitions**, v. 13, p. 18-29, 1979.
- BERELSON, B. R. **Content analysis in communication research**. New York: Hafner, 1971.
- BIRKINSHAW, J. Do you really know where you are going? **Business Strategy Review**, v. 22, p.41-45, 2011.
- BLUMENTRITT, T. P.; NIGH, D. The integration of subsidiary political activities in multinational corporations. **Journal of international business studies**, v. 33, n. 1, p. 57-77, 2002.

- BORELLA, M.R. DE C. Alinhamento do Suprimento, Produção e Distribuição com a estratégia das empresas. Tese de Doutorado. **Programa de Pós-graduação em Administração**. UFRGS. Porto Alegre, 2009. 200f.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: O Processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOYER, K.K.; MCDERMOTT, C. Strategic Consensus in Operations Strategy. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 3, p. 289–305, 1999.
- BOYER, K.K.; SWINK, M.; ROSENZWEIG, E.D. Operations strategy research in the POMS Journal. **Production and Operations Management**, v. 18, n. 6, p. 442-449, 2005.
- BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implantação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 9-33, jul./set. 2003.
- BRODBECK, A. F.; SACCOL, A. Z. Alinhamento estratégico: análise contextual-reflexiva dos principais modelos. In: **CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**. Anais... São Paulo, 2004.
- BUCKLEY, P.; GHOURI, P. Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 85-102, 2004.
- BURGESS, K.; SINGH, P. J.; KOROGLU, R. Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 26, n. 7, p. 703-729, 2006.
- CANÉPA, P.C.V.; RIGONI, E.H.; BRODBECK, A.F. Práticas de alinhamento estratégico: um estudo exploratório em organizações industriais e serviços. **Revista de Administração da Mackenzie**, v. 9, n. 1, p. 107-12, 2008.
- CANTWELL, J.; DUNNING, J.H.; LUNDAN, S.M. An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. **Journal of international business studies**, v. 41, p. 567-586, 2010.
- CARR, A. S.; PEARSON, J.N. Strategically management buyer-seller relationships and performance outcomes. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 5, p. 497-519, 1999.
- CHAN, C. M.; MAKINO, S. Legitimacy and multi-level institutional environment: implications for foreign subsidiary ownership structure. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 621-638, 2007.
- CHEN, I.J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, v. 22, p. 119-150, 2004.

CHENG, J.L.C. Critical issues in international management research: An agenda for future advancement. **European Journal of International Management**, v. 1, p. 23-38, 2007.

CIBORRA, C. De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment. **Scandinavian Journal of Information Systems**, v. 9, n. 1, p. 67-82, 1997.

COOPER et al. Supply Chain Management: more than just a new name for logistics. **International Journal of Logistics Management**, v. 8, n.1, p. 1-13, 1997.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre. Bookman, 2003.

CORSTEN, D.; KUMAR, N. Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 3, p. 80-94, 2005.

CRILLY, D. Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: a mid-range theory. **Journal of international business studies**, v. 42, p. 694-717, 2011.

CYRINO, A.B.; BARCELLOS, E.P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre a empresa brasileira In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.) **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

COLLINS, J.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar**: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre. Bookman, 2007.

CRUZ, J.M.; LIU, Z. Modeling and analysis of the multiperiod effects of social relationship on supply chain networks. **European Journal of Operational Research**, v. 214, p. 39-52, 2011.

DA COSTA, E.G. Análise da utilização de tecnologias da informação móveis e sem fio (TIMS) nos diferentes elos da cadeia bovina do Estado de Goiás. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Administração. **Programa de Pós-Graduação em Administração**. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2010, 181f.

DANGAYACH, G.S.; DESHMUKH, S.G. Manufacturing strategy: Literature review and some issues. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n.7, 2001.

DAUGHERTY, P.J.; RICHEY, R.G; ROATH, A.S.; MIN, S.; CHEN, H.; ARNDT, A.D.; GENCHEV, S.E. Is collaboration paying off for firms? **Business Horizons**, v. 49, jan-fev. p. 61-70, 2006.

DE TONI, A.; NASSIMBENI, G. Buyer-supplier operational practices, sourcing policies and plant performance: result of an empirical research. **International Journal of Production Research**, v. 37, p. 597-619, 1999.

DENZIN, N. K. Symbolic interactionism. In: FLICK, U.; KARDORFF, E.V.; STEINKE, I. **A companion to qualitative research**. Sage Publications: London, 2004. Cap. 3.

DICIONÁRIO DE ECONOMIA. Disponível em:<  
<http://www.faa.edu.br/economia/c.php>> . Acesso em: 20 nov. 2011.

DONEY, P.M.; CANNON, J.P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n.2, p. 35-61, 1997.

DOYLE, M. Overcoming communication barriers. **Transportation & Distribution**, v. 39, n. 10, Out., p. 91, 1998.

DOZ, Y. Qualitative research for international business. **Journal of International Business Studies**, v. 42, p. 582-590, 2012.

DYER, J. H.; CHU, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**, v. 14, p. 57-68, 2003.

DYER, J.; CHU, W. The determinants of trust in supplier-automaker relations in the US, Japan and Korea: A retrospective. **Journal of International Business Studies**, v. 42, p. 28-34, 2011.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M. Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. **Academy Management Review**, v. 16, n. 3, p. 620-627, 1991.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M.E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

EISENHARDT, K.M; TABRIZI, B.N. Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 84-110, 1994.

FARINA, E. M. M. Q. **Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual**. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 147-161, dez. 1999.

FILHO, P. DE T. C. Divisão de custos e alinhamento estratégico de uma cadeia de suprimentos integrada verticalmente: o caso do frango brasileiro. Dissertação de Mestrado. **Programa de Pós-graduação em Ciências**. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, 2005. 174 f.



- FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. Estratégias competitivas e competências essenciais: Perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Revista Gestão & Produção**, v. 10, n.2, ago. p. 129-144, 2003.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Competitive Strategies and Core Competencies: Perspective for the internationalisation of Industry in Brazil. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 14, p. 16-25, 2003.
- FLICK, U.; KARDORFF, E.V.; STEINKE, I. **A companion to qualitative research**. Sage Publications: London, 2004.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Marfrig vê sinergia de até R\$ 330 milhões com reformulação**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1054052-marfrig-ve-sinergia-de-ate-r-330-mi-com-reformulacao.shtml>>. Acesso em: 15 mar. 2012.
- FRANKEL, R.; GOLDSBY, T.J.; WHIPPLE, J.M. Grocery industry collaboration in the wake of ECR. **The international Journal of Logistics Management**, v. 13, n. 1, p.1-16, 2002.
- FREITAS, H.M.R. DE. Réplica 1 – Análise de Conteúdo: Faça Perguntas às Respostas Obtidas com sua ‘Pergunta’! **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 748-760, jul./ago. 2011.
- FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. **Análise de dados quantitativos e qualitativos**: casos aplicados usando o Sphinx. Porto Alegre: Sphinx-Sagra, 2000.
- FROHLICH, M.T.; WESTBROOK, R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. **Journal of Operations Management**, v. 19, p. 185-200, 2001.
- FUKUYAMA, F. **Trust**: Social Virtues and the Creation of Prosperity. NY: Free Press, 1995.
- GAO, T.; BROWN, J. R. Effects of International Market Entry Mode Decisions on Firm Global Performance: A Governance Perspective. Special Issue on Designing Competitive Strategies for Global Marketing, **Research in Marketing**, v.14, p. 45-86, 1998.
- GARCIA, A.E.G. Longevidade em Organizações Empresariais Brasileiras: O caso da lojas Renner S.A. **Programa de Pós-graduação em Administração**.Doutorado em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo – RS, 2011. 309 f.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.
- GAVRONSKI, I. Estratégia de Operações sustentáveis: Produção, Suprimentos, Logística e Engenharia alinhados com a sustentabilidade corporativa. Tese de Doutorado. UFRGS. **Programa de Pós-graduação em Administração**. Porto Alegre: 2009. 230f.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Coleção pesquisa qualitativa. Coord. Uwe Flick. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

**GLOBAL VALUE CHAINS**. Disponível em: <[http://www.globalvaluechains.org/form\\_search\\_researchers.php](http://www.globalvaluechains.org/form_search_researchers.php)>. Vários acessos.

GODOY, A.S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; DA SILVA, A. B. (Orgs). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais. Paradigmas, estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva. 2006, p. 115-146.

GOMES, L.; RAMASWAMY, K. Empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. **Journal of international business studies**, v. 30, n.1, p. 173-188, 1999.

GÓMEZ-HARO, S.; ARAGÓN-CORREA, J.A.; CORDÓN-POZO, E. Differentiating the effects of the institutional environment on corporate entrepreneurship. **Management Decision**, v. 49, n. 10, p. 1677-1693, 2011.

GRANOVETTER, M. The impact of social structure on economic outcomes. **Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 33-50, 2005.

GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; TIRTIROGLU, E. Performance measure and metrics in a supply chain environment. **International Journal Operations & Production Management**, v. 21, p. 71-87, 2004.

GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge Flows Within Multinational Corporations. **Strategic Management Journal**. v. 21, p. 473-496, 2000.

GUY, F. The global environment of business. Book review by Best, M. **Journal of international business studies**, v. 42, p. 971-973, 2011.

HAGELAAR, G.; VAN DER VORST, J. G. A. J. Environmental supply chain management: using life cycle assessment to structure supply chains. **International Food and Agribusiness Management Review**, n. 4, p. 399-412, 2002.

HAMEL, G. D.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors and win. **Harvard Business Review**, jan./fev. 1989. Disponível em: <<http://www.stern.nyu.edu/mgt/courses/b2101/lamb/download/collaboratewith%20competitors.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2010.

HANFIELD, R. B.; BECHTEL, C. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. **Industrial Marketing Management**, n. 31, p. 367-382, 2002.

HANFIELD, R. B.; NICHOLS JR., E. L. **Introduction to Supply Chain Management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1999.

HARRIGAN, K. R. **Managing for Joint-venture success**. Lexington Books: Lexington, 1986.

HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C.; CLARK, K. B. **Dynamic manufacturing: creating the learning organization**. Nova York: The Free Press, 1988.

HAYES, R.H, WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring Our Competing Edge: Competing through Manufacturing**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

HENNART, J. K.; PARK, Y. R. Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States. **Management Science**, v. 39, n. 9, p. 1054-1070, 1993.

HILL, T. **Manufacturing strategy: text and cases**. London: Macmillan Business, 1995.

HO, D.C.K.; AU, K.F.; NEWTON, E. Empirical research on supply chain management: a critical review and recommendations. **International Journal of Production Research**, v. 40, n. 17, p. 4415-4430, 2002.

HOFSTEDE, G.; BOND, M.H. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. **Organizational Dynamics**, 1988, v. 16, n. 4, p. 5-21.

HOLM, D.B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business networks and cooperation in international business relationships. **Journal of international business studies**, special issue, p. 1033-1053, 1996.

HULT, G.T.; KETCHEN, D.J.JR.; SLATER, S.F. Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 241-252, 2004.

IAKOVAKI, A.; SRAI, J.S. Service supply chain integration in multi-organisation network-aligning process capabilities and associated performance metrics. In: **16th Annual Conference on Multi-Organizational Partnerships**, Alliances and Networks (MOPAN). Maynooth, Ireland. (Unpublished), jun. 2009.

**INFORMA ECONOMICS FNP**. Produção e consumo crescem aceleradamente no mundo, diz pesquisa. Disponível em: <<http://www.informaecon-fnp.com/noticia/3893>>. Acesso em: 19 out. 2011.

INTI. Instituto Nacional de Tecnología Industrial. **Cadena de producción de carne bovina. Enfoque econômico de fijacion de precios por estabión**. 2008. Disponível em: <[http://www.inti.gob.ar/pdf/economia\\_industrial/costos\\_carne.pdf](http://www.inti.gob.ar/pdf/economia_industrial/costos_carne.pdf)>. Acesso em: 05 jun. 2011.

INTI. Instituto Nacional de Tecnología Industrial. **Economía Industrial da Argentina**. Disponível em: <<http://www.inti.gob.ar>> . Acesso em 14 out. 2011.

IPCVA. **Instituto de promocion de la carne vacuna argentina**. Disponível: <[http://www.ipcva.com.ar/estadisticas/vista\\_produccion.php](http://www.ipcva.com.ar/estadisticas/vista_produccion.php)>. Acesso em: 20 ago. 2011.

JOHNSON, D.W.; JOHNSON, R.T. **Cooperation and the use of technology**. 2004. Disponível em: <<http://lrnlab.edfac.usyd.edu.au/CoursesPG/Resources/AECT/chp30.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2011.

JORNAL VALOR ECONOMICO. **A hora de dar resultado**. Disponível em: <<HTTP://www.valor.com.br/noticia/1048356/carnes/hora-de-dar-resultado>>. Acesso em: 13 out. 2011.

JOSHI, M.P. et al. Aligment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectivies. **Journal of Operations Management**, v.21, p. 353-369, 2003.

JOSHI, P. M.; KATHURIA, R.; PORTH, S.P. Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. **Journal of Operations Management**, v. 21, p. 353–369, 2003.

JUTTNER, U., GODSELL, J.; CHRISTOPHER, M. G. Demand chain alignment competence delivering value through product life cycle management. **Industrial Marketing Management**, v.35, p. 989-1001, 2006.

KAPLAN, R.; NORTON, D.P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KARLSSON, C. **Researching operations management**. New York: Routledge, 2009.

KATHURIA, R.; DAVIS, E. B. Quality and work force management practices: the managerial performance implication. **Production and Operations Management**, v.10, n.4, p. 460–477, 2001.

KLASSEN, R.; WHYBARK, D. Barriers to Management of International Operations. **Journal of Operations Management**, v.11, p. 385-396, 1994.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business studies**, fourth quarter, p. 625-645, 1993.

KOHLBACHER, F. The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research, v. 7, n. 1, jan. 2006. Forum: **Qualitative social research**. Disponível em: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/75/153>>. Acesso em: 14 jan. 2012.

KOSTOVA, R.; DACIN, T. Institutional theory in the study of MCNs: A critique and new directions. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 994-1006, 2008.

KPMG. **Ranking das Transnacionais Brasileiras 2010**. Fundação Dom Cabral. Disponível em: <<http://www.kpmg.com.br>>. Acesso em: 15 jul. 2010.

---

KRAMER, R. M.; LEWICKI, R. J. Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. **The Academy of Management Annals**, v.4, n.1, p. 245-277, 2010.

KROEHN, M. **O BNDES numa fria**. Revista Exame. Outro Ângulo, n. 25, a.45, 2 nov. p. 36-37, 2011.

LAMBERT, D.M.; KNEMEYER, A.M. We're in this together. *Harvard Business Review*, v. 82, p. 114-122, 2004.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n.1, p. 65-83, 2000.

LAMBERT ET AL. Supply Chain Management: implementation, issues e research opportunities. **The international Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-9, 1998.

LEFEBVRE, J. R. Exploring the strategy-technology connections in small manufacturing firms. **Production and Operations Management**, v. 1, p. 1-17, 1992.

LINDGREEN, A. Trust as a valuable strategic variable in the food industry: different types of trust and their implementation, **British Food Journal**, v.105, n. 6, p. 310-27. 2003.

LING, Y.; FLOYD, S.W.; BALDRIDGE, D. C. Toward a model of issue-selling by subsidiary managers in multinational organizations. **Journal of International Business Studies**, v. 36, p. 637-654, 2005.

LINGLE, J. H.; SCHIEMANN, W.A. From balanced scorecard to IS management. **Management Review**, p. 56-61, 1996.

LITTLER, D. ET AL. Factors affecting the process of collaborative product development: a study of UK manufactures of information and communications technology products. **Journal of Product Innovation Management**, v. 12, p. 16-23, 1995.

LUFTMAN, J. Assessing business-IT alignment maturity. **Communications of the Association of Information Systems**, v. 4, dez. 2000.

\_\_\_\_\_. Assessing business-IT alignment. **Information System Management**, v. 20, n. 4, p. 9-15, 2003.

LUO, Y.; PARK, S. H. Multiparty cooperation and performance in international equity joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 142-160, 2004.

MACDUFFIE, J.P. Inter-organizational trust and the dynamics of distrust. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 1, p. 35-47, 2011.

---

- MADHOK, A. Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. **Journal of International Business Studies**, v.26, p.117-137, 1995.
- McADAM, R.; McCORMACK, D. Integrating business processes for global alignment and supply chain management. **Business Process Management Journal**, v.7, n. 2, p. 113-130, 2001.
- McCRACKIN, J.; CARROLL, A. The competent use of competency-based strategies for selection and development. **Performance Improvement Quarterly**, v. 11, n.3, p.45-63, 1998.
- MALAFAIA, G. C.; WEGNER, D.; MACIEL, A. C.; CAMARGO, M. E. **Capital Social e a Construção da Confiança em Redes de Cooperação: Mudando Padrões de Relacionamentos na Pecuária de Corte**. In: Encontro da ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós -Graduação e Pesquisa em Administração, 2007. 1 CD-ROM.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre. Bookman, 2001.
- MALONI, M. T.; BENTON, W.C. Supply chain partnerships: Opportunities for operations research. **European Journal of Operations Research**, v. 101, p. 419-429, 1997.
- MARFRIG S/A**. Apresentação Institucional. Documento interno. 25 p. Set. 2011.
- MENARD, C. The Economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and theoretical Economics**, v.160, n. 3, p. 345-376, 2004.
- MENTZER, J.T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistic**, v. 22, n. 2, p. 1- 55, 2001.
- MENTZER, J. T.; STANK, T.P.; ESPER, T.L. Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 31- 46, 2008.
- MEYER, K. E. Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. **Journal of International Business**, v. 35, p. 259-276, 2004.
- MEYER, K.E.; ESTRIN, S. Brownfield entry in emerging markets. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 3, p. 257-267, 2001.
- MIGUEL, P.L.de SOUZA.; BRITO, L.A.L. Antecedentes da gestão da cadeia de suprimentos: Eles realmente existem? Estudo empírico no Brasil. **RAE Eletrônica**, v. 9, n. 2, jul./dez. 2010, art. 10.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. Networks organizations: new concepts for new firms. **California Management Review**, v. 29, n. 3, p. 62-73, 1986.
-

- MILLER, D. Environmental fit versus internal fit. **Organization Science**, v. 3, n.2, p. 159-178, 1992.
- MIN,H.; ZHOU,G. Supply chain modeling: past, present and future. **Computers & Industrial Engineering**, v. 43, p. 231-249, 2002.
- MINBAEVA, D.; PEDERSEN, T.; BJORKMAN, I.; PARK, H.J. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. **Journal of international business studies**, v. 34, p. 586-599, 2003.
- MIN, S.; MENTZER, J. T. Developing and measuring supply chain management concepts. **Journal of Business Logistics**, v. 25, n. 1, p. 63-99, 2004.
- MINERVA. **A indústria mundial de carne bovina**. Disponível em: <[http://www.mzweb.com.br/minerva/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=7706](http://www.mzweb.com.br/minerva/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=7706)>. Acesso em: 01 mar. 2012.
- MORROW, J.L. Jr.; HANSEN, M.H.; PEARSON, A.L. The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations. **Journal of Managerial**, v. 16, n.1, p. 48-64, 2004.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v.58, p.20-38, Jul., 1994.
- MOSS KANTER, R.; DRETTLER, T.D. Global strategy and its impact on local operations: lessons from Gillette Singapore. **The Academy of Management Executive**, v. 12, n. 4, p. 60-89, 1998.
- MUDAMBI, R.; NAVARRA, P. Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. **Journal of international business studies**, v. 35, p. 385-406, 2004.
- NATH, D., SUDHARSHAN, D. Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 43-61, 1994.
- NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D.F. Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? **Journal of Operations Management**, v. 28, p. 101-114, 2010.
- PAIVA, E. L.; CARVALHO JR, J. M. DE; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de Produção e de Operações: Conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PAPKE-SHIELDS, K.E., MALHOTRA, M.K. Assessing the impact of the manufacturing executive's role on business performance through strategic alignment. **Journal of Operations Management**, v.19, n.1, p. 5-22, 2001.
- PARK, S. H; UNGSON, G. R. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**. v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.
-

PESSINA, A. Como anda a competitividade da carne bovina em relação aos produtos substitutos? **Beefpoint**. Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br/mypoint/12771/como-anda-a-competitividade-da-carne-bovina-em-relacao-aos-produtos-substitutos>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

PETTIGREW, A. M. What is a processual analysis? **Scand. J. Mgmt.** v. 13, n. 3, p. 337-348, 1997.

PETTIGREW, A. M. Organizational climate and culture: Two constructs in search of a role. **Organizational culture and climate**, p. 413-433, São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990.

PIEKKARI, R. Language effects in multinational corporations: A review from an international human resource management perspective. In: G.K. Stahl & I. Björkman (Eds), **Handbook of Research in International Resource Management**, Cheltenham: Edward Elgar, 2006, p. 536-550.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos (supply chain management):** conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTAL DO AGRONEGÓCIO. **O Agronegócio mundial no século 21**. Portal do Agronegócio. Disponível em: <<http://www.portaldoagronegocio.com.br>> . Acesso em: 19 out. 2011.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRASAD, S.; BABBAR, S. International Operations Management Research. **Journal of Operations Management**, v. 18, p. 209-247, 2000.

PRATER, E.; BIEHL, M.; SMITH, M.A. International supply chain agility. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, p. 823-839, 2001.

PRICE WATERHOUSE. **Forging strategic business alignment**. Disponível em: <<http://http://www.pwc.com>. The Conference Board Research Reports, 2003. Acesso em: 20 ago. 2010.

RAYMOND, L.; BERGERON, F. Enabling the business strategy of SMEs through e-business capabilities: a strategy alignment perspective. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 5, p.577-595, 2008.

REVISTA EXAME. **Marfrig compra terreno para confinar gado na Argentina**, 27 jan. 2010. Disponível em:<<http://www.exame.abril.com.br/noticia/marfrig-compra-terreno...>> Acesso em: 08 jun. 2010.

REVISTA EXAME. **Chegou a hora de vender no Marfrig**. e. 1011, 07 mar. 2012.

REVISTA EXAME. **Marfrig registra prejuízo de R\$ 138,6 mi no quarto tri**. Disponível em: <<http://www.exame.abril.com.br/noticia/marfrig-registra-prejuizo-de-r-138-6-mi-no-4o-tri/imp...>> Acesso em: 26 mar. 2012.

---



- REVISTA HSM MANAGEMENT. **O Tripé do sucesso para equipes globais**. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/o-tripe-do-sucesso-para-equipes-globais>>. Acesso em: 20 jan. 2012.
- RICHARDSON, P.R. et al. Strategic approach to Evaluating Manufacturing Performance. **Interfaces**, v.15, n. 6, p. 15-27, 1985.
- RUSCHTON, A.; OXLEY, J. **Handbook of logistics and Distribution Management**. Kogan Page Ltd.: London, 1989.
- SABRI, E.H.; BEAMON, B. M. A multi-objective approach to simultaneous strategic and operational planning in supply chain design. **Omega**, v. 28, p. 581-598, 2000.
- SCHERPEREEL, C.M. Alignment: the duality of decision problems. **Management decision**, v. 44, n.9, p. 1258-1276, 2006.
- SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO DE MINAS GERAIS. **Perfil do Agronegócio Mundial**. USDA-2011. Disponível em: <[http://www.agricultura.mg.gov.br/images/files/perfil/perfil\\_mundial.pdf](http://www.agricultura.mg.gov.br/images/files/perfil/perfil_mundial.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2011.
- SELLITTO, M.A.; WALTER, C. Avaliação do desempenho de uma manufatura de equipamentos eletrônicos segundo critérios de competição. **Revista Produção**, v. 16, n. 1, p. 34-47, 2006.
- SHI, Y., & GREGORY, M. International manufacturing networks – to develop global competitive capabilities. **Journal of Operations Management**, v. 16, p. 195-214, 1998.
- SRAI, J.S.; GREGORY, M. A supply network configuration perspective on international supply chain development. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 28, n. 5, p. 386-411, 2008.
- SIMATUPANG, T.M.; SRIDHARAN, R. The collaborative supply chain. **International Journal of Logistics Management**, v. 13, p. 15-30, 2002.
- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SRAI, J.S.; GREGORY, M. A supply network configuration perspective on international supply chain development. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 28, n. 5, p. 386-411, 2008.
- STUART, I.; MCCUTCHEON, D.; HANDFIELD, R.; MCLACHLIN, R.; SAMSON, D. Effective case research in operations management: a process perspective. **Journal of Operations Management**, v. 20, p. 419-433, 2002.
- STRAVAGANZA. Disponível em: <<http://stravaganzastravaganza.blogspot.com/2011/03/historia-da-criacao-de-gadonna.html>>. Acesso em: 20 ago 2011.
-

- SVEJENOVA, S. How much does trust really matter? Some reflections on the significance and implications of Madhok's trust-based approach. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 1, p.12-20, 2006.
- SULLIVAN, D.; NERUR, S. P.; BALIJEPALLY, V. Source or storer? IB's performance in a knowledge network. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 3, p. 446-457, 2011.
- TALLMAN, S. B. Strategic management models and resource-based strategies among mnes in a host market. **Strategic Management Journal**, special Special Issue: Special Issue, v. 12, n. 1, p. 69-82, 1991.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TEIXEIRA, M. DA. Brasil exporta 21% a menos carne bovina em 2011, diz Abiec. **Revista Exame.com**. Disponível em: <[HTTP://www.exame.abril.com.br/noticia/brasil-exporta-21-menos-carne-bovina-em-2011-abiec](http://www.exame.abril.com.br/noticia/brasil-exporta-21-menos-carne-bovina-em-2011-abiec)>. Acesso em: 19 out. 2011.
- TELLO, S.; LATHAM, S.; KIJEWski, V. Individual choice or institutional practice: which guides the technology transfer decision-making process? **Management Decision**, v. 48, n. 8, p. 1261-1281, 2010.
- TERPEND, R.; TYLER, B.B; KRAUSE, D.R.; HANDFIELD, R.B. Buyer-supplier relationships: derived value over two decades. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 2, p. 28-55, 2008.
- THOMAS, D.C.; CUERVO-CAZURRA, A. BRANNER, M. Y. Explaining theoretical relationships in international business research: Focusing on the arrows, NOT the boxes. **Journal of International Business Studies**, v. 42, p. 1073-1078, 2011.
- THORELLI, H. Networks: Between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, n.1, p. 37-51, 1986.
- TRENT, R. J. **Strategic Supply Management: Creating the next source of competitive advantage**. Florida: J.Ross Publishing, 2007.
- UHLÉNBRUCK, N.; CASTRO, J. Privatization From the Acquirer's Perspective: A Mergers and Acquisitions Based Framework. **Journal of Management Studies**, v.35, n. 5, p. 619-640, 1998.
- USDA. United States Department of Agriculture. **Livestock and Poultry: world markets and trade**. Out. 2011. Disponível em: <<http://www.usda.org>>. Acesso em: 18 mar. 2012.
- VEREECKE, A.; MUYLLE, S. Performance improvement through supply chain collaboration in europe. **International Operation Production Management**, v. 26, p. 1176-1198, 2006.
-

- VERGARA, S. C.. **Métodos de Pesquisa em Administração**. SP. Atlas, 2008.
- VICKERY, S.; CALANTONE, R.; DROGE, C. Supply Chain Flexibility: an empirical study. **The Journal of Supply Chain Management**, summer 1999.
- VIEIRA, L.M.; TRAILL, W.B. Trust and governance of global value chains: The case of a Brazilian beef processor. **British Food Journal**, v. 110, p. 460-473, 2008.
- WARD, P.T. et al. Business strategics and manufacturing decisions: an empirical examination of linkages. **International Journal of Operations & Production Journal**, v. 27, n. 9, 951-973, 2007.
- WARD, P.T.; LEONG, G.K; BOYER, K.K. Manufacturing proactiviness and performance. **Decision Sciences**, v. 25, n. 3, p. 337-358, 1994.
- WEICK, K. The generative properties of richness. **Academy of Management Journal**, v. 50, p. 14-19, 2007.
- WELCH, C.; PIEKKARI, R.; PLAKOYIANNAKI, E.; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, E. Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 42, p. 740-762, 2011.
- WHEELWRIGHT, S.C. Manufacturing Strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, jan.-mar., v.5, n. 1, p. 77-91, 1984.
- WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F.; NYAGA, G. N. A buyer´s perspective on collaborative versus transactional relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 39, p. 507-518, 2010.
- WHIPPLE, J. M.; RUSSEL, D. Building supply chain collaboration: a typology of collaborative approaches. **The International Journal of Logistics Management**, v. 18, n. 2, p.174-196, 2007.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economic and Organization Theory. **Journal of Industrial corporate change**, v. 2, p. 107-156, 1993.
- WITT, M.; LEWIN, A. Dynamics of National Institutional Configurations: implications for Country, Industry and Firm Adaptation. Mimeo, 2004.
- WU, F.; CAVUSGIL, S. T. Organizational learning, commitment and joint value creation in interfirm relationships. **Journal of Business Research**, v. 59, p. 81-89, 2005.
- YAPRAK, A.; XU, S.; CAVUSGIL, E. Effective global strategy implementation: structural and process choices facilitating global integration and coordination. **Management International Review**, v. 51, 2011.
- YIN, R.K. Estudo de Caso. **Planejamento e Métodos**. Porto Alegre. Bookman, 2005.
-

ZUCKER, L.G. Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920. **Research in Organizational Behaviour**, v. 8, p. 53-111, 1986.

ZYLBERSZTAJN, D.; LAZZARINI, S.G. On the survival of contracts: assessing the stability of technology licensing agreements in the Brazilian seed industry. **Journal of Economics and Business Organization**, v. 5, p.103-120, 2005.

---

---

**APÊNDICE A – QUADRO SÍNTESE DOS AUTORES APRESENTADOS NA  
REVISÃO DA LITERATURA**

<b>Eixo principal</b>	<b>Resumo abordagem apresentada</b>	<b>Autores</b>	<b>Implicação nesse estudo*</b>
Ambiente/Operações	Para entender estratégia de operações de uma organização é preciso compreender o seu ambiente interno e contexto, conteúdo e processo, procurando tornar mais explícito as razões para executar certas operações.	Boyer, Swink e Rosenzweig (2005), Dangayach e Deshmukh (2001) e Gavroski (2009) Paiva, Carvalho Jr e Fensterseifer (2009)	Geral
Cadeia de suprimentos	A cadeia de suprimentos é visto como um sistema constituído de fornecedores de insumos, produtores, distribuidores e clientes interligados por um fluxo de materiais e informações	Lambert e Cooper (2000)	Conceitual
SCM	SCM é considerado ainda uma disciplina emergente, em fase de consolidação, já que as empresas envolvidas precisam reconhecer as vantagens e implicações de gerenciar a cadeia como um todo, e dedicar recursos e esforços para esta estratégia comum, o que pode ser chamado de Orientação para a cadeia de suprimentos (SCO)	Miguel e Brito (2010)	Conceitual
SSM	Visa combinar e recriar novas fontes de vantagem competitiva, avaliando, gerenciando e desenvolvendo capacidades em fornecedores.	Trent (2007)	Conceitual
Popularidade do conceito SCM	SCM ganhou popularidade a partir dos anos 90, diante das dificuldades vivenciadas pelas organizações em produzir, distribuir, desenvolver o marketing e gerenciar aspectos do mercado consumidor	Mentzer et al. (2001)	Geral
Desenvolvimento conceito SCM	Mais atualmente, o conceito considera a complexidade do ambiente no qual se encontra inserida, a coordenação promovida, os fluxos realizados, e as inter-relações entre os participantes da cadeia e suas especificidades, que incluem confiança, compromisso, riscos, comportamentos diversos e grau de dependência, além de precisarem responder com flexibilidade perante o seu ambiente incerto	Vickery, Calantone, Droge, (1999)	Conceitual
Desenvolvimento e conceito SCM	Há a oportunidade de estudos em cadeias que envolvem operações internacionais e diferentes culturas, o que continua latente até os dias atuais	Mentzer et al (2001)	Geral
Similaridade de conceitos em SCM	Diversos autores definem cadeia de suprimentos como sinônimo de rede de suprimentos, cadeias produtivas ou cadeia de abastecimento	Filho (2005)	Geral
Conceitos em SCM	Há diferenças entre SCM e logística, e SCM deve ser visto por um olhar sistêmico.	por Mentzer, Stank e Esper (2008)	Conceitual
Modelagem estudos SCM	Ligações/relacionamentos em SCM	Min e Zhou (2002)	Conceitual
Componentes essenciais em uma cadeia	a definição de quem ou como a cadeia é dirigida, a percepção dos limites da oferta da cadeia, e as variáveis de decisão na SCM (variáveis que precisam ser discutidas e decididas em conjunto como localização, estrutura dos relacionamentos, número de	Min e Zhou (2002),	Critérios de análise

	equipamentos, volume, entre outros)		
Configuração/elos	a responsividade entre os envolvidos, o que permite culminar em um conceito de colaboração entre os mesmos	Handfield e Bechtel (2002)	Crítérios de análise
Importância dos elos de relacionamento em cadeia	um primeiro e importante passo para entender a configuração de uma cadeia de suprimentos é definir os elos de ligações	Pires (2004)	Geral
Características dos relacionamentos em cadeia	perpassa pela confiança, e pelo comprometimento em acordos, contratos, aspectos culturais além da disponibilidade de capital humano para com o relacionamento	Handfield e Bechtel (2002)	Crítérios de análise
Influências nos relacionamentos em cadeia	força do comprador, ou do fornecedor ou ainda, da indústria; e o nível de carência ou dependência tecnológica no setor	Handfield e Bechtel (2002)	Crítérios de análise
Confiança em cadeias	A confiança é definida como uma convicção, expectativa ou sentimento sobre um parceiro, resultante do seu conhecimento, confiabilidade e intenções	Ganesan (1994), Morgan e Hunt (1994), Min e Mentzer (2004), Miguel e Brito (2010)	Crítério de análise
Confiança	A confiança pode ser produzida a partir de laços sociais, cultura, e há características de individualismo,	Granovetter (1985) Hofstede e Bond (1988)	Conceitual
Confiança	Conhecimento é a base para a confiança	Shohn (1994)	Conceitual
Confiança em cadeias	A falta de confiança pode influenciar negativamente em processos, logística e criação de valor conjuntos	MacDuffie (2011) Vereecke e Muylle (2006) Lindgreen (2003)	Conceitual
Ausência de Confiança	A falta de confiança também pode vir da escolha errada de um parceiro	Daugherty et al. (2006)	Conceitual
Confiança em cadeias	<i>presumptive trust</i>	Kramer e Lewicki (2010)	Conceitual
Confiança em cadeias	Tipos de confiança	Adler, Heckscher e Papel Cummings (2010) e MacDUFFIE (2011)	Conceitual
Confiança em cadeias	Tipos de cooperação com base na confiança	Johnston et al. (2004),	Conceitual
Confiança em cadeias	Importância de manter confiança entre parceiros	Dyer e Chu (2011)	Conceitual
Confiança	Atmosfera para confiança	Fukyama (1995)	Conceitual
Coordenação	Importância da coordenação vertical para reduzir custos de transação	Hobbs (1997)	Conceitual
Desafios e fatores críticos nos relacionamentos em cadeia	A falta de comunicação, o baixo nível de confiança e resistência às mudanças, maior cooperação e confiança.	Hagelaar & Van der Vorst (2002)	Geral
Cooperação de longo prazo	necessita de atenção quanto aos aspectos econômicos e legais, desenvolvendo planos de avaliação dos resultados e dos benefícios para os participantes.	Handfield e Bechtel (2002)	Geral

Aspectos importantes no relacionamento em cadeia	compartilhamento de informações, relacionamentos de longo prazo, colaboração, integração logística e compartilhamento de riscos e retornos	Burgess, Singh e Koroglu (2006)	Critérios de análise
Framework estudo SCM e relacionamentos	aplica uma visão dos relacionamentos, que considera as relações, e não as firmas individuais como uma unidade de análise, fornecendo uma importante formatação de estudos em cadeias.	Chen e Paulraj (2004)	Conceitual
Tipos de valor nas relações entre comprador e vendedor	ligadas a melhorias no desempenho operacional, ganhos baseados na integração, melhorias na capacidade de fornecimento e desempenho financeiro	Terpend, Krause e Handfield (2008)	Geral
Visão histórica do valor em relacionamentos em cadeias	Busca de valores/preocupações distintas com o passar do tempo, por meio dos relacionamentos em cadeia.	Terpend, Krause e Handfield (2008)	Geral
Perspectiva novos estudos sobre relacionamentos em cadeias	voltem-se a utilizar diferentes teorias para compreender a complexidades dos relacionamentos existentes entre empresas, adotando uma visão mais ampla.	Terpend, Krause e Handfield (2008)	Geral
Elementos de análise em cadeias	Sugere-se uma análise em quatro seções básicas: planejamento, fornecimento, produção e entrega, nos níveis estratégico, tático e operacional das empresas envolvidas.	Gunasekaran, Patel e McGaughey (2004)	Critérios de análise



**APÊNDICE B – ROTEIRO DE QUESTÕES – COLETA DE DADOS NAS  
UNIDADES (VERSÃO LÍNGUA ESPANHOLA)**

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS – RS – BRASIL  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DOUTORANDA: ADRIANA TROCZINSKI STORTI ([adrianas@uri.com.br](mailto:adrianas@uri.com.br))**

**PROF. ORIENTADORA: DRA. LUCIANA MARQUES VIEIRA**

**ANÁLISE DAS RELAÇÕES EM CADEIA EM OPERAÇÕES DE  
MULTINACIONAL BRASILEIRA: UM ESTUDO DE CASO DO GRUPO  
MARFRIG**

**PREGUNTAS A LA INDÚSTRIA**

- Se possible, confirmar los datos de producción del Frigorífico. Cómo he visto en el vídeo en la visita a la Empresa, no fue possible registrar todos.
- ¿ Hay otras Revistas Marfrig Campo? En el site, lo último nro disponible es del abril/2010. ¿Es esto el ultimo? Es importante para conocer el trabajo en cadena. Agradezco se puder tener estas nformaciones del Revista.
- ¿ Las promociones y nuevos productos se discuten en cadena también?
- ¿ Cuáles actividades el Frigorífico tiene autonomia para hacier su própria gestión de forma independiente?
- ¿Cómo se encuentra, em su opinión el país en términos económicos para este Frigorífico?
- ¿Cómo está el sector de carnicería en su opinión, en el Uruguay y el mundo?
  
- Sobre las posibilidades del cambio em esto sector em nível de cadena?
  
- En caso de buscar información para trazar el futuro de su organización, donde se apoyam?
  
- Hay esfuerzos para logros em nivel de la cadena en el sector del Uruguay? Como se ha diseñado?
  
- ¿En su opinión, las relaciones son importantes en la cadena para dar fuerza a las empresas que participan en ella? Usted tiene una visión de la cultura organizacional como la cadena? –

¿Esta cadena, en su opinión forma un nueva organización? Lo que es preciso mejorar?

### **PREGUNTAS A LOS PRODUCTORES/PROVEEDORES A LA INDÚSTRIA**

¿Cómo fue / ha iniciado relaciones de la cadena (com los proveedores y la industria-Frigorífico Tacuarembó)?

- ¿Cómo ocurre hoy?
- Hay algun relacionamento con los clientes de la industria Frigorífico Tacuarembó?
- Hay reuniones con integrantes de la cadena, la planificación de sistemas?
- Promociones y nuevos productos se discuten juntos?
- En las materias primas - los requisitos o cambios se analizan en conjunto?
- Existe una mayor cooperación en alguna actividad entre los miembros de la cadena?
- No hay competición entre las empresas?
- En nuevas tecnologías, nuevos procesos, hay cooperación entre empresas de la cadena?
- Y sobre los nuevos requisitos para las certificaciones - según lo observado por la empresa, y la forma en que se transfieren a la cadena?
- Em su opinión hay sincronia entre la producción de gado y la venta?
- ¿Qué dificultades existen en estas relaciones em cadena? ¿Cómo se puede mejorar?
- Lo que es bueno en estas relaciones?
- ¿Cómo es la identificación de riesgos y la distribución de estos? No es compartido?  
¿Cómo ocurre?
- Y la oferta y la cadena de distribución hay algún tipo de cooperación? ¿Cómo ocurre?
- ¿Y la comunicación y la tecnología o la cadena de software – Hay comunicación sobre esto?
- La cultura de la cadena de la cooperación: no? ¿Cómo es que existen acciones encaminadas a mejorar esta cultura?
- No hay liderazgo en esta cadena, en su opinión?

- No hay **confianza** entre estos relacionamientos entre los proveedores y la industria?  
¿Cómo perciben / identificar?
- Hay contratos o otros documentos de estas relaciones en la cadena?
- Existe una dependencia por parte de alguna empresa, otra empresa o alguien?
- No hay la flexibilidad en los procesos y actividades entre las empresas de la cadena?
- No hay intercambio de recursos (técnicos, humanos recursos humanos,)?
- Y la identificación de competencias entre las empresas de la cadena ... como se identifica y captura? Hay cooperación de estas competencias con los otros en la cadena?
- ¿Cómo es el proceso de innovación en su organización? Y en la cadena?
- Y el aprendizaje, hay en la cadena? ¿Cómo ocurre?
- El aprendizaje y la comunicación también se produce entre los niveles de la Su organización y el sector (s)?
- Hay algún relacionamiento de Su propiedad/empresa con el Grupo Marfrig en Brasil?
- ¿Cómo está el sector en su opinión, en el Uruguay y el mundo?
- Sobre las posibilidades del cambio en este sector en nivel de cadena?
- En caso de buscar información para trazar el futuro de su organización, ¿dónde se apoyan?
- Hay esfuerzos para lograr en nivel de la cadena en el sector del Uruguay? ¿Cómo se ha diseñado?
- ¿En su opinión, las relaciones son importantes en la cadena para dar fuerza a las empresas que participan en ella? ¿Usted tiene una visión de la cultura organizacional como la cadena? –
- ¿Ellas forman una nueva organización en su opinión?
- Hay puntos a mejorar en las relaciones con la industria en Su opinión? ¿Cuáles?

**APÊNDICE C – ROTEIRO DE QUESTÕES – COLETA DE DADOS NA  
MULTINACIONAL BRASILEIRA MATRIZ**

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS – RS – BRASIL  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DOUTORANDA: ADRIANA TROCZINSKI STORTI** ([adrianas@uri.com.br](mailto:adrianas@uri.com.br))

**PROF. ORIENTADORA: DRA. LUCIANA MARQUES VIEIRA**

**ANÁLISE DAS RELAÇÕES EM CADEIA EM OPERAÇÕES DE  
MULTINACIONAL BRASILEIRA: UM ESTUDO DE CASO DO GRUPO  
MARFRIG**

**PESQUISA NA MATRIZ – SÃO PAULO**

1) Como é feita a escolha dos fornecedores da Marfrig (nacionais e internacionais)? São compras, unicamente? Como ocorrem?

2) Quais as políticas adotadas nas unidades (manter ou não o pessoal antes das aquisições) é uma determinação política, ou faz parte de uma compreensão e respeito

local/regional? Se sim, como é feito, identificado? (Parece uma grande competência da Marfrig se há esta percepção de cultura e respeito...)

3) Questionados sobre “será que a Marfrig não vai adotar estas ferramentas e este trabalho de capacitação junto a cadeia de suprimentos em outras unidades?” sentiu-se uma honraria... e uma possibilidade, além de um interesse e reconhecimento à QuickFood se isso acontecer... Isso é bom e possível? Seria uma “migração” de idéias de uma unidade para outra...

4) Como a Matriz trabalha/utiliza o aprendizado oriundo dos relacionamentos com outras unidades? Isso alimenta alguma estratégia?

5) Como está sendo feita a coordenação da cadeia por parte da Marfrig? Há uma coordenação geral de suas unidades, ou seja, uma coordenação global? Há a visão/objetivos de formalizar ou desenvolver a coordenação e gestão das cadeias nos países em que há unidades industriais? Isso é planejado?

6) Como se dá a comunicação em nível de cadeia, especialmente na relação entre produtor/matriz, e unidades matriz? Essas, também ajudam nas estratégias da matriz? Como?

7) Quais os fatores que influenciam os relacionamentos com diferentes países?

8) Quais são as ações de desenvolvimento regional da planta? Ou seja, como planeja cada planta? Respeita a cultura local? Até que ponto? Como é feito a gestão da cultura e do amadurecimento das relações entre indústria e produtores? Há investimentos institucionais? Como, quando?

9) O modelo de compra/aquisição de cabaña ou de atividade de engorda desenvolvida pela própria indústria: é uma política institucional ou isto fica a cargo/decisão de cada país, unidade? Como a Marfrig vê isto?

10) Como é feito a gestão, sistema de informações das unidades? Até que ponto se consegue administrar e acompanhar as competências (melhores práticas) existentes em cada unidade/país, ou isto ocorre somente em termos de produção/desempenho financeiro? Percebe-se as diferenças em termos de competências e resultados/atividades em nível de cadeia em cada país? (Em outras palavras: qual a forma de monitorar o desempenho de fornecedores? Há indicadores de desempenho das plantas?)

- 11) Será que pode-se dizer que há um novo tipo de relacionamento entre unidades industriais e outras unidades industriais entre países distintos (relações horizontais)? Esse tipo de relação é incentivado? Pode gerar competição? Quais os benefícios e dificuldades?
- 12) Quais os tipos de programas/ações das unidades que podem ser transferidas para outras unidades? Isso é uma estratégia já pensada? Como correm/ocorrerá?
- 13) Há previsão de investimentos em marketing institucional voltados ao contexto de indústrias pequenas, incentivando novos participantes/relações, como por exemplo, em São Gabriel?
- 14) Sobre reuniões ou programas voltados a promover a integração entre produtores no Brasil. Como ocorrem ou estão sendo pensadas?
- 15) Parte desta pesquisa levantou que: “Talvez possa ser compreendido como uma necessidade de participar mais ativamente da cadeia, uma maior valorização e visibilidade do produtor no processo...” Como isto é visto/tratado pela Matriz/Marfrig? O que está sendo pensado a respeito?
- 16) A Marfrig/Matriz caminha ou já age com ações de *global chain*? Como ocorrem? Quais são as perspectivas em relação a internacionalização e gestão dos relacionamentos?
- 17) O que pode ser melhorado nos relacionamentos em cadeia considerando a forma como ocorrem nos dias de hoje?

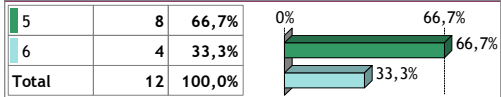


**ANEXO A – EXTRATOS DOS DADOS – SOFTWARE SPHINX LÉXICA**



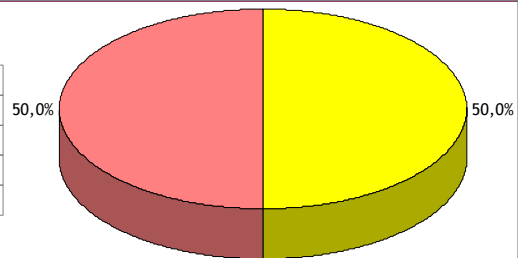
**RELACIONAMENTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS : UM ESTUDO NA  
MULTINACIONAL BRASILEIRA MAREP**
**SPHINXBrasil**  
Soluções para coleta e análise de dados
**Histórico**

Tempo de relacionamento com a matriz (anos)


**Categoria: Coordenação**

PresençaConfiança

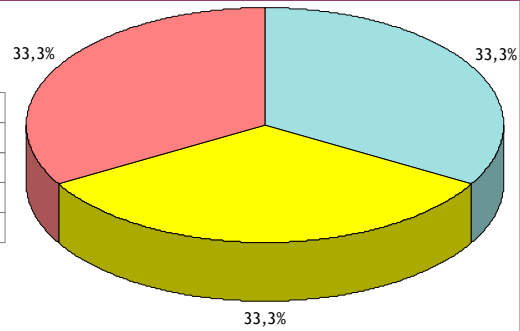
Não existe	0	0,0%
Existe, mas é pouco presente	0	0,0%
Existe, e tem presença considerada média	6	50,0%
Existe, e tem presença considerada alta	6	50,0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>



Amostra total - 12 observações

**RELACIONAMENTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS : UM ESTUDO NA  
MULTINACIONAL BRASILEIRA MAREP**
**SPHINXBrasil**  
Soluções para cultura e análise de dados
**Avaliar a presença dos aspectos de cooperação nos relacionamentos**

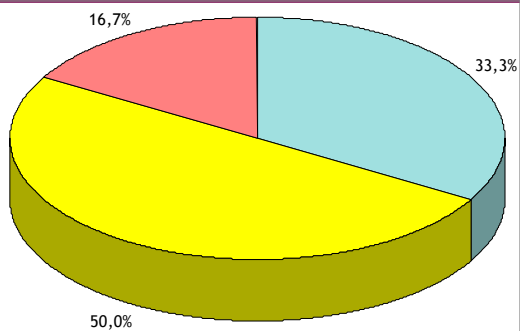
Não existe	0	0,0%
Existe, mas é pouco presente	4	33,3%
Existe, e tem presença considerada média	4	33,3%
Existe, e tem presença considerada alta	4	33,3%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>



Amostra total - 12 observações

**RELACIONAMENTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS : UM ESTUDO NA  
MULTINACIONAL BRASILEIRA MAREP**
**SPHINXBrasil**  
Soluções para cultura e análise de dados
**Identifica a presença da comunicação em inexistente, baixa, média ou alta a partir dos indicadores nas falas dos entrevistados.**

Não existe	0	0,0%
Existe, mas é pouco presente	4	33,3%
Existe e tem presença considerada média	6	50,0%
Existe e tem presença considerada alta	2	16,7%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>

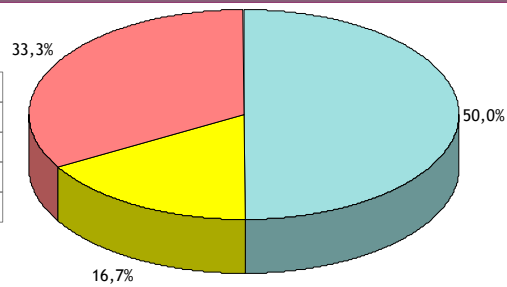


Amostra total - 12 observações

**RELACIONAMENTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS : UM ESTUDO NA MULTINACIONAL BRASILEIRA MAREP**
**SPHINX Brasil**  
Soluções para coleta e análise de dados

Identifica a presença do critério envolvimento em inexistente, baixa, média ou alta nas falas dos entrevistados.

Não existe	0	0,0%
Existe, mas é pouco presente	6	50,0%
Existe, e tem presença considerada média_	2	16,7%
Existe, e tem presença considerada alta	4	33,3%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>



Amostra total - 12 observações

**RELACIONAMENTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS : UM ESTUDO NA MULTINACIONAL BRASILEIRA MAREP**
**SPHINX Brasil**  
Soluções para coleta e análise de dados

Grupo n° 1

Presença Coordenação, Confiança M/I

	Não existe		Existe, mas é pouco presente		Existe, e tem presença considerada média		Existe, e tem presença considerada alta		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Presença Coordenação	0	0,0%	5	41,7%	4	33,3%	3	25,0%	12	100,0%
Confiança M/I	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Respostas características		
Menos de 1	2	16,7%
De 1 a 1	2	16,7%
De 2 a 2	2	16,7%
De 3 a 3	0	0,0%
De 4 a 3	2	16,7%
4 e mais	4	33,3%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>

Identifica a presença da Confiança per local/unidades		
Argentina	5	41,7%
São Gabriel	3	25,0%
Urugual	4	33,3%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>

Amostra total - 12 observações

**RELACIONAMENTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS : UM ESTUDO NA  
MULTINACIONAL BRÁSIL-EIRA-MARER**
**SPHINX** (EIR - CONSULT)

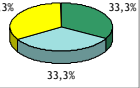
Grupo n° 2

PresConfXTipoRelac, PresCoopXTipoRelac

	C/I		M/I		P/C		P/I		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
PresConfXTipoRelac	3	25,0%	3	25,0%	3	25,0%	3	25,0%	12	100,0%
PresCoopXTipoRelac	3	25,0%	3	25,0%	3	25,0%	3	25,0%	12	100,0%

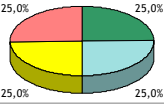
Identifica a Presença da Cooperação por localidade/unidades estudada.

	N	% cit.
Argentina	4	33,3%
São Gabriel	4	33,3%
Uruguai	4	33,3%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>



Identifica a presença da comunicação por tipo de relacionamento estudado.

	N	% cit.
C/I	3	25,0%
M/I	3	25,0%
P/C	3	25,0%
P/I	3	25,0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>



Amostra total - 12 observações

**RELACIONAMENTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS : UM ESTUDO NA  
MULTINACIONAL BRÁSIL-EIRA-MARER**
**SPHINX** (EIR - CONSULT)

Grupo n° 3

PresComxLocal, PresEnvxLocal

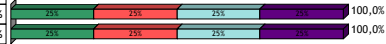
	Argentina		São Gabriel		Uruguai		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
PresComxLocal	4	33,3%	4	33,3%	4	33,3%	12	100,0%
PresEnvxLocal	4	33,3%	4	33,3%	4	33,3%	12	100,0%



Grupo n° 4

PresEnvXTipoRelac, PresCoordXTipoRelac1

	C/I		M/I		P/C		P/I		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
PresEnvXTipoRelac	3	25,0%	3	25,0%	3	25,0%	3	25,0%	12	100,0%
PresCoordXTipoRelac1	3	25,0%	3	25,0%	3	25,0%	3	25,0%	12	100,0%



Amostra total - 12 observações

**RELACIONAMENTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS : UM ESTUDO NA MULTINACIONAL BRASILEIRA MAREP**
**SPHINXBrasil**  
 Soluções para coleta e análise de dados

Identifica a presença da coordenação com o local/unidade estudado.

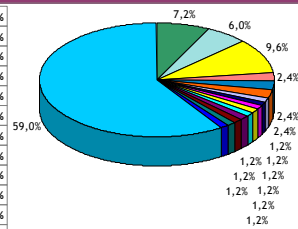
Argentina	4	33,3%	
São Gabriel	4	33,3%	
Uruguai	4	33,3%	
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	

Amostra total - 12 observações

**RELACIONAMENTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS : UM ESTUDO NA MULTINACIONAL BRASILEIRA MAREP**
**SPHINXBrasil**  
 Soluções para coleta e análise de dados

VARIÁVEL\_58

Não.	6	7,2%
sim	5	6,0%
Não	8	9,6%
adequado	2	2,4%
Adequado.	2	2,4%
sim, mas pode ser melhorado	2	2,4%
a gestão de fornecedores é feita pela unidade, e não pela matriz brasileira.	1	1,2%
a indústria	1	1,2%
a indústria define os seus padrões.	1	1,2%
a indústria define padrões e muitos que ficam no negócio, devem cumprir, outros, saem.	1	1,2%
a indústria define, puxa	1	1,2%
a indústria incentiva e aproxima-se do trabalho do produtor.	1	1,2%
a indústria puxa	1	1,2%
a indústria se preocupa, e tem visão da importância do consignatário.	1	1,2%
A matriz define seus processos, e forma de trabalho. Mas o produtor é independente e muitas vezes vende para outros.	1	1,2%
...	49	59,0%
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100,0%</b>



Amostra total - 12 observações

**RELACIONAMENTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS : UM ESTUDO NA  
MULTINACIONAL BRASILEIRA MAREP**
**SPHINX**Brazil  
Soluções para coleta e análise de dados

Grupo n° 5

VARIÁVEL\_59, VARIÁVEL\_60

	Tema n° 1		Tema n° 2		Tema n° 3		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
VARIÁVEL_59	0		0		0		0	100,0%
VARIÁVEL_60	0		0		0		0	100,0%

100,0%

100,0%

Amostra total - 12 observações