

**UNIVERSIDADE PAULISTA**  
**ALEXANDRE MEROFA**

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO**  
**COMO ELEMENTO FIDELIZADOR EM UMA CADEIA**  
**DE SUPRIMENTO**

**ALEXANDRE MEROFA**

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ELEMENTO**  
**FIDELIZADOR EM UMA CADEIA DE SUPRIMENTO**

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP**

**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP.

Orientador(a): Prof. Dr. Marcius Fabius Henriques de Carvalho

Área de Concentração: Estratégia e seus formatos organizacionais

Linha de Pesquisa: Gestão em redes de negócios

**SÃO PAULO**

**2008**

**ALEXANDRE MEROFA**

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ELEMENTO  
FIDELIZADOR EM UMA CADEIA DE SUPRIMENTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração  
da Universidade Paulista – UNIP.

Orientador(a): Prof. Dr. Marcius Fabius Henriques de Carvalho

Área de Concentração: Estratégia e seus formatos organizacionais

Linha de Pesquisa: Gestão em redes de negócios

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Prof. Dr Jose Eduardo Rodrigues de Sousa  
Pontifícia Universidade Católica de Campinas

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>. Dra Suzana Bierrenbach de Souza Santos  
Universidade Paulista

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Prof. Dr Marcius Fabius Henriques de Carvalho  
Universidade Paulista

*Eu dedico este trabalho a todos que torcem  
pelo meu sucesso e em especial:  
A minha querida Paty  
Ao meu maravilhoso filho Mauricio*



## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcius Fabius Henriques de Carvalho, pelos conselhos ponderados e principalmente pela paciência que teve em todo este processo, agradeço a você Marcius, pelo exemplo de humildade e determinação que você me proporcionou.

Aos demais professores doutores da UNIP e especial ao professor Dr Sergio Zaccarelli que conseguiu mudar minha forma de pensar, muito obrigado Zaccarelli você pode estar certo de ter conseguido mais um propagador das suas idéias inovadoras e fique sabendo, que já estou trabalhando na minha próxima chegada, gostaria também de agradecer os outros professores que me incentivaram e inspiraram em toda a minha caminhada até este momento, cada um com seu jeito e sua forma as vezes diferente de encarar o mundo, agradeço muito também aos membros do processo seletivo da UNIP que me permitiram ingressar no programa em especial ao coordenador do curso o professor Dr Ralph Santos Silva que em todo o processo se revelou um ótimo conselheiro.

Aos meus companheiros de sala de aula, pelos momentos de alegria e descontração que deixaram muitas saudades. Marcio pela sua irreverência e personalidade marcante, João Maria com seus conselhos e opiniões ponderadas, Macieira que compartilhou sua sabedoria, Fabio sempre pronto a nos ajudar proporcionando as cópias das matérias para estudarmos, Morsh e sua biblioteca ambulante nos apoiando nas consultas, Marcelo com suas contribuições nos grupos e Claudia que me socorria ajudando nos trabalhos e artigos, e a Silvana com suas traduções.

Aos meus dois ex companheiros de sala de aula e atuais parceiros de trabalho Wellington e Guilherme, muito obrigado pela paciência e pelo suporte que vocês me deram dentro e fora de sala de aula, podem ter a certeza de terem conquistado um grande amigo.

Em especial às pessoas que tornaram a realização deste trabalho possível, muito obrigado a minha mulher, sócia e grande amiga: Patrícia, ao meu filho e eterno amigo Mauricio e ao meu grande amigo Douglas, sem a colaboração de vocês eu não teria chegado até aqui.

## **RESUMO**

O novo conceito de relacionamento entre empresas difere da visão de simples relação de troca e direciona para uma mudança cultural, visando um modo novo de pensar as relações organizacionais (Berry, 2002). Desta forma, vendedor e comprador são parceiros na busca de ganhos mútuos, conhecida também como relação ganha-ganha através da cooperação, da confiança, da orientação de longo prazo e do comprometimento (Grönroos, 2000). O processo de investigação neste trabalho é direcionado pela busca de elementos que evidenciem a contribuição de uma cadeia lateral para uma cadeia principal e, ainda, como é possível estabelecer relações de influência entre elas. No caso deste estudo, a cadeia fim é a produtora de carne bovina no Brasil; e a lateral é aquela que fornece medicamentos veterinários para que a cadeia principal, especialmente os pecuaristas, apresente melhor desempenho operacional tornando-se, assim, mais competitiva na produção de carne bovina de qualidade. Os resultados deste trabalho indicam que a rede da carne bovina brasileira não é percebida pelos seus atores como uma rede, mas sim como uma cadeia produtiva tradicional, onde cada elo se relaciona, basicamente, com o elo anterior e posterior na cadeia. A partir deste cenário, elaborou-se um projeto para ser patrocinado pela empresa alvo, com base em ações de marketing de relacionamento junto a todos os componentes da cadeia de carne bovina brasileira.

## **ABSTRACT**

The new concept of relationship among companies differs from the perception of simple exchange relationship and focuses to a cultural change, aiming at a new mode of thinking the organizational relationships(Berry , 2002). This way, seller and buyer are partners on the search of mutual earnings, also known as mutual profit relationship via cooperation , trust , long-term orientation and commitment (Grönroos, 2000). The investigation process on this work is guided by the search of elements that make evident the contribution of a lateral chain to a main chain and, also, how is it possible to establish influence relationships among them. In this study's case, the main chain is the beef production in Brazil; and the lateral one is that which provides veterinary medicament so that the main chain, specially the farmers, results in better operational performance becoming, this way, more competitive on the production of quality bovine meat. The results in this work indicate that brazilian's bovine meat network is not perceived by it's actors as such, but as a traditional productive chain, where each link relates, basically, with the previous and the later link in the chain. From this scenario, a project has been elaborated to be sponsored by it's target company, based in actions of relationship marketing along with all the components of the chain of brazilian bovine meat.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A cadeia de carne bovina brasileira.....	15
Figura 2 - Esquema da supply chain manegement.....	17
Figura 3 - A cadeia de suprimentos e suas ligações.....	18
Figura 4 - Proposta para o conceito de cadeia de suprimentos e seus atores.....	20
Figura 5 - Rede de Relacionamentos.....	25
Figura 6 - O composto de redes.....	36
Figura 7- Trocas Relacionais em Marketing de Relacionamento.....	41
Figura 8 - O Modelo KMV (Key Mediating Variable) de Relacionamento.....	43
Figura 9 - A influência na rede obtida pelo Marketing de Relacionamento.....	86

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Resumo dos conceitos de redes .....	38
--	----

## SUMÁRIO

	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1. Conceitos de Cadeia de suprimento.....	17
.....	21
2.3. O conceito de redes versus o conceito de cadeia de suprimentos.....	32
2.4. O conceito de Marketing de Relacionamento .....	40
2.5. Algumas Evidências empíricas do conceito de redes de negócios e marketing de relacionamento.....	45
3. METODOLOGIA.....	48
3.1. Classificação metodológica.....	50
3.2. Objeto de estudo.....	52
3.3. Os agentes da cadeia lateral das ivermectinas e cadeia principal de carne bovina brasileira.....	53
3.4. A descrição do trabalho realizado.....	55
3.5. Os resultados.....	56
3.5.1. A visão dos componentes da cadeia.....	57
3.5.1.1. Os pecuaristas.....	57
3.5.1.2. Os frigoríficos.....	60
3.5.1.3. Os veterinários .....	63
3.5.1.4. Os Fabricantes de sal mineral e respectivo sindicato.....	66
3.5.1.5. As agorevendas.....	69
3.5.1.6. Os laboratórios veterinários e respectivo sindicato.....	72
3.5.1.7. Os fabricantes de arames.....	75
3.5.1.8. Fornecedor de sêmen.....	75
3.5.1.9. Fornecedores de bezerros.....	77
3.5.1.10. Associação de confinadores.....	80
3.5.1.11. Fornecedores de sementes.....	82
3.5.1.12. Os Certificadores.....	83
4. Conclusão e Considerações Finais.....	86
5. BIBLIOGRAFIA.....	88

## 1. INTRODUÇÃO

Para desenvolver seus mercados, as empresas devem promover ações contínuas na busca por vantagem competitiva. Zaccarelli (2004) defende que sucesso de uma organização não é absoluto, mas sim relativo, pois está relacionado à uma situação competitiva, assim,

Discorrendo sobre as formas de se adquirir vantagens competitivas, o autor propõe sete possibilidades, no entanto, ele explica que apenas uma delas está ligada diretamente ao marketing, as seis restantes dependem de outros aspectos que vão desde estar em um bom negócio em si, até as vantagens competitivas relacionadas a custos menores.

A teoria de Marketing entende que as organizações atuam em ambientes competitivos buscando atingir suas metas e seus objetivos a partir do gerenciamento dos elementos do seu composto de marketing - produto, preço, praça e ponto de distribuição (KOTLER E KELLER, 2005; DIAS, 2003).

Contudo, se as empresas decidem buscar a vantagem competitiva exclusivamente implementando ações de marketing, isto pode representar um problema, uma vez que, de acordo com visão de Zaccarelli (2004), apenas uma das possibilidades é explorada. Ao mesmo tempo, os concorrentes podem ter encontrado caminhos alternativos e mais eficientes para geração de vantagem competitiva por associação das ações de marketing com outras formas de competição.

Segundo Dias *et al* (2003), quando não é possível criar um diferencial apenas em função do produto, a alternativa é diferenciar agregando serviços e benefícios ao produto que sejam percebidos pelo consumidor promovendo, desta forma, um *lock-in*. O *lock-in* é entendido por Garcia (2003) como a dependência por parte do cliente. Este procedimento faz com que o custo decorrente da mudança de fornecedor passe a ser muito alto para o cliente, assim cria-se a dependência.

A estratégia de *lock-in* pode não ser eficaz em função dos movimentos da concorrência, uma vez que, existe a possibilidade dos competidores se posicionarem como seguidores de maneira fácil e ágil. Tomando-se como exemplo o setor de seguros automobilísticos no Brasil, a Porto Seguro, em seu *web site*, oferece produtos complementares ao original seguro de automóvel como: seguro dos vidros, guincho, socorro mecânico entre outros. Recentemente, a empresa ampliou essas opções para além da questão que envolve o automóvel e passou a oferecer, também, serviços residenciais como: chaveiro, encanador, eletricista. Contudo, estes serviços adicionais são copiados ou imitados rapidamente pelos concorrentes minimizando qualquer vantagem competitiva para a empresa pioneira. A Sul América Seguros e a Liberty Seguros também oferecem em seus respectivos *web sites*, serviços residenciais, chaveiros, entre outros.

A experiência da Dupont, no setor de fibras têxteis, demonstra a busca da empresa pela vantagem competitiva no âmbito de insumos de produção, por meio da transmissão de valor da marca Lycra para o produto final a ser utilizado pelo cliente. Os produtos confeccionados com Lycra tais como: bermudas, jeans, roupas de banho, lingerie, passaram a portar uma etiqueta alertando ao consumidor sobre a presença de Lycra (PORTAL TEXTILIA NET, 2007). Assim, a marca Lycra passou a agregar valor ao produto final e, por consequência, estimular a preferência dos consumidores conquistada por um conjunto de ações de marketing. Isso, de acordo com Zacarelli (2004), constitui uma vantagem competitiva. Atualmente, esta estratégia se mostra eficaz uma vez que uma grande rede de lojas brasileiras, a Renner, acaba de assinar um acordo de licenciamento exclusivo para o Brasil da marca Lycra para jeans feminino onde as peças irão expor uma etiqueta com a marca Lycra (PORTAL TEXTILIA NET, 2007).

Em mercados de produtos similares, com pouca ou nenhuma diferenciação, (KOTLER E KELLER, 2006) as alternativas estratégicas ficam mais restritas e a estratégia parece ser altamente previsível uma vez que, as prováveis atuações serão: (a) aquelas que buscam custos menores, sejam estes internos ou externos (ZACARELLI, 2004), (b) a diferenciação por marcas (KOTLER E KELLER, 2006), (c) ou ainda a oferta de serviços ou benefícios adicionais (DIAS *et al* 2003).



A partir da proposta de Zaccarelli (2004) de que as empresas devem buscar vantagens competitivas para obter sucesso, nota-se o crescente interesse na busca por alternativas estratégicas que ultrapassem as fronteiras da oferta de preços mais baixos e, ainda, da agregação de valor ao produto pela marca. Esta situação fica mais evidente nos casos em que as empresas não conseguem uma diferenciação por produto, isto estimula novas explorações nesta área do conhecimento.

O processo de investigação neste trabalho é direcionado pela busca de elementos que evidenciem a contribuição de uma cadeia lateral para uma cadeia principal e, ainda, como é possível estabelecer relações de influência entre elas. De modo geral, a cadeia lateral não é muito explorada em estudos empíricos, as situações mais comuns se restringem à observação da cadeia principal. É neste ponto que reside a oportunidade de se estudar esse tema, uma vez que a teoria de rede de negócios não esclarece como tratar duas cadeias inter-relacionadas. No caso deste estudo, a cadeia fim é a produtora de carne bovina no Brasil; e a lateral é aquela que fornece medicamentos veterinários para que a cadeia principal, especialmente os pecuaristas, apresente melhor desempenho operacional tornando-se, assim, mais competitiva na produção de carne bovina de qualidade.

Concordando com a visão da busca por alternativas estratégicas inovadoras, Hamel e Prahalad (1995) afirmam que as empresas que buscam a construção da liderança em um setor devem ser capazes de reinventá-lo e, portanto, devem pensar diferente dos seus concorrentes. Neste aspecto, destaca-se o novo conceito de relacionamento entre as empresas que, diferente da visão de uma simples relação de troca, direciona as firmas para uma mudança cultural com o objetivo de repensarem suas relações organizacionais no intuito de fortalecê-las (BERRY, 2002) e, com isso, fidelizar os clientes. Desta forma, vendedor e comprador são parceiros na busca por ganhos mútuos por meio da cooperação, da confiança, da orientação de longo prazo e do comprometimento (GRÖNNROOS, 2000).

A abordagem do marketing de relacionamento está baseada nos conceitos de mutualidade, colaboração e confiança. Segundo Hollensen (2003), as parcerias são resultado de uma troca mútua, compartilhada entre todos os envolvidos neste processo a partir da obtenção de

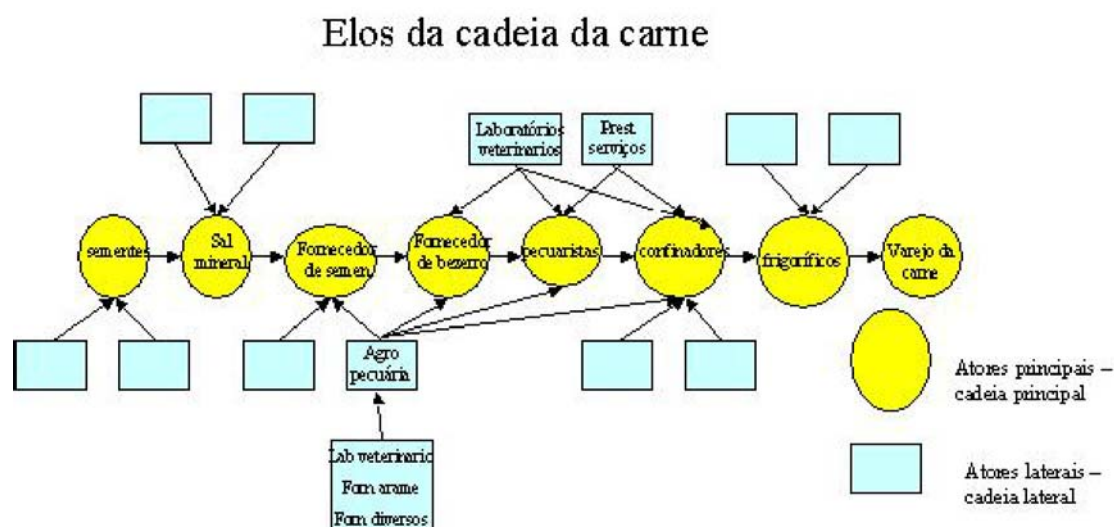
objetivos comuns. Com base nesta premissa, é possível dizer que nenhuma empresa pode atuar isoladamente no mercado onde o ganho mútuo é um dos principais objetivos. Logo, as ações de marketing de relacionamento surgem como alternativa inovadora para geração de vantagem competitiva e, conseqüente, fidelização dos clientes.

Esta pesquisa tem como proposta estudar a cadeia produtiva de carne bovina brasileira, no sentido de identificar uma alternativa para fidelização dos clientes de uma empresa que atua fora desta cadeia principal, como um fornecedor lateral, oferecendo um produto para evitar parasitas internos e externos nos animais.

A cadeia de carne bovina brasileira tem como elementos, os seguintes elos: (a) os fornecedores de sal mineral; (b) sementes para pasto; (c) os fornecedores de bezerros; (d) os pecuaristas; (e) confinadores, (f) prestadores de serviços, como os veterinários e consultores técnicos; (g) as certificadoras; (h) as agro revendas que são as lojas que comercializam produtos diversos para a propriedade rural produtora incluindo 1) arames para cercas, (2) medicamentos veterinários, (3) grãos destinados à alimentação animal, e (4) produtos prontos para nutrição animal, como por exemplo: rações, premix, sal mineral, (5) outros produtos diversos; (j) os frigoríficos e os exportadores e (k) o varejo da carne composto por açougues e supermercados.

Neste estudo, os elementos que compõem a cadeia principal são os fornecedores de: (a) sal mineral, (b) sementes para pasto, (c) bezerros, (d) sêmen, (e) os pecuaristas, (f) os confinadores e (g) os clientes que são (1) os frigoríficos e exportadores, (2) o varejo da carne composto por açougues e supermercados. Os fornecedores laterais são: (a) fornecedores de vacinas e medicamentos, incluindo a empresa alvo que fornece vermífugos, (b) fornecedores de arames para cercas, ambos distribuídos pelas agro revendas (c) prestadores de serviços veterinários e agrícolas e (d) certificadores. Estes fornecedores laterais são definidos como aqueles que não adicionam valor à cadeia produtiva sob o ponto de vista do cliente conforme ilustrado na Figura 1.

**Figura 1 - A cadeia de carne bovina brasileira**



Fonte: elaborado pelo próprio autor

O objeto deste estudo é um laboratório que produz medicamentos veterinários, cujo principal foco de atuação é o segmento de vermífugos injetáveis a base de ivermectina.

A abordagem deste estudo restringe, exclusivamente, ao mercado interno, isso significa, limitar o estudo até o varejo nacional. O consumidor industrial de carne bem como os processadores de alimentos, incluindo fabricantes de rações, restaurantes, entre outros consumidores em grande escala, foram excluídos do escopo deste estudo.

A questão que este trabalho busca responder é: como constituir uma rede de negócios a partir de ações de marketing de relacionamento visando influenciar vários elos na cadeia de carne bovina brasileira?

Para responder ao problema de pesquisa, foi realizada uma pesquisa qualitativa com abordagem de entrevistas pessoais e telefônicas. Foram entrevistados 23 pessoas, entre formadores de opinião e atores da cadeia produtiva da carne brasileira, a saber: pecuaristas, fornecedores de bezerro e de sêmen, veterinários, lojas agropecuárias, sindicato e fabricantes e de sal mineral, sindicato e laboratórios de medicamentos veterinários, frigoríficos, fabricantes de arame, produtores de sementes e certificadores.

Os resultados deste trabalho indicam que a rede da carne bovina brasileira não é percebida pelos seus atores como uma rede, mas sim como uma cadeia produtiva tradicional, onde cada elo se relaciona, basicamente, com o elo anterior e posterior na cadeia. Existem alguns elos que avançam estas fronteiras, porém, de acordo com as entrevistas realizadas junto aos próprios elos da cadeia de carne bovina brasileira, este movimento ainda é insipiente.

A partir deste cenário, elaborou-se um projeto para ser patrocinado pela empresa alvo, com base em ações de marketing de relacionamento junto a todos os componentes da cadeia de carne bovina brasileira.

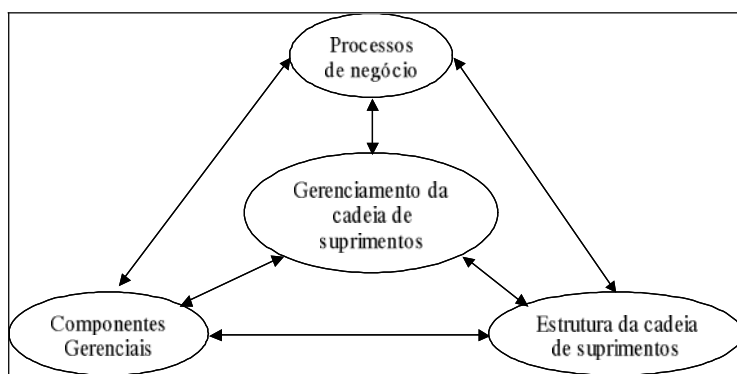
## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo descreve os fundamentos teóricos envolvendo as redes e o marketing de relacionamento. O objetivo desta descrição é compreender a evolução do pensamento envolvendo a atuação das empresas e suas inter-relações. O primeiro item esclarece o conceito de cadeia de suprimentos, na seqüência este conceito é ampliado para a questão das redes. Então, apresenta-se uma visão dos pontos congruentes entres esses dois conceitos, encerrando com a teoria do marketing de relacionamento e a descrição dos elos da cadeia de carne brasileira. Para concluir o capítulo, destacam-se algumas evidências empíricas que justificam a possível influência das ações de marketing de relacionamento na rede de negócios.

### 2.1. Conceitos de Cadeia de suprimento

Atualmente, com o crescente número de estudos realizados, o conhecimento sobre SCM (*Supply Chain Managment*) ou Gerenciamento da Cadeia Produtiva é amplo e envolve grande número de variáveis. Análises interessantes e usuais na literatura sobre SCM são desenvolvidas com base no esquema elaborado por Cooper *et al.* (1998). Segundo esses autores, a SCM seria o meio de ligação entre três elementos básicos como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 - Esquema da *supply chain manegement*

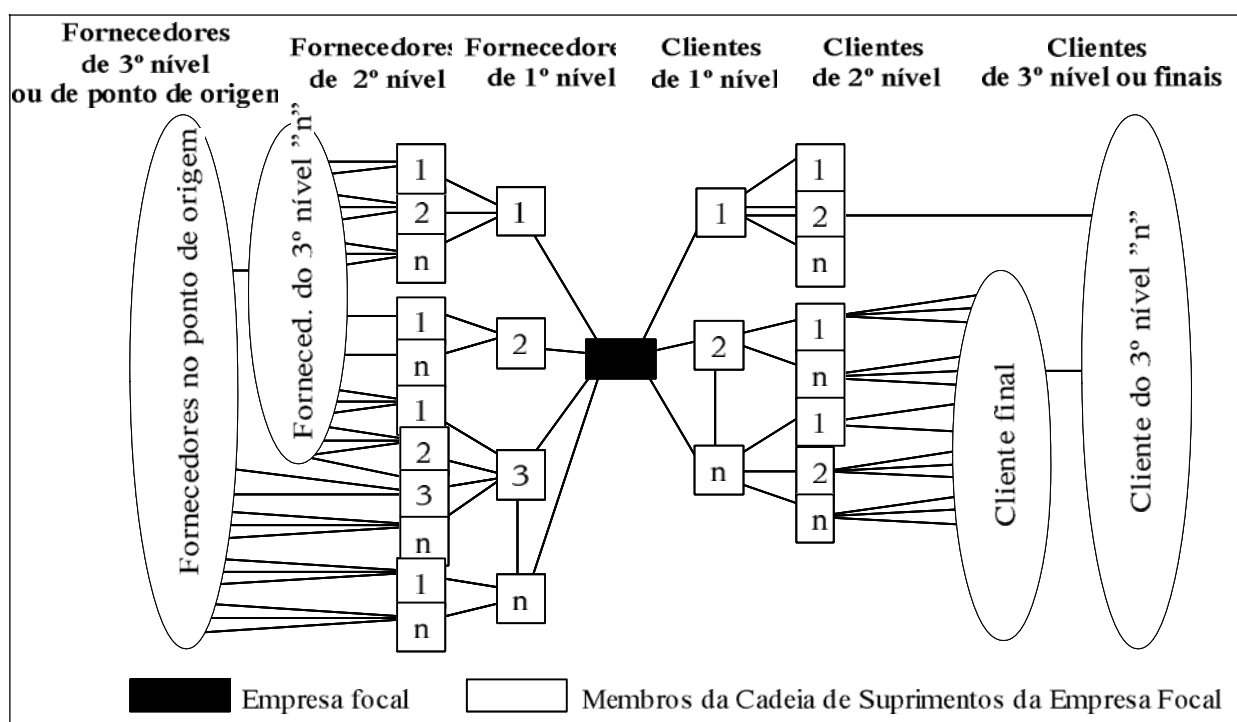


Fonte: Cooper et al (1997)

De acordo com o esquema proposto por Cooper et al (1997) a estrutura de uma cadeia produtiva é composta por: (a) processos de negócio envolvendo atividades que produzem valor para o cliente; (b) componentes gerenciais, que são os componentes que estruturam e gerenciam a cadeia; (c) estrutura da cadeia de suprimentos, que é a configuração das empresas ao longo da cadeia de suprimentos.

A estrutura de uma cadeia de suprimentos analisada a partir de uma empresa focal, bem como sua ligação com outros membros da cadeia está representada na Figura 3. A empresa focal é aquela a partir da qual a cadeia de suprimentos é analisada, tanto nas ligações desta com os fornecedores de matérias-primas, quanto com os seus clientes. Além disso, cada empresa pode pertencer a outras cadeias, possui sua própria cadeia de suprimentos, sendo que cada cadeia apresenta uma dimensão estrutural específica.

**Figura 3 - A cadeia de suprimentos e suas ligações**



Fonte: Adaptado de Lambert e Pohlen, 2001

A estrutura da Figura 3 representa uma cadeia produtiva como, por exemplo, a cadeia automotiva onde a empresa focal pode ser a montadora, tendo à sua frente os operadores logísticos, os distribuidores e os clientes finais, ao mesmo tempo em que é alimentada por

diversos fornecedores. No caso deste estudo, esta situação pode ser representada por um pecuarista.

Porter (1985) aborda a produção deste sistema introduzindo o conceito de cadeia de valor descrito como um conjunto de atividades que criam valor entre as firmas. Stevens (1989) aprofunda esta visão e descreve um sistema cujas partes constituintes incluem fornecedores de material, recursos de produção, serviços de distribuição e consumidores interligados por meio de um fluxo de material para frente e outro fluxo de informação para trás.

A *supply chain* é definida como um “conjunto seqüencial de transações organizadas verticalmente que representam sucessivos estágios de criação de valor” (LAZZARINI, CHADDAD e COOK, 2001, p.7).

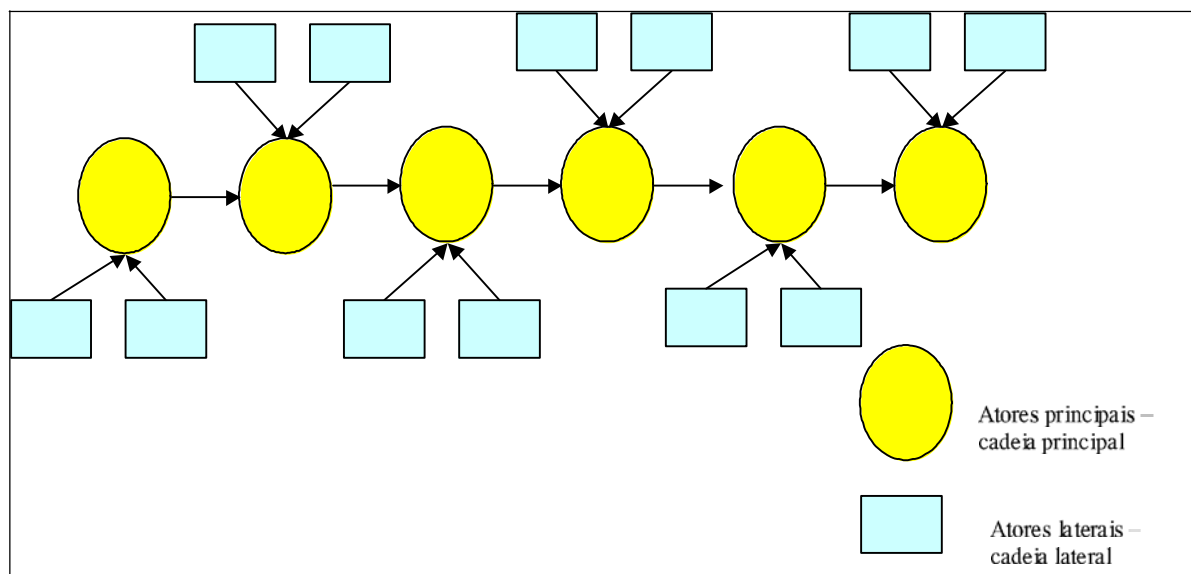
A teoria de *supply chain* enfatiza que as interdependências verticais exigem uma compreensão sistemática da alocação de recursos e, ainda, um fluxo de informações sincronizado com os estágios de produção (CHRISTOPHER, 1998).

Observa-se que, normalmente, a cadeia é definida como um processo de fabricação onde os fornecedores disponibilizam componentes que irão fazer parte do produto final. Isto é, a cada etapa são agregados componentes ou serviços ao produto que está sendo produzido.

Adotando este conceito, este estudo considera a cadeia produtiva principal, o que é denominado tradicionalmente um *supply chain*, aquela em que cada ator agrega um componente ou serviço que fará parte do produto final. Distingue esta dos atores laterais, os fornecedores de insumos a serem utilizados pelos atores principais, conforme representa a Figura 4, mas que não aparecem de forma explícita no produto final.

Desta forma, o conceito tradicional de *supply chain* que prioriza o fluxo de materiais que fazem parte do produto final e informações relacionadas a este fluxo, mostra-se limitado e insuficiente para atender aos objetivos deste estudo. Portanto, o conceito utilizado para desenvolver esta pesquisa será mais amplo e está representado na Figura 4 a seguir.

**Figura 4 - Proposta para o conceito de cadeia de suprimentos e seus atores**



Fonte: elaborado pelo próprio autor

Na proposta de cadeia de suprimentos deste estudo são considerados dois níveis de atores: (a) os principais, similar ao que é apresentado nos modelos tradicionais, são os que agregam componentes ou serviços ao produto que está em processo de produção; (b) e os atores laterais, aqueles que fornecem produtos acabados ou serviços que são utilizados no processo de produção, porém sem serem incorporados ao produto que está sendo produzido. Desta forma, os atores laterais não são componentes ou serviços a serem agregados ao que está sendo produzido, uma vez que a atuação destes atores se dá de forma indireta ao produto. Tomando-se como exemplo a cadeia automotiva, pode-se citar alguns casos de atores laterais: (a) o fornecedor de óleo, que lubrifica as prensas hidráulicas; (b) o serviço de manutenção dos robôs da produção; (c), fornecedores de produtos de limpeza para o chão da fábrica. Em particular, os fornecedores de insertos podem contribuir significativamente para a cadeia tanto em valor econômico quanto em qualidade, por isso devem receber atenção especial em sua gestão (CARVALHO, RENZO e RODRIGUES, 2005).

Como o intuito deste trabalho é destacar a contribuição dos atores laterais para a cadeia principal e buscar alternativas para estabelecer relações entre esses dois blocos, surge aqui, a necessidade de expandir o conceito de cadeia de suprimentos.



As definições de cadeia de suprimentos apresentadas nas duas primeiras figuras demonstram, claramente, que as relações acontecem com foco para um único cliente, o elo final da cadeia principal. A Figura 4 explica a proposta de estudo desta pesquisa, onde o foco é gerar relacionamento entre as organizações nos níveis principal e lateral.

De modo geral, são limitados os estudos considerando empresas que contribuem com a *supply chain* sem que seja a partir da rede principal, na perspectiva de atuarem não somente no suprimento, mas também com a introdução de outros valores, como por exemplo, as marcas.

Portanto, o conceito de cadeia de suprimentos é insuficiente para desenvolver o embasamento teórico desta pesquisa, uma vez que o que se pretende é atuar em vários pontos de consumo da cadeia de carne bovina brasileira a ponto de influenciar as decisões do pecuarista em torno da escolha da marca de vermífugos a ser usada no rebanho. Desta forma, o intuito deste estudo é propor alternativas para que uma empresa focal de uma cadeia lateral, um laboratório veterinário que produz vermífugos, influencie os vários estágios de produção da cadeia principal de carne bovina brasileira.

A expansão da idéia central de *supply chain* para a consideração dos atores laterais se dá com base no conceito de redes. A teoria de redes oferece um arcabouço mais amplo e será explorada a seguir para explicar a relação entre a cadeia lateral das ivermectinas, e a cadeia principal de carne bovina brasileira.

## **2.2. Conceitos de redes**

Inicialmente, é importante ponderar que não há uma regra uniforme para terminologia de redes, termos como: organizações em rede, formas de redes organizacionais, redes inter-empresas, *network*, *networking*, organizações sem fronteiras, teias, redes, colegiado, entre outros (OLIVARES, 2002) são utilizados para conceituar as relações entre empresas.

As estruturas sociais são organizadas em torno de relações de produção, consumo, poder e experiência em que as configurações espaço-temporais constituem cultura (CASTELLS, 2000). Assim, surge uma nova estrutura social quando existem transformações em alguma ou em várias destas relações que, em conjunto, conduzem à mudanças da cultura. Como exemplo, no fim do século XIX a produção era artesanal, realizada por pequenas empresas, geralmente produzindo poucos produtos para o mercado regional, controladas, na maioria das vezes, por uma única pessoa que se incumbia de todas as tarefas, principalmente as tarefas administrativas. O paradigma tecnológico desta era se baseava na produção e distribuição de energia, fator fundamental como elemento impulsionador da então nova cultura. (CASTELLS, 2000)

Esta forma de cultura foi substituída, no início do século XX, pela produção em massa visando buscar altos índices de produtividade e reduções significativas de custos, forma que impulsionou a verticalização das empresas e a concentração dos recursos produtivos em poucos proprietários. A crise do petróleo, em 1980, trouxe recessão uma vez que o aumento de preço deste insumo essencial para a produção ultrapassou em muito a evolução da produtividade. Uma nova ordem econômica se instalou onde a incerteza na demanda (demanda menor que a capacidade disponível para produção) criou a necessidade de maior proximidade do produtor ao consumidor (CARVALHO, 2006).

Neste cenário de uma nova relação entre produção, consumo e poder, o desejo do consumidor cresceu de importância obrigando a produção à busca da customização de seu produto como forma de aumento de competitividade. A horizontalização é uma forma de atingir este novo objetivo, formando uma cultura onde a imagem de ator atômico competindo contra tudo e todos é inadequada para a nova economia. As empresas envolvem-se em uma rede de relacionamento social e profissional, com outros atores organizacionais em ambos os sentidos horizontal e vertical, os limites de relacionamento ultrapassam indústrias e até mesmo as barreiras de países. Estas relações, no lugar de postura atômica, visam o aumento da competitividade e, por conseguinte, potencializam o retorno (GULATI *et al*, 2000).

Nota-se, então, que cada vez mais, a tecnologia, que é o uso do conhecimento científico para a especificação de formas de fazer coisas de maneira reproduzível, constitui-se na base para a produção/consumo, experiência, poder e cultura das organizações. A tecnologia é o ingrediente fundamental para a ação humana - ação que em seu fim produz e modifica a estrutura social.

A partir do meio do século XX, com o advento dos computadores deu-se o início ao que posteriormente veio a se chamar de a era da informação, que pode ser definida como o “período histórico onde a sociedade desempenha suas atividades por meio de um paradigma construído sobre as tecnologias de informação e comunicação” (CASTELLS, 2000). Esta nova cultura possibilitou o desenvolvimento das redes de informação. As práticas de relacionamento evoluem no espaço e no tempo criando uma cultura como um sistema de valores e de comportamentos resultante de compartilhamento de “significado” (ou conteúdo) e agora está baseada em sociedade em redes.

A sociedade em rede constitui-se de uma estrutura social da era da informação com diferentes manifestações culturais e institucionais. A característica fundamental da era da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) é sua dependência à estrutura de rede. Embora redes sejam formas sociais antigas agora elas, potencializadas, alavancadas e impulsionadas pela TIC, tornam o processo de informação e compartilhamento o centro da vida e das ações sociais, transformando as ações e criando nova cultura (CASTELLS, 2000).

A rede é constituída por empresas ou de segmentos de empresas que evoluem dinamicamente, no tempo e no espaço de seus membros, com a entrada e a saída de participantes à medida do interesse individual ou coletivo, sempre, e de modo crescente, baseando-se no espírito de colaboração e de compartilhamento de informação e conhecimento (MOUZAS et al, 2007).

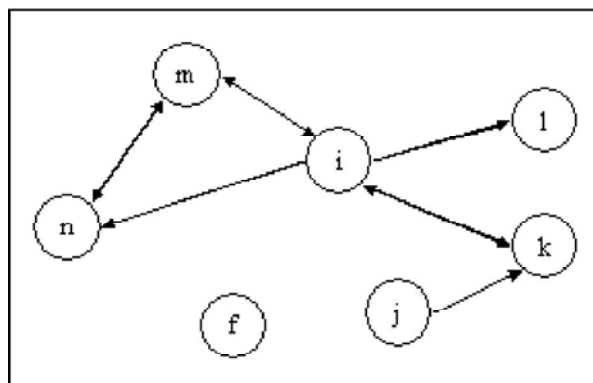
A nova economia não existiria sem o apoio das novas TIC que, embora não sejam a causa, constituem o meio indispensável. É por intermédio delas que todos os processos

organizacionais são construídos como redes de informação e colaboração. Também por meio delas, “o mundo foi achatado” conforme escreve Friedman (2005) sobre os principais acontecimentos que marcaram o início do século XXI. Benkley (2006) chama esse novo fenômeno de “Economia Interconectada”, cujas principais características são: (a) ausência de barreiras a entrada na rede, (b) a possibilidade do consumidor virar um produtor de informação, (c) a existência de mecanismos de auto-organização e regulação.

A abordagem de análise de redes apresenta diversas ferramentas para identificar a estrutura dos relacionamentos inter-organizacionais ou vínculos, com base no reconhecimento de que a estrutura em rede contém, ao mesmo tempo em que dá forma às ações das empresas interconectadas (WASSERMAN e FAUST, apud LAZZARINI, CHADDAD e COOK, 2001).

Uma rede é um conjunto de nós interconectados por arcos e, por definição, não tem um centro, conforme ilustra a Figura 5. A rede de relacionamento demonstrada trabalha em lógica binária por inclusão/exclusão. Assim, tudo que está na rede é necessário para sua existência. No caso de um nó deixar de exercer uma função útil à rede, ele deve “sair” e, então, ocorre um rearranjo, é o que evidencia o nó f da Figura 5. Pode haver, ainda, um nó mais importante do que outro, mas para que a rede se mantenha estruturada é necessário que se mantenha a condição de ganhos mútuos. O grau de importância de um determinado nó aumenta à medida que este absorve um volume maior de informação e a processa com mais eficiência. Assim, a relevância e o peso de um nó é consequência da habilidade de ser percebido como confiável pela rede, associado à sua capacidade de absorver e tratar informações (BORGATTI, 2006).

**Figura 5 - Rede de Relacionamentos**



Fonte: Tálamo e Carvalho, 2004

A rede social é formada por diferentes organizações, entre elas: empresas, Estados, associações de classe, sindicatos, pessoas; logo possui uma dinâmica própria, onde informações e componentes são adicionados no tempo, lugar e forma no sentido de acrescentar valor à rede. Como há uma interdependência entre todos os atores de uma rede, as regras com que esta opera são resultantes da interação entre estes atores sociais. No entanto, é fundamental destacar que, uma vez que a rede é programada, ela impõe sua lógica a todos os membros. Isto dificulta a inclusão de novos membros, especialmente empresas e, muitas vezes, provoca exclusões em função da dependência dos membros à rede e vice-versa (NOHIA, 1992).

Os arcos de uma rede social representam os relacionamentos e a não existência de um arco entre dois nós, por exemplo, a representação dos nós “i” e “j” na Figura 5, significa que não há relacionamento direto entre estes nós. Será chamado de buraco estrutural quando estes nós estiverem conectados somente por meio do nó focal que para o exemplo dado é o nó “k”. Há várias medidas associadas a esta rede que serão analisadas mais adiante.

A rede cria oportunidades na medida em que o ambiente se torna maior, mas ao mesmo tempo pode introduzir restrições. No contexto estrutural, destaca-se a significância de uma rede que interage contando com atores econômicos que explicitam a perspectiva de um custo transacional baixo por não otimizar um único relacionamento, mas o relacionamento com uma rede inteira (de muitos para muitos), sem ter como objetivo principal apenas o

lucro financeiro. Os participantes podem ser vistos como envolvidos em uma rede de recursos, informações e outros fluxos que venham influenciar na competitividade destes em um mercado externo e não de forma competitiva dentro da rede.

Do ponto de vista metodológico, o contexto social em que uma organização está envolvida inclui um conjunto de elementos que Zukin e DiMaggio (1990) classificam genericamente como estrutural, cognitivo, institucional e cultural. Abrange, por exemplo, a definição daqueles atores que estarão envolvidos no projeto da rede com visão de longo prazo. As questões estratégicas que podem ser analisadas em uma rede social são: (a) o conteúdo transacional, (b) a natureza da ligação, (c) as características estruturais e (d) a dinâmica da rede. (TICHY *et al*, 1979).

O conteúdo transacional pode ocorrer a partir de quatro tipos de troca, a saber: (a) expressão de afeto ou de amizade que pode ocorrer entre atores (membros) da rede; (b) troca de influência e poder; (c) troca de informação; (d) troca de produto ou serviço (TICHY *et al*, 1979). Segundo Tichy *et al* (1979), uma rede pode tomar diferentes posições para cada um dos conteúdos transacionados. Por exemplo, a rede para troca de informação pode ser altamente conectada e descentralizada, enquanto a rede de influência pode ser centralizada e mediada por um supervisor.

Em relação à natureza da ligação, Tichy *et al* (1979) esclarecem que a ligação determina como os elementos da rede interagem e, entre as formas de interação, as principais características são:

- a) Intensidade: mede o grau que os indivíduos honram as obrigações, ou se comprometem com custos, ou se envolvem em contatos durante uma unidade de tempo;
- b) Reciprocidade: mede o equilíbrio com que se dá uma relação. Em uma relação de alta reciprocidade a intensidade com que os elementos envolvidos se relacionam tem a mesma intensidade em ambos sentidos;
- c) Visibilidade das expectativas: mede o grau com que os indivíduos entendem como deve ser o comportamento apropriado das relações bilaterais;

- d) Multiplicidade: um indivíduo pode ter múltiplas funções, tais como - trabalhador, marido, membro de uma comunidade e membro de um grupo. A multiplicidade identifica o grau que um par é ligado em múltiplas tarefas, quanto mais tarefas ligam um indivíduo a outro mais forte é a ligação;

Sobre as características estruturais, Tichy *et al* (1979) ressaltam que este aspecto está ligado aos nós, à disposição destes na rede e como eles se encontram interligados. As principais características estruturais são: (1) tamanho, é o número de indivíduos ou elementos (nós) pertencentes à rede; (2) densidade ou conectividade, está relacionado com o número de ligações na rede, é definida como a razão entre o número de ligações atuais e o número de possíveis ligações; (3) cluster (grupo, conjunto ou classe), é formado por um conjunto de elementos com características semelhantes, e que se agrupam por afinidades. O número de clusters é determinado pelo número identificado de conjuntos no universo da rede; (4) estabilidade, é o grau com que o padrão da rede se modifica com o tempo; (5) abertura, é o número de ligações externas de uma unidade social como uma taxa de ligações externas possíveis; (6) encontrabilidade, representa o número médio de ligações entre dois nós de uma rede; (7) centralidade, o grau com que as relações são dirigidas por uma hierarquia formal; (8) estrela, é o indivíduo com o maior número de nominações; (9) ponte, é um elemento que é membro de múltiplos clusters; (10) ciclo de vida, como um elemento do sistema social toda rede tem um ciclo de vida, tem uma perenidade e uma duração. Internos a uma rede existem clusters que, por sua vez, apresentam também duração ou ciclo de vida. Os clusters evoluem com o tempo e modificam a rede.

A dinâmica da composição da rede causa movimentos que podem modificar estruturas, portanto deve ser estudada (TICHY *et al*, 1979).

Conforme Nohria (1992), o conceito de rede pode ser utilizado para descrever a modelagem de uma organização observada. Os indivíduos, pessoas ou empresas, são alertados para a importância das chamadas conexões, que podem fazer com que tarefas ou atividades sejam mais facilmente cumpridas. Desta forma, a rede pode ser utilizada para que um indivíduo tenha várias conexões e, assim, possa obter vantagem sobre os demais.

Particularmente sobre a estrutura organizacional em rede, Olivares (2002, p.15) entende que ela é “um arcabouço que serve de base para o funcionamento simultâneo, coordenado, equilibrado e integrado de mais de uma organização, pois apresenta as diversas relações interorganizacionais existentes entre os diferentes elementos que a conformam. Estas interligações abrangem aspectos técnicos e comportamentais, baseados nos componentes e condicionantes que influenciam seu próprio desenho”.

Sob a perspectiva de uma rede, as variações nas ações dos atores e o sucesso ou fracasso destas ações podem ser melhor explicadas quando se conhece a posição relativa dos atores nas várias redes de relacionamento onde eles interagem (NOHIA, 1992). O autor ressalta ainda, que o determinante do sucesso ou do fracasso das ações em uma rede está intensamente relacionado com a forma pela qual o ator irá se posicionar na cadeia, e não aos seus atributos individuais.

Para analisar as redes, Burt (apud Nohia 1992) recomenda utilizar cinco perspectivas, a saber: (a) coesão, (b) equivalência, (c) proeminência, (d) alcance, e (e) poder regulador, sob a perspectiva de cada ator e como são influenciadas suas ações. A coesão e a equivalência servem para agrupar os atores em grupos comuns, sendo que a coesão implica em os atores estarem juntos e com relações similares com outros atores na organização mesmo que não ligados uns aos outros. A proeminência, o alcance, e o poder regulador são utilizados para explicar a posição de um ator em relação aos demais.

A proeminência diferencia os indivíduos de acordo com quem esta com mais ou menos demanda, sendo que esta aumenta quando o ator for objeto de relações com vários outros que estão em torno do objeto de muitas relações. Os atores podem utilizar a sua proeminência para empurrar outros a fazer coisas que ajudam nos seus interesses (BURT, apud Nohia 1992).

Já o alcance e o poder regulatório, descrevem a ação potencial de maneira diferente, eles medem a extensão do que os atores podem obter a partir dos seus próprios interesses, o alcance da rede mede o tamanho da rede e é a soma das relações de um ator, e por fim o



poder regulatório define quanto as relações de um ator são organizadas ou não, ou seja, se seus contatos acontecem de forma programada ou aleatória (BURT, apud Nohia 1992).

Nohia (1992) enfatiza como a posição dos atores na rede pode confinar ou permitir as ações, o que não impede dos atores mudarem suas posições na rede. As redes são constantemente construídas, socialmente reproduzidas e alteradas.

Adotando a perspectiva de rede para estudar as relações entre as empresas, é possível entender (a) o poder e a influência nas organizações; (b) os esforços organizacionais e (c) as alianças estratégicas (NOHIA, 1992).

Em relação ao poder e influência nas organizações, Nohia (1992) explica: uma vez que já foi detectado que ser o centro em uma rede gera poder, o que faz um ator ser o centro em uma rede é ser objeto de muitas relações, ser o elo de ligação entre os atores, o fato do indivíduo cercar-se de buracos estruturais, ou seja, ele fica no meio de atores desorganizados, e desta forma terá mais autonomia e força, este é o indicador mais importante de força em uma rede.

No caso das alianças estratégicas, Nohia (1992) afirma que as teorias sobre as organizações explicam que a conduta estratégica típica dos atores organizacionais, como por exemplo, a criação de alianças entre eles são respostas estratégicas para minimizar o potencial e gerenciar as incertezas competitivas e interdependência de recursos. Nohia (1992) destaca ainda outra perspectiva, a de custos de transações, e explica que as alianças como uma resposta efetiva para as condições onde as transações não podem ser facilmente conduzidas por meio de contratos de mercados, os custos de transações envolvidos não são tão grandes para determinar uma estrutura interna. Segundo o autor, estas explicações prestam pouquíssima atenção a como estas alianças se interconectam para unir as empresas em redes de relacionamentos, e também ignoram como a rede de relacionamento que emerge no tempo tem origem nas alianças entre empresas e restringe a conduta estratégica das empresas envolvidas.

Portanto, pode-se dizer que é necessário observar a rede de relacionamentos de uma empresa para explicar seu comportamento estratégico.

Arruda e Arruda (1997) afirmam que a formação de uma aliança estratégica pressupõe a intenção de alcançar sucesso por parte de dois parceiros, mesmo que suas intenções sejam diferentes.

Barley *et al* (1992), demonstram que empresas em uma indústria podem ser agrupadas em nichos diferentes baseados nas semelhanças de suas alianças estratégicas, e estes nichos também refletem a participação da empresa em diferentes segmentos de mercado.

Porter (1980) afirma que a entrada de novas empresas em indústrias lucrativas é impedida pela presença de barreiras de entradas e, com isso, são mantidas as diferenças de lucratividade entre indústrias.

Porém, esta visão poderia ser melhorada se for considerada a rede estratégica, que permite um entendimento mais refinado da estrutura da indústria, uma vez que os competidores podem ser vistos encaixados em redes de recursos, informações e outros fluxos (GULATI *et al*, 2000).

Gulati *et al* (2000) afirmam que uma vez que as redes podem influenciar a natureza da competição na indústria e o grau de rentabilidade entre medições tradicionais de concentração da indústria, pode-se concluir tacitamente que é muito mais fácil se sustentar em uma indústria onde os maiores participantes estão conectados em uma rede densa entre as empresas do que em uma que eles estão desconexos.

Gulati *et al* (2000) apontam três perspectivas para se analisar a indústria sob o aspecto de rede, a saber: (a) a estrutura da rede, o padrão geral de relacionamentos da indústria foco; (b) os membros da rede, são identificados o status, recursos, acessos e outras características da indústria foco e outros nós; (c) a modalidade dos nós, é o conjunto de regras e normas institucionalizadas que governam o comportamento apropriado da rede.

Os autores entendem que a estrutura de rede pode afetar a rentabilidade das empresas em uma indústria e que existem vários fatores que podem ser determinantes, entre eles: (a) a densidade da rede, (b) os buracos estruturais, (c) a equivalência estrutural, e (d) a análise das empresas principais versus empresas periféricas.

Os buracos estruturais aparecem quando dois parceiros comerciais de indústrias diferentes são conectados apenas pela indústria focal, e podem conferir poder pelo controle e como consequência lucratividade (GULATI *et al*,2000).

Segundo Gulati *et al* (2000), as relações entre as empresas na rede podem ser colaborativas ou oportunísticas, e quando colaborativas considerando os elos da cadeia produtiva, implica em aumento de lucratividade da empresa foco.

Em relação à equivalência estrutural, Gulati *et al* (2000) explicam que, uma vez que as empresas que atuam em uma indústria não são homogêneas, algumas podem ser agrupadas à outras devido a sua semelhança, seja pela escala, similaridade entre produtos ou serviços, preços, qualidade, tecnologia, clientes atendidos, e outras dimensões.

A perspectiva de rede oferece o potencial de mapear a estrutura interna de uma indústria, identificando grupos estratégicos que utilizem os mesmos métodos de rede, porém, este método é semelhante ao tradicional de se agrupar as empresas de uma indústria, portanto, uma forma mais interessante é utilizar as interações das empresas e relacionamentos para identificar grupos intra indústria (GULATI *et al*,2000).

Gulati *et al* (2000) citam como exemplo a indústria automobilística que cria blocos competitivos que não podem fazer parte de outro bloco, como por exemplo: o bloco General Motors e Ford contém empresas que atuam somente em um dos blocos.

Uma importante forma de analisar os moldes de competição e rentabilidade de empresas de uma indústria, segundo Gulati *et al* (2000), é a perspectiva de redes intra-indústria, focando a idéia de similaridade nas relações, ao contrário da similaridade nos atributos.

### 2.3. O conceito de redes versus o conceito de cadeia de suprimentos

A teoria de gerenciamento da cadeia de suprimentos e a de teoria de redes apresentam abordagens distintas para definir e descrever o que é *supply chain*. De acordo com a visão de redes, a descrição é um conjunto de relações interconectadas, onde há dependência entre os agentes. Sob a perspectiva de gerenciamento de *supply chain*, a definição é uma rede de empresas envolvidas linearmente à montante e à jusante, fluindo desde o fornecedor inicial até o consumidor final (CHISTOPHER, 1998).

Discutindo os conceitos de redes e *supply chain*, Hertz (2006) ressalta que *supply chain* é um tipo específico de rede que considera as conexões e a interdependência entre as empresas desde a matéria-prima até o cliente final. No entanto, a autora entende que existe um problema ao se descrever e delimitar uma cadeia de suprimentos, ainda que se considere a descrição de rede a partir da literatura de gerenciamento de *supply chain* que, normalmente, é composta pelo (a) fluxo de produtos e serviços até o consumidor final, (b) os atores principais e (c) as suas atividades (CHISTOPHER, 1998).

É importante reconhecer que existem limitações ao se desenhar uma rede de *supply chain*, devido à dificuldade de estabelecer claramente os limites desta cadeia, uma vez que as fronteiras podem não refletir a realidade. A partir desta discussão, pode-se definir *supply chain* como um grupo de atores que coordenam e controlam os recursos e as atividades interdependentes tecnologicamente nos sistemas de produção. Contudo, a delimitação da cadeia é uma opção do pesquisador, mas não se deve esquecer da interconexões das firmas no macroambiente (HERTZ, 2006).

Sob a óptica de Nohria (1992), a nova forma de competição envolve redes com ligações laterais e horizontais entre empresas que competem, sempre, em conjunto e não mais isoladamente. Neste contexto, o autor descreve que as empresas estão redefinindo suas relações com fornecedores clientes e até concorrentes buscando soluções colaborativas que irão uni-los em uma rede. Assim, uma alternativa para analisar esta nova rede é observá-la a partir de duas perspectivas: (a) abordando as ligações horizontais, que são as ligações tradicionais de *supply chain* onde cada elo agrega valor ao produto final; (b) e as laterais, onde participam os fornecedores de produtos acabados ou serviços para as empresas principais do *supply chain*.

A abordagem de redes, ao contrário da visão dos teóricos de *supply chain*, não está concentrada apenas no estudo dos vínculos verticais, mas também considera os relacionamentos horizontais entre as firmas que pertencem a determinadas indústrias ou grupos (POWELL, 1990).

Para estudar as organizações como rede, deve-se considerar: (a) que todas as organizações fazem parte de um contexto de rede social, desta forma, necessitam serem enfocadas e analisadas como tal; (b) o ambiente de uma organização é corretamente visto como uma rede de outras organizações; (c) as ações, incluindo atitudes e comportamentos, dos atores nas organizações podem ser explicadas nos termos das suas posições nas redes de relacionamentos; (d) as redes confinam atores, e por isso são moldadas por eles; (e) a análise comparativa entre organizações deve considerar as características de redes (NOHIA, 1992).

Apesar de considerarem relevante a interdependência entre as firmas e, ainda, como o relacionamento entre elas pode ser uma fonte de vantagem competitiva (DYER e SINGH, 1998), a integração entre os conceitos principais de *suplly chain* e de redes, e suas respectivas ferramentas de análise, ainda está por fazer. No entanto, há consenso em torno de que as redes estão voltadas ao minucioso estudo dos vários tipos de vínculos existentes entre as empresas interconectadas; enquanto a visão de *supply chain* pode se beneficiar

desta abordagem, a partir da observação das relações entre as firmas da cadeia de valor (LAZZARINI, CHADDAD e COOK, 2001).

Nohia (1992) destaca que, sob a perspectiva de rede, a estrutura de uma organização deve ser entendida e analisada nos termos de redes múltiplas de relacionamento na organização (redes estabelecidas e emergentes), e como elas são modeladas: isoladamente e em várias combinações. O autor afirma que uma das formas para que uma empresa obtenha vantagem sobre as demais em uma rede, é por meio do fortalecimento do relacionamento social dos seus executivos.

A teoria de redes entende o ambiente como um campo de relações que aglutinam as empresas, também chamado de campo interorganizacional, incluindo fornecedores chave, fontes e consumidores, agências regulatórias, associações, sindicatos, e outras organizações que produzem serviços ou produtos similares (NOHIA, 1992).

Conforme destacado anteriormente, a teoria de redes apresenta tipologias diferentes, de acordo com a visão do autor e a ênfase que se atribui à idéia básica apresentada para o conceito de redes. Olivares (2002), resume essas terminologias e reúne suas idéias centrais em torno de critérios horizontais e verticais.

Segundo o autor, a rede horizontal é formada por organizações concorrentes, fornecedoras do mesmo tipo de produto, serviço ou operação final, no mesmo domínio ou não, originando um formato horizontal. Neste formato, as empresas parceiras podem também desenvolver suas próprias atividades de pesquisa, produção e distribuição.

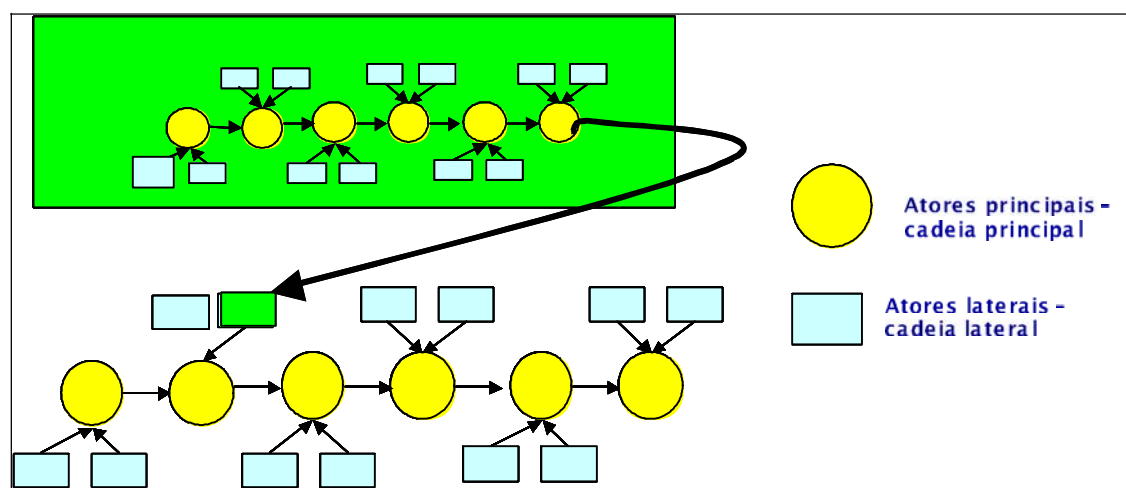
Já o aspecto vertical é evidenciado pelas empresas que atuam de maneira complementar em uma cadeia de valor, sendo sua responsabilidade o fornecimento de uma parte do serviço, produto ou operação final. A característica principal das redes verticais reside na direção das operações dos fornecedores para atender à firma produtora final, que por sua vez, coordena as ações das diversas organizações que compõe a cadeia (OLIVARES, 2002).

Baseados nas convergências entre *supply chain* e redes, Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) apresentam o conceito de *netchain* como um conjunto de redes composto por vínculos horizontais entre firmas dentro uma indústria ou grupo particular, arranjadas de modo seqüencial com base nos vínculos verticais entre as firmas de diferentes níveis.

Os autores explicam que a análise de *netchain* torna explícitas as diferenças entre os vínculos verticais, caracterizados por transações no mesmo nível, e os horizontais, que são as relações entre diferentes camadas da rede. Além disso, esta abordagem permite um reconhecimento do modo de atuação dos agentes em cada uma das camadas e, ainda, entre os diferentes níveis da mesma rede.

Analizando a conceituação de redes apresentada acima com as premissas da cadeia de suprimentos, pode-se dizer que a *supply chain* está preocupada com todos os elementos e ações que contribuem para a produção de um bem requerido por uma demanda, enquanto uma rede é uma cadeia onde outros elementos e ações são consideradas, como por exemplo: ações de marketing; participação em associações para o *lock in* criando barreiras de entrada, ou mesmo no sentido de unir esforços para ações de melhoria de competitividade. Esta dinâmica está representada na Figura 6, a seguir.

**Figura 6 - O composto de redes**



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Desta forma, o fornecedor do produto ou serviço que está no limite lateral de uma cadeia principal teve origem em sua própria cadeia de suprimentos, que por sua vez, foi composta por atores laterais e horizontais, conforme apresentado na Figura 6. Pode-se dizer, então, que a competição no ambiente de redes é mais abrangente, pois se dá por meio das redes de fornecimento e, não exclusivamente, pela empresa que fornece o produto ou serviço final.

Ao mesmo tempo em que as análises de redes se baseiam na localização de um ator, em várias redes, elas também reconhecem que os atores pertencem a categorias fundamentadas nas similaridades de atributos destes atores, e que no caso de uma cadeia de fornecimento podemos agrupar os atores podem ser agrupados pelos diversos elos desta cadeia (NOHIA, 1992).

A idéia de que uma firma pode ser parte de mais de uma rede de suprimentos é explorada por Hertz (2006) quando a autora afirma que a força dos relacionamentos entre essas diferentes empresas minimiza a possibilidade se desenvolver novos relacionamentos, uma vez que as empresas preferem atuar junto aos parceiros já existentes em outras cadeias ao invés de correr riscos buscando novas alternativas. Assim, a rede de relacionamento total de uma empresa demonstra que existe uma conexão entre as cadeias de suprimentos.

O conceito de esforços organizacionais esclarece que os indivíduos que participam de empresas podem gerar competitividade para a empresa onde atuam por meio da sua capacidade de se relacionar com outros indivíduos em sua rede (NOHIA, 1992). Desta forma, pode-se dizer que uma empresa que se relaciona com diversas outras tem a tendência de ser mais competitiva do que outra que tenha um relacionamento restrito.



**Quadro 1 - Resumo dos conceitos de redes**

<b>Conteúdo transacional</b> (Tichy <i>et al</i> , 1979)	O conteúdo transacional pode ocorrer a partir de quatro tipos de troca: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) expressão de afeto ou de amizade que pode ocorrer entre atores (membros) da rede;</li> <li>b) troca de influência e poder;</li> <li>c) troca de informação; e</li> <li>d) troca de produto ou serviço.</li> </ul>
<b>Natureza da ligação</b> (Tichy <i>et al</i> , 1979)	A natureza da ligação determina como os elementos da rede interagem e, entre as formas de interação, as principais características são: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Intensidade: mede o grau que os indivíduos honram as obrigações, ou se comprometem com custos, ou se envolvem em contatos durante uma unidade de tempo;</li> <li>b) Reciprocidade: mede o equilíbrio com que se dá uma relação. Em uma relação de alta reciprocidade a intensidade com que os elementos envolvidos se relacionam tem a mesma intensidade em ambos sentidos;</li> <li>c) Visibilidade das expectativas: mede o grau com que os indivíduos entendem como deve ser o comportamento apropriado das relações bilaterais;</li> <li>d) Multiplicidade: identifica o grau que um par é ligado em múltiplas tarefas, quanto mais tarefas ligam um indivíduo a outro mais forte é a ligação.</li> </ul>
<b>Características estruturais</b> (Tichy <i>et al</i> , 1979)	Este aspecto está ligado aos nós, à disposição destes na rede e como eles se encontram interligados. <ul style="list-style-type: none"> <li>a) tamanho,</li> <li>b) densidade ou conectividade</li> <li>c) cluster (grupo, conjunto ou classe</li> <li>d) estabilidade,</li> <li>e) abertura,</li> <li>f) encontrabilidade,</li> <li>g) centralidade,</li> <li>h) estrela, é o indivíduo com o maior número de nomeações;</li> <li>i) ponte, é um elemento que é membro de múltiplos clusters;</li> <li>j) ciclo de vida, como um elemento do sistema social toda rede tem um ciclo de vida, tem uma perenidade e uma duração.</li> </ul>

<b>Dinâmica da composição da rede</b> (Tichy <i>et al</i> ,1979)	Esta dinâmica da rede causa movimentos que podem modificar estruturas, portanto deve ser estudada.
<b>A estrutura da rede</b> (Gulati <i>et al</i> ,2000)	Descreve o padrão geral de relacionamentos da indústria foco. Os fatores determinantes são (a) a densidade da rede, (b) os buracos estruturais, (c) a equivalência estrutural, e (d) a análise das empresas principais versus empresas periféricas.
<b>Os membros da rede</b> (Gulati <i>et al</i> ,2000)	Identificam situações que descrevem status, recursos, acessos e outras características da indústria foco e outros nós.
<b>A modalidade dos nós</b> (Gulati <i>et al</i> ,2000)	É o conjunto de regras e normas institucionalizadas que governam comportamento apropriado da rede.
Burt apud Nohia 1992	Implica no quão juntos os atores estão e o nível de similaridade entre as relações com outros atores na organização, mesmo que não estejam ligados uns aos outros.
Burt apud Nohia 1992	Indica o grau de semelhança entre as empresas, seja pela escala, similaridade entre produtos ou serviços, preços, qualidade, tecnologia, clientes atendidos, e outras dimensões.
Burt apud Nohia 1992	Diferencia os indivíduos de acordo com quem esta com mais ou menos demanda, sendo que esta aumenta quando o ator for objeto de relações com vários outros que estão em torno do objeto de muitas relações. Os atores podem utilizar a sua proeminência para empurrar outros a fazer coisas que ajudam nos seus interesses.
Burt apud Nohia 1992	Mede o tamanho da rede e definido como a soma das relações de um ator.
Burt apud Nohia 1992	Define quanto as relações de um ator são organizadas ou não, ou seja, se seus contatos acontecem de forma programada ou aleatória.

<b>O poder e a influência nas organizações</b>	O poder é definido a partir da percepção de que ser o centro em uma rede gera poder, o que faz um ator ser o centro em uma rede é ser objeto de muitas relações, o elo de ligação entre os atores, o fato do indivíduo cercar-se de buracos estruturais,
--	--

Nohia,1992	ou seja, ele fica no meio de atores desorganizados e, desta forma, tem mais autonomia e força, este é o indicador mais importante de força em uma rede.
<b>Alianças estratégicas</b> Nohia,1992	Explica a conduta estratégica típica dos atores organizacionais, são as respostas estratégicas para minimizar o potencial e gerenciar as incertezas competitivas e interdependência de recursos.

## 2.4. O conceito de Marketing de Relacionamento

A partir do entendimento de que o conceito de *supply chain* é insuficiente para suportar o problema desta pesquisa, adotou-se a conceituação de redes para o desenvolvimento teórico e, assim, expandir as possibilidades de entendimento das relações entre as cadeias principais e laterais. Neste ponto, é necessário explanar a teoria de marketing de relacionamento, uma vez que, estas ações podem viabilizar a influência entre os agentes dessas cadeias.

O novo conceito de relacionamento entre empresas difere da visão de simples relação de troca e direciona para uma mudança cultural, visando um modo novo de pensar as relações organizacionais (Berry, 2002). Desta forma, vendedor e comprador são parceiros na busca de ganhos mútuos, conhecida também como relação ganha-ganha através da cooperação, da confiança, da orientação de longo prazo e do comprometimento (Grönroos, 2000).

O princípio do marketing de relacionamento é que a manutenção de cliente é mais vantajosa que a conquista de novos clientes. Portanto, o marketing de relacionamento representa toda uma filosofia organizacional, é um modo de pensar em que busca-se criar valor para o cliente e capaz de dirigir a empresa à competitividade (Berry, 2002). Além do valor, o marketing de relacionamento deve integrar outros elementos que interagem fortalecimento do relacionamento da empresa que são: o comprometimento, a cooperação e a confiança (PARVATIYAR et al., 2000).

Hunt e Morgan (1994, p.20) definem marketing de relacionamento como “todas as atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção

de trocas relacionais bem-sucedidas”, identificam que a construção de relacionamentos pode ser traçada em um amplo sistema de troca e com diversos parceiros (Figura 7).

**Figura 7- Trocas Relacionais em Marketing de Relacionamento**



Fonte: Hunt e Morgan (1994)

O processo de construção de relacionamentos descrito por Dwyer et al (1987), envolve cinco fases que são consideradas etapas evolutivas do volume de transações entre os envolvidos. As cinco fases são: (1) reconhecimento: quando a outra parte é reconhecida como possível parceira de troca; (2) exploração: os parceiros consideram as obrigações, os benefícios, as responsabilidades e a possibilidade de troca; (3) expansão ocorre quando os benefícios obtidos pelos parceiros é aumentado continuamente e pelo aprofundamento da interdependência; (4) comprometimento se dá a partir da promessa de continuidade relacional entre os parceiros mesmo que de forma implícita; (5) dissolução: o processo de afastamento ou rompimento da relação comercial.

Conforme as etapas descritas por Dwyer et al (1987) a construção do Marketing de Relacionamento se dá por um processo de reconhecimento, aceitação e comprometimento

que devem ser desenvolvidos de forma contínua e desta forma atingindo benefícios crescentes para os envolvidos ou seja, o ganha-ganha, deste relacionamento alimenta uma predisposição positiva, minimiza o risco e incentiva os envolvidos a investir na relação.

De acordo com Wulf et al (2001), o investimento na relação aumenta a qualidade do relacionamento e a lealdade entre os parceiros.

Pode-se considerar que o ambiente de negócios é composto por uma rede interdependente de relacionamentos, Lado *et al.* (1997) acreditam que as empresas podem aumentar os seus resultados e a sua posição competitiva no mercado por meio de estratégias colaborativas e do compartilhamento de objetivos de benefícios mútuos.

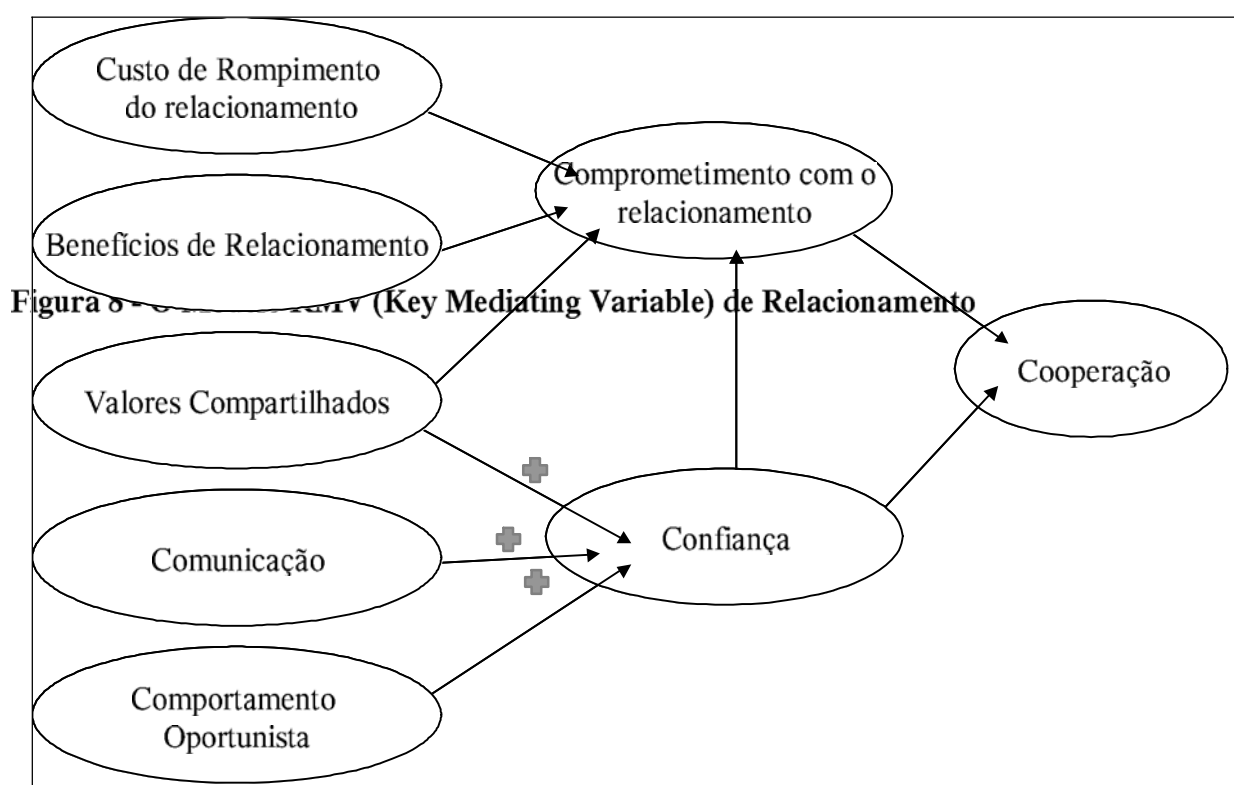
Os estudiosos do marketing de relacionamento, de modo geral, concordam que o relacionamento é um processo contínuo de interações que promove laços mais fortes, na medida em que há um gerenciamento realizado com este propósito. A tendência desse relacionamento deve caminhar para promover, cada vez mais, um vínculo maior com o cliente, de modo que ele se sinta atendido em suas necessidades e valorize as ações do fornecedor. Assim, quanto maior for o nível de relacionamento com os clientes, maiores serão as possibilidades de mantê-los leais (LEAL, 2005).

Dagnino e Padula (2002), remetendo aos trabalhos de Volberda, de 1996, e de Teece *et al.*, de 1997, entendem que a cooperação também permite o aumento da flexibilidade estratégica e da capacidade de aprendizado das empresas, fazendo com que as relações inter-organizacionais se tornem ativos estratégicos e uma fonte de liderança competitiva no ambiente de negócios. Portanto, muitas empresas estão aprendendo que devem colaborar para competir. Ao adotar esta perspectiva, a construção de redes de relacionamento entre os diversos canais de relacionamento (Figura 7) com base na confiança e no comprometimento desponta como uma alternativa que as empresas estão utilizando para fazer frente à competição global e manter a rentabilidade.

Hunt e Morgan (1994) definem a confiança como o sentimento de certeza e segurança de uma parte em relação à outra, no qual há uma alta integridade associada às seguintes

características: (a) consistência, (b) competência, (c) justiça, (d) responsabilidade, (e) ajuda e (f) benevolência.

Apesar de existirem diversos elementos que contribuem para a criação e manutenção de um bom marketing de relacionamento, Hunt e Morgan (1994) afirmam que a confiança e o comprometimento são elementos centrais para a construção de relacionamentos duradouros e demonstraram isto com modelo KMV (*Key Mediating Variable*), normalmente traduzido como Variáveis-Chave mediadoras no marketing de relacionamento. Este modelo destaca que o comprometimento com a relação e a confiança são os elementos centrais para obtenção da cooperação no relacionamento. Eles têm origem na experiência positiva com outras variáveis que interferem nesta dinâmica, a saber: (a) os custos de rompimento do relacionamento, (b) os benefícios do relacionamento, (c) os valores compartilhados, (d) a comunicação; ao mesmo tempo em que apresentam uma relação negativa com (e) o comportamento oportunista. Isso significa que, quanto maior o número de itens positivos adquiridos no relacionamento e menores os aspectos negativos, maior será o nível de confiança e comprometimento, conseqüentemente, maior a será a cooperação entre as empresas. A Figura 8, abaixo, demonstra claramente esta dinâmica.





Fonte: Hunt e Morgan (1994)

Analizando a Figura 8 pode-se dizer que as ações do parceiro podem proporcionar resultados positivos para ambos, desde que não haja um comportamento oportunista de alguma das partes. Logo, o sucesso da parceria depende do sucesso de todos os parceiros.

De acordo com Hunt e Morgan (1994) os resultados de relacionamentos com base na confiança são: (a) a diminuição da incerteza, pois experiência dos parceiros com os aspectos positivos é superior aos negativos e não há comportamento oportunista; (b) o aumento da cooperação, que se dá em consequência de um maior nível de comprometimento e confiança no relacionamento; e (c) o aumento do conflito funcional, identificado como um fator positivo pelos autores, uma vez que representa um sinal de interesse do parceiro em manter o relacionamento possibilitando, assim, um maior nível de lealdade entre os envolvidos.

O comprometimento surge quando o relacionamento é considerado importante para as ambas as partes. Assim, um relacionamento comprometido conduz a maiores níveis de concordância e de cooperação, ao mesmo tempo em que diminui a tendência à evasão, incrementando, por consequência, a lealdade do parceiro de troca (HUNT e MORGAN, 1994). Sob a perspectiva destes autores, o comprometimento é fundamental para o marketing de relacionamento. A partir daí, eles identificam a confiança como o principal

determinante do comprometimento e justificam a relação positiva existente entre as variáveis: confiança e comprometimento.

Desta forma, os gestores que pretendem construir um relacionamento confiável junto aos seus parceiros de negócios devem, antes de qualquer coisa, trabalhar firmemente para estabelecer o comprometimento e a confiança (HUNT e MORGAN, 1994).

Explicando a relação de interdependência entre empresa e cliente, sob a perspectiva do marketing de relacionamento, Gronross (2003) destaca que a criação de valor se dá pelo contato entre o fornecedor e o cliente, por meio de interações e cooperação em algum nível. O autor ressalta que não existe isolamento total entre cliente e fornecedor, mas sim uma interdependência mútua entre eles.

No entanto, essa interdependência não é imediata, mas sim o resultado de um processo de evolução que ocorre ao longo do tempo e em diferentes fases, inicialmente com a seleção dos clientes que serão alvo das ações de marketing de relacionamento até o gerenciamento deste processo, garantindo a segurança para manutenção da confiança previamente conquistada (LEAL, 2005).

## **2.5. Algumas Evidências empíricas do conceito de redes de negócios e marketing de relacionamento**

A partir da noção do composto de redes apresentado anteriormente na Figura 5, afirmou-se que a competição no ambiente de redes é mais abrangente, pois se dá por meio das redes de fornecimento e, não exclusivamente, pela empresa que fornece o produto ou serviço final. De modo geral, a estrutura de competição em mercados é comparada utilizando-se a variável de concentração, White (apud Nohia, 1992) demonstrou, em seu estudo, que esta medida perde o principal atributo em mercados que podem ser entendidos somente pela modelagem da forma de interação entre os participantes destes mercados.



De acordo com Tronstad e Unterschultz (2005), a estratégia chave para melhorar a performance das empresas participantes da cadeia da carne norte americana foi a de precificação baseada no valor, onde a carcaça de cada animal é analisada e avaliada conforme diversos padrões pré-definidos, estes atributos são baseados nos desejos de carne do consumidor final.

A pesquisa de Matilla (2001) sobre a influência do tipo de relacionamento nas intenções comportamentais dos clientes foi realizada junto a uma amostra de 142 estudantes estadunidenses selecionados aleatoriamente. Os principais objetivos desta pesquisa foram: (a) investigar como o tipo de relacionamento poderia influenciar nas intenções de comportamento dos consumidores, inclusive a disposição para pagar preços mais elevados; e (b) verificar a influência relativa dos tipos de relacionamentos na satisfação com a recuperação do serviço. Para perseguir esses objetivos, a autora separou a amostra em seis sub-grupos experimentais e ofereceu um jantar em um restaurante, uma vez que estudos prévios apontaram que falhas de serviço são freqüentes neste ramo e, também, porque este é um serviço consumido pela maioria dos norte-americanos. Os resultados indicaram que os tipos de relacionamento utilizados na pesquisa apresentaram um impacto significativo na lealdade e nas intenções futuras do cliente, confirmando a hipótese de que existe um grau de lealdade maior dos clientes em relacionamentos de serviços verdadeiros nos casos de não recuperação da falha.

No Brasil, Cortimiglia et al (2004) replicaram o estudo original de Matilla (2001) mantendo os seis cenários e ampliando a amostra para 319 estudantes universitários. Percebeu-se que houve variabilidade significativa entre os cenários nos aspectos observados, de acordo com o tipo de interação e a presença ou ausência de recuperação das falhas do serviço. Entre esses aspectos, destacaram-se: as percepções de familiaridade, a sensação de tratamento especial, a intensidade de vínculos emocionais e a fidelidade. De modo geral, os resultados não foram os mesmos quanto comparados aos do estudo original, mas ainda assim, confirmaram a importância de se estabelecer relacionamentos com os clientes, especialmente em situações de falhas de serviço.

O estudo de Leal (2005) na indústria farmacêutica brasileira sobre a prática do marketing de relacionamento na conquista da lealdade do cliente, foi desenvolvido junto à classe médica com objetivo de verificar a influência destas ações. A pesquisa foi conduzida em duas etapas: uma exploratória, para conhecer o tipo de relacionamento entre os vendedores e os médicos e identificar dez variáveis entre as principais ações, benefícios e serviços oferecidos por seis laboratórios; e outra quantitativa, a partir de questionários estruturados enviados por meio eletrônico para os médicos. A amostra final obtida foi de 203 respostas e foram classificadas em dois grupos distintos: os médicos leais, aqueles que prescrevem regularmente o mesmo medicamento, recomendam aos colegas e continuam prescrevendo e os médicos não leais, os que negaram qualquer uma das condições anteriores.

Os resultados obtidos por Leal (2005) apontaram uma diferença significativa entre o grupo de médicos classificados como leais e os não leais, confirmando a hipótese principal do estudo de que a prática do marketing de relacionamento desenvolvido pela indústria farmacêutica influencia na conquista da lealdade dos médicos. Além disso, outras evidências confirmaram aspectos importantes da literatura de marketing de relacionamento como: o contato constante com o cliente, o nível de conhecimento do cliente e o atendimento prestado ao cliente.

Os resultados do trabalho realizado por Hunt e Morgan (1994), a partir de mais de 200 entrevistas junto a revendedores de pneus automotivos independentes nos Estados Unidos, indicaram que as ações de marketing de relacionamento de sucesso levam à uma situação favorável para os parceiros de negócios. As análises preliminares deste estudo evidenciaram que existe disposição para que estes cooperem entre si, ao mesmo tempo em que não há uso consciente da força de poder entre os adversários. Logo, o comprometimento e a confiança são variáveis chave para relacionamentos cooperativos.

A conclusão de Hunt e Morgan (1994) sobre o comportamento dos revendedores de pneus à luz da teoria de marketing de relacionamento aponta três direções, a partir das quais os autores elaboraram o modelo chamado de KMV (*Key Mediating Variable*), descrito

anteriormente, no sub-item 2.4. O conceito de Marketing de Relacionamento. Essas direções são:

- a) A firma terá confiança no relacionamento com o parceiro quando ambos compartilharem de valores similares, a comunicação entre eles for saudável e a história deste relacionamento não demonstre comportamento malicioso no intuito de promover desvantagens um ao outro;
- b) O comprometimento do relacionamento está embasado não apenas na confiança conquistada e nos antecedentes, mas também, a partir do efeito dos valores compartilhados e pelo fato dos entrevistados acreditarem que a possibilidade de substituição dos parceiros de negócios é muito difícil;
- c) O comprometimento, a confiança e seus antecedentes de relacionamento explicaram mais da metade das diferenças observadas entre os níveis de cooperação entre um relacionamento e outro.

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo descreve os caminhos perseguidos para atender ao seguinte objetivo: estudar a cadeia produtiva de carne bovina brasileira, no sentido de identificar uma alternativa para fidelização dos clientes de uma empresa que atua fora desta cadeia principal, como um fornecedor lateral, oferecendo um produto para evitar parasitas internos e externos nos animais. A seguir, apresenta-se o problema de pesquisa e a defesa pela opção do método qualitativo. Os sub-itens deste capítulo descrevem: (1) a classificação metodológica, (2) o

objeto de estudo, (3) a descrição do trabalho realizado e os resultados obtidos nesta pesquisa.

A questão que este trabalho busca responder é: como constituir uma rede de negócios a partir de ações de marketing de relacionamento visando influenciar vários elos na cadeia de carne bovina brasileira?

Para responder ao problema de pesquisa, foi realizada uma pesquisa qualitativa com abordagem de entrevistas pessoais e telefônicas. O processo e as etapas do trabalho em campo serão descritos no sub-item: 3.4. A descrição do trabalho realizado.

A escolha do método qualitativo de trabalho se deu a partir da falta de exploração da questão central deste trabalho: a possibilidade de uma empresa que não participa da cadeia de valor principal - a cadeia de carne bovina brasileira – sendo um fornecedor lateral (laboratório de medicamentos veterinários) desenvolver ações de marketing de relacionamento que possam influenciar vários agentes desta cadeia. Identificou-se também, com base na teoria de redes, que um nó ganha importância à medida que aumenta seu relacionamento a partir da troca de informação com outros elementos da rede. No entanto, este enfoque não tem sido explorado nos trabalhos científicos da área.

Este fato, associado ao caráter descritivo do estudo ou a intenção de compreender a total complexidade dos fenômenos observados é visto por Neves (1996) como uma oportunidade para se empregar o método qualitativo. O autor explica que a produção de conhecimento se dá a partir da interpretação e da compreensão dos significados e do contexto dos fenômenos, assim, tornam-se evidentes as vantagens do método qualitativo, uma vez que este proporciona (a) uma percepção mais abrangente dos problemas de pesquisa, (b) um contato direto com o objeto de análise e (c) fornece um enfoque inovador para compreensão da realidade.

Embora as aplicações empíricas da área de Administração de Empresas não apresentem tradição no campo da pesquisa qualitativa percebe-se que, a partir da década de 70, este

método tem sido utilizado com maior frequência em artigos de publicações internacionais renomadas, “constituindo-se em importante contribuição à investigação das questões pertinentes à área” (GODOY, p.66).

A seguir, o tópico de qualificação metodológica esclarece, com base na teoria de metodologia científica, o caráter hipotético dedutivo deste estudo, a sua natureza exploratória e descritiva a partir de um processo de pesquisa qualitativa.

### 3.1. Classificação metodológica

Segundo Marconi e Lakatos (2003), os métodos científicos são classificados em quatro classes, a saber: indutivo, dedutivo, hipotético dedutivo e dialético. O método indutivo se desenvolve com base na observação dos fenômenos, identificação de eventuais relações entre eles buscando, assim, uma generalização das relações observadas. Já o método dedutivo, parte de premissas cientificamente verdadeiras e, por meio de condicionais, procura evidenciar relações de causa e efeito para explicar ou validar ocorrências de fatos com características similares. O caso do método hipotético dedutivo pode ser visto como uma evolução do dedutivo, uma vez que estabelece, em primeiro lugar, um problema e uma conjectura, a partir dos quais os fenômenos são testados por meio da observação e experimentação. No método dialético, as teorias científicas são validadas ou invalidadas com base na argumentação e análise das contradições identificadas. Em relação ao método, a proposta deste projeto de pesquisa se apóia na categoria hipotético dedutivo, uma vez que o problema está definido e a conjectura é que nenhuma empresa da cadeia produtiva da carne bovina brasileira esteja atuando com o explícito propósito de influenciar vários agentes desta cadeia.

A pesquisa qualitativa se caracteriza como um trabalho não estruturado, exploratório, baseado em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema (MALHORTA, 2001, p.155). O aspecto quantitativo está diretamente relacionado à abordagem do problema, no caso deste projeto, a busca das informações será direcionada

para coleta e análise qualificada de dados primários, no intuito de identificar oportunidades para implementação de ações que promovam maior destaque para a empresa foco na cadeia produtiva da carne bovina brasileira (SANTOS, 2000). O resultado desse processo será descrito e analisado à luz da teoria de redes e marketing de relacionamento, com objetivo de prover possíveis explicações para os fatos observados. Logo, a natureza desta pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa.

De modo geral, quando os pesquisadores das ciências sociais utilizam métodos qualitativos de estudo, a preocupação deles está mais voltada para o processo social do que para estrutura social; a busca é orientada para visualização do contexto e, “se possível, ter uma integração empática com o processo objeto de estudo que implique melhor compreensão do fenômeno” (NEVES, 1996, p.2).

O método qualitativo de trabalho permite uma análise que busque a “presença ou ausência de uma dada característica” (FREITAS e JANISSEK, 2000, p.25), desta forma, a metodologia proposta para execução deste trabalho é qualitativa, pois a busca será orientada para identificação de eventuais possibilidades de atuação da empresa foco desta investigação sobre os demais elos da cadeia produtiva de carne bovina brasileira.

O estudo descritivo é apropriado para descrever aspectos relevantes de um fenômeno, possibilitando assim, a verificação de eventuais hipóteses de relação causal entre variáveis observadas (SEKARAN, 1992). De acordo com Sekaran (1992), estudos descritivos são úteis para o entendimento de características de um grupo em um determinado ambiente, auxiliam a pensar sistematicamente sobre os aspectos observados em uma situação específica, oferecem idéias para sondagens e pesquisas, conforme é planejado para execução deste projeto de pesquisa.

O método a ser utilizado para o desenvolvimento deste projeto de pesquisa é descritivo. A característica descritiva se deve ao fato do objetivo da pesquisa estar voltado para observação, registro, análise e correlação entre os fatos envolvendo a cadeia produtiva de carne bovina brasileira e a relação entre os seus elos. Este processo descritivo deve ocorrer

sem qualquer interferência, na busca pela identificação da frequência, da natureza e das características de determinado fenômeno e suas interconexões com os demais, com a possível precisão (CERVO e BERVIAN, 2002, p.66).

A seleção dos entrevistados pelo processo de conveniência caracteriza-se por desenvolver a coleta de informações a partir de membros da população que estejam disponíveis para fornecer tais informações. As empresas envolvidas no universo de investigação deste projeto de pesquisa serão selecionadas por facilitarem o acesso, informal e arbitrariamente, assim amostra será classificada como não probabilística, pois a condição de seleção é excludente, isso significa que os elementos da população pesquisada não tiveram igual chance ou probabilidade de serem selecionadas. Assim, não há possibilidade de se fazer uma generalização dos resultados (SEKARAN, 1992).

### **3.2. Objeto de estudo**

O objeto deste estudo é um laboratório que produz medicamentos veterinários, cujo principal foco de atuação é o segmento de vermífugos injetáveis a base de ivermectina.

Neste estudo, os elementos que compõem a cadeia principal são os fornecedores de: (a) sal mineral, (b) sementes para pasto, (c) bezerros, (d) sêmen, (e) os pecuaristas e (f) os clientes que são (1) os frigoríficos e exportadores, (2) o varejo da carne composto por açougues e supermercados. Os fornecedores laterais são: (a) fornecedores de vacinas e medicamentos, incluindo a empresa alvo que fornece vermífugos, (b) fornecedores de arames para cercas, ambos distribuídos pelas agro revendas (c) prestadores de serviços veterinários e agrícolas e (d) certificadores. Estes fornecedores laterais são definidos como aqueles que não adicionam valor à cadeia produtiva sob o ponto de vista do cliente.

A abordagem deste estudo se restringe, exclusivamente, ao mercado interno. Isso significa limitar o estudo até o frigorífico. O consumidor industrial de carne bem como os

processadores de alimentos, incluindo fabricantes de rações, restaurantes, entre outros consumidores em grande escala, foram excluídos do escopo deste estudo.

### **3.3. Os agentes da cadeia lateral das ivermectinas e cadeia principal de carne bovina brasileira**

A seguir, serão brevemente descritos cada um dos componentes das cadeias principal e lateral no ambiente de negócio da produção de carne bovina brasileira. No caso da cadeia principal, tem-se como participantes os fornecedores de (a) sal mineral, (b) sementes para pasto, (c) bezerros, (d) sêmen, (e) os pecuaristas e (f) os clientes que são (1) os frigoríficos e exportadores, (2) o varejo da carne composto por açougues e supermercados. Os fornecedores laterais são: (a) fornecedores de vacinas e medicamentos, incluindo a empresa alvo que fornece vermífugos, (b) fornecedores de arames para cercas, ambos distribuídos pelas agrovendas (c) prestadores de serviços veterinários e agrícolas e (d) certificadores. Estes fornecedores laterais são definidos como aqueles que não adicionam valor à cadeia produtiva sob o ponto de vista do cliente.

Os (e) pecuaristas são os empresários que se dedicam a uma ou mais etapas no processo produtivo de carne. Estas etapas são definidas em três etapas principais, a (a) cria, (b) recria e (c) engorda, conforme descrito imediatamente abaixo:

- a) Cria, o pecuarista insemina artificialmente ou naturalmente vacas para a obtenção de bezerros;
- b) Recria, quando o pecuarista fica com o bezerro e o mantém por até 24 (vinte e quatro) meses na propriedade;
- c) Engorda, fase final do processo produtivo, executada a partir de animais próprios e, ainda, de animais comprados de terceiros pecuaristas.

O caso dos criadores de gado de elite representa os elos dos fornecedores de (c) bezerros e (d) de sêmen. Estas atividades estão ligadas à produção de carne em menor escala visando o aprimoramento genético, a produção de embriões ou fornecimento de sêmen para inseminação artificial.



O ciclo produtivo, a partir no nascimento do bezerro é, atualmente, em torno de 36 (trinta e seis) meses em média. Porém, alguns pecuaristas com maior nível tecnológico conseguem obter produção em até 24 (vinte e quatro) meses.

Em relação aos fornecedores de (a) sal mineral, caracterizam-se por empresas que vendem, na maioria dos casos, diretamente aos pecuaristas. O sal mineral é considerado o insumo mais importante na cadeia da carne bovina.

Os fornecedores de sementes para pasto (b) são as empresas que se dedicam a desenvolver sementes adequadas para cada região do país, o objetivo é criar condições para uma melhor pastagem dos animais.

O grupo dos (d) certificadores agrega as empresas que desenvolvem e implementam o sistema de controle e para o rastreamento do animal. Estas empresas capacitam e auditam o trabalho dos pecuaristas em relação ao cumprimento das normas constantes no SISBOV<sup>1</sup> e no Eurogap<sup>2</sup>.

A categoria dos (c) prestadores de serviços é composta pelos veterinários, zootecnistas e agrônomos autônomos, que tem como foco de trabalho a reprodução, o melhoramento genético, o aumento de produtividade, a melhoria de rendimento de pastagens e outras atividades diretamente relacionadas ao animal e seu ambiente.

As chamadas agroveendas são os canais de distribuição de insumos para os pecuaristas. De maneira geral, os insumos chegam ao pecuarista de duas formas: (i) diretamente do fabricante, no caso de sais minerais, onde as empresas visitam as fazendas e fazem a venda e, posteriormente, entregam ou (ii) por meio de lojas especializadas, as agropecuárias ou agroveendas, que vendem todos os demais insumos necessários para a produção como arames, medicamentos, entre outros.

---

<sup>1</sup> SISBOV – Sistema Brasileiro de identificação e certificação de origem bovina e bubalina

<sup>2</sup> Eurogap – Euro Retailer Producer Working Group on Good Agricultural Practices

Os (b) fabricantes de arames para cercas fornecem para as agrorevendas, que por sua vez, disponibilizam o arame o fechamento de áreas de pastagens. O mercado de (a) medicamentos para animais é composto por laboratórios nacionais e multinacionais dos mais diversos portes que produzem os medicamentos curativos e preventivos inclusive os obrigatórios por lei como a vacina contra febre aftosa.

A venda dos medicamentos, normalmente, é feita por meio de distribuidores ou lojas agropecuárias. Em alguns casos, principalmente os grandes produtores, a venda é feita de forma direta, isto é, o fabricante fornece para o pecuarista sem intermediários.

Os (1) frigoríficos e os exportadores estão na mesma classe de agentes na cadeia produtiva, pois assumem o papel de compradores da carne do pecuarista. O frigorífico é o estabelecimento que compra o animal vivo da fazenda, procede ao abate e muitas vezes, desossa a carne e embala em cortes para serem enviados para o varejo ou para mercados externos. A operação do frigorífico lembra uma linha de montagem, que na realidade, trabalha como uma linha de desmontagem, onde o animal entra inteiro e sai em pedaços. Também é no frigorífico que se faz a separação e a destinação dos subprodutos do boi, como o couro, ossos e demais subprodutos.

Os varejistas de carne são os supermercados e açougues que adquirem a carne já embalada desossada ou ainda a carcaça (carne com osso) dos frigoríficos. Toda a carne que é comercializada para o consumidor final “em natura” passa por este canal que tem como objetivo é disponibilizar a carne para o consumidor final.

### **3.4. A descrição do trabalho realizado**

Para realizar este trabalho foram agendadas entrevistas pessoais e telefônicas com formadores de opinião, e atores da cadeia produtiva da carne brasileira conforme descrito abaixo:

- 4 pecuaristas com os seguintes portes: 1000 cabeças, 3000 cabeças, 6000 cabeças 10.000 cabeças;
- 1 fornecedor de bezerro;
- 1 fornecedor de sêmen;
- 1 veterinário especialista em reprodução;
- 2 veterinários prestadores de serviço para pecuaristas;
- 3 lojas agropecuárias;
- 2 fabricantes de sal mineral;
- 2 fabricantes de medicamentos um nacional outro multinacional;
- diretor do sindicato patronal das indústrias de medicamentos para animais;
- diretor do sindicato das indústrias de suplementação animal (sal mineral);
- diretor de uma associação de pecuaristas;
- 1 frigorífico;
- 1 fabricante de arame;
- 1 produtor de semente;
- 1 certificadora.

As entrevistas foram realizadas durante os meses de janeiro e fevereiro de 2008, com o apoio de um roteiro semi-estruturado destacando os pontos teóricos relevantes que deveriam ser investigados junto a cada um dos públicos entrevistados. A duração das entrevistas variou bastante em função do perfil de cada entrevistado e, também, do grupo envolvido. Os pecuaristas e frigoríficos, por exemplo, foram as entrevistas mais longas e complexas, dada a relevância destes agentes na cadeia produtiva de carne bovina brasileira. Por outro lado, os entrevistados dos grupos de fabricantes de arame e produtores de sementes foram muito objetivos e rápidos nas respostas, pois apresentaram dificuldade em se encaixar na cadeia pesquisada.

### **3.5. Os resultados**

A seguir, apresentam-se os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas junto a cada um dos atores da cadeia produtiva de carne bovina brasileira, previamente selecionados.

Os resultados estão organizados em dois subgrupos: o primeiro representa os atores da cadeia principal, a saber: (1) os pecuaristas, (2) os fornecedores de bezerro e sêmen, (3) os fabricantes de sementes, (4) os fabricantes de sal mineral, (5) o sindicato patronal dos fabricantes de sal mineral e (6) os frigoríficos. O segundo sub-grupo são os atores e influenciadores da cadeia lateral: (7) as lojas agropecuárias, (8) os fabricantes de medicamentos, (9) sindicatos e associações e os (10) certificadores, (11) os veterinários.

### **3.5.1.A visão dos componentes da cadeia**

#### **3.5.1.1.Os pecuaristas**

Sob a ótica dos pecuaristas, o conteúdo transacional da cadeia é composto pela troca de afeto, onde o papel da amizade entre o prestador de serviço e o dono da revenda, ou até o próprio balconista, e em alguns casos, entre os vendedores de insumos, que mantêm contato com os pecuaristas, é tão importante a ponto deste preferir e, eventualmente, pagar mais caro por um produto ou serviço comercializado por um “amigo”. Desta forma, a entrada de um novo produto na propriedade é dificultada e pode ser feita a partir de um balconista ou um proprietário de loja pertencente ao círculo de amizade do pecuarista, outra maneira de troca é a compra de produtos e serviços pelo pecuarista ou, a venda do seu rebanho para o frigorífico.

A natureza da ligação dos pecuaristas com os demais elos da cadeia é considerada pelos entrevistados como uma relação onde eles e alguns outros atores conseguem ser honestos e recíprocos, e o caso de praticamente todos os elos onde a exceção fica por conta dos fornecedores de medicamentos que os pecuaristas consideram egoístas e que só visam o próprio lucro empurrando produtos que ou são inócuos ou são muito mais fortes e caros do que eles realmente precisam e os frigoríficos que não cumprem os acordos e são considerados até desonestos.

Os pecuaristas definem a rede com oito nós que são: (a) criadores de bezerros ou fornecedores de sêmen, fornecedores de: (b) sal mineral, (c) sementes, (d) medicamentos, (e) agro revendas, (f) pecuaristas, (g) certificadores, (h) frigoríficos.

A densidade de acordo com os pecuaristas é descrita pelas ligações entre eles e: fornecedores de sêmen, sal mineral, sementes, medicamentos, agro revendas, outros certificadores e frigoríficos.

A opinião dos pecuaristas é que existe uma estabilidade na rede, a centralidade é observada tendo como o principal nível hierárquico o frigorífico, em segundo lugar fica o próprio pecuarista, e eles se enxergam como a estrela da rede, pois tem diversas atividades centralizadas em si próprios, e a cadeia da carne é vista por eles como uma cadeia jovem.

Os pecuaristas consideram que a cadeia da carne esta em processo de mudança principalmente devido as novas regras impostas pelo governo por meio do Sisbov, pelo Eurogap e, ainda, pela dinâmica imposta pelo mercado em função da concorrência pela terra por outras culturas como cana de açúcar.

onde este é visto pelo pecuarista como mais organizado e detentor das regras de mercado e o pecuarista pouco consegue se defender dele, e as empresas principais são: o frigorífico, o pecuarista e o fornecedor de sal mineral, e as demais empresas da rede são vistas pelo pecuarista como periféricas.

A situação da rede, sob a perspectiva do pecuarista é bem clara, quem manda é o frigorífico e os demais tem que se adequar as regras impostas pelo frigorífico, mas fica evidente o papel do governo no processo que apesar de não ser mencionado explicitamente como membro da rede ele aparece sob a forma de grande ditador de regras que possibilitam maior poder para o frigorífico que consegue utilizar tanto as normas e especificações nacionais quanto internacionais a seu favor.

O pecuarista enxerga uma equivalência estrutural conforme descrito a seguir. Os fornecedores de sementes formam dois grupos: (1) os que fornecem produtos sob medida com serviços agregados propondo a melhor solução para a região do pecuarista, e (2) aqueles que, simplesmente, vendem sementes por tipo e por preço. As agrovendas são todas iguais, os laboratórios veterinários são definidos em dois grupos, a saber: (1) os nacionais e os (2) estrangeiros. Os fornecedores de sal mineral são divididos em três grupos: (1) os que vendem produtos padrão sem diferencial e mais baratos, (2) aqueles que tem produtos padrão, mas detêm uma marca que inspira confiança e são mais caros do que os anteriores, (3) e os que preparam fórmulas especiais que, em teoria, são mais adequados para a propriedade do cliente, porém, o custo é maior. As certificadoras estão em dois grupos: (1) as sérias que, realmente, cumprem seu papel de certificação propondo a rastreabilidade dos animais, e as (2) picaretas, que vendem a certificação e não executam o trabalho. O último elo, sob a óptica dos pecuaristas, são os frigoríficos, que são todos iguais sempre buscando levar vantagens sobre os pecuaristas, recorrendo a métodos legais e ilegais para tal.

A proeminência é observada pelo pecuarista, principalmente, em relação ao frigorífico que regula a oferta em função do preço pago pela arroba do boi. Porém, outro membro da cadeia que é observado como proeminente é o fornecedor de bezerro, principalmente, neste momento onde há escassez de bezerros, aumentando o custo de reposição por novos animais.

Conforme a opinião do pecuarista, ele alcança a rede toda, uma vez que, os entrevistados declaram ter acesso a todos os membros definidos como participantes do seu negócio.

Sob a ótica do pecuarista, ele mesmo consegue deter parte do poder regulatório, uma vez que, suas relações com os demais atores da rede podem ser programadas desde a compra de insumos, que permite uma certa tolerância, até venda do animal para abate. Porém, eles enxergam o poder regulatório do frigorífico, que consegue negociar com base na pressão econômica junto aos pecuaristas, definindo quando e como comprem os animais.

O pecuarista percebe que o poder da rede está nas mãos do frigorífico e, também, nas mãos dos fornecedores de bezerros, em função da importância dos dois no processo produtivo e, também, pela pressão que estes fazem de forma organizada junto aos pecuaristas.

A percepção do pecuarista em relação a alianças estratégicas é muito baixa, ele não vê este tipo de relação acontecendo, exceto no caso de alguns pecuaristas que tentam formar grupos através de associações para obterem maior poder junto aos demais elos da cadeia produtiva. Contudo, este movimento de agrupamento ainda é pequeno na opinião dos entrevistados.

O exemplo de associação citado foi a ASSOCON, Associação dos Confinadores de Gado, onde um rebanho de aproximadamente 200 mil cabeças de gado é negociado, anualmente, entre a associação e os frigoríficos, inclusive com a possibilidade de antecipação de negociações via Bolsa de mercadorias futuras, outro exemplo apresentado foi a formação de uma associação de pecuaristas voltada para a compra de insumos em São José do Rio Preto.

### **3.5.1.2.Os frigoríficos**

Os frigoríficos, basicamente, tem como conteúdo transacional da cadeia a compra de animais dos pecuaristas e a venda da carne embalada, ou em cortes para o varejo nacional ou internacional. De modo geral, notou-se que não existe um envolvimento afetivo ou de amizade é basicamente negócio.

A natureza da ligação dos frigoríficos com demais elos da cadeia é definida, por eles, como recíproca honesta. Os entrevistados demonstraram preocupação ao aproximarem do pecuarista buscando formas de melhorar a performance destes.

A rede é definida pelos frigoríficos com onze participantes que são: (a) fornecedores de sêmen, (b) criadores de bezerros, (c) fornecedores de sal mineral, (d) produtores de sementes, (e) agro revendas que vendem medicamentos, arames entre outros produtos, (f)

fabricantes de medicamentos, (g) pecuaristas, (h)certificadores, (i) confinadores (j) frigoríficos, (h) varejo da carne.

Sob a ótica dos frigoríficos, a densidade da rede se resume no contato deles com: criadores de bezerros, pecuaristas, certificadores e confinadores.

Os frigoríficos consideram que, atualmente, a rede esta em processo de mudança, o pecuarista está se especializando em um determinado tipo de criação, seja definido pela etapa de criação ou pela raça do animal, o exemplo citado foi o aumento do número de animais confinados no rebanho brasileiro. Conforme o entrevistado que representa este elo da cadeia principal de carne bovina brasileira, a rede é centralizada pelos próprios frigoríficos, porém, as regras que eles impõem para os pecuaristas são definidas pelo mercado. A estrela da rede, na opinião dos frigoríficos, são os pecuaristas, pois reconhecem que recai sobre eles a maior parte das atividades da cadeia da carne. Resumindo, os frigoríficos entendem que cadeia da carne bovina brasileira ainda está evolução, ao comparar com as situações em outros locais do mundo.

Na opinião dos frigoríficos, a cadeia da carne bovina brasileira mudou bastante nos últimos anos.Os principais motivos para isso são: a necessidade da rastreabilidade do rebanho imposta pelo governo através do SISBOV e as normas internacionais de importação principalmente a atual norma européia denominada EUROGAP. A especialização de alguns participantes desta cadeia, com foco em áreas bem específicas como: desenvolvimento genético e confinamento foi outro fator importante neste processo de mudança.

O frigorífico é visto por eles mesmos como um dos elos mais estruturados, seguidos pelos importadores de outros países e varejistas da carne bovina no Brasil. Os buracos estruturais mencionados por este grupo foram: os fabricantes de medicamentos e os pecuaristas, fabricantes de sal mineral e o frigorífico, e assim por diante. Os frigoríficos afirmam que os próprios elos da cadeia de suprimento não se comunicam adequadamente e as empresas principais da cadeia da carne bovina são: o importador ou cliente varejista, o frigorífico, o



pecuarista e o fornecedor de sal mineral. As demais empresas da rede são vistas pelos frigoríficos como periféricas.

Os frigoríficos enxergam que a situação da rede é dominada pelo mercado que distribui a carne bovina no varejo, seja aqui no Brasil ou no exterior, ele é quem define o preço e a qualidade desejada e o frigorífico deve se adequar a estas condições e trabalhar com margem muito estreita. O entrevistado deste grupo foi enfático ao dizer que, muitas vezes, é difícil encontrar a carne bovina que atenda às exigências do mercado e, quando isso acontece, a negociação com o pecuarista também é difícil apesar do valor da carne ser melhor nestes casos.

A equivalência estrutural é explicada, pelos frigoríficos, da seguinte forma: os fornecedores de sêmen não apresentam um padrão, cada um procura seu diferencial para vender um produto que promete o melhor desempenho para o pecuarista. Já os criadores de bezerros se caracterizam pela busca constante de melhoria genética, porém existe um grupo que não se importa com isso, mas a tendência deste grupo, que ainda é grande, é diminuir em função das novas exigências do mercado. Os laboratórios veterinários são separados em dois grupos: (1) os que produzem vacina contra febre aftosa, que conseguem influenciar muito a cadeia praticamente impondo uma cesta de produtos, inclusive os pecuaristas; (2) e os outros laboratórios, que lutam com muita dificuldade pelos clientes. Os certificadores são considerados pelos frigoríficos como empresas que oferecem serviços muito semelhantes, atendendo basicamente às normas nacionais e internacionais impostas pelo mercado. Os pecuaristas são separados em dois grandes grupos: (1) os tecnificados, onde a produção um controle de qualidade maior e (2) os outros, que criam os animais sem muito cuidado com a qualidade. Os confinadores são vistos pelos frigoríficos como um grupo homogêneo que produz carne de boa qualidade. O varejo da carne bovina é separado em três grupos: (1) os importadores de outros países, (2) os supermercados; ambos com alto poder de barganha e (3) os açougues, que perdem o poder de barganha a cada dia e, muitas vezes, são desonestos comercializando carne bovina de origem clandestina que não vem dos frigoríficos.

Os frigoríficos entendem que a proeminência acontece pelos compradores da carne bovina, os importadores e os varejistas nacionais, pois eles regulam a oferta da carne bovina em função do preço oferecido. O pecuarista também é visto como proeminente, pois pode antecipar ou retardar a venda do seu rebanho ao frigorífico e, mais recentemente, o produtor de bezerro também consegue proeminência, pois pode controlar a sua oferta de bezerros aos pecuaristas que, por sua vez, regula a oferta em função do preço pago pela arroba do boi. O fornecedor de bezerro também é observado como proeminente, principalmente, quando há escassez, que provoca o aumento em função do custo de reposição de novos animais.

Na visão dos frigoríficos, eles conseguem alcançar apenas: o varejo da carne, o pecuarista, o fornecedor de sêmen, o confinador e o certificador.

Os frigoríficos enxergam que detêm parte do poder regulatório, pois suas relações com os compradores e vendedores de gado é feita de forma programada. Porém, existe uma percepção que os importadores de outros países e os supermercadistas brasileiros detêm, também, parte do poder regulatório e os pecuaristas podem, em um grau menor, deter o poder regulatório.

Sob a ótica dos frigoríficos, o poder da rede está com o varejo da carne e, em menor escala, com os fornecedores de bezerro, o primeiro devido à forma como consegue definir as regras de mercado, e o segundo, que define um dos principais custos da produção da carne brasileira.

Os frigoríficos já percebem o movimento de ações estratégicas, principalmente, em relação aos produtores, que estão se associando para aumentar seu poder de barganha junto aos próprios frigoríficos e aos seus fornecedores.

### **3.5.1.3.Os veterinários**

Apesar de terem sido entrevistado um veterinário especialista em reprodução e dois veterinários mais ligados a produção da carne, o comportamento e visão dos dois grupos são muito parecidos por isso estão sendo apresentados de forma agrupada.

Os veterinários desenvolvem uma grande amizade com os produtores de bezerros e pecuaristas, sua relação de troca vai além da questão de venda de serviços, uma vez que, estes passam a frequentar a propriedade com certa frequência.

A natureza da ligação dos veterinários, sob sua própria ótica, é agradável, eles obtém bastante reciprocidade junto aos criadores de bezerros e aos laboratórios veterinários,. Este grupo de entrevistados tem a impressão de serem reconhecidos como os agentes que viabilizam um melhor desempenho na criação de bezerros.

Os veterinários têm uma visão da rede envolvida na produção da carne bovina brasileira da seguinte forma: (a) fornecedores de sêmen, (b) criadores de bezerros, (c) veterinários especialistas em reprodução, (d) fornecedores de sal mineral, (e) produtores de sementes, (f) agrovendas, que vendem medicamentos, arames entre outros produtos, (g) fabricantes de medicamentos, (h) pecuaristas, (i) veterinários especialistas em produção bovina, (j) certificadores, (k) confinadores e (l) frigoríficos.

Os veterinários afirmam que, basicamente, mantêm contato com: criadores de bezerros fornecedores de sêmen pecuaristas e laboratórios.

Na opinião dos veterinários, a rede produtora da carne bovina brasileira está mudando, pois a importância do controle genético e o controle da produtividade desde o bezerro passam a ser cada vez mais presente. Na visão dos veterinários, a rede é centralizada no frigorífico, porém o entrevistado não opinou a respeito de quem seria a estrela da rede, e definiu a cadeia da carne bovina brasileira como uma cadeia em plena evolução tecnológica.

Os veterinários acreditam que a cadeia da carne bovina brasileira atravessa, hoje, um processo de mudança devido às novas tecnologias disponíveis para a reprodução dos

animais. Em função disso, o ganho de produtividade, apesar de um custo aparentemente maior, provoca grande ganho para toda a cadeia produtiva da carne bovina brasileira.

Na opinião dos veterinários, o frigorífico é o elo mais estruturado da cadeia. Eles afirmam que os demais elos apresentam dificuldade para estabelecer relacionamento, pois acabam se restringindo ao seu cliente direto. Mesmo o veterinário especialista em reprodução não se relaciona de forma adequada na rede.

A situação da rede, na opinião dos veterinários, é dominada pelo frigorífico que, praticamente, manda e desmanda na cadeia. Por outro lado, os produtores de bezerros despontam, pois está faltando bezerro para criação.

Os veterinários têm a seguinte sensação a respeito da equivalência estrutural da rede da carne bovina brasileira: os fornecedores de sêmen são altamente tecnificados e buscam a excelência na produção de padrões cada vez mais avançados. Os criadores de bezerros se dividem em dois grupos: (1) os que se apóiam em suporte técnico para a reprodução; e os (2) que ainda acreditam que a melhor forma é soltar as vacas no pasto e colocar o touro para reproduzir. Este grupo de entrevistados se auto-define como técnicos com excelente formação e experiência. Os laboratórios veterinários que fabricam produtos para a reprodução são basicamente sem diferenciais e os demais laboratórios não são bem conhecidos por esta categoria de profissionais, os pecuaristas podem ser agrupados em dois grandes grupos os que se preocupam com uma melhor performance e investem nisso e os que simplesmente deixam a boiada pastando. Os veterinários especialistas em produção bovina são desvalorizados pelos pecuaristas não tecnificados e muitas vezes são colocados como meros solucionadores de problemas relacionados a doenças apesar de existirem especialistas na melhora da performance da produção da carne, os frigoríficos são muito parecidos e só buscam obter vantagens sobre o pecuarista, limitando muito o ganho destes e conseqüentemente o investimento no aumento de produção, não tem opinião formada sobre: fornecedores de sal mineral, produtores de sementes, agro revendas que vendem medicamentos, arames entre outros produtos, certificadores, confinadores.

Na opinião dos veterinários a proeminência da rede está no frigorífico que consegue definir os preços da carne e mais recentemente os produtores de bezerros conseguem ditar os preços dos bezerros.

Os veterinários alcançam apenas os produtores de sêmen, os criadores de bezerros e os frigoríficos.

Os veterinários não percebem de quem é o poder regulatório, apesar de considerar que o poder da rede está na mão dos frigoríficos, e não conseguem visualizar alianças estratégicas na rede.

#### **3.5.1.4. Os Fabricantes de sal mineral e respectivo sindicato**

Os fabricantes de sal mineral consideram que a sua ligação com o pecuarista é intensa e recíproca, pois o produto sal mineral é o maior custo de produção da carne se for desconsiderado a compra do bezerro, e por este custo ser muito alto tanto o pecuarista quanto o fornecedor de sal procuram estabelecer um relacionamento muito próximo visando sempre a melhora da produtividade do pecuarista em todas as fases do animal, já com as agro revendas encaram a relação como comercial sem muitos laços se resumindo no processo de negociação.

A rede da carne bovina brasileira, sob a ótica dos fabricantes de sal mineral, é composta por nove elementos: (a) fornecedores de sêmen, (b) fornecedores de sal mineral (c) criadores de bezerros, (d) produtores de sementes, (e) agro revendas que vendem sal mineral para pequenos pecuaristas, medicamentos, arames entre outros produtos, (f) fabricantes de medicamentos, (g) pecuaristas, (h) certificadores, (i) confinadores (j) frigoríficos.

A densidade da rede considerada pelos fabricantes de sal mineral é definida pelo contato que eles têm com criadores de bezerros, pecuaristas, e lojas agropecuárias.

A rede da carne bovina brasileira, na opinião dos fabricantes de sal mineral, está em processo de evolução, uma vez que existe uma grande preocupação de todos os envolvidos no aumento da produtividade e da qualidade do produto final. Desta forma, cada vez mais os envolvidos na cadeia deverão se atualizar tecnicamente para atingir a melhora esperada. Os fabricantes de sal mineral acreditam que a rede esta centralizada no frigorífico que detém o controle de qualidade e o preço do boi, e a estrela da rede é o pecuarista que exerce o maior número de tarefas no processo produtivo da carne.

Os fabricantes de sal mineral afirmam que a cadeia da carne bovina brasileira vem mudando, principalmente, devido à importância das exigências do governo e dos importadores de carnes, que gerou um aumento da importância das empresas certificadoras que, atualmente, estão certificando o padrão de qualidade exigido pelo SISBOV e pelo Eurogap. Este grupo de entrevistados também destacou a mudança em relação aos produtores de bezerros, que estão focados no aumento de produção devido à falta de bezerros no mercado.

Na opinião dos fabricantes de sal mineral, o frigorífico é o elo mais estruturado e organizado e o que eles notam é que a cadeia como um todo não tem ligações muito mais ramificadas do que a própria relação da cadeia de fornecimento, o usual é a cadeia se relacionar em sequência ao próximo elo, os atores principais da cadeia da carne são: o frigorífico, o pecuarista e o fornecedor de sal mineral, e o fornecedor de bezerros e os outros atores são considerados periféricos.

Os frigoríficos são considerados pelos fabricantes de sal mineral como os dominadores da rede e, portanto, o elo com o maior poder uma vez que os preços são definidos por eles e eles sempre conseguem manter sua margem de lucro independente do preço pago pelo mercado.

Os fabricantes de sal mineral apontam a equivalência estrutural da rede da carne da seguinte forma: fornecedores de sêmen são muito parecidos, fornecedores de sal mineral são separados em dois grupos os que produzem a maior parte da sua receita a partir de

produtos prontos e os que buscam o desenvolvimento de formulas especiais especificas para seus clientes, criadores de bezerros em dois grupos os que simplesmente vendem os bezerros que naturalmente são produzidos e os que se esforçam na melhoria genética e no aumento de produção de bezerros, produtores de sementes basicamente um grupo uniforme, agro revendas que vendem sal mineral para pequenos pecuaristas, medicamentos, arames entre outros produtos são uniformes com pouca diferenciação, fabricantes de medicamentos separados em três grupos: (1) os que produzem vacina contra febre aftosa com grande poder de barganha, (2) as multinacionais que não produzem vacina contra febre aftosa com médio poder de barganha, (3) as nacionais que não produzem vacina contra febre aftosa com baixo poder de barganha, os pecuaristas são separados em dois grupos básicos: os que buscam a melhora da produtividade investindo nos insumos desde a compra do bezerro ou do sêmen, e os que criam boi como antigamente sem se preocupar em melhorar efetivamente o processo produtivo, certificadores que são vistos como homogêneos, confinadores também homogêneos, e finalmente os frigoríficos que na visão dos fabricantes de sal mineral também são homogêneos.

Sob o ponto de vista dos fabricantes de sal mineral a proeminência da rede da carne acontece pelos frigoríficos e pelos produtores de bezerros, os primeiros em função de poderem decidir sobre o valor a ser pago pelo boi bem como controlar a compra devido a escala de produção, os segundos devido a possibilidade de ofertar mais ou menos bezerros em função da demanda e do preço oferecido.

O alcance da rede por parte dos fabricantes de sal mineral se restringe aos: criadores de bezerros, pecuaristas e lojas agropecuárias.

Na visão dos fabricantes de sal mineral o poder regulatório da rede esta nas mãos dos frigoríficos, e o poder da rede também esta nas mãos dos frigoríficos que acaba refletindo no maior ou menor ganho de toda a rede inclusive dos fabricantes de sal mineral que muitas vezes são pressionados pelo custo imposto pelos frigoríficos.

Na questão de alianças estratégicas os fabricantes de sal mineral percebem um movimento de pecuaristas tentando criar associações com objetivo de compra e venda conjunta tendo como objetivo um maior poder de negociação.

#### **3.5.1.5.As agroveendas**

As agroveendas destacam a importância do relacionamento que o dono, gerente e até o balconista tem com o pecuarista, e eles acreditam muito nesta amizade como fonte

produtos por dinheiro do pecuarista, este faz a cotação em outras lojas mas liga para a loja do seu “amigo” para propor o negocio baseado nas cotações, ou seja, existe uma relação comercial baseada no melhor negocio para o pecuarista porém, ele dá a preferência para o fornecedor “amigo”, muitas vezes o próprio balconista ou gerente da loja faz sugestões de novos produtos para o pecuarista que na maioria dos casos aceita a sugestão nem que seja para agradar o amigo e fazer um teste com o produto, por outro lado o relacionamento com os fornecedores não é muito amistoso principalmente com os fornecedores de medicamentos que acabam tentando impor cestas de produtos atrelados a vacinas obrigatórias como de febre aftosa, ou propõem soluções apenas para vender seus produtos como promotores que ficam na loja com o objetivo de vender seus produtos, ou ainda, os fornecedores de medicamentos propõem promoções de sorteios de produtos envolvendo os produtos comprados e em poucos casos deixam a loja decidir sozinha como utilizar os prêmios oferecidos em troca da compra de um grande volume da indústria, e como as lojas já se comprometem com a compra da cesta de produtos fica muito difícil eles comprarem produtos de outros fornecedores que não sejam os habituais, já os demais fornecedores mantêm um relacionamento comercial simples, porém, também acontece eventualmente promoções envolvendo prêmios e bonificações.

As agroveendas consideram que sua ligação com seus clientes que são os pecuaristas, criadores de bezerros e fornecedores de sêmen como recíproca e muito honesta e bastante baseada na confiança, já a ligação com os laboratórios veterinários é tida como uma relação



tensa com pouca reciprocidade por parte dos laboratórios, com os demais fornecedores consideram a relação comercial simples sem muitos atritos, com algumas exceções em relação aos fornecedores de arames que tem pouca flexibilidade na negociação.

As agroveendas visualizam a rede da carne com os seguintes elementos: (a) fornecedores de sêmen, (b) criadores de bezerros, (c) fornecedores de sal mineral, (d) produtores de sementes, (e) agroveendas que vendem medicamentos, arames entre outros produtos, (f) fabricantes de medicamentos, (g) pecuaristas, (h) certificadores, (i) frigoríficos.

As agroveendas mantêm contato com os criadores de bezerros, fornecedores de sêmen, fornecedores de produtos para sua loja, fabricantes de arames, laboratórios veterinários,

A rede produtora da carne vive uma mudança de conceito de acordo com as agro revendas uma vez que o mercado comprador da carne esta buscando produtos melhores e as opções de insumos também estão evoluindo, outro aspecto que esta mudando é a forma de criação do gado que na visão deles esta tendendo a se profissionalizar.

Na opinião das agroveendas, a rede tem como centralizador os frigoríficos que acabam dominando a situação ditando muitas vezes as regras, o elo com mais atividades e contatos é o pecuarista, e esta cadeia tende a melhorar tecnicamente.

As agroveendas estão percebendo uma mudança na estrutura da rede da carne devido ao aumento de algumas redes de lojas agropecuárias que acabam centralizando os clientes, outro movimento que eles percebem é o dos criadores que estão buscando trabalhar mais junto uns dos outros tentando aumentar o seu poder, e o ganho de importância dos certificadores que passaram a oferecer um serviço praticamente obrigatório aos pecuaristas devido as exigências do SISBOV e do EUROGAP.

As agroveendas acreditam que os frigoríficos e os laboratórios veterinários são os elos mais estruturados da cadeia, e os buracos estruturais acontecem por todos os lados pois,

eles afirmam que a cadeia não se conversa, cada um fala somente com seu fornecedor e seu cliente, mesmo o laboratório veterinário que tem interesse no pecuarista muitas vezes não consegue se relacionar com ele, este trabalho fica a cargo da loja agropecuária o que eles consideram difícil principalmente no caso de produtos novos que não tem eficácia comprovada pelos pecuaristas, onde o trabalho de convencimento a respeito da qualidade dos produtos fica a cargo do balconista da loja, e os participantes principais na cadeia da carne sob a ótica das agro revendas são: a agro revenda, o pecuarista, o frigorífico, o laboratório veterinário, e o fornecedor de sal mineral.

A rede, na opinião das agrorevendas é dominada pelo frigorífico que define praticamente a margem de lucro de todos os demais elos, inclusive da própria agro revenda.

As agrorevendas enxergam a seguinte equivalência estrutural na rede da carne: fornecedores de sêmen muito parecidos sem grandes diferenciais, criadores de bezerros em dois grupos os profissionais e os amadores, fornecedores de sal mineral em dois grupos os de marca forte e os outros, produtores de sementes sem muito diferencial, agro revendas que vendem medicamentos, arames entre outros produtos muito parecidas exceto no caso de algumas redes que estão surgindo, fabricantes de medicamentos em dois grupos: os que produzem vacina de aftosa e os outros, pecuaristas os que estão se tecnificando e os amadores, certificadores são dois grupos os sérios e os desonestos, frigoríficos todos iguais desonestos.

A proeminência da rede na opinião das agrorevendas acontece pelos frigoríficos, e pelos laboratórios que produzem vacina contra febre aftosa, que em ambos os casos tem suas margens garantidas.

As agrorevendas alcançam: seus fornecedores, o pecuarista, o fornecedor de sêmen.

Quem detém o poder regulatório, na opinião das agrorevendas, são os frigoríficos e os laboratórios produtores de vacina aftosa que já conseguem impor uma forma de contato e negociação previamente determinada por eles mesmos.

O poder geral da rede também esta nas mãos dos frigoríficos e dos laboratórios produtores de aftosa de acordo com a visão das agrorevendas.

As agrorevendas consideram que ainda é muito pequeno as alianças estratégicas na rede mas acreditam que isto irá ocorrer principalmente nos pecuaristas e nas agro revendas buscando maior competitividade e maiores condições de sobrevivência.

#### **3.5.1.6.Os laboratórios veterinários e respectivo sindicato**

Os laboratórios veterinários muitas vezes têm opiniões antagônicas sobre alguns pontos quando nos referimos aos multinacionais e nacionais e ainda entre produtores e não produtores de vacina contra febre aftosa, no caso deste estudo foi entrevistado um laboratório multinacional não produtor de vacina contra febre aftosa e um nacional que produz vacina contra febre aftosa, no caso de opiniões antagônicas estas serão destacadas identificando o laboratório que pensa desta forma caso não seja mencionado o tipo do laboratório significa que eles convergem na opinião.

O conteúdo transacional na rede da carne bovina para os laboratórios veterinários envolve uma relação de desconfiança por parte da agro revenda que não entende muitas vezes o objetivo do laboratório veterinário em promover a saúde do rebanho sendo confundido com um elo da cadeia que quer tirar vantagem vendendo produtos que não são realmente necessários para a produção, e relação de troca se baseia em uma negociação tensa e difícil e, conforme a opinião dos laboratórios não produtores de vacina contra febre aftosa muito mais difícil no caso deles por não terem a facilidade de vender uma cesta de produtos em conjunto com a vacina contra febre aftosa.

Os laboratórios veterinários vêm a cadeia da carne da seguinte forma: (a) fornecedores de sêmen, (b) laboratórios veterinários (c) fornecedores de sal mineral (d) criadores de

bezerros, (e) produtores de sementes, (f) agro revendas que vendem sal mineral para pequenos pecuaristas, medicamentos, arames entre outros produtos, (g) pecuaristas, (h) veterinários que prestam serviços aos pecuaristas (i) certificadores, (j) confinadores (k) frigoríficos, (l) varejo da carne.

Os laboratórios consideram que a densidade da rede definida pelo contato que eles tem com: lojas agro pecuárias, criadores de bezerros, fornecedores de sêmen, pecuaristas e veterinários que prestam serviços aos pecuaristas.

Os laboratórios veterinários acreditam que a cadeia da carne brasileira esta mudando e evoluindo em alguns elos principalmente na questão da melhoria genética na reprodução assistida, e na tentativa do encurtamento do processo produtivo devido a presença cada vez maior de confinadores. Os laboratórios veterinários percebem que a rede tem como centralizador o frigorífico devido ao grande poder que ele possui e acreditam que a estrela é o pecuarista.

Um dos motivos apontados pelos laboratórios veterinários para a mudança na cadeia da carne é o papel que as novas normas nacionais ditadas pelo SISBOV e pela norma européia Eurogap estão tendo nesta cadeia onde todos os elos estão de alguma forma sendo impactados, outro aspecto importante de mudança é a necessidade de aumento da produção de bezerros o que está incentivando o uso de novos medicamentos relacionados com a reprodução, e a utilização de inseminação artificial.

Os laboratórios veterinários acreditam que eles e os frigoríficos são os elos mais estruturados e organizados, e que o relacionamento na cadeia não é muito efetivo, apenas os laboratórios veterinários conseguem avançar um pouco tendo algumas ações junto ao pecuarista no sentido de mostrar a eficácia dos produtos nas propriedades, porém, todas as ações estão diretamente relacionadas com a geração de demanda dos produtos veterinários, os demais elos se relacionam de forma comercial entre compradores e vendedores.

De acordo com os laboratórios veterinários, os frigoríficos dominam a rede em função do alto poder de barganha que exercem, e especificamente na opinião dos laboratórios não produtores de vacinas contra aftosa outro grupo exerce grande poder na rede que são os laboratórios que produzem vacina contra aftosa que acabam vendendo seus produtos atrelados a vacina contra febre aftosa.

Sob a ótica dos laboratórios veterinários, a equivalência estrutural da rede da carne acontece da seguinte maneira: fornecedores de sêmen praticamente padronizados, laboratórios veterinários são vistos em três categorias, nacionais, multinacionais e produtores de vacinas contra febre aftosa, fornecedores de sal mineral os que detêm marca reconhecida e os outros, criadores de bezerros tecnificados e comuns, produtores de sementes padronizados, agro revendas que vendem sal mineral para pequenos pecuaristas, medicamentos, arames entre outros produtos são separadas em: redes e lojas comuns, pecuaristas em dois grupos tecnificados e não tecnificados, veterinários que prestam serviços aos pecuaristas, em dois grupos os especialistas em reprodução e os especialistas em produção de carne, certificadores sem diferenciais, confinadores em dois grupos os organizados em associações e os individuais, frigoríficos todos iguais, varejo da carne em dois grupos os nacionais e os estrangeiros.

A proeminência da rede na ótica dos laboratórios é do frigorífico aliado ao varejo seja nacional ou internacional, que conseguem controlar os preços e com isso definir a demanda na rede, porém os laboratórios não produtores de vacina contra febre aftosa definem os seus concorrentes que produzem as vacinas como proeminentes por conseguirem definir a demanda dos outros produtos veterinários em função da negociação que fazem da cesta de produtos.

Os laboratórios alcançam os seguintes elos da cadeia: criadores de bezerros, pecuaristas lojas agro pecuárias e veterinários.

O poder regulatório e da rede na visão dos laboratórios veterinários é dos laboratórios frigoríficos e dos varejistas nacionais e internacionais uma vez que estes definem o preço da carne e por consequência a lucratividade na rede.

Os laboratórios veterinários percebem que existe um movimento de alianças estratégicas por parte das agro revendas que estão tentando se agrupar para aumentar seu poder de barganha, a união de pecuaristas em associações bem como a associação de confinadores buscando melhorar o poder de negociação junto aos fornecedores e compradores.

#### **3.5.1.7.Os fabricantes de arames**

Os fabricantes de arames não se enxergam como parte de uma rede envolvida na produção da carne, simplesmente entendem que fornecem um produto que não se diferencia pelo produto em si apenas pela marca e preço e ainda um produto que não faz parte da produção apenas serve para cercar a propriedade que podem ser produtoras de bois ou de plantações, eles apenas se comunicam com os proprietários rurais de forma adequada nas suas peças publicitárias.

Devido a este posicionamento, o entrevistado disse ainda que nenhum fabricante de arame consegue dar opinião a respeito da cadeia da carne e ainda que as relações que os fabricantes de arames mantêm com a rede se restringe basicamente a relação com as agro revendas e ações junto aos pecuaristas apenas nas feiras e eventos agro pecuários.

#### **3.5.1.8.Fornecedor de sêmen**

Os fornecedores de sêmen consideram que seu processo de transação com a rede de carne bovina envolve a troca de informações e a transação comercial de venda do sêmen, e compra de sêmen ou animais, estas transações ocorrem em um ambiente de grande confiança e reciprocidade.

A cadeia da carne é descrita pelos fornecedores de sêmen da seguinte forma: (a) fornecedores de sêmen, (b) veterinários que prestam serviços aos pecuaristas (c) criadores de bezerros, (d) laboratórios veterinários (e) fornecedores de sal mineral (f) produtores de sementes, (g) agro revendas que vendem sal mineral para pequenos pecuaristas, medicamentos, arames entre outros produtos, (h) pecuaristas, (i) certificadores, (j) confinadores (k) frigoríficos.

Para os fornecedores de sêmen a densidade da rede definida pelo contato que eles tem com: criadores de bezerros, veterinários que prestam serviços aos pecuaristas, laboratórios veterinários e fornecedores de sal mineral.

Os fornecedores de sêmen afirmam que a cadeia da carne bovina brasileira está modificando, os produtores de bezerros estão mais tecnificados e a busca pelos criadores por um desempenho melhor, seja de ganho de peso ou encurtamento do prazo de produção.

Os motivos identificados pelos fornecedores de sêmen para a mudança na cadeia tem origem nas questões econômicas onde o mercado pressiona toda a rede em busca de uma maior produtividade e também nas questões legais envolvendo as normas nacionais tendo como exemplo o SISBOV e as internacionais como o EUROGAP.

Na opinião dos fornecedores de sêmen, os frigoríficos compõem o elo mais estruturado e organizado e reconhecem que o relacionamento na rede é muito pequeno e que os próprios fornecedores de sêmen não se relacionam adequadamente, se limitando a negociar a venda do sêmen junto aos produtores de bezerros.

Os frigoríficos são vistos pelos fornecedores de sêmen como os dominadores da rede de carne do Brasil e que eles é que pressionam toda a cadeia a buscar alternativas de produtividade devido aos baixos preços que muitas vezes são simplesmente impostos por eles ao pecuarista o que causa um efeito em cascata finalizando neles, os fornecedores de sêmen que são basicamente o início da cadeia.

Os fornecedores de sêmen acreditam que a rede da carne apresenta a seguinte equivalência estrutural : fornecedores de sêmen muito parecidos buscando sempre a melhoria genética, laboratórios veterinários são vistos em dois grupos: nacionais, multinacionais, fornecedores de sal mineral os de primeira linha e os genéricos, criadores de bezerro que utilizam inseminação e que não utilizam, produtores de sementes semelhantes, agro revendas que vendem sal mineral para pequenos pecuaristas, medicamentos, arames entre outros produtos são todas iguais, pecuaristas em dois grupos os que procuram aumentar a sua produtividade e os que criam da forma antiga, veterinários que prestam serviços aos pecuaristas os que se preocupam com a reprodução assistida e os voltados para a produtividade na criação buscando o ganho de peso em um menor prazo, certificadores muito parecidas, confinadores todos parecidos, frigoríficos todos iguais.

A proeminência aparentemente é dos frigoríficos mas os fornecedores de sêmen não conseguem afirmar isso com certeza, porém definem os frigoríficos como o elo mais forte da rede.

Os fornecedores de sêmen alcançam apenas os seguintes elos da cadeia: criadores de bezerros, pecuaristas e veterinários, e não percebem um movimento de alianças estratégicas na rede da carne.

#### **3.5.1.9.Fornecedores de bezerros**

Os fornecedores de bezerros entendem que o conteúdo transacional na cadeia da carne envolve desde a amizade com seus clientes e fornecedores até a compra e venda propriamente dita, os elos mais fortes de amizade destacados foram: as lojas agro pecuárias, os veterinários especialistas em reprodução e também com alguns clientes de bezerros, o papel da amizade foi tão destacado que nesta época de falta de bezerros o fornecedor de bezerros dá preferência para vender seus bezerros para seus amigos que conseguem inclusive encomendar e reservar bezerros que ainda estão em gestação.



Os fornecedores de bezerros percebem a ligação com os demais elos da cadeia como tranquila e honesta pois confiam tanto nos seus fornecedores quanto nos seus clientes que muitas vezes como são amigos podem até pagar com prazos longos.

A rede da carne é vista pelos fornecedores de bezerros da seguinte forma: (a) fornecedores de sêmen (b) criadores de bezerros, (b) fabricantes de sal mineral, (c) fornecedores sementes, (d) laboratórios veterinários, (e) agro revendas, (f) pecuaristas, (g) certificadores, (h) frigoríficos, (i) veterinários

A densidade da rede sob a ótica dos fornecedores de bezerros é a ligação deles com: fornecedores de sêmen, agro revendas, fornecedores de sal, pecuaristas e veterinários.

Os fornecedores de bezerros já estão notando movimentos de mudança na rede principalmente na questão da reprodução que está ficando mais profissional, e a cadeia da carne irá evoluir, o principal ator desta rede sob a perspectiva de maior número de atividades é o pecuarista, sendo portanto a estrela da rede.

A rede está mudando conforme explicam os criadores de bezerros em função da necessidade de maior produtividade devido aos baixos preços pagos pela carne e também devido às exigências nacionais e internacionais.

Os fornecedores de bezerros afirmam que não existe uma integração na cadeia é cada um fazendo basicamente a sua parte e poucos se falam para melhorar o todo, o elo mais estruturado é o frigorífico porém ele só conversa com o pecuarista, o que na opinião dos fornecedores de bezerros é um erro, eles acham que deveriam ser abordados pelos frigoríficos para juntos definirem um padrão de qualidade desde o bezerro, mas esta idéia é considerada como praticamente impossível pelos fornecedores de bezerros pois o comportamento do frigorífico é muito egoísta e centrado na oportunidade de momento sem uma construção a longo prazo. Desta forma, os principais elos da cadeia são: fornecedor de sêmen, criador de bezerro, pecuarista, fornecedor de sal mineral, e frigorífico, e os demais elos da rede são periféricos.

Os fornecedores de bezerros não têm dúvidas quanto a situação da rede, quem detém o poder na rede são os frigoríficos e os outros elos tem que se sujeitarem as regras impostas pelos frigoríficos inclusive a margem de lucro é imposta pelos frigoríficos.

A equivalência estrutural da rede da carne na perspectiva dos fornecedores de bezerros é: fornecedores de sêmen são parecidos basicamente separam se por raça desenvolvida, criadores de bezerros também só se distinguem por raça, fabricantes de sal mineral os de marca boa e os outros, fornecedores sementes praticamente iguais, laboratórios veterinários os que têm produtos para reprodução e os outros, agro revendas todas muito parecidas, pecuaristas os que realmente querem um produto de qualidade e os que criam qualquer coisa, certificadores não conhecem muito para opinar, frigoríficos todos iguais e péssimos, veterinários em dois grupos os que conhecem reprodução assistida e os genéricos.

A proeminência, na visão dos fornecedores de bezerros, é do frigorífico que regula a oferta em função do preço pago pela arroba do boi, inclusive afetando diretamente o negocio de criação e fornecimento de bezerros quando a arroba esta baixa ninguém quer comprar bezerro e isso é péssimo para o negócio, pois às vezes matrizes são sacrificadas e aí acontece como agora que não tem bezerro para comprar porque o preço da carne esta melhor.

Na opinião dos fornecedores de bezerros o seu alcance na rede é limitado ao: fornecedor de sêmen, laboratório veterinário, pecuarista, loja agropecuária, fornecedor de semente, e veterinário.

O poder regulatório é considerado pelos criadores de bezerros como do frigorífico que escolhe quando entrar em contato com o pecuarista para comprar, porém, também existe um certo poder regulatório do pecuarista que pode eventualmente retardar a venda e do próprio fornecedor de bezerro que pode segurar um pouco a venda de bezerros escolhendo a melhor época para fazê-lo, o poder da rede porém, esta nas mãos do frigorífico.

Os fornecedores de bezerros percebem pouca movimentação na rede buscando alianças estratégicas, até consideram boa a idéia, mas acham que as pessoas envolvidas têm que evoluir muito pois, na maioria são muito egoístas e pouco colaborativas.

#### **3.5.1.10.Associação de confinadores**

Os confinadores entendem que o conteúdo transacional envolve questões de amizade com os fornecedores de animais e uma simples transação comercial com os demais elos da cadeia, uma vez que todos estão pressionados por custos não sobra muito espaço para favorecer os amigos o que vale é a melhor relação custo x benefício.

Os confinadores enxergam a cadeia da carne da seguinte forma: (a) fornecedores de sêmen, (b) fornecedores de sal mineral (c) produtores de sementes (d) laboratórios veterinários (e) criadores de bezerros, (f) agro revendas que vendem medicamentos, arames entre outros produtos, (g) pecuaristas, (h) veterinários que prestam serviços aos pecuaristas (i)certificadores, (j) confinadores (k) frigoríficos, (l) varejo da carne.

Os confinadores resumem seus contatos com : lojas agro pecuárias, laboratórios veterinários, fornecedores de sal, pecuaristas e frigoríficos.

Os confinadores percebem uma grande mudança na cadeia da carne brasileira principalmente na questão do processo produtivo com a utilização cada vez maior de sistemas de reprodução assistidos e também do aumento dos confinadores, e o centralizador da rede é o frigorífico e a estrela da rede recai sobre o pecuarista, uma vez que muitas atividades da produção ainda recaem sobre ele.

Os motivos que estão pressionando a mudança na cadeia da carne brasileira são: a pressão por melhora de produtividade imposta pelo mercado, e as regulamentações nacionais e internacionais de determinam regras para a produção.

Na visão dos confinadores os frigoríficos ainda são os elos mais estruturados porém, sem muito relacionamento na rede, basicamente os frigoríficos se relacionam com quem vende o boi que pode ser o confinador ou o pecuarista, já os confinadores buscam um melhor relacionamento na rede como um todo, tentando fazer acordos de parceria com pecuaristas e acordos de fornecimento com frigoríficos e ainda soluções conjuntas com laboratórios e fabricantes de sal mineral para otimizar a cadeia da carne mas esta tentativa ainda não atinge os resultados desejados.

A rede na opinião dos confinadores é dominada pelos frigoríficos que mesmo não conseguindo definir os preços da carne, que é regido por uma situação de mercado, os frigoríficos conseguem manter suas margens utilizando os mais diversos meios.

Os confinadores entendem que a equivalência estrutural da rede da carne é a seguinte: fornecedores de sêmen sem diferenciais, fornecedores de sal mineral os que fornecem produtos padrão e os que desenvolvem formulas especiais, produtores de sementes sem diferenciais importantes, laboratórios veterinários os multinacionais e os nacionais (e) criadores de bezerros os que detêm controle de qualidade e os outros, (f) agro revendas que vendem medicamentos, arames entre outros produtos sem diferenciais (g) pecuaristas os que dominam a questão administrativa envolvendo custos e técnicas de produção e os outros, (h) veterinários que prestam serviços aos pecuaristas são muito diferentes uns dos outros (i) certificadores os que trabalham de forma seria e os outros, (j) confinadores os organizados e os outros (k) frigoríficos os que estão acordando para a realidade de mercado e os que ainda pensam como antigamente o, (l) varejo da carne nacional e estrangeiro.

A proeminência da rede da carne na percepção dos confinadores é dos frigoríficos e dos mercados internacionais que conseguem definir como e quando vão comprar.

Os confinadores podem atingir os seguintes elos da cadeia: pecuaristas, lojas agro pecuárias, frigoríficos eificadoras.

O poder regulatório e da rede na percepção dos confinadores é do mercado principalmente dos importadores da carne brasileira que definem o preço inclusive do mercado interno em função de maior ou menor demanda de exportação brasileira, e na sequência os frigoríficos que tentam tirar vantagem da situação do mercado.

Os confinadores estão percebendo algumas alianças estratégicas por parte de lojistas agropecuários que se unem para tentar aumentar o poder de negociação junto aos laboratórios, e os pecuaristas que se associam buscando melhor poder de barganha junto aos fornecedores e principalmente junto aos frigoríficos. Os confinadores se uniram na ASSOCON associação dos confinadores brasileiros buscando outras alianças com frigoríficos e até com mercados estrangeiros com o objetivo de melhorar a rentabilidade dos confinadores.

#### **3.5.1.11.Fornecedores de sementes**

Os fornecedores de sementes não conseguem se inserir no contexto da rede produtiva, apesar de fornecerem um importante insumo que é a semente que ao se desenvolver se transforma no principal alimento do boi, eles se posicionam como um produtor de *commodity* e que a solução que alguns produtores de sementes buscam para uma melhor rentabilidade é trabalhar uma marca forte atrelada a um bom desempenho dos produtos.

O fabricante entrevistado disse que não tinha condições de opinar a respeito da cadeia da carne e que a maioria dos produtores de sementes não interagem diretamente nesta cadeia pois na visão deles só fornecem a semente para os pecuaristas, e por isso não exercem nenhum poder ou influência.

### 3.5.1.12.Os Certificadores

Os certificadores entendem que o conteúdo transacional na rede da carne bovina se restringe a uma relação comercial onde os certificadores prestam um serviço e os pecuaristas ou confinadores pagam por ele.

Os certificadores tem uma noção ampla da cadeia da carne pois percebem inclusive a presença do governo como forte influenciador desta cadeia e descrevem a cadeia da seguinte forma: (a) fornecedores de sêmen, (b) laboratórios veterinários (c) fornecedores de sal mineral (d) criadores de bezerros, (e) governo nacional (f) governo de outros países importadores da carne brasileira, (g) produtores de sementes, (h) agro revendas que vendem sal mineral para pequenos pecuaristas, medicamentos, arames entre outros produtos, (i) pecuaristas, (j) veterinários que prestam serviços aos pecuaristas (k)certificadores, (l) confinadores (m) frigoríficos, (n) varejo da carne nacional e internacional

Os certificadores consideram que a densidade da rede é baixa onde cada elo mantém pouco contato com o elo que esta atrás ou a frente do seu elo próximo de relacionamento comercial, atualmente os certificadores se relacionam apenas com o: pecuarista, confinador e o governo.

Os certificadores atestam que a cadeia da carne esta mudando, os elos produtivos estão ficando mais responsáveis e a produtividade esta aumentando devido a especialização dos pecuaristas nas etapas produtivas, hoje já é grande o numero de confinadores, fornecedores de sêmen, criadores de bezerros, e a tendência é cada vez mais surgirem elos especialistas em uma etapa do processo produtivo do boi.

De acordo com a opinião dos certificadores, os principais motivos para a mudança na cadeia da carne são: as novas regras do governo brasileiro e de alguns importadores e a pressão constante por maior produtividade.

Para os certificadores os frigoríficos compõem o elo mais organizado na cadeia, porém devida a nova circunstância de mercado os certificadores estão se organizando para atender melhor a necessidade da rastreabilidade dos animais e com isso, devem melhorar seu relacionamento na cadeia que ainda é pequeno.

Os frigoríficos em conjunto com os grandes varejistas são vistos pelos certificadores como os dominadores da cadeia da carne, porém sofrendo grande pressão do governo brasileiro e estrangeiro devido as normas impostas.

Os certificadores percebem a cadeia da carne com a seguinte equivalência estrutural: fornecedores de sêmen parecidos, laboratórios veterinários separados pelos fornecedores de vacinas contra febre aftosa e os demais, fornecedores de sal mineral os tradicionais e os outros, criadores de bezerros os que tem uma visão de melhoria da produção e os que simplesmente criam de acordo com a natureza, governos importadores da carne brasileira dependendo do país o comportamento é diferente, produtores de sementes muito parecidos, agro revendas seguem um padrão, medicamentos, pecuaristas os tecnificados e os outros, veterinários que prestam serviços aos pecuaristas sem um padrão, certificadores os que buscam a melhoria da cadeia da carne e os que apenas seguem as normas impostas, confinadores muito parecidos, frigoríficos padronizados, varejo da carne nacional e internacional, em vários grupos sem conseguir definir todos porém identificando que existem grupos preocupados com a qualidade da carne e outros apenas com o preço.

A proeminência da rede de acordo com os certificadores é do frigorífico em conjunto com o varejo seja nacional ou internacional, que tem condições de controlar os preços e com isso definir a demanda na rede.

Os certificadores atualmente alcançam os seguintes elos da cadeia: criadores de bezerros, pecuaristas, confinadores.

De acordo com os certificadores, o poder regulatório e da rede é dos frigoríficos e dos varejistas nacionais e internacionais uma vez que estes definem o preço da carne e por consequência a lucratividade na rede.

Os certificadores acreditam que existem grupos procurando se unir para melhorar a performance dos indivíduos porém, acreditam que o melhor seria uma união da cadeia toda ou então de elementos de diversos elos da cadeia para que juntos possam melhorar o desempenho de toda a cadeia.



## 4. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A rede da carne bovina brasileira não é percebida pelos seus atores como uma rede, mas sim como uma cadeia produtiva tradicional, onde cada elo se relaciona, basicamente, com o elo anterior e posterior na cadeia.

Existem alguns elos que avançam estas fronteiras, porém, de acordo com as entrevistas realizadas junto a estes elos da cadeia de carne bovina brasileira, este movimento ainda é insipiente.

Conforme apresentado no referencial teórico um nó de uma rede se torna mais importante à medida que se relaciona, pela troca de informação, com o maior número de nós possível. O marketing de relacionamento é uma alternativa para o aumento da importância de um nó, uma vez que permite a construção de uma rede de relacionamento, pela oferta de algum serviço que poderá influenciar toda a rede e, assim, fidelizar os clientes de um fornecedor de ivermectina, conforme ilustrado na Figura 9 abaixo.

**Figura 9 - A influência na rede obtida pelo Marketing de Relacionamento**



Fonte: elaborado pelo próprio autor

As ações de marketing de relacionamento devem visar atender às necessidades de todos os participantes da rede, o que em última análise, significa melhorar a rentabilidade dos vários elos envolvidos no negócio.

A proposta deste trabalho é criar um programa de certificação da carne bovina brasileira componentes da rede, associado à uma melhoria de rentabilidade para esta cadeia, uma vez que, o cliente final está disposto a pagar mais por uma carne diferenciada, conforme atestado pelos frigoríficos.

Este padrão começa pela escolha do sêmen, passando pela seleção da matriz e, conseqüentemente, obtendo um bezerro padrão. A partir daí, o pecuarista deve seguir um protocolo de criação, alimentação e suplementação adequado, e o animal deverá ser encaminhado, no tempo certo, para um confinador que finaliza o processo de criação, também a partir de um protocolo adequado. Ao atingir o ponto ideal, o animal é conduzido para o abate nos frigoríficos que participam do projeto, e todo o processo é supervisionado por uma certificadora que irá atestar a qualidade da carne. A divulgação será responsabilidade da equipe de vendas de todos os envolvidos: sal mineral, empresa alvo fornecedora de ivermectina, lojas agropecuárias parceiras, certificador parceiro, vendedores de sêmen parceiros, produtores de bezerros parceiros, veterinários parceiros. As associações de criadores também terão um importante papel de comunicação do projeto.

A empresa fornecedora de ivermectina será a patrocinadora do projeto, seu investimento será, basicamente, na concepção do padrão desejado por meio da contratação de um especialista na cadeia da carne e da formação de um banco de dados para o gerenciamento tanto da evolução do produto da cadeia. Este especialista pode, inclusive, ser um grupo de uma universidade. Outras responsabilidades que envolvem o investimento da empresa patrocinadora serão: (1) comunicação deste programa por toda a cadeia, por intermédio de um grupo de executivos contratados, exclusivamente, com o propósito de apresentar e aprovar o projeto para os elos principais, (2) e a capacitação da equipe dos parceiros que farão a divulgação do projeto para os todos os pecuaristas.

A participação no projeto não terá custo financeiro nenhum para o pecuarista. Contudo, somente o rebanho que usar a ivermectina do patrocinador do projeto participará deste programa.

## 5. BIBLIOGRAFIA

ARRUDA, Maria Cecília C.; ARRUDA, Marcelo L. Alianças estratégias internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v.37, n. 4, p.28-37, OutDez 1997.

BERRY, Leonard L. Relationship marketing of services - Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, v1, n1, 2002.

BORGATTI, Stephen P.; MARTIN, G. Everett. A Graph-theoretic perspective on centrality. *Social Networks*, v.28, 2006, p.466-484.

CARVALHO, M. F. H. ; FONTANINI, P. S. . Estratégia entre fornecedores na Indústria Automotiva - Um estudo de Caso da loja de Fabrica de Insertos e montadora. In: XII Simposio de Engenharia de Produção, 2005, Bauru. XII SIMPEP. Bauru : Universidade Estadual Paulista, 2005.

CARVALHO, M. F. H. A flexibilidade nos sistemas produtivos atuais e sua perspectiva. *Exacta* (São Paulo), v.4, p. 45-57, 2006.

CASTELLS, M. Material for an exploratory theory of the network society, *British Journal of Sociology*, Vol 51 Issue 1, 2000

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COOPER, Martha C.; ELLRAM, Lisa M.; GARDNER, John T. e HANKS, Albert M. Meshing Multiple Alliances. *Journal of Business Logistics*, v.18, n.1, p.67-89,1997.

\_\_\_\_\_, Martha C.; LAMBERT, Douglas M e PAGH, Janus D. Supply Chain Management: Implementation Issues and Researches Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, v.9, n.2, p. 1-19,1998.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr e PETER, Paul J. Marketing Criando Valor Para o Cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

DAGNINO, G. B. e PADULA, G. Coopetition Strategy. A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. In: The European Academy Of Management Second Annual Conference, v2, 2002.

DIAS, Sérgio Roberto (Org). Gestão de Marketing. São Paulo:Saraiva, 2003.

DWYER, F. Robert, SHURR, Paul H; SEJO, O.H. Developing buyer-seller relationships. Journal of Marketing, v. 51 Abril, p. 11-27, 1987.

GARCIA, Renato. Economias Externas e Vantagens Competitivas dos Produtores em Sistemas Locais de Produção.Revista Facef Pesquisa,v.6, n.3,2003.

GHEMAWAT, P. Sustainable advantage. Harvard Business Review, v.64, n.5, p. 53-58, 1986.

GODOY, Arilda S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. RAE -Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.4, p.65-71, Jul/Ago 1995.

GRÖNROOS, Christian. Relationship marketing: the Nordic School perspective. Alternative Perspective, 2000.

GULATI, Ranjay ;NOHRIA, Nitin e ZAHEER, Akbar .Strategic Management Journal. n21, p.203–215, 2000.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 22 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HERTZ, Susanne. Supply chain myopia and overlapping supply chains. Journal of Business Industrial Marketing. v.21, n.4, p. 208-217, 2006.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. Relationship marketing in the era of network competition. Marketing Management, v.3, n.1, 1994.

[http://www.cna.org.br/cna/publicacao/down\\_anexo.wsp?tmp.arquivo=E22\\_15631faep.pdf](http://www.cna.org.br/cna/publicacao/down_anexo.wsp?tmp.arquivo=E22_15631faep.pdf). Acesso em 23/10/2007.

<http://www.portoseguro.com.br/site/produtos/seguros/automovel/seguroauto/beneficios/>. Acesso em 23/10/2007.

<http://www.sulamerica.com.br/>. Acesso em 23/10/2007.

[http://www.libertyseguros.com.br/para\\_corretores/auto\\_perfil\\_servicos.htm](http://www.libertyseguros.com.br/para_corretores/auto_perfil_servicos.htm). Acesso em 23/10/2007.

KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin L. Administração de Marketing. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LADO, Augustine; BOYD Nancy G.; HANLON, Susan C. Competition, cooperation and the search for economic rents: A syncretic model. The Academy of Management Review, Nova York, v. 22, n. 1, p. 110-141, jan. 1997.

LAMBERT, Douglas M; CROXTON, Kelly L.; GARCIA-DASTUNGE, Sebastián J. e ROGERS, Dale S. The Suplly Chain Processes. The International Journal of Logistics Management, v.12, n.2, p.13-36,2001.

LAZZARINI, Sérgio G.; CHADDAD, Fabio R.; COOK, Michael. Integrating supply chain and network analices: The study of netchains. Chain and Network Science, p.7-22.

LIPNACK, j. Stamps, J The age of the network – Organizing Principles for the 21 st Century, John Wiley & Sons, 1994.

LEAL, Walmon Magalhães. A prática do Marketing de Relacionamento na Conquista da Lealdade do Cliente: Um Estudo no Setor Farmacêutico In: XXIX EnAnpad-Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2005, Brasília.

MALHORTA, N.K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. In SHRIVASTAVA, Paul (ed.), Advances in Strategic Management, Greenwich – CT: JAI, Press, v.5, p.1-67, 1988.

\_\_\_\_\_. Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva doplanejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2003.

MOUZAS, S; HERNENNEBERG, S.and Naudé, P. Developing network inside, Industrial marketing management \_\_\_\_\_ 2007.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo,v.1,n.3,2º sem 1996.

NOHIA, Nitin (org). Network and Organizations: structure, form and action. Library of Congress Cataloging, 1992.

OLIVARES, José E. Louffat. Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.9,n.3,p.13-26, 2002.

PARVATIYAR, Atul; e SHETH, Jagdish N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. 2000.

PORTAL TEXTILIA.NET. Agora Lojas Renner só vendem jeans com Lycra®. Disponível em: [http://www.textilia.net/sitenovo/portal\\_textil/news\\_textil\\_detalhe.asp?PLC\\_cng\\_ukey=3911495607AM26M0Y7F&PLC\\_map\\_001\\_c=010102](http://www.textilia.net/sitenovo/portal_textil/news_textil_detalhe.asp?PLC_cng_ukey=3911495607AM26M0Y7F&PLC_map_001_c=010102). Acesso em 01/09/2007 16:15

PORTER, Michael .Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance, New York: The Free Press, 1985.

POWELL, W.W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. Research in Organizational Behavior, v.12, p.295-336, 1990.

ROBERTSON, Pamela. Brands as Financial Assets. In: HART, Susannah; MURPHY, John. Brands: the new wealth creators. New York: Plagrove, 1998.

SANTOS, Antônio R. Metodologia Científica: a construção conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SEKARAN, U. Research methods for business: a skill-building approach. New York: John Wiley, 1992.

STEVENS, J. Integrating the supply chain. International Journal of Physical Distribution and Materials Management, v.19, n.8, p.3-8, 1989.

TÁLAMO, R.R.; Carvalho, M. Seleção dos objetivos fundamentais de uma rede de Cooperação Empresarial, Gestao e Produção v.11, n.2, p.239-254, 2004.

TICHY, Noel M.; TUSCHMAN, Michel M; FOMBRUN, Charles. Social Network Analysis of Organizations. Academy of Management Review, v.4,n.4,p.507-619,1979.

TRONSTAD, Russell e UNTERSCHULTZ. Looking beyond value-based pricing of beef in North America. Supply Chain Management, v10, n3/4, p.214-222, 2005.

ZACCARELLI, Sérgio B. Estratégia e Sucesso nas Empresas. São Paulo: Saraiva, 2004.

## ANEXOS





## Apêndice A - Roteiro para o trabalho nas entrevistas

### a. Introdução:

Agradecer a oportunidade ao entrevistado que cedeu valiosas horas a favor da ciência da Administração. Apresentação do escopo do trabalho e da dinâmica da entrevista. Pedir permissão para anotar eventuais pontos relevantes ao longo da conversa.

### b. Aquecimento:

Auto-apresentação do entrevistador (nome, área de conhecimento, experiência no setor e também em outros setores ligados ao agronegócio, origem do negócio e trajetória profissional).

### c. Desenvolvimento:

É conveniente ter à mão algumas definições e os aspectos técnicos que devem ser explorados durante a conversa. Iniciar a entrevista tendo em mente que a teoria deve ser tratada com uma linguagem mais acessível ao universo do entrevistado, conforme sugerem as perguntas a seguir. Caso o termo "rede" seja utilizado, espontaneamente, por algum dos entrevistados, em seguida pedir que defina o termo, exemplifique uma situação prática e retome a discussão para identificação dos elementos técnicos a serem investigados.

<b>Autores)</b>	<b>Ano</b>	<b>Aspecto técnico de redes</b>	<b>Descrição</b>
Tichy <i>et al</i>	1979	<b>Conteúdo transacional</b>	<p>O conteúdo transacional pode ocorrer a partir de quatro tipos de troca:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. expressão de afeto ou de amizade que pode ocorrer entre membros (membros) da rede;</li> <li>2. troca de influência e poder;</li> <li>3. troca de informação; e</li> <li>4. troca de produto ou serviço.</li> </ol> <p>A natureza da ligação determina como os elementos da rede interagem e, entre as formas de interação as principais características são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensidade: mede o grau que os indivíduos boream as obrigações, ou se comprometem com custos, ou se envolvem em contatos durante uma unidade de tempo;</li> <li>▪ Reciprocidade: mede o equilíbrio com que se dá uma relação. Em uma relação de alta reciprocidade a intensidade com que os elementos envolvidos se relacionam tem a mesma intensidade em ambos sentidos;</li> <li>▪ Visibilidade das expectativas: mede o grau com que os indivíduos entendem com o deve ser comportam ento apropriado das relações bilaterais;</li> <li>▪ Multiplicidade: identifica o grau que um par é ligado em múltiplas tarefas, quanto mais tare ligam um indivíduo a outro mais forte é a ligação.</li> </ul>
Tichy <i>et al</i>	1979	<b>Natureza da ligação</b>	

Autor(es)		Aspecto teórico de redes	Descrição
Tilly et al	1979	Características estruturais	Este aspecto está ligado aos nós, à disposição destes na rede e como eles se encontram interligados. a) tamanho, é o número de indivíduos ou elementos (nós) pertencentes à rede; b) densidade ou conectividade, está relacionado com o número de ligações na rede, é definida como a razão entre o número de ligações atuais e o número de possíveis ligações; c) cluster (grupo, conjunto ou classe), é formado por um conjunto de elementos com características semelhantes, e que se agrupam por afinidades; d) estabilidade, é o grau com que o padrão da rede se modifica com o tempo; e) abertura, é o número de ligações externas de uma unidade social com o uma taxa de ligações externas possíveis; f) encontreabilidade, representa o número médio de ligações entre dois nós de uma rede; g) centralidade, o grau com que as relações são dirigidas por uma hierarquia formal; h) estrela, é o indivíduo com o maior número de ramificações; i) ponte, é um elemento que é membro de múltiplos clusters; j) ciclo de vida, como o um elemento do sistema social toda rede tem um ciclo de vida, tem uma periodicidade e uma duração.
Tilly et al	1979	Dinâmica da composição da rede	Esta dinâmica da rede causa movimentos que podem modificar estruturas, portanto deve ser estudada
Gulati et al	2000	A estrutura da rede	Descreve o padrão geral de relacionamentos da indústria foca. Os fatores determinantes são (a) a densidade da rede, (b) os buracos estruturais, (c) a equivalência estrutural, e (d) a análise das empresas principais versus empresas periféricas.
Gulati et al	2000	Os membros da rede	Identificam situações que descrevem status, recursos, acessos e outras características da indústria foca outros nós.
Gulati et al	2000	Amoldabilidade dos nós	É o conjunto de regras e normas institucionalizadas que governam comportamento apropriado da rede
Burt		Coesão	Implica no quão juntos os atores estão e o nível de similaridade entre as relações com outros atores e organização, mesmo o que não estejam ligados uns aos outros.
Burt		Equivalência estrutural	Indica o grau de semelhança entre as empresas, seja pela escala, similaridade entre produtos ou serviços, preços, qualidade, tecnologia, clientes atendidos, e outras dimensões.
Burt		Proximidade	Diferencia os indivíduos de acordo com quem está com mais ou menos demora, sendo que esta aumenta quando o ator for objeto de relações com vários outros que estão em torno do objeto de suas relações. Os atores podem utilizar a sua proximidade para empurrar outros a fazer coisas que ajudem seus interesses.
Burt		Alcance	Mede o tamanho da rede e definido como a soma das relações de um ator.
Burt		Poder regulatório	Define quanto as relações de um ator são organizadas ou não, ou seja, se seus contatos ocorrem de forma programada ou aleatória.



Autor(es)		Ano		Aspecto teórico de redes	Descrição
Nêchia	1992	O poder e as influências organizacionais		O poder é definido a partir da percepção de que ser o centro em uma rede gera poder, o que faz um ser o centro em uma rede é ser objeto de muitas relações, o elo de ligação entre os atores, o fato do indivíduo cercar-se de buracos estruturais, ou seja, ele fica no meio de atores desorganizados e, desta forma, tem mais autonomia e força, este é o indicador mais importante de força em uma rede.	
		Os esforços organizacionais			
		Alianças estratégicas		Explica a conduta estratégica típica dos atores organizacionais, são as respostas estratégicas para minimizar o potencial e gerenciar as incertezas competitivas e interdependência de recursos.	

As questões abaixo são direcionadoras para cobrir os aspectos relevantes na identificação dos assuntos envolvendo o tema redes.

1. Pensando na história da cadeia produtiva de carne brasileira, quantas empresas participam desse processo, deste o fornecimento de matéria-prima até o abate do animal?
2. Especialmente no caso da sua empresa, onde você está posicionado? Vamos desenhar aqui a sua cadeia e, por favor, sinalize no desenho onde você está.
3. Na sua opinião, existe algum tipo de nível de importância entre os participantes desta cadeia? Como assim?
4. E como você julga o seu próprio grau de importância dentro desta cadeia? E os outros participantes? Quem é mais importante que você? Por que?
5. E sobre o nível de homogeneidade das empresas envolvidas neste negócio, até que ponto essas empresa são semelhantes ou não?
6. Você enxerga alguma outra empresa, além dessas que desenhamos aqui, que também seja importante para a produção de carne bovina no Brasil, mas não está diretamente relacionada com o produto final, no caso, a carne de boi? Que tipo de empresa é esse?
7. Existe alguma forma de relacionamento entre essas empresas secundárias e a sua? Por favor, me fale um pouco mais sobre como acontece esse relacionamento.
8. A partir cadeia de produção de carne bovina brasileira, você enxerga alguém que apresente o maior peso número de atribuições? Que tipo de empresa é esta? Quais são estas responsabilidades? E, na sua opinião, por que este tipo de empresa centraliza mais atividades? (Investigar a existência de estrelas na rede entrevistada).
9. Com base na sua experiência, quais são os maiores gargalos da cadeia produtiva de carne brasileira? Por que?
10. Em alguma ocasião houve a tentativa de minimizar esses gargalos? Quem foi o agente principal que mobilizou esse movimento? Como foi? Foi adiante, tomou corpo? Por que?
11. E deste então, quem mais se interessou por minimizar os gargalos da cadeia produtiva de carne brasileira? Como foi? E como você avalia esta iniciativa?
12. De modo geral, os agentes da sua cadeia são pró-ativos ou reativos? E quais são os motivos que levam a este comportamento?
13. Normalmente, quem dá origem a um movimento para benefício da cadeia como um todo?
14. É sempre o mesmo grupo de empresas? Por que você acha isso? E como é que as coisas acontecem, elas fluem ou empacam? Por que?

Agora, pensando no tipo de relacionamento entre essas diversas empresas que compõem o negócio do boi no Brasil, como você descreveria esta relação? É de amizade, desconfiança,

16. Existe algum tipo de organização por afinidade entre essas empresas da cadeia da carne no Brasil? Quais são as principais? E, na sua opinião, isso funciona? Como? Por que?
17. Você considera a cadeia de carne no Brasil jovem ou madura? Por que? Quais são os fatos que te levam a pensar assim?
18. E como é que você enxerga o futuro desta cadeia?
19. Na sua opinião, o número de indivíduos ou elementos que interagem nesse ambiente de negócios vai aumentar? Vai mudar alguma coisa? Como?
20. Quais são as principais tendências que você enxerga para este setor, a partir da sua experiência?
21. Você acredita que as relações de poder tendem a se fortalecer? Em torno de que tipo de empresa? Por que?
22. Na sua opinião, que tipo de empresa será mais resistente às mudanças? Por que?
23. E quais são os elos da cadeia que estão mais estruturados para enfrentar o futuro? Por que?
24. E quais os menos preparados? Por que? Quais são os fatos que justificam o seu pensamento neste sentido?

d. Resumo das idéias discutidas para validação direta com o entrevistado.

Retomar as questões centrais discutidas e revalidar com o entrevistado a conclusão de cada ponto.

e. Encerramento e agradecimento pelo tempo cedido.