

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

NATÉRCIA FILIPE MENDEIROS CARONA

**GESTÃO DE RELACIONAMENTOS EM REDES DE SUPRIMENTOS**

Um Estudo de Caso na Rede de Soja no Brasil

São Paulo

2004

NATÉRCIA FILIPE MENDEIROS CARONA

## **GESTÃO DE RELACIONAMENTOS EM REDES DE SUPRIMENTOS**

Um Estudo de Caso na Rede de Soja no Brasil

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:  
Gestão da Cadeia de Suprimentos,  
Logística e Operações

Orientador: Prof. Dr. João Mário Csillag

São Paulo

2004

CARONA, Natércia Filipe

Gestão De Relacionamentos Em Redes De Suprimentos - Um Estudo De Caso Na Rede De Soja No Brasil / Natércia Filipe Carona – 2004. 182 f.

Orientador: João Mário Csillag

Dissertação (mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Gestão de Relacionamentos. 2. Redes de Suprimentos. 3. Agronegócio.  
4. Soja. I. Carona, Natércia. II. Dissertação (mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU \_\_\_\_\_

NATÉRCIA FILIPE MENDEIROS CARONA

## **GESTÃO DE RELACIONAMENTOS EM REDES DE SUPRIMENTOS**

Um Estudo de Caso na Rede de Soja no Brasil

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:

Gestão da Cadeia de Suprimentos,  
Logística e Operações

**Data de Aprovação:**

\_\_/\_\_/\_\_

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. João Mário Csillag (Orientador)  
FGV-EAESP

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Susana C. Farias Pereira  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Dario de Oliveira Lima  
UFMS

## AGRADECIMENTOS

A Escola de Administração de Empresas de São Paulo é agora o meu segundo lar, porque lar é o local onde se encontra a família que nos recebe, nos apoia e nos incentiva a vencer os desafios da vida.

Agradeço aos colaboradores da escola: da biblioteca, das secretarias, assistentes de departamento, os que cruzo nos corredores, enfim a todos os que contribuem para tornar a escola viva, oferecendo sorrisos, informação prestada com infinita paciência e até o silêncio de bom ouvinte.

Dessa família a que sou grata também fazem parte os colegas, com os quais compartilhei momentos intensos e inolvidáveis.

Agradeço aos professores, com quem tive a honra de trabalhar e o privilégio de receber os seus ensinamentos.

Aos honoráveis Professores membros da banca, Susana Farias Pereira e Dario de Oliveira Lima, expresso a minha gratidão.

Agradeço muito especialmente ao Professor João Mário Csillag, meu orientador, pela confiança depositada em mim, tempo investido e afetuoso acompanhamento.

Natércia Filipe Carona.

## LISTA DE TABELAS E ILUSTRAÇÕES

### Tabelas

Tabela 1: Comparativo de Área, Produção e Produtividade de Soja. Safras 2001/2002 e 2002/2003.....	21
Tabela 2: Produção de Grãos de Soja no Brasil (mil toneladas).....	74

### Quadros

Quadro 1: Elementos Considerados na Literatura de Redes.....	27
Quadro 2: Comparação entre Análise de Custos de Transação, Perspectiva de Redes e Abordagem Baseada em Recursos.....	28
Quadro 3: Respostas Organizacionais para o Novo Ambiente de Negócios.....	35
Quadro 4: Comparação de Vantagens e Inconvenientes entre Tipos de Redes..	36
Quadro 5: Diferenças entre Estruturas Organizacionais.....	40
Quadro 6: Modelo de Gerenciamento de Redes.....	42
Quadro 7: Dimensões de Mercado e de Recursos em Rede de Suprimentos.....	46
Quadro 8: Matriz de Relacionamentos.....	55
Quadro 9: Ferramentas para Usar Durante o Ciclo de Vida da Aliança.....	56
Quadro 10: Parâmetros mais Usados na Literatura de Relacionamentos em Redes de Suprimentos Agrupados em Torno dos Principais Elementos de Caracterização.....	62
Quadro 11: Produto Integral - Grão Soja.....	76
Quadro 12: Produtos Sólidos Derivados do Grão Soja.....	77
Quadro 13: Produtos Oleaginosos Derivados do Grão Soja.....	77
Quadro 14: Crenças Básicas dos Paradigmas Alternativos.....	84
Quadro 15: Condições Relevantes para Escolher a Estratégia de Pesquisa.....	86
Quadro 16: Relação de Entrevistados por Empresa.....	97
Quadro 17: Fases de Análise e Respetivos Objetivos.....	99

## Esquemas

Esquema 1: Níveis de Pesquisa em Gestão de Cadeias de Suprimentos.....	24
Esquema 2: Quatro Perspectivas de Compras <i>Versus</i> Gestão de Cadeias de Suprimentos.....	32
Esquema 3: Uma Taxonomia de Redes de Suprimentos.....	44
Esquema 4: O Processo de Desenvolvimento de Relacionamentos.....	48
Esquema 5: Representação Esquemática dos Padrões de Contato na Interação Tradicional e na Interação de Relacionamento Profundo.....	54
Esquema 6: Antecedentes e Conseqüências de Relacionamentos Fortes.....	57
Esquema 7: Elementos dos Relacionamentos em Parcerias.....	61
Esquema 8: Diagrama FAST de Desenvolvimento e Manutenção de Relacionamentos.....	65
Esquema 9: O Sistema Agroindustrial (SAI).....	69
Esquema 10: Enquadramento Teórico do Agronegócio – Recorte da Pesquisa...	71
Esquema 11: Delimitação do Sistema Agroindustrial (SAG) da Soja no Brasil.....	78
Esquema 12: Recorte da Rede Pesquisada no Estudo de Caso.....	80
Esquema 13: Segundo Recorte da Rede Pesquisada no Estudo de Caso.....	92
Esquema 14: Segundo Diagrama FAST de Desenvolvimento e Manutenção de Relacionamentos.....	160

## Gráficos

Gráfico 1: Produção de Grãos no Brasil (milhões de toneladas).....	74
Gráfico 2: Tipo de Bibliografia.....	182
Gráfico 3: Anos de Publicação.....	182

## RESUMO

No Brasil estima-se que a participação real do agronegócio é mais de um terço do PIB nacional. A cadeia da soja é responsável por uma contribuição expressiva, sendo o Brasil um dos maiores produtores e exportadores do mundo e ainda com previsão de crescimento. A importância deste setor e o crescimento do agronegócio soja permitem acreditar que haverá uma expansão de participantes e aumento de complexidade no segmento. O atual ambiente de competitividade e exigência de flexibilidade torna necessária uma abordagem sistêmica, que olha para a cadeia de suprimentos como uma entidade única que articula as estratégias dos seus diferentes atores, orientando-os para o cliente. Gestão de Redes de Suprimentos, extensão de Gestão de Cadeias de Suprimentos, envolve ligações laterais, cadeia reversa e trocas mútuas, adotando uma perspectiva mais estratégica que contempla aquisição de recursos, desenvolvimento, transformação e gestão de relacionamentos. O propósito desta pesquisa é o de contribuir tanto para o acúmulo de conhecimento acadêmico, como para a melhoria de práticas no mundo empresarial que reflitam no avanço do setor agronegócio e do país. Para tal é desenvolvida uma análise e síntese da literatura relevante de Relacionamentos em Redes de Suprimentos que resulta no quadro dos principais elementos caracterizadores de relacionamentos e respectivas definições. É ainda proposto um modelo de encadeamento desses elementos, por meio de um diagrama, que pretende explicar, de acordo com essa literatura, como devem ser desenvolvidos e mantidos relacionamentos em rede. Por meio de um estudo de caso, tendo como unidade de análise as redes de agronegócio, especificamente o caso da soja, foi testado esse modelo recorrendo-se a entrevistas com 5 empresas. O enfoque principal incide nas questões de estratégias de desenvolvimento e manutenção de relacionamentos entre atores da rede selecionada. Os resultados da pesquisa mostram que há espaço para estudos desta natureza ao confirmarem que podem ser alcançados benefícios por meio da utilização de estratégias que contemplem Gestão de Relacionamentos em Redes de Suprimentos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Relacionamentos; Redes de Suprimentos; Agronegócio; Soja.



## ABSTRACT

It is estimated that in Brazil the real participation of the agribusiness is more than one third of the national "PIB". The soy bean segment is responsible for an expressive contribution, being Brazil one of the biggest producers and exporters and still remaining with a growth forecast. The relevance of the sector and the growing of the soy agribusiness allow to believe in an expansion of participants and therefore an increase of complexity in the segment. The actual environment of competition and the exigency of flexibility demand a systemic approach that looks at the supply chain as an unique identity which articulates the strategies of its different actors towards the final costumer. Supply Networks Management, extension of Supply Chain Management, involve lateral links, reverse loops, two-way exchanges, adopting a broad strategic view concerning resource acquisition, development, transformation and relationships' management. The purpose of this study is to contribute for both academic knowledge and company practices that reflect the advance of the agribusiness sector and the country. For such purpose it is developed an analysis and synthesis of the relevant literature concerning Supply Network Relationships, which results in a panel of the principal elements and definitions. Moreover, it is suggested a model for the order of such elements trough a diagram which attempts to explain how relationships are developed and maintained. A case study, having as analysis unit the agribusiness network, specifically the soy case, tested that model by applying interviews in five companies. The main issue is the strategies of developing and maintaining the relationships between actors in the selected network. The results show that there is space for studies of this nature by confirming that benefits can be reached when Supply Network Relationships Management is used as strategic competence.

**KEY WORDS:** Relationships' Management; Supply Networks; Agribusiness; Soy.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 - Introdução.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 2 - O Problema De Pesquisa.....</b>	<b>17</b>
2.1 Justificativa da pesquisa.....	18
2.2 Objetivos da Investigação.....	22
<b>CAPÍTULO 3 - Revisão Teórica.....</b>	<b>23</b>
3.1 Gestão de Cadeia de Suprimentos.....	23
3.2 Gestão de Redes de Suprimentos.....	34
3.3 Relacionamentos em Redes de Suprimentos.....	45
3.3.1 Análise e Síntese da Literatura sobre Relacionamentos.....	61
3.4 O Agronegócio – Definições e Correntes Teóricas.....	66
3.4.1 O Agronegócio da Soja .....	72
<b>CAPÍTULO 4 - Metodologia da Pesquisa.....</b>	<b>81</b>
4.1 O Conhecimento Científico.....	81
4.2 Método e Desenho de Pesquisa.....	85
4.3 Execução da Pesquisa.....	89
4.3.1 Perguntas e Proposições.....	89
4.3.2 Unidade de Análise e Fronteiras do Estudo de Caso.....	90
4.3.3 Lógica entre Dados e Proposições: instrumentos e coleta de dados.....	93
4.3.4 Critérios de Interpretação, tratamento e análise de dados.....	98
<b>CAPÍTULO 5 - Resultados da Pesquisa Empírica.....</b>	<b>101</b>
5.1 A Empresa Focal.....	101
5.1.1 História e Caracterização.....	101
5.1.2 Princípios de Gestão e Estratégia.....	105
5.1.3 Valores da Empresa Focal.....	108
5.1.4 Relacionamentos da Empresa Focal.....	110
5.1.4.1 Relacionamento da Empresa F com as Empresas Produtoras.....	110
5.1.4.2 Relacionamento da Empresa F com as Empresas Transportadoras.....	115

5.2	As Empresas Produtoras.....	119
5.2.1	Relacionamento da Empresa Pg com a Empresa F.....	120
5.2.2	Relacionamento da Empresa Pp com a Empresa F.....	123
5.2.3	Produtores na Grande Reunião.....	126
5.3	As Empresas Transportadoras.....	129
5.3.1	Relacionamento da Empresa Tg com a Empresa F.....	129
5.3.2	Relacionamento da Empresa Tp com a Empresa F.....	133
<b>CAPÍTULO 6 - Análise dos Resultados.....</b>		<b>136</b>
6.1	Comparação entre a Empresa Focal e as Outras Empresas .....	136
6.1.1	Empresa Focal e Empresas Produtoras.....	136
6.1.2	Empresa Focal e Empresas de Transporte.....	139
6.1.3	Síntese da Análise.....	142
6.1.3.1	Convergências.....	142
6.1.3.2	Divergências.....	143
6.2	Comparação entre as Grandes e as Pequenas Empresas.....	143
6.3	Considerações sobre Relações Empíricas e Teóricas Encontradas.....	147
<b>CAPÍTULO 7 - Conclusões, Limitações e Sugestões.....</b>		<b>153</b>
7.1	Conclusões.....	153
7.2	Implicações Gerenciais.....	161
7.3	Limitações da Pesquisa.....	163
7.4	Sugestões de Pesquisas .....	164
7.5	Considerações Finais.....	166
<b>CAPÍTULO 8 - Referências.....</b>		<b>167</b>
<b>CAPÍTULO 9 - Anexos.....</b>		<b>177</b>
Anexo I – Protocolo do Estudo de Caso.....		178
Anexo II –Sobre a Bibliografia Consultada.....		182

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Desde meados dos anos 80, estrategistas de negócios como Hamel e Prahalad (1989) e Porter (1990) identificaram a tendência de globalização para a maioria das indústrias. Cada vez mais, os negócios são desenvolvidos para atuar em diversas regiões geográficas, rompendo com o tradicional comércio internacional para gerar novas formas de cooperação. Cooperar ou colaborar, no contexto de globalização, tem sido concretizado por meio da transformação de operação linear em rede complexa de atores, os quais se mantêm ou não independentes, cada um contribuindo com a sua especialidade de forma que todos se tornem mais competitivos (HARLAND, LAMMING e COUSINS, 1999).

Dentro dos diversos setores e atividades econômicas, o agronegócio mantém a sua tendência de expansão, sobretudo pelo aumento da demanda de alimentos. A importância do setor agroalimentar no Brasil é incontestável (TOLEDO *et al.*, 2000). A maioria das pesquisas feitas nesse setor, porém, não utiliza uma abordagem que combine visão sistêmica e princípios de colaboração como pretendemos.

A importância desse setor e o crescimento do agronegócio soja permitem acreditar que haverá uma expansão e aumento de complexidade nas redes de suprimentos, as quais apresentarão desafios cada vez maiores de gestão. Os atuais ambientes de competitividade e exigência de flexibilidade tornam necessária uma abordagem sistêmica, que olha para a cadeia de suprimentos como uma entidade única que articula as estratégias dos seus diferentes atores, orientando-os para o cliente. Gestão de Cadeia de Suprimentos tende a concentrar-se na análise, mais simples e linear, de fluxos de materiais e informação associada. A extensão, Gestão de Redes de Suprimentos, por sua vez, envolve ligações laterais, cadeia reversa e trocas mútuas, adotando uma perspectiva estratégica que contempla aquisição de recursos, desenvolvimento, transformação e gestão de relacionamentos (HARLAND *et al.*, 2001a).

O propósito desta pesquisa é contribuir tanto para o acúmulo de conhecimento acadêmico quanto para a melhoria de práticas no mundo empresarial que reflitam no

avanço do setor agronegócio e do País. Para tal, são utilizados os conceitos e abordagens gerenciais desenvolvidos na literatura sobre as teorias citadas, tendo como unidade de análise as redes de agronegócio, especificamente o caso da soja. O foco principal é o conjunto de questões sobre estratégias de desenvolvimento e manutenção de relacionamentos entre atores da rede selecionada. Os resultados da pesquisa mostram que há espaço para estudos dessa natureza ao confirmarem que benefícios podem ser alcançados por meio da utilização de estratégias que contemplem Gestão de Relacionamentos em Redes de Suprimentos.

Esta dissertação é composta por nove capítulos. Além da Introdução, seguem-se os capítulos de “Problema de Pesquisa”, “Revisão Teórica”, “Metodologia de Pesquisa”, “Resultados da Pesquisa Empírica”, “Análise dos Resultados”, “Conclusões, Limitações e Sugestões”, “Bibliografia” e “Anexos”.

No capítulo 2 são apresentadas as tendências empíricas e teóricas que têm despertado interesse crescente tanto no setor do agronegócio quanto na abordagem de redes, tendências essas que justificam a importância e a relevância de desenvolver estudos que tenham utilidade quer para o meio acadêmico, quer para o meio empresarial.

No capítulo “Revisão Teórica” são apresentados os conceitos, modelos e teorias considerados mais importantes e/ou mais recentes em cada uma das grandes áreas de estudo que servem de base à presente pesquisa. Primeiro, Gestão de Cadeia de Suprimentos, no qual constam os principais conceitos e evolução que culminam nas principais teorias de Custos de Transação, Recursos e Redes. É então defendida e argumentada a escolha de Teoria de Redes, pelo seu foco em relacionamentos de confiança, pela sua visão holística, pelo seu entendimento da dinâmica de mercados acelerada pela globalização, desenvolvimento tecnológico e crescimento da competitividade.

Em seguida, apresenta-se um levantamento da literatura em Gestão de Redes de Suprimentos, esclarecendo os seus principais conceitos e enfatizando a importância da Gestão de Relacionamentos em Redes.

Depois de uma extensa explanação sobre os estudos efetuados por outros autores a propósito de Relacionamentos em Redes de Suprimentos, é desenvolvida uma análise e síntese dessa literatura específica que resulta no quadro dos principais elementos caracterizadores de relacionamentos e respectivas definições. É ainda proposto um modelo de encadeamento desses elementos, por meio de um diagrama, que pretende explicar, de acordo com a literatura, como devem ser desenvolvidos e mantidos relacionamentos em rede.

Finalmente, terminamos a revisão teórica com duas seções dedicadas ao agronegócio. Na primeira são descritos os principais conceitos e correntes teóricas, distinguindo as expressões *Commodity System Approach*, *Análise de Filières*, Sistema Agroindustrial, Complexo Agroindustrial, Cadeia de Produção Agroindustrial, Gestão de Cadeias de Suprimentos, Gestão de Redes e Resposta Eficiente ao Consumidor. A segunda é voltada para o agronegócio da soja, falando da história dessa cultura e de estudos desenvolvidos por outros autores cujo objeto também foi essa cultura ou os produtos derivados.

O capítulo 4 trata da metodologia de pesquisa. Começa por apresentar os atuais conceitos de conhecimento científico de forma a definir os paradigmas a partir dos quais são decididos os métodos e desenho de pesquisa. O paradigma que envolve o presente trabalho é o pós-positivista. Método e desenho incluindo execução, perguntas e proposições, unidade de análise e fronteiras do estudo de caso são detalhados nas seções seguintes, terminando com a descrição da lógica utilizada na ligação entre dados e proposições, instrumentos e coleta de dados.

Os resultados da pesquisa empírica são descritos no capítulo 5. Primeiro é considerada a empresa focal, apresentado o histórico, a sua caracterização como empresa, estratégia e valores. Em seguida, mostra-se com mais detalhe a rede de suprimentos e como se posicionam os atores selecionados para efeitos de pesquisa sobre relacionamentos. Depois discorre-se, na perspectiva da empresa focal, sobre os relacionamentos desta com os atores selecionados: produtores e transportadores. Apresentam-se os dados recolhidos com os produtores e transportadores sobre os relacionamentos destes com a empresa focal, apresentando-se separadamente cada um deles. Relatam-se também as

observações registradas no decorrer de uma grande reunião entre a empresa focal e vários produtores. Recorre-se com frequência, nesse capítulo, a transcrições das entrevistas, que ilustram e reforçam de maneira inequívoca algumas das informações colhidas.

No capítulo 6 procede-se à análise dos dados coletados por meio do método comparativo. Na primeira seção são confrontadas as respostas entre a empresa focal e as empresas entrevistadas com o intuito de evidenciar as convergências e as divergências, o que de fato acontece. Na segunda seção, são comparadas as respostas das empresas de diferente porte em relação à empresa focal, de forma a detectar possíveis interferências da variável dimensão associada a poder. Por último, são tecidas considerações sobre as relações entre a pesquisa empírica e a pesquisa teórica desenvolvidas neste estudo de caso.

No capítulo 7, encerramos o estudo de caso elaborado com o objetivo de conhecer como são desenvolvidos e mantidos relacionamentos entre atores em redes de suprimentos no agronegócio soja. Na primeira seção são respondidas as perguntas de pesquisa. Os resultados indicam que os relacionamentos mantidos pela empresa focal apresentam a maioria das características citadas pela literatura na abordagem de Redes de Suprimentos, embora pressões circunstanciais do agronegócio soja, bem como a assimetria de poder, revelem algumas variações em face do modelo de encadeamento elaborado na revisão teórica. A escassez de oferta de parceiros em períodos de expansão faz com que os relacionamentos se desenvolvam com muita rapidez, descurando fases importantes de entendimento inicial entre os atores. Esse encadeamento atrasa o desenvolvimento e otimização dos resultados passíveis de serem gerados em relacionamentos de Rede. Na maioria dos casos, a assimetria de porte e poder das empresas aumenta a dificuldade de gerar confiança, especialmente difícil de conquistar no tradicional segmento de produção agrícola. Apesar das variações encontradas, indicando que os relacionamentos ainda não estão otimizados, a maioria já apresenta muitas das características de Rede, com resultados positivos e clara tendência de melhoria.

Em seguida, são apresentadas algumas implicações gerenciais decorrentes das conclusões extraídas, dentre elas, no caso do agronegócio brasileiro, a pesquisa

indica que, mesmo em situação de equilíbrio, ainda não são suficientemente exploradas as dimensões de partilha de expectativas, criação de canais de comunicação, potencialização de conhecimento e, sobretudo, exibição de indicadores de desempenho.

Nas seções seguintes expõem-se algumas limitações do estudo de caso e, finalmente, sugerem-se caminhos para futuros trabalhos de pesquisa que podem fortalecer, enriquecer e complementar a abordagem de Relacionamentos em Redes de Suprimentos no Agronegócio.

O capítulo 8 descreve a bibliografia consultada e, no capítulo 9, são apresentados o anexo do protocolo de estudo de caso e o anexo com análise gráfica do tipo e atualidade da bibliografia usada.



## CAPÍTULO 2 – O PROBLEMA DA PESQUISA

Como já vem acontecendo em outros setores, acredita-se que o sistema agroindustrial terá um ganho crescente de interesse na abordagem de redes, já que esta pode contribuir para o desenvolvimento de confiança entre atores fazendo com que a probabilidade de sobrevivência e capacidade de melhoria de todos os participantes aumente (BATALHA, 2001).

Lambert, Cooper e Pagh (1998) e Mentzer *et al.* (2001) argumentam que os relacionamentos entre empresas amarram o sucesso dessas empresas a toda a cadeia de suprimentos a que pertencem, constituindo essa uma das últimas fronteiras da competitividade.

Parte-se do pressuposto de que as relações desenvolvidas em redes podem ser geridas e que existe pró-atividade no seu desenvolvimento. Se essa gestão for mais bem conhecida, poderá contribuir para o fortalecimento de relacionamentos e, conseqüentemente, para a melhoria de todos os atores da rede, da cadeia e do setor (HARLAND *et al.*, 2001a).

Considerando as questões e tendências até aqui expostas sobre a atualidade e relevância dos estudos de redes de suprimento e agronegócio para a economia nacional, a problemática de estudo proposta para análise neste trabalho, antes da revisão bibliográfica, é:

**"Como foram desenvolvidos e são mantidos os relacionamentos entre atores numa rede de sucesso?"**

Desdobramento:

- 1) Quais são as características dos relacionamentos existentes?
- 2) Como se desenvolveram os relacionamentos?

- 3) Quais são os mecanismos de sincronização de atividades?
- 4) Ao longo do desenvolvimento e da manutenção dos relacionamentos foram sentidas dificuldades?

## **2.1. Justificativa da Pesquisa**

O atual ambiente de competitividade e exigência de flexibilidade torna necessária uma abordagem sistêmica, cuja filosofia consiste em olhar para a rede de suprimentos como uma entidade única que articula as estratégias dos seus diferentes atores, orientando-os para o cliente (NEVES *et al.*, 1997). Gestão de cadeia de suprimentos surge, assim, como a soma total de ações gerenciais adotadas para realizar e/ou implantar aquela “filosofia” (MENTZER *et al.*, 2001).

De acordo com Skjoett - Larson (1999), podemos distinguir três correntes teóricas dentro de Gestão de Cadeia de Suprimentos: Teoria dos Custos de Transação; Teoria de Redes e Teoria da Gestão Baseada em Recursos.

Conforme explicado a seguir, a escolha recai sobre Teoria de Redes. Essa teoria baseia-se em processos de troca e adaptação entre os componentes da rede, em clima de confiança, e abrange até os relacionamentos indiretos entre os seus participantes. Gestão de Redes de Suprimentos envolve ligações laterais, cadeia reversa e trocas mútuas, adotando uma perspectiva estratégica que contempla aquisição de recursos, desenvolvimento, transformação e gestão de relacionamentos (HARLAND *et al.*, 2001a).

Essa perspectiva mais abrangente é a que se acredita ser capaz de responder às necessidades das empresas de ajustar-se quanto à integração, coordenação e sincronização das atividades de negócio para se mostrarem competitivas (SVENSSON, 2002).

Mais do que uma gestão interna de operações, a gestão de relacionamentos entre os atores da rede (como decisão de tipo de contrato, tratamento de informações sensíveis ou nível de confiança) tem impacto no nível e na riqueza de troca de informações, de fluxos de materiais e financeiros (CORRÊA, 2003).

Como já vem acontecendo em outros setores, acredita-se que o sistema agroindustrial terá um ganho crescente de interesse na abordagem de redes, já que esta pode contribuir para o desenvolvimento de confiança entre atores aumentando a probabilidade não só de sobrevivência mas de sucesso para todos. (BATALHA, Coord., 2001a).

Desde meados dos anos 80, estrategistas de negócio como Hamel e Prahalad (1989) e Porter (1990) identificaram a tendência de globalização para a maioria das indústrias. Cada vez mais, os negócios são desenvolvidos para atuar em diversas regiões geográficas expandindo a maneira tradicional de comércio internacional para gerar novas formas de cooperação. Cooperar ou colaborar no contexto de globalização tem sido concretizado por meio da escolha de verticalização e horizontalização da cadeia conforme descrito por Fine (1998), ou seja, transformar uma operação linear em uma rede complexa de atores, os quais se mantêm ou não independentes, cada um contribuindo com a sua especialidade de forma que todos se tornem mais competitivos (HARLAND, LAMMING e COUSINS, 1999).

Nos diversos setores e atividades econômicas, o agronegócio mantém a sua tendência de expansão, sobretudo pelo aumento da demanda de alimentos. A importância do setor agroalimentar no Brasil é incontestável (TOLEDO *et al.*, 2000), mas a maioria das pesquisas feitas nesse setor é específica, sem a abordagem sistêmica que pretendemos. No entanto, cabe mencionar que uma série de estudos e pesquisas já foi desenvolvida sobre as cadeias agroindustriais no Brasil e que é marcada por duas vertentes principais: uma americana e outra francesa.

A americana baseia-se no *Commodity System Approach* (CSA), cuja base teórica é derivada da teoria neoclássica da produção; e a francesa, representada pela *Analyse de Filière*, produto da escola de economia industrial francesa (BATALHA, Coord., 2001a; NEVES, LAZZARINI e MACHADO, 1997).

A importância desse setor e o crescimento do agronegócio soja permitem acreditar que haverá uma expansão de participantes e aumento de complexidade nas redes de suprimentos, as quais apresentarão desafios de gestão cada vez maiores.

Estudos levados a cabo na cadeia de suprimento agrícola brasileira relataram a existência de ciclos de preço, assim como de ciclos de estoques (CORBETT, 2002). Na tentativa de reduzir a variabilidade dos preços agrícolas foi sugerido que um dos pontos passíveis de ser melhorado é o de comunicação entre os produtores e restantes elos da cadeia. Mais uma vez, os relacionamentos baseados na troca de informação e confiança foram assumidos como cruciais para a melhoria de todo o setor.

Outra pesquisa recente sobre análise de desempenho em cadeias de suprimentos nacionais reforça a importância de se fazerem mais estudos teórico-empíricos no setor do agronegócio, com vista a fortalecer a visão sistêmica e a integração proposta pela Gestão de Cadeias de Suprimentos. A interação entre empresas permite que a melhoria de uma seja compartilhada com as restantes (PEREIRA, 2003).

Outro exemplo está na cadeia brasileira do amendoim, a respeito da qual um estudo concluiu que a maioria dos relacionamentos de colaboração existentes entre os atores não acontece por consciência de visão sistêmica, mas apenas quando fatores exógenos o exigem, perdendo-se oportunidades de melhoria e crescimento dos participantes (SANCHES, 2003).

De acordo com a Associação Brasileira de Agribusiness, num cenário mundial em que se prevê que a produção agrícola não tem como se expandir muito mais, o Brasil constitui uma exceção positiva. O setor agrícola nacional, porém, não pode deixar de recorrer a uma forma de organização mais sistêmica, baseada na cooperação (FURTADO, 2002).

O caso da soja ilustra bem a capacidade e potencialidade que o setor agrícola representa para o País. A safra de 1999/2000 rendeu 36 milhões de toneladas,

colhidas numa área de 13,7 milhões de hectares, com produtividade média de 2,6 toneladas/hectare.

Segundo o Ministério da Agricultura, o Brasil é, atualmente, o segundo maior produtor mundial desse grão e o primeiro em exportação. Apesar de o mercado mundial estar desaquecido no primeiro semestre de 2003, o Brasil apresenta expansão no volume de exportação, com especial destaque para a soja (108,1%), firmando importância nos mercados chinês e argentino.

A tabela 1 mostra como evoluiu positivamente a produção desse grão. As previsões de crescimento do negócio da soja confirmam-se assim como o aumento de participantes e o conseqüente acréscimo de complexidade na rede de suprimentos.

**Tabela 1: Comparativo de Área, Produção e Produtividade de Soja – Safras 2001/2002 e 2002/2003**

U.F.	ÁREA (Em mil ha)			PRODUÇÃO (Em mil t)			PRODUTIVIDADE (kg/ha)		
	01/02	02/03	VAR (%)	01/02	02/03	VAR (%)	01/02	02/03	VAR (%)
<b>Norte</b>	141,1	209,0	48,1	369,0	556,3	50,8	2.615	2.662	1,8
<b>Nordeste</b>	1.125,1	1.240,7	10,3	2.096,0	2.653,4	26,6	1.863	2.139	14,8
<b>Sul</b>	6.806,2	7.428,0	9,1	15.603,7	21.018,7	34,7	2.293	2.830	23,4
<b>Sudeste</b>	1.286,1	1.450,8	12,8	3.452,4	3.994,3	15,7	2.684	2.753	2,6
<b>C-Oeste</b>	6.970,5	8.205,8	17,7	20.395,8	23.987,0	17,6	2.926	2.923	-0,1
<b>N/NE</b>	1.266,2	1.449,7	14,5	2.465,0	3.209,7	30,2	1.947	2.214	13,7
<b>C-Sul</b>	15.062,8	17.084,6	13,4	39.451,9	49.000,0	24,2	2.619	2.868	9,5
<b>BRASIL</b>	16.329,0	18.534,3	13,5	41.916,9	52.209,7	24,6	2.567	2.817	9,7

**FONTE: CONAB-Companhia Nacional de Abastecimento. Julho 2003**

Em resumo, acreditamos que a pesquisa aqui proposta se justifica tanto pela atualidade acadêmica das teorias à luz das quais se pretende avançar no estudo quanto pela pertinência da sua utilização num setor de suma importância para o País e no qual se verificam tantas carências de abordagem teórico-empírica.

## 2.2. Objetivos da Investigação

Espera-se que o estudo aqui proposto possa contribuir tanto para o acúmulo de conhecimento acadêmico quanto para a melhoria de práticas no mundo empresarial que reflitam no avanço do setor e do País.

Considerando o acima exposto, este projeto tem por objetivo descrever como são desenvolvidos e mantidos relacionamentos entre atores da rede de soja.

### ▪ **Objetivos Específicos**

- a) identificar as principais características dos relacionamentos;
- b) descrever como são desenvolvidos e mantidos tais relacionamentos;
- c) descrever e analisar a importância estratégica dos relacionamentos sincronizados, ligando-a à distribuição na rede de soja;
- d) aplicar as análises e a lógica da teoria de gestão de redes de suprimento às cadeias agroalimentares para descrever eventuais dificuldades sentidas em relacionamentos.

## **CAPÍTULO 3 – REVISÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão apresentados os conceitos, modelos e teorias considerados mais importantes e/ou mais recentes em cada uma das grandes áreas de estudo que servem de base à presente pesquisa. Veremos, primeiro, Gestão de Cadeia de Suprimentos, em seguida, Gestão de Redes de Suprimentos, e uma seção de Relacionamentos em Redes de Suprimentos, ao final da qual desenvolvemos uma análise e síntese da literatura específica sobre Relacionamentos. Apresentamos, ainda, uma seção dedicada ao agronegócio em geral e ao agronegócio da soja, em particular.

### **3.1 Gestão de Cadeia de Suprimentos**

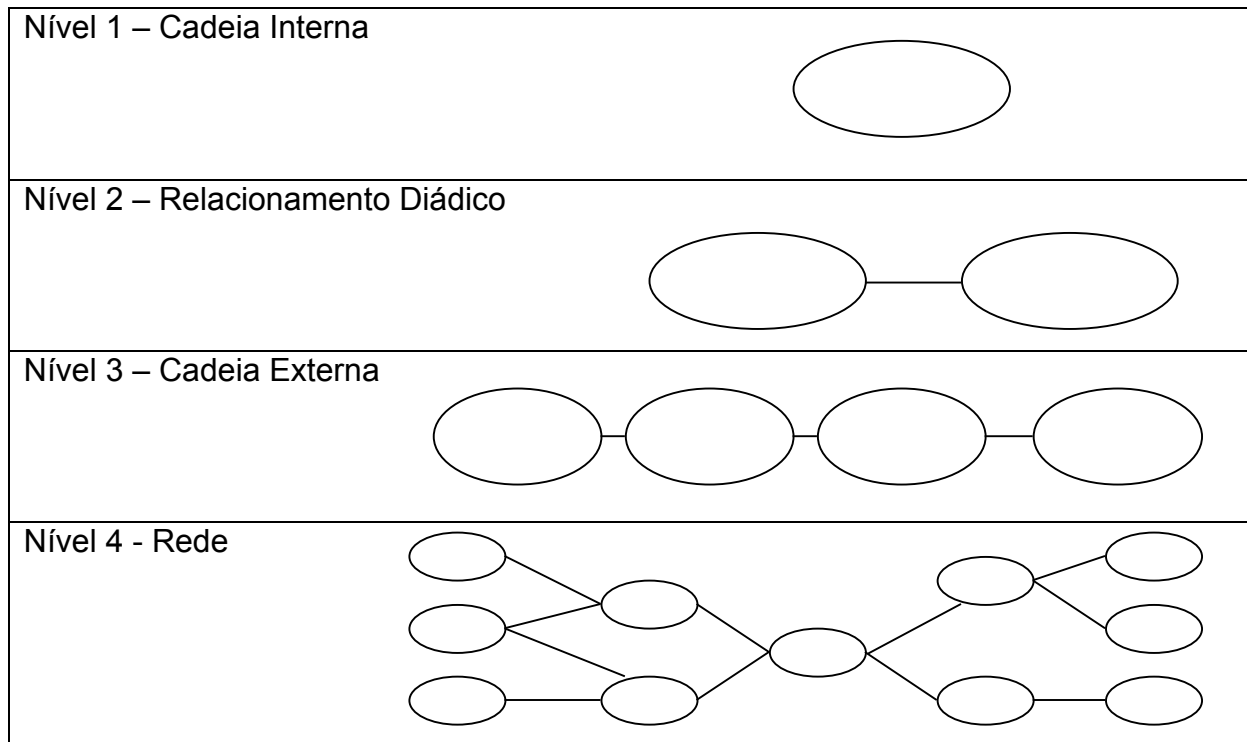
Podem ser encontradas na literatura diversas definições de Gestão de Cadeias de Suprimento, abordagens e perspectivas que vão expandindo e alterando os seus conceitos-base ao longo do tempo. Embora apresentemos outras, para efeitos desta pesquisa consideramos, principalmente, as definições que conduzem à noção de Gestão de Redes de Suprimentos.

De acordo com Harland (1996), o termo "gestão de cadeias de suprimentos" surgiu originalmente no começo de 1980, com Oliver e Webber discutindo os benefícios potenciais de uma integração de funções internas da organização como compras, manufatura, vendas e distribuição. Desde então, a expressão foi utilizada frequentemente, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, mas com significados e propósitos distintos.

Harland (1996) identificou quatro contextos ou níveis de pesquisa diferentes: a cadeia de suprimentos interna que integra funções do negócio envolvidas no fluxo de materiais e informações; o gerenciamento de relacionamento entre a empresa e fornecedores imediatos; o gerenciamento de uma cadeia de negócios incluindo todos os fornecedores e clientes; e o gerenciamento de uma rede de negócios

interconectados por diferentes processos e atividades na criação de valor para o cliente (esquema 1).

### Esquema 1: Níveis de Pesquisa em Gestão de Cadeias de Suprimentos



Fonte: HARLAND (1996: pág.66) Nossa tradução.

No entender daquela autora, o que mais caracteriza Gestão de Cadeias de Suprimentos é a abordagem de gestão de relacionamentos num espectro que varia da integração vertical ao mercado puro. A pertinência de tal abordagem vem aumentando ao par da importância colocada nas relações com os fornecedores, como ilustram as tendências de negócio identificadas por Harland (1996):

- Desintegração vertical: optar por não concentrar todas as atividades dentro da empresa é uma forma de manter flexibilidade e rapidez de adaptação.
- Redução da carteira de fornecedores: ganhar eficiência por meio do investimento na relação com um ou dois fornecedores em vez de ter muitos a fornecer o mesmo bem.



- Foco em operações: a escolha de tarefas tidas como as mais nucleares para concentrar esforços internos, alterando a relação com os fornecedores ao estabelecer prioridades.
- *Outsourcing*: optar por adquirir fora da empresa bens ou serviços acessórios que não são a especialidade do negócio.
- *Just-in-time*: a busca da qualidade por meio da eliminação do desperdício obriga os fornecedores a desenvolver-se.
- Parcerias: relacionamentos que buscam uma equação do tipo ganha-ganha no desenvolvimento de negócios.

Uma vez demonstrado que os relacionamentos constituem o enfoque de gestão de cadeias de suprimentos, Harland (1996) considera que os dois primeiros níveis de análise, interno e diádico, não correspondem à noção de cadeia, uma vez que, para isso, se supõe um conjunto de relacionamentos.

Quanto ao nível 3, cadeia externa, é apresentado como uma linha única, seqüencial, de relacionamentos, que não inclui relacionamentos laterais. Nesse arranjo os estudos acadêmicos debruçam-se sobre a dinâmica dentro da cadeia, focando o impacto que o posicionamento de cada organização, na sua linha, tem no que diz respeito a volatilidade da demanda, intensidade de ativos, lucratividade, mudança tecnológica, escala e equilíbrio.

Duas leis da dinâmica dentro da cadeia de suprimentos são também descritas por Fine (1999) e Slack e Lewis (2003): a Lei da Ampliação da Volatilidade, também conhecida como Efeito Chicote ou Efeito Forrester, e a Lei da Ampliação da Velocidade Evolutiva.

A Lei da Ampliação da Volatilidade é o fenômeno do aumento das distorções de demanda e de estoques à medida que nos aproximamos dos elos a montante da cadeia, ou seja, nos afastamos do consumidor final. Esse fenômeno apresenta desafios na esfera dos relacionamentos na medida em que se espera que as oscilações de demanda sentidas por quem atende o consumidor final sejam o mais fiel e rapidamente possível transmitidas para os elos a montante e que, por sua vez, estes vão respondendo com a rapidez e flexibilidade ajustadas a essas variações.

A Lei da Ampliação da Velocidade Evolutiva é o fenômeno do aumento de necessidade de mudança e evolução à medida que nos aproximamos dos elos mais a jusante da cadeia, ou seja, os mais próximos do consumidor final. Os desafios, aqui, são no âmbito da inovação e rapidez no suprimento de novos produtos/serviços.

Outro fenômeno apresentado por Fine (1999) é o escalonamento, o qual está intimamente ligado à noção de redução da carteira de fornecedores. Uma organização terceiriza uma parte de um projeto complexo a um fornecedor, que, por sua vez, terceirizará uma subparte, e assim por diante. Como resultado desse fenômeno, surge o crescente reconhecimento da interdependência, inclusive entre fornecedores concorrentes.

No entanto, para Harland (1996), essa abordagem ainda não é suficientemente holística, e ela propõe o nível 4 de pesquisa de gestão de cadeia de suprimentos, conforme sugerido por Ellram (1991): Gestão de Cadeia de Suprimentos é uma rede de negócios interconectados.

A definição adotada é, tal como Harland (1996: pág. 67) : “(...) a rede de organizações que estão envolvidas, através de ligações a jusante e a montante, nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos ou serviços para as mãos do consumidor final”.

Os aspectos a considerar, nessa abordagem de redes em gestão de cadeia de suprimentos, estão ilustrados no quadro 1.

Harland (1996) distingue, ainda no que se relaciona à performance, a abordagem voltada especificamente para os relacionamentos. Os critérios de avaliação de performance identificados são a qualidade, a entrega, o preço e a troca de informação. Os sistemas de medição desenvolvidos, porém, apresentam três obstáculos: medições demasiado objetivas que dificultam o entendimento de questões com várias posições intermédias; sistemas quase sempre concebidos pelo

comprador e para servir aos seus propósitos, e não pensando na rede como um todo; critérios impostos aos fornecedores devido à assimetria de poder.

#### **Quadro 1: Elementos Considerados na Literatura de Redes**

Posição competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seleção de parceiros colaborativos</li> <li>- estabelecimento de uma posição competitiva</li> <li>- monitoramento do posicionamento próprio e dos competidores</li> <li>- gerenciamento dos relacionamentos</li> </ul>
Definição de componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- atores: definidos pelas atividades desenvolvidas e recursos controlados</li> <li>- atividades: relacionamentos entre atores</li> <li>- recursos: heterogêneos, humanos e físicos, mutuamente dependentes.</li> </ul>
Estrutura de redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- resulta do tipo de organização da carteira de fornecedores, quantidade e proximidade de atores.</li> </ul>
Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méritos da opção de rede pequena:               <ul style="list-style-type: none"> <li>inovação colaborativa; forte; fluxos densos de informação; confidencialidade alta; destino compartilhado.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méritos da opção de rede alargada:               <ul style="list-style-type: none"> <li>agilidade e flexibilidade; mais oportunidades de variação; mais acesso ao conhecimento; vantagem nas incertezas, competitividade em custo.</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de HARLAND (1996)

Em trabalhos posteriores, Harland (1999, 2001a e 2001b) corrobora as conclusões: apesar das dificuldades de desenvolver pesquisas com caráter holístico, a gestão de cadeia de suprimentos tende para a abordagem de redes com enfoque em relacionamentos, por ser essa a prática empresarial e acadêmica em face do aumento contínuo de desafios e complexidade.

Em 1999, Skjoett-Larsen, adotando igualmente a definição de redes de Harland (1996), também se propõe a definir Gestão de Cadeias de Suprimentos e a abrir

novos constructos e abordagens para essa teoria. Skjoett-Larsen escolhe essa definição por entender que contempla as características mais importantes, que são: o foco nos relacionamentos e a visão holística.

Considerando aquela definição e observando a proliferação de estudos na área de Logística sem correntes fortes de orientação teórica, o autor apresenta e compara três abordagens na tradição funcionalista e positivista, paradigma mais comum nos estudos realizados. São elas: a Análise de Custos de Transação, a Perspectiva de Redes e a Gestão Baseada em Recursos (quadro 2).

**Quadro 2: Comparação entre Análise de Custos de Transação, Perspectiva de Redes e Abordagem Baseada em Recursos**

<b>Características</b>	<b>Análise de Custos de Transação</b>	<b>Perspectiva de Redes</b>	<b>Abordagem Baseada em Recursos</b>
<b>Pressupostos Comportamentais</b>	Fronteira da racionalidade Oportunismo	Fronteira da racionalidade Confiança	Fronteira da racionalidade Confiança
<b>Foco do Problema</b>	Governança eficiente Estruturas	Relacionamentos dinâmicos	Competência interna Desenvolvimento
<b>Dimensão Tempo</b>	Estática	Dinâmica	Dinâmica
<b>Unidade de Análise</b>	Transações	Relacionamentos	Recursos e competências
<b>Natureza dos relacionamentos</b>	Falhas de mercado	Acesso a recursos heterogêneos	Acesso a recursos complementares

Fonte: SKJOETT-LARSON (1999 : pág. 46) Nossa tradução.

A Análise de Custos de Transação é uma teoria desenvolvida por Williamson<sup>1</sup> (in Skjoett-Larson, 1999; Hobbs and Young, 2000) com fortes raízes na estratégia econômica por meio da qual se consegue atingir o máximo de eficiência e flexibilidade para responder às mutações do ambiente externo às organizações. Essa teoria, no entanto, reconhece que as transações econômicas não ocorrem sem custos.

<sup>1</sup>Williamson, Oliver. Markets and Hierarchies, New York : the Free Press, 1975.

Baseia-se em dois pressupostos comportamentais que influenciam a estrutura de governança: racionalidade limitada e oportunismo. A racionalidade limitada decorre das limitações intelectuais dos indivíduos e da impossibilidade de processar, conhecer toda a informação disponível e não ter acesso a toda a informação sobre as conseqüências de um dado ato. Por outro lado, o oportunismo é uma característica dos atores que buscam, antes de mais nada, o interesse próprio, usando astúcia e malícia (Skjoett-Larson, 1999).

Hobbs e Young (2000) expandem as noções dos custos ao apresentar: custos antes da transação, em tempo e recursos, na busca do melhor parceiro para transacionar, chamados de custos de informação ou seleção; custos durante a transação, denominados custos de negociação; e custos após ou na continuação da transação, que são custos de monitoramento e acompanhamento.

Os fatores que afetam as transações são a estrutura de governança, incerteza, freqüência e especificidades dos ativos. Para ambientes de grande incerteza, transações freqüentes e ativos muito específicos, a melhor estrutura de governança é a hierárquica ou integração vertical. Se os ativos forem medianamente específicos, no entanto, a estrutura de governança mais eficiente deve ser híbrida entre integração vertical e mecanismo de mercado.

A principal crítica à teoria dos custos de transação recai sobre o seu foco em princípios econômicos negligenciando os relacionamentos pessoais e sociais.

Para a teoria de redes é fundamental a noção de que a organização individual depende de recursos controlados por outras organizações e que o acesso a esses recursos é conseguido por meio de interação com as organizações detentoras. De acordo com essa teoria, a interação tende a ser mais estável e forte, promove relacionamentos que se constróem ao longo do tempo. Identificamos na rede relacionamentos entre os seus atores, acerca das suas atividades e recursos. Os relacionamentos são dinâmicos, em constante troca e adaptação, fomentando a interdependência.

Embora a teoria de Redes também partilhe do pressuposto de racionalidade limitada, o compromisso e a colaboração subjacentes aos relacionamentos desenvolvidos baseiam-se na confiança e não no oportunismo.

Outro elemento central nessa teoria advém da habilidade de cada ator influenciar não só os seus parceiros diretos mas também os parceiros dos seus parceiros, ou seja, a colaboração desenvolvida estende-se a toda a rede e tem impacto no desempenho de todos os atores.

A Teoria Baseada em Recursos compartilha do pressuposto de racionalidade limitada e da confiança, mas tem como principais elementos os próprios recursos, capacidades e ativos estratégicos. O objetivo é criar vantagens competitivas sustentáveis para a organização por meio da boa exploração desses elementos no que diz respeito às características de geração de valor, escassez ou raridade, dificuldade de imitar, de substituir.

O foco do problema nessa teoria é desenvolver competências internas de forma a gerar esse perfil de vantagem competitiva, as quais incluem a análise do ambiente em termos de oportunidades e ameaças de mercado.

Para Skjoett-Larson, as três teorias apresentam lacunas. A análise de custos de transação coloca em foco as estruturas sem contemplar a dinâmica das mudanças nem o desenvolvimento dos relacionamentos ao longo do tempo. A teoria de Redes é fundamentalmente descritiva, e o seu suporte em confiança é de difícil operacionalização. A teoria Baseada em Recursos está voltada para a análise interna da organização.

O autor reconhece, no entanto, que a abordagem de Análise de Custos de Transação é a que menos se adapta ao conceito de gestão de cadeias de suprimentos, uma vez que não comporta a cooperação e a confiança requeridas. A Teoria de Redes não só responde a essas necessidades mas também observa os relacionamentos e seus impactos de forma holística.

Mentzer *et al.* (2001) decompõem o conceito de Gestão de Cadeia de Suprimentos como: filosofia de gestão; conjunto de processos que compõe a filosofia; e, finalmente, as atividades que formam os processos. Esse autor distingue, então, duas vertentes: a Orientação de Cadeia de Suprimentos, que é a conscientização de uma organização sobre as implicações sistêmicas e estratégicas das atividades relacionadas com a gestão de diversos fluxos na cadeia; e a Gestão de Cadeia de Suprimentos que é a soma total das ações abertamente realizadas na persecução daquela filosofia.

O autor sintetiza os pilares da filosofia de gestão de cadeias de suprimentos em:

- uma abordagem sistêmica que pretende ver a cadeia como um todo e gerir o fluxo total de bens desde o fornecedor até o último cliente;
- uma orientação estratégica direcionada para a cooperação no sentido de sincronizar capacidades estratégicas e operacionais intra e inter-organizações;
- foco no cliente de forma a criar uma fonte única e individualizada de valor para o cliente, no sentido da sua máxima satisfação.

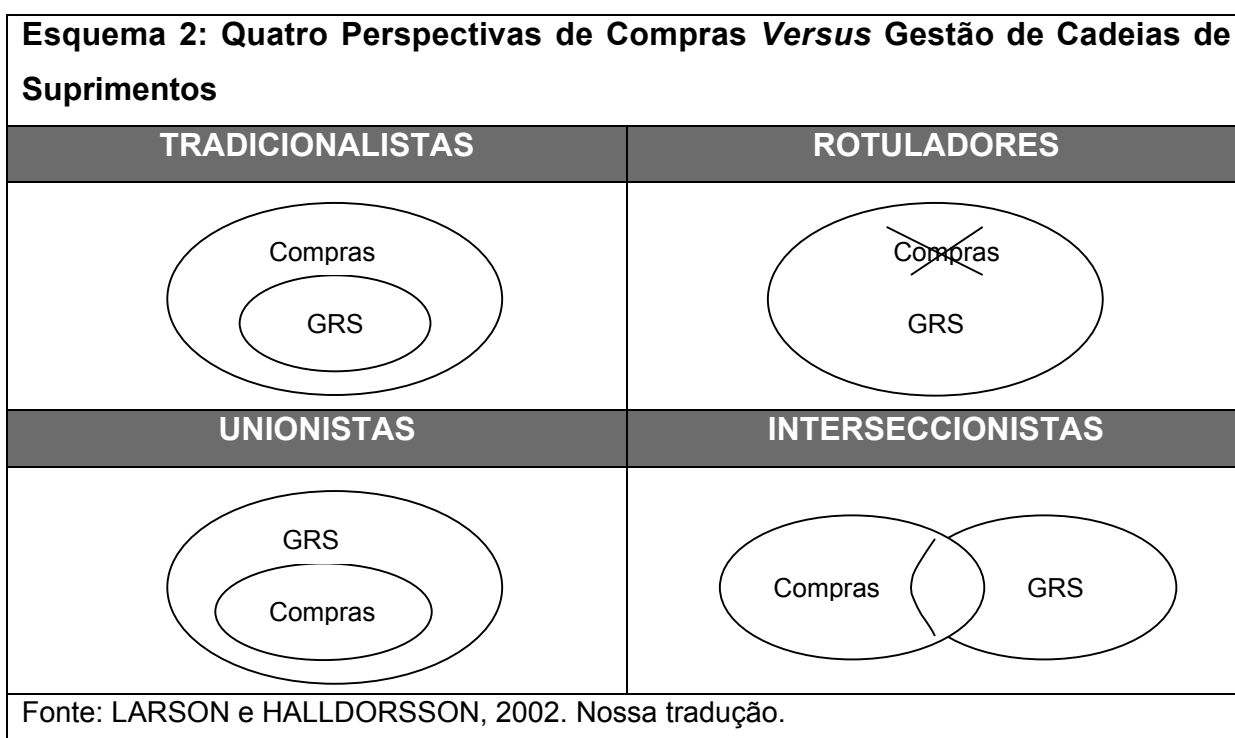
No conjunto de ações, ainda Mentzer *et al.* (2001) destacam a importância do estabelecimento de práticas coerentes com a filosofia, especialmente as que visam a um comportamento de integração. Entre as práticas, mencionamos:

- Partilha de informação como estratégias de promoções, *marketing*, estoques, previsões e outros dados estratégicos e táticos, que reduzem a incerteza entre parceiros melhorando a sua performance.
- Partilha de riscos e recompensas, importante para cooperações de longo prazo.
- Colaboração e/ou cooperação, fundamentais para a implementação da filosofia.

Relacionamentos iniciam-se com o planejamento de uma atividade e mantêm-se em operação, desenvolvimento e avaliação de performance. Para que isso aconteça tem de haver colaboração e confiança.

Aquele autor expande ainda o conceito ao apresentar dois escopos de atuação em Gestão de Cadeia de Suprimentos. O escopo funcional refere-se à escolha das funções que devem ou não ser incluídas na integração e implementação da filosofia sistêmica. O escopo organizacional diz respeito aos tipos de relacionamento que são relevantes para as organizações participantes na implementação e instalação de processos de Gestão de Cadeia de Suprimentos.

Outra abordagem (LARSON; HALLDORSSON, 2002) compara quatro perspectivas conceituais de compras adotadas pelas organizações com relação a Gestão de Cadeias Suprimentos: tradicionalistas, rotuladores, unionistas e interseccionistas (esquema 2).



A perspectiva tradicionalista vê Gestão de Cadeias de Suprimentos como um aspecto estratégico de compras, com ênfase no desenvolvimento de fornecedores de primeiro e segundo níveis. Na empresa, isso significa a possibilidade de contratar um especialista externo que auxilie o departamento de compras com os fornecedores de segundo nível.



A perspectiva rotuladora refere-se a situações em que simplesmente se muda o nome de compras para Gestão de Cadeias de Suprimentos sem alterar qualquer conteúdo, processo, visão ou conceito.

Unionista é a que entende compras como uma parte de Gestão de Cadeias de Suprimentos. É exemplo dessa perspectiva a sugestão apresentada em Larson e Halldorsson (2002) de que Gestão de Cadeias de Suprimentos inclui oito processos de negócio: gestão de relacionamentos com clientes; gestão do serviço a clientes; gestão da demanda; satisfação de encomendas; gestão do fluxo de produção; *procurement*; desenvolvimento e comercialização de produtos; e retornos.

Finalmente, a perspectiva interseccionista defende que Gestão de Cadeias de Suprimentos não é uma união de logística, operações e compras mas contém elementos das três disciplinas. Gestão de Cadeias de Suprimentos coordena esforços funcionais cruzados entre múltiplas organizações.

Os estudos conduzidos por Larson e Halldorsson (2002) indicavam uma forte presença de rotuladores, mas também uma tendência forte de unionistas e interseccionistas. O interesse em Gestão de Cadeias de Suprimentos é crescente.

Para Rigatto, Larson e Padula (2003), Gestão de Cadeias de Suprimentos é ainda um conceito que precisa ser esclarecido em muitos setores de negócios. Esses autores apresentam os resultados de um projeto levado a cabo na cadeia de enlatados de pêssego cujo principal objetivo era mostrar aos processadores industriais e aos plantadores como lidar com o conceito de Gestão de Cadeias de Suprimentos.

Os resultados do projeto que mais se destacaram são: o aumento de conhecimento e informação entre participantes; a melhoria no nível tecnológico de produção de pêssego enlatado; as habilidades de gerenciamento desenvolvidas durante a preparação de relatórios econômicos e gerenciais; a melhoria de registros de fornecedores individuais; e, no nível agregado para as empresas processadoras, ganhos em produtividade, ganhos em quantidade e qualidade de fruta e tempos de entrega.

De um modo geral, o sucesso de Gestão de Cadeias de Suprimentos deve ser visto como um processo de longo prazo que trabalha para melhorar a informação entre participantes e construir um ambiente de confiança (Rigatto, Larson e Padula, 2003).

O estudo de caso no setor de enlatamento de pêssego no Brasil mostrou que é possível melhorar a comunicação e a interação dos participantes por meio dos princípios de Gestão de Cadeias de Suprimentos de tal forma que todos entendam e ganhem benefícios diversos, dentre os quais benefícios econômicos importantes.

Podemos, portanto, observar que não só existem resultados animadores quanto à utilização da perspectiva de Gestão de Cadeias de Suprimentos no agronegócio brasileiro mas também há uma tendência defendida por diversos autores que incentiva a abordagem de Redes, pelo seu foco em relacionamentos de confiança, pela sua visão holística, pelo seu entendimento da dinâmica de mercados acelerada pela globalização, desenvolvimento tecnológico e crescimento da competitividade.

### **3.2 Gestão de Redes de Suprimentos**

Harland *et al.* (2001a) surgem com uma distinção fundamental: Gestão de Cadeia de Suprimentos tende a concentrar-se na análise, mais simples e linear, de fluxos de materiais e informação associada. Gestão de Redes de Suprimentos, por outro lado, envolve ligações laterais, cadeia reversa e trocas mútuas, adotando uma perspectiva mais estratégica que contempla aquisição de recursos, desenvolvimento, transformação e gestão de relacionamentos.

Rede de suprimentos, então, surge como uma extensão de cadeia de suprimentos, mais complexa e na qual deve ser dada especial atenção aos relacionamentos como forma de orquestrar todos os interesses dos participantes.

Um dos trabalhos seminais sobre organizações em redes é o de Snow, Miles e Coleman (1992). Esses autores descrevem o ambiente de negócios e as forças que

conduzem à configuração em redes (quadro 3). A globalização, a desregulamentação, os avanços tecnológicos, políticos e sociais geram pressões internas nas organizações que precisam responder desenvolvendo suas competências e capacidades no estabelecimento de ligações que lhes permitam adquirir agilidade e flexibilidade.

**Quadro 3: Respostas Organizacionais para o Novo Ambiente de Negócios**

<b>A Nova Realidade Competitiva</b>	
<b>Forças Condutoras</b>	<b>Forças Interativas</b>
<b>Globalização</b>	<b>Desregulamentação</b>
Novos atores em todos os estágios das cadeias de valor. Margens de lucro reduzidas pela competição	Mudanças legais e políticas aumentam a incerteza. Privatização de serviços públicos.
	<b>Forças Facilitadoras</b>
	Avanços na automação para indústria. Tecnologias de comunicação e informática mais rápidas e baratas. Mais liberdade social e política.
<b>Imperativos Organizacionais</b>	
<b>Demanda de Produtos e Serviços</b>	<b>Requisitos de Gestão</b>
Foco em competências diferenciadas. Redução de custos e aceleração da inovação. Manter apenas os ativos produtivos Redução de ciclos de produção e produto.	Menos trabalhadores permanentes mas mais treinados. Desenvolver mais lugares de contratação parcial e/ou temporária. Desenvolver ligações com recursos tecnológicos globais.

Fonte: SNOW, MILES E COLEMAN (1992: pág. 10). Nossa tradução.

Considerando essas pressões, Snow, Miles e Coleman (1992) propõem três tipos de configuração de rede: interna, estável e dinâmica. A rede interna é formada por empresas que preferem não recorrer à terceirização mas cujas unidades de negócio

devem fazer valer os preços de mercado nas transações efetuadas entre si, como se fossem independentes. Dessa forma, não haveria lugar para acomodação nem tolerância com unidades de negócio que não provassem eficiência suficiente em face de concorrentes externos. A rede estável permite terceirização, como forma de conseguir flexibilidade, e apresenta muitas empresas reunidas em torno de um negócio e de uma empresa líder, como constitui o exemplo das atuais configurações da indústria automobilística. A rede dinâmica é caracterizada pela total dispersão de recursos, em que empresas líderes recorrem quase totalmente à terceirização, mantendo para si atividades de montagem ou *design* e concepção.

Dependendo do seu setor de atuação, das forças a que está sujeito e do seu objetivo estratégico de diferenciação e competição, cada empresa ou cada ator enquadra-se melhor em um dos tipos de rede descritos (quadro 4). O que resulta da proposta de Snow, Miles e Coleman (1992) é que a atual realidade competitiva obriga as organizações a refletirem não só na sua estrutura interna, mas também na sua forma de relacionar-se com as outras organizações.

**Quadro 4: Comparação de Vantagens e Inconvenientes entre Tipos de Redes**

Tipos de Rede	Vantagens	Inconvenientes
<b>Rede Interna</b>	Redução de redundância na utilização de recursos. Redução do tempo de resposta a oportunidades de mercado.	Dificuldade em manter política de preços de mercado internamente.
<b>Rede Estável</b>	Partilha de riscos Cooperação em tempo e qualidade.	Interdependência. Pode ocorrer perda de alguma flexibilidade.
<b>Rede Dinâmica</b>	Especialização Flexibilidade Agilidade	Variações de qualidade Dependência de disponibilidade de <i>experts</i> . Propriedade de conhecimentos ou tecnologia mais ameaçados.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de SNOW, MILES E COLEMAN (1992)

Para fins desta pesquisa, a Teoria de Redes de Suprimentos é entendida como uma estratégia intencional de organizações que busca gerar vantagens competitivas em toda a rede, por meio da entrega de valor superior ao cliente final e com base em relacionamentos de colaboração (HARLAND, LAMMING e COUSINS, 1999).

Essa noção contrasta com a de redes sociais, cujo nível de análise é o indivíduo e trata de relações pessoais espontâneas que estão fora do âmbito do presente estudo.

Também em consonância com a noção de Gestão de Redes de Suprimentos proposta para esta pesquisa, estão autores como Nohria e Eccles (1992), os quais defendem que os principais elementos que compõem o ambiente organizacional são as outras organizações. Comportamentos de cada ator podem ser mais bem analisados se for levado em consideração o seu posicionamento na rede em que atua, já que, se por um lado ele influencia a rede, a rede também influencia e limita cada ator. Não se pode isolar uma organização da rede. Para compreender e analisar uma organização é indispensável considerar a rede em que está inserida.

Como observam Anderson, Hakansson e Johanson (1994), ao analisar relacionamentos entre empresas podem ser distinguidos dois tipos de funções: funções primárias, que dizem respeito aos dois atores diretamente envolvidos no relacionamento em observação ou focal; e funções secundárias ou de rede, que capturam os efeitos positivos ou negativos causados por um determinado relacionamento nos outros atores indiretamente ligados.

Funções primárias são as atividades que resultam, por exemplo, em eficiência, complementaridade, utilização criativa de recursos ou efeitos inovativos, expansão de conhecimento.

Funções de rede são as atividades que extrapolam o relacionamento focal “contagiando” outros atores. Como funções de rede positivas podem ser entendidas as ações benéficas levadas a outros como a utilização das inovações, a transmissão do conhecimento adquirido para o desenvolvimento de outros. Como funções de

rede negativas entendem-se as ações que, rompendo o espírito de cooperação, fazem uso das habilidades adquiridas para obter vantagens, o que abalará os fundamentos de trabalho em rede, dificultando o ambiente de confiança.

O reconhecimento desses dois tipos de funções reforça o entendimento de que relacionamentos condicionam e são condicionados pelo contexto de rede. Conhecer esse contexto é um passo importante para atuar numa rede.

O contexto de rede é definido como a parte da rede que um ator conhece e considera relevante (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994). Para esses autores, as dimensões de análise do contexto de rede são três:

- quem são os atores e como se relacionam entre si;
- as atividades desenvolvidas e a sua seqüência;
- os recursos e os padrões de adaptação entre eles.

Dependendo da complexidade da rede e da experiência do ator, tanto a relevância quanto a extensão de conhecimento sobre a rede podem variar. Na configuração complexa, fluida e ambígua de rede em que é tão importante estabelecer os relacionamentos certos, as organizações desenvolvem uma “identidade de rede”.

Identidade de rede é a percepção de atratividade que uma organização tem de si mesma e exerce nos outros para ser considerada uma boa escolha de relacionamento. A percepção da própria empresa denomina-se identidade estratégica, pois é construída por meio dos critérios de relevância que ela persegue.

A identidade de rede reflete a interdependência entre a influência da rede nos relacionamentos e dos relacionamentos na rede. Por exemplo, a opção de parceria com uma organização cuja reputação é forte pode alterar o posicionamento da organização focal e gerar uma nova percepção de capacidades e poder que influenciam outros atores (ANDERSON; HAKANSSON ; JOHANSON, 1994).

Igualmente, Wood e Zuffo (1998) afirmam que a busca da competitividade está direcionada para a busca de um “ótimo sistêmico”, tanto dentro quanto fora das fronteiras da organização, provocando alterações profundas na cadeia de valor.

No mesmo sentido, Farina *et al.* (1998) sugerem que, em face da nova economia, a produtividade, competitividade e crescimento dependem cada vez mais da aplicação da ciência da tecnologia, da qualidade da informação, da gestão e da coordenação dos processos de produção, distribuição, circulação e consumo.

A crescente importância da logística, conforme defendida por Stock *et al.* (1998), apontando que deve ser, mais que uma função da empresa, uma atividade integrada que sincroniza todos os envolvidos, contribui para reforçar essa abordagem de redes.

Apesar de reconhecer a dificuldade de definir com precisão o conceito de estrutura de Rede, Stock *et al.* (1998) entendem que três critérios sobressaem da literatura, os quais permitem diferenciar rede de outros tipos de arranjo: integração vertical, flexibilidade e relacionamento ou cooperação.

Por integração vertical entende-se a quantidade de firmas em diferentes posições de uma cadeia detidas pela mesma firma.

Flexibilidade é a habilidade que uma firma apresenta para reagir a mudanças provocadas tanto por clientes quanto por fornecedores.

Finalmente, relacionamento ou cooperação são caracterizados por diversos atributos: controle ou poder, que é o grau de influência de uma firma sobre as outras; troca de informações, que respeita à quantidade e profundidade de partilha de dados sobre processo produtivo, tecnologia ou custos; interdependência, que é a quantidade de responsabilidade que cada firma detém no sucesso da outra; espaço de tempo, que se refere à continuidade ou recorrência de transações entre firmas; consistência de objetivos, que é a porção de objetivos semelhantes ou complementares partilhados pelas firmas; e formalidade, que é entendida como o

grau e/ou tipo de regulação imposto nos contratos por meio dos quais as firmas arbitram as suas transações.

O quadro 5 expõe as diferenças entre as formas de estrutura identificadas com base nos critérios e atributos acima descritos.

**Quadro 5: Diferenças entre Estruturas Organizacionais**

	Hierarquia	Mercado	Rede
<b>Integração Vertical</b>	alta	baixa	baixa
<b>Flexibilidade</b>	baixa	alta	média
<b>Relacionamento:</b>			
controle	alto	baixo	médio / baixo
troca de informações	baixa	baixa	alta
interdependência	baixa	baixa	alta
espaço de tempo	freqüente	esporádico	médio
consistência de objetivos	baixo	baixo	alto
formalidade	alta	alta	baixa

Fonte: Baseado em STOCK *et al.* (1998: pag. 89)

De acordo com Stock *et al.* (1998), arranjos ou estruturas em rede normalmente apresentam pouca integração vertical, flexibilidade média e relacionamentos fortes, em que se assiste a controle tendencialmente médio ou baixo, troca de informações, interdependência e consistência de objetivos alta, continuidade ou recorrência de transações média e formalidade baixa.

Outro modelo de gerenciamento de redes é apresentado por Moller e Halinem (1999), com a finalidade de auxiliar o entendimento da complexidade do arranjo de empresas em redes e facilitar o seu gerenciamento destacando os principais aspectos a considerar para atuar em cada nível.

Esse modelo (quadro 6) contempla quatro níveis de gerenciamento cruzados com três tipos de abordagem. Os níveis propostos são: nível da indústria; nível da



empresa; nível da carteira de relacionamentos e nível dos relacionamentos de trocas individuais. Os aspectos a considerar são as competências gerenciais requeridas, os conceitos envolvidos e os desafios gerenciais decorrentes de cada nível.

Não existe uma ordem de importância na classificação apresentada pelo modelo, mas a compreensão dos relacionamentos individuais entre clientes e fornecedores é indispensável para o gerenciamento dos demais níveis. Por outro lado, as questões gerenciais identificadas são inter-relacionadas, atravessando os vários níveis.

Tal como anteriormente apresentado por Anderson, Hakansson e Johanson (1994), para Stock *et al.*, (1998) o gerenciamento de redes envolve normalmente situações únicas e peculiares, as quais só podem ser compreendidas analisando-se, por meio de retrospectiva histórica, o contexto da rede e os posicionamentos próprio e dos demais atores.

Essa percepção, que as redes sofrem forças externas que influenciam a configuração da rede e a atuação dos seus atores, é igualmente partilhada por Harland *et al.* (2001a).

Essa autora desenvolve uma taxonomia de redes de suprimentos com particular enfoque no gerenciamento de criação e operação de redes, uma vez que, na sua opinião, as classificações de redes apresentadas pela literatura oferecem assistência limitada a empresas focais interessadas em gerenciar de forma efetiva as suas redes. Entende-se empresa focal como a posição na rede a partir da qual se analisa toda a rede.

Para tanto, Harland *et al.* (2001a) tomou como base a identificação de elementos caracterizadores de Redes de Suprimentos feita por Zheng *et al.* (1997), na qual estavam incluídos grau de complexidade, balanço de poder, diversidade ambiental e grau de desenvolvimento da rede. Considerou, ainda, a classificação de Redes elaborada por Lamming *et al.* (2000), na qual se distinguem redes em função da sua complexidade e redes em função da homogeneidade/heterogeneidade ou exclusividade de produto.

**Quadro 6: Modelo de Gerenciamento de Redes**

Nível de Gerenciamento	Competências Gerenciais	Aspectos-chave	Desafios Gerenciais
<b>Nível 1:</b> Indústrias como redes.	Visão de Redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Redes como uma configuração de atores que desenvolvem atividades de geração de valor.</li> <li>-A compreensão da rede, suas estruturas, processos e evolução são cruciais para o gerenciamento da rede.</li> <li>-Redes focais são compostas por grupos estratégicos de empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Como desenvolver visão de redes relevantes e suas oportunidades?</li> <li>-Como desenvolver visão de evolução da rede para identificar oportunidades estratégicas?</li> <li>-Como analisar redes focais por forma a compreender a competição na rede?</li> </ul>
<b>Nível 2:</b> empresas em redes	Gerenciamento de redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-O comportamento estratégico dos atores de uma rede pode ser analisado através das redes focais, pelo posicionamento e papel na rede.</li> <li>-Posicionamentos são estabelecidos por meio de relacionamentos entre atores.</li> <li>-Competência para identificar, avaliar, construir e manter posicionamentos e relacionamentos é essencial em um ambiente de rede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Como desenvolver e gerenciar redes estratégicas?</li> <li>-Como entrar em novas redes?</li> <li>-Como gerenciar posicionamentos na rede?</li> </ul>
<b>Nível 3:</b> Carteira de relacionamentos	Gerenciamento da carteira de relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atores(empresas) são ligações de recursos e atividades.</li> <li>-A decisão de fazer ou terceirizar atividades é uma questão estratégica.</li> <li>-Competência para gerenciar de forma integrada, uma carteira de relacionamentos de troca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Como desenvolver uma carteira ótima de clientes e fornecedores?</li> <li>-Como gerenciar carteiras de clientes e fornecedores sob as perspectivas organizacional e analítica?</li> </ul>
<b>Nível 4:</b> Relacionamentos de troca	Gerenciamento de relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Unidade básica de análise são os relacionamentos individuais com clientes e fornecedores.</li> <li>-Competência para criar, gerenciar e concluir relacionamentos importantes é um recurso central para a empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Como avaliar o futuro de um relacionamento?</li> <li>-Como criar, gerenciar e concluir relacionamentos eficientemente?</li> <li>-Como gerenciar episódios de relacionamento com eficiência?</li> </ul>

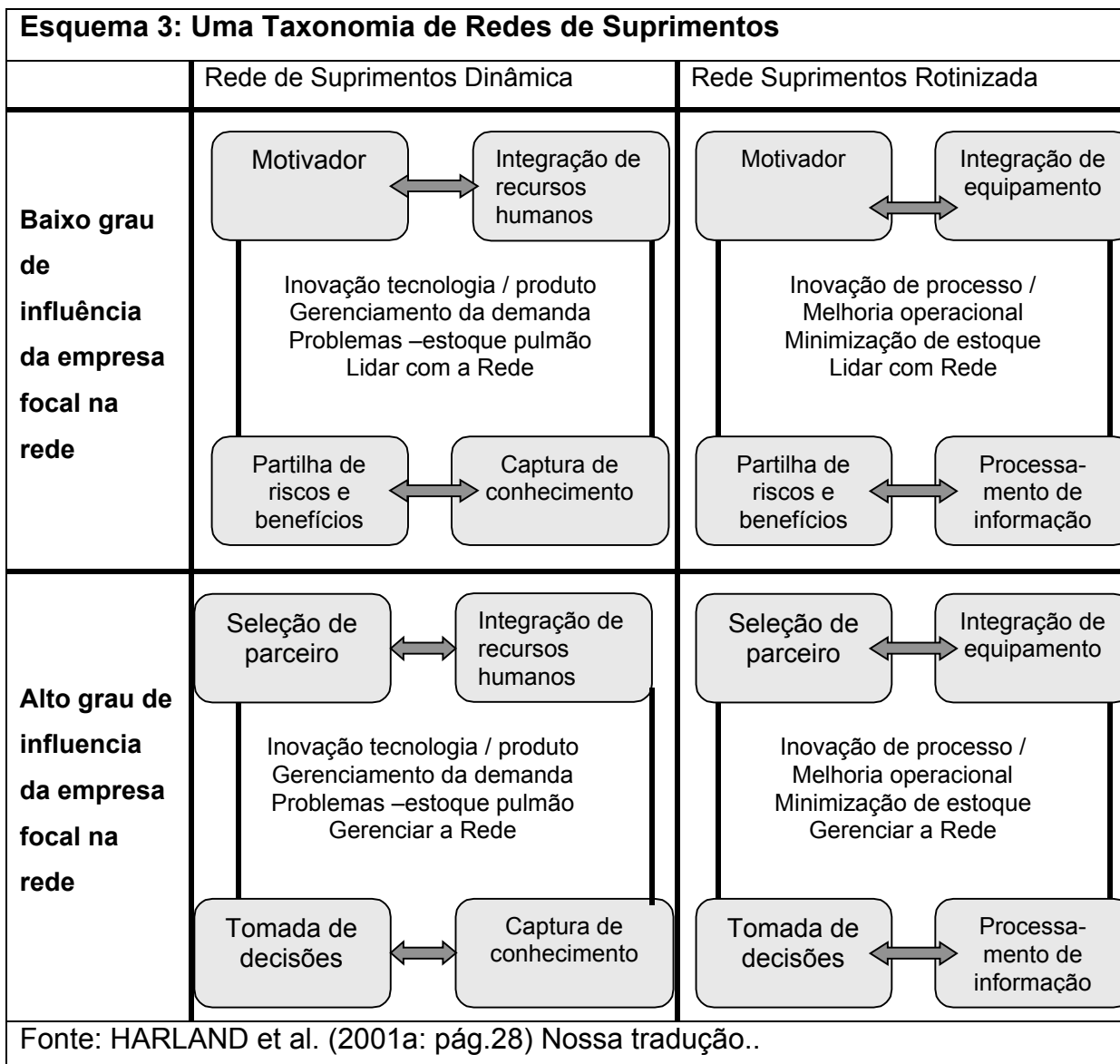
Fonte: MOLLER e HALINEM( 1999: pág. 427) (Nossa Tradução)

O estudo empírico então desenvolvido por Harland *et al.* (2001a) permitiu-lhe juntar vários elementos em duas variáveis-chave: o grau de dinâmica de Rede e o grau de influência da empresa focal. O grau de dinâmica de Rede está subdividido em características do processo de operação e condições de mercado. A dinâmica do processo de operação é medida em termos de volume e variedade do processo. A dinâmica do ambiente de mercado é medida pela frequência de lançamento de novos produtos, número de concorrentes com produtos similares e facilidade de mudança. O grau de influência da empresa focal na Rede foi apreciado em função da percepção de fornecedores e clientes acerca da grandeza ou poder que aquela detinha e que os impedia de ter qualquer influência.

A taxonomia que identifica quatro tipos diferentes de redes de suprimentos e apresenta características e padrões de atividades apropriadas para cada tipo é sintetizada no esquema 3.

Tipo 1 – Rede Dinâmica e de Baixo Grau de Influência: as empresas ou atores estão expostos a condições de mercado bastante competitivas que obrigam não só a manter uma variedade considerável de produtos mas também a lançar novos com frequência e lidar com muitos concorrentes. A rede dinâmica compete principalmente por meio da inovação, o que torna a integração de recursos humanos e a captura de conhecimento fundamentais. Por outro lado, os atores não apresentam muita influência na rede, o que pode acontecer pela baixa participação em volume no valor total da rede ou por manterem uma imagem apagada de si mesmos, o que deturpa a percepção dos outros atores. A motivação e a partilha de riscos e benefícios surgem como atividades desejáveis para reverter essa percepção.

Tipo 2 – Rede Dinâmica e de Alto Grau de Influência: as empresas trabalham num ambiente dinâmico tal como no tipo 1, mas a empresa focal tem muita influência nas atividades dos outros atores.



A influência exibida está relacionada inversamente com o tipo 1, isto é, a contribuição de valor adicionado à rede é grande, a imagem da empresa, seja pela sua capacidade inovadora ou outra, é forte ou a empresa é posicionada de tal forma, por exemplo, num gargalo, que pode influenciar as atividades de toda a rede.

Nessas circunstâncias, a empresa ainda compete pela inovação com todos os problemas inerentes, mas é ela que escolhe os parceiros, em vez de ser escolhida, e pode tomar decisões que acarretam implicações para os outros atores.

Tipo 3 – Rede Rotinizada e de Baixo Grau de Influência: as empresas trabalham num ambiente estável, o que, internamente, significa produtos e processos estáveis e pouco variados e, externamente, pouca flutuação de demanda e concorrência. A competição ocorre principalmente nos custos e qualidade. A pouca influência ocorre pelas mesmas razões que no tipo 2, mas o fato de a competitividade ser em torno da redução de custos e melhoria da qualidade faz com que as preocupações gerenciais sejam sobre inovações no processo, melhoria de canais de informação e estoques. Como o grau de influência é baixo, a outra preocupação é tornar-se atrativo e poder partilhar riscos e benefícios com outros atores.

Tipo 4 – Rede Rotinizada e de Alto Grau de Influência: operando em condições estáveis e com capacidade de influência, atores neste quadrante podem escolher com quem trabalhar e tomar todas as decisões que entenderem para moldar a rede à sua conveniência.

Essa taxonomia reúne muitos dos conceitos até agora apresentados e ilustra bem como tanto o ambiente externo quanto o interno da empresa são condicionantes importantes da sua existência. Torna-se imperativo conhecer os atores e a rede em que se atua de forma a concentrar esforços nas atividades que eliminem fraquezas e ameças e explorem forças e oportunidades.

Pelo exposto, a gestão de rede de suprimentos surge como crucial para o sucesso das empresas. Assim, a gestão de relacionamentos é de suma importância para facilitar os trabalhos e obter melhores resultados. “Entre organizações o relacionamento certo é tudo” (BRAGG; KUMAR, 2003).

### **3.3 Gestão de Relacionamentos entre Organizações em Redes**

Enquadradas por teorias diferentes, diversas modelagens empíricas surgem de uma variedade de disciplinas de administração, debruçadas nas relações cliente-fornecedor, que geram modelos de interação, de redes, de canais de parcerias.

Embora esses estudos sejam divergentes quanto à abordagem, complementam-se em termos das dimensões a considerar em relacionamentos (FYNES ; VOSS, 2002).

Historicamente, a abordagem de relacionamentos entre organizações provém da área de *marketing* e referia-se a parcerias com os clientes finais. O entendimento de relacionamentos em *marketing*, entretanto, expandiu-se para todas as atividades de mercado direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de relações bem-sucedidas de troca, com parceiros que tanto podem ser fornecedores quanto clientes, diretos ou laterais, e até internos, adotando a colaboração e cooperação (SHELBY; MORGAN, 1994).

As diferenças entre uma abordagem de mercado e outra de recursos, no que diz respeito a relacionamentos, de acordo com Slack e Lewis (2003), podem ser analisadas em duas vertentes: uma quantitativa, ligada à extensão das atividades, e outra qualitativa, relativa à natureza dessas atividades, para o desenvolvimento das quais se estabelece um relacionamento (quadro 7). Em uma abordagem de mercado os relacionamentos observam-se, respectivamente, quanto à sua estrutura (quantos são necessários para desenvolver uma atividade) e quanto à sua postura (proximidade do relacionamento). A abordagem de recursos, por sua vez, contempla o grau pelo qual as atividades são desenvolvidas internamente ou terceirizadas e a importância estratégica dessas atividades.

**Quadro 7: Dimensões de Mercado e de Recursos em Rede de Suprimentos**

	Extensão das atividades (quantitativa)	Natureza das atividades (qualitativa)
Relacionamentos de Mercado	“Estrutura” Número de relacionamentos	“Postura” Proximidade dos relacionamentos
Escopo de Recursos	Grau de atividades executadas internamente	Importância das atividades executada internamente

Fonte: SLACK E LEWIS (2003, p. 165) Nossa tradução.

Os relacionamentos de mercado procuram vantagem na competitividade entre fornecedores, flexibilidade de suprimentos, melhor acesso a inovação, economias de

escala e tempo de dedicação a suas competências específicas de negócio. Os relacionamentos de suprimentos, por meio de integração vertical, visam a assegurar um fornecimento seguro e confiável, reduzir custos, melhorar a qualidade do produto ou serviço e conhecer outras atividades da rede.

Os relacionamentos em Redes de Suprimentos tentam conjugar os objetivos das duas abordagens, tornando a formação dos próprios relacionamentos, também denominados parcerias, uma estratégia-chave para o sucesso da operação de uma organização (SLACK; LEWIS, 2003).

Nesse sentido e conforme anteriormente discutido, relacionamentos em Redes de Suprimentos são os resultantes de processos colaborativos de troca e adaptação entre os atores da rede, com o propósito de criar vantagens para os diretamente envolvidos mas que se reflitam em melhorias para toda a rede.

Parcerias, alianças, *joint ventures*, contratos de curto ou longo prazo, aquisições e fusões constituem formas de relacionamentos entre organizações, que podem ser analisadas na filosofia de redes de suprimentos se forem conduzidas, segundo a descrição anterior, para gerar valor a todos e não no sentido oportunista de exploração (ELLRAM, 1991; MIN; MENTZER, 2000).

No entanto e apesar do princípio da colaboração, por oposição ao oportunismo, as organizações não perdem a sua própria identidade nem interesses específicos, ou seja, ainda mantêm a competitividade. É precisamente no paradoxo de colaborar e competir que reside a principal dificuldade de desenvolver e manter relacionamentos entre organizações.

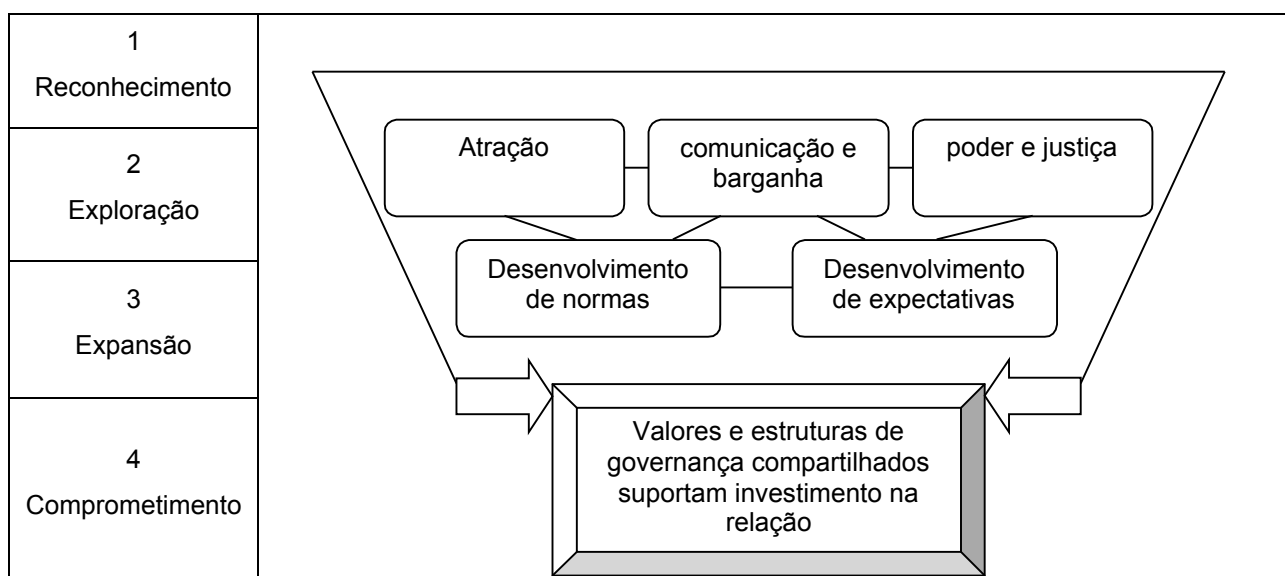
Para melhor superar as dificuldades decorrentes desse paradoxo, os relacionamentos são estudados de forma a identificar o máximo de variáveis capazes de ajudar ou contrariar o seu desenvolvimento e manutenção.

A seguir, apresentaremos os estudos de alguns autores e, no final, será feita uma síntese dos principais conceitos apresentados pela literatura na caracterização de relacionamentos em rede.

Dywer, Schurr e Oh (1987) caracterizam os relacionamentos conforme o tipo de contrato; níveis de controle; duração; troca de informações; interdependência; consistência nos objetivos; formalidade; importância estratégica e participação de capital.

No processo de desenvolvimento de relacionamentos, os mesmos autores identificaram fases e as variáveis contidas em cada uma delas (esquema 4).

#### Esquema 4: O Processo de Desenvolvimento de Relacionamentos



Fonte: Adaptado de DYWER, SCHURR E OH (1987. pág.21)

A primeira fase é a de reconhecimento. Quando a organização detecta uma necessidade específica que decide suprir por meio de terceiros, é preciso procurar parceiros que apresentem condições de suprir essa necessidade identificada. São ações ainda unilaterais.

A segunda fase, de exploração, é entendida como uma das mais importantes para o sucesso futuro da relação, e nela estão contidos subprocessos como: atração; comunicação e barganha; desenvolvimento e exercício de poder; desenvolvimento de normas e desenvolvimento de expectativas (DYWER; SCHURR; OH, 1987).



A terceira fase, de expansão, é uma continuação dos subprocessos acima citados, quando a relação passa a efetivamente operar, mas ocorre o crescimento efetivo de interdependência e risco.

Na quarta fase, mecanismos contratuais e/ou sistemas de valores compartilhados devem ajudar os atores a resolver conflitos e tornar a interdependência sustentável.

Numa quinta fase, que o autor não contempla no seu esquema gráfico mas discute no texto, tem lugar uma eventual dissolução de relacionamentos.

Powell (1990) defende que na observação de relacionamentos em rede devem ser levados em consideração: a base normativa, em que devem existir forças complementares dos atores envolvidos; os meios de comunicação usados para estabelecer e manter os relacionamentos; os métodos de resolução de conflitos, nos quais devem constar normas de reciprocidade; o grau de flexibilidade atingido, que deve ser de médio a alto; o grau de comprometimento, que deve ser alto; tom ou clima organizacional, que deve ser aberto com benefícios mútuos; a existência de interdependência; e, finalmente, as formas adotadas nos seus diversos graus de parceria.

Para esse autor, a colaboração deveria ser um fim em si mesma e não um meio de implantação de estratégias (mais recentemente, Mentzberg *et al.*, 2001 e Harland e Knight, 2001 corroboraram esse argumento). Por outro lado, ressalta a importância de serem feitos mais estudos que se debrucem sobre a durabilidade de relacionamentos e respectivas redes. Só com alguma maturidade uma rede pode chegar a usufruir da melhor performance que esse tipo de arranjo proporciona.

Bleeke e Ernst (1993) estudam especialmente o paradoxo da colaboração com competição em alianças. Defendendo que as estratégias de futuro dependerão bem mais da colaboração do que da competição pura, esses autores definem relacionamento de sucesso como aquele em que ambos os parceiros atingiram os seus objetivos estratégicos e recuperaram o capital envolvido. Para esse efeito, são fundamentais: autonomia, dada a uma equipe mista com poder executivo

operacional; e flexibilidade para negociações permanentes, dado que tanto os objetivos quanto o poder relativo do parceiro tendem a alterar-se ao longo do tempo.

Kenichi Ohmae (*in* BLEEKE; ERNST, 1993) recomenda especificamente os seguintes cuidados para a obtenção de uma boa colaboração:

- calcular bem o tempo que é necessário para desenvolver a parceria. Se não dispõe desse tempo não vale a pena começar;
- ter respeito mútuo e confiança;
- ambos devem ganhar, logo, ambos precisam ceder;
- embora o máximo de questões litigiosas deva ser contemplado em um contrato, este deve ser mantido o mais afastado possível das negociações, depois de concluído;
- possuir flexibilidade para atender às alterações de mercado e dificuldades emergentes do parceiro;
- sincronizar expectativas;
- ter tolerância na espera de retornos, nos interesses e autonomia do parceiro;
- comprometer-se totalmente e apoiar as estratégias em curso por todas as instâncias.

Shelby e Morgan, (1994) encontraram, por meio dos seus estudos de caso, as seguintes condições para os relacionamentos de sucesso: confiança, comprometimento, alta liderança como principal impulsionadora, comunicação, resolução de conflitos, insistência e tempo de amadurecimento, troca de informação, investimento, reputação, partilha de valores, objetivos e resultados esperados claros, cláusulas de arbitragem. Todas essas condições envolvidas nos valores de honestidade, justiça, responsabilidade e competência.

Observando a relação entre a estrutura e os resultados de relacionamentos, Wren e Simpson (1996) apontam como elementos relevantes: poder, comunicação, resultados, cooperação, comprometimento e confiança.

No desenvolvimento de um estudo de caso sobre relacionamentos no setor madeireiro, Vlosky *et al.* (1998) consideraram e incluíram, como constructos teóricos relevantes, confiança, cooperação, comunicação e poder.

Leonidou e Kaleka (1998) identificaram como dimensões importantes em relacionamentos: dependência; satisfação; comprometimento pessoal e de investimentos; confiança; comunicação, adaptação, conflito e distância geográfica (esse último elemento é introduzido por se tratar de um estudo dedicado aos relacionamentos de escala internacional).

Abordando estratégia cooperativa, Dussauge e Garrette (1999) apresentam os benefícios da Teoria de Redes que olha para os relacionamentos como fonte de benefício em si mesmos, mais do que os proveitos gerados de cada um ou da aliança. Relacionamentos em redes vão além da busca da complementaridade e melhores recursos, deixam brotar a heterogeneidade, emprestando flexibilidade, espontaneidade e inovação, constituindo simultaneamente pilares de apoio e fonte de oportunidades. As características marcantes desses relacionamentos são a barganha constante, os múltiplos centros de decisão e o conflito de interesses. Para que resultem como esperado, devem estar embebidas de confiança, disponibilidade, investimento, transparência, objetivos ajustados e de longo prazo.

Para Skjoett-Larson (1999), relacionamentos em rede são caracterizados por acessibilidade, confiança, ajuste dos sistemas de informação, equipes multidisciplinares dentro de cada ator e entre atores, visão e objetivos de longo prazo comuns e voltados para a cooperação, enfatizando a reciprocidade nos termos e vantagens para todos os envolvidos.

De acordo com esse autor, os relacionamentos são desenvolvidos por meio de dois tipos de interação: processos de troca e processos de adaptação. Os primeiros incluem troca de informação, produtos, serviços, relações pessoais, técnica, logística, administrativa e legal e contribuem para a construção de confiança entre os atores. Os segundos, de adaptação, incluem mudanças recíprocas de produtos, sistemas administrativos e de produção com vista a explorar o potencial dos

recursos na rede. A adaptação contribui para o fortalecimento de laços entre os atores aumentando a sua interdependência e reforçando comprometimento.

Uma série de parâmetros (e definições cuja discussão será feita mais adiante no presente trabalho) para relações bem-sucedidas é descrita por Crotts e Turner (1999). Esses parâmetros são: comprometimento, confiança, reputação, interdependência e poder, objetivos comuns, adaptação, investimentos, comunicação, cooperação, laços sociais e estruturais.

Na análise de gestão de *portfolios* de relacionamentos, Bensaou (1999) identificou uma correlação importante entre o nível de investimento específico, tangível e intangível, feito por cada um dos parceiros, e os outros elementos característicos de relacionamentos, o que provoca tipos de relacionamento diferentes. Os elementos em que se verificam correlações são: expectativas de duração no longo prazo; confiança mútua; cooperação; percepção de risco/benefícios e perdas, com a quantidade de interação. Os tipos de relacionamento distinguidos pelo autor são: mercado de troca, cliente cativo, fornecedor cativo e parcerias estratégicas.

Nas parcerias estratégicas, alvo do presente estudo, o relacionamento desenvolve-se com iguais níveis de investimento e resulta em elevada interdependência com ampla passagem de informação rica e detalhada; interação; dispêndio de tempo em ações de coordenação, com altos níveis de confiança e comprometimento mútuo, senso de justiça, envolvimento, cooperação extensa e excelente reputação do fornecedor.

Min e Mentzer (2000) consideram que os relacionamentos próximos desejáveis ao fortalecimento de cadeias de suprimentos baseiam-se em comprometimento, confiança, normas cooperativas, redução de conflito. Além desses, os autores destacam a importância do aprendizado e conhecimento gerado por meio de relacionamentos estreitos com clientes, fornecedores e outros parceiros, como forma de aproveitar e lidar com a crescente complexidade de fontes de vantagem competitiva.

A gestão de relacionamentos é crítica para o sucesso das empresas que desejam manter-se competitivas e flexíveis, defende Handfield (2000). Esse autor identificou os seguintes requisitos para facilitar os relacionamentos fornecedor-cliente: identificar *commodities* críticas; identificar fornecedores críticos; criar uma equipe multifuncional; reunir-se com os executivos de topo dos fornecedores; identificar os projetos-chave, definir detalhes dos acordos e monitorar e modificar estratégias. No seu estudo, esse autor conclui que as maiores dificuldades são sentidas nos três últimos requisitos, principalmente quando falta a confiança, o comprometimento, a informação não é compartilhada e objetivos e resultados não são transparentes.

Lamming (2000) define os relacionamentos na abordagem de suprimentos como o comprometimento dos atores, desconsiderando o tamanho de cada um, para um relacionamento de longo prazo, baseado na confiança, com objetivos claros e mutuamente acordados. Dessa colaboração devem resultar benefícios para toda a rede, mas cada ator deve competir para conseguir o direito de conduzir os processos no desenrolar dos relacionamentos. Trabalhando nesse tema, Lamming (2001) conclui que, embora muitos clientes e fornecedores desenvolvam relações colaborativas para benefício mútuo e da cadeia em que se inserem, muitas delas são caracterizadas pela retórica do cliente e desilusão e ceticismo do fornecedor.

Outro modelo é apresentado por Kothandaraman e Wilson (2000), o qual diferencia os padrões de contato entre organizações que desenvolvem interações tradicionais de compra e venda, e organizações que recorrem a relacionamentos mais profundos (esquema 5).

Para tais autores, o estabelecimento de relacionamentos profundos, baseados em colaboração, deve ser encarado como um verdadeiro paradigma de negócios e não só uma técnica na mão do departamento de compras do cliente e no departamento de *marketing* do fornecedor. Assim, a representação esquemática em “borboleta”, em que todo o potencial valor da interação está limitado a um ponto de contato. No relacionamento profundo, por sua vez, a forma de “diamante” permite expandir os pontos de contato e aumentar o potencial da relação por meio da multidisciplinaridade.

### Esquema 5: Representação Esquemática dos Padrões de Contato na Interação Tradicional e na Interação de Relacionamento Profundo



Fonte: Adaptado de KOTHANDARAMAN E WILSON (2000)

Para que esses tipos de relacionamento atinjam as performances desejadas, os autores apontam dois tipos de fatores necessários: fatores internos, que são o comprometimento, a confiança e a flexibilidade; e fatores externos, que são a interdependência, troca de informação e solidariedade, no sentido de reciprocidade. Qualquer desses fatores só será bem-sucedido em um contexto de liderança que promova e incentive os valores acima descritos.

Na mesma linha, O'Toole e Donaldson (2000) classificam as interações entre cliente-fornecedor, distinguindo quatro tipos de relações cuja força pode ser medida pelas componentes "atitude" no relacionamento, que revela a sua natureza, e "ações", que revelam o nível de comprometimento (quadro 8).

**Quadro 8: Matriz de Relacionamentos**

		Componente Ação	
		Alto	Baixo
Componente atitude	Alto	Bilateral	Recorrente
	Baixo	Hierárquica	Discreta ou oportunista

Fonte: Adaptado de O'TOOLE; DONALDSON (2000: pág. 18)

Com foco estratégico, as relações bilaterais caracterizam-se pela cooperação, colaboração, confiança, comprometimento, transparência, comunicação, interdependência, mas não é necessária absoluta simetria. Os relacionamentos recorrentes têm foco operacional e são baseados em confiança, mas o comprometimento é menor. Há reciprocidade, mas a duração do relacionamento é inferior, predominantemente transacional. Quando um dos atores comanda todo o relacionamento, ele é do tipo hierárquico. Relacionamentos de ações discretas são dominados pelo oportunismo e são excluídos do espectro dos relacionamentos profundos.

Um estudo apresentado por Maloni e Benton (2000) identifica como principais elementos dos relacionamentos o comprometimento, o conflito, a capacidade de resolução, a confiança e o poder. Esse último elemento é alvo de especial atenção no entender dos autores, que distinguem tipos de relacionamento a partir do tipo de poder que é utilizado no seu processo: coerção, legitimação legal, recompensa, especialidade, referência. Os dois primeiros tipos têm efeitos negativos no estreitamento dos relacionamentos cliente-fornecedor, enquanto nos restantes tipos existe uma influência benéfica.

Esses autores conduziram uma análise quantitativa na qual estabeleceram que, quanto mais fortes os relacionamentos, mais se beneficiam deles fornecedores, compradores e toda a cadeia a que pertencem, quanto à sua performance e mesmo em relações de poder assimétrico; podem ser constituídos relacionamentos fortes e frutíferos para os envolvidos. O risco de não gerir bem o poder ou usá-lo de forma

abusiva pode, porém, no médio/longo prazo, contribuir para a desintegração da cadeia e prejudicar a performance de todos, incluindo a do mais poderoso.

Bennett e Gabriel (2001) identificam os parâmetros e descrevem o processo de desenvolvimento de relacionamentos. Para esses autores, em primeiro lugar surge a reputação, pois é por meio desta que as empresas se tornam atrativas para potenciais parceiros. O nível de credibilidade e segurança inspirado pela reputação não só diminui os custos de procura mas também reduz a percepção de risco, o que, por sua vez, causa impacto no grau de troca de informação e na capacidade de resolução de conflitos por meio da flexibilidade. Geram-se confiança e motivação que conduzem ao comprometimento e à satisfação dos parceiros.

Dyer, Kale e Singh (2001) apresentam um modelo de desenvolvimento de relacionamento em alianças composto por 5 fases (quadro 9). As organizações com relacionamentos considerados de sucesso desenvolveram ferramentas específicas, cada uma útil em determinada fase.

**Quadro 9: Ferramentas para Usar Durante o Ciclo de Vida da Aliança**

Análise da cadeia de valor	Identificação de parceiros	Matriz de Negociações	Formulário de acompanhamento de problemas	Forma de avaliação do relacionamento
Análise de lista de necessidades	Mapas de domínio de tecnologia e patentes	Lista de necessidades vs desejos	Folha de trabalho de construção de confiança	Relatório de situação anual
Análise decisão fazer / comprar	Avaliação de ajuste cultural	Formulário de contrato	Lista de contato da aliança	Lista de finalizações
	Equipe de reconhecimento	Guia de estrutura da aliança	Infra-estrutura de comunicação da aliança	Folha de programação de trabalhos.
		Quadro de métricas para a aliança		
Caso de negócio da aliança	Busca e seleção de parceiro	Negociação, governança da aliança	Administração da aliança	Avaliação e término

Fonte: DYER, KALE E SINGH (2001: pág. 40) Nossa tradução.



Ainda esses autores enfatizam a importância de serem criadas condições específicas para que os relacionamentos atinjam os seus propósitos de sucesso como, por exemplo, a criação de uma equipe especialmente destinada a acompanhar todos os processos necessários ao estabelecimento e manutenção da relação.

Diante da percepção de que alguns relacionamentos são capazes de lidar melhor com as adversidades internas e externas do que outros, Hausman (2001) apresenta um modelo que explora os antecedentes e as conseqüências dos relacionamentos por meio da característica força do relacionamento, pela qual ensaia explicar a diferença de resultados entre relacionamentos com níveis diferentes de força. A força dos relacionamentos é obtida por meio da confiança, do comprometimento e do relacionismo, esse último composto por solidariedade, mutualismo e flexibilidade. As ligações que concorrem para o fortalecimento das relações, bem como as conseqüências advindas, estão representadas no esquema 6.

#### Esquema 6: Antecedentes e Conseqüências de Relacionamentos Fortes

Antecedentes	Força do relacionamento	Conseqüências
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação aberta</li> <li>- Interação freqüente</li> <li>- Atingir os objetivos</li> <li>- Interface extensa</li> <li>- Normas relacionais internas</li> <li>- Comportamento não oportunista</li> <li>- cooperação</li> <li>- Parcerias verticais ou horizontais</li> <li>- Relacionamentos pessoais</li> <li>- Menos uso de poder coercivo</li> <li>- Contratos flexíveis</li> </ul>	comprometimento mútuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos níveis de satisfação</li> <li>- Maior performance</li> <li>- Aumento de adaptabilidade</li> <li>- Menos influencia coerciva</li> <li>- Sobrevivência de longo prazo</li> <li>- Aumento de cooperação</li> <li>- Diminuição de conflito</li> <li>- Aumento da fatia de mercado</li> <li>- Vantagens de locação</li> <li>- Diminuição de incerteza</li> </ul>
	Confiança mútua	
	Relacionismo diádico	

Fonte: Adaptado de HAUSMAN (2001: pág. 603) Nossa tradução.

Conforme constata Harland *et al.* (2001a), existem argumentos defendendo que as oportunidades de efetivamente gerir uma rede, planejá-la e/ou controlá-la aberta e

sistematicamente estão limitadas aos atores mais poderosos nessa rede. Ao longo do tempo, porém, influências mais sutis estarão certamente ao alcance de todos os atores participantes em uma rede dessa natureza. Esses autores identificam 9 atividades que as organizações podem desenvolver na coordenação e gestão das suas redes: seleção do parceiro, integração de recursos, processamento de informação, captura de conhecimento, coordenação social, partilha de riscos e benefícios, tomada de decisões, resolução de conflitos e motivação.

A transparência nos relacionamentos tem lugar de destaque num estudo de Lamming, Caldwell, Harrison e Phillips (2001), no qual mostram que há vários níveis de transparência a serem usados nos relacionamentos e que, no decorrer de um mesmo relacionamento, podem ser requeridos níveis diferentes de transparência para obter sucesso. À semelhança dos vidros, os níveis vão desde opaco, passando por translúcido, até a transparência total. Os autores chamam, ainda, a atenção para dois perigos que podem interferir na comunicação e passagem de informação: o excesso e a complexidade.

Yu, Yan e Cheng (2001) enfatizam a importância da informação em relacionamentos de rede com clima de colaboração, uma vez que esse compartilhamento de informação não só reduz os custos logísticos por meio da minimização do efeito chicote mas também diminui a incerteza proveniente das oscilações de mercado.

Em um estudo que pretende conhecer o efeito dos relacionamentos sobre as práticas de qualidade e performance das organizações, Fynes e Voss (2002) apresentam como principais dimensões de interesse: confiança; satisfação; adaptação/transação de investimentos específicos; poder/interdependência; comunicação; comprometimento e cooperação. Esses autores consideram que a junção dessas dimensões resulta num construto superior que denominam força do relacionamento, isto é, o grau em que dois atores estão, ativamente e no longo prazo, envolvidos em um relacionamento de trabalho cuja operacionalização usa indicadores de comunicação, confiança, comprometimento, interdependência, solidariedade, satisfação e cooperação.

Hsiao, Purchase e Rahman (2002) analisam o impacto do processo de compra e dos relacionamentos na cadeia de suprimentos. Acerca de relacionamentos, os autores identificaram como cruciais e discutem as repercussões dos seguintes componentes: confiança, comunicação, cooperação, poder e dependência.

Roxenhall e Ghauri (2002) contribuem para a análise de relacionamentos, discutindo a importância do contrato escrito. Os contratos escritos em relacionamentos são feitos muitas vezes apenas porque é esperado ou costume, e normalmente só são utilizados caso algo muito extraordinário ocorra e que as partes não consigam resolver sem recorrer a eles. No entanto, os autores argumentam que tanto a proximidade e confiança entre as partes influenciam o texto e negociação dos contratos quanto os contratos influenciam posteriormente essa mesma confiança e proximidade. A negociação e o contrato *per si* constituem uma excelente oportunidade de comunicação que causa impacto na confiança, proximidade, reputação e duração dos relacionamentos.

Enfoque especial é dado ao aprendizado que resulta de relacionamentos em redes de suprimentos por Spekman, Spear e Kamauff (2002). Para que haja um aprendizado efetivo os relacionamentos devem: ser baseados na confiança e no comprometimento; transferir informação por meio de comunicação eficiente; possuir maior informalidade no relacionamento, pois facilita a aprendizagem; adotar estilos de decisão flexíveis e adaptáveis que ofereçam oportunidades de interação; cultura organizacional caracterizada pela confiança e abertura e, finalmente, total orientação do tipo ganha-ganha como forma de minimizar comportamentos oportunistas.

Hardy, Phillips e Lawrence (2003) enfatizam, ainda, que os relacionamentos baseados na colaboração não só transferem o conhecimento existente mas também facilitam a criação de um novo conhecimento e produzem soluções sinérgicas. Além disso, esses relacionamentos auxiliam as organizações participantes a ocuparem lugares centrais e de grande influência na rede em que atuam.

Utilizando a metáfora do *jazz*, Pavlovich (2003) defende que a rede, no seu total, é capaz de gerar soluções de maior valor que os seus atores individuais. Tal como numa banda de *jazz*, a harmonia é conseguida muitas vezes em um processo de

improvisação, em que se dá espaço para que cada um contribua com o seu “solo”. Os diferentes “solos”, apesar de improvisados, seguem ritmo e melodia comuns que conduzem todos os músicos participantes. Esse processo resulta em uma integração de conhecimento gerador de soluções e competências maiores.

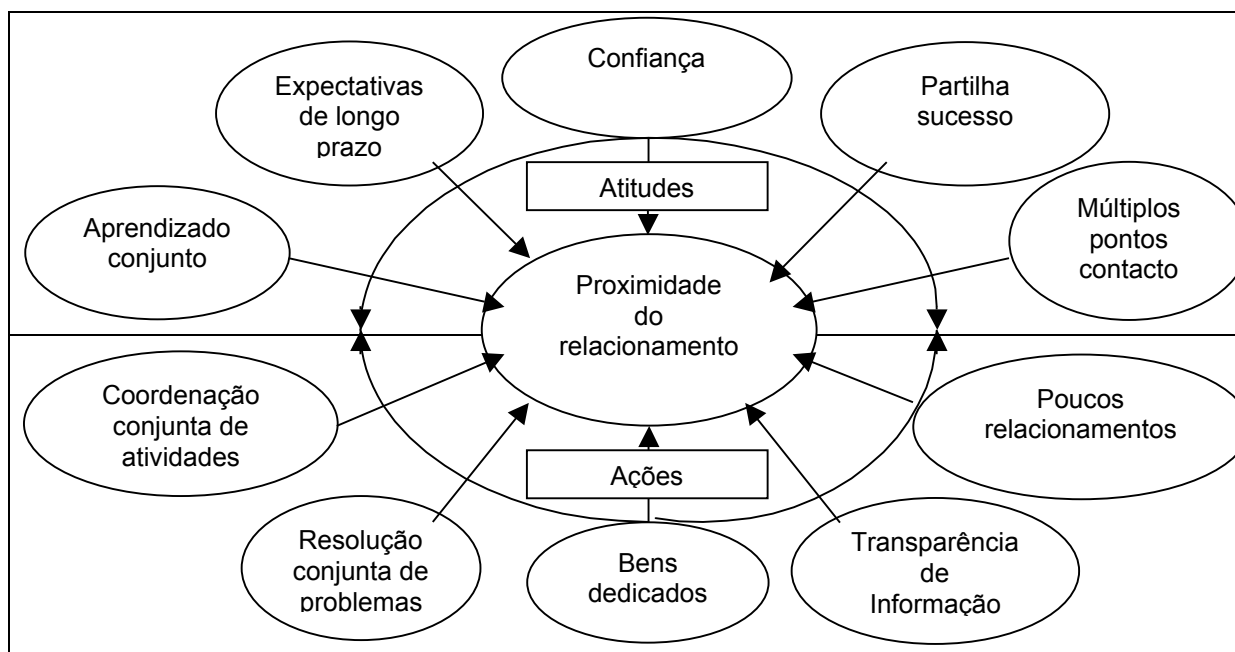
O potencial da vantagem competitiva no longo prazo reside precisamente na habilidade de construir configurações de recursos usando de capacidade dinâmica de reinventar competências, conforme em De Toni e Tonchia (2003).

Pigatto e Alcántara (2003) destacam confiança, comprometimento, conflito, cooperação, poder e dependência. Discutem também a importância das estruturas de apoio e da interação multidisciplinar.

Finalmente, apresentamos o modelo de elementos de parcerias de acordo com Slack e Lewis (2003), o qual reúne muitos dos já apresentados e que contribuem para a proximidade do relacionamento: confiança, partilha do sucesso, expectativas de longo prazo, múltiplos pontos de contato, aprendizado conjunto, poucos relacionamentos, coordenação conjunta de atividades, transparência de informação, resolução conjunta de problemas, bens dedicados (esquema 7).

Esses autores introduzem no seu esquema um diferenciador que divide as variáveis em atitudes e ações, as quais resultam no grau de proximidade do relacionamento, à semelhança do que O’Toole e Donaldson (2000) apresenta na matriz de tipos, classificando os diversos componentes em crenças ou ações que, na totalidade, contribuem para estabelecer o nível de força do relacionamento.

### Esquema 7: Elementos dos Relacionamentos em Parcerias



Fonte: SLACK E LEWIS (2003: pg. 181) Nossa tradução.

#### 3.3.1 Análise e Síntese da Literatura sobre Relacionamentos

Da literatura até agora apresentada, já podem ser notadas várias coincidências de elementos, variáveis ou parâmetros que caracterizam as relações de colaboração desenvolvidas em redes de suprimentos.

De acordo com o trabalho desenvolvido por Pigatto e Alcántara (2003), listamos no quadro 10 os elementos ou parâmetros mais frequentes e, como muitos dos vocábulos se referem ao mesmo conceito, agrupamo-los e atribuímos as definições que mais se adequam, recorrendo, na maioria dos casos, a Slack e Lewis (2003), Maloni e Benton (2000), Dyer, Kale e Singh (2000), Crotts e Turner (1999) e Dywer, Schurr e Oh (1987).

**Quadro 10: Parâmetros mais Usados na Literatura de Relacionamentos em Redes de Suprimento Agrupados em Torno dos Principais Elementos de Caracterização**

<b>Elementos de Caracterização</b>	<b>Parâmetros</b>	<b>Definições dos Elementos</b>
<b>Estratégia de Colaboração</b>	cooperação envolvimento proximidade força respeito reciprocidade mutualismo ganha-ganha solidariedade justiça liderança	Crença de que através de relacionamentos fortes e próximos, baseados na reciprocidade e solidariedade, serão alcançadas mais vantagens, para os direta e indiretamente envolvidos, do que em transações oportunistas.
<b>Comunicação</b>	Informação abertura acessibilidade transparência clareza honestidade expectativas	Passagem de informação com o nível máximo de honestidade e transparência permitido. A comunicação é imprescindível para o desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos por ser veículo de expectativas e estar presente em todas as ações desenvolvidas pelos atores.
<b>Confiança</b>	atração reputação credibilidade segurança	Crença de que o outro parceiro atuará sempre em benefício mútuo dentro do espírito da colaboração. Provém num primeiro momento da atração, reputação e credibilidade sendo reforçada pela comunicação até a percepção de segurança ser superior à dos riscos.
<b>Interação</b>	multidisciplinari- dade disponibilidade adaptabilidade competências coordenação sincronização formalidade informalidade valores e cultura	Processo formal e informal de troca e adaptação, entre pessoas das organizações envolvidas, com máxima disponibilidade e multidisciplinaridade, com vista á coordenação e sincronização de competências.
<b>Comprometi- mento</b>	responsabilidade longo prazo continuidade maturidade consistência persistência motivação	Crença de que um relacionamento vale o esforço e o empenho necessários á sua duração acreditando que a continuidade e a maturidade são necessárias para extrair todo o potencial sucesso dos relacionamentos. Resulta e impacta do conjunto de atitudes e ações compostas por todos os elementos apresentados no quadro.
<b>Poder</b>	influencia controle barganha autonomia	Capacidade que cada um dos atores tem de conduzir os processos de negociação e exercer influencia nas decisões.
Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão bibliográfica citada.		

<b>Quadro 10 (cont.): Parâmetros mais Usados na Literatura de Relacionamentos em Redes de Suprimento Agrupados em Torno dos Principais Elementos de Caracterização</b>		
<b>Elementos de Caracterização</b>	<b>Parâmetros</b>	<b>Definições dos Elementos</b>
<b>Poder</b>	influencia controle barganha autonomia	Capacidade que cada um dos autores tem de conduzir os processos de negociação e exercer influencia nas decisões.
<b>Conflito</b>	flexibilidade legalidade contratos normas	Incompatibilidades de interesses entre os parceiros que surgem no decorrer das negociações. O que se espera é que os parceiros sejam capazes de negociar soluções usando de flexibilidade e sem ter que fazer uso de cláusulas legais. A resolução de conflitos contribui para fortalecer todos os elementos até aqui tratados e potencializar conhecimento.
<b>Aprendizado</b>	conhecimento sinergia inovação	Processo de troca de conhecimentos efetuado através do uso de sinergias na interação, negociação e resolução de conflitos que resulta num novo conhecimento.
<b>Interdependência</b>	investimento bens dedicados estruturas risco	Grau de indispensabilidade ou insubstituabilidade que um parceiro atinge em relação ao outro a partir da operacionalização dos acordos, através dos investimentos tangíveis e intangíveis aplicados no relacionamento.
<b>Sucesso</b>	monitoração métricas resultados retornos objetivos satisfação	Obtenção dos resultados esperados face aos objetivos acordados. A monitoração de indicadores de resultados deve ser partilhada e o sucesso conhecido por todos por forma a incentivar e recompensar o espírito de colaboração do relacionamento, aumentar a confiança e o comprometimento, realimentando o processo.
Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão bibliográfica citada.		

A identificação de 10 elementos caracterizadores de relacionamentos e os parâmetros que compõem cada um deles remetem a uma ordem de acontecimentos como as sugeridas por Dywer, Schurr e Oh (1987) e Dyer, Kale e Singh (2001).

Para identificar a linha crítica de desenvolvimento de relacionamentos, usamos a Técnica de Análise Funcional de Sistemas – FAST (CSILLAG, 1995), cujos procedimentos serão detalhados na secção 4.3.3. Dessa análise resulta um diagrama (esquema 8) que nos permite visualizar as inter-relações entre os vários elementos, de forma ordenada.

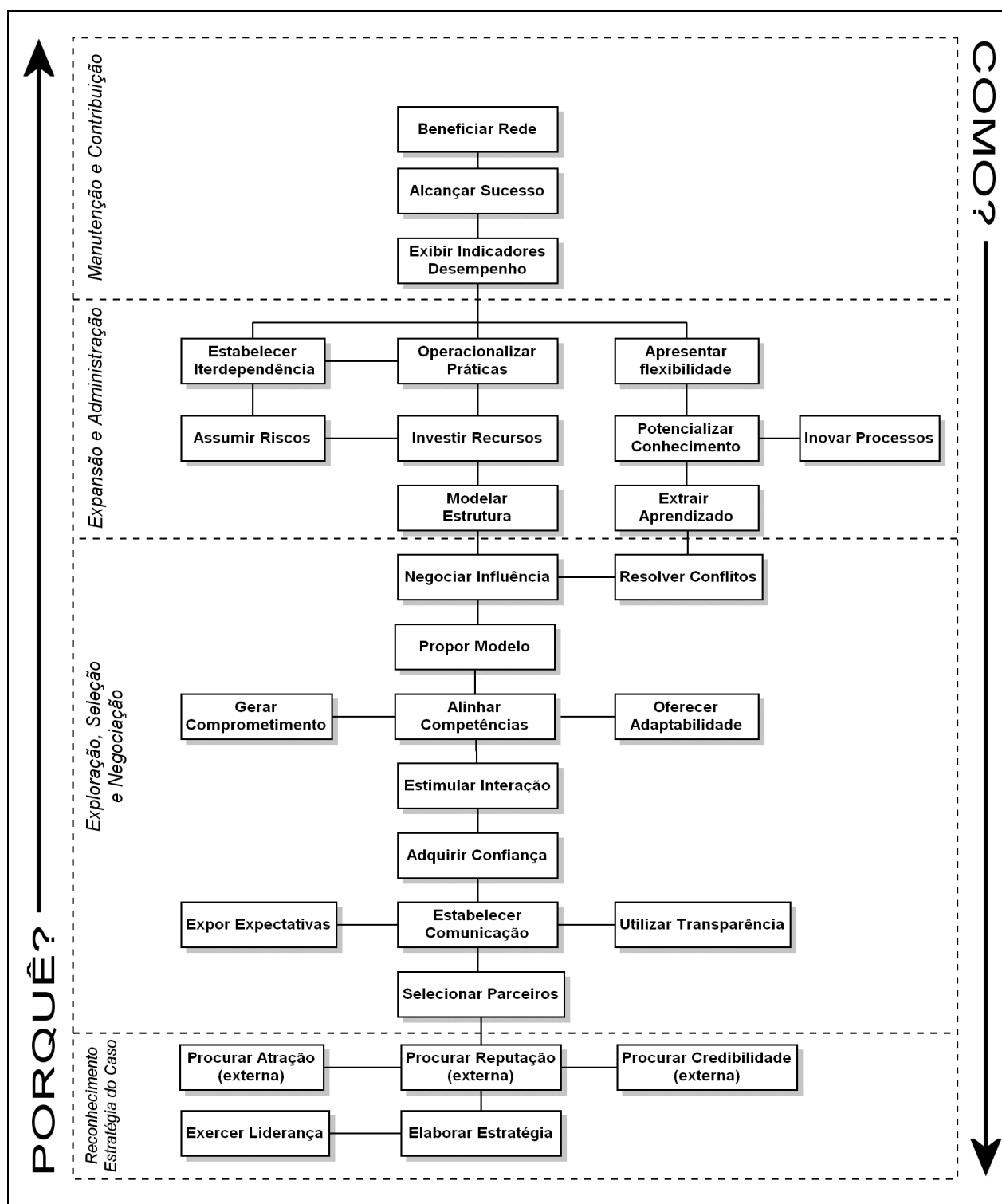
Partindo do principal objetivo, do topo para baixo é colocada a pergunta “como?” e de baixo para cima, a pergunta “por quê?”. Por exemplo: como posso adquirir confiança? Estabelecendo comunicação com transparência e exposição de expectativas. Para que estabeleço comunicação com transparência e exponho expectativas? Para adquirir confiança.

O processo inicia-se com a elaboração de uma estratégia de colaboração, em que o papel de liderança é considerado importante para a sua disseminação e boa implementação. O primeiro passo é identificar atores da rede atrativos, com boa reputação e credibilidade para estabelecer parcerias de colaboração.

Na segunda fase do processo, dá-se a seleção e inicia-se o fluxo de comunicação. Nesse momento é necessário que, com o máximo de transparência, se exponham as reais expectativas dos atores em relação ao relacionamento. Essa é a primeira contribuição para o estabelecimento de confiança entre os atores. É necessário que se instale a confiança para que haja cada vez mais interação, isto é, se expandam os processos de troca, formais e informais, entre atores, com vista ao alinhamento das competências com que cada um pode contribuir. Essa interação testa e desenvolve a capacidade de adaptação dos atores. À medida que os atores vão contribuindo para a formação de um modelo de relacionamento de colaboração, vai-se gerando comprometimento entre eles. A formação desse modelo, que ditará as regras do relacionamento, é também a arena de negociações em que cada ator tentará influenciar em favor das suas preferências. A habilidade de resolver eventuais conflitos que surjam nessa fase é crucial para a passagem à fase seguinte.



Esquema 8: Diagrama FAST de Desenvolvimento e Manutenção de Relacionamentos



Fonte: Desenvolvido pela autora com base na literatura citada. Nota: As fases sugeridas por Dwyer; Shurr; Oh(1987) e Dyer; Kale; Singh (2001) estão separadas pelo tracejado.

Da resolução de conflitos surgem aprendizado e conhecimento que podem induzir a novos processos. É o momento de investir recursos com o fim de criar a estrutura necessária à implementação do modelo de relacionamento negociado. São assumidos riscos e é estabelecida a interdependência. Os atores devem apresentar o máximo de flexibilidade para acomodar inovações e contornar dificuldades no momento de operacionalizar o relacionamento de colaboração.

Com o relacionamento em curso, é necessário saber qual a sua contribuição para os atores e para a rede. Para reconhecer o sucesso é necessário que os resultados sejam não só medidos e avaliados mas também disponibilizados para continuar o ciclo de incentivo à estratégia de colaboração, aprendizado e melhoria.

O objetivo final da gestão de relacionamentos de colaboração em redes, como vimos nas seções anteriores, é alcançar o máximo de sucesso dos atores, lembrando que são empresas, de tal forma que esse sucesso se reflita e contribua para o benefício de toda a rede, no princípio ganha-ganha.

No capítulo 4 descreveremos com mais detalhes os princípios do diagrama FAST e como o aproveitamos para desenvolver o roteiro de entrevista.

### **3.4 O Agronegócio – Definições e Correntes Teóricas**

Conforme Pinazza e Alimandro (1999), as escolas utilizam diferentes denominações e variam as abordagens no tocante aos estudos sobre o setor agrícola. O termo *agribusiness* fica sujeito a interpretações semânticas e idiossincráticas, dando origem a expressões como sistema agroalimentar, sistemas de alimentos e fibras, complexos agroindustriais e cadeias produtivas, entre outros. Igualmente, Batalha Coord. (2001a) apresenta a questão agroindustrial no Brasil, como tratada na literatura, com grande confusão no que respeita à utilização das expressões “Sistema Agroindustrial”, “Complexo Agroindustrial”, “Cadeia de Produção

Agroindustrial” (CPA) e “*agribusiness*”, que, apesar de se referirem ao mesmo problema, se situam em diferentes níveis de análise e com diferentes propósitos.

O conceito mais abrangente de agronegócio, que considera as diferentes atividades desenvolvidas pelos setores de insumos, produção agrícola, processamento e distribuição, foi utilizado pela primeira vez em 1957 no trabalho elaborado por dois professores da Universidade de Harvard, John Davis e Ray Goldberg (*in* PEREIRA, 2003). Esses pesquisadores definiram *agribusiness* como "a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição desses produtos e itens produzidos a partir deles". O trabalho desses autores gerou a linha de abordagem *Commodity System Approach* (CSA), caracterizada, em primeiro lugar, pela escolha de uma matéria-prima agrícola específica (no caso dos dois autores, laranja, trigo e soja) como ponto de partida e delimitação de espaço analítico; em segundo lugar, pela análise dinâmica que considera as mudanças que ocorrem no sistema ao longo do tempo, com destaque para as inovações tecnológicas; por último, é caracterizada pelo uso de conceitos provenientes da economia industrial na qual estrutura implica a conduta e conduta implica o desempenho (BATALHA; SILVA, 1995).

Outra abordagem, oriunda da escola francesa de economia industrial, é a de Análise de *Filières* ou Cadeias de Produção. Essa abordagem, conforme proposto por BATALHA Coord. (2001a), decompõe as cadeias de produção agroindustrial (CPA) em três segmentos: comercialização, industrialização e produção de matérias-primas. O ponto de partida da análise começa de jusante para montante, ou seja, na determinação do produto final e do consumidor final, identificando a cadeia a começar pelo segmento de comercialização, do qual fazem parte varejistas, atacadistas e responsáveis pela logística de distribuição. O segundo segmento é o de industrialização, composto por empresas transformadoras de matérias-primas em produtos finais (tanto destinados à mesa do consumidor quanto a outra agroindústria). O último segmento é o da produção e contempla fornecedores de matérias-primas iniciais do desenvolvimento de todo o processo. Os segmentos são encadeados pela seqüência de operações técnicas necessárias à formação do produto final. Em decorrência, podem identificar-se operações convergentes e

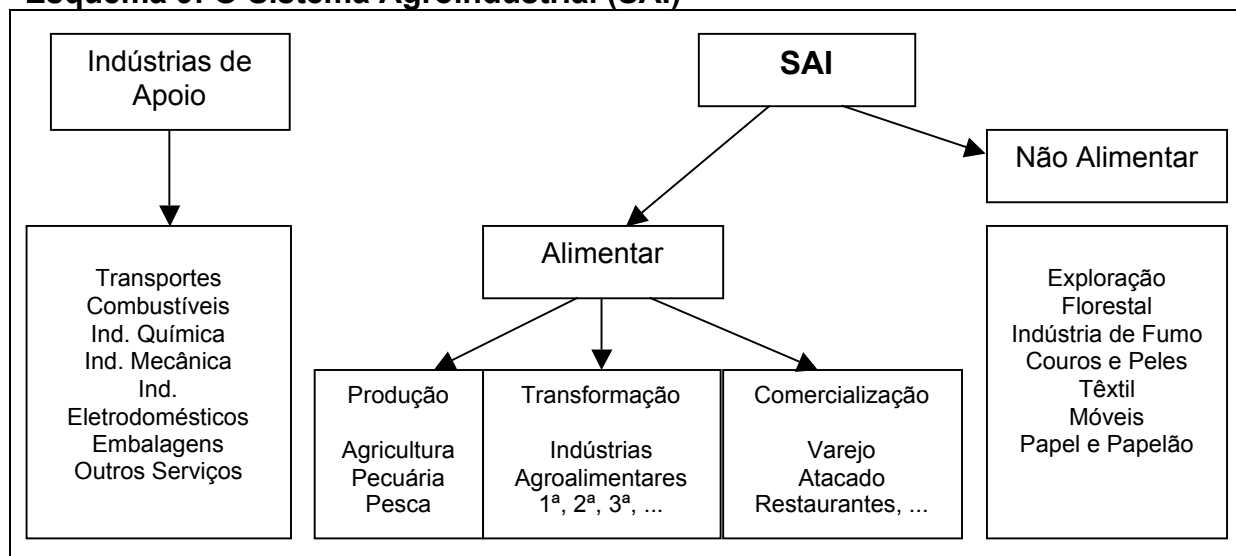
divergentes, retroalimentação, operações-nó (aquelas compartilhadas por mais de uma CPA) e analisar-se a dinâmica da cadeia no decorrer do tempo.

Podemos constatar que a principal diferença reside no ponto de partida da análise: para CSA, é o produto base, a montante, para CPA, é o produto final. Em contrapartida, ao abandonarem a clássica divisão por setor primário, secundário e terciário, tanto a abordagem CSA quanto a CPA partilham da adoção de visão de sistema ampliado, realizando cortes verticais no sistema econômico, e recorrem à análise dinâmica, mudanças que alteram o sistema ao longo do tempo. Ambas apresentam características de mesoanálise e visão sistêmica. Por mesoanálise entende-se “a análise estrutural e funcional dos subsistemas e de sua interdependência dentro de um sistema integrado” (BATALHA, Coord., 2001a), noção que permeia a de visão sistêmica, apresentada anteriormente e incorporada no agronegócio, como Pinazza e Alimandro (1999) demonstram, por meio do estabelecimento de planos em que o ganho em eficiência e eficácia de cada participante reverte para o conjunto.

Quanto aos níveis de análise do sistema agroindustrial, podem ser identificados três: o Sistema Agroindustrial (SAI), o Complexo Agroindustrial e a Cadeia de Produção.

O SAI não adota nenhum ponto de partida específico na elaboração das suas classificações e, nesse sentido, aproxima-se da noção mais abrangente de agronegócio, pois pretende englobar todas as atividades desenvolvidas ao redor de um produto agrícola, independentemente do seu estágio de processamento, porém exclui as indústrias de apoio (esquema 9). Ainda nesse nível, é possível considerar outro corte de análise, que se refere às unidades socioeconômicas de produção e que distingue as diferentes formas de organização nos diversos setores funcionais (produção, transformação etc.) cobertos pelo SAI.

Note-se que, para Lazzarini e Nunes (1998), no trabalho sobre a competitividade do Sistema Agroindustrial da soja, as iniciais adotadas foram SAG, e esses autores incluem as indústrias de apoio no sistema agroindustrial, como veremos mais adiante.

**Esquema 9: O Sistema Agroindustrial (SAI)**

Fonte: BATALHA, Coord. (2001a: pág. 33)

Outro nível de análise é o Complexo Agroindustrial, que toma como ponto de partida um produto base e principal e segue todos os processos que o alimentam e que, a partir dele, se desenvolvem, conduzindo eventualmente a uma miríade de produtos finais (De Paula e Faveret, 1998; Batalha Coord., 2001a).

Finalmente, surge a Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA) como nível de análise que, conforme já discutido, delimita as suas fronteiras a partir do produto final em direção a montante, encadeando operações técnicas, logísticas e comerciais.

As abordagens e níveis de análise apresentados têm como um de seus propósitos facilitar o entendimento das atividades desenvolvidas, de forma que estas possam ser gerenciadas na busca pela eficiência, competitividade, agilidade, flexibilidade e qualidade.

Nesse sentido, as práticas gerenciais que adotam a visão sistêmica e a colaboração surgem como as mais apontadas para o futuro do agronegócio brasileiro (BATALHA Coord., 2001a). Destacam-se três: Resposta Eficiente ao Consumidor, Gestão de Cadeias de Suprimentos e Gestão de Redes.

Resposta Eficiente ao Consumidor ou *Efficient Costumer Response* – ECR foi originalmente criado nos EUA no início da década de 90, como um grupo de trabalho composto por líderes da indústria alimentar e distribuidores. Desde 1997, existe a Associação ECR Brasil, atualmente composta por cerca de 75 empresas que, em conjunto, procuram identificar oportunidades de melhoria nas práticas comerciais e no uso de novas tecnologias, buscando melhorar o desempenho de toda a cadeia de suprimentos, eliminando custos excedentes da cadeia e transferindo os ganhos para o consumidor final (ECR Brasil, 1998).

O ECR também pressupõe haver comprometimento entre os agentes na obtenção do lucro, substituindo os paradigmas de estratégia ganha-perde por alianças ou parcerias do tipo ganha-ganha. Então, os objetivos a que se propõe o sistema ECR passam por uma forte e difícil mudança na cultura empresarial, nas tradições e nas práticas de negócio. Parcerias de cooperação e transparência, cultura interna por meio de educação e desenvolvimento tecnológico e informação são, de forma simplificada, os três pontos básicos do ECR, conforme em Batalha, coord.( 2001a).

Tanto gestão da cadeia de suprimentos quanto Gestão de Redes de Suprimentos foram exploradas nos capítulos anteriores, motivo pelo qual adicionamos apenas algumas considerações que ilustram a importância da abordagem de redes para o agronegócio.

Tradicionalmente, o agronegócio tem sido estudado à luz da Teoria de Custos de Transação com foco em logística e/ou fluxos de estoques, com influência da economia e com objetivos ligados a políticas públicas, estruturas de governança e competitividade da indústria e do setor. A abordagem de Teoria de Redes no Agronegócio é recente, especialmente com foco em relacionamentos (BATALHA, Coord., 2001a).

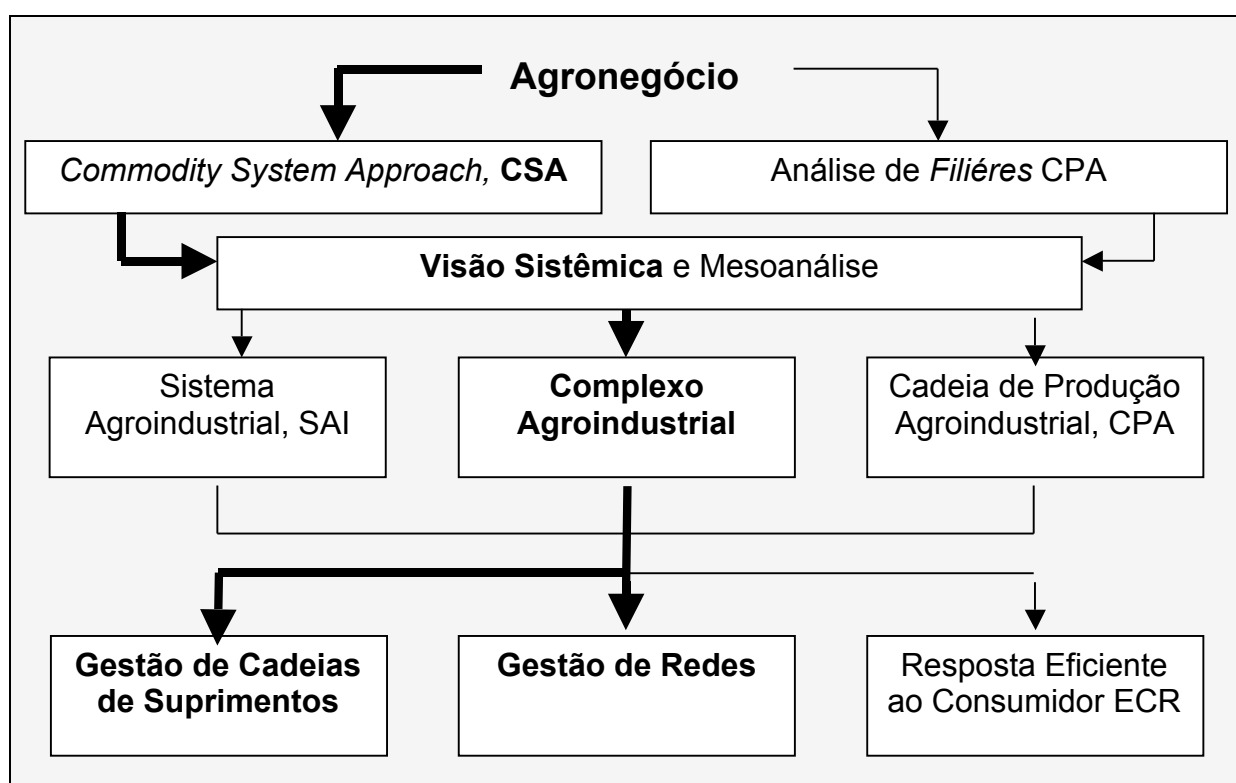
Esse fenômeno é sentido no Brasil mas também em outras partes do mundo. Como resultado dos processos de globalização, as estratégias inerentes à formação de redes de suprimentos tendem a conquistar mais espaço. As aproximações na direção da colaboração são necessárias e progridem em função de diversos fatores (HOBBS; YOUNG, 2000).

Lazzarini e Nunes (1998) abordam especificamente o caso da soja quanto à necessidade de trabalhar nessa rede para manter a sua competitividade.

A abordagem de redes permite complementar o recorte de análise por integrar as indústrias de apoio excluídas em outros níveis.

O esquema 10 resume os conceitos e análises desenvolvidos neste capítulo, destacando as abordagens utilizadas no desenvolvimento do atual trabalho. Nesta pesquisa, o recorte teórico passa pela escolha do agronegócio como corte vertical na economia e tendente ao CSA por selecionar um produto base a partir do qual, por meio de uma visão sistêmica, identifica o complexo agroindustrial e analisa a sua cadeia de suprimentos para focar especificamente em relacionamentos entre alguns atores da sua rede de suprimentos.

#### Esquema 10: Enquadramento Teórico do Agronegócio – Recorte da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora a partir de BATALHA Coord. (2001a)

### 3.4.1 O Agronegócio da Soja

A soja (*Glycine max* [L.] Merrill) é considerada uma das mais antigas plantas cultivadas no mundo, sendo citada na literatura chinesa como uma cultura que, possivelmente, tenha sido cultivada extensivamente, na China e Manchúria, aos 2.500 anos a.C. A planta de soja é um legume que cresce normalmente até cerca de um metro de altura. A soja, também conhecida como “feijão-chinês”, desenvolve-se em cachos com três a cinco vagens. Dois, três ou mais grãos podem desenvolver-se em cada uma dessas vagens. A planta tem um sistema de raízes que se estende por aproximadamente 1,5 metro, dando à planta boa resistência à seca. A soja cresce melhor em terreno arenoso, que é também adequado para algodão e milho. O rendimento da plantação varia bastante e é influenciado por vários fatores, incluindo o tipo da soja, localização e tempo (KERN, 1992).

Há indícios de que o engenheiro agrônomo Gustavo D’utra introduziu a soja no Brasil, no Estado da Bahia, em 1882. Nas décadas seguintes, a cultura migrou para terras paulistas e gaúchas, mas somente nos anos 60, com a expansão da cultura do trigo, ocorreu o grande impulso na produção nacional de soja, em decorrência da sucessão ao plantio do trigo, no Rio Grande do Sul. Em 1976, o Brasil atingiu a vice-liderança mundial na produção mundial da soja. Atualmente, a soja tem maior desenvolvimento no Centro-oeste brasileiro, onde se localizam os cerrados (BOHRER e HUNGRIA, 1998).

Como afirmam De Paula e Faveret (1998. pág. ), “A cultura da soja confunde-se com o processo de modernização da agricultura brasileira”.

Até a década de 50 a agricultura brasileira tomava dois modelos: o de plantação e o de subsistência. As culturas da cana-de-açúcar, café, algodão, cacau, entre outras, ilustram o modelo de plantação caracterizado pela vinculação aos ciclos econômicos, atividades sociais e políticas do País. A agricultura de subsistência, embora pobre e ineficiente, típica da pequena propriedade, gerava trabalho para a população campesina e abastecia tanto a mão-de-obra das plantações quanto os centros urbanos. (PINAZZA; ALIMANDRO, 1999).



Nos anos 70, a agricultura brasileira adquire nova expressão com o advento do complexo soja. Essa cultura surgiu desde o seu início com elevados padrões tecnológicos, insumos modernos, mecanização e variedade de semente produtivas.

Em conseqüência, surge um novo arranjo de funções, mais complexo, em torno das fazendas. A montante acumulam-se produção de insumos (sementes, fertilizantes, defensivos, combustíveis), máquinas e equipamentos, e prestação de serviços agrônômicos, financeiros, securitários, entre outros. A jusante formam-se estruturas complexas de armazenagem, transporte, processamento, industrialização, bolsas de físicos e futuros, comércio e distribuição atacadista e varejista (PINAZZA; ALIMANDRO, 1999).

“Agricultura” não compreende toda essa complexidade de atividades (insumos, produção, processamento e distribuição) que atravessam mais de um setor. Atualmente, “agricultura” engloba apenas as atividades restritas a fazenda: plantio, condução, colheita e produção de animais (PEREIRA, 2003).

De acordo com De Paula e Faveret (1998), a introdução e a expansão da cultura da soja foram as grandes responsáveis pela adoção do conceito agronegócio no Brasil. E não apenas pelo volume físico e financeiro que representam mas também pela necessidade de visão gerencial ampliada de produtores, fornecedores, processadores e negociantes por forma a manterem e expandirem vantagens competitivas.

Na seqüência do estrondoso crescimento da produção de grãos, especialmente da cultura da soja no Brasil na década de 90 (tabela 2 e gráfico 1), diversos estudos, mais ou menos amplos, foram apresentados sobre o agronegócio soja.

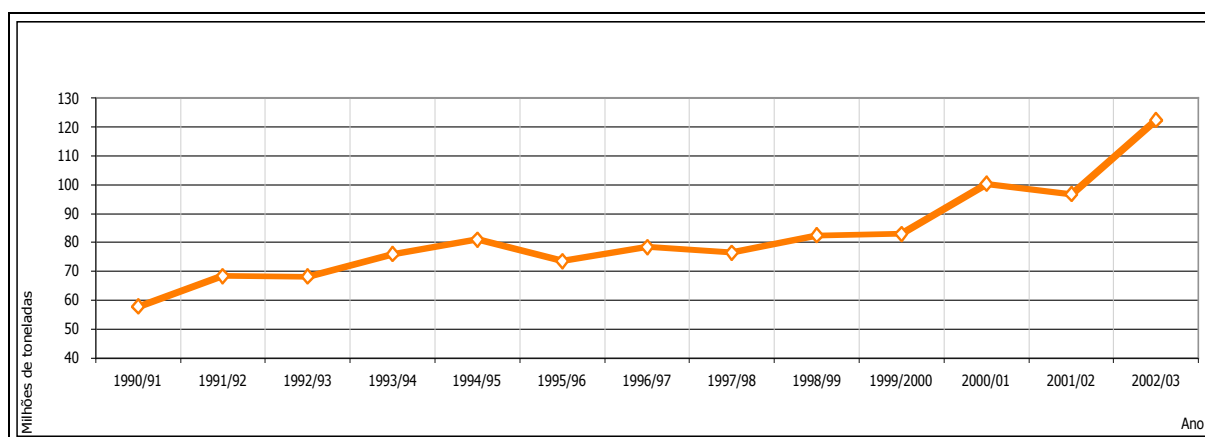
Gallassini (1998) evidencia as possibilidades de expansão de área agrícola para cultivo da soja nos estados de Mato Grosso, Goiás, Bahia, Maranhão, Piauí, Tocantins, entre outros. Esse autor não descarta no seu texto a importância da preservação ambiental nesse processo de expansão.

**Tabela 2: Produção de Grãos de Soja no Brasil (em mil toneladas)**

Produto \ Ano	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96
Soja	15.395	19.419	23.042	25.059	25.934	23.190

Produto \ Ano	1996/97	1997/98	1998/99	1999/2000	2000/01	2001/02	2002/03
Soja	26.160	31.370	30.765	32.345	38.432	41.917	51.067

Fonte. Adaptado de Conab ([www.conab.gov.br](http://www.conab.gov.br)) - dezembro 2003

**Gráfico 1: Produção de Grãos no Brasil (em milhões de toneladas)**

Fonte: Conab ([www.conab.gov.br](http://www.conab.gov.br)) - dezembro 2003

A renovação dos conceitos tecnológicos do cultivo da soja como fatores de melhoria econômica, produtiva e de qualidade é considerada por Prado (1998), destacando o papel da agricultura de precisão e da biotecnologia. As questões concernentes à qualidade no agronegócio, dentre as quais a certificação e rastreabilidade da origem dos produtos na questão da manipulação genética, são também abordadas por Lazzarini; Nunes (1998) e Zylbersztajn; Scare (2003).

Silva (1998) expressa preocupação e descontentamento em face da prática de tributação então em vigor, a qual penalizava a atividade de processamento, devido à elevada aplicação de ICMS. Esse autor lembra que apenas exportar grão *in natura* e não incentivar a indústria de processamento nacional pode conduzir à “exportação de emprego”. A agregação de valor é uma preocupação de vários autores, uma vez

que a exportação de produtos de extração, nada ou pouco processados, é um indicador de vulnerabilidade e pouco desenvolvimento econômico.

A respeito da agregação de valor, a variedade de aplicações a que se presta a soja é apresentada por diversos autores. Para citar alguns, Zilio (1998) relembra a lecitina em pó, farinha de soja utilizada em massas e na indústria de adesivos, produção de proteína isolada de soja. Cánepa (2003) apresenta um estudo sobre a utilização do óleo de soja como biodiesel. Silva Junior (2002) defende a introdução de mais produtos alimentares à base de soja na mesa do consumidor, nomeadamente os derivados do leite de soja como o iogurte. As qualidades nutricionais dos produtos são cada vez mais consideradas nos mercados, criando oportunidades de agregação de valor (Pinazza; Alimandro, 1998).

O mercado interno para óleo de soja e farelo é apontado como característica muito positiva de incentivo ao agronegócio soja no Brasil, em relação a outros produtores (GELD, 1998).

Pavan (1998), por sua vez, adverte que sem uma adequação dos sistemas de armazenagem, transporte e logística a produção do grão soja pode perder competitividade. O autor aponta como necessárias medidas que incentivem a armazenagem no nível do produtor, construção de terminais multimodais das hidrovias e ferrovias, criação de empresas operadoras de transporte multimodal, ampliação dos terminais portuários, privatização portuária e ajuste do sistema aduaneiro. Sobre armazenagem, transporte e logística também discorrem De Paula e Faveret (1998), Lazzarini e Nunes (1998), Ojima e Yamakami (2003), Tondolo, Schneider e Borba (2003), Martins, Rebechi, Prati e Conte (2003), Dalto e Saliby (2003). Todos esses autores são unânimes no entendimento de que transporte e logística são cruciais para o desenvolvimento do agronegócio soja no Brasil, pois sem eles não há como escoar a produção, externa e internamente, nem manter competitividade de preço.

A compreensão do agronegócio, como vimos anteriormente, pode ser feita em diferentes níveis. A partir da análise do complexo soja podemos conhecer os desdobramentos do produto, como mostram De Paula e Faveret (1998).

Considerado a partir do produtor, o complexo compreende, além dos produtos que aproveitam o grão integralmente (quadro 11), o primeiro processamento industrial, que consiste no esmagamento de grãos e que, por sua vez, gera duas cadeias de produtos: sólidos (quadro 12) e oleaginosos (quadro 13).

São inúmeras as possibilidades de agregação de valor, e surpreendentes algumas das utilizações finais desses produtos, como revestimentos, adesivos, fibras e até cimento. Para efeitos de alimentação, a soja também aparece nas mais variadas utilizações, desde padaria, até manteigas e margarinas para consumo humano e na forma de farelos, farinhas e aditivos para consumo animal.

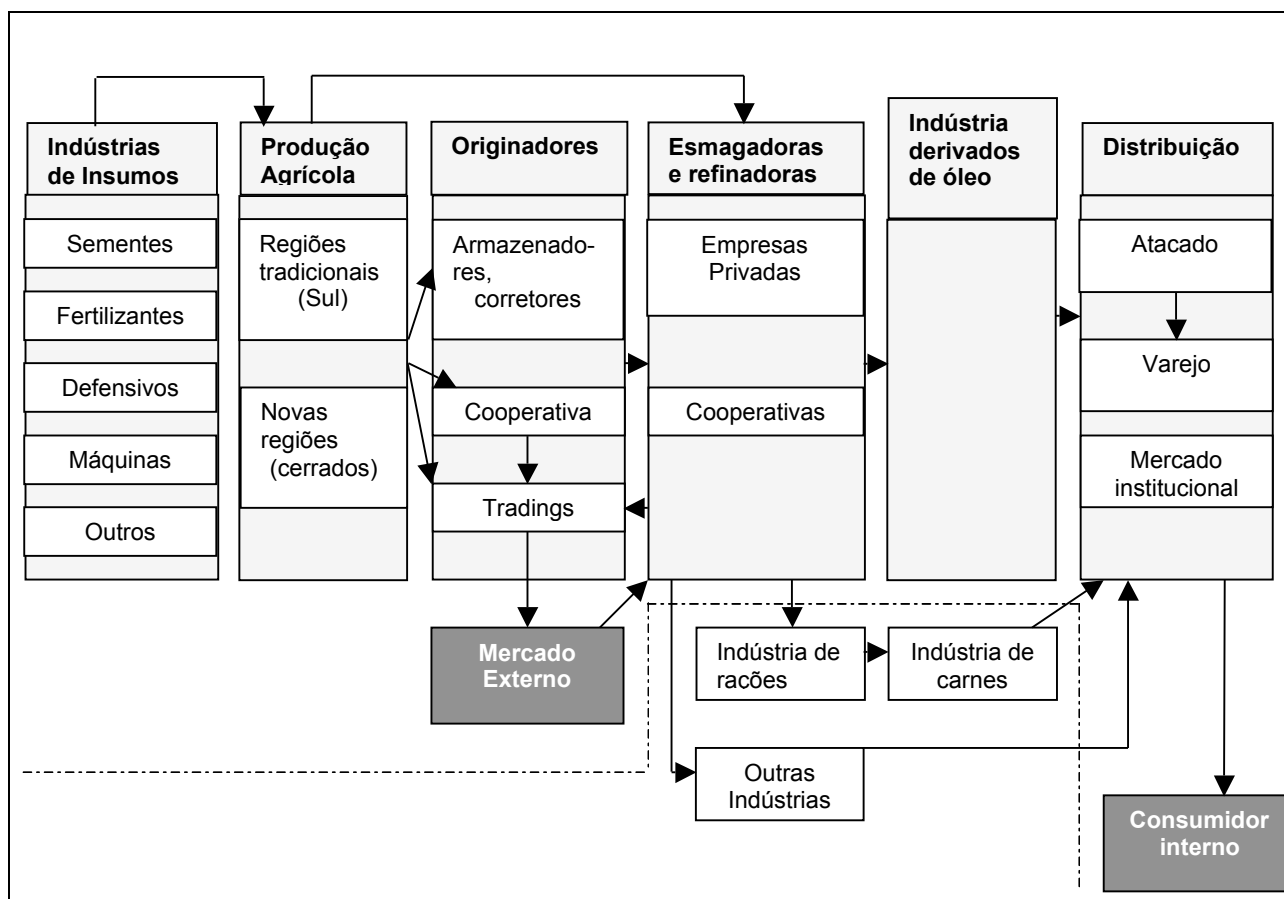
<b>Quadro 11: Produto Integral - Grão Soja</b>				
Soja				
Produto Integral				
Produtos de soja				
Soja Esponjada	Soja Vaporizada	Soja Cozida Semente Brotos Alimento p/ gado	Soja Torrada	Derivados de Soja
	Manteiga			
	Cereal			
	Farinha engordurada			
Ingredientes p/ balas, cereais, confeitarias Cereal de soja	-Padaria -Sobremesas congeladas -Gordura de frigideira -doces em geral		-Ingredientes e coberturas para doces e padaria -Café de Soja -Manteiga de soja em noz -Base para tempero	-Enzimas -Proteolíticas -Diestéticos -Queijo de soja -Leite de Soja analérgico -Molho de soja
Fonte: Adaptado de De Paula e Faveret (1998: pág. 16)				

Quadro 13: Produtos Oleaginosos Derivados do Grão Soja						
Soja						
Produtos Oleaginosos						
Óleo Cru						
Óleo Refinado		Lecitina		Esteróis	Ác. Graxos	Glicerol
Uso comestível	Uso Técnico	Uso comestível	Uso Técnico			
-Produtos farmacêuticos	Desinfetantes	Agente emulsificante	Agente antiespumante	Stegmasterol		
-Gorduras de cozinha	Inseticidas	Agente ativo de superfície	Agente dispersante	Tecopherol		
-Outros	Tecidos	Nutrição	Agente umidificante	Sãocterol		
	Oleados	Agente contra salpiqueio	Agente estabilizante	Diesel vegetal		
	Tintas p/ impressão	Agente estabilizador	Agente anti-derrapante			
	Revestimentos					
	Sabão					
	-Cimento à prova de água					
	Outros					

Fonte: Adaptado de De Paula e Faveret (1998: pág. 16)

Outro recorte no agronegócio é proposto por Lazzarini e Nunes (1998), o qual nos permite conhecer as empresas intervenientes no sistema agroindustrial, incluindo as indústrias de insumos mas excluindo as indústrias de rações, carne e outras para as quais os produtos entram como insumos (esquema 11).

**Esquema 11: Delimitação do Sistema Agroindustrial (SAG) da Soja no Brasil**



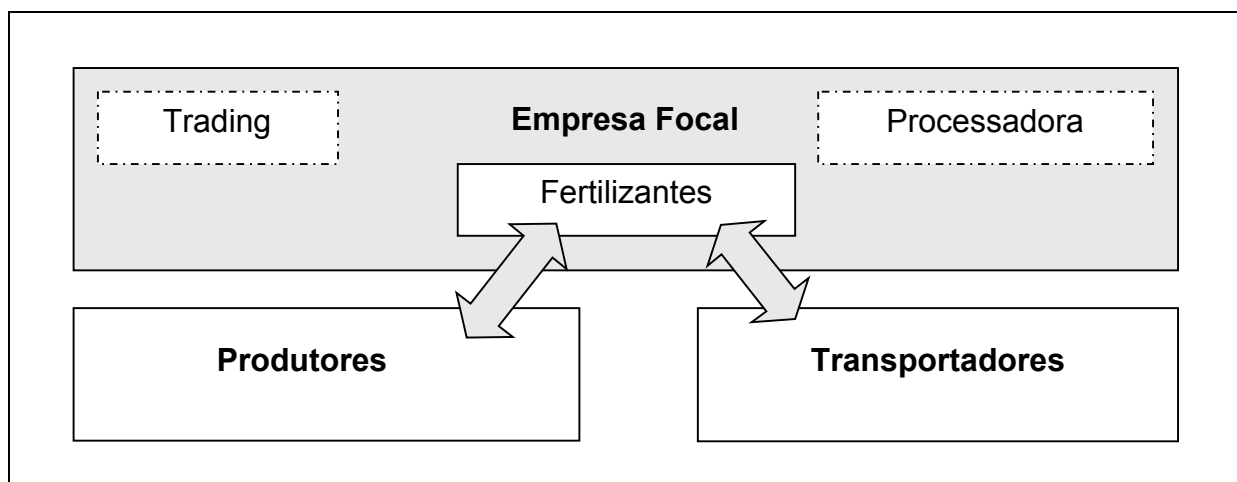
Fonte: Adaptado de Lazzarini e Nunes (1998. pág. 213)

Para esses autores, indústrias de insumos agrícolas representam os fornecedores de fertilizantes, defensivos, máquinas, entre outros comuns aos SAGs, e, no caso específico da soja, a indústria de sementes ligada à manipulação genética. A produção compreende a lavoura propriamente dita. Os originadores correspondem às *tradings*, cooperativas, corretoras e armazenadoras que estão em contato direto com os produtores para os processos de aquisição, armazenagem e distribuição de matérias-primas. As *tradings*, em particular, encarregam-se também da coordenação de transferência física no mercado internacional. A indústria de esmagamento, refinação e de derivados de óleo é central no sistema. Cada tonelada de soja produz

cerca de 0,78 tonelada de farelo e 0,19 tonelada de óleo. O farelo pode ser exportado pelas indústrias ou por intermédio de *tradings*, ou consumido internamente pela indústria de carnes ou outras indústrias processadoras de soja. O óleo pode ser parcialmente refinado e/ou, depois de hidrogenado, transformado em margarinas, maionese e outras gorduras vegetais, normalmente direcionadas ao mercado interno por meio de distribuidores atacadistas e varejistas. Fica atribuída aos distribuidores a função de ponte entre a indústria esmagadora e de derivados de soja e os consumidores finais. Finalmente, por consumidores finais entendem-se tanto os compradores industriais nas vendas externas de *tradings* e indústrias processadoras quanto consumidores finais de derivados de óleo e carnes no mercado interno.

Nesse contexto, o recorte proposto para esta pesquisa parte da seleção do produto base dadas a sua importância e expressão na economia do País, mas observa a sua cadeia para identificar as principais atividades. Depois de selecionar um ator importante, que passa a ser denominado empresa focal, identifica a rede formada ao redor dessa empresa selecionada. Os produtores rurais surgem como clientes da empresa focal mas também como fornecedores, tanto da cadeia da soja quanto da própria empresa focal, uma vez que esta compra a safra do produtor para fins de exportação e processamento. Dada a enorme importância atribuída aos transportes e coordenação logística, os outros atores considerados foram as empresas transportadoras. Pese embora não serem explicitamente apresentadas no esquema proposto por Lazzarini e Nunes (1998), não se pode deixar de atribuir-lhes a mesma importância que aos armazenadores ou às *tradings*. Os transportadores estão entre quase todos os elos propostos daquela cadeia.

No capítulo seguinte apresentaremos a metodologia da pesquisa e aprofundaremos o método que conduziu ao recorte agora abordado (esquema 12).

**Esquema 12: Recorte da Rede Pesquisada no Estudo de Caso**

Fonte: Elaborado pela autora



## CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo começa apresentando os atuais conceitos de conhecimento científico de forma a definir os paradigmas a partir dos quais o autor decide os métodos e desenho da pesquisa. Método e desenho incluindo execução, perguntas e proposições, unidade de análise e fronteiras do estudo de caso são detalhados nas seções seguintes, terminando com a descrição da lógica utilizada na ligação entre dados e proposições, instrumentos e coleta de dados.

### 4.1 O Conhecimento Científico

Goode e Hatt (1968) apresentam ciência como um modo de abordagem do mundo empírico, e a acumulação sistemática dos resultados dessa abordagem compõe o conhecimento científico. Fatos, conceitos e relações ordenadas formam teorias cujo objetivo é descrever, compreender e, finalmente, prever, como forma de controle, o mundo material.

Para esses autores, a capacidade de abstração do pesquisador em isolar fatos e conceituar as relações entre eles de forma a expor um fenômeno, imerso num emaranhado de relações no contexto real, representa a diferença entre o conhecimento científico e outras formas de conhecimento como popular, filosófico ou religioso.

Para Lakatos e Marconi (2001), conhecimento científico pode ser entendido como a tentativa racional de evidenciar fatos correlacionados de modo a gerar entendimento de fenômenos reais.

Trujillo<sup>2</sup> (1974, *in* LAKATOS e MARCONI, 2001: pág. 80) define ciência como “ ... todo um conjunto de atitudes e atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento com objeto limitado, capaz de ser submetido a verificação”.

<sup>10</sup>Trujillo Ferrari, A. Metodologia da Ciência. 3ª ed. Rio de Janeiro, Kennedy. 1974

Esse autor caracteriza o conhecimento científico como real, contingente, sistemático, verificável, falível e aproximadamente exato. É real porque trata de manifestações do mundo real. É contingente na medida em que as suas proposições ou hipóteses são verdadeiras ou falsas mediante resultados de experiência e não apenas por meio de exercícios de razão. É sistemático, pois é acumulado de forma ordenada e lógica, num sistema de idéias ou teorias. É verificável, pois hipóteses que não sejam passíveis de comprovação não integram o corpo do conhecimento científico. Falível e aproximadamente exato, pois, sendo um processo contínuo, está sujeito a ser descartado ou substituído por novas proposições.

Comprovar uma teoria ou refutá-la é contribuir para o enriquecimento do acervo de conhecimento. Para Kuhn (1975), desenvolver estudos que comprovam e ampliam teorias existentes faz parte da criação de ciência normal. Esta é necessária até o ponto em que as refutações se acumulam e novas teorias imergem para responder ao que as anteriores não mais abarcavam. O surgimento de novas teorias, que rompem com o conjunto anterior, Kuhn chama de ciência extraordinária.

Para Popper (1978), o conhecimento é sempre cumulativo e sempre revolucionário. Uma vez que novas descobertas devem ser capazes de desmentir as suas predecessoras, então elas surgem acumulando o conhecimento existente, mas evidenciando pontos conflitantes, pontos de revolução e avanço.

Em grandes saltos ou em avanço contínuo, sempre que se efetua uma pesquisa por meio de uma abordagem científica, reforça-se, refuta-se e eventualmente gera-se nova teoria contribuindo para a construção do conhecimento científico.

Lakatos e Marconi (2001) caracterizam também ciência quanto ao objetivo, cuja preocupação é distinguir a característica comum ou as leis gerais que regem determinados eventos; quanto à função, que é a de aperfeiçoar a relação do homem com o seu mundo por meio da acumulação de conhecimentos; e, finalmente, quanto ao objeto, subdividido em material (que define aquilo que se pretende estudar, analisar, interpretar ou verificar) e formal (que define o enfoque especial que uma pesquisa coloca num objeto material o qual pode ser estudado por diversas perspectivas, por diversos ramos de ciência).

Subjacente á noção de atividades racionais dirigidas ao sistemático conhecimento do mundo, está a noção de paradigma ou o sistema de básico de crenças ou maneiras de ver o mundo.

Positivismo, pós-positivismo, teoria crítica e construtivismo são apresentados como os principais paradigmas à luz dos quais é, atualmente, feita a ciência. Tais paradigmas assentam-se em três pilares: ontológico, epistemológico e metodológico (GUBA; LINCOLN, cap. 6 in DENZIN, 1994):

Ontológico – Quais são a forma e natureza da realidade e o que há para saber e conhecer dela?

Epistemológico – Qual é a relação entre o observador e o observado?

Metodológico – Como é que o pesquisador vai à procura do que quer conhecer e como é que ele constrói o conhecimento?

A presente pesquisa é desenvolvida no paradigma pós-positivista, isto é, a realidade pode ser compreendida ainda que de uma forma imperfeita e sujeita a críticas e correções, o observador não interfere no objeto e procura atuar com objetividade mas reconhece que pode haver influências, a metodologia vai desde a experimentação, manipulação, validação e refutação de hipóteses, recorre a métodos quantitativos e qualitativos (quadro 14).

De acordo com esses autores, as implicações práticas na pesquisa, decorrentes da adoção do paradigma pós-positivista, são:

- Objetivo da pesquisa: explicação, predição e controle.
- Natureza do conhecimento: hipóteses com leis ou fatos prováveis.
- Acumulação de conhecimento: adição de leis, fatos, relações.
- Critérios de validação e qualidade: rigor, confiabilidade, objetividade e validade interna e externa.
- Papel dos valores: excluídos, não influenciam.
- Ética na pesquisa: extrínseca.
- Papel do pesquisador: contribuinte desinteressado.

- Treino: técnicas quantitativas e qualitativas, teorias substantivas.

**Quadro 14: Crenças Básicas dos Paradigmas Alternativos**

	<b>Ontologia</b>	<b>Epistemologia</b>	<b>Metodologia</b>
Positivismo	Realismo ingênuo realidade “real” captada	Dualista, objectivista resultados verdadeiros	Experimental/ manipuladora:verificação de hipóteses, métodos quantitativos
<b>Pós-positivismo</b>	Realismo crítico, apreensão imperfeita	Dualista, objectivista modificada resultados provavelmente verdadeiros	Experimental/ manipuladora:verificação e falsificação de hipóteses, métodos quantitativos e qualitativos
Teoria Crítica	Realismo histórico, cristalização	Transacional, subjectivista, valores permeiam o conhecimento	Dialógica, dialética
Construtivismo	Relativismo, realidades construídas específica e localmente	Idem mas as descobertas são “criadas”	Hermenêutica, dialética
Fonte: Adaptado de GUBA ; LINCOLN (cap. 6 in DENZIN, N. 1994) Nossa tradução.			

Em resumo, em um posicionamento pós-positivista, a presente pesquisa pretende contribuir para a acumulação e expansão de conhecimento científico, tendo como objeto material o estudo de relacionamentos entre organizações, com enfoque de teoria de redes e estratégia de operações, procurando descrever e conhecer melhor as características comuns a esse fenômeno, de forma a facilitar a sua utilização.

Para que a pesquisa seja válida e verdadeira, porém, é necessário um conjunto de atividades sistemáticas e racionais a que chamamos método (LAKATOS ; MARCONI, 2001) e que é descrito a seguir.

## 4.2 Método e Desenho de Pesquisa

De um modo geral, o método científico é constituído por etapas como as seguintes:

- “Descobrimiento do problema ou lacuna num conjunto de conhecimentos...;
- colocação precisa do problema ou recolocação de um velho problema à luz de novos conhecimentos;
- procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes ao problema;
- tentativa de solução do problema com auxílio de meios identificados;
- invenção de novas idéias ou produção de novos dados empíricos;
- obtenção de uma solução (exata ou aproximada) do problema com auxílio do instrumental conceitual ou empírico disponível;
- investigação das conseqüências da solução obtida;
- prova (comprovação) da solução: confronto da solução com a totalidade de teorias e da informação empírica pertinente;
- correção das hipóteses, teorias, procedimentos ou dados empregados na obtenção de solução incorreta.” (LAKATOS; MARCONI, 2000: pág. 84).

Conforme conceitos apresentados em Lakatos e Marconi (2001), nesta pesquisa é usada abordagem dedutiva no processo de revisão de literatura, buscando teorias e leis gerais que refletem o estado atual do conhecimento sobre o tema escolhido. No levantamento e coleta de dados, bem como na formação do relatório de dados, é usado o método de abordagem indutivo, cujo propósito é ampliar os conhecimentos a partir de constatações particulares.

Para melhor apreensão do fenômeno são combinados os métodos de procedimentos histórico, comparativo e monográfico (LAKATOS ; MARCONI, 2001).

O procedimento histórico visa reconstituir todo o processo desde o seu início até o presente, uma vez que os acontecimentos do passado o influenciam.

O procedimento comparativo, por sua vez, usado em estudos descritivos como este, auxilia na averiguação de analogias e eventualmente indica vínculos causais.

Com a utilização do procedimento monográfico pretende-se a busca de conhecimento em profundidade, o qual pode ser considerado representativo e generalizável a outros casos.

Por outro lado, o paradigma pós-positivista corresponde ao método funcionalista nos estudos organizacionais. O meio social é um sistema em operação, composto por partes com funções correlacionadas que trabalham para o todo (Lakatos e Marconi, 2001). Essa abordagem espelha bem a filosofia de gerenciamento de cadeias de suprimentos, teoria de redes e relacionamentos entre atores dessas redes, conforme exposto no capítulo 3 deste trabalho.

Entendemos, portanto, que uma abordagem sistêmica que se propõe observar o todo não deve optar por um método de pesquisa que retire o objeto de estudo do seu meio natural. O foco desta pesquisa é um fenômeno contemporâneo, um contexto de vida real, em que se pretende responder a perguntas do tipo “como” e “por quê”, apresentando respostas de formato descritivo. Conforme Yin (2003), então, no quadro 15, optamos por um estudo de caso.

#### **Quadro 15: Condições Relevantes para Escolher a Estratégia de Pesquisa**

<b>Estratégia</b>	<b>Forma da Questão de Pesquisa</b>	<b>Exige controle sobre eventos comportamentais?</b>	<b>Focaliza acontecimentos contemporâneos?</b>
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa histórica	como, porque	não	não
<b>Estudo de Caso</b>	<b>como, porque</b>	<b>não</b>	<b>sim</b>

Fonte: Cosmos corporation, citado por YIN (2003: pág. 5)

Harland (1999) defende que os relacionamentos e as decisões atualmente tomadas em redes de boa performance não são derivados de nenhuma teoria. O estudo de relacionamentos em redes é um dos casos em que o conhecimento acadêmico necessita aprender com a prática empresarial.

Os estudos de caso levados a cabo sobre colaboração em relacionamentos de redes, por McCarthy e Golicic (2001) e Hardy (2003), apresentaram como contribuição importante a aplicação da metodologia do estudo de caso e abordagem qualitativa no entendimento de relacionamentos, sem as quais não poderia ter acesso a tanta riqueza de pormenores e outros *insights*. Luna-Reyes e Andersen (2003) discorrem sobre a importância da coleta e análise de dados qualitativos nas pesquisas de sistemas dinâmicos. Barnes (2001) defende o uso de estudo de caso para pesquisa empírica sobre processos de formação de estratégia de operações, da qual relacionamentos em rede fazem parte.

Para Goode e Hatt (1977), o estudo de caso “é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”. Devem ser levados em conta: *a amplitude dos dados* ou os limites da coleta de dados que de fato permitem conhecer o objeto de estudo; *os níveis de dados* ou acréscimo de dimensões políticas, econômicas etc.; *formação de índices* e tipos que incorporem todas as dimensões na caracterização do objeto de estudo; *interação da dimensão tempo* ou como surgem as características e se manifestam na linha do tempo.

As vantagens da utilização do estudo de caso, na exposição de Goode e Hatt (1977), respeitam à absorção de relações sociais e interação com material minucioso que permitem ao pesquisador amplitude e profundidade de experiência com grande relevância na interpretação de dados e caminhos de futuras pesquisas.

A principal desvantagem decorre da tentativa de generalização a partir de um caso específico, o que pode ser combatido por meio da descrição pormenorizada de procedimentos de recolhimento e análise de dados .

Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso pode ter como objetivos descrever, testar e/ou desenvolver uma teoria.

O objetivo do presente estudo é fundamentalmente descrever e desenvolver a teoria existente. Para que tal desenvolvimento seja relevante e válido, deve existir uma conexão estreita com a realidade empírica. Essa conexão é conseguida por intermédio de um processo que inclui preparação, seleção dos casos, desenvolvimento de instrumentos e protocolo, pesquisa de campo, análise de dados, formulação de hipóteses, revisão teórica e finalização.

A preparação consiste na definição das questões de pesquisa, organizações e dados, especificação de constructos que auxiliem o desenho inicial da pesquisa mantendo, tanto quanto possível, uma postura aberta a relações e proposições para evitar conclusões enviesadas.

A seleção de casos é teórica e não probabilística, a qual busca replicar casos anteriores, ampliar a teoria emergente e apresentar novas categorias teóricas.

Instrumentos e protocolos devem usar instrumentos variados de pesquisa que permitam triangulação e surgimento de evidências para constructos e hipóteses. A evidência qualitativa é especialmente útil para a compreensão de teoria que estabelece e identifica relações.

A pesquisa de campo, momento de coleta de dados, deve ser flexível, permitindo acomodar informação não prevista e tão minuciosa quanto possível.

Pontos fortes de desenvolvimento de teoria por meio de estudo de caso são: novas teorias podem ser geradas; teorias recentes podem ser testadas, os constructos são passíveis de medição; as hipóteses formuladas podem ser testadas; a verificação pode ocorrer durante o processo de construção; a teoria final pode ser validada empiricamente; o processo de desenvolvimento está sempre ligado às evidências; e os resultados são bastante fiéis à realidade analisada.

Dyer e Wilkins (1991) contestam Eisenhardt (1989) a propósito da sua metodologia no que se refere à preferência de estudos de caso múltiplos e excessiva preocupação em preparar constructos. Aqueles autores lembram que os clássicos



casos únicos são os que, com mais freqüência, contribuem significativamente para a construção de teorias.

Como fraquezas, Eisenhardt (1989) aponta: utilização intensiva de evidências empíricas, o que pode resultar numa grande quantidade de dados e teorias muito complexas; pode abandonar a perspectiva do todo; pode resultar numa teoria muito específica e com pouca possibilidade de generalização.

Em resumo, a presente pesquisa baseia-se num estudo de caso, no qual são usados procedimentos históricos, comparativos e monográficos, sempre apoiados em pesquisa bibliográfica. A análise de dados é qualitativa, dedutiva para a bibliografia e indutiva para os dados de campo. Quanto aos seus fins, é exploratória e descritiva. Quanto aos seus meios de investigação, é uma pesquisa de campo.

Conhecidos os aspectos gerais de método, selecionado o tipo de pesquisa e apresentadas as suas forças e fraquezas, a seguir serão apresentados e explicados os componentes específicos ao estudo de caso, por meio dos quais se estabelece a lógica entre dos dados coletados e as conclusões (YIN, 2003) do presente trabalho.

### **4.3 Execução da Pesquisa**

Para desenvolvimento deste estudo de caso são usados os componentes identificados por Yin (2003): perguntas de pesquisa; proposições; unidade de análise; lógica entre proposições e dados; critérios de interpretação de resultados.

#### **4.3.1 Perguntas e Proposições**

Da revisão teórica efetuada, foram extraídas premissas que contextualizam a presente pesquisa. São elas:

P1: Relacionamentos em Redes de Suprimentos criam vantagens para os atores diretamente envolvidos e refletem melhorias para toda a rede.

P2: Relacionamentos em Redes de Suprimentos podem ser geridos.

A pergunta condutora da presente pesquisa, emergente da revisão teórica e das premissas apontadas, é:

**Como foram desenvolvidos e são mantidos relacionamentos entre atores numa rede de sucesso?**

As perguntas específicas que decorrem da principal, após revisão teórica, são:

**Q1 – Como se desenvolveram os relacionamentos entre atores de uma rede?**

**Q2 – Como são mantidos os relacionamentos entre atores de uma rede?**

**Q3 – Como se encadeiam as características identificadas nos relacionamentos entre atores de uma rede?**

**Q4 – Como se reflete a adoção desta estratégia de relacionamentos na rede de suprimentos do agronegócio da soja?**

#### **4.3.2. Unidade de Análise e Fronteiras do Estudo de Caso**

A unidade de análise desta pesquisa é o relacionamento entre atores de uma rede (SKOJETT-LARSEN, 1999), isto é, o relacionamento entre organizações pertencentes à mesma rede de suprimentos, considerando o seu desenvolvimento e manutenção.

Neste estudo de caso não está incluída pesquisa sobre etapas ou processos de desligamento, finalização ou rompimento de relacionamentos.

Quanto às fronteiras deste estudo de caso, em uma primeira etapa foram identificados os principais participantes da cadeia de soja no Brasil, a fim de definir a empresa focal a partir da qual a rede de soja será delimitada (MÖLLER; HALINEN, 1999).

Tal identificação foi feita por meio de técnica de observação indireta e análise de dados secundários como estudos feitos sobre soja, listagens apresentadas em associações do setor e órgãos governamentais:

ABIOVE – Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais.

EMBRAPA – SOJA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.

Como critério de seleção, foram considerados, em primeiro lugar, o volume de exportação da empresa, como espelho de representatividade e importância no cenário nacional, e, em segundo lugar, o grau de disponibilidade de acesso a dados.

De acordo com esses critérios, foi selecionada uma empresa de grande porte, líder no seu segmento de mercado, que concordou, após contatos telefônicos, em colaborar na pesquisa permitindo acesso às suas instalações, entrevistas gravadas e disponibilização de dados. Não fomos, porém, autorizados a revelar a sua identidade, motivo pelo qual, doravante, será designada por “Empresa F” em consequência do seu estatuto de focal nesta pesquisa.

Em uma segunda etapa foi conduzida uma entrevista em profundidade com um diretor da Empresa F selecionada na etapa anterior. O objetivo foi apresentar a proposta de pesquisa mais detalhadamente e mapear a rede de suprimentos ao redor da empresa focal com a finalidade de escolher, pelo menos, dois atores muito importantes para F e com os quais a empresa mantém relacionamentos colaborativos que considera bem-sucedidos, quer pela duração, quer pela satisfação nos resultados.

Foram escolhidos clientes, no caso produtores rurais, que são também fornecedores, tanto da cadeia da soja quanto da própria Empresa F, uma vez que

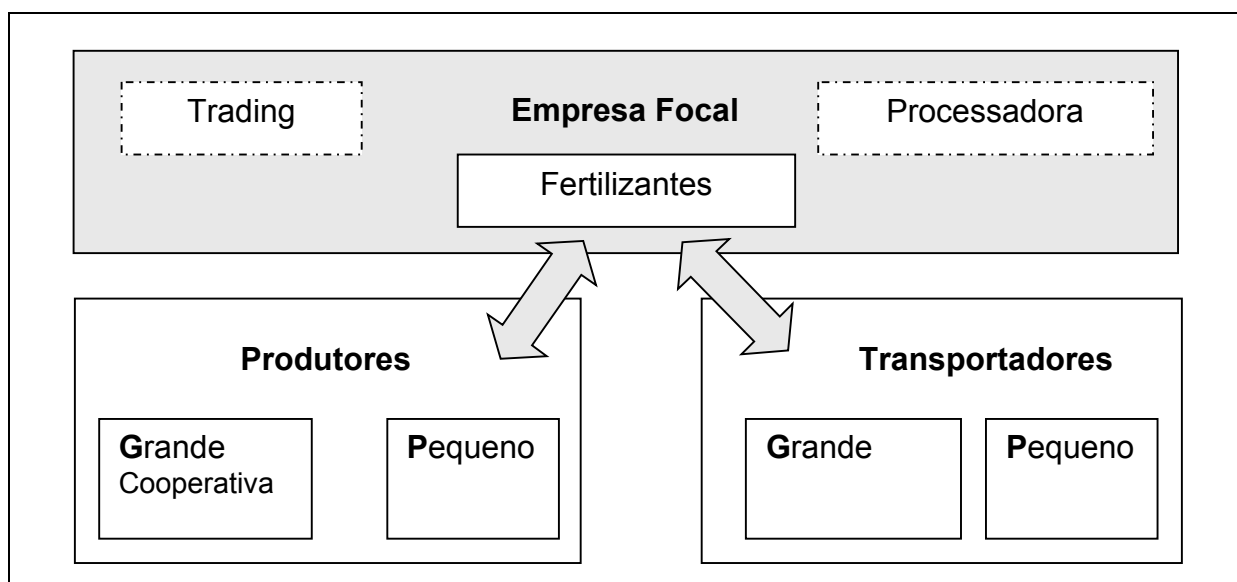
esta compra a safra do produtor para fins de exportação e processamento. Dada a enorme importância atribuída aos transportes e à coordenação logística, os outros atores considerados foram empresas transportadoras.

Como o mapeamento indicava a existência de relacionamentos alternativos com grandes e pequenas empresas, e a literatura estudada referia interferência nos relacionamentos causada pelas diferenças de porte entre atores (ver 3.3 deste trabalho), foram solicitadas entrevistas com quatro atores: um grande e um pequeno para cada tipo de posicionamento selecionado na rede.

Os critérios para enquadramento em grande e pequena empresas foram, no caso dos transportadores, frota e, nos produtores, volume de produção.

Assim, foram selecionados dois atores que, por serem prestadores de serviços na área de transportes, serão designados por “Empresa Tg” (grande) e “Empresa Tp” (pequena). Os outros dois atores selecionados, por serem produtores, serão designados por “Empresa Pg” e “Empresa Pp” (esquema 13).

#### **Esquema 13: Segundo Recorte da Rede Pesquisada no Estudo de Caso**



Fonte: Elaborado pela autora

Selecionados os atores da rede, foram marcadas entrevistas com os diretores responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção dos respectivos relacionamentos. Os primeiros contatos telefônicos ocorreram em setembro de 2003 e a primeira entrevista, em dezembro do mesmo ano. As entrevistas com os diretores da Empresa F, responsáveis pelos relacionamentos selecionados, ocorreram em fevereiro de 2004. As entrevistas com os responsáveis pelos relacionamentos nas Empresas Pg, Pp, Tg e Tp ocorreram em março de 2004.

#### **4.3.3 Lógica entre Dados e Proposições – Instrumentos e Coleta de Dados**

Yin (2003) apresenta esse componente como o mais livre, pois cada estudo necessitará recorrer a abordagens específicas que permitam recolher dados de forma a responder à pergunta de pesquisa, considerando as suas premissas e respondendo aos critérios de avaliação de validade de construto, interna e externa, e confiabilidade.

O ponto de partida para esta pesquisa foi o levantamento e revisão bibliográfica pertinente e relevante aos temas abordados: Gestão de Cadeias de Suprimentos, Gestão de Redes de Suprimentos, Gestão de Relacionamentos em Redes de Suprimentos e Agronegócio da Soja. Foi dada especial atenção à literatura a respeito de Relacionamentos (seção 3.3) por ser o alvo específico da pergunta condutora de pesquisa e unidade de análise, mas sem descuidar das teorias que lhe estão subjacentes e que culminam na formulação das proposições indicadas em 4.3.1 deste trabalho.

Os principais objetivos desta revisão foram: contextualizar o objeto de estudo e obter informação sobre o maior número possível de variáveis que deveriam ser levadas em conta no momento do recolhimento de dados.

Foi usada abordagem dedutiva no processo de revisão de artigos dos principais periódicos nacionais e internacionais e de eventos acadêmicos, buscando as teorias e leis gerais que refletem o estado atual do conhecimento sobre o tema escolhido. A

aplicação de uma abordagem cronológica permitiu adicionar novas variáveis com comparação constante entre a bibliografia, conduzindo a uma síntese de conceitos e reconstituição do processo de relacionamentos. O quadro 10 (ampliado na pág. 62) resultou da detecção de todas as variáveis encontradas na literatura e reagrupamento em torno dos conceitos com mais destaque.

Para a reconstituição do processo de desenvolvimento e manutenção de relacionamentos, utilizamos a Técnica de Análise Funcional de Sistemas – FAST. Normalmente usada no desenvolvimento de projetos e produtos, a abordagem funcional de sistemas aplica-se perfeitamente ao processo de desenvolvimento e manutenção de relacionamentos em rede, uma vez que essa teoria se enquadra no paradigma funcionalista e na abordagem sistêmica, conforme discutido em capítulos anteriores.

O pensamento lógico dessa análise assenta em três vetores de raciocínio: determinação de níveis de importância; determinação de caminho crítico e determinação de funções básicas (CSILLAG, 1995).

Procura-se gerar um diagrama que represente, por meio de um verbo e de um substantivo, as funções do processo, ordenando-as num caminho crítico que reflete com maior abstração o estritamente necessário para que se atinja o objetivo inicial desencadeador do processo e que também permite esclarecer as suas relações e importâncias relativas (CSILLAG, 1995).

Embora a questão “quando” não tenha sido originalmente contemplada nessa técnica, a literatura em relacionamentos já apresentava dois modelos (DWYER; SCHURR; OH, 1987; DYER; KALE; SINGH 2001) que permitiram conciliar as principais funções com o elemento tempo. Conceitos e variáveis, identificados na síntese, foram ordenados conforme os modelos retirados da literatura e depois discutidos dentro das regras FAST, até o formato final do diagrama (esquema 8).

Essa discussão foi feita com dois acadêmicos da área de produção, um acadêmico da área de tecnologia de informação e um leigo.

### Quadro 10: Parâmetros mais Usados na Literatura de Relacionamentos em Redes de Suprimento Agrupados em Torno dos Principais Elementos de Caracterização

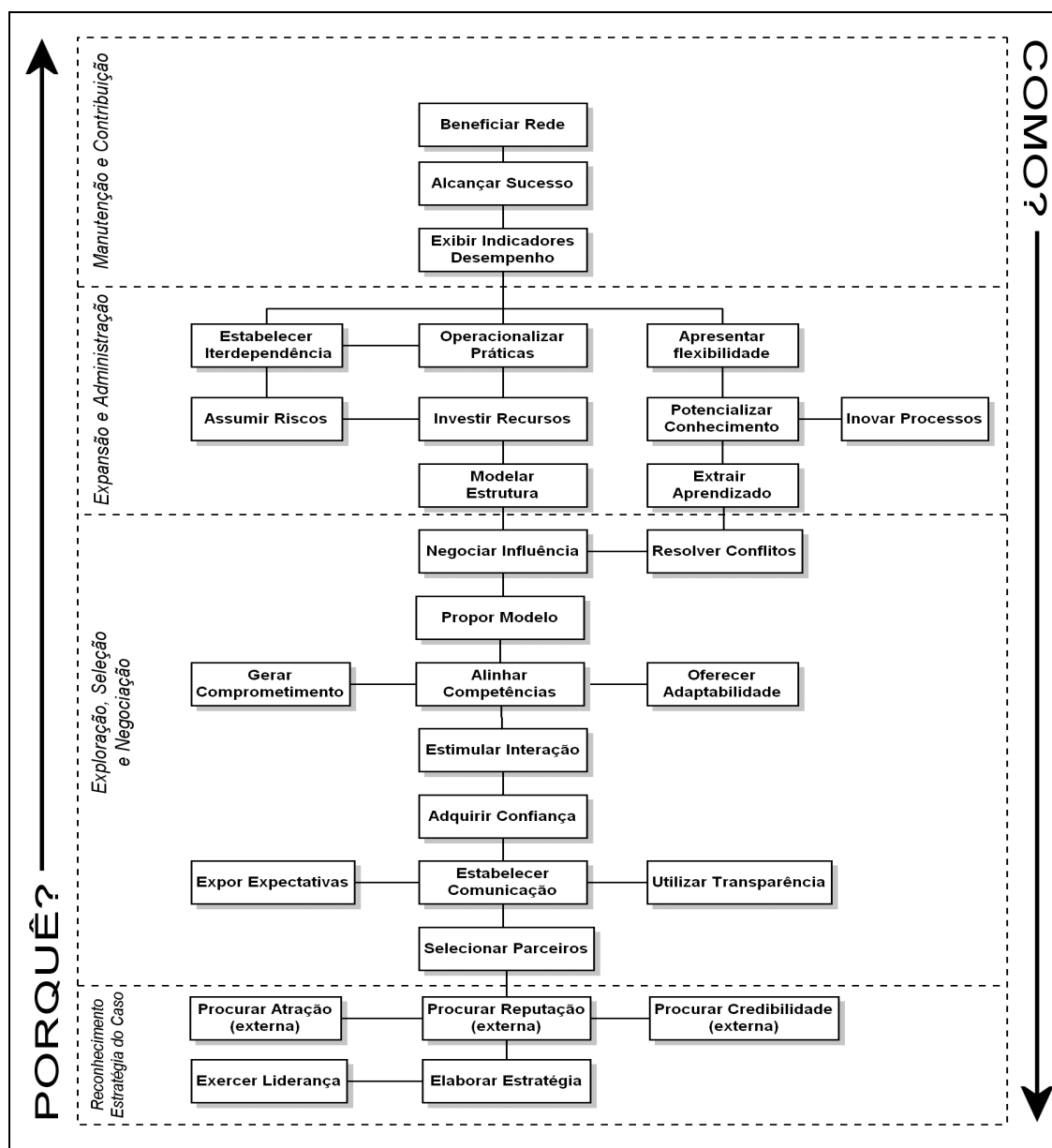
Elementos de Caracterização	Parâmetros	Definições dos Elementos
<b>Estratégia de Colaboração</b>	cooperação envolvimento proximidade força respeito reciprocidade mutualismo ganha-ganha solidariedade justiça liderança	Crença de que através de relacionamentos fortes e próximos, baseados na reciprocidade e solidariedade, serão alcançadas mais vantagens, para os direta e indiretamente envolvidos, do que em transações oportunistas.
<b>Comunicação</b>	Informação abertura acessibilidade transparência clareza honestidade expectativas	Passagem de informação com o nível máximo de honestidade e transparência permitido. A comunicação é imprescindível para o desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos por ser veículo de expectativas e estar presente em todas as ações desenvolvidas pelos atores.
<b>Confiança</b>	atração reputação credibilidade segurança	Crença de que o outro parceiro atuará sempre em benefício mútuo dentro do espírito da colaboração. Provém num primeiro momento da atração, reputação e credibilidade sendo reforçada pela comunicação até a percepção de segurança ser superior à dos riscos.
<b>Interação</b>	multidisciplinari- dade disponibilidade adaptabilidade competências coordenação sincronização formalidade informalidade valores e cultura	Processo formal e informal de troca e adaptação, entre pessoas das organizações envolvidas, com máxima disponibilidade e multidisciplinaridade, com vista à coordenação e sincronização de competências.
<b>Comprometi- mento</b>	responsabilidade longo prazo continuidade maturidade consistência persistência motivação	Crença de que um relacionamento vale o esforço e o empenho necessários à sua duração acreditando que a continuidade e a maturidade são necessárias para extrair todo o potencial sucesso dos relacionamentos. Resulta e impacta do conjunto de atitudes e ações compostas por todos os elementos apresentados no quadro.
<b>Poder</b>	influência controle barganha autonomia	Capacidade que cada um dos atores tem de conduzir os processos de negociação e exercer influência nas decisões.
<b>Conflito</b>	flexibilidade legalidade contratos normas	Incompatibilidades de interesses entre os parceiros que surgem no decorrer das negociações. O que se espera é que os parceiros sejam capazes de negociar soluções usando de flexibilidade e sem ter que fazer uso de cláusulas legais. A resolução de conflitos contribui para fortalecer todos os elementos até aqui tratados e potencializar conhecimento.
<b>Aprendizado</b>	conhecimento sinergia inovação	Processo de troca de conhecimentos efetuado através do uso de sinergias na interação, negociação e resolução de conflitos que resulta num novo conhecimento.
<b>Interdependênci a</b>	investimento bens dedicados estruturas risco	Grau de indispensabilidade ou insubstituabilidade que um parceiro atinge em relação ao outro a partir da operacionalização dos acordos, através dos investimentos tangíveis e intangíveis aplicados no relacionamento.
<b>Sucesso</b>	monitoração métricas resultados retornos objetivos satisfação	Obtenção dos resultados esperados face aos objetivos acordados. A monitoração de indicadores de resultados deve ser partilhada e o sucesso conhecido por todos por forma a incentivar e recompensar o espírito de colaboração do relacionamento, aumentar a confiança e o comprometimento, realimentando o processo.

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão bibliográfica citada.

O diagrama (esquema 8), além de sumarizar a teoria emergente da literatura, foi a base de desenvolvimento do roteiro de entrevistas. Cada função identificada foi alvo de pelo menos uma questão, tanto quanto possível de natureza aberta, para que os

entrevistados pudessem adicionar variáveis não previstas, mas não deixando de comentar nenhuma das previamente identificadas.

### Esquema 8: Diagrama FAST de Desenvolvimento e Manutenção de Relacionamentos



Fonte: Elaborado pela autora.

O protocolo de estudo de caso também foi elaborado considerando, além das questões diretamente ligadas a relacionamentos e retromencionadas, as questões



que enquadram e contextualizam as organizações selecionadas especialmente relevantes ao seu posicionamento e expressão no setor de atuação.

Como previsto por Yin (2003), portanto, a revisão bibliográfica foi crucial para a definição das fronteiras do estudo, elaboração do roteiro de entrevistas e desenvolvimento do protocolo de estudo de caso (anexo 1).

A segunda etapa foi constituída de técnicas de observação direta intensiva, na forma de entrevistas semi-estruturadas com os diretores e gerentes diretamente envolvidos no processo dos relacionamentos escolhidos em cada empresa selecionada. O quadro 16 apresenta a relação de entrevistados em cada empresa. Técnicas de observação direta e/ou participante, de acordo com Selltitz, Wrightsman e Cook (1987), são muito adequadas a pesquisas de processo cuja questão é “como funciona?”.

**Quadro 16: Relação de Entrevistados por Empresa**

<i>Empresas</i>	<i>Cargos dos Entrevistados</i>
<b>Empresa F</b>	
sobre mapeamento	Diretor / Recursos Humanos
sobre relacionamentos	Diretor / Recursos Humanos
	Vice Presidente / Logística
	Diretor / Logística
	Gerente / Logística
<b>Empresa Pg</b>	
sobre relacionamento	Diretor Presidente
<b>Empresa Pp</b>	
sobre relacionamento	Diretor Comercial (sócio)
<b>Empresa Tg</b>	
sobre relacionamento	Diretor Administrativo
	Diretor Presidente (sócio)
<b>Empresa Tp</b>	
sobre relacionamento	Diretor Comercial (sócio)
	Diretor Administrativo (sócio)
Fonte: Elaborado pela autora.	

Foram realizadas 7 entrevistas semi-estruturadas, totalizando cerca de 12 horas, das quais cerca de 8 de gravação, que ocorreram entre outubro de 2003 e março de 2004.

Outra técnica foi a da observação e recolhimento de documentação que valida, tanto quanto possível, as respostas obtidas nas entrevistas e contribui para a caracterização das organizações. Foram coletados e analisados relatórios de contas, relatórios estatísticos, brochuras e folhetos das organizações estudadas. Foi também permitida a participação do pesquisador, como observador, mas permitindo o recolhimento de mais dados, numa grande reunião interna com clientes.

#### **4.3.4 Critérios de Interpretação, Tratamento e Análise dos Dados**

Para análise dos dados recolhidos foram usados tanto o método de abordagem indutivo, cujo propósito é ampliar os conhecimentos a partir das constatações particulares empíricas, quanto o dedutivo, por meio de comparações com a teoria já conhecida. Para esse efeito o estilo adotado é o de descrição narrativa com apresentação de excertos de entrevista (YIN, 2003).

Nessa fase procura-se ordenar os dados de forma que se manifestem padrões, se desenvolvam conceitos, se refutem e/ou comprovem práticas apontadas pela literatura, se amplie e aprofunde o conhecimento no tema.

A análise do estudo de caso é constituída de quatro fases ou subanálises: análise isolada dos dados de cada entrevista/empresa; análise comparativa dos dados de entrevista/empresa; análise conjunta da totalidade dos dados e, finalmente, conclusões.

O quadro 17 ilustra as subdivisões e resume os seus objetivos.

**Quadro 17: Fases de Análise e Respectivos Objetivos**

<b>Fases de análise</b>	<b>Objetivos da análise</b>
<b>1ª Fase</b>	
Empresa F	Conhecer Relacionamentos em F
Empresa Tg	Conhecer Relacionamento em Tg
Empresa Tp	Conhecer Relacionamento em Tp
Empresa Pg	Conhecer Relacionamento em Cg
Empresa Pp	Conhecer Relacionamento em Cp
<b>2ª Fase</b>	
Empresa F vs Empresas Pg, Pp, Tg e Tp	Evidenciar convergências e divergências
Empresa F Vs empresas Pg,Tg e Pp,Tp	Isolar variável tamanho / poder
<b>3ª Fase</b>	
Todas as empresas	Generalização de conceitos e teoria
<b>4ª Fase</b>	
Conclusões	

Fonte: elaborado pela autora

Em uma primeira etapa foram reunidos os dados coletados em documentação, com a transcrição de entrevista e com as anotações do pesquisador tomadas durante e na seqüência das entrevistas.

Para cada empresa, os dados foram então revistos e agrupados de forma a ilustrar e caracterizar o processo de surgimento, desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos estudados, usando o diagrama FAST e o roteiro de entrevista como suporte.

Recorreu-se também a uma abordagem histórica para reconstituir todo o processo de relacionamento desde o seu início até ao presente, no contexto da história do setor.

Na segunda fase aplicou-se procedimento comparativo. Por um lado, confrontando as respostas das empresas envolvidas no mesmo relacionamento com o intuito de

evidenciar convergências e divergências. Por outro, comparando as respostas das empresas de diferentes portes com as da empresa focal, de forma a detectar possíveis interferências dessa variável.

Na terceira fase, todos os grupos de respostas foram comparados de forma a obter generalização de conceitos, práticas e ampliação teórica. A comparação da revisão bibliográfica com os dados documentais e entrevistas, bem como as comparações que induzem ao resultado global, quarta e última fase de conclusão, constituem método de triangulação que contribui para a validação interna e externa da pesquisa (YIN, 2003; EISENHARDT; MARTIN 1989).

## **CAPÍTULO 5 – RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA**

Neste capítulo são apresentados os dados coletados na pesquisa. Primeiro, é considerada a empresa focal, apresentado o histórico, a sua caracterização como empresa, estratégia e valores. Em seguida, mostra-se mais detalhadamente a rede de suprimentos e como se posicionam os atores selecionados para efeitos de pesquisa sobre relacionamentos. Depois discorre-se, na perspectiva da empresa focal, sobre os relacionamentos desta com os atores selecionados: produtores e transportadores. Apresentam-se os dados recolhidos com os produtores e transportadores sobre os seus relacionamentos com a empresa focal. Finalmente, estabelece-se uma comparação entre os dados coletados com os diferentes atores.

### **5.1 A Empresa Focal**

#### **5.1.1 História e Caracterização da Empresa Focal**

A unidade de análise deste estudo é o relacionamento entre atores na rede de suprimentos da soja. Para esse efeito, foi selecionada a Empresa F, líder no segmento de fertilizantes, subsidiária integral de um dos principais grupos do País com atuação em agronegócio.

A história do grupo começa em 1818, quando é fundada na Holanda, por um alemão, uma empresa com a finalidade de comercializar produtos importados das colônias holandesas e grãos. Alguns anos depois, a sede da empresa muda-se para Roterdã e são abertas subsidiárias em outros países europeus. Em 1859, inicia negócios na Ásia e África e, em 1884, cria uma empresa coligada com o objetivo de participar do mercado de exportação de grãos da Argentina.

Em 1905, o grupo inaugura a sua presença no Brasil por meio de participação em uma empresa de compra e moagem de trigo de Santos (SP). Rapidamente se expande, adquirindo diversas empresas nos ramos de alimentação, agronegócio,

químico e têxtil, entre outros.

Cerca de 20 anos depois, começa a especializar-se, ainda por meio de sucessivas aquisições, em dois principais segmentos de negócios: inicialmente, alimentos, e depois, fertilizantes.

A história da empresa focal caminha com a história da indústria de fertilizantes do Brasil, quando, em finais da década de 30, surge a primeira empresa do grupo nesse segmento. Tratava-se de uma empresa que explorava uma mina de apatita (minério de fósforo ou de fosfato) no Estado de São Paulo.

Na década de 60, o grupo investe em pesquisa e desenvolve uma técnica pioneira em todo o mundo – a flotação –, utilizada para separar o fosfato do calcário, aumentando o grau de pureza do minério. Essa descoberta, cedida sem cobrança de *royalties* para outras empresas, foi um marco na produção de fertilizantes e, conseqüentemente, a expansão do mercado foi inevitável. Com o conhecimento adquirido, a empresa tornou-se uma das líderes no mercado de fertilizantes.

A participação do grupo no mercado do agronegócio foi destacada pelo fornecimento de fertilizantes NPK (nitrogênio, fósforo e potássio) ao produtor rural e de fosfato bicálcico para a indústria de nutrição animal.

Em finais da década de 90, o grupo incorpora e adquire outras empresas menores do segmento, fortalecendo a sua posição no mercado. Nesse momento de investimento e expansão, a empresa inicia a venda de fertilizante aplicado, utilizando tecnologia de agricultura de precisão, por meio de equipamentos especiais importados, que utilizam GPS e outras técnicas, altamente sofisticadas, a partir da captação de sinais de satélite para coleta de amostras do solo e da produção, permitindo adubações diferenciadas.

Nova incorporação de uma tradicional líder de mercado de fertilizantes, fundada em 1942 por engenheiros agrônomos, também no Estado de São Paulo, trouxe inovações que determinaram a liderança do mercado de fertilizantes: adubo multinutriente, para atender às crescentes necessidades de aumento de

produtividade das lavouras brasileiras; o único suplemento mineral na forma de polinutrientes aglomerados, tecnologia patenteada; a experiência na importação de fertilizantes a granel como forma de diminuir os custos para o produtor brasileiro e uma unidade industrial completa para a mistura de fertilizantes.

O grupo, porém, continua a sua estratégia de crescimento e, em 1998, cria uma empresa de atuação mundial, especialmente voltada ao cliente e responsável pelo comércio internacional dos seus *commodities*, conquistando mercados promissores e afirmando-se como uma marca/empresa globalizada.

Em 2000, nasce a Empresa F, como hoje se apresenta, formada pela união de quatro importantes marcas de fertilizantes e fornecimento de químicos para composição de nutrição animal.

Em 2001, no Brasil, o grupo reestrutura o capital acionário das empresas subsidiárias de alimentos e fertilizantes e, ainda, uma de importação/exportação que trabalha em conjunto com as anteriores na coordenação logística internacional. Embora mantendo a sua independência, formam uma nova empresa, que é a maior produtora de fertilizantes do mundo, maior processadora de trigo e soja da América Latina e maior fabricante brasileira de margarinas, óleos comestíveis, gorduras vegetais e farinhas de trigo.

Desde então, a empresa continua o seu movimento de expansão, ampliando os seus negócios na área de ingredientes, ingredientes funcionais da soja, alimentos e nutrição, fortalecendo a sua atuação no setor de óleos comestíveis e abrindo acesso a novas áreas de negócio como o biodiesel.

A empresa tem unidades industriais, silos e armazéns nas Américas do Norte e do Sul, Europa, Austrália e Ásia além de escritórios da empresa global em vários países europeus, americanos, asiáticos e do Oriente Médio. No Brasil, atuando de forma integrada em toda a cadeia produtiva, controla as subsidiárias alimentos e fertilizantes.

Por meio destas, a empresa produz fertilizantes e ingredientes para nutrição animal, processa e comercializa soja, trigo e outros grãos, fornece matéria-prima para a

indústria de alimentos e *food service*, além de produzir alimentos para o consumidor final.

No que respeita à empresa focal selecionada para este estudo, ela é hoje a maior empresa de fertilizantes da América do Sul.

Atualmente, a Empresa F conta com cerca de 3.700 funcionários, mais de 60.000 clientes e responde por, aproximadamente, 30% da demanda, em um mercado que consome cerca de 21 milhões de toneladas de fertilizantes, enquanto a sua concorrente mais próxima responde por 13%.

Em 2003, ampliou significativamente seu volume de vendas, impulsionada, na maior parte, pelo aumento da área plantada, especialmente para a cultura da soja na região Centro-Oeste, confirmando a tendência de expansão da agricultura brasileira para a região central do País. Igualmente favoráveis foram as excepcionais condições climáticas, aumento da fertilização média e alta no preço das *commodities* internacionais.

O faturamento bruto consolidado apurado pela empresa em 2003, de R\$ 6,4 bilhões, significou um crescimento de 45% em relação ao ano anterior. O lucro líquido, que foi de R\$ 391 milhões, representou um crescimento muito importante em relação ao lucro apurado em 2002, que foi de R\$ 1,2 milhão.

A administração ressalta que esses resultados são ainda mais expressivos se forem consideradas também as circunstâncias adversas sentidas durante 2003, que são a alta de preços de matérias-primas e dos fretes internacionais e dificuldades sérias sentidas nos sistemas portuários (greves, falta de armazenagem, entre outros).

Foram efetuados investimentos de 114,3 milhões em 2003 os quais incidiram especialmente em logística, armazenamento, fortalecimento de parcerias com produtores rurais em todo o País e, ainda, instalações portuárias no que toca a terminais graneleiros e de fertilizantes.



Esses investimentos, de acordo com o entendimento da empresa, permitiram ampliar a participação tanto no mercado brasileiro quanto nas vendas para o exterior, reforçando a posição de liderança no agronegócio, em que o carro-chefe é a soja.

A empresa focal, de fertilizantes, em conjunto com as outras empresas do grupo, representou, no ano de 2003, 2,75% do valor total das exportações brasileiras, colocando-se entre as primeiras do *ranking* de empresas exportadoras do País. O principal destino foi a China.

Como perspectiva de futuro, a empresa propõe-se acompanhar o crescimento do agronegócio no País. Na produção total de grãos, prevê-se um aumento de 5,4%, de 123 milhões de toneladas para 129 milhões, aproximadamente. Particularmente na soja, prevê-se um crescimento de 13% que elevará a marca de 52 milhões de toneladas para quase 59 milhões de toneladas. A empresa buscará trabalhar, assim, maiores volumes, obter maiores rendimentos decorrentes da economia de escala e aprimorar a relação com os seus clientes.

### **5.1.2 Princípios de Gestão e Estratégia da Empresa F**

A estratégia da Empresa F não pode ser desvinculada da estratégia da sua controladora. Os principais objetivos estratégicos, apresentados nos documentos oficiais da empresa, são o crescimento lucrativo por meio da combinação de capacidade instalada com melhorias de produtividade e redução de custo. A persecução desses objetivos tem sido feita principalmente pela integração de negócios, investimentos focados e alianças e aquisições, conforme se observa no histórico de expansão da empresa. A empresa apresenta, ainda, interesse na agregação de valor aos seus produtos e, embora fomente a exportação, também se compromete no desenvolvimento do mercado interno, o que pode ser apreciado nos seus investimentos e alianças, principalmente na sua controlada alimentos.

No caso da empresa focal, essa estratégia traduz-se na integração vertical do seu

negócio específico (minera as matérias-primas, produz e fornece os fertilizantes aos produtores) e na busca de integração dos processos de venda de fertilizantes com o processo de compra de grãos feito pelas outras empresas controladas, tanto para processamento interno quanto para exportação.

Essa integração é, no entender da empresa, feita, em primeiro lugar, por meio da construção de relacionamentos sólidos com os seus clientes (produtores de soja). Isso é obtido com a oferta de acesso ao conhecimento de cientistas e especialistas para apoio ao planejamento da produção e utilização de adubos, bem como serviços de aplicação direta do adubo, o que diminui os gastos do produtor com estocagem, equipamento e mão-de-obra de aplicação, mas também favorece a empresa, por lhe permitir eliminar a operação de ensaque. Outra forma de servir o produtor é permitir-lhe o pagamento do insumo fertilizante com o produto da colheita. Essa modalidade permite ao produtor aumentar a sua área e produtividade sem recorrer a mais financiamentos. O acerto de contas é transferido para o momento de venda do grão às outras empresas do grupo.

Outra forma de integração apresentada é o investimento local, por exemplo, na construção de instalações misturadoras de fertilizantes, próximas a silos de soja, conseguindo-se, com isso, gerar sinergias logísticas importantes. A empresa tem cerca de 40 unidades industriais instaladas em diversos estados brasileiros.

É nessa integração de processos de venda de fertilizantes e compra de grãos que, na opinião dos entrevistados, reside o grande desafio da empresa. A coordenação logística que sustenta essa integração é crucial. Só a empresa focal gera, com as suas atividades, movimento de cargas superiores a uma dezena de milhões de toneladas por ano, compreendendo transportes marítimo, ferroviário e rodoviário. O transporte rodoviário é o mais utilizado em virtude das infra-estruturas do País.

Por meio de uma rede distribuída de unidades industriais, a empresa consegue conjugar as entregas dos seus produtos com os ciclos agrícolas. Os caminhões que transportam as safras retornam para as lavouras com os fertilizantes. Para esse efeito, foi desenvolvido um sistema de controle “frete *online*”, que procura homogeneizar a contratação e o uso dos caminhões. Reduzir custos, prazos e

distâncias surge não só como o principal objetivo da empresa mas também é apresentado como a chave de seu sucesso.

No que diz respeito à estratégia da empresa, as entrevistas revelaram que, apesar da manifesta atenção dada aos clientes produtores, algumas das estratégias de integração decorreram do interesse específico da empresa controladora em querer aumentar o abastecimento de grão de soja, num período em que a produção não atendia à demanda das suas processadoras. As vantagens do produtor decorrentes da opção de compra contra pagamento em grão não foram voltadas deliberadamente ao seu auxílio, como sugere a posição oficial da empresa, mas sim para a necessidade de incentivar a produção amarrando o resultado da safra. Além disso, como a empresa se beneficia da economia de escala, torna-se imperativo, em fases de expansão, conseguir mais clientes de fertilizantes e, simultaneamente, fornecedores de grãos.

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que o crescimento da oferta ultrapassa a capacidade física de processamento e movimentação logística, tanto interna quanto para exportação, mas isso não afetará os relacionamentos com os produtores, simultaneamente clientes e fornecedores, uma vez que tais relacionamentos foram construídos ao longo de muito tempo, tornando-se uma cultura dentro da empresa.

*“... hoje nós estamos em situação contrária, a gente tem soja excedente mas o relacionamento ficou, foi criado esse vínculo e ninguém mais discute,...o produtor é sempre tratado como cliente...”*

Em face do crescimento da produção, a prioridade voltou-se para a otimização logística.

*“O problema no Brasil é que cada elo dessa cadeia (da soja) é administrado com um interesse diferente (mesmo quando pertence ao grupo)... cada um tenta otimizar o seu pedaço e o todo sai caro... o que acabamos fazendo é a administração dessa cadeia, dos problemas que atingem essa cadeia. ...o nosso desafio é tentar fazer esse fluxo (de produtos) mais constante.”*

Os entrevistados relataram uma mudança de cultura no que concerne à adoção de uma visão sistêmica como estratégia. Apesar de ser um esforço desenvolvido há mais tempo, é em 2002 que a empresa se reestrutura transformando o diretor de logística de suprimentos em diretor de operações, responsável desde a compra da matéria-prima até a entrega do produto final. Os resultados desse esforço estratégico de colocar todos os intervenientes da cadeia trabalhando sinergicamente, os do grupo e todos os outros atores da rede como produtores e transportadores, estão, ainda, no começo, mas os entrevistados acreditam que vai tornar-se uma vantagem competitiva difícil de ser alcançada pela concorrência.

*“... convencer um universo tão vasto de pessoas é um negócio que vai devagar, mas compensador, ... que é o que vai fazer a diferença (em relação à concorrência), porque é uma coisa tão difícil de se fazer, tão difícil que quem conseguir vai ter competitividade.”*

### **5.1.3 Valores da Empresa Focal**

Uma das maneiras mais acessíveis de conhecer a forma como uma empresa e seus colaboradores se relacionam é conhecer os valores que ela adotou para reger a sua conduta e postura nos negócios e, portanto, os relacionamentos internos e externos.

Os valores fundamentais que guiam a Empresa F são apresentados em cinco categorias: integridade, trabalho em equipe, compromisso, espírito empresarial e foco no cliente.

As palavras-chave da categoria integridade são honestidade e justiça, lealdade, ética, cordialidade e acessibilidade, sinceridade e confiança, procurando ser objetivos, honestos e diretos nos seus relacionamentos. No trabalho em equipe surgem as palavras compartilhar informações e recursos, respeito por pessoas e opiniões, independentemente de limites geográficos, sempre para o bem da empresa. Em compromisso, surgem a dedicação, motivação, responsabilidade,

entusiasmo e persistência. Na categoria denominada espírito empresarial, são apontados o empreendedorismo, sentido de urgência, iniciativa e riscos calculados.

Quanto ao foco no cliente, no caso, o produtor rural, a Empresa F apresenta:

- “• Entendemos e respeitamos suas necessidades.*
- Desenvolvemos e mantemos relacionamentos positivos e de confiança.*
- Somos dedicados a fornecer produtos e serviços da mais alta qualidade”.*

Os entrevistados acreditam que é a partir da cultura interna da empresa que se gera a cultura externa de bons relacionamentos. Conhecem bem os valores da empresa e recorrem espontaneamente a eles para ilustrar muitas das suas atuações e convicções, como no respeito pelo cliente: *“... se você pegar lá a missão da empresa, aparece foco no cliente barra produtor. Por quê? Para justamente mostrar que ele é um só para nós”.*

Outros exemplos citados pelos entrevistados manifestaram agrado pela confiança e autonomia que a empresa colocava em cada um deles, sensação de herança histórica de comprometimento e orgulho na empresa, de tolerância e respeito pelas pessoas e suas características:

*“... a cultura dela é o seguinte, sai a política central mas a alteração transacional é feita no local... dar liberdade para trabalhar...”.*

*“... aqui no Brasil (referindo-se à Empresa F) somos todos brasileiros, não tem diretor de fora aqui dentro, ... nas nossas filiais nos outros estados, os funcionários são de lá também ...”.*

*“É a sua natureza cultural... A Empresa F é cordial. É cordial ponto! Ela acomoda tudo, não cria conflito”.*

*“... pela postura, pela cultura... porque ele via que aqui os funcionários vão ser preservados pelo que eles têm de conhecimento, porque a cultura deles é essa*

(referindo-se ao princípio de a empresa de não demitir funcionários das empresas adquiridas)”.

Segundo o entrevistado de Recursos Humanos, esses valores são passados a todos os funcionários e discutidos sempre que necessário.

Podemos observar nesses valores muitas das idéias que foram identificadas na atitude colaborativa de que relacionamentos de rede necessitam. Os valores que a empresa adota para si são, simultaneamente, resultado de uma cultura que foi historicamente crescendo e também um reforço dessa cultura para novos colaboradores.

#### **5.1.4 Os Relacionamentos da Empresa Focal**

Nesta seção apresentamos dados coletados nas entrevistas com a empresa focal, acerca dos seus relacionamentos com os principais atores da sua rede.

##### **5.1.4.1 Relacionamento da Empresa F com as Empresas Produtoras**

Os relacionamentos que a Empresa F mantém com as empresas do tipo P, produtores, têm um passado histórico herdado das múltiplas empresas que foram adquiridas ao longo do tempo, num momento em que as safras de grão de soja não eram suficientes em relação à capacidade da empresa no seu elo processadora/exportadora. Por conta dessa situação, era importante atrair e fidelizar os produtores de forma a obter a maior parcela possível de safra. Embora nessa perspectiva os produtores fossem fornecedores, a empresa globalmente já os tratava como clientes e, nesse sentido, não reconhece diferenças entre eles.

*“... quando chega o homem de fertilizantes já havia um relacionamento que vem do tempo em que não havia grão suficiente para alimentar a indústria de óleo.”*

*“... não fazemos distinções de pequenos e grandes produtores.”*

Quando a Empresa F inicia a sua atividade ela já contém na sua natureza uma postura de defesa de interesse dos produtores:

*“... são mais parceiros do que clientes...”; “... o slogan era ‘do lado do produtor’.”*

A estratégia subjacente ao desenvolvimento desses relacionamentos é, portanto, a de atrair e fidelizar os produtores, mesmo ultrapassada a fase de carência de grão. A empresa faz valer da sua reputação e credibilidade para conquistar e manter os seus clientes, mas, acima de tudo, oferece confiança.

*“Eu gosto de trabalhar com fábrica de fertilizantes, a gente ia quando tinha problemas de qualidade, precisa ver, às vezes o produtor reclamava menos que o nosso vendedor...”*

O canal de comunicação de excelência é feito pela rede de vendedores, que são também agrônomos. Esses vendedores são locais, isto é, atuam na sua região de origem, o que é fundamental para sedimentar a confiança. Esses relacionamentos desenvolvem um caráter muito pessoal, com muita interação:

*“... o vendedor é de lá. Andou na escola com o produtor, encontram-se em casamentos, têm um vínculo de confiança.”*

*“... o produtor está lá, querendo tomar uma cerveja, querendo bater um papo, ... o nosso vendedor acompanha...”*

*“... e vai lá o pessoal da (concorrente principal) absolutamente programado, correto, perfeito, inteligente, brilhante, e não consegue!”*

Por outro lado, o serviço de agrônomo que ajuda na seleção do fertilizante e auxilia na cultura da soja também acaba por auxiliar no pomar, na horta, no jardim, indo

além do estritamente necessário e colaborando com as necessidades que a unidade familiar do produtor apresentava, reforçando o caráter informal do relacionamento.

Como todo o pessoal da empresa, os vendedores recebem formação e treino, de forma a atuarem de acordo com os valores da empresa, tomando a defesa do produtor rural. Essa defesa permite que a confiança seja sedimentada por meio de situações em que se usa transparência:

*“Muitas vezes, quando o vendedor sabia que um produto ia faltar e subir de preço, avisava o produtor com antecedência, ... o homem da fábrica reclamava por não fazer mais lucro...”.*

*“Mas quando o vendedor precisava vender, ... o produtor também atendia o seu pedido”.*

Nesse tipo de atuação também se encontra uma exposição de expectativas. O que um espera do outro? Pese embora as expectativas do produtor serem mais alargadas, por tradição eles recorrem à Empresa F no sentido de obterem apoio na aquisição de infra-estrutura, desde porteiras a silos de armazenagem ou máquinas agrícolas.

A Empresa F faz muitos investimentos com os seus clientes sem, contudo, perder a tolerância e flexibilidade, flexibilidade essa que é sempre apontada como fundamental pela quantidade elevada de relacionamentos e a sua dispersão geográfico-cultural.

O comprometimento gerado nesses relacionamentos próximos acaba por ter reflexos nos tipos de contrato que são concretizados. Os contratos são um *pro forma*, uma exigência que decorre dos procedimentos de informação aos acionistas:

*“O contrato formal é mera formalidade. Não é o que vale, mesmo em situação de conflito”.*



A Empresa F defende uma postura de cordialidade, evitando conflito, e que procura acomodar todos os interesses, e reconhecendo as dificuldades do outro:

*“... renegociamos dívidas, não abandonamos ninguém”.*

*“... fomos preferidos nas aquisições porque não demitimos...”*

*“... embora a política e a estratégia saiam do escritório central, é dada autonomia para trabalhar, ... tomar as decisões do dia-a-dia”.*

A interdependência aparenta equilíbrio, uma vez que o produtor é livre de negociar com outras empresas concorrentes, então o empenho da Empresa F em manter o seu cliente. Por outro lado, o produtor sabe que, ao negociar com a Empresa F, o seu risco é substancialmente reduzido.

Ao longo do desenvolvimento dos relacionamentos, a Empresa F adota uma postura pró-ativa no sentido de conhecer as necessidades do produtor, aprender e inovar.

Pesquisas de satisfação, usadas como medidas de desempenho, mostram resultados muito favoráveis, acima de 90% de contentamento.

Foi também iniciada, recentemente, uma prática de grandes reuniões anuais com fornecedores e clientes. Esta autora teve acesso como observadora à reunião com os clientes/produtores.

De acordo com o responsável pela organização do evento, trata-se de uma iniciativa pioneira no setor, e o intuito é abrir espaço para que os participantes possam apresentar os seus problemas, esclarecer dúvidas e partilhar experiências uns com os outros. Pretende criar um novo canal de comunicação, em que sejam colocadas de forma transparente expectativas, dificuldades e forças, que resulte em aprendizado para os envolvidos.

Nessa reunião estão presentes o presidente, todos os diretores e gerentes comerciais de cada região de atuação da Empresa F, alguns dos seus fornecedores

e clientes. O primeiro critério de convite de clientes para participação, é geográfico. Cada um dos gerentes comerciais propõe um cliente da sua região, que subjetivamente acredita ser representativo. O segundo critério é a disponibilidade desse cliente para comparecer.

Estavam presentes, na reunião a que a autora teve acesso, cinco produtores dos Estados de São Paulo, Paraná, Mato Grosso, Bahia e Rio Grande do Sul. À exceção de um, todos os outros participantes eram grandes produtores ou cooperativas com grande representação.

A reunião tem duração de um dia, dividida em duas sessões: na primeira apresentam-se e discutem os fornecedores, na Segunda, os clientes. O local da reunião é neutro, um centro de convenções, e o almoço é oferecido nas instalações de modo a incentivar comunicação informal. A Empresa F ofereceu as despesas de deslocamento até São Paulo e estada a todos os seus clientes.

Cada produtor apresenta um pequeno seminário acerca da sua empresa e produto, abordando livremente temas sobre o setor como economia nacional, impactos ambientais ou legislação. No final de cada apresentação há um tempo para perguntas. Na maioria dos casos, elas foram sugeridas pela Empresa F, manifestando o interesse da empresa em conhecer as dificuldades que o produtor sentia, o que a empresa poderia fazer para auxiliar ou melhorar as condições, *“O que podemos fazer para ajudar?”*

Outras questões apresentadas pela Empresa F denotaram o seu interesse em tentar prever as tendências de mercado em termos de opção de tipo de cultura e área plantada.

Por outro lado, as questões feitas pelos produtores à Empresa F receberam respostas claras e diretas aparentando transparência, como no caso de explicações de flutuações de preço, qualidade ou pontualidade.

A Empresa F está satisfeita com os seus resultados e acredita que a sua estratégia de relacionamentos a coloca à frente da concorrência.

Em resumo, a Empresa F desenvolveu os seus relacionamentos em um contexto histórico e cultural que incentivou a atratividade e credibilidade como forma de angariação e fidelização de clientes. Para manter esse processo, foi estabelecida confiança por meio de relacionamentos estreitos e pessoais, recorrendo a pessoas geográfica e culturalmente próximas, serviços de aconselhamento agrícola e colocação de infra-estruturas. O relacionamento estreito baseou-se muito na transparência e no comprometimento da defesa dos interesses mútuos, com disposição constante para negociar e tolerância. Trabalhar com um universo tão vasto e distinto de atores obrigou ao desenvolvimento de competências ligadas com a flexibilidade e a uma operacionalização que dá autonomia para as decisões do dia-a-dia, apesar da sua dimensão. A empresa procura medir, para sua informação, os resultados e considera a sua estratégia de relacionamentos muito bem sucedida.

#### **5.4.1.2 Relacionamento da Empresa Focal com as Empresas Transportadoras**

Os relacionamentos com empresas transportadoras evoluíram com a estratégia da empresa, de seleção pelo menor preço para uma estratégia que visa tornar o processo de transporte um fluxo:

*“O nosso desafio é fazer esse fluxo mais constante e encadeado”.*

Essa nova visão estratégica foi implantada há cerca de dois anos, quando o diretor de logística e suprimentos passou a ser o diretor de operações e começou a orquestrar a logística, considerando toda a operação em que a Empresa F está envolvida, toda a sua rede de atuação.

*“O problema... é que cada elo dessa cadeia (ator na rede) é administrado com um interesse diferente, cada um tenta otimizar o seu pedaço, ... e o todo sai caro.”*

Tipicamente, trata-se de conciliar, em tempo e quantidade, transporte de navio, portos, ferrovias, caminhões, fábricas, armazéns e produtores, considerando cargas

e descargas e respectiva mão-de-obra, além de conciliar nos dois segmentos de atuação da empresa: a rota que distribui fertilizantes, recolhe grão e vice-versa.

Tal tarefa pode ser considerada gigante como o País. De acordo com os entrevistados, até pode parecer ao produtor que se encarregar sozinho do transporte e/ou exportação do grão é mais lucrativo que vender à Empresa F, mas rapidamente o produtor vai perceber que não.

*“No Brasil, especificamente, existe um problema de infra-estrutura que no papel parece fácil a gente transportar, armazenar e exportar...”*

*“... só que na prática ele (o produtor) acaba encontrando situações em que a contratação de caminhão que ele fez é para ter dez caminhões por dia, mas por condições de estrada ou até por perfil das transportadoras brasileiras, que não têm um compromisso sério, os caminhões não chegam na hora, depois chegam todos de uma vez só e você não tem capacidade de armazenagem. Às vezes você contrata pessoas para carregar e o caminhão não aparece, na ferrovia não tem vagão, tem tanta ineficiência, ... no final... custou duas ou três vezes mais do que previamente ele achou que iria custar.”*

Os entrevistados enfatizam a questão da ineficiência decorrente da falta de infra-estruturas no País e comparam com outro país, grande exportador de soja:

*“... tudo isso muitas vezes é chamado de custo Brasil, essa ineficiência no Brasil é muito grande ainda, ... Hoje ainda acontece ter vagões perdidos. Você embarca dez vagões e chegam cinco. E cadê os outros cinco? Ninguém sabe onde estão os vagões. Nós estamos na Idade da Pedra, na Pré-história na questão de ter esse tipo de sistema (referindo-se a um sistema logístico de fluxo eficiente)”.*

*“Os Estados Unidos são campeões nessa questão de eficiência logística, então a produtividade de barcaças, ferrovia e caminhões lá é muito alta, não se perde tempo”.*

Para alterar o cenário, a empresa reviu o seu sistema de contratação de transportes. Se antes o transporte era requisitado caso a caso, sendo a seleção feita considerando-se apenas o melhor preço oferecido no mercado, agora os critérios mudaram para responder ao novo desafio. Os critérios de seleção passaram a ser : rapidez, pró-atividade, transparência de informação, capacidade de reação em face de imprevistos e confiabilidade.

O primeiro passo foi segmentar a carteira de fornecedores de transporte por regiões de atuação e porte, depois, acertar novos tipos de contrato.

Os novos contratos aplicam-se fundamentalmente a empresas de maior porte, às quais são atribuídas as rotas com mais volume e com mais planejamento, previsibilidade. Alguns desses contratos são compostos de pagamento fixo e variável. Todos os contratos efetuados com as transportadoras incluem cláusulas de bônus/ônus:

*“Há bônus em caso de boa performance e penalização no caso contrário, mas nós também somos penalizados se o caminhão ficar parado à espera de carregar”.*

Para esses transportadores há sistemas de acesso privilegiado nas fábricas, silos, portos, que lhes permitem passar à frente de quem está em eventuais filas.

Por outro lado, também foi implantado um sistema de informação que consiste em um canal interno de TV, por meio do qual os motoristas podem acompanhar ocorrências na sua rota, atrasos e outras informações pertinentes ao bom andamento do fluxo.

*“Tem que ter planejamento e depois tem que ter um sistema de prevenção porque, por mais que você planeje, as intempéries, chuvas, tudo isso acontece no dia-a-dia... A capacidade sua de reação tem que ser rápida e não só a sua reação, mas você tem que avisar a cadeia inteira. ... muito pró-ativo, tem que ter transparência na cadeia.”*

No segmento de transportadores menores e individuais, o relacionamento toma um formato mais pessoal, estreito e aproxima-se muito do tipo de relacionamento encontrado com os produtores:

*“Queremos que os caminhoneiros prefiram trabalhar conosco”.*

A Empresa F, mais uma vez, desenvolve uma estratégia de atração que se baseia na preocupação em oferecer as melhores condições possíveis de trabalho. As infra-estruturas nas salas de espera de descarga e carga foram pensadas para atender não só ao caminhoneiro mas também à sua família, que em muitos casos viaja com ele.

Em troca, conta com a disponibilidade dos caminhoneiros para resolver os volumes excedentes, não calculados no transporte normal, ou a execução daquelas rotas mais difíceis e inacessíveis.

*“Quando surge uma rota imprevista o ideal é usar a rede de caminhoneiros.”*

Tal como no caso anterior, esses relacionamentos têm de ser abordados com muita flexibilidade.

No caso dos transportes, mais que a diversidade humana e geográfica, a flexibilidade é requerida para lidar com os imprevistos que teimam em ocorrer nos mais diversos pontos da rede. É preciso agir, contornar e improvisar.

Muitos dos transportadores que foram inicialmente selecionados não continuaram com a empresa por se ter verificado que não eram capazes de cumprir os acordos. Os processos de seleção e contratação foram apurados e melhorados. Além disso, novas empresas transportadoras surgiram no mercado, com mais capacidade e oferecendo outro nível de comprometimento.

Embora com mais rotatividade nos transportes, a postura da empresa é a de evitar conflitos, preferindo ir à raiz do problema e investir para solucioná-lo a abandonar uma relação, até porque a oferta de transporte não abunda. Durante os períodos

altos de adubação e depois, safra, há dificuldade em atender a todas as demandas. Essa situação verifica-se porque o crescimento da produção tem sido muito rápido e a criação de mais transportes não acompanha esse crescimento. Em contrapartida, existem os períodos de entressafra que geram ociosidade.

Os entrevistados consideram que, com as mudanças, houve lugar para um aprendizado muito rico, gerador de inovações e de uma competência especial ligada à capacidade de lidar com o imprevisto.

No que concerne a medidas de desempenho, são feitas por meio de indicadores como pontualidade nas cargas e descargas, tempo de espera de caminhão e pesquisas de satisfação, para uso e controle da própria Empresa F.

Apesar das enormes mudanças e dos bons resultados alcançados, os entrevistados afirmam ainda existir um longo caminho a percorrer para chegar à condição de eficiência almejada.

Em resumo, os relacionamentos com empresas de transporte ainda apresentam um caráter transacional, pese embora a extrema importância do seu papel na estratégia da empresa.

Há uma clara distinção de tratamento entre pequenas e grandes transportadoras. A empresa afirma fomentar relacionamentos pessoais no caso do pequeno transportador, para conseguir transportes difíceis ou inesperados. No caso das grandes transportadoras, há uma tendência para trabalhar com contratos formais, negociar e barganhar rotas, cargas, volumes e preços, não obstante a empresa manter o perfil de cordialidade e procurar manter-se atrativa por conta dos períodos de escassez de transporte.

## **5.2 As Empresas Produtoras**

No início das entrevistas foi explicado sucintamente o propósito da pesquisa, deixando claro que a Empresa F tinha conhecimento sobre o conteúdo e natureza

da entrevista. As entrevistas com os produtores foram feitas separadamente, em espaços reservados, no dia em que ocorreu uma grande reunião de fornecedores e clientes promovida pela empresa focal num centro de convenções fora da empresa. O grande produtor foi entrevistado antes da sua apresentação e o pequeno produtor, no final do evento.

### **5.2.1 Relacionamento da Empresa Produtora Grande (Pg) com a Empresa Focal**

A Empresa Pg é uma cooperativa agro-industrial fundada em 1971, no Estado do Paraná, e surgiu da necessidade de haver uma entidade que coordenasse a produção de forma a lidar com os problemas de armazenagem e comercialização.

Atualmente, conta com 18.000 associados os quais respondem por uma produção de 4 milhões e meio de toneladas de grãos por ano, dos quais 85 a 90% são soja.

A Pg desenvolve suas atividades de assistência aos associados no fornecimento de insumos, na produção de semente, aconselhamento técnico, comercialização e industrialização da produção tanto no mercado interno quanto no externo.

Para esse efeito, possui 83 postos de recebimento da produção dos associados, um terminal marítimo e uma frota de 250 caminhões e carretas. Disponibiliza, ainda, 174 agrônomos e cerca de 10 veterinários.

É a própria Pg que faz uma boa parte da sua movimentação de cargas, terceirizando o restante, e é ela que faz a interface com os produtores rurais.

O relacionamento com a Empresa F vem desde a fundação da cooperativa, considerando que a marca de então faz hoje parte da Empresa F. atualmente, a Empresa F é a maior fornecedora de fertilizantes da Empresa Pg, entregando em torno de 130 mil toneladas que a Pg distribui de maneira “picada” entre os associados. Não é a única, porém: Pg tem mais três fornecedores.



*“Os volumes são muito grandes e seria até um risco trabalhar com uma empresa só que pudesse ter qualquer problema na hora de fornecer, na época de plantio, ... então nós sempre temos aí duas ou três fornecedoras. No Brasil concentrou bastante a questão do fertilizante, ... a Empresa F é a principal.”*

O relacionamento com a Empresa F é, na opinião do entrevistado, estritamente comercial, ponto várias vezes frisado durante a entrevista. Existem contatos esporádicos entre os agrônomos das duas empresas, em que talvez se troquem experiências. À parte as inovações que chegam por meio dos próprios fertilizantes, não há memória de nenhuma inovação gerada pela cooperação das duas empresas, nem troca de informação sobre pesquisas, estudos ou indicadores importantes para o setor.

Quando indagado sobre a comunicação e partilha de informação, o entrevistado foi categórico:

*“Não, não chega a esse ponto. A transação é apenas comercial. Temos uma troca de idéia, às vezes eles levam o grupo deles lá e nós, com o nosso pessoal, conversamos”.*

As conversas mencionadas referem-se, sobretudo, a negociações de preços. Na opinião do entrevistado, o bom relacionamento decorre do cumprimento exemplar, de ambas as partes, dos negócios fechados após longas discussões e firmados em contratos formais.

O padrão de tolerância nunca foi testado na medida em que nunca ocorreram casos de não-cumprimento:

*“... mesmo se o produtor não colheu, a Pg cumpre o contrato, ... mesmo que compremos de outros para cumprir o contrato”.*

O desenvolvimento e manutenção do relacionamento surgem como inevitáveis para quem trabalha no setor. Dados os volumes movimentados e a concentração de

mercado, parece não restar alternativa que não seja fazer com que a “parceria” funcione:

*“... quando nós tratamos com multinacional, a gente vê essas empresas como uma coisa que age a nível mundial e tudo o mais, então, vamos dizer assim, nós temos que ter uma boa parceria de negócio, ... elas (as multinacionais) se implantaram de tal maneira que a gente acha que elas são perfeitas, difícil você achar uma coisa errada, porque elas têm muita força...”.*

*“... se elas quiserem dominar uma região elas podem, mas não é o caso”.*

As características da Empresa F que mais agradam à empresa Pg são a sua capacidade de trabalhar grandes volumes, tanto no fornecimento de fertilizantes quanto na aquisição de grãos, e os preços competitivos, *“disputados e discutidos, mas competitivos”*.

Quanto ao aprendizado, o entrevistado está convicto de que surgem novas idéias durante as negociações, mas não se recordou de nenhum exemplo. Por outro lado, crê que toda a rede se beneficia com as novidades e a competitividade que empresas de *“primeira linha”* como a Pg e a F colocam no mercado.

Cabe, ainda, ressaltar que a Empresa Pg nunca solicitou apoio de nenhuma natureza à Empresa F, mas acredita que, em caso de problemas, tudo poderá ser discutido. Existiram momentos em que não se chegou a acordo para fechar contrato, mas, nas negociações seguintes, tudo continuou, sem ressentimentos.

A Empresa Pg, tal como a F, desenvolve atividades de cariz social, e é um ponto em que o entrevistado reconhece que poderia ser interessante atuarem juntas.

Manifestou ainda algumas preocupações sobre o setor por meio do desagrado relativo ao problema de sonegação no País.

Durante a entrevista, expressões como “relacionamento puramente comercial”, “transação comercial” e “apenas negócio” surgiram aproximadamente dez vezes e

expressões como “mas temos um bom relacionamento” surgiram cerca de quatro vezes.

### **5.2.2 Relacionamento da Empresa Produtora Pequena (Pp) com a Empresa Focal**

A Empresa Pp é uma empresa familiar, na quarta geração. Trata-se de uma fazenda do Rio Grande do Sul, e a sua produção está em torno de 10.800 toneladas de grão por ano, sendo a principal cultura a soja. Esse volume não coloca a Empresa Pp entre os 10 maiores produtores do Estado. Tem a seu cargo entre 35 e 45 funcionários, conforme as épocas de safra e entressafra.

Além de produzir grãos, a empresa também desenvolve sementes e atividades pecuárias.

O relacionamento com a Empresa F começou há cerca de sete anos, quando a Empresa Pg se viu confrontada pelo antigo fornecedor com uma imposição de preço superior ao que havia sido previamente acordado.

O principal critério de seleção de fornecedor de fertilizantes, nesse momento, foi o preço, até porque a Empresa Pp não conhecia nenhum dos fornecedores no mercado além daquele que sempre tinha trabalhado para a sua família.

Depois de iniciar o relacionamento, no entanto, a qualidade e o produto diferenciado oferecidos por F tornaram-se critérios igualmente importantes.

De acordo com o entrevistado, o início do relacionamento foi formal e meramente comercial, apenas se fortaleceu com o decorrer do tempo e o “andar do negócio”:

*“... por eu ser um ponto de referência na minha região, então eles me procuraram para, vamos dizer assim, divulgar mais o produto deles, para eles é interessante que bons agricultores estejam usando o produto deles”.*

O relacionamento evoluiu muito, especialmente por causa do projeto “SIGAS”, do qual a Empresa Pp foi “convidada” a participar. Trata-se de um assessoramento administrativo que a Empresa F presta combinado com a entrega de um *software* que permite fazer estudos de aplicação de adubos, acompanhamento e evolução de análises de solo de forma a otimizar e estimular a utilização dos fertilizantes em cada plantação.

A participação no projeto e a utilização continuada dos produtos da Empresa F revelam bastante confiança entre as duas empresas; apesar disso, essa confiança restringe-se ao segmento de fertilizantes. Na combinação de compra de fertilizantes e venda de grãos, por sua vez, o entrevistado manifestou desagrado:

*“... ela não exerce bem essa afinidade. Ela fornece e bota preço”.*

*“Talvez a negociação não seja tão transparente em função da pessoa que está à frente dos negócios na minha cidade, a visão dessa pessoa, não tanto a instituição/empresa, mas a pessoa que está gerenciando essa parte”.*

O entrevistado declarou que, já há cerca de dois anos, optou por procurar outros parceiros para a compra da sua produção e acabou por fechar negócio em outra localidade, mas ainda assim com a Empresa F.

Nem a Empresa Pp se preocupou em discutir o assunto com outras pessoas da Empresa F, nem esta se manifestou no sentido de descobrir a causa da mudança. O entrevistado acredita que a Empresa F ainda não se deu conta dessa situação.

Todo o insumo de fertilizantes é adquirido da Empresa F e toda a produção também lhe é vendida, o que agrava o *“sentimento de desconforto, sem ainda tirar o sono”*:

*“Confio na Empresa F com um pé atrás. É uma multinacional, ... ela exerce uma pressão sobre o mercado. ... se não puder cumprir os acordos ela vai tirar vantagem, ela exerce um poder grande de mercado, ela dita as regras, ... mas ainda não aconteceu comigo.”*

*“... mesmo quando procurei alternativa, não senti que houvesse muita opção.”*

Apesar de existirem contratos, no entanto, eles nunca foram utilizados para dirimir conflitos, e o entrevistado ainda espera que a postura seja sempre de resolver amigavelmente as diferenças.

Quanto à autonomia nas negociações, a Empresa Pp considera o processo um pouco desgastante. Entre o pedido de cotação inicial, as respostas e o fechamento final, há bastante desgaste:

*“Se tivesse mais autonomia seria melhor. ... Seu tempo é escasso, você tem outras atividades, então deveria ser oferecido logo de imediato... Eu tenho um volume que pode ser considerado importante, então (falando no lugar da Empresa F) eu vou te fazer uma diferenciação porque você soma outras coisas, eu estou baixando a minha margem de lucro, mas você está me agregando de outra forma (referindo-se à propaganda que a empresa faz dos produtos e da participação no SIGAS)”.*

A propaganda que a Empresa Pp faz dos produtos de F acontece por meio de um evento anual que reúne os produtores da região e incentiva o uso correto da tecnologia e de insumos. A Empresa F colabora financeira e intelectualmente para o evento.

O entrevistado reforça o desconforto causado pela diferença de poder de negociação no caso da participação do projeto SIGAS. Ele diz que só compensa participar, em termos de custos, se a totalidade do seu consumo de fertilizantes for comprada da Empresa F.

*“Mas há uma imposição, no caso desse projeto SIGAS, só se eu consumir 100% da Empresa F, é que eu não tenho muito custo.”*

O relacionamento é considerado formal, e outras informações além das relacionadas com fertilizantes não são compartilhadas.

Sobre o aprendizado, em um primeiro momento era a Empresa Pp que mais dava informações sobre o uso de fertilizantes, mas agora, com o projeto, há aprendizado mútuo.

As expectativas para o futuro que o entrevistado manifesta têm dois tons distintos. Por um lado, aproveitar mais a assistência e apoio que a Empresa F pretende ampliar. Uma vez que o relacionamento é considerado bom, os projetos são todos no sentido de fortalecê-lo. Por outro lado, porém, há a sensação de ser “*refém*”:

*“Eu acredito que ela (Empresa F) esteja no caminho do monopólio. Talvez seja isso que me traz insegurança, porque me dei conta de que compro todo o meu insumo dela, vendo todo o meu produto para ela e, quando vou ao supermercado para comprar algum produto, eu volto a comprar um produto dela, ou seja, está do início ao fim da cadeia”.*

### **5.2.3 Produtores na Grande Reunião.**

Como anteriormente indicado, estavam presentes, na reunião a que o pesquisador teve acesso, cinco produtores dos Estados de São Paulo, Paraná, Mato Grosso, Bahia e Rio Grande do Sul. À exceção de um, todos os outros participantes eram grandes produtores ou cooperativas com alta representação.

Apesar de a cultura principal do grande produtor do Estado de São Paulo ser a cana-de-açúcar, não se encaixando perfeitamente no perfil da pesquisa, não pode deixar de ser considerada a manifestação de agrado do produtor com sua parceria de mais de 40 anos com a Empresa F. Declarou na sua apresentação que os “valores” que regem aquela parceria são de transparência, qualidade nos produtos e pontualidade no cumprimento de compromissos.

Colocou o pedido de construção de mais unidades misturadoras, próximas às plantações, para evitar mais gastos de transporte com água (parte considerável do adubo pronto para aplicação é constituída de água). A sua preocupação, no entanto,

é conquistar mercado e não reduzir o consumo de fertilizantes, apenas otimizar os custos associados à sua utilização.

Quando questionado sobre como poderia ser mais auxiliado, sugeriu mais oportunidades de financiamento.

O produtor do Paraná, representante de grande cooperativa, relaciona-se com a Empresa F há mais de 30 anos. Lembrou que a grande vantagem da Empresa F é o serviço de aconselhamento sobre a aplicação dos seus produtos, mas que no caso dele é dispensável, pois tem os seus próprios agrônomos. Por outro lado, as demais pesquisas feitas sobre soja são fornecidas pela Embrapa.

A sua apresentação concentrou-se mais nos problemas gerais do agronegócio da soja, como a falta de infra-estrutura do País quanto a estradas, ferrovias e silos de armazenagem e a previsão de que o rastreamento, imposto por conta da liberação do uso de transgênicos, terá um impacto negativo na logística de escoamento do grão, por aumentar mais um ponto de demorada fiscalização.

A sua única solicitação apresentada foi pontualidade na entrega dos fertilizantes.

O grande produtor do Mato Grosso compra entre 60 e 100% dos seus fertilizantes da Empresa F, em um relacionamento de mais de 17 anos.

A opção por outro fornecedor surge por razões de preço, mas a Empresa F é sempre o maior porque *“proporciona uma boa logística, é pontual, tem qualidade e há facilidade em negociar por ser exigida pouca burocracia, tudo isso gera confiança”*.

A maior preocupação do produtor mato-grossense é também a falta de infra-estrutura e transporte.

Esse produtor sugeriu que se invista mais em tecnologia na adubação, além de na simples mistura, para tornar o produto mais específico no sentido de diminuir o volume de transporte de adubos (a maior parte é água).

O grande produtor baiano, cujo relacionamento com a Empresa F também dura há mais de uma dezena de anos, recorre muitas vezes à importação direta de fertilizantes.

Embora procure privilegiar a Empresa F, em virtude da boa parceria e credibilidade que ela oferece, o juro decorrente do crédito na aquisição de fertilizantes, que F proporciona, nem sempre é atrativo.

*“Recolho o preço dos concorrentes e sento à mesa com a Empresa F (para negociar).”*

O total desconhecimento da flutuação de preços futuros nos insumos fertilizantes dificulta as decisões e, afinal, o que o produtor quer é *“... especializar-me em produzir e não em importar”*.

Esse produtor também salientou a importância da pontualidade na entrega do produto, até porque o ciclo de produção é muito mais reduzido do que, por exemplo, no Mato Grosso. Isso significa que a aplicação de grandes quantidades de adubo deve ser feita num curto espaço de tempo.

A propósito de pontualidade, o produtor lembrou que a Empresa F já teve atrasos no fornecimento, mas tudo foi bem resolvido, pois ela assumiu a falha.

Reconhece que a infra-estrutura é péssima e a localização é de difícil acesso, mas espera que tudo isso seja contornado.

Em suma, o produtor pede que haja mais proximidade, pontualidade, transparência na formação de preços e juros de crédito mais baixos.

O único pequeno produtor participante é do Rio Grande do Sul, e o seu relacionamento com a empresa tem cerca de sete anos. A sua apresentação consistiu na descrição detalhada da sua produção e das condições gerais do agronegócio no seu Estado, além de em um longo elogio à Empresa F pelo projeto



SIGAS (descrito pg. 129) , do qual faz parte e a partir do qual efetua a disseminação dos produtos pela região.

O participante enfatizou as vantagens decorrentes do uso da ferramenta administrativa e da troca de experiências que se reverte em conhecimento mercadológico que permite planejar. Apontou, ainda, como fortes as características de profissionalismo e trabalho de equipe desenvolvidas na parceria.

O objetivo é aumentar a produção por meio da fertilidade do solo. Na sua plantação, depois da parceria, *“já são consumidas cerca de 200 toneladas por hectare, mais que a média, e é importante porque os outros produtores só acreditam vendo os resultados”*.

Nenhuma preocupação ou sugestão de melhoria foi apresentada por esse produtor.

### **5.3 As Empresas Transportadoras**

Tal como nas empresas produtoras, no início das entrevistas com as empresas transportadoras foi explicado sucintamente o propósito da pesquisa, deixando-se claro que a Empresa F tinha conhecimento sobre o conteúdo e natureza da entrevista. As entrevistas ocorreram nas instalações das empresas transportadoras, em salas reservadas.

#### **5.3.1 Relacionamento da Empresa Tg com a Empresa F**

A Empresa Tg foi fundada em 1982, tem sede no Estado de São Paulo e filiais e pontos de apoio no Paraná, Minas Gerais e Goiás.

A sua frota é composta por, aproximadamente, 140 caminhões e do seu cadastro de 15 mil autônomos mantém atuantes entre 500 e 800.

De acordo com os entrevistados, a empresa é a maior transportadora de fertilizantes no mercado brasileiro, tendo no ano passado movimentado 2 milhões e 700 mil toneladas de carga, das quais cerca de 93% correspondem a fertilizantes e 7%, a produtos agrícolas como grão e farelo de soja.

O relacionamento com a Empresa F vem desde a fundação da transportadora (considerando o histórico de aquisições da Empresa F) e é considerado excelente pelos entrevistados. A transição da antiga empresa, posteriormente adquirida pela Empresa F, não trouxe nenhuma dificuldade.

A Empresa Tg tem concentrado os seus esforços na especialização de transporte no segmento fertilizantes e tem, por isso, como clientes todos os principais fornecedores desse produto. A Empresa F é o principal cliente, representando 35% do volume transportado. Os outros cinco principais clientes de Tg são também os principais concorrentes da Empresa F. Esses seis clientes respondem por 80% do faturamento da Empresa Tg.

*“... a Empresa F é a maior empresa nacional produtora de fertilizantes, e nós somos também a maior empresa do Brasil em volume de carga transportada de fertilizantes, não trabalhar com eles não faz sentido.”*

*“Sem dúvida, nós somos importantes para a Empresa F e ela é importante para nós. É essa a relação.”*

Os entrevistados acreditam que o relacionamento construído ao longo dos anos, com poder equilibrado e reciprocidade, vai gerando confiança, e a confiança, mais investimento no relacionamento. Foi dado destaque a uma visita recente feita por um diretor e o presidente da Empresa F às instalações da Empresa Tg:

*“... foi uma honra para a gente recebê-los... mostramos o que eles representam para nós e eles mostraram o interesse que têm em que a Empresa Tg trabalhe para eles. ... Isso só para exemplificar a afinidade que nós temos e o que amadurece mais a relação de confiança entre as duas partes”.*

A comunicação é percebida como importante. A maioria da comunicação é feita telefonicamente entre os contratantes das cargas. Nesse sentido, os entrevistados sugeriram que deveriam acontecer mais reuniões, talvez bimestrais, em que as pessoas se conhecessem pessoalmente e os problemas pudessem ser discutidos de forma mais calma, *“sem ser por telefone, no corre-corre do dia-a-dia”*.

Outro ponto considerado como amadurecimento da relação é a utilização de contratos. O contrato utilizado entre as empresas, apesar de *“ser para mais de 50 cláusulas”* e *“que amarra 100% a nossa operação, tanto a operação técnica quanto a operação burocrática”*, é considerado fonte de segurança para a empresa transportadora. Por exemplo: em caso de derrame de algumas cargas, a Empresa F recebe os resíduos de volta. Principalmente, o contrato traz segurança na medida em que mostra a intenção de contratação de transporte. O contrato é feito anualmente, e a empresa transportadora compromete-se a transportar um determinado volume de carga.

Foi inquirido, em face desses contratos, em que a Empresa Tg não pode falhar:

*“O que não pode falhar é o compromisso de atendê-los. Se nos entrega 10 mil toneladas para retirar em cinco dias, nós temos que fazer isso... De que maneira? Cabe à gente a solução”*.

Foi também explicado que não há obrigação de a Empresa F contratar as cargas previstas no contrato e que, no caso de haver falta de transporte e os preços dos fretes subirem, não há ajuste de preços. No que a Empresa F não pode falhar?

*“Eu diria que eles podem falhar... eu não sei! Afinal, são nossos clientes.”*

Apesar do exposto, os entrevistados entendem o contrato como uma referência, nunca tendo sido acionado para resolver conflitos. Por outro lado, a Empresa Tg nunca ficou sem transportar carga para a Empresa F, mesmo nos períodos de entressafra. Os autônomos que chegam a transportar mais de 50% da carga nos

períodos mais concorridos são dispensados nos períodos ociosos, e a frota própria sempre tem trabalho.

O desagrado manifestado, comedido, restringiu-se à inflexibilidade de pagamentos de faturas, pois, às vezes por pequenas questões burocráticas, os pagamentos são bloqueados, fato que até agora não tem causado desgaste.

A Empresa Tg entende que é escolhida para trabalhar para a Empresa F por causa da sua eficiência operacional, a sua capacidade de executar todos os pedidos do cliente. O preço não é o principal critério. Sabe que são avaliados mas não conhece os resultados exatos da avaliação. Apenas sabe que o cliente continua com a empresa mas desconhece se é preferido em relação a outras empresas transportadoras.

Sobre aprendizado, a Empresa Tg diz que os processos e o negócio em geral têm evoluído, muito especialmente por conta da profissionalização dos clientes que, indiretamente, os obriga a profissionalizar-se também, embora acreditem que:

*“Nós não recebemos sugestões de clientes, nós recebemos é cobranças!”*

Para atender às exigências dos clientes, a empresa está envolvida em várias certificações e, regularmente, oferece treinamentos aos seus funcionários. No caso do pessoal administrativo, treinamentos voltados ao relacionamento entre pessoas, como forma de promover tanto o bem-estar interno na empresa quanto para melhorar o contato entre empresas. Nessas iniciativas, porém, não há qualquer participação da Empresa F nem de outros clientes.

Quanto às vantagens da Empresa F em relação a outros clientes, a transportadora frisou que o maior atrativo é o volume de carga, uma vez que os outros clientes oferecem mais ou menos as mesmas condições.

Um dos outros clientes, porém, já adotou um sistema de comunicação eletrônica entre os pontos de carregamento e a Empresa Tg, o que, na opinião desta, é uma excelente solução que pode agilizar os processos.

Nenhum motorista apresentou queixa nem preferência em fazer trabalhos com a Empresa F. A Empresa Tg também valoriza as medidas de segurança exigidas pela empresa, como a prática de “*check-list*” cujo objetivo é garantir que tanto o caminhão quanto o motorista tenham todo o equipamento de segurança requerido para a operação. Caso não esteja em conformidade, o caminhão não pode entrar na fábrica. Essa prática defende tanto os interesses da Empresa F quanto os da Empresa Tg.

*“... é excelente até para nós porque dificulta a entrada de concorrentes. Mas também nos oferece segurança, claro.”*

### **5.3.2 Relacionamento da Empresa Tp com a Empresa F**

A Empresa Tp foi fundada em 1997, tem sede em São Paulo, a frota própria é de 4 caminhões e, da carteira de 5 mil autônomos, trabalha com regularidade com mil.

A Empresa F representa cerca de 20% do faturamento total da Empresa Tp. Entre os outros clientes também está o principal concorrente da Empresa F.

No entanto, a Empresa Tp não pretende deixar que a participação no faturamento ultrapasse 30%, pois isso a deixaria muito vulnerável.

O relacionamento iniciou-se há cerca de três anos, e a iniciativa partiu da Empresa F. O entrevistado relata que foi recomendado por outro cliente seu à Empresa F. Desde então, não deixou de prestar serviços de transporte. No início era pouca carga, mas foi sempre aumentando.

Os acordos foram feitos com um único contato e são todos verbais. Não há contrato formal, mas a empresa transportadora tem de enviar uma planilha com as estimativas de preços para um ano.

*“Se os meus preços forem mais altos que os dos outros concorrentes, automaticamente eu estou fora.”*

Para evitar perder o cliente, os preços ofertados na planilha são mantidos, com margens reduzidas, e, mesmo que haja subida de preços generalizada e grande demanda de fretes, os clientes como a Empresa F são preferencialmente atendidos.

*“... às vezes tiramos dinheiro do bolso para atender o cliente. ... eu procuro tirar proveito não deles e sim do autônomo. Porque do autônomo eu posso baixar um pouquinho.”*

De acordo com os entrevistados, os principais motivos para querer manter a Empresa F como cliente são a sua solidez, ou seja, é vista como uma empresa que não se espera que apresente problemas financeiros, e a sua pontualidade no pagamento. Por outro lado, há a expectativa de que, em igualdade de circunstâncias e preço com outro transportador, a Empresa F prefira a Empresa Tp.

Nesse sentido, a empresa também acredita que, em caso de necessidade, a Empresa F estaria disposta a atribuir-lhe mais fretes para a auxiliar.

*“ Se a gente é parceiro também tem de ser nisso. Se eles precisarem reduzir o meu frete hoje para voltar a melhorar amanhã, eu concordo. Espero que eles façam o mesmo por nós.”*

O relacionamento é considerado bom e baseado na confiança, confiança essa medida pela prestação de transporte conforme requisitado por um e pela pontualidade de pagamento do outro.

A comunicação entre empresas é limitada. A esmagadora maioria dos contatos é feita telefonicamente, apenas com os operadores. Os entrevistados atribuem a si, na qualidade de fornecedores, a falha de iniciativa na promoção de reuniões. Não há memória de haverem estado nas instalações da Empresa F mais que duas vezes, e nunca receberam visitas daquela às suas instalações.

Na maioria dos casos evitam “*levar aborrecimentos*” ao cliente. Os problemas que surgem no dia-a-dia são resolvidos por telefone, de forma muito rápida, tanto da parte da Empresa F, cujos operadores exibem bastante autonomia, quanto da parte da Empresa Tp.

Não foram sentidas mudanças causadas por aprendizado ou sugestões da Empresa F.

Em contrapartida, outros clientes têm estimulado e auxiliado abertura de pequenos escritórios dentro ou perto das suas fábricas para agilizar as contratações e a logística.

A empresa desconhece quais os critérios pelos quais o seu desempenho é avaliado, nem sabe se é avaliado de alguma forma. Os entrevistados acham que o mais importante é atender aos pedidos e procurar ser pontual e, nesse sentido, acreditam que prestam um bom serviço. Embora tenham que prestar informações diárias sobre o andamento dos carregamentos, nunca procuraram obter retorno acerca do seu desempenho.

Troca de informações só acontece com o sindicato de transportes de que fazem parte, onde se reúnem apenas transportadoras, em assembléias, para discutir os vários problemas sentidos no ramo como sistema de balanças e pedágios.

Relativamente a manifestações de motoristas, os entrevistados informaram que “*tem caminhoneiros que não gostam de ir na Empresa F*”. O principal motivo é o tempo de espera para carregar, em alguns pontos, mais de dois dias. Além disso, as condições oferecidas aos caminhoneiros, como salas de espera, duchas, entre outros, não constituem diferencial, pois quase todos oferecem. As preferências acabam ligadas à possibilidade de tornar o frete mais lucrativo, o que é prejudicado com perdas de tempo em filas ou transporte por estradas em más condições.

Ao final da reunião, os entrevistados espontaneamente declararam ter ficado interessados em saber como são avaliados e que iriam procurar a Empresa F no sentido de trocar mais informações que os auxiliassem a melhorar.

## CAPÍTULO 6 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo procede-se à análise dos dados coletados por meio do método comparativo. Na primeira seção são confrontadas as respostas entre a empresa focal e as empresas entrevistadas com o intuito de evidenciar as convergências e as divergências. Na segunda seção, são comparadas as respostas das empresas de diferentes portes em relação à empresa focal, de forma a detectar possíveis interferências da variável dimensão associada a poder. Por último, são tecidas considerações sobre as relações entre a pesquisa empírica e a pesquisa teórica desenvolvidas neste estudo.

### 6.1 Comparação entre a Empresa Focal e as Empresas Entrevistadas

#### 6.1.1 Empresa Focal e Empresas Produtoras

Da leitura dos dados coletados e apresentados no capítulo anterior emergem evidências de algumas disparidades de entendimento sobre os relacionamentos. A Empresa F entende que a sua estratégia de relacionamentos é do tipo colaborativo e que a sua visão do negócio é sistêmica, mas nem todos os atores parecem tão seguros e confiantes nessa colaboração como F crê.

**Com os produtores, a Empresa F procura ter boa reputação, credibilidade e ser atrativa de forma a conquistá-los e fidelizá-los.** Inicialmente, a estratégia surgiu por causa da escassez de grão mas, atualmente, é aplicada por se entender que esse é o procedimento correto para que todo o negócio prospere. No entanto, a Empresa Pg enfatiza que o relacionamento é puramente comercial, não apresentando a mesma visão de colaboração. Sugere, aliás, que se relacionar com a Empresa F é quase inevitável devido ao estatuto de multinacional, detentora da maior fatia do mercado nacional. Por causa disso, trabalha com empresas



concorrentes para não criar dependência. A Empresa Pp foi procurar a Empresa F por causa dos preços que esta oferecia. O início do relacionamento foi meramente comercial. A iniciativa de fortalecimento do relacionamento e desenvolvimento de colaboração partiu de F.

**Para F, os relacionamentos são impregnados de confiança e informalidade entre os seus comerciais e agrônomos e os produtores.** A Empresa Pg, porém, sugere que não há partilha de informação, que as discussões são de negociação comercial e que a confiança se enquadra no estrito cumprimento dos contratos. A Empresa Pp não demonstra muita confiança na Empresa F ou nos seus representantes locais. Sente-se coagida a aceitar as condições impostas por F, não encontrou alternativas reais quando procurou e acredita que F tirará vantagens dos produtores se a ocasião surgir.

**A Empresa F confia nos seus canais de comunicação e entende que há bastante interação e adaptabilidade às necessidades de todos, não necessitando recorrer aos contratos para resolução de conflitos, e desenvolve comprometimento.** A Empresa Pg reduz a interação à formalidade e reconhece que nunca se recorreu aos contratos, porque nunca as partes deixaram de cumprir o acordado. Quando não há acordo numa rodada de negociações, na próxima tudo recomeça, sem ressentimentos. Nesse sentido, entende o comprometimento apenas como reflexo de cumprimento dos acordos. A Empresa Pp, por sua vez, informa que a interação tem aumentado com o envolvimento nos novos projetos e que há reciprocidade de benefícios. Pp refere, ainda, que existe alinhamento de competências no sentido de potencializar o conhecimento das práticas de uso de fertilizantes e desenvolvimento de apoios administrativos a essas práticas. Confirma, igualmente, que nunca houve maiores conflitos para resolver. Quando houve desagrado com o negócio proposto pelo representante local, Pp preferiu procurar outro representante sem nem mesmo informar outros níveis hierárquicos de F. A Empresa Pp também manifestou desejo de que as negociações fossem mais rápidas, com mais autonomia por parte de F.

**A Empresa F investe bastante no auxílio a produtores e entende que a interdependência é equilibrada na medida em que os produtores podem**

**negociar com outras empresas.** Pg não faz uso do auxílio que F oferece, pois, por ser uma cooperativa, essa é uma das suas funções em relação aos seus produtores associados, porém na questão interdependência, embora confirme que negocia com concorrentes de F, também frisa que, dados os grandes volumes movimentados, é quase impossível não trabalhar com F. A Empresa Pp usa os incentivos de F apenas para a propaganda que realiza no seu Estado (RS), e a interdependência não apresenta equilíbrio, pois para esse pequeno produtor só é interessante colaborar nos projetos desenvolvidos por F se esta for o único fornecedor. Ambos os produtores reconhecem que a Empresa F inspira segurança e implica menores riscos, o que é uma percepção coincidente com F.

**A Empresa F tem indicadores de desempenho, mas apenas para uso próprio.**

Nem Pg nem Pp recebem informações sobre como o seu relacionamento contribui para o sucesso da Empresa F, mas ambos acreditam que a nova grande reunião (seção 5.2.3) pode ser um bom começo para partilhar mais informações.

As principais diferenças que emergem entre as posturas de F e dos produtores são comunicação e confiança. Embora a Empresa F tenha plena confiança nos seus canais de comunicação e na informalidade, os produtores afirmaram que a comunicação é restrita, formal e em um dos casos até houve lugar para incompatibilidade sem que F percebesse. O porte da Empresa F intimida os produtores que, embora lhe reconheçam a competência técnica e o comprometimento, não acreditam na sua postura de colaboração e tolerância. A Empresa Pg, na verdade, encara o relacionamento como uma transação comercial do tipo oportunista pura. A Empresa Pp, embora desconfiada, parece disposta a sedimentar o relacionamento por meio de envolvimento nos projetos.

As principais convergências são, por um lado, o reconhecimento da reputação e credibilidade da Empresa F, pela sua competência e pelo seu comprometimento que inspiram segurança e percepção de diminuição de riscos. Por outro lado, nenhum dos produtores apresentou exemplos de que F tenha tirado vantagem de uma situação difícil deles ou de conhecidos, ou tenha recorrido aos contratos formais para dirimir conflitos.

Comparando as entrevistas com os dados recolhidos na reunião de produtores podemos constatar que há coincidência de preocupações: pontualidade e qualidade estão no topo da lista, precisamente as competências que F mais exhibe. Seguem-se pedidos de infra-estrutura que diminua os preços associados aos transportes e abaixamento de juros de financiamento. A Empresa F mostrou conhecer essas carências na entrevista concedida muito antes da reunião.

Cabe ressaltar que a maioria dos participantes da reunião é formada por “velhos clientes”, considerados importantes pelo seu porte ou, no caso do pequeno produtor, pelo seu envolvimento no projeto SIGAS (seção 5.2.2). Considerando que esses clientes foram escolhidos pelos representantes de F em cada região, pode-se concluir que os produtores reunidos são provavelmente os que proporcionam melhores resultados nas respectivas regiões. Será que um produtor problemático seria convidado a participar e a expor os seus problemas, alertando os outros clientes? Atente-se para a diferença de postura do pequeno produtor (Pp) durante a apresentação na reunião e, posteriormente, na entrevista. Na reunião foram tecidos os mais “rasgados” elogios a F e nenhuma melhoria ou preocupação foi manifestada, mesmo quando diretamente questionado, ao passo que na entrevista o tom foi contrário (seção 5.2.1/2). O grande produtor foi mais coerente, mostrando na reunião que o relacionamento com a Empresa F é estritamente comercial, embora muito cordial, e que o mais importante é o cumprimento da pontualidade (seção 5.2.1/2).

### **6.1.2 Empresa Focal e Empresas de Transporte**

Como foi mostrado em 6.1.1, na preocupação insistente de pontualidade na entrega dos fertilizantes, os relacionamentos com as empresas de transporte são de extrema importância para a estratégia da Empresa F, bem como para todos os outros atores da rede. No entanto, a própria Empresa F atribui-lhe um caráter mais transacional que colaborativo e mostra diferenças no tratamento entre pequenas e grandes transportadoras. A Empresa F afirma fomentar relacionamentos pessoais apenas no caso do pequeno transportador, para conseguir transportes difíceis ou inesperados.

No caso das grandes transportadoras há uma tendência de trabalhar com contratos formais, negociar e barganhar rotas, cargas, volumes e preços. Apesar disso, a empresa ainda procura adotar o perfil de colaboração e manter-se atrativa por causa dos períodos de escassez de transporte.

Do ponto de vista da Empresa Tg, o relacionamento de muitos anos foi evoluindo na medida das condições impostas pelos clientes. Tg foi sempre capaz de mostrar-se competente em face do refinamento de seleção e requisitos de F, mas as atividades desenvolvidas no sentido de melhorar são independentes, sem sugestões ou colaboração dos clientes. No entanto, o tempo de trabalho tem aumentado a confiança e esta tem estimulado a comunicação e a interdependência, embora se considere que poderia ser melhorado com reuniões bimestrais. Note-se, no entanto, que Tg é a maior transportadora especializada em fertilizantes na sua região de atuação. A visita de membros da Empresa F às suas instalações foi considerada honrosa e tomada como exemplo de interesse mútuo e dessa confiança. Outro aspecto que Tg considera positivo é o uso de contratos. Na sua opinião, os contratos oferecem mais segurança e diminuição de riscos para ambas as partes, embora o comprometimento seja muito maior para Tg do que para F.

O maior atrativo da Empresa F é o volume de carga que esta contrata, outro são as práticas de segurança que exige, as quais, além de zelarem pela integridade física de trabalhadores e materiais, dificultam a entrada de concorrentes no negócio de transportes. Demais condições não marcam diferença, o que diverge da expectativa de F. Nesse sentido, Tg informa, ainda, que outros clientes já colocaram um sistema de comunicação eletrônico entre os escritórios da Tg e os pontos de carregamento, o que agiliza a operação. Os entrevistados também desconhecem o sistema que F diz ter para dar prioridade de carregamento aos seus principais transportadores.

Tg confirma que os critérios de escolha de F se prendem mais à eficiência do que ao preço, embora este não possa ser desprezado. Os autônomos ajudam a manter o equilíbrio nas flutuações. Sabe que é avaliada mas desconhece os resultados, tal como F havia informado.

A Empresa Tp tem um relacionamento mais recente, começado por iniciativa de F, o que confirma o interesse desta em ampliar e melhorar os parceiros de transporte. Não existem contratos formais. Visitas ou contatos pessoais foram pouquíssimos e nunca com quadros superiores de F. Comunicação e interação são, de certa forma, evitadas por estarem associadas a problemas. Nesse sentido, não há evidência de confirmação da expectativa de F quanto a maior proximidade com os transportadores pequenos. Mais, a atração que esta exerce está apenas ligada à segurança de pagamento, jpois as demais condições são oferecidas por todas as empresas concorrentes, inclusive alguns caminhoneiros manifestaram preferências por outras empresas por causa do tempo de espera que os carregamentos em F lhes impõem.

O caráter transacional é confirmado também nesse relacionamento, mas com algumas diferenças. No entendimento de Tp a seleção é realmente feita por preço, a eficiência é pré-requisito. Apenas em caso de igualdade de preço é que a confiança e o hábito podem pesar favoravelmente. Confiança é entendida apenas como cumprimento dos acordos.

Aprendizado ou sugestões não ocorrem com a Empresa F, embora com outros clientes a Tp seja auxiliada no desenvolvimento da sua infra-estrutura. No que respeita a troca de informações, apenas a Empresa Tp presta informações sobre o andamento diário dos caminhões contratados. Sobre desempenho ou outros, F não toma a iniciativa e nunca ocorreu a Tp pedir.

**Em ambas as empresas transportadoras é confirmada a predominância do relacionamento com caráter mais transacional que colaborativo.** Esse grau de predominância parece ser superior ao sugerido por F e, ao contrário das suas expectativas, o relacionamento é mais distante e impessoal com o pequeno transportador do que com o grande. Também a sua estratégia de atração está muito mais ligada ao seu volume de negócio e reputação de bom pagador do que a diferenças de condições vantajosas em relação a outros concorrentes. Parece, aliás, ter menos iniciativas do que os seus concorrentes, permanecendo como cliente principal devido apenas ao enorme volume de cargas que movimenta.

### 6.1.3 Síntese da Análise

No que respeita ao relacionamento de F com as empresas produtoras e transportadoras, foram confirmadas, na análise das entrevistas e demais dados coletados, convergências e divergências, realçando-se as seguintes:

#### 6.1.3.1. Convergências

- A Empresa F procura seguir uma estratégia de reputação e credibilidade que é reconhecida pelos seus parceiros. Todas as empresas sentem segurança e minimização de riscos ao trabalhar com F.
- A Empresa F tem uma cultura de tolerância que evita conflitos declarados. Todas as empresas reconhecem a ausência desses conflitos.
- O princípio de acomodação de interesses e respeito pelos colaboradores confirmou-se por meio de processos de aquisições quase imperceptíveis para os antigos atores da rede.
- A Empresa F preocupa-se em ter qualidade de produtos e serviços, entregues com pontualidade. As empresas reconhecem a qualidade dos produtos de F e, na maioria, estão de acordo quanto à sua pontualidade.
- A Empresa F tem mais vocação para estreitar relacionamentos com os produtores do que os transportadores. O grau de interação e a criação da reunião anual com os produtores ilustram essa tendência.
- A Empresa F avalia e desenvolve indicadores de desempenho mas não os partilha com os seus parceiros.
- A Empresa F apresenta como dificuldade de atuação as diversidades geográfica e cultural, bem como diferenças de atuação em face dos grandes e pequenos transportadores, o que foi confirmado tanto nas entrevistas quanto na grande reunião.

### 6.1.3.2 Divergências

- O grau de confiança que a Empresa F acredita inspirar nos produtores não se verifica. A confiança respeita apenas ao estrito cumprimento de acordos, não há crença de que F atuará sempre em benefício mútuo, no espírito próprio de colaboração. Há convicção de que esta tirará vantagem se surgir oportunidade, mas simultaneamente há esperança de que isso ocorra apenas com os outros.
- A Empresa F acredita que a interdependência é equilibrada, pois o produtor pode negociar com outros concorrentes, no entanto os produtores sentem que trabalhar com F é algo inevitável dado o seu “gigantismo”.
- A proximidade e a informalidade nos relacionamentos que F declara estimular não são reconhecidas pela maioria dos entrevistados, embora os produtores tenham apreciado a iniciativa da grande reunião.
- Os entrevistados não reconhecem grandes diferenças entre F e as concorrentes no que toca ao oferecimento de condições especiais. As vantagens decorrem ora do preço, ora dos volumes, ou de acordos que só se tornam interessantes se F for fornecedor exclusivo. Falaram de iniciativas de outros concorrentes que deveriam ser seguidas.
- Sobre troca de informações e aprendizado, apenas o pequeno produtor admitiu haver recentemente reciprocidade. Os demais não apresentaram exemplos de aprendizado ou troca de informação voluntária que potencializasse o conhecimento.
- Para todos os entrevistados, os relacionamentos com a Empresa F são mais transacionais que colaborativos.

## 6.2 Comparação entre as Grandes e Pequenas Empresas.

Pudemos verificar na seção de revisão teórica que o poder é um elemento importante em relacionamentos. O exercício de poder é muitas vezes expressão da diferença de porte entre os atores. Recordemos Maloni e Benton (2000), que

distinguem tipos de relacionamentos a partir do tipo de poder que é utilizado no seu processo: coerção, legitimação legal, recompensa, especialidade, referência. Os dois primeiros tipos têm efeitos negativos no estreitamento dos relacionamentos cliente-fornecedor, enquanto nos restantes tipos existe uma influencia benéfica. Mesmo em relações de poder assimétrico, podem ser constituídos relacionamentos fortes e frutíferos para os envolvidos, porém o risco de não gerir bem o poder ou usá-lo de forma abusiva pode no médio/longo prazo contribuir para a desintegração da rede e prejudicar a performance de todos, incluindo a do mais poderoso.

A Empresa F é a maior do seu segmento em nível nacional e uma das mais importantes no mundo. Mesmo as empresas grandes com as quais se relaciona ainda acham inevitável trabalhar com ela e consideram que uma empresa com as características de multinacional pode, se quiser, “*dominar uma região*” porque “*tem muita força*”. Dada a expressão do negócio de F, ela representa junto dos atores da sua rede uma fatia importante de negócio, desequilibrada em face do que cada um deles representa para F. Para Pg, Tg, e Tp, a Empresa F é, respectivamente, a maior fornecedora de fertilizantes e a maior contratadora de transportes. Para a empresa Pp, é a única fornecedora de fertilizantes e a única compradora de grãos. Nem a interdependência nem os riscos assumidos são equilibrados entre F e os outros atores, desequilíbrio que se acentua nos pequenos atores.

A concentração de empresas no setor de fertilizantes provoca nos atores uma sensação de desconforto, como se fossem “*reféns*”. Mesmo não tendo ocorrido conflito, a atitude dos atores, principalmente os produtores, em relação ao mais poderoso é de alguma desconfiança. Resulta que entendem mais o relacionamento como transacional do que colaborativo, mas, nem por isso, deixam de reconhecer as competências de F, o que sugere classificar o uso de poder de F como de especialista e referência (MALONI; BENTON, 2000), isto é, um poder que decorre da competência, da reputação e da posição de líder no negócio, e que impacta benéficamente

Outra assimetria pode ser notada na troca de informação, aprendizado e tomada de risco. Para os atores, a troca de informação é restrita, o relacionamento é essencialmente formal e pouco ou nenhum aprendizado resulta da interação ou



sugestões da Empresa F. Quanto ao risco, embora haja percepção de diminuição deste no que respeita ao cumprimento dos contratos, estes foram descritos como mais severos em relação às obrigações dos outros atores do que F, além de não reconhecerem grandes investimentos por parte de F.

Entre Pg e Pp, notou-se, quer na entrevista, quer na apresentação feita durante a reunião, que o grande produtor estava mais à vontade para manifestar as suas preocupações, observando com naturalidade o poder de F mas destacando em ambas as ocasiões a sua independência em transporte e possibilidades de compra e venda com outros concorrentes. A Empresa Pp, por sua vez, teve comportamentos distintos na reunião e na entrevista, procurando agradar na primeira mas manifestando algum desagrado em relação a F na segunda. Enquanto Pg declarou que algumas negociações não chegaram ao fim e que ambas as partes lidaram bem com isso, Pp afirmou não conseguir encontrar alternativa, mas ainda assim considera que o relacionamento está mais frutífero desde que trabalharam no juntas no projeto SIGAS, mostrando que se procura reciprocidade de empenho e colaboração.

Sobre esse tema Lamming *et al.* (2001) observa que, embora muitos clientes e fornecedores desenvolvam relações colaborativas para benefício mútuo e da cadeia em que se inserem, muitas delas são caracterizadas pela retórica do cliente e desilusão e ceticismo do fornecedor. Curiosamente, os produtores ocupam simultaneamente o papel de clientes e fornecedores de F, o que parece contribuir para opiniões aparentemente contrárias, como no caso de Pp.

Entre as empresas transportadoras as diferenças são mais óbvias. Para Tg, a interdependência parece ser mais equilibrada, pois também ocupa o lugar de empresa mais importante no seu segmento. A visita dos quadros superiores e a manutenção de contratos, ainda que mais favoráveis a F, são expressão dessa atitude de comprometimento mútuo. Vemos como a utilização de contratos é de fato um exercício de reciprocidade, se compararmos com Tp, que é forçada a entregar planilhas de preços, certa de que será preterida se surgir uma oferta menor e sem cláusulas de, por exemplo, recolhimento de resíduos em caso de acidente, como tem Tg.

Como vimos anteriormente, Roxenhall e Ghauri (2002) argumentam que tanto a proximidade e confiança entre as partes influenciam o texto e negociações dos contratos quanto os contratos influenciam posteriormente essa mesma confiança e proximidade. A negociação e o contrato *per si* constituem uma excelente oportunidade de comunicação que tem impacto na confiança, proximidade, reputação e duração dos relacionamentos. Bleeke e Ernst (1993) recomenda especificamente que, embora o máximo de questões litigiosas deva ser contemplado em um contrato, este deve ser mantido o mais afastado possível das negociações, depois de concluído, o que tem se verificado para todos, exceto Tp, que não tem contrato.

Surgem evidências de assimetria de poder, mas mais no nível de interdependência do que de atitude, o que sugere, de acordo com O'Toole e Donaldson (2000), que estamos perante relacionamentos recorrentes. São caracterizados por foco operacional e baseados em confiança, mas o comprometimento é menor. Há reciprocidade, mas a duração/interação do relacionamento é inferior, com aspectos transacionais.

O comprometimento recíproco parece ser conquistado com insistência e tempo de amadurecimento (SHELBY; MORGAN, 1994). Os atores cujo relacionamento é mais antigo são também os de maior porte (Pg e Tg), importância que foi sendo conquistada a par do desenvolvimento do relacionamento. Embora F tenha adquirido mais poder, os atores da rede que mantiveram a competitividade foram aumentando o seu poder de barganha, conquistando o seu espaço. Conforme constatam Harland e Knight (2001b), existem argumentos defendendo que as oportunidades de efetivamente gerir uma rede, planejá-la e/ou controlá-la aberta e sistematicamente estão limitadas aos atores muito poderosos nessa rede. Ao longo do tempo, influências mais sutis estão ao alcance de todos os atores participantes numa rede de natureza colaborativa. Os atores menores e com relacionamentos mais recentes apresentam situações menos confortáveis, mas tudo indica que o relacionamento está ou pode evoluir para um patamar de maior proximidade e comprometimento. No Caso de Pp, com o projeto SIGAS, e no caso de Tp, conforme ele indicou, tanto o volume de negócio quanto a expectativa de colaboração têm aumentado. Só com

alguma maturidade uma rede pode chegar a usufruir da melhor performance que esse tipo de arranjo proporciona (POWELL, 1990).

### **6.3 Considerações sobre Relações Empíricas e Teóricas Encontradas**

Na seção 3.1, relativa à revisão teórica sobre Cadeia de Suprimentos, observamos que a organização individual depende de recursos controlados por outras organizações e que o acesso a esses recursos é conseguido por meio de interação com as organizações detentoras de tais recursos. Vimos ainda que, com o aumento da competitividade imposta pela abertura dos mercados globais, a adoção de uma visão sistêmica e de colaboração na elaboração de estratégias é fundamental para que os atores desenvolvam, além da qualidade, agilidade e flexibilidade que lhes permitam alcançar o sucesso.

A estratégia exibida pela empresa focal coincide com a apontada pela literatura. A necessidade de conquistar recursos encaminhou-a primeiro para as aquisições e fusões, como forma de assegurar acesso a recursos escassos. Em um segundo momento, surgiu a percepção de que a otimização de um negócio só é conseguida por meio da orquestração de todos os interesses, o que só pode ser atingido com uma cultura de confiança e tolerância, que envolve mais do que os diretamente ligados à cadeia de suprimentos. Na verdade, envolve todos os que de alguma forma contribuem para as variadíssimas etapas necessárias à geração de um produto destinado ao consumidor final, por mais distante que esteja. Como exposto em 3.2, Gestão de Redes de Suprimentos envolve ligações laterais, cadeia reversa e trocas mútuas, adotando uma perspectiva estratégica que contempla aquisição de recursos, desenvolvimento, transformação e gestão de relacionamentos. A literatura apontou também para a crescente importância da logística, como mais que uma simples função da empresa, uma atividade integrada que sincroniza todos os envolvidos contribuindo para reforçar a abordagem de redes.

Na rede do agronegócio soja, a Empresa F reconheceu a importância que a logística assume no negócio, e que é tão grande que a coordenação tornou-se uma das

principais competências a desenvolver. A tarefa é complexa e passa por alterar as atitudes de muitos dos atores envolvidos. Esse é o grande desafio com que F se depara hoje: desenvolver, transformar e gerir relacionamentos com todos os atores da sua rede. Essa é também a postura defendida na literatura de agronegócio, nomeadamente no agronegócio da soja: visão sistêmica e muita preocupação com os aspetos logísticos, conforme vimos na seção 3.4.

O fato de F ser uma empresa com poder, como discutido na seção anterior, coloca-a numa posição de influência perante os outros atores. Ao contrário do que acontece em comportamentos transacionais baseados em oportunismo, o poder no espírito de gestão de redes pode revelar-se uma influência benéfica de estímulo e/ou arrastamento dos outros atores para patamares de maior competência, o que no final resultará em mais benefícios para toda a rede, mesmo quando os atores de menor influência não se sentem imediatamente tão beneficiados como gostariam. Recordamos que uma das diferenças principais entre teoria de custos de transação e redes de suprimentos reside nos resultados de longo prazo, que no caso de redes beneficiam todos os atores, mas isso não significa que, em um dado momento, os atores não devam procurar otimizar custos.

Se considerarmos a taxonomia de Redes de Suprimentos (esquema 3) proposta por Harland *et al.* (2001a), podemos observar que a Empresa F transita de uma rede de Tipo 2 – Rede Dinâmica e de Alto Grau de Influência para uma rede do Tipo 4 – Rede Rotinizada e de Alto Grau de Influência.

No Tipo 2, as empresas trabalham num ambiente dinâmico caracterizado principalmente pela competição por meio da inovação, o que torna a integração de recursos humanos e a captura de conhecimento fundamentais. Lidam, ainda, com problemas ligados a otimização de estoques. Pudemos observar durante a pesquisa de campo que esses foram alvos na estratégia de aquisições e fusões da Empresa F: adquirir qualidade, inovação, conhecimento e expressão no mercado que lhe permitissem controlar os recursos e influenciar a rede. Deparou-se com problemas de fluxo logístico e estoques. A contribuição de valor adicionado à rede foi grande, pois a Empresa F conseguiu identificar os pontos de ineficiência na rede e acumular conhecimento suficiente para inovar e disseminar novas práticas.

Atualmente, a Empresa F está mais enquadrada no Tipo 4 – Rede Rotinizada e de Alto Grau de Influência: operando em condições estáveis e com capacidade de influência, a empresa trabalha no sentido de otimizar os processos operacionais, minimizar estoques ou conseguir um fluxo logístico enxuto, desenvolvendo as suas competências de gerenciamento da rede por meio da sincronização das suas atividades com as dos outros atores. Isso é conseguido principalmente com o processamento de informação obtida por intermédio de relacionamentos próximos. A partilha de riscos e benefícios é percebida, pela sua reputação e pelo seu porte, como desejável pelos outros atores, que procuram assim relacionar-se com F.

Os atores que entrevistamos acompanham o deslocamento para a rede rotinizada, estável, mas com menos influência em relação a F. Ainda assim, como defendido na seção anterior, o tempo e o amadurecimento dos relacionamentos em rede vão permitindo a todos os atores conquistar influência ao tornarem-se cada vez mais competentes.

A transição de baixa influência para alta influência resulta precisamente da combinação do desenvolvimento de uma postura motivadora para cativar investimentos de outros atores, o que, por sua vez, permite capturar conhecimento e catapultar o ator para um patamar de competência que o transforma num potencial investidor e processador de informação.

Por exemplo, a empresa Pp, embora intimidada com o poder, ainda procura manter-se interessante de forma a incentivar os investimentos e a passagem de conhecimento da Empresa F para si. Talvez no futuro próximo o aumento da sua capacidade de negócio torne o relacionamento mais equilibrado em termos de poder e interdependência.

A Empresa F trilhou esse caminho e as Empresas Pg e Tg estão acompanhando essa rota. Ainda que com algumas dissonâncias, foram encontradas evidências de que o tipo de relacionamento predominante é de rede e que o sucesso desta depende dos relacionamentos desenvolvidos e mantidos entre os seus atores.

Os relacionamentos estudados apresentam pontos coincidentes com a literatura. mas parecem ainda não ter atingido todos os estágios indicados na teoria que sintetizamos no Diagrama Fast de Desenvolvimento e Manutenção de Relacionamentos (esquema 8).

Relativamente à Empresa F, confirma-se a importância da adoção de uma estratégia de longo prazo que entenda a importância não só de uma visão sistêmica de redes mas também do princípio da colaboração como base dessa estratégia. Outro elemento importante é que, sem liderança, a implantação da estratégia não vinga, especialmente se ela for romper com paradigmas antigos. Nesse sentido, a reformulação de quadros, nomeadamente a passagem do diretor de logística para diretor de operações, com o apoio do presidente da empresa e outros quadros, foi o grande impulso para implantar práticas de abordagem sistêmica.

O relacionamento com os produtores surge como primeira prioridade. Nesse passo, ao contrário do que a literatura sugere, a empresa não procurou os seus parceiros em função da reputação deles. Na verdade, a estratégia foi, e mantém-se, a de exibir reputação, credibilidade e atração de forma que todos queiram trabalhar com ela. Isso decorre da expansão de capacidade de fornecimento e processamento que a Empresa F foi adquirindo como parte da estratégia maior do grupo a que pertence, cujo intuito é de ter uma parcela maior no agronegócio soja.

No que respeita aos relacionamentos com transportadores, podemos observar dois momentos distintos. Primeiro, a Empresa F procura refinar a sua carteira de fornecedores de serviço de transporte e, para isso, recorre aos que já tinham dado indícios de credibilidade ou aos que apresentavam condições atraentes e boa reputação. em um segundo momento, devido ao grande aumento de volume de negócio, cujo ritmo não foi acompanhado pela criação de mais infra-estrutura logística, a pressão em conseguir trabalhar com bons atores no serviço transportes faz com que a empresa também procure ser atrativa para que, nos períodos de escassez, as boas empresas prefiram trabalhar com ela.

Os relatos da evolução dos relacionamentos com os produtores sugerem que em um primeiro momento a comunicação é tímida, que as expectativas não são totalmente

expostas e há relutância em utilizar transparência, o que impacta no nível de confiança. Essa postura parece provir de uma desconfiança secular por parte dos produtores, a dificuldade da quebra de paradigmas antigos, mencionada anteriormente, que atrapalha o entendimento de abordagens como F apresenta. Os representantes locais e os agrônomos atuam conforme descrito por F, mas os produtores encaram essa interação como mera formalidade.

Como o agronegócio está em expansão, a ocasional escassez de insumos faz com que todos os possíveis conflitos sejam resolvidos e, mesmo que F consiga negociar os seus interesses, esses interesses passam pela preservação dos outros atores. Essa pressão exercida pela circunstâncias de expansão sugere que as fases de seleção, expansão e negociação acontecem de forma muito rápida, não havendo lugar para grandes reflexões antes de iniciar os relacionamentos. Após um primeiro contato, existe uma negociação rápida de caráter transacional e inicia-se a operacionalização. É na expansão e administração do relacionamento que se começa a procurar estimular a interação como forma de alinhar competências e gerar comprometimento. Prova disso são os projetos desenvolvidos em parceria com os produtores e o evento das grandes reuniões. Ambos promovem a discussão e criam espaço para extrair aprendizado, potencializar conhecimento. Essas práticas, porém, surgem com o tempo, o amadurecimento dos relacionamentos e o amadurecimento da própria estratégia da empresa. A estrutura dos atores e da própria rede vai sendo modelada à medida que surgem as necessidades no decorrer das operações, vão sendo investidos mais recursos e partilhados mais riscos, aumentando a interdependência.

Com as empresas transportadoras o desenvolvimento dos relacionamentos está mais próximo do sugerido pela literatura, se o transportador for de grande porte ou antigo colaborador. Nesse caso há lugar para uma seleção inicial, por meio de interação prévia e elaboração de contratos que refletem negociações de influência e comprometimento. Se o transportador for pequeno, o relacionamento passa de uma primeira seleção por reputação para verificação de competências na prática, como se fosse um estágio. Se o pequeno transportador for capaz de alinhar as suas competências com os requisitos de F, há probabilidades de expansão. Esse desenvolvimento rápido e transacional de relacionamentos com pequenos

transportadores também está associado à necessidade de responder ao aumento de demanda pelo serviço de transportes em períodos de pico, fruto da pressão de crescimento e expansão do agronegócio em geral, soja em particular.

Relativamente à quarta fase encontrada na literatura, de manutenção e contribuição para a rede, a pesquisa empírica sugere que ainda não há práticas que completem o ciclo do relacionamento, ou seja, a Empresa F, embora se preocupe em desenvolver indicadores de desempenho para si e para os atores com quem colabora, não o faz em parceria nem os partilha. Os resultados de avaliações não são transmitidos e os atores não conhecem ao certo com que benefícios as suas participações contribuem ou são contemplados. Esse corte no fluxo de informações pode ser um dos principais responsáveis pela permanência da desconfiança e do desconforto entre os atores de menor poder ou influência. Eles sentem que contribuem mais com informação do que aquela que lhes é retornada, e que o relacionamento é apenas transacional, por não conseguirem saber que há muitos mais critérios além de preços para formar a estratégia de longo prazo da Empresa F. Esta parece não conseguir passar de forma convincente a sua abordagem sistêmica de redes com princípio de colaboração. O seu porte de multinacional, a rapidez imposta pela expansão do setor e a diminuição de informação nas fases dois e quatro do modelo de desenvolvimento de relacionamentos parecem contribuir para a distorção de percepção da maioria dos outros atores.



## **CAPÍTULO 7 – CONCLUSÃO**

Neste capítulo encerramos o estudo de caso elaborado com o objetivo de conhecer como são desenvolvidos e mantidos relacionamentos entre atores em redes de suprimentos no agronegócio soja. Na primeira seção são respondidas as perguntas de pesquisa. Em seguida, são apresentadas algumas implicações gerenciais decorrentes das conclusões extraídas. Na seção seguinte, expõem-se algumas limitações do estudo de caso e, finalmente, sugerem-se caminhos para futuros trabalhos de pesquisa e considerações finais.

### **7.1 Conclusões**

Os resultados indicam que os relacionamentos mantidos pela empresa focal apresentam a maioria das características citadas pela literatura na abordagem de Redes de Suprimentos, embora pressões circunstanciais do agronegócio soja, bem como a assimetria de poder, revelem algumas variações em face do modelo de encadeamento elaborado na revisão teórica. A escassez de oferta de parceiros em períodos de expansão faz com que os relacionamentos se desenvolvam com muita rapidez, descurando fases importantes de entendimento inicial entre os atores. Esse encadeamento atrasa o desenvolvimento e otimização dos resultados passíveis de serem gerados em relacionamentos de Rede. Na maioria dos casos, a assimetria de porte e poder das empresas aumenta a dificuldade de gerar confiança, especialmente difícil de conquistar no tradicional segmento de produção agrícola. Apesar das variações encontradas, indicando que os relacionamentos ainda não estão otimizados, a maioria já apresenta muitas das características de Rede, com resultados positivos e clara tendência de melhoria.

**Q1 – Como se desenvolveram os relacionamentos entre os atores de uma rede?**

O estudo confirmou a existência de duas fases no desenvolvimento de relacionamentos em rede.

Primeira fase: elaboração de estratégia e reconhecimento de potenciais parceiros.

Os relacionamentos partiram da iniciativa de elaboração de uma estratégia por um ator que reconheceu a importância da abordagem sistêmica e dos princípios de colaboração como forma de melhorar eficiência e adquirir influência na sua rede, o que resultou em um aumento não só da sua competitividade mas também da dos outros atores, contribuindo para a sustentabilidade da rede.

A implantação de práticas que atuam a favor dessa estratégia só pôde ser feita com uma liderança que estimulou e incentivou a adoção dos princípios defendidos, sob pena de não conseguir ultrapassar o paradigma do oportunismo, nem dentro da própria empresa, nem no relacionamento com outros.

Na fase de reconhecimento, a reputação, credibilidade e atração puderam ser requeridas e exibidas como parte da estratégia de seleção de parceiros. Essa variação sofreu, por um lado, a interferência das condições de mercado: se havia poucos atores disponíveis para estabelecer os relacionamentos, a empresa procurou ser atrativa e potencializar a sua reputação para conquistar e fidelizar a maior quantidade possível; mas se há mais disponibilidade a empresa escolhe e procura atores atrativos, com credibilidade e reputação.

Por outro lado, o grau de poder/influência detido por um determinado ator também interfere na fase de reconhecimento de potenciais parceiros. Um ator com pouco poder procurou sempre, em qualquer condição de mercado, exibir a melhor reputação, credibilidade e atração de forma a ser escolhido por atores mais influentes.

Segunda fase: exploração, seleção e negociação.

Os resultados apontam que essa fase tem sido quase inexistente na rede estudada em virtude da pressão causada pelo grande crescimento do agronegócio soja. A

necessidade de angariar produtores e estes de angariarem fornecedores relativamente escassos faz com que o contato inicial seja muito breve, passando-se logo à condição de operacionalização. À exceção da contratação de grandes transportadores, cujas negociações foram mais demoradas e minuciosas antes de iniciar os serviços, os demais relacionamentos sobrepueram essa fase com a seguinte, de expansão e administração.

A supressão ou diminuição da fase de exploração e negociação proporcionou, em um primeiro momento, uma autonomia que só deveria ocorrer no desenvolvimento e administração de relacionamento. A principal consequência dessa rapidez e autonomia foi não dar tempo para interagir de forma a que se derrube a desconfiança própria do paradigma ainda vigente de oportunismo. O relacionamento estabeleceu-se com pouca comunicação, sem partilha de expectativas, mínimo de transparência, mínimo de comprometimento e por vezes com competências um tanto desalinhadas. Não foram aproveitadas eventuais possibilidades de adaptação, por não terem sido sequer identificadas. Em negociações rápidas, o mais poderoso aumenta o seu poder de influência, o ator com menos poder pode, desde o início, sentir-se encurralado. Ao iniciar assim o relacionamento, a comunicação e a percepção da confiança ficam comprometidas, como pôde ser observado em quase todas as entrevistas, podendo atrasar o desempenho ótimo esperado no relacionamento e na rede.

## **Q2 – Como são mantidos os relacionamentos entre atores?**

A terceira e quarta fases identificadas no modelo teórico contêm os elementos igualmente encontrados no estudo de caso e que contribuem para a manutenção dos relacionamentos.

Terceira fase: expansão e administração.

Na terceira fase são encontrados elementos que o estudo confirmou serem importantes para a manutenção dos relacionamentos. São eles: o investimento de recursos, a partilha de riscos e a flexibilidade ou tolerância.

A flexibilidade torna-se fundamental principalmente nos relacionamentos que foram iniciados de forma mais rápida, sem muita interação prévia. É no decorrer das operações que acontecem a resolução de conflitos, alinhamento de competências e adaptações que poderiam ter sido previstas. É necessário que os atores tenham flexibilidade para contornar as situações enquanto as adaptações não são feitas.

Na maioria dos casos, os investimentos são menores no início do relacionamento e, se tudo corre bem entre os atores, então, a tendência é aumentar a troca de informação, aumentar os investimentos e assumir mais riscos, nos quais está incluída a interdependência, mesmo que assimétrica.

Quando o relacionamento atinge uma certa estabilidade e rotina, é requerida autonomia para que as decisões do dia-a-dia possam ser tomadas com rapidez. No entanto, a comunicação entre os atores não deve ficar restrita a um único tipo de canal, sob pena de nem todas as informações serem passadas ou serem incorretamente interpretadas, com poucas hipóteses de verificação.

É também nesse momento que é feito um balanço do aprendizado, mas o estudo aponta que esse exercício de balanço de aprendizado, geração de conhecimento e até mesmo inovação de processos é feito, na sua maioria, isoladamente por cada ator.

O poder de influência dos atores e o tempo de amadurecimento dos relacionamentos e da estratégia também se manifestam nesses aspectos dos relacionamentos. O ator mais poderoso recolhe mais informação e conhecimento, e gera mais capacidade de processamento dessa informação de forma a inovar processos. À medida que os relacionamentos ficam mais estáveis, o ator mais forte, no caso a empresa focal, toma iniciativas para partilhar, disseminar e potencializar aprendizado e conhecimento. Iniciativas como grandes reuniões com fornecedores e clientes ou projetos de investigação conduzidos em parcerias muito próximas com os produtores são exemplo disso.

Note-se que esse nível de amadurecimento foi alcançado recentemente e abrange apenas os atores que têm posicionamento linear, no caso produtores, relativamente

à empresa focal, na rede de suprimentos. Transportadores, que ocupam lugares laterais, não são ainda contemplados com esse tipo de iniciativa.

Para os elementos da quarta fase ocorre omissão similar.

Quarta fase: manutenção e contribuição.

Relatórios e contas apresentados por cada empresa são demonstrações do seu sucesso ou fracasso empresarial, geral e abrangente a todas as suas atividades. Nesse sentido, empresas como a focal, que publicam os seus relatórios, permitem o conhecimento dos seus resultados.

Essa prática, no entanto, por si só não atende à potencialização da informação contida nos indicadores de desempenho individuais, cuja partilha se entende necessária e estimulante para a melhoria contínua de relacionamentos, processos e respetivos resultados.

A pesquisa revelou que não há práticas de informação sobre os resultados dos indicadores de desempenho entre atores e em alguns casos nem há conhecimento desse tipo de procedimentos. Isso sugere que é necessário atingir um novo patamar de confiança para que esse tipo de informação seja partilhado.

Principalmente em casos de sucesso, as oportunidades de gerar mais confiança, satisfação e incentivar o relacionamento, por meio dessa informação transparente, são desperdiçadas.

### **Q3 – Como se encadeiam as características identificadas nos relacionamentos entre atores de uma rede?**

As características identificadas nos relacionamentos entre atores de uma rede apresentam dois encadeamentos possíveis.

Se houver equilíbrio de poder entre os atores e existir possibilidade de escolha entre vários parceiros, o encadeamento é feito conforme proposto pela literatura e

ilustrado no Diagrama Fast de Desenvolvimento e Manutenção de Relacionamentos em Rede (esquema 8), com exceção da exibição de indicadores de desempenho.

Se o poder for assimétrico e/ou houver escassez de parceiros disponíveis, a fase de exploração, seleção e negociação são comprimidas e postergadas para depois da operacionalização (o que só deveria ocorrer como expansão e administração), gerando um novo encadeamento (esquema 14). Nesses relacionamentos o estabelecimento de confiança é mais lento e o alinhamento de competências sofre mais atritos.

#### **Q4 – Como se reflete a adoção dessa estratégia de relacionamentos na rede de suprimentos de agronegócio soja?**

O agronegócio soja brasileiro apresenta-se em plena expansão, e uma das principais preocupações, sentidas tanto por especialistas quanto pelos atores atuantes na rede, liga-se à criação de processos logísticos mais eficientes capazes de alimentar e escoar a produção crescente. É crucial ser capaz de, no tempo certo do ciclo agrícola de plantio e safra, fazer chegar os insumos e recolher os grãos.

No caso da rede analisada no presente estudo, detectou-se ainda a preocupação de melhorar sempre e mais a produtividade e qualidade do grão de soja por meio da correta aplicação de fertilizantes a cada tipo de solo.

Tanto a logística eficiente quanto o desenvolvimento e/ou sistemas de aplicação de fertilizantes só podem ser feitos por meio de troca de informação, interação, comunicação, alinhamento de competências, ou seja, relacionamentos colaborativos. Especialmente no caso da logística, a sincronia de atividades depende da fluidez de informação e empenho de todos os atores.

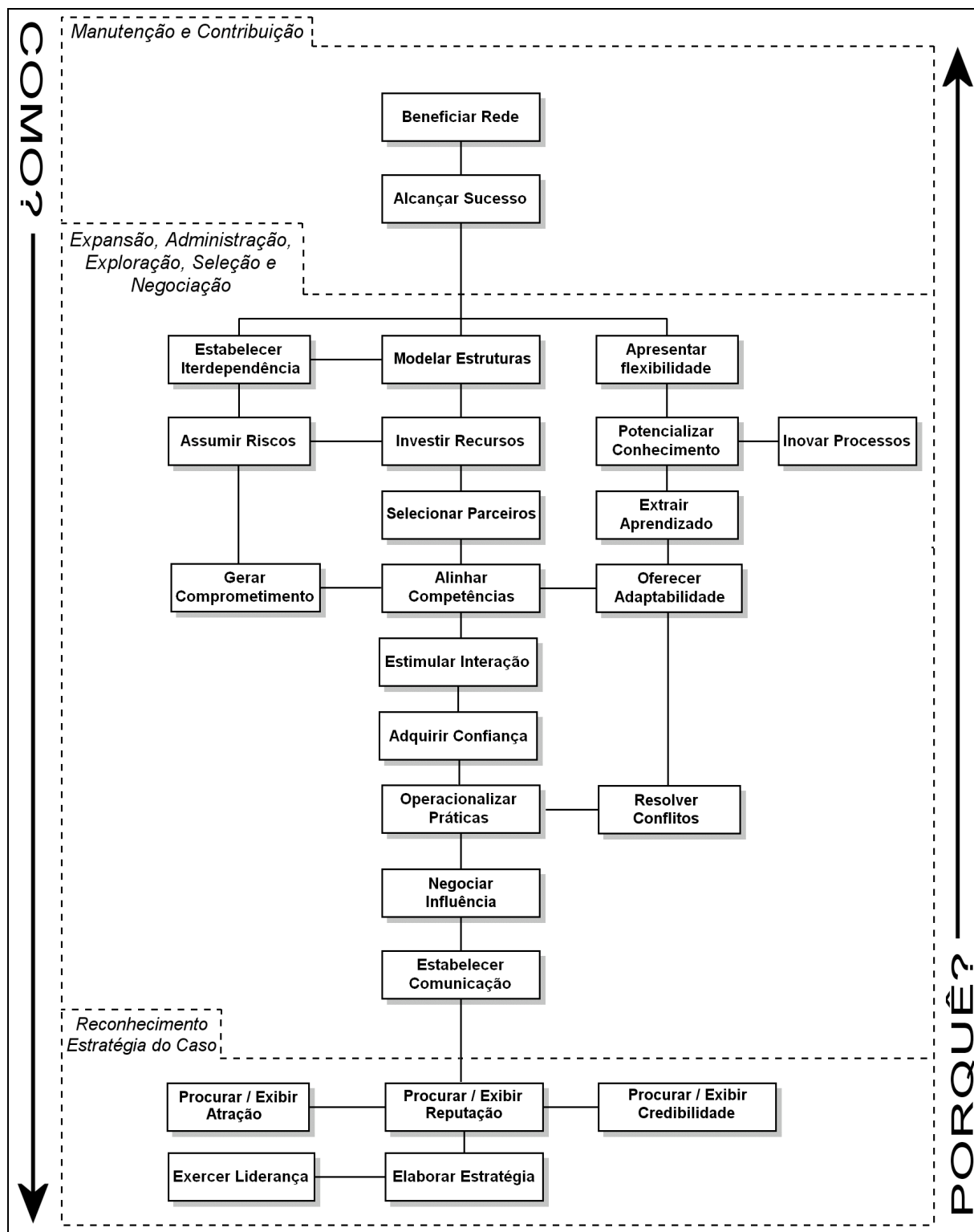
A empresa focal está ciente desses problemas e concentra os seus esforços no desenvolvimento das competências necessárias à sua resolução. Para esse efeito e como observamos, a estratégia da empresa focal confere muita atenção à visão sistêmica e princípios de colaboração por meio da gestão de relacionamentos na sua rede.

Atendendo ao pressuposto de que o sucesso individual influencia a rede de atuação, a posição de liderança no setor e os resultados financeiros alcançados pela empresa focal já podem por si ser um indício da influência positiva desse tipo de estratégia na Rede.

A conquista e preservação de parceiros, que também apresentam resultados positivos como apresentado no estudo, mostram que a estratégia oferece benefícios para toda a rede por meio do desenvolvimento e amadurecimento dos relacionamentos, que elevam as competências dos atores, respondendo também às necessidades específicas de aumento de produtividade e sincronia no processo de logística.

Tanto a competitividade quanto a sustentabilidade são elevadas em toda a rede à medida que cada ator se fortalece. Quanto melhor forem conduzidos e geridos os processos de desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos, mais fácil fica a potencialização de conhecimento e mais sólidos são os resultados alcançados por todos.

Esquema 14: **Segundo Diagrama FAST de Desenvolvimento e Manutenção de Relacionamentos**



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base na literatura citada e na análise dos dados empíricos. Nota: As fases sugeridas por Dwyer; Schurr; Oh (1987) e Dyer; Kale; Singh (2001) estão separadas pelo tracejado.



## 7.2 Implicações Gerenciais

O presente estudo confirma que a gestão de relacionamentos é, simultaneamente, uma competência e uma ferramenta de indiscutível relevância em face do atual cenário de competitividade em escala global.

O estudo revelou que devem ser levados em conta pelo menos dois fatores de influência na gestão de relacionamentos: a escassez de parceiros em face da pressão exercida pela expansão do setor e a assimetria de poder. A conjugação desses fatores conduz a dois tipos de desenvolvimento e manutenção de relacionamentos.

No primeiro tipo, relacionamentos equilibrados, tanto em poder quanto em abundância de parceiros para escolha, apresentam condições de seguir o encadeamento proposto pela teoria, podendo dessa forma extrair o máximo de vantagens e benefícios para os envolvidos e respectivas redes.

No caso do agronegócio brasileiro, a pesquisa indica que, mesmo em situação de equilíbrio, ainda não são suficientemente exploradas as dimensões de partilha de expectativas, criação de canais de comunicação, potencialização de conhecimento e sobretudo exibição de indicadores de desempenho. Como todos os elementos impactam na confiança e informação, e o produtor brasileiro ainda tem muito arraigada a desconfiança própria do sistema de custos de transação, alcançar a otimização do relacionamento de forma a beneficiar toda a rede ainda requer investimentos tangíveis e intangíveis, com o propósito de aumentar a confiança e mostrar que o relacionamento é mais que retórica.

Para esses relacionamentos surgem sugestões como: investimentos e adequação em processos e tecnologias de informação; aumento de práticas de comunicação e interação por meio, por exemplo, de reuniões regulares de equipes multidisciplinares; treinamentos conjuntos; canais alternativos de recolha de sugestões; fóruns de discussão que promovam troca de experiências, aprendizado e estimulem o conhecimento e a inovação; elaboração de relatórios dedicados de desempenho

de cada parceiro mostrando a sua contribuição e esclarecendo os pontos de avaliação; postura pró-ativa independentemente do papel de cliente ou fornecedor.

Como a assimetria de poder e/ou a escassez de parceiros tendem a ser mais freqüentes, os relacionamentos mais comuns optam por um encadeamento que dificulta a otimização dos seus elementos (esquema 14). O desafio nesse caso é maior. Para iniciar novos relacionamentos, mesmo em situações adversas, é importante resistir à tentação de operacionalizar antes de passar pela fase anterior. Para relacionamentos já existentes é necessário aumentar a interação, com mais flexibilidade e capacidade de adaptação, para instalar comunicação, confiança, comprometimento, conhecer as reais expectativas e corrigir desvios, recuperar a possibilidade de potencializar conhecimento e aprendizado, exibir transparência de forma a mostrar que a colaboração resulta em benefícios para todos.

As práticas recomendadas no caso de relacionamentos mais equilibrados também se aplicam nesse caso, mas com mais urgência, reforçando que a iniciativa deve partir de qualquer dos envolvidos, independentemente do seu papel ou do seu poder. A discussão de contratos revelou-se uma prática construtiva e esclarecedora que deve ser mais explorada, desde que seja para estimular o desenvolvimento dos atores e apresentar reciprocidade de responsabilidades. Pode ser utilizada como ponto de partida para aumentar o comprometimento, nos casos ainda não contemplados.

Os atores mais poderosos devem procurar estar mais atentos a desvios de percepção de confiança, não se apoiando em canais únicos de informação mas criando alternativas que permitam identificar relacionamentos problemáticos antes que o conflito se torne insolúvel. A sua postura deve ser de máxima tolerância e generosidade na oferta de processos de aprendizado e conhecimento que permitam aos outros atores desenvolver competências em benefício mútuo.

Por outro lado, os atores menos poderosos não devem acomodar-se. Podem e devem ser pró-ativos na busca de soluções que aumentem a contribuição de ambos no relacionamento. Nesse sentido, devem também entender que reciprocidade não significa forçosamente igualdade. Se não contribuírem com nada não podem esperar

ganhar tudo. Em relacionamentos do tipo ganha-ganha, entende-se que ambos ganham, mas proporcionalmente à contribuição de cada um.

### **7.3 Limitações da pesquisa**

Nessa seção são apresentadas as limitações desta pesquisa.

A primeira limitação diz respeito à impossibilidade de coletar dados de todos os atores da rede alvo deste estudo. A rede do agronegócio da soja é muito extensa, cresce a cada dia, e, apesar da opção de trabalhar com uma empresa focal, a rede ao redor desta é muito maior do que seria possível estudar em alguns meses, tanto pela quantidade de organizações quanto pela dispersão geográfica. O presente estudo é, portanto, limitado no seu recorte e circunscrito aos relacionamentos mais a montante do ponto de vista da cadeia de suprimentos do agronegócio soja.

Outra limitação decorre da abordagem feita por meio de empresa focal. Ao optar por essa abordagem, a maioria dos dados coletados reflete a visão daquela empresa. E pese embora o esforço feito para obter informações reais, mas ainda éticas, das empresas designadas para as entrevistas, foi sentida influência da empresa focal. Apesar disso, em virtude das entrevistas terem decorrido em ambientes reservados e sem pressão de tempo, foi conseguida informação fora dessa esfera de influência. Essa limitação seria ainda mais desvanecida à medida que fossem incluídas mais organizações, em diferentes posições relativas e graus de envolvimento, em relação à empresa focal.

A terceira limitação diz respeito ao número e posição de entrevistados em cada ator da rede. Embora os membros de direção sejam aceitos como os que mais conhecem as suas organizações, entrevistas com outros colaboradores das empresas teriam enriquecido em detalhes e entendimento a presente pesquisa.

## 7.4 Sugestões de Pesquisa

A estratégia de gestão de Relacionamentos em Redes de Suprimentos no agronegócio soja brasileiro é inovadora e apresenta indícios de desenvolvimento e resultados muito positivos. E ainda está longe de esgotar todo o potencial oferecido!

**Os resultados desta pesquisa são idênticos em outros pontos da rede soja ou em outras redes de agronegócio? Que outros tipos de relacionamentos contribuem ou podem contribuir, e como, para o sucesso de redes?**

Além de replicar a presente pesquisa em outros pontos da cadeia e outros segmentos de agronegócio, são úteis e desejáveis estudos que se debrucem sobre a identificação de mais elementos caracterizadores desse tipo de relacionamento, que proponham outros encadeamentos que melhorem a obtenção de resultados e mapeiem a realidade para que se possam identificar oportunidades e fraquezas. Esses estudos podem certamente auxiliar o setor agronegócio de soja, e o setor agronegócio brasileiro em geral, a manter o caminho de sucesso que começou a trilhar.

**Como e por que é que relacionamentos em rede falham?**

Outro caminho interessante a explorar é o que permita analisar relacionamentos considerados de insucesso pelos atores. Dessa forma, seriam confirmados e/ou identificados os elementos, encadeamentos e práticas que atuam contra o estabelecimento de relacionamentos de sucesso. Ainda nessa linha, seria interessante desenvolver estudos que se debruçassem sobre a fase 5 apresentada por Dwyer, Schurr e Oh (1987), não explorada nesta pesquisa, e que analisa a dissolução, voluntária ou não, de relacionamentos. Por meio dessa análise seria possível conhecer elementos e processos de identificação de conflitos e pontos de saturação, práticas de resolução, efeitos de rotura, entre outros.

**Qual o impacto do fenômeno concentração nos relacionamentos em redes e, caso existam, como podem ser estimuladas as suas vantagens e combatidas as desvantagens?**

A pesquisa também realçou a forte influência que o fenômeno da concentração de empresas em um setor tem sobre os relacionamentos. Estudos que analisem de forma mais aprofundada o impacto do elemento concentração no desenvolvimento de redes sustentáveis parece ser oportuno, principalmente se considerarmos alguns exemplos clássicos em administração, em que o gigantismo das empresas as imobilizou, impedindo-as de se manterem competitivas e colocando em risco toda a sua rede de relacionamentos.

**Como tornar a reputação um elemento de real credibilidade e confiança em relacionamentos em redes?**

Outro aspecto importante da estratégia de Relacionamentos em Rede é o uso da reputação. Desenvolver e aplicar modelos que estudam o impacto da reputação *versus* a realidade podem auxiliar a desenvolver indicadores que aumentem a credibilidade e confiança entre atores.

**Que *boundary objects* podem auxiliar o desenvolvimento de relacionamentos em rede?**

Com vista a estimular a interação e a comunicação, estudos que procurem desenvolver práticas que facilitem ou ajustem processos e tecnologias podem revelar-se de extrema utilidade na convergência de interesses e alinhamento de competências. As abordagens de *boundary objects* constituem uma dessas janelas de oportunidade para reforçar Relacionamentos em Redes.

## 7.5 Considerações Finais

Farina e Zylbersztajn (2003) defendem que, no setor do agronegócio e alimentos, não vale a pena fazer outros estudos fora da abordagem de Estruturas de Governança por meio de Teoria de Custos de Transação, Teoria da Agência ou Direitos de Propriedade.

O presente trabalho, no entanto, contribui com bastantes evidências sobre a relevância de abordagem de redes no desenvolvimento de estratégias de sucesso.

Um aspecto que ressalta desta pesquisa tem a ver com o efeito que a expansão do agronegócio soja pode ter sobre os resultados de sucesso dos relacionamentos. Será que, depois do período de grande crescimento a que assistimos no setor, ainda serão mantidos os relacionamentos colaborativos típicos da abordagem de redes? O tempo e a história revelarão como reagirá a rede em futuros períodos de crise.

A pesquisa, entretanto, sugere que redes desenvolvidas por meio de relacionamentos sólidos aumentam a sua sustentabilidade e competitividade, ficando em posição de vencer com mais facilidade crises geradas tanto pelo ambiente interno quanto pelo externo.

## CAPÍTULO 8 - REFERÊNCIAS

- ABIOVE – Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais .  
www.abiove.com.br- dezembro 2003.
- ANDERSON, James C.; HAKANSSON, Hakan e JOHANSON, Jan. Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. **Journal of Marketing**, Vol.58, Issue 4, 1994, pg.1.
- BARNES, David. Research Methods for the empirical investigation of the process of formation of operations strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.21, Issue 8, 2001, pg.1076.
- BATALHA, M.O. (coord.) **Gestão Agroindustrial**: GEPAL: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. Vol. 1, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001a.
- BATALHA, M.O. (coord.) **Gestão Agroindustrial**: GEPAL: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. Vol. 2, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001b.
- BATALHA, M. O. e SILVA, A. L. da. Marketing e Agribusiness: um Enfoque Estratégico. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, Vol. 5, No. 5, pp. 30-39, Set./Out. 1995.
- BENNETT, Roger e GABRIEL Helen. Reputation, Trust and Supplier Commitment: the case of shipping company/seaport relations. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. Vol.16; No. 6; 2001; pp 424-438.
- BENSAOU, M. Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. **Sloan Management Review**. Summer 1999; pp.35-44.
- BLEEKE, Joel e ERNST, David. **Collaborating to Compete: using strategic alliances and acquisitions in the global market place**. McKinsey &Co., Inc., 1993.
- BOHRER, T. e HUNGRIA, M. Avaliação de Cultivares de Soja Quanto à Fixação Biológica do Nitrogênio. **Revista de Pesquisa Agropecuária Brasileira**. Vol.33; Nr. 6; 1998.
- BRAGG, R. e KUMAR, S. Building Strategic Relationships. **Industrial Engineer**. vol. 35. Issue 6 ; June 2003. pg. 39.
- CÁNEPA, Daniela. **Estudo de Prospeção da Cadeia Produtiva do Biodiesel Obtido de Óleo de Soja**. IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/ USP: 29-31 Outubro, 2003.

- CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento, “**Boletim de Previsão e Acompanhamento de Safras**”, Ministério da Agricultura e Reforma Agrária, Brasília, Julho de 2003.
- CORBETT Neto, T.; **A Cadeia de Suprimento Agrícola e sua Influência no Comportamento dos Preços**. 2002. (Tese em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- CORRÊA, H. L.; **A História da Gestão de Produção e Operações**. 2003. Pesquisa do Nucleo de Pesquisas e Publicações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- COX, Andrew, LAMMING, Richard; Managing supply in the firm of the future. **European Journal of Purchasing & Supply Chain Management**, Vol.3, No 2, 1997.
- CROTTS, John C. e TURNER, Gregory B. Determinants of Intra-Firm Trust in Buyer-Seller Relationships in the International Travel Trade. **International Journal of Contemporany Hospitality**. Bradford: 1999. Vol. 11, Iss. 2/3; pag.116.
- CSILLAG, João Mário. **Análise do Valor**. 4ª edição; 3ª tiragem – São Paulo: Atlas, 1995.
- DALTO, Edson e SALIBY, Eduardo. **Ferramenta de Simulação para Definição de estratégia Logística e Financeira de Comercialização de uma Safra de Soja do Ponto de Vista do Produtor**. IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/ USP: 29-31 Outubro, 2003.
- DENZIN, N. K. e LINCOLN, Yvonna (edt.) **Handbook of Qualitative Research**. Thounsand Oaks: Sage, c1994.
- DE PAULA, S. R. e FAVARET FILHO, P.,: “Panorama do Complexo Soja”, **BNDES Setorial** N° 8, pp. 119-152, Setembro de 1998.
- DE TONI, A. e TONCHIA, S.; Strategic Planning and Firms’ Competencies-traditional approaches and new perspectives. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol.23. N°.9- 2003. pg. 947-976.
- DYER, W. Gibb; WILKINS, Alan L.. Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: a rejoinder to Eisenhardt. **The Academy of Managment Review**. July 1991; Vol. 16; Iss. 3; pg. 613.



- DYER, Jeffrey; KALE, Prashant e SINGH, Harbir. Strategic Alliances Work. **MIT Sloan Management Review**. Summer 2001; pp.37-43.
- DWYER, F. R., SCHURR, P. and OH, S.; Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, vol. 51, 1987, p.p. 11-27.
- DUSSAUGE, Pierre and GARRETTE, Bernard. **Cooperative Strategy: competing successfully through strategic alliances**. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. 1999.
- ECR Brasil. Pricewaterhouse Coopers (Coord.). **Visão geral: potencial de redução de custos e otimização de processos**. São Paulo, 1998, Associação ECR Brasil.
- EISENHARDT, K.M. E MARTIN, J.A.; Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic Management Journal**, vol. 21, 2000, pp. 1105-21.
- ELLRAM, Lisa M., "Supply Chain Management. The Industrial Organisation Perspective". **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, vol. 21, No 1, 1991, page 13.
- EMBRAPA – **Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias**. WWW.URL: <http://www.cnpso.embrapa.br/rectec/aspagro.htm>.
- FARINA, E.M.M.Q. e ZYLBERSZTAJN, D. (coords.) **Competitividade no Agribusiness Brasileiro: introdução e conceitos**. Vol. I, São Paulo: IPEA/PENSA, Julho de 1998.
- FARINA, Elizabeth e ZYLBERSZTAJN, Décio. **Economics of Networks and Patterns of Competition in Food and Agribusiness**. IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/ USP: 29-31 Outubro, 2003.
- FURTADO, R.(Coord.); **Agribusiness Brasileiro – A História**: Abag: Associação Brasileira de Agribusiness. São Paulo: Evoluir, 2002
- FINE, C.; **Mercados em Evolução Contínua**. Rio de Janeiro. Campus, 1999.
- FYNES, Brian e VOSS, Chris. The Moderating Effect of Buyer-Supplier Relationships on Quality Practices and Performance. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 22, Issue 6, 2002, pg.589-613.
- GALLASSINI, J. A. Espaço para Crescer. **Agroanalysis – Especial Oleaginosas**, Rio de Janeiro; julho 1998; pp.10-12.

- GELD, S. Boas-vindas ao Futuro. **Agroanalysis – Especial Oleaginosas**, Rio de Janeiro; julho 1998; pp.23-24.
- GOODE, W. J. e HATT, P. K.. **Métodos em Pesquisa Social**.– São Paulo, Nacional, 1968.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. E PRAHALAD, C.K. “Colaborate with your competitors- and win” **Harvard Business Review**, January/February, 1989.
- HANFIELD, R.; KRAUSE, D.; SCANNELL, T e MONCZKA, R.; Avoid the Pitfalls in Supplier Development. **Sloan Management Review**. winter 2000. pg. 37-49.
- HARLAND, C. M.; Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks, **British Journal of Management**, Vol.7, Special Issue, March 1996.
- \_\_\_\_\_; LAMMING, R. e COUSINS, P.; Developing the Concept of Supply Strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.19, Issue 7, Bradford- 1999, pg.650.
- ; LAMMING, R., ZHENG, J., JOHNSEN, T.; A Taxonomy of Supply Networks. **Journal of Supply Chain Management**, Vol.37, Issue 4, Fall 2001a, pg.21.
- e KNIGHT, L.; Supply Network Strategy – Role and Competence Requirements. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.21, Issue 4, Bradford- 2001b, pg.476.
- HARDY, C.; PHILLIPS, N. e LAWRENCE, T.; Resources, Knowledge and Influence: the organizational effects of interorganizational collaboration. **Journal of Management Studies**. Vol.40. N.2. 2003. pg. 321-341.
- HAUSMAN, Angela. Variations in the Relationship Strength and its Impact on Performance and Satisfaction in Business Relationships. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. 2001; Vol. 16; Iss. 7; pg. 600-616.
- HOBBS, J. e YOUNG, L.; Closer Vertical Co-ordination in Agri-food Supply Chains: a conceptual framework and some preliminary evidence. **Supply Chain Management: An International Journal**. Vol.5. N.3 .2000. pg.131-142.
- HSIAO, Melody J.; PURCHASE, Sharon; RAHMAN, Shams. **The impact of buyer-supplier Relationship and Purchasing Process on the Supply Chain Performance: a conceptual framework**. Conference of the IMPG - Industrial Marketing and Purchasing Group – Culture and Collaboration in Distribution Networks. Perth, Western Australia; December 11-13, 2002.

Disponível em: <http://www.curtin.edu.au/curtin/muresk/imp/classification.html/>.

Acesso em: 10/01/2004.

- KERN, W. **Um Sistema de Apuração de Resultado Gerencial em uma Empresa Industrializadora de Soja**. 1992 (Dissertação em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- KUHN, THOMAS. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo, Perspectiva, 1975.
- KOTHANDARAMAN, P. e WILSON, D.; Implementing Relationship Strategy. **Industrial Marketing Management**, N. 29 – 2000. pg. 339-349.
- KUMAR, Ashok.; PADDISON, Ronan; Trust and Collaborative Planning Theory: the case of the scottish planning system. **International Planning Studies**. Jun./ 2000. vol. 5. Issue 2 ; June 2000. pg. 205.
- KUMAR, S.; BRAGG, R. e CREININ, D.; Managing Supplier Relationships. **Quality Progress**. vol. 36. Issue 9 ; September 2003. pg. 24.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI. M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4ª edição. São Paulo: Atlas – 2001.
- LAMBERT, Douglas M., COOPER, Martha C., PAGH, Janus D. Supply chain management: Implementation issues and research opportunities. **International Journal of Logistics Management**. 1998. Vol. 9, Iss. 2; p. 1.
- LAMMING, R. Japanese Supply Chain Relationships in Recession. **Long Range Planning Journal**. N. 36, Pergamon; Elsevier; 2000, p.p. 757-778.
- ; JOHNSEN, T. E.; ZHENG, J. e HARLAND, C. M.. An initial Classification of Supply Networks. **International Journal of Production and Operation Management**. 2000b ; Vol. 20, Iss. 6.
- ; CALDWELL, Nigel D.; HARRISON, Deborah A. e PHILLIPS, Wendy. Transparency in the Supply Relationships: Concept and Practice. **Journal of Supply Chain Management**. 2001 ; Vol. 37, Iss. 4 ; pg. 7.
- LARSON, Paul D. and HALLDORSSON, Arni. What is SCM? And, Where is it? **The Journal of Supply Chain Management** . Fall 2002; Vol. 38, iss. 4; pg. 36.
- LAZZARINI, S. G. e NUNES, R. (coords.) **Competitividade do Sistema Agroindustrial da Soja**. Vol. 5, Parte XI. São Paulo: IPEA/PENSA, Julho de 1998.

- LEEK, Sheena; TURNBULL, Peter w. e NAUDÉ, Peter. **Managing Relationships and the Differences Between Manufacturing and Service Industries**. Conference of the IMPG – Industrial Marketing and Purchasing Group – Culture and Collaboration in Distribution Networks. Perth, Western Australia; December 11-13, 2002. Disponível em: <http://www.curtin.edu.au/curtin/muresk/imp/classification.html/>. Acesso em: 10/01/2004.
- LEONIDOUS, Leonidas e KALEKA, Anna. Behavioural Aspects of International Buyer-Seller Relationships: their association with export involvement. **International Marketing Review**. London: 1998. Vol. 15; Iss. 5 ; pg. 373.
- LUNA- REYES, L. F. e ANDERSEN, D. L. Collecting and analyzing qualitative data for system dynamics: methods and models. **System Dynamics Review**. 2003; Vol. 19 ; Iss. 4; pag. 271.
- MACHADO FILHO, C.A.P. et al. **Agribusiness Europeu**. São Paulo: Pioneira, 1996, 132 p.
- MALONI, M. e BENTON, W.C. Power Influences in the Supply Chain. **Journal of Business Logistics**. Vol. 21, No. 1, 2000, pp. 49-73.
- MARTINS, Ricardo; REBECHI, Daniele; PRATI, Celso e CONTE, Honório. **Compensação de Custos Logísticos e Estratégias na Gestão do Agronegócio: O Caso da Comercialização de Soja no Estado do Pará**. IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/ USP: 29-31 Outubro, 2003.
- McCARTHY, Teresa e GOLICIC, Susan. Implementing collaborative forecasting to improve supply chain performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. 2002. Vol. 32; Iss. 6; pg. 431.
- MIN, Soonhong e MENTZER, Jhon T. The Role of Marketing in Supply Chain Management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Bradford: 2000. Vol.30; Iss. 9 ; pg. 765.
- MENTZER, J., DeWITT, W., KEEBLER, J., MIN,S.; Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**. Vol. 22, Issue 2, 2001, pp. 1-25.
- MÖLLER, Kristian K. e HALINEN, Aino. Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. **Industrial Marketing Management**, vol 28, pp 413-47, 1999.

- NEVES, M.F.; LAZZARINI, S.G. & MACHADO, C.A.P. **Cenários e Perspectivas para o Agribusiness Brasileiro**. Memórias CLADEA 1997 - Conselho Latino Americano das Escolas de Administração - XXXII Assembleia Anual, 08 a 10 de outubro de 1997, Monterrey, México, p. 9-20.
- NOHRIA, Nitin e ECCLES, R. G. Networks and Organizations: structure, form and action. **Harward Business School Press**, 1992.
- OJIMA, Andréa e YAMAKAMI, Akebo. **Análise da Movimentação Logística e Competitividade da Soja da Região Centro-Norte Brasileira: Uma Aplicação de um Modelo de Equilíbrio Espacial de Programação Quadrática**. IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/ USP: 29-31 Outubro, 2003.
- O'TOOLE, Tom. e DONALDSON, Bill. Managing Buyer-Supplier Relationship Archetypes. **Irish Marketing Review**. Vol. 13; Iss. 1 ; 2000; pg. 12.
- PAVAN, R. É Preciso Mudar. **Agroanalysis – Especial Oleaginosas**, Rio de Janeiro; julho 1998; pp.25-30.
- PAVLOVICH, K.; All that Jazz. **Long Range Planning Journal**, N. 36.Elsevier – 2003. Pg. 441-458.
- PEREIRA, S.; **Gerenciamento de Cadeias de Suprimentos – Análise da avaliação de desempenho de uma cadeia de carne e produtos industrializados e frango no Brasil**. 2003 (Tese em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- PIGATTO, Gessuir e ALCÁNTARA, Rosane. **Relacionamentos Cooperativos nos Canais de Distribuição: Identificação dos Novos Padrões**. IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/ USP: 29-31 Outubro, 2003.
- PINAZZA, L. A. e ALIMANDRO, R. (orgs.) **Reestruturação no Agribusiness Brasileiro: agronegócios no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Agribusiness, 1999, 280 p.
- POPPER, Karl. **Lógica das Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro/UnB, 1978.

- PORTER, M.E.; **Competitive Advantage of Nations**. Macmillan Press, London, 1990.
- POWELL, W. Neither Market Nor Hierarchy: networks forms of organization. Research in **Organizational Behavior**, Vol.12. 1990. pg. 295-336.
- PRADO, M. Buscar a Competitividade. **Agroanalysis – Especial Oleaginosas**, Rio de Janeiro; julho 1998; pp.12-13.
- RIGATTO, Paulo; LARSON, Donald e PADULA, António Domingos. **Improving Supply Chain Managment: Results of a Case Study in the Peach Canning Sector in Southern Brazil**. IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/ USP: 29-31 Outubro, 2003.
- ROXENHALL, Tommy e GHOURI, Perviz. **Use of the Written Contract in Long-lasting Business Relationships**. Conference of the IMPG - Industrial Marketing and Purchasing Group – Culture and Collaboration in Distribution Networks. Perth, Western Australia; December 11-13, 2002. Disponível em: <http://www.curtin.edu.au/curtin/muresk/imp/classification.html/>. Acesso em: 10/01/2004.
- SANCHES, M.; **Gestão de Cadeia de Suprimentos – O Amendoim na Região de Marília**. 2003. (Tese em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L. e COOK, S. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Coordenadores da 2ª-edição brasileira: Malufe, J. e Gatti, B. Editora Pedagógica Universitária, São Paulo – 1987.
- SILVA, A. C. Exportando Empregos. **Agroanalysis – Especial Oleaginosas**, Rio de Janeiro; julho 1998; pp.13-18.
- SILVA JUNIOR, S. I. **A importância da política pública e da alternativa de mercado na transição nutricional. O caso do 'iogurte' de soja**. 2002 (Tese em Nutrição Humana Aplicada) - Universidade de São Paulo.
- SHELBY, D. e MORGAN, Robert M. Relationship Marketing in the Era of Network Competition. **Marketing Management** – Chicago 1994. Vol.3, Iss1; pg. 18-28.
- SKOJOETT-LARSEN, T. Supply Chain Managment: a new challenge for researchers and managers in logistics. **The International Journal of Logistics Management**. 1999. Vol.10, nº2, pp. 41-53.

- SLACK, Nigel and LEWIS, Michael. **Operations Strategy**. New Jersey, Pearson Education, 2003.
- SNOW, C.C.; MILES, R.E. e COLEMAN H.J..Managing 21st Century Network Organizations. **Organizational Dynamics**. Vol. 20 ; nr. 3 ; 1992 ; pp.5-20.
- SPEKMAN, Robert. E.; SPEAR, Joseph e KAMAUFF, John. Supply chain Competency: Learning as a Key Component. **Supply Chain Management: An International Journal**. Vol. 7; No. 1 – 2002 – pp. 41-55.
- STOCK, G. N. *et al.* Logistics, Strategy and Structure. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 18, 1998, pp. 37-52.
- SVENSSON, G. The theoretical Foundation of Supply Chain Management: a functionalist theory of marketing. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. 2002. Vol.32, nº 9, pp. 734-754.
- TOLEDO, J. C. de; BATALHA, M. O. & AMARAL, D.C. Qualidade na Indústria Agroalimentar: situação atual e perspectivas. **RAE-Revista de Administração de Empresas. São Paulo, Brasil, Vol. 40, No. 2, Abr./Jun. 2000.**
- TONDOLO, Vilmar; SCHNEIDER, Luís e BORBA, Vanderlei. **Vantagens Logísticas de um Sistema Cooperativo Gaúcho no escoamento da Safra de Soja**. IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/ USP: 29-31 Outubro, 2003.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- VLOSKY, Richard et all. Partnerships Versus Typical Relationships Between Wood Products Distributors and their Manufacturer Suppliers. **Forest Products Journal**. 1998; Vol. 48; No. 3;pp. 27-35.
- WOOD, T. J., ZUFFO, P. K. Supply Chain Management. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v38, p. 55-63, Jul/Set. 1998.
- WREN, Brent M. e SIMPSON, James T. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. Santa Barbara: 1996. Vol.11; Iss. 3/4; pg. 63.
- YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 3<sup>rd</sup>. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.
- YU, Zhenxin; YAN, Hong e CHENG, T. C. Edwin. Benefits of Information Sharing with Supply Chain Partnerships. **Industrial Managment & Data Systems**. 2001; 101/3; Pg. 114-119.

ZILIO, J. Receita para Crescer. **Agroanalysis – Especial Oleaginosas**, Rio de Janeiro; julho 1998; pp.40-43.

ZYLBERSZTAJN, Decio e SCARE, Roberto Fava. (coord.) **Gestão da Qualidade no Agribusiness – Estudos e Casos**. São Paulo: Atlas, 2003.



## **CAPÍTULO 9 - ANEXOS**

## ANEXO I

### Protocolo de Estudo de Caso

Este protocolo de estudo de caso refere-se a pesquisa de campo que pretende obter informações sobre o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos colaborativos entre empresas pertencentes á rede de suprimentos do agronegócio soja no Brasil. Para a elaboração deste protocolo, para além da revisão teórica que culminou no diagrama Fast e da utilização deste no roteiro de entrevista, recorreu-se ao modelo apresentado por Pereira (2003), cujo estudo de caso tem construção idêntica ao da presente pesquisa.

#### PARTE 1 – Informações sobre o entrevistado

- 1- Nome
- 2- Cargo que ocupa
- 3- Departamento / área
- 4- Tempo na empresa

#### PARTE 2 – Informações sobre as empresas

- 1- História da Empresa
  - a) Sobre a fundação e desenvolvimento
- 2- Situação atual da empresa
  - a) Quantidade e localização geográfica das unidades de negócio.
  - b) Ramos de atuação
  - c) Número de funcionários
  - d) Participação no mercado
  - e) Participação no mercado dos principais concorrentes

### 3- Estratégia e Valores da Empresa

- a) Valores da empresa
- b) Principais estratégias adotadas para alcançar sucesso.
- c) Principais fatores críticos de sucesso.
- d) Principais preocupações atuais.

### PARTE 3 – Informações sobre os relacionamentos (segundo Diagrama Fast de desenvolvimento e Manutenção de Relacionamentos (esquema 8)).

#### Reconhecimento / Estratégia do caso

1 - Existe alguma estratégia subjacente á formação deste relacionamento? Qual?  
(o que levou á decisão interna de estabelecer um relacionamento como este?)

2 – Que níveis hierárquicos da empresa se envolveram nessa decisão?  
( Há envolvimento e incentivo da liderança de topo?)

3 – Que critérios foram considerados para a identificação de potenciais parceiros?  
(Reputação, credibilidade, atração, concorrentes...)

#### Exploração, Seleção e Negociação

4 – Que critérios foram decisivos para a seleção final? Houve simetria?

5 – Que foi feito para estabelecer a comunicação e a confiança entre as organizações?  
(visitas entre organizações, auditorias externas,...)

6 – A informação dada e requerida foi muito profunda e detalhada? Exemplos.  
(Sobre níveis de detalhamento, transparência, ...)

7 – Que expectativas foram criadas nessa fase acerca da outra organização?  
(qualidade, facilidade, resposta livre)

8 – Os parceiros selecionados são os atuais? Se não, o que aconteceu?

9 – Quem participou do desenvolvimento dos acordos?

(equipes multidisciplinares formadas por próprios colaboradores, contratação de equipe externa especializada em parcerias, consultorias...)

10- Quantas pessoas envolvidas?

(De cada organização)

11 – A dedicação dessas pessoas foi integral ou acumulavam funções?

12 – Qual foi o tipo de sistema de tomada de decisões adotado?

(unanimidade, última palavra dada a um líder eleito ou um juiz externo,...)

13 – O ambiente era estritamente formal ou havia incentivo à informalidade?

14 – Se sim, que tipo de situações foram criadas para estimular a interação informal?

(Almoços, imersão em hotéis por mais do que um dia, treinos conjuntos,...)

15 – Que tipos de competências as organizações trouxeram para a parceria?

16 – Ocorreram conflitos de interesses?

17 – Como foram resolvidos?

18 – Foi redigido contrato formal? De que tipo?

19 – Que cláusulas foram incorporadas para sua defesa?

#### Expansão e Administração

20- Houve troca efetiva de conhecimento resultando em aprendizado para as organizações?

(Dê exemplos como adoção de práticas)

21- Houve sinergia na expansão de conhecimento resultando em processos inovadores para o setor?

( Dê exemplos)

22 – Ocorreram mudanças estruturais? Quais ?

(Implantação de sistemas de TI, novos departamentos, novos escritórios, contratações, demissões,...)

23 – (Em resumo) Que ordem de investimentos foram feitos?

(Tangíveis, intangíveis)

24 – Houve alteração de objetivos em relação aos inicialmente estabelecidos?

25 – Algum dos elos se tornou refém?

(único comprador / fornecedor, dependente tecnologia,...)

26 – Foi montado algum sistema de detecção de problemas?

27 – As organizações dispõem de autonomia para resolver isoladamente problemas, ou existe um sistema de resolução de problemas?

(equipe que reúne sempre que solicitado, ...)

28 – Existem canais de sugestões e melhorias?

#### Manutenção e Contribuição

29 - Foram criados indicadores de desempenho? Quais?

30 – Todos os resultados são conhecidos por ambas as partes?

31 – Considera esses resultados sinônimo de sucesso?

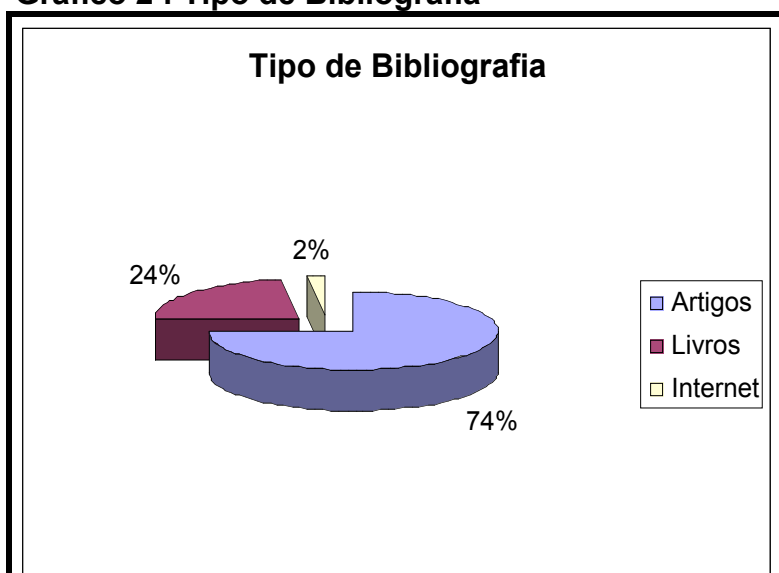
32 – Como é que este relacionamento beneficiou a rede?

## ANEXO II

### Sobre a Bibliografia Consultada

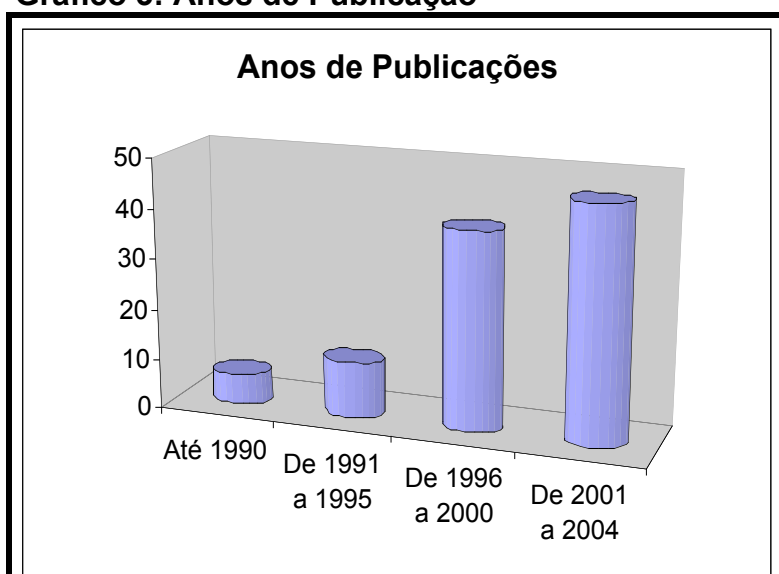
Neste anexo são apresentados gráficos representativos das percentagens e números relativos a tipos e datas de publicação da bibliografia utilizada no presente trabalho.

**Gráfico 2 : Tipo de Bibliografia**



Fonte: Elaborado pela autora

**Gráfico 3: Anos de Publicação**



Fonte: Elaborado pela autora