

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS ECONÔMICAS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

Heron Sergio Moreira Begnis

**FORMAÇÃO DE VALOR TRANSACIONAL E RELACIONAL NA
CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2007

Heron Sergio Moreira Begnis

**FORMAÇÃO DE VALOR TRANSACIONAL E RELACIONAL NA
CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO RIO GRANDE DO SUL**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Agronegócios.

Orientador: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo

Porto Alegre

2007

Ficha Catalográfica

B417f Begnis, Heron Sergio Moreira
Formação de valor transacional e relacional na cadeia produtiva
do leite no Rio Grande do Sul / Heron Sergio Moreira Begnis –
Porto Alegre, 2007.
269 f. : il.

Tese. (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas em Agronegócios,
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, 2007.

“Orientador: Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo”

1. Leite – Produção – Rio Grande do Sul. 2. Agroindústria. 3.
Economia agrícola. 4. Valor. I. Título

CDD 338.1771

Bibliotecário Responsável: Fabiana Lorenzon Prates
Número do Registro no CRB-10/1406.

Heron Sergio Moreira Begnis

**FORMAÇÃO DE VALOR TRANSACIONAL E RELACIONAL NA CADEIA
PRODUTIVA DO LEITE NO RIO GRANDE DO SUL**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Agronegócios.

Conceito Final: **A**

Aprovado em 16 de fevereiro de 2007.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Antonio Domingos Padula (EA/UFRGS)

Profa. Dra. Lilia Maria Vargas (EA/UFRGS)

Profa. Dra. Andréa Lago da Silva (UFSCAR)

Orientador – Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo (EA/UFRGS)

*Dedico esta Tese às três luzes da minha vida:
Minha Esposa Rita de Cássia
e meus filhos,
Klaus Edward e
Cecília Helena*

AGRADECIMENTOS

Já me estendi tanto no tamanho do texto que segue que não vou aborrecer o leitor já nesta parte assessoria, mas de importância cósmica para mim. O pior é que esta se tornou a parte mais difícil de ser escrita, pois aconteceram muitas coisas importantes que transformaram a minha vida durante o período do doutoramento, as quais acredito que deveriam ser mencionadas. Mesmo assim, vou me deter nas pessoas que marcaram profundamente minha caminhada.

Primeiro de tudo, devo render graças a Deus, o Grande Arquiteto criador do Universo, o qual me permitiu realizar este trabalho de pesquisa, o qual considero uma pequena contribuição deste seu obreiro para a orientação dos que, assim como eu, acreditam que o mundo dos (agro)negócios reserva também um componente humano (relacional) e cujo propósito é atender melhor às necessidades das pessoas (criando valor). Reconhecendo a presença de Deus em nosso coração agradeço à todos que me cercam e em particular à quem devo minha existência, meus pais Sergio e Verônica, pois foi segurando nas suas mãos que ganhei confiança para dar os primeiros passos desta minha caminhada.

De forma muito especial, agradeço à minha esposa Rita de Cássia pelo incentivo, por entender a necessidade da minha ausência durante o período de realização dos créditos e, fundamentalmente, por “segurar a barra” e tentar explicar e compensar de alguma forma esta minha ausência para o nosso filho Klaus. Para este, na verdade, devo é pedir desculpas, não só pela ausência física nos dois primeiros anos do doutorado, mas também pelas muitas vezes que foi convidar-me para brincar ou mostrar algo que tivesse feito e minha resposta invariavelmente era a mesma: “agora não posso, filho”.

Menos mal, que a chegada da Cecília Helena foi neste abril de 2006 e ela ainda não entende estas coisas de ausência, tese, trabalho, etc. Mas filha, obrigado por me deixar dormir durante a noite toda! Teu sorriso puro e o brilho no olhar de quem vê as primeiras imagens do Mundo me servem de estímulo para novos “olhares” e novas pesquisas.

Um reconhecimento que não posso deixar de fazer é à Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, fundamentalmente no que diz respeito ao seu programa de qualificação docente que me permitiu realizar o doutorado com uma bolsa de afastamento integral. Agora tenho de reembolsar alguns créditos, mas esta é a parte menor da “dívida” que o doutorado me trouxe.

Boa parte desta “dívida” se traduz em gratidão pela oportunidade de frequentar um ambiente acadêmico de excelência, proporcionado por uma das mais qualificadas universidades públicas brasileiras. Reconheço as grandes lições dos professores do CEPAN em todos os sentidos. Fundamentalmente ao professor Eugênio Pedrozo, orientador desta pesquisa. Uma pessoa com invejável e de “complexo” conhecimento. Penso que a maior honraria que poderia eu receber na vida, seria a de poder dizer que sou um dos teus muitos amigos e um colega na academia.

À Coordenação do CEPAN, muito bem representada pela professora Tânia, agradeço o empenho em promover nosso Programa, lutar pela qualidade da nossa formação e pelo apoio financeiro para a participação nos eventos científicos da nossa área. Não tenho dúvidas de que recebi muito mais do CEPAN do que tive a oportunidade de retribuir.

Também quero lembrar dos meus colegas da turma de 2003, mestrandos e doutorandos, com os quais aprendi muito. Em especial gostaria de agradecer à colega e amiga Vânia Estivalet, pelo incentivo, pela crítica e pela parceria de trabalho.

RESUMO

A realidade do ambiente competitivo marcada por fenômenos como a globalização dos mercados e das culturas e o rápido desenvolvimento tecnológico determina a forma como se deve pensar as organizações econômicas. No campo do agronegócio esta mudança de olhar foi marcada pela construção de lógicas de análise que não se colocam como micro ou macroeconômicas, mas buscam o entendimento das interconexões de atividades. As abordagens de cadeias produtivas (*filières*) e sistemas de *commodities* dominaram os estudos em agronegócios em virtude desta sua lógica própria de salientar as ligações interorganizacionais e pela tentativa de englobar o máximo possível do processo de produção, transformação, comercialização e consumo de produtos de origem agropecuária.

Avançando sobre a lógica de encadeamento de atividades e das parcerias de longo prazo, esta pesquisa partiu do entendimento de que é o processo de formação de valor que constitui a base sobre a qual articulam-se os relacionamentos interorganizacionais presentes nas cadeias produtivas agronegociais. Enquanto arranjo interorganizacional, uma cadeia produtiva compõe-se de diferentes organizações unidas por um componente relacional ainda não muito bem explicado pelas abordagens existentes. Nesta direção, tomou-se por objetivo central a busca do entendimento de como se estabelece o processo de construção de relacionamentos interorganizacionais sob a ótica da formação valor.

Dentro desta perspectiva, esta pesquisa teve como objetivo investigar a configuração dos relacionamentos interorganizacionais e o estabelecimento de parcerias de longo prazo no interior das cadeias produtivas agronegociais, procurando especificar a participação de elementos relacionais formadores ou geradores de valor neste processo, considerando este como um fenômeno marcado pela complexidade, dinâmica e multidimensionalidade. Frente a este objetivo, a pesquisa desenvolveu-se tomando como referência a cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul, Brasil, em especial o segmento da industrialização do leite.

Esta pesquisa construiu-se sustentada numa revisão teórica sobre diferentes tipos de configurações interorganizacionais que obedecem a uma lógica de cadeia, da Economia dos Custos de Transação – ECT enquanto base teórica para a formação destes arranjos interorganizacionais e fundamentalmente sobre o processo de formação de valor através de relacionamentos interorganizacionais. Os resultados alcançados permitem uma ampliação do entendimento sobre a própria noção de cadeia produtiva (MORVAN, 1985, RAINELLI *et al.*, 1991, MONTIGAUD, 1992) e de sistemas de valor (PORTER, 1989). Assim, baseado no entendimento econômico de valor e do conceito de empresa orientada pelo mercado, concluiu-se que os relacionamentos interorganizacionais, formados no centro da cadeia produtiva estudada, efetivam-se quando há uma percepção inicial de valor ao nível mínimo dos atributos intrínsecos dos bens (valor comercial). Em complemento, na medida em que a percepção de valor atinge níveis mais complexos, forma-se valor relacional e solidificam-se os relacionamentos e as parcerias de longo prazo entre as organizações inseridas nas cadeias produtivas agronegociais. Neste processo, identifica-se a presença e atuação de seis elementos essenciais ou básicos da formação de valor relacional: confiança, cooperação, comprometimento, compartilhamento, comunicação e compensação.

Palavras-chave: Leite – Produção – Rio Grande do Sul. ; Agroindústria. ; Economia agrícola. ; Valor.

ABSTRACT

The complex reality of the competitive environment, globalization of markets and cultures and the fast technological development determines the way as we should think the organizations. In the agribusiness field this change was signaled by the construction of an analytical logic that could not be situate as micro or macroeconomics, but this approach goes toward a more holistic understanding on the interconnected activities. These productive chains (*filières*) and commodities systems approaches dominated the studies in agribusiness due to their own logic that points out the interorganizational connections with the aim of viewing the whole process of the production, transformation, marketing and consumption of agricultural goods.

Moving forward on the logic of linkage of activities and long run partnership, this study starts from the understanding that it is the value formation process that constitutes the base on which the interorganizational relationships are build in the agribusiness productive chain's context. While an interorganizational configuration, an agribusiness chain is composed by different joined organizations that are integrated by a relational component that is not still very well explained by the current theoretical approaches.

In this perspective, the research had as objective investigates the configuration of the interorganizational relationships and the establishment of long run partnerships inside the agribusiness chains reality. Particularly this study try to specify the participation of the relational elements while value producers in this process that are understood as a complexity, dynamic and multidimensional phenomena. In this sense, this study investigated the agribusiness productive chains configuration trying to deepen the study about the value formation process, considering this as complex, dynamic and multidimensional phenomena. With this purpose, this research was developed taking the milk agribusiness chain of Rio Grande do Sul, Brazil as reference and focusing on the agro-industry.

The study is supported by a theoretical background about different kinds of interorganizational configurations that follow the logic of chains, on the Transaction Costs Economics - TCE as theoretical base for the formation of these arrangements and fundamentally about the process of value formation through multidimensional relationships. The reached results allow an enlargement of the understanding on the own notion of productive chain or *filière* (MORVAN, 1985; RAINELLI *et al.*, 1991; MONTIGAUD, 1992) and value systems (PORTER, 1989). Then, based on the economical understanding of value and market it is possible to conclude that the interorganizational relationships formed in the center of the chain productive studied taking shape when there is an initial perception of value at the minimum level of the intrinsic attributes of the goods (commercial value). When the perception of value reaches more complex levels the relational value is formed and the relationships and long run partnerships among organizations inserted in agribusiness chains become consolidated. Inside of this process it is possible to identify the presence and performance of six decisive relational value formation elements: trust, cooperation, sharing, commitment, communication and compensation.

Key-words: Milk – industry – Rio Grande do Sul ; agricultural industries; agriculture – economic aspects. ; Value.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – O Enfoque do Sistema de Commodities (CSA).....	42
Figura 02 – Esquema de Cadeia de Produção Agroindustrial ou Filière.....	46
Figura 03 – Sistema Agroalimentar (SAG)	50
Figura 04 – Modelo de Supply Chain.....	53
Figura 05 – Relacionamentos Inter-Organizacionais em Cadeias de Suprimentos.....	54
Figura 06 – Sistema Agroalimentar (SAG) e Economia dos Custos de Transação (ECT).....	62
Figura 07 – As Cinco Forças Competitivas que Determinam a Concorrência na Indústria.....	70
Figura 08 - Os Determinantes do Sucesso em Distintos Negócios	71
Figura 09 – Determinantes Ambientais da Inovação e Re-configuração: O Diamante de Porter.....	72
Figura 10 – Cadeia de Valores.	74
Figura 11 - Sistema de Valores	76
Figura 12 - Corrente de Valor.....	79
Figura 13 – Modelo de Meios e Fins Relacionando Preço, Qualidade e Valor	82
Figura 14 – Modelo Conceitual do Processo de Formação da Satisfação.....	87
Figura 15 - Modelo de Hierarquia de Valores do Consumidor	89
Figura 16 - O Valor para o Consumidor Focado na Firma e no seu Ambiente.....	97
Figura 17 – Funções Interligadas de Criação de Valor como Estratégia	100
Figura 18 - Modelo de Redes de Criação de Valor	102
Figura 19 - Modelo Holístico de Cadeia de Valor em Negócios.....	107
Figura 20 – Aspectos da Cadeia de Valor e da Cadeia de Transferência de Valor.....	108
Figura 21 – Condutores de Valor nos Relacionamentos	109
Figura 22 – O Processo da Cadeia de Valor.....	112
Figura 23 – Modelo de Criação de Valor para o Revendedor	117
Figura 24 – Funções de um Relacionamento com Clientes.....	121
Figura 25 – Dimensões do Potencial de um Fornecedor para a Criação de Valor	124
Figura 26 – O Espectro do Valor Relacional.....	125
Figura 27 – Base das Capacidades e Criação de Valor	127
Figura 28 - A Cadeia Produtiva Vista como um Sistema de Formação de Valor.....	132
Figura 29 - Os Seis C's do Processo de Formação de Valor Relacional.....	138

Figura 30 - Quadro Teórico Referencial Proposto (Framework)	139
Figura 31 - Complexidade, Interdisciplinaridade e Mesoanálise dos Fenômenos do Agronegócio	142
Figura 32 – Esquema Geral da Pesquisa	146
Figura 33 - Etapas do Processo de Pesquisa On-line.	150
Figura 34 – Abrangência Geográfica da Survey	153
Figura 35 – Esquema do Método de Estudo de Casos Utilizado na Pesquisa.....	155
Figura 36 - Processo de Coleta de Informações no Estudo de Casos.....	157
Figura 37 - Estrutura Teórico-Analítica-Metodológica.....	159
Figura 38 - Delimitação do Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil	175
Figura 39 – Comparativo entre os Elementos ou Critérios de Valor Considerados Indispensáveis Nas Parcerias de Longo Prazo e nos Relacionamentos de Mercado.	192
Figura 40 – Teste de Diferença de Médias com Base na Estatística t.	193
Figura 41 – Coeficientes de Correlação entre os Elementos de Valor Relacional.....	201
Figura 42 – Principais Correlações entre Confiança e outros Elementos de Valor.....	203
Figura 43 – Abrangência Geográfica e Geração de Empregos da Cooperativa Languiru Ltda.	205
Figura 44 – Produção de Leite UHT na Unidade de Laticínios da Cooperativa Languiru Ltda.	206
Figura 45 – Localização da Queijaria Valbrenta na Região do Vale dos Vinhedos.	211
Figura 46 – Produção de Queijos na Valbrenta.....	211

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Perfil da População Alvo.....	145
Gráfico 02 – Perfil das Organizações que Responderam o Questionário da Survey	152
Gráfico 03 – Participação dos Principais Países Produtores de Leite na Produção Mundial em 2004.....	163
Gráfico 04 – Frequência Relativa dos Elementos ou Critérios de Valor Considerados Indispensáveis nos Relacionamentos Comerciais ou de Mercado.	188
Gráfico 05 – Frequência Relativa dos Elementos ou Critérios de Valor Considerados Indispensáveis para as Parcerias de Longo Prazo.	191
Gráfico 06 - Importância dos Critérios ou Elementos de Valor em Parcerias de Longo Prazo.....	198
Gráfico 07 – Volume de Leite Recebido pela Cooperativa Languiru Ltda, 2003-05.	206
Gráfico 08 – Participação de Relativa de cada Segmento no Faturamento Bruto da Cooperativa Languiru Ltda em 2005.....	207

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Indicadores, Critérios ou Elementos de Valor.....	148
Quadro 02 – Objetivos, Operacionalização e Análise das Questões da Survey.....	149
Quadro 03 – Percentual de Respostas entre Agroindústrias de Laticínios com Registro no MAPA.....	152
Quadro 04 - Objetivos, Operacionalização e Análise das Questões Fechas nos Estudos de Caso.	158
Quadro 05 – Análise Conjunta dos Dados e Informações: Triangulações.....	160
Quadro 06 - Principais Organizações de Interesse no SAG do Leite do Brasil.	164
Quadro 07 - Ranking da Produção Anual de Leite por Estado no Brasil – 2002.....	170
Quadro 08 - Maiores Empresas de Laticínios no Brasil - 2003.....	173
Quadro 09 - Coordenação do Sistema Agroindustrial do Leite Brasileiro.....	177
Quadro 10 - Grupos Estratégicos da Indústria de Laticínios.....	179
Quadro 11 - Agrupamentos Estratégicos das Cooperativas na Indústria de Laticínios.	180
Quadro 12 - Principais Mês Regiões Produtoras do RS – 1991- 2002	183
Quadro 13 - O PIB do Complexo Lácteo Gaúcho a Preços Básico (em R\$ milhões e percentual)	184
Quadro 14 – Critérios ou Elementos de Valor Exigidos Relacionamentos de Mercado.....	187
Quadro 15 – Elementos ou Critérios de Valor Indispensáveis para as Parcerias de Longo Prazo.....	189
Quadro16 – Resultados dos Testes de Diferenças de Médias.	194
Quadro 17 – Hierarquia de Elemento de Valor nas Parcerias de Longo Prazo.....	195
Quadro 18 – Critérios ou Elementos de Valor em Destaque.....	199

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2	OBJETIVOS	25
1.2.1	Objetivo Geral	25
1.2.2	Objetivos Específicos	25
1.3	PRESSUPOSTOS	26
1.4	RELEVÂNCIA DA PESQUISA	28
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	31
2	LÓGICA DOS SISTEMAS COMPLEXOS E CONFIGURAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NO AGRONEGÓCIO	33
2.1	A LÓGICA DOS SISTEMAS COMPLEXOS	34
2.2	COMMODITY SYSTEM APPROACH (CSA)	41
2.3	FILIÈRE	42
2.4	CADEIAS DE PRODUÇÃO	47
2.5	SISTEMA AGROALIMENTAR (SAG)	48
2.6	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO OU CANAIS DE MARKETING	51
2.7	SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)	52
2.8	ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E REDES VERTICAIS OU VERTICALIZADAS	55
2.9	A ECT COMO BASE TEÓRICA DAS CADEIAS PRODUTIVAS	57
3	CADEIA DE VALOR, SISTEMA DE VALOR E FLUXO DE VALOR	65
3.1	DA ECONOMIA NEOCLÁSSICA AO MODELO PORTERIANO	65
3.2	ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL E DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE	67
3.3	AS CINCO “FORÇAS” COMPETITIVAS E O DIAMANTE DE PORTER	68
3.4	A CADEIA DE VALOR COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA	73
3.5	SISTEMA DE VALOR E FLUXO DE VALOR	75
3.6	VALOR PARA O CONSUMIDOR E VANTAGEM COMPETITIVA	80
3.6.1	Valor Sob a Perspectiva do Consumidor	81
3.6.2	Valor Enquanto Fonte de Vantagem Competitiva	89

4	RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E FORMAÇÃO DE VALOR.....	98
4.1	CRIAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE VALOR ATRAVÉS DE RELACIONAMENTOS INTERFIRMAS	99
4.2	CADEIAS DE SUPRIMENTOS E CADEIAS DE VALOR.....	114
4.3	CADEIAS AGRONEGOCIAIS, PARCERIAS E FORMAÇÃO DE VALOR: MODELO TEÓRICO.....	131
5	METODOLOGIA.....	141
5.1	A NATUREZA DA PESQUISA, SUA ADEQUAÇÃO E LIMITAÇÕES.....	141
5.2	POPULAÇÃO ALVO	144
5.3	DESENHO DA PESQUISA.....	145
5.3.1	Etapa Quantitativa: Survey.....	146
5.3.2	Etapa Qualitativa: Estudo de Casos	154
5.4	ANÁLISE CONJUNTA E VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS.....	159
6	O AGRONEGÓCIO DO LEITE NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL	162
6.1	IMPORTÂNCIA SÓCIO-ECONÔMICA DO AGRONEGÓCIO DO LEITE.....	162
6.2	AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	164
6.3	AMBIENTE INSTITUCIONAL.....	165
6.4	AMBIENTE TECNOLÓGICO	168
6.5	AMBIENTE COMPETITIVO	170
6.6	ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E RELAÇÕES SISTÊMICAS.....	175
6.7	ESTRATÉGIAS E RESULTADOS SETORIAIS	179
6.8	DIMENSÃO E ESPECIFICIDADES DA ATIVIDADE LEITEIRA NO RIO GRANDE DO SUL	182
6.9	CARACTERIZAÇÃO GERAL DO SAG DO LEITE NO BRASIL.....	185
7	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	186
7.1	RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA	186
7.2	ANÁLISE DOS CASOS INDIVIDUAIS	204
7.2.1	Cooperativa Languiru Ltda.....	205
7.2.2	Laticínios Valbrenta Ltda.....	210
7.2.3	Análise Cruzada dos Casos.....	215
7.3	ANÁLISE CONJUNTA DOS RESULTADOS.....	219
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	224

8.1	RESULTADOS GERAIS E CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	224
8.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	231
8.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	232
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	233
	ANEXO A - Usinas de Beneficiamento de Leite e Derivados e Fábricas de Laticínios no Rio Grande do Sul	252
	ANEXO B - Indústrias de Laticínios no Rio Grande do Sul (População-Alvo).....	253
	ANEXO C - Questionário <i>Survey</i> Web	254
	ANEXO D - Questionário Semi-estruturado	257
	ANEXO E - Questionário Estruturado	258
	ANEXO F - Organizações Pesquisadas e Gestores Entrevistados na <i>Survey</i>	263
	ANEXO G - Resultados da <i>Survey</i>	265
	ANEXO H - Estatísticas Descritivas da <i>Survey</i>	268
	ANEXO I - Matriz de Correlação entre os Elementos de Valor em Parcerias de Longo Prazo.	269

1 INTRODUÇÃO

A consciência da complexidade dos fenômenos sociais contemporâneos e também das novas descobertas científicas sobre os fenômenos da natureza tem promovido novas formas de se pensar a própria ciência. Cada novo olhar sobre tais fenômenos revela menos sobre sua simplicidade ou linearidade e aponta mais para o caráter de descontinuidade e indeterminação do presente no caminho do avanço da ciência, da tecnologia e do próprio conhecimento (SANTOS, 1996; PRIGOGINE, 1996).

O rápido desenvolvimento e difusão de algumas inovações, principalmente no campo da tecnologia da informação, colaboram com as mudanças nos processos sociais e igualmente provocam rápidas transformações na forma como os indivíduos percebem e se relacionam não só com os demais indivíduos, mas também com os objetos materiais. As organizações, neste contexto, assumem novos significados. Desvendar a essência da lógica sobre a qual estas organizações estão construídas e como interagem entre si passa a ser um dos maiores desafios das ciências sociais aplicadas.

O ponto de partida neste desafio é o reconhecimento de que a sociedade vive numa fase de transição, passando de uma sociedade industrial ou moderna, para uma pós-industrial ou pós-moderna (LØWENDAHL e REVANG, 1998), cujas tendências mais marcantes são a globalização dos mercados e a internacionalização das firmas. Esta fase de transição também pode ser identificada pelo aumento da instabilidade em virtude das rápidas mudanças e por um ritmo mais intenso da produção e distribuição do conhecimento. Para Løwendahl e Revang (1998), essas tendências originam-se no nível individual, criando novos padrões de consumo e expondo os produtores às crescentes e diversificadas necessidades dos consumidores. Nesta nova sociedade em transformação, o consumo massificado de outros tempos, imposto pelos padrões das grandes indústrias, passa a dar lugar à produção identificada com o consumidor e suas necessidades (*customer-driven production*) que mudam constantemente.

Esta série de descontinuidades necessita ser entendida e superada pelas organizações e pela sociedade como um todo. No entanto a tarefa é potencializada justamente pelas condições em que se coloca: ampliação do conhecimento, elevada competição e crescente globalização (PRANGE, 2001). Para os pesquisadores do campo das organizações, este quadro, onde se vislumbra o surgimento de novos arranjos organizacionais, implica no rompimento de uma visão de mundo linear e na adoção de uma nova visão de mundo, na qual

os atores devem ser capazes de saber conviver com a diversidade, a complexidade e o antagonismo.

Reflexos desta mudança paradigmática, conduzida pela era pós-moderna e marcada pela descontinuidade, indeterminação e pelo avanço da tecnologia e da ciência, requerem lógicas que se concretizam através do surgimento de novos arranjos organizacionais e interorganizacionais. Cada vez mais, fica difícil estabelecer os limites das organizações, o que poderia ser chamado de desfronteirização das firmas, numa referência às mudanças estratégicas onde se destacam as alianças e parcerias marcadas pela característica da formação sistemas integrados, incluindo fornecedores, distribuidores e consumidores (WOOD Jr e ZUFFO, 1998). Os desenhos que até então marcavam os limites das organizações estão se transformando e se descaracterizando. Kinder (2003), por exemplo, utiliza o conceito de empresa ampliada em preferência ao termo organizações em rede, porque o termo é mais aderente às teorias de interdependência do conhecimento, competência e tecnologia, as quais estão associadas ao conceito de empresa que possui uma visão inovadora ou como uma organização de aprendizagem. Empresas que reúnem e exploram o conhecimento gerado através de processo de transferência, acumulação e socialização. Løwendahl e Revang (1998), por exemplo, mostram que o conhecimento é uma importante dimensão que deve ser considerada na análise da competitividade das organizações que estão inseridas no contexto complexo e dinâmico das sociedades pós-industriais. Assim, a análise da competitividade necessariamente envolve um conjunto multidimensional de conhecimentos.

As novas configurações organizacionais que se formaram na pós-modernidade trazem importantes implicações para as empresas em termos de relações interorganizacionais e de gestão estratégica (LØWENDAHL e REVANG, 1998). Essas relações interorganizacionais implicam na necessidade de novos arranjos que possibilitem a convivência com o duplo desafio de ao mesmo tempo desenvolver ações de cooperação e de competir num ambiente repleto de organizações que visam a conquista dos mesmos mercados. Neste sentido, as empresas passam a formar arranjos interorganizacionais que recebem várias denominações, conforme seus propósitos e níveis de cooperação: conglomerados, cadeias de produção, cadeias de suprimentos, joint ventures, alianças, clusters e redes. Do ponto de vista interno, as questões ligadas à competitividade têm feito com que as organizações procurem ser mais ágeis e flexíveis, com menor número de níveis hierárquicos e, menos formatadas.

A competitividade das organizações também pode ser vista como intimamente relacionada às imperfeições do mercado e a conseqüente existência de custos de transação (COASE, 1988). Nesta perspectiva o estabelecimento de contratos atuaria no sentido de

reduzir os custos de transação e a presença de instituições possibilitaria até a eliminação dos contratos formais. Para Williamson (1985, 1996 e 2000) as instituições são construtos complexos, mas são centrais para a análise da competitividade na medida em que influenciam diretamente os custos de transação.

De outro lado, considerando que a competitividade seja um atributo das organizações e que estas são capazes de desenvolver processos de aprendizado, na medida em que as firmas evoluem (VAN de VEN e POOLE, 1985), suas características também se modificam (FIOL e LYLES, 1985; SWERINGA e WIERDSMA, 1995; CHILD e FAULKNER, 1998). Ao mesmo tempo em que a competitividade dá condições à evolução das organizações, esta evolução também acaba por influenciar diretamente os atributos organizacionais que determinam a competitividade de uma empresa.

Competitividade igualmente pode ser entendida como o resultado de competências centrais das organizações (PRAHALAD e HAMMEL, 1990), desenvolvidas a partir da disponibilidade e das características dos seus recursos internos (BARNEY, 1991). Neste sentido, uma competência distintiva (entendida como sinônimo de vantagem competitiva) é uma função dos recursos que uma firma possui em qualquer ponto do tempo (PETERAF, 1993). Ou, conforme antecipou Penrose (1959), é a diversidade dos serviços produtivos disponíveis ou potencialmente disponíveis através de seus recursos que dão a cada firma um caráter único.

Ainda no sentido de salientar a amplitude do conceito de competitividade, também é possível afirmar que o desempenho das organizações vai além da combinação ótima de insumos, decisões unilaterais e de suas condições internas (LADO, BOYD e HANLON, 1997). Os fatores ambientais condicionam as vantagens competitivas, principalmente no que tange à posição vantajosa de uma firma na indústria. Em termos de diagnóstico dos fatores ambientais condicionantes da competitividade de um negócio, foi Michael E. Porter que desenvolveu um dos modelos mais conhecidos, a “Análise Estrutural da Indústria”. Neste modelo, Porter (1986) identificou as chamadas “cinco forças competitivas”, compondo um conjunto de fatores cuja atuação determinaria a lucratividade das empresas de uma determinada indústria.

Portanto, há uma multiplicidade de fatores e relações que podem estar associados na determinação do que vem a ser uma vantagem competitiva de uma organização (ESTIVALETE, BEGNIS e MARTINELLI JR, 2005). Neste sentido, Porter (1989), reconfigura o conceito de competitividade ao propor que uma vantagem competitiva vem do valor que uma empresa consegue idealizar para seus clientes. Assim, pode-se afirmar que no

núcleo central do conceito de competitividade está a noção de valor. A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva, na visão de Porter (1989), depende da forma como uma empresa combina as suas distintas atividades numa cadeia interna de valor. Conjugando esta construção da cadeia de valor com a mecânica dos relacionamentos interorganizacionais, Porter (1989) faz a tentativa de integrar a noção de cadeia de valor a um corpo maior que chamou sistema de valores. No âmbito desta pesquisa, tal construção representa um importante ponto de partida, situado além do amplo conceito de competitividade ou da simplificação da abordagem microeconômica, a partir do qual constrói-se a idéia de que o valor representa um elemento central na configuração dos relacionamentos interorganizacionais ou parcerias de longo prazo que têm lugar entre as organizações presentes nas cadeias agronegociais.

Deste modo, o entendimento que a complexidade deste mundo pós-moderno afeta igualmente indivíduos e organizações, resulta na necessidade de se considerar importantes implicações para as empresas, tanto em termos de formas organizacionais (LØWENDAHL e REVANG, 1998) e arranjos interorganizacionais como em termos de gestão estratégica. E neste ambiente complexo e em mutação, é ressaltado o caráter multidimensional e dinâmico que assume a questão da competitividade das firmas.

No entanto, o conceito de competitividade foge ao alcance de uma abordagem mais direta. Ele pode estar associado à capacidade das organizações adequarem-se às modificações no ambiente concorrencial de forma a permitir que sobrevivam e cresçam (BAIN, 1955 e PENROSE, 1959) mesmo frente às forças dinâmicas da concorrência e dos mecanismos que operam as transformações nos ambientes tecnológico e concorrencial (NELSON e WINTER, 1982; DRUCKER, 1986; DOSI *et al*, 1988). Neste sentido, também as relações que as organizações estabelecem entre si estão se modificando e podem ser vistas como uma fonte de vantagem competitiva.

Estas emergentes formas de arranjos interorganizacionais, baseados principalmente no objetivo de colaboração entre as organizações, têm se tornado cada vez mais interessante para os pesquisadores (CLEGG e HARDY, 1998). No entanto, a lógica de sua construção e a complexidade do ambiente no qual estão inseridos estes arranjos, implica na dificuldade de tal tema ser abordado com excelência pelas disciplinas de forma isolada. Em outros termos, o estudo da lógica das “cadeias” demanda um enfoque não linear e dinâmico que transcende o enfoque reducionista da micro-análise ao mesmo tempo em que seus determinantes basilares igualmente não podem ser totalmente captados pelos enfoques macro-analíticos. Neste sentido, há um crescente entendimento que a complexidade que permeia os arranjos

interorganizacionais é melhor explicada no campo da “mesoanálise”, da interdisciplinaridade, da teoria dos sistemas complexos e, mais recentemente, da análise multinível (KLEIN e KOZLOWSKI, 2000).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A abrangência do conceito de competitividade implica na própria deficiência de seu entendimento e aplicabilidade em termos de análise das firmas individuais ou dos arranjos interorganizacionais. Há uma multiplicidade de fatores técnicos, econômicos e relacionais que podem estar associados ao processo que culmina na obtenção de uma vantagem competitiva por parte de uma organização. Van de Ven e Poole (1985) argumentam que, do ponto de vista externo, o processo de desenvolvimento organizacional é visto através dos relacionamentos formados entre as diversas organizações para se entender os processos ecológicos de competição, cooperação, conflito, entre outras formas de interação. Também Porter (1989) neste sentido procura reconfigurar o conceito de competitividade, propondo que uma vantagem competitiva advém do valor que uma empresa consegue idealizar para seus clientes. Assim, é possível afirmar que no núcleo central do conceito de competitividade está a noção de valor.

Porém, para que o valor possa ser percebido, ele precisa ser criado e transferido para o cliente/consumidor. A estratégia de diferenciação, por exemplo, fundamenta-se essencialmente na “criação de valor para o comprador através do impacto de uma empresa sobre a cadeia de valores do comprador” (PORTER, 1989, p. 48). Frente a tal constatação, percebe-se que o elemento relacional criador de valor presente em qualquer lógica de encadeamento de atividades desenvolvidas por organizações diferentes (arranjos interorganizacionais) implica na consideração de outras dimensões (em especial a dimensão relacional) que se colocam além dos limites organizacionais. Tais dimensões ou elementos não foram devidamente explorados, por exemplo, por Porter (1989) quando trata da configuração do que chamou de sistema de valores ou pela Nova Economia Institucional (COASE, 1991, 1960 e 1988 e WILLIAMSON, 1985, 1996 e 2000) ao colocar os custos de transação no centro da análise das relações interorganizacionais.

No campo dos agronegócios, independentemente da temática abordada, quer seja competitividade, políticas públicas, desenvolvimento rural, inovação, ou qualquer outra questão, parece haver um consenso entre os pesquisadores de que análises mais aprofundadas devem ser feitas sobre a configuração das diferentes cadeias produtivas enquanto arranjos

interorganizacionais. Porém, como ressaltam Pedrozo, Estivaleta e Begnis (2004), ainda existe uma confusão semântica entre alguns dos conceitos que envolvem as diferentes abordagens mesoanalíticas voltadas ao estudo das cadeias agronegociais: *Commodity System Approach*, *Filière*, Cadeias Produtivas, Sistema Agroalimentar, *Supply Chain Management*, Canais de Distribuição, Alianças Estratégicas e Redes “Verticalizadas”.

Uma cadeia produtiva, enquanto arranjo interorganizacional, é composta por diferentes organizações unidas por um componente relacional ainda não muito bem explicado pelas abordagens correntes. Tradicionalmente, as explicações mais aceitas obedecem a uma lógica física de seqüência de produção (*Commodity System Approach*, *Filière*, Cadeias Produtivas, Sistema Agroalimentar) e distribuição, que muitas das vezes centram a atenção no produto em si (objeto transacional) e nos custos de transação (ECT). Outras, atribuem à cooperação o papel de elemento-chave (Alianças Estratégicas e Redes “Verticalizadas”) da configuração dos relacionamentos interorganizacionais presentes nas cadeias produtivas.

Conforme Pedrozo, Estivaleta e Begnis (2004), é possível perceber que o conceito de cadeias produtivas está muito próximo da abordagem de alianças estratégicas e de redes, quando se refere aos relacionamentos verticalizados. Este entendimento justifica-se pelo fato de que estes arranjos interorganizacionais enfatizam a interdependência e a complementaridade como meio de assegurar a sobrevivência das organizações e dos agentes envolvidos. Mas, Pedrozo, Estivaleta e Begnis (2004) também advertem que ainda persistem lacunas no que se refere ao surgimento, desenvolvimento, crescimento e dissolução desses tipos de configurações interorganizacionais.

De acordo com Zylbersztajn (2000), quando se fala em cadeias, surgem vários elementos que necessitam ser considerados, notadamente, a tecnologia empregada e as características estruturais dos mercados que se formam entre cada um dos seus elos. Na perspectiva de cadeias, o produto de uma firma à montante representa o insumo para a firma à jusante. Porter (1989) representa um avanço no entendimento deste processo de relacionamento interorganizacional mostrando que este tipo de ligação ocorre entre as cadeias de valores dos fornecedores e dos compradores (canal) e a cadeia de valores de uma dada empresa, formando “elos verticais”. Estes elos, segundo Porter (1989), criam oportunidades para que a firma obtenha vantagens competitivas. Na mesma linha de proposição das estratégias genéricas, Porter (1989) procura mostrar que a diferenciação obtida por uma firma origina-se da forma como a sua cadeia de valores está interligada com a cadeia de seus clientes. No entendimento de Porter (1989), a base da diferenciação reside na forma como o produto de uma empresa se encaixa nas atividades ou na situação específica de utilização pelo

comprador. Assim, a diferenciação pode ser vista essencialmente como a “criação de valor para o comprador através do impacto de uma empresa sobre a cadeia de valores do comprador” (PORTER, 1989, p. 48). Portanto, do ponto de vista interno da firma, cria-se valor quando uma empresa gera uma vantagem competitiva para o seu cliente, melhorando o seu desempenho, por intermédio da redução de custos ou da diferenciação.

Frente a estas observações, percebe-se que o entendimento sobre o processo de criação e transferência de valor para o consumidor em contextos nos quais a habilidade de uma empresa em transferir valor para seus consumidores depende, ao menos em alguma medida, de outras empresas, representa uma fértil área para pesquisa (PARASURAMAN, 1997). Adicionando-se o componente estratégico, também é possível de se esperar que um desempenho superior derive deste processo de criação e transferência de valor superior para o consumidor. Tendo como base a perspectiva dos relacionamentos, Kothandaraman e Wilson (2001), mostram que o caminho para a criação e transferência de valor requer a junção de capacidades centrais que estão além das capacidades internas das firmas. No momento em que estas capacidades são colocadas juntas, numa rede de firmas, opera-se a construção de uma oferta de mercado que transfere elevado valor para o consumidor, transformando-se na principal e verdadeira estratégia da firma na busca por uma vantagem competitiva. Para Kothandaraman e Wilson (2001) as firmas normalmente configuram esta rede de empresas através do desenvolvimento de relacionamentos fortes com determinados parceiros-chave, detentores de capacidades de gerar valor para ser ofertado no mercado. Isto implica na alternativa de junção de duas ou mais firmas para combinar estágios e alcançar os recursos e capacidades necessárias à nova realidade da formação de valor que os mercados exigem.

Oferecer um valor superior para o consumidor e obter vantagem competitiva é cada vez mais uma tarefa que implica numa complicada teia de relacionamentos. Assim, a noção básica de cadeias de valores internas às firmas (PORTER, 1989) como fonte geradora de vantagem competitiva está, de certa forma, superada pela necessidade de coordenação entre as diversas atividades criadoras de valor que derivam das capacidades centrais de diferentes firmas (KOTHANDARAMAN e WILSON, 2001). Isto implica na necessidade de foco sobre a base dos relacionamentos interorganizacionais, na qual a noção básica, segundo Walter, Ritter e Gemünden (2001) deveria ser de que estas relações entre diferentes firmas apenas poderiam ser entendidas com a aplicação do conceito de valor.

Porém, dentro da própria definição de cadeia produtiva na concepção de Labonne (1985), está a ênfase na idéia de que sua configuração ocorre por meio dos agentes ou grupos de agentes que estão ligados por um produto e pelas relações que se estabelecem entre eles.

Esta ênfase nas relações dada por Labone (1985) reconhece complexidade da economia de um produto, ou seja, da heterogeneidade das suas condições de produção, de circulação e de consumo e que perpassa as diferentes organizações que se conectam pela lógica da produção e distribuição. Neste sentido, a complexidade é caracterizada pela idéia de que o somatório dos relacionamentos entre os agentes é que define a *filière*.

Igualmente Morvan (1985), o conceito de cadeia ou *filière* agronegocial está focado no conjunto de ligações que envolvem as organizações na produção de um determinado bem de origem agrícola. Montigaud (1992) vai além, ao afirmar que o conceito de *filière*, na realidade, envolve mais do que uma cadeia de organizações, podendo ser entendido como um campo de observação multidisciplinar destas organizações, das instituições e dos mecanismos que promovem as suas interligações. Portanto, segundo Morvan (1985), a base de análise de *filière* compreende as complexas e heterogêneas relações que se estabelecem entre as diferentes organizações que lhe dá forma. Dado este caráter complexo, há, portanto, a necessidade de se aprofundar a discussão tanto sobre a base transacional como relacional sobre a qual está construído o próprio conceito de cadeia produtiva enquanto arranjo interorganizacional.

No entanto, o próprio conceito de valor envolvido nos relacionamentos interorganizacionais revela-se problemático, especialmente por envolver mais do que custos, valor físico baseado em critérios objetivos (valor transacional), mas também questões intangíveis como conhecimento ou desenvolvimento de produtos e sobre a avaliação subjetiva do relacionamento (valor relacional). Além disso, os relacionamentos interorganizacionais podem diferir segundo o próprio objetivo das organizações envolvidas, variando deste uma relação esporádica ou isolada, passando pelos relacionamentos comerciais ou de mercado até a configuração de uma parceria de longo prazo. Neste sentido, Kinder (2003) mostra que a análise foge do ambiente físico para se localizar nos arranjos sociais. Disto resulta que o processo de formação de valor, o próprio conceito de valor e como ele realmente atua enquanto elemento de ligação, ou elo de uma cadeia, ainda configuram um vasto campo de pesquisa a ser explorado.

Na perspectiva de Woodruff (1997), novas pesquisas deveriam focar na construção de uma teoria para entender como o valor é percebido em relacionamentos de longa duração. Parasuraman (1997) reforça que a teoria existente de valor para o consumidor tem pouco a dizer sobre como e quando várias fontes poderiam interagir na comunicação de valor. Novamente é preciso considerar a noção de cadeia, na qual uma organização é ao mesmo tempo cliente e fornecedora. Nesta situação, a percepção sobre valor criado, transferido e

recebido pode se modificar na medida em que os produtos de origem agropecuária vão se transformando e se transferindo ao longo das organizações que formam a cadeia produtiva até chegarem ao consumo final. A formação de valor, portanto, é um processo que ocorre tanto nas atividades desenvolvidas no interior das firmas (cadeia de valores das firmas – Porter, 1989) como também está presente na base dos relacionamentos interorganizacionais, transferindo-se e modificando-se até chegar ao seu consumidor final, configurando um sistema amplo de formação de valor. Neste sentido, o entrelaçamento de atividades e firmas reforça a necessidade de se aprofundar a discussão sobre cadeias e sistemas de valor, além da sua concepção básica desenvolvida por Porter (1989).

E, nesta direção, coloca-se a seguinte questão central de pesquisa: quais são e como atuam os elementos de formação de valor envolvidos na construção de relacionamentos entre organizações inseridas na cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul? Em termos empíricos isto implica em investigar quais seriam os elementos de valor presentes ou que poderiam colaborar no sentido da construção de parcerias de longo prazo entre as organizações inseridas nesta cadeia produtiva.

Um grande número de pesquisadores tem apontado para a central importância dos relacionamentos de negócio para a criação de valor. A criação de valor é vista como o principal propósito para uma firma cliente e uma firma fornecedora engajadas em um relacionamento. No entendimento de Walter, Ritter e Gemünden (2001), o fornecedor necessita oferecer valor para o cliente, mas ao mesmo tempo também necessita obter benefícios com o cliente. Mas, sobre este aspecto, também Simpson, Sigauw e Baker (2001) salientam que a resposta sobre como os relacionamentos no canal criam valor ainda está no seu estágio de formação.

Paralelamente a esta discussão, destaca-se que a teoria e os estudos sobre cadeias produtivas tem pouco a dizer sobre a formação das relações interorganizacionais que estão presentes nos seus diferentes níveis. Além disso, ainda existe uma confusão semântica entre alguns dos conceitos que envolvem as diferentes abordagens mesoanalíticas voltadas ao estudo das cadeias agronegóciarias, sendo que ainda persistem lacunas no que se refere ao surgimento, desenvolvimento, crescimento e dissolução desses tipos de configurações interorganizacionais (PEDROZO, ESTIVALETE e BEGNIS, 2004).

Para Zylbersztajn (2000), quando se trata da utilização de uma abordagem de cadeias, vários elementos emergem e devem ser considerados, especialmente a tecnologia envolvida (dado o seu potencial de modificar o produto) e a estrutura dos mercados, que se formam entre cada elo que compõe a cadeia. No entanto, a construção destes elos ainda é um campo

inexplorado, apesar do entendimento de que são estas ligações que estabelecem o formato da cadeia e que a ruptura de um elo ou seu enfraquecimento implica na modificação da cadeia.

Com base nestas observações é possível salientar que não existe uma maior preocupação com o detalhamento destas ligações ou com uma análise mais apurada sobre a origem e a natureza destas relações interorganizacionais que se estabelecem entre cada elo da cadeia produtiva, além daqueles determinadas pelas transformações físicas do produto. Neste sentido, pode-se acrescentar que os enfoques de cadeias produtivas (CSA e *Filière*) não apresentam uma explicação teórica mais robusta sobre os elementos que determinam a formação das relações entre organizações dentro de uma cadeia. Este conjunto de relações, em última análise, é um dos fatores que delimita o próprio formato da cadeia, ou seja, o cerne do conceito de cadeia referencia a ligação entre os agentes e operações (LABONNE, 1985).

Destaca-se que ainda existe uma fragilidade teórica e até mesmo a inexistência de uma “*ciência das cadeias*”, tal como inicialmente é discutido por Beers, Beullens e Dalen (1998), e a necessidade de se aprofundar o conhecimento sobre um fenômeno que existe de fato, a formação de relacionamentos comerciais e parcerias de longo prazo entre organizações que constituem cadeias produtivas ou *filières* de agronegócios. No entanto, os elementos que poderiam explicar a formação destes relacionamentos interorganizacionais são pouco conhecidos e pouco explorados.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem o objetivo de propor um *framework* de formação de valor transacional e relacional na cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul, procurando identificar os elementos que estão na base do processo de constituição de relacionamentos comerciais ou de mercado e das parcerias de longo prazo, a partir da ótica da formação de valor, da perspectiva da multidimensionalidade e da complexidade.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar o agronegócio do leite, observando seus componentes, estrutura e relações sistêmicas, de modo a delinear o ambiente onde os relacionamentos interorganizacionais estudados ocorrem;

- b) Investigar a existência de elementos e mecanismos que estão presentes nos relacionamentos interorganizacionais que determinam ou colaboram na formação de valor (criação, transferência e percepção de valor) através ou a partir destes relacionamentos;
- c) Verificar a importância e atuação de diferentes critérios ou elementos de valor nos relacionamentos comerciais ou de mercado e nas parcerias de longo prazo;
- d) Determinar as inter-relações entre as diferentes dimensões e elementos comuns de valor presentes nas parcerias de longo prazo entre organizações da cadeia produtiva do leite.

1.3 PRESSUPOSTOS

A presente pesquisa parte da idéia de que é o processo de formação de valor (criação, transferência e percepção de valor) o responsável pelas ligações entre duas organizações que compõem uma cadeia produtiva de agronegócios. Estas ligações podem assumir o formato de um relacionamento comercial ou de mercado ou parcerias de longo prazo. As parcerias de longo prazo inicialmente são entendidas como a união duradoura entre duas organizações empresariais para a exploração de interesses em comum, onde cada uma contribui com bens ou serviços para o exercício de certa atividade econômica, mantendo cada uma delas sua própria autonomia. Já os relacionamentos comerciais ou de mercado, são entendidos como aqueles que constituem relações sem compromissos de longo prazo e definidos pelas trocas de bens e serviços entre duas organizações em um dado momento e orientado pelos condicionantes básicos das transações. Estas trocas tando podem ser pontuais como podem se repetir periodicamente ou não.

Em complemento, a complexidade contida na noção de valor implica em que sua compreensão se desdobre em diferentes dimensões interconectadas (a dimensão transacional e a dimensão relacional) quando se considera os relacionamentos estabelecidos entre diferentes organizações. Ao longo de uma cadeia produtiva uma organização se conecta a outra (através de parcerias duradouras ou de simples relacionamentos comerciais ou de mercado), formando um fluxo de criação e transferência de valor que corre na direção do consumidor final, determinando assim, o desenho deste tipo de arranjo interorganizacional conhecido como cadeia produtiva ou *filière*. Tem-se assim, como pressuposto inicial, a noção de que as cadeias produtivas agronegociais podem ser vistas como um sistema responsável pela formação de valor para o consumidor final. Enquanto sistemas de valor, as cadeias produtivas seriam

formadas por sucessivos relacionamentos interorganizacionais, cujo elemento aglutinador é o processo de formação de valor (na dimensão transacional, relacional ou os dois de forma conjunta).

Dentro desta perspectiva, que focaliza os relacionamentos interorganizacionais sob a forma de sistema de valores, o valor é avaliado através de uma mescla entre os critérios internos das firmas e aqueles que a firma julga ser importantes para seus consumidores/clientes. Por sua vez, isto implica no pressuposto de que exista um fluxo de informações que perpassa a cadeia produtiva e que transmite, de jusante à montante, noções sobre os critérios de julgamento de valor de acordo com a perspectiva do consumidor final. Entretanto, é necessário considerar que existem diferenças de comportamento entre relacionamentos formados nos diversos níveis da cadeia produtiva, ou seja, entre agricultores e agroindústrias, entre agroindústrias e distribuidores, por exemplo. Apesar de reconhecidas estas diferenças, pressupõe-se que os elementos de valor que estão na sua base são os mesmos, apenas variando em intensidade e grau de importância de um em relação ao outro, mas que no conjunto, atuam da forma semelhante no processo de formação de valor que une as organizações que desenham as cadeias produtivas. Nesta pesquisa, tomou-se como base organizações que se localizam na parte intermediária da cadeia produtiva do leite, na tentativa de se perceber os fenômenos que se originam a montante e também a jusante na cadeia.

Dados estes pressupostos, a pesquisa parte do entendimento de que os relacionamentos interorganizacionais no contexto de uma cadeia de agronegócios efetivam-se quando há, pelo menos, a percepção da formação de valor ao nível básico dos atributos intrínsecos dos bens, diretamente derivados da qualidade objetiva. Uma vez estabelecido um relacionamento interorganizacional baseado na qualidade objetiva (atributos de físicos de baixo nível), na medida que a percepção de valor vai atingindo níveis mais complexos (atributos de alto nível), opera-se o processo de formação de valor relacional. Assim, a solidificação de uma parceria de longo prazo somente ocorre quando há uma percepção mínima de valor ao nível mais elevado dos atributos extrínsecos de caráter relacional. Isto implica considerar o processo de formação de valor em relacionamentos interorganizacionais sob o ponto de vista da multidimensionalidade determinada no sentido dos diferentes níveis de atributos que compõem a noção de valor criado, transferido e percebido.

Por fim, o processo de formação de valor relacional está sustentado na atuação de, pelo menos, seis elementos fundamentais, a confiança, a cooperação, a compensação, a comunicação, o compartilhamento e o comprometimento, que emergem no transcorrer da pesquisa. Estes elementos que atuam na formação de valor relacional podem estar fortemente

inter-relacionados, retroagem com seus próprios efeitos e talvez carreguem alguns aspectos ao mesmo tempo complementares e antagônicos, determinando o caráter complexo dos relacionamentos interorganizacionais voltados à formação de valor.

1.4 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Reconhecidamente a literatura no campo dos estudos interorganizacionais tem procurado avançar sobre a identificação dos objetivos que levam à construção de distintos arranjos interfirmas e sobre os resultados advindos destes relacionamentos. Boa parte destes estudos coloca a busca por uma vantagem competitiva como ponto de partida e adotam a noção de valor para o consumidor como definidora desta vantagem competitiva.

Na área dos agronegócios os arranjos interorganizacionais obedecem a um fluxo quase que natural de produção, distribuição e consumo de mercadorias de origem agropecuária e assumem o formato de sistemas ou cadeias. E, neste sentido, o modo como ocorrem os processos de formação dos relacionamentos interorganizacionais que constituem a base de formação de uma cadeia produtiva agronegocial é um tema pouco explorado. O próprio conceito de valor envolvido nos relacionamentos interorganizacionais revela-se problemático, especialmente quando é mensurado não somente em custos fixos ou valor físico, mas enquanto valores intangíveis como conhecimento ou desenvolvimento de produtos. Neste sentido, Kinder (2003) mostra que a análise foge do ambiente físico para se localizar nos arranjos sociais. Disto resulta que o processo de criação de valor, o próprio conceito de valor e como ele realmente atua enquanto elemento de ligação entre duas organizações ainda configura um vasto campo de pesquisa a ser explorado.

É, portanto, frente a este quadro que esta pesquisa procura avançar no entendimento dos elementos que estão na base da formação dos relacionamentos interorganizacionais e parcerias de longo prazo dentro de um contexto de sistema ou cadeia agronegocial. Com esta pesquisa, pretendeu-se ampliar o entendimento sobre o processo de formação de valor nos relacionamentos comerciais e nas parcerias de longo prazo, formados no contexto de uma cadeia produtiva.

Assim, a pesquisa se justifica do ponto de vista teórico em primeiro lugar por trazer subsídios ao entendimento das diferentes dimensões de valor presentes em relacionamentos interorganizacionais distintos (relacionamentos comerciais ou de mercado e parcerias de longo prazo). A partir disso, a identificação de elementos de valor de base relacional representa uma significativa contribuição em relação ao corpo de teorias que buscam explicar

o processo de formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais. Também traz novas contribuições às abordagens dos sistemas agroindustriais e cadeias agronegociais ao acrescentar a lógica de formação de valor na análise dos relacionamentos que desenham o formato destas configurações interorganizacionais.

Nesta direção, e, dado a complexidade envolvida nesta questão, assume-se a observação de Osborn e Hagedoorn (1997) no sentido de que somente uma abordagem multidisciplinar integradora poderia promover um entendimento mais amplo sobre a formação, evolução, operação e resultados obtidos por diferentes configurações interorganizacionais em cuja base está o elemento relacional.

Em síntese, esta pesquisa procurou avançar sobre o entendimento e a constituição de relacionamentos entre organizações que fazem parte das cadeias produtivas, formatadas pelo entrelaçamento de atividades e firmas, criando subsídios e aprofundando o entendimento das cadeias e sistemas de valor, além da sua concepção básica desenvolvida por Porter (1989). Dentro desta perspectiva, uma revisão desta noção de cadeias e sistemas de valor demanda uma nova construção analítica que transcenda os ramos e setores econômicos. Neste sentido coloca-se a afirmação de Lambert, Cooper e Pagh (1998) de que uma das mais significantes mudanças no paradigma da moderna gestão de negócios é o entendimento de que firmas individuais já não conseguem mais competir somente como entidades autônomas, mas apenas como cadeias de suprimentos.

É, portanto, neste sentido que a presente pesquisa procurou não somente explorar o fenômeno da formação de parcerias de longo prazo entre organizações, mas procurou entendê-lo no seu nível elementar, descrevendo e analisando as interconexões entre seus elementos constituintes e a dinâmica do seu processo, tomando como base a formação de valor. É neste sentido que se mostra a importância de um enfoque que considere a lógica dos fenômenos complexos para a compreensão da realidade que envolve a constituição de relacionamentos interorganizacionais no cerne das cadeias produtivas agronegociais. No entanto, a construção teórica sobre o processo de formação de relacionamentos interorganizacionais com base na no valor, demandou a combinação entre diferentes paradigmas e estratégias de pesquisa, os quais estão em aparente oposição, quando o objetivo do estudo é entender o micro e o macro simultaneamente e também os fenômenos complexos que gravitam entre estas duas visões que caracterizam o enfoque de cadeias (o nível “*meso*”).

Com base nestas considerações, compreende-se a necessidade de construção de um referencial mais específico sobre o processo de formação de parcerias de negócios de longo prazo, dado o seu caráter estratégico em termos de implicações na gestão e na busca por

vantagens competitivas por parte das organizações envolvidas. Porém, em virtude da complexidade deste processo, principalmente envolvendo a formação de valor, tornou-se necessário a estruturar a pesquisa tanto sobre bases quantitativas como qualitativas. Por sua vez, isto implicou em um processo de criação de conhecimento apoiado na triangulação entre diferentes métodos e ferramentas de modo complementar e interativo, de cunho mais qualitativo do que quantitativo.

Também é importante salientar que a definição do campo de estudo como sendo composto pelo agronegócio do leite no Rio Grande do Sul, mais especificamente a agroindústria de laticínios, decorre da importância sócio-econômica e do potencial de formação de valor deste segmento econômico. Principalmente porque existem diferentes configurações organizacionais (cooperativas, grandes laticínios e pequenas empresas familiares) atuando nesta atividade, o que se configura numa amplitude maior de diferentes tipos de relacionamentos estabelecidos a partir das organizações que estão ligadas a esta atividade. A pesquisa concentrou sua atenção na agroindústria de laticínios porque esta representa o segmento do processamento do leite e fundamentalmente porque está no centro da cadeia produtiva, concentrando as transações consideradas mais importantes na dinâmica do sistema agroindustrial do leite (JANK e GALAN, 1998). Além disso, ao longo da década de 1990 houve significativas transformações no ambiente tecnológico e institucional do agronegócio do leite no Brasil (SANTOS e BARROS, 2005; SOUZA FILHO e PAULILLO, 2005; FREITAS *et al*, 2005; MARASCHIN e WAQUIL, 2005; MARTINS *et al*, 2005). Tais transformações podem trabalhar no sentido da reconfiguração da estrutura de governança da coordenação da cadeia produtiva na qual, ao final da década de 1990, predominavam as relações de mercado entre as firmas (JANK e GALAN, 1998). Neste sentido, a presente pesquisa também traz subsídios para a identificação e o entendimento dos mecanismos de formação de valor que podem atuar na evolução dos relacionamentos de mercado para as parcerias de longo prazo mais voltadas às iniciativas de cooperação.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com base no problema de pesquisa, objetivos e nestas propostas de contribuição ao campo do conhecimento sobre formação de valor em relacionamentos interorganizacionais em cadeias de agronegócios, o presente trabalho está estruturado, além desta introdução, em mais sete capítulos. No Capítulo 2 são apresentados e discutidos os principais enfoques sistêmicos empregados na análise do agronegócio. O objetivo desta parte é destacar as

principais contribuições para a análise do agronegócios enquanto fenômeno sistêmico. Assim, a discussão trazida neste capítulo procura enfatizar como estas diferentes abordagens incorporam a lógica sistêmica na sua forma de análise do agronegócio. Além disso, o Capítulo 2 traz uma apresentação inicial da lógica dos sistemas complexos com base em Edgar Morin, procurando apresentar os princípios da complexidade sistêmica que, na seqüência do capítulo, podem ser encontrados nas abordagens analíticas do agronegócios que seguem, de alguma forma, esta lógica.

O Capítulo 3 faz uma discussão apresentando a evolução da noção de vantagem competitiva, desde o entendimento inicial e sua implicação sobre o conceito de concorrência, até a noção de que uma vantagem competitiva advém de uma proposição de valor que deve ser entendida e percebida pelo consumidor final. Neste capítulo, a noção de valor é tratada enquanto fonte de vantagem competitiva e entendida a partir da perspectiva do consumidor, ou seja, a partir da visão de quem está avaliando esta proposição de valor. Notadamente, isto implica em considerar a definição econômica de valor, na qual atuam conjuntamente critérios objetivos de qualidade e percepções subjetivas baseadas na própria experiência dos agentes econômicos.

No Capítulo 4 a discussão sobre o processo de formação de valor estende-se para a perspectiva interorganizacional. Neste capítulo são apresentadas e discutidas algumas das principais e mais recentes contribuições ao campo dos relacionamentos interorganizacionais, no que se relaciona ao processo de criação e transferência de valor através dos relacionamentos interfirmas. A ótica deste capítulo está focada na identificação de elementos que estejam envolvidos na produção, transferência e percepção de valor resultante do contato entre diferentes organizações. Na parte final do Capítulo 4 discute-se os elementos de base transacional e relacional presentes nos relacionamentos interorganizacionais e é apresentado o conjunto de proposições que configuram o modelo teórico (*framework*) que subsidia a presente pesquisa.

A metodologia de coleta de dados e informações e sua forma de análise é apresentada no Capítulo 5, a qual está sustentada em dois enfoques empregados de forma complementar, o quantitativo e o qualitativo, sendo que a ênfase metodológica da pesquisa é dada pelo enfoque qualitativo. Após o capítulo que apresenta a metodologia, tem-se o Capítulo 6, o qual tem por objetivo caracterizar o agronegócio do leite, observar seus componentes, estrutura e relações sistêmicas. Este capítulo procura apresentar os diferentes ambientes onde têm lugar os relacionamentos interorganizacionais neste segmento específico do agronegócio. O Capítulo 6

também tem como objetivo apresentar a dimensão e discutir as especificidades da atividade leiteira no Rio Grande do Sul.

Na seqüência, o Capítulo 7 traz a análise dos dados e informações empíricas levantados de acordo com a metodologia descrita no Capítulo 5. Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da pesquisa de levantamento (*survey*) realizada com as agroindústrias de laticínios do Rio Grande do Sul e são descritos e analisados os casos da Cooperativa Languiru Ltda e Laticínios Valbrenta Ltda. O Capítulo 7 capítulo é finalizado com uma análise aglutinadora dos resultados da etapa quantitativa em conjunto com as descobertas originadas dos estudos dos casos individuais. O Capítulo 8 encerra o trabalho ressaltando os principais resultados da pesquisa de acordo com seus objetivos e tendo em vista as construções teóricas definidas no *framework*. Também são apresentadas as principais contribuições da pesquisa do ponto de vista teórico e aplicado, assim como sugestões para futuras pesquisas e discutidas algumas das limitações da presente pesquisa.

2 LÓGICA DOS SISTEMAS COMPLEXOS E CONFIGURAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NO AGRONEGÓCIO

A percepção de que a atividade de produção agropecuária não ocorre de forma isolada e independente em relação às demais etapas de transformação dos produtos agrícolas em bens de consumo final deu origem à noção de cadeias produtivas agronegociais. Este enfoque de cadeia implica na idéia de seqüência ou encadeamento de “elos” interdependentes (sistema), ajustando-se razoavelmente bem às necessidades dos estudos relacionados às organizações do agronegócio. O enfoque de cadeias caracteriza-se, primeiramente, pela sua versatilidade, podendo ser utilizado para a análise e descrição de um sistema envolvendo diferentes organizações e, também, como ferramenta de gestão, auxiliando na definição de estratégias organizacionais e interorganizacionais ou, ainda, apoiando a configuração de políticas governamentais.

Para Zylbersztajn (2000), quando se trata da utilização de uma abordagem de cadeias, vários elementos emergem e devem ser considerados, especialmente, a tecnologia envolvida (dado o seu potencial de modificar o produto) e a estrutura dos mercados, que se formam entre cada elo que compõe a cadeia. Zylbersztajn (2000) ainda destaca que a noção de cadeia implica naquilo que chama de “porosidade”, ou seja, as interações entre cadeias de produtos diferentes e instabilidade, uma vez que as cadeias podem se modificar ao longo do tempo. Ao se examinar o conceito de cadeias pode-se perceber que existem interações existentes entre os diversos elos que a compõem. De acordo com Pedrozo, Estivaleta e Begnis (2004), estas interações estabelecem relações de complementaridades e de interdependência entre os atores envolvidos, numa lógica seqüencial e dinâmica. A dinamicidade, a retroalimentação e a interdependência destacada nas abordagens analíticas do agronegócio e a inter-relação sistêmica e processual entre as partes entre si que compõem uma cadeia produtiva ou sistema agroindustrial/agronegocial remetem para a idéia de complexidade sistêmica proposta por Morin (1987, 1989, 1999 e 2001). E nesta perspectiva de fenômeno complexo, as organizações que formam cadeias produtivas necessitam ser vistas e analisadas enquanto sistema caracterizado por múltiplas dimensões.

Frente a estas considerações, este capítulo inicia com uma apresentação sintética do conceito e dos princípios da complexidade sistêmica conforme trabalhados por Morin (1987, 1989, 1999 e 2001) com o intuito de reforçar os elementos sistêmicos presentes nas diferentes abordagens desenvolvidas para a análise do agronegócio enquanto fenômeno mesoanalítico. É justamente o componente sistêmico destas abordagens que as aproxima, representando, em

todas elas, o seu fio condutor central. Como pode ser observado na seqüência, o que permeia as diferentes abordagens sobre cadeias é a consideração sobre as interações existentes entre os diversos elos que lhe dão forma ou entre os diferentes atores que compõem um sistema agroindustrial. Tais interações constituem relações de complementaridade e de interdependência entre os atores envolvidos, compondo numa lógica seqüencial e dinâmica (sistêmica), na qual os elos podem se transformar ou serem substituídos ao longo do tempo.

Assim, depois de discutidos os princípios da complexidade sistêmica, são apresentados e discutidos os principais enfoques sistêmicos empregados na análise do agronegócio, destacando suas principais contribuições e procurando enfatizar como estas abordagens incorporam a lógica sistêmica. Neste sentido, apresenta-se uma evolução desta forma de análise, iniciando-se pela noção de sistema de mercadorias (*Commodity System Approach – CSA*), pelo conceito de *Fillière* e a sua tradução e adaptação para o sentido de Cadeias de Produção. Em complemento, é apresentada a idéia de Sistema Agroalimentar (SAG) que incorpora a análise dos diferentes ambientes nos quais as organizações agronegociais estão inseridas e destaca o papel das estruturas de governança e das instituições.

Neste capítulo, também são tratadas as principais formas interorganizacionais igualmente empregadas na análise do agronegócio e que incorporam a lógica sistêmica. Estes formatos interorganizacionais que obedecem a uma lógica de cadeia ou sistema estão representados pelos chamados canais de distribuição ou canais de marketing, pela abordagem da gestão das cadeias de suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*) e pelas alianças estratégicas e pelo entendimento das redes verticais ou verticalizadas.

Para finalizar esta discussão, é apresentado o enfoque da Economia dos Custos de Transação – ECT enquanto corrente teórica que vem sendo crescentemente utilizada nos estudos sobre cadeias produtivas e sistemas agroindustriais por sua coerência na proposição de entendimento dos relacionamentos interorganizacionais a partir do seu nexos contratual.

2.1 A LÓGICA DOS SISTEMAS COMPLEXOS

Segundo o entendimento de O'Brien (2001), a modernidade representa o rompimento de uma trajetória existencial linear em direção ao novo, àquilo que ainda não foi construído e a pós-modernidade nada mais é do que o resultado deste rompimento: a sociedade contemporânea. A sociedade pós-moderna é fruto de suas próprias ações. As condições sob as quais vive o homem (realidade) são cada vez mais o resultado de suas próprias ações e estas

visam administrar ou enfrentar os riscos e oportunidades que o próprio homem cria (O'BRIEN, 2000).

Frente a estas posições, é necessário tratar os arranjos interorganizacionais do agronegócios e os relacionamentos entre cada um dos seus atores ou elos enfocando-os fenômeno complexo e sistêmico. Segundo Farina (2000) adotar uma abordagem sistêmica enfatizando as relações entre os segmentos constituintes de uma cadeia produtiva, pressupõe o conhecimento da organização e dinâmica interna de cada segmento. As transações entre segmentos são moldadas pelos padrões de concorrência e crescimento, assim como pelo ambiente competitivo vigente dentro de cada um deles. Com base neste entendimento de Farina (2000) é possível discutir a coordenação dos sistemas tratando dos condicionantes técnicos, organizacionais e estratégicos predominantes em cada um dos segmentos, podendo estes obedecer a uma lógica de complementaridade, auto-organização e não exclusão.

Segundo a definição de Buckley, (1971, p.68), um sistema poderia ser descrito:

(...) como um complexo de elementos ou componentes direta ou indiretamente relacionados numa rede causal, de sorte que cada componente se relaciona pelo menos com alguns outros, de modo mais ou menos estável, dentro de determinado período de tempo.

Sobre a definição de Buckley (1971), Demo (1995) revela cinco pontos centrais do conceito de sistema: (a) a complexidade dos elementos componentes revela algum nível de inter-relação; (b) cada elemento se relaciona ao menos com alguns outros elementos; (c) sistema pressupõe um conceito de estabilidade, porque a inter-relação não se articula num ambiente caótico; (d) recorre ao conceito de tempo de estabilidade para se afirmar a propriedade sistêmica da persistência temporal; e (e) o elemento de estabilidade dá margem ao entendimento de que o sistema tende ao equilíbrio. Os sistemas são entendidos como fenômenos cibernéticos, pois “sistema é auto-regulação. Deixa de ser sistema o que perde condições de auto-regulação. É muito mais do que mera inter-relação das partes e a sua organização no todo” (DEMO, 1995, p. 207).

Na definição trazida por Martinelli (1995), um sistema é composto por um conjunto de partes coordenadas para realizar certas finalidades. Não há, portanto, um objetivo fixo ou pré-determinado: o sistema e seu ambiente estão em constante mudança e com eles os seus objetivos. Martinelli (1995) destaca cinco aspectos básicos do tratamento dos sistemas que são: o ambiente do sistema, os recursos do sistema, os componentes do sistema e a administração do sistema. Para que o sistema funcione é necessário que os objetivos sejam quantificados, para se tornar possível medir o desempenho do sistema como um todo. Para avaliar esses objetivos deve ser verificada tanto a sua função manifestada e como as suas

funções latentes. As funções manifestadas são as que têm conseqüências pretendidas e reconhecidas; as latentes são as que não têm suas conseqüências reconhecidas e pretendidas (DEMO, 1995 e 2000).

O ambiente é tudo o que está fora do sistema e melhor, tudo o que está fora do controle do sistema, tendo influência sobre o seu desempenho. Estão implícitas no conceito de ambiente as noções de inter-relações, interdependência e interações, que por sua vez caracterizam a chamada visão sistêmica. Ao contrário do ambiente, onde estão as coisas que o sistema pode mudar e utilizar em seu benefício, os recursos estão dentro do sistema e são considerados meios disponíveis ao sistema para executar suas atividades. Em um sistema fechado, todos os recursos estão presentes ao mesmo tempo, assim, desde que não existam mais recursos à disposição, o princípio da entropia, que caracteriza todos os sistemas fechados permanece. Porém, nos sistemas abertos, podem penetrar, no sistema, fontes adicionais de energia ou recursos que uma vez absorvidos pelo sistema podem se transformar em elementos de combate à entropia. Nos sistemas abertos as mudanças são inevitáveis.

A metodologia sistêmica, ou abordagem sistêmica, ou simplesmente sistemas é uma forma de ordenar o processo e pensar a respeito de coisas existentes, especialmente se forem entidades complexas como as organizações, mas, segundo Bernardes (1993), não pode ser aplicada de forma genérica em todos os setores. Porém, entendendo-se sistema como a totalidade composta por partes, as empresas (organizações) podem ser entendidas como sistemas abertos que utilizam os *inputs* e retroações como fonte de reorganização. O sistema abrange: a função (de suprir necessidades do meio ambiente e a estrutura para concretizar as funções) formada por conjuntos de saídas (destinadas ao mesmo meio), elementos transformadores (de entradas em saídas), relações entre esses elementos e entradas decorrentes do meio ambiente (BERNARDES, 1993). Assim, o primeiro passo de uma análise de um sistema é descobrir quais as subfunções exigidas para concretizar a função principal e, em seguida, alocar a cada uma delas os recursos necessários.

Morin (1987) acrescenta os princípios da complexidade à noção de sistema, enfatizando o que chamou de complexidade sistêmica. Na perspectiva de Morin (1987), a complexidade sistêmica remete para a unidade complexa do todo inter-relacionado e a idéia de organização para a disposição das partes num, em um, e por um todo.

É neste sentido que se mostra a importância de um enfoque que envolva a complexidade do pensamento tal como apresentada por Morin (1987), a qual conduz ao paradoxo do uno e do múltiplo buscando uma associação entre a idéia de unidade e de diversidade que, por sua vez, se repelem e se excluem compreendendo o sistema como uma

unidade global, não elementar, visto que é constituído por partes diversas inter-relacionadas, sendo considerado uma unidade original que dispõe de qualidades próprias e irreduzíveis, mas que tem de ser produzido, construído e organizado. Segundo a compreensão de Morin (1987), a complexidade considera a diversidade, a multiplicidade, a incompatibilidade de idéias buscando integrá-las dentro de uma visão dialógica que busca unir aspectos antagônicos e concorrentes sob a ótica da complementaridade, da indissociabilidade para a compreensão da mesma realidade, ou seja, a lógica dos fenômenos complexos.

Morin (1987), ao considerar as relações estabelecidas entre o todo e as partes, acentua que um sistema não é só enriquecimento, mas também empobrecimento, o qual pode ser superior ao enriquecimento trazendo à tona duas situações antagônicas nestas relações: a de que o todo é superior a soma das partes e a de que o todo pode ser inferior a soma das partes. Dentro da perspectiva trazida por Morin (1987), de que o todo é superior a soma das partes, está o postulado de que o sistema possui algo a mais do que os seus componentes considerados de modo isolado ou justapostos caracterizado pela sua organização, sua própria unidade global (o todo) e as qualidades e propriedades novas emergentes da organização e da unidade global. A idéia de unidade global pode impor-se sobre o sistema de modo a ofuscar as qualidades ou propriedades ligadas às partes se consideradas isoladamente. Sob esta ótica, Morin (1987) assinala uma dimensão, até então, raramente reconhecida pelos autores, de que o todo é inferior à soma das partes. Complementando sua idéia, Morin (1987) acentua que o sistema é ao mesmo tempo superior, inferior e diferente da soma das partes. As próprias partes são inferiores, eventualmente superiores, e de qualquer modo diferentes daquilo que eram ou seriam fora do sistema.

A complexidade, de acordo com Morin (1987), está centrada em três princípios que se inter-relacionam: o dialógico, o autogerativo e o hologramático. O princípio dialógico possibilita um olhar sob vários ângulos, associando aspectos complementares, concorrentes e antagônicos. O cérebro, conforme Morin (1999), obedece de modo dialógico aos princípios que regem o conhecimento humano, a cultura que uma sociedade imprime aos seus membros aos princípios e regras individuais a partir da própria experiência humana. O princípio autogerativo, por exemplo, na concepção de Morin (1999), deve utilizar a idéia de retroação além de interação, sob à perspectiva de que os efeitos retroagem sobre as causas, gerando um processo no qual os efeitos ou produtos são, ao mesmo tempo, causadores e produtores do próprio processo, sendo os estados finais necessários à geração dos estados iniciais. Já o princípio hologramático, na concepção de Morin (1999), caracteriza a organização complexa, visto que o todo necessita da complexidade das partes e as partes necessitam da complexidade

do todo. Nas organizações hologramáticas as partes podem ser singulares dispondo de aspectos gerais e genéricos da organização do todo, podem ter autonomia relativa, podem estabelecer comunicações entre elas e eventualmente serem capazes de regenerar o todo.

Klein e Kozlowski (2000), reforçam esta concepção considerando que as organizações são sistemas multinível e que uma abordagem multinível é capaz de construir uma ponte entre a micro e a macro-análise. Para estes autores, as raízes da perspectiva multinível estão espalhadas entre diferentes disciplinas e sua fundamentação epistemológica, assim como muitos dos pressupostos básicos da perspectiva dos níveis, estão enraizados na Teoria Geral dos Sistemas, cujo objetivo central é estabelecer os princípios que se generalizam através dos fenômenos e disciplinas. Desta forma, é fundamental para a perspectiva de múltiplos níveis de análise o reconhecimento de que o fenômeno micro está imbricado em macro-contextos e que fenômenos macro freqüentemente emergem através da interação e dinâmica dos elementos dos níveis inferiores (micro). Avançando nesta ótica, Klein e Kozlowski (2000) argumentam que nenhuma perspectiva isolada pode dar conta adequadamente da complexidade do comportamento organizacional, uma vez que a perspectiva macro está enraizada em suas origens sociológicas e a perspectiva micro está enraizada em origens psicológicas. Uma abordagem de níveis combinando perspectivas micro e macro engendra uma ciência das organizações mais integrada, o que alguns autores têm convencido chamar de perspectiva mesoanalítica, mesoanálise ou simplesmente *meso* (KLEIN e KOZLOWSKI, 2000).

No entanto, no processo de construção do conhecimento, tradicionalmente os cientistas procuram controlar as possíveis interpretações dos fatos através do emprego de um método, construindo modelos que possam ser considerados “reais”, lógicos ou válidos. Porém, ao se reconhecer a complexidade dos fenômenos a serem observados sob as lentes da ciência, é necessário considerar um novo caminho (método) cujas indicações não estejam previamente definidas (multidimensionalidade) e que possa ser entendido com o auxílio simultâneo de diferentes tipos de abordagens (interdisciplinaridade). É preciso envolver-se com o fenômeno e reconhecer suas energias, reconhecendo o caráter intersubjetivo de toda a construção humana (BIANCHI, 1999).

A interdisciplinaridade pode ajudar a melhor identificar os problemas complexos já que as disciplinas científicas chegam apenas ao limite dos modelos simplificadores.

O método do pensamento complexo é a ativação de princípios anti-cartesianos e pós-cartesianos, no sentido de que não rejeita os resultados da ciência reducionista, mas descobre a possibilidade de revisar as suas limitações, no que concerne, pelo menos, à modelização dos problemas propostos (BIANCHI, 1999, p. 125).

O pensamento complexo busca realizar o que a análise tradicional desagrega, ou seja, aquilo que o reducionismo das disciplinas desagrega. O cientista passa a ser visto como sujeito de sua pesquisa, como co-produtor do seu objeto de estudo, já que, no campo das construções sociais, ele mesmo é uma de suas possíveis construções. Isto conduz ao entendimento de que não existe uma ciência acabada, enquanto resultado da contribuição individual de cada campo do saber (disciplina), tampouco que se possa reconhecer uma nova ciência, desvinculada das disciplinas clássicas (metadisciplina).

Um novo tipo de inteligência emerge do reconhecimento da complexidade (a inteligência da complexidade) que privilegia o exercício de uma racionalidade crítica (LE MOIGNE, 2000), desprendida das visões compartimentalizadas (disciplinares) e voltada ao novo, ao não-linear ao interativo e inter-relacional (trans ou interdisciplinar). A inteligência da complexidade possui consciência da contingência sociocultural de todo o conhecimento (LE MOIGNE, 2000) revelando seu caráter multidimensional que ultrapassa os limites impostos pelos postulados das disciplinas científicas. Tais ciências, de cunho positivo, concentram a sua visão reducionista no objeto simples e são, portanto, elementares (que advém do elemento). No entanto, tudo aquilo que as antigas ciências concebiam como elemento, é na verdade “organização” (MORIN, 1987), interação e, portanto, fenômeno. Assim, a ciência da pós-modernidade muda seu foco do objeto para o fenômeno, deixando de ser elementar (objeto) para transformar-se em relacional (organizacional, fenomenológica). Dessa forma, criam-se as bases para que seja possível capturar a complexidade caótica dos fenômenos contemporâneos.

Novamente, cabe destacar que a análise dos fenômenos complexos se faz possível com a utilização de uma abordagem sistêmica, contrária ao reducionismo desagregador (desorganizador). Esta abordagem está fundamentada na inter-relação dos elementos que constituem uma unidade organizada e que se definem em função um do outro.

A idéia de sistema remete para a unidade complexa do todo inter-relacionado, para os seus caracteres e suas propriedades fenométicas. A idéia de organização remete para a disposição das partes num, em um, e por um todo (MORIN, 1987, p. 101-102).

O pensamento complexo (ou a inteligência da complexidade), organizado sob a lógica sistêmica, busca uma reorientação dos esforços de compreensão dos fenômenos contextuais, normalmente chamados de realidade. Disso resulta o entendimento de que nem sempre é possível explicar a realidade segundo abordagens reducionistas e disciplinares da ciência clássica. Não se pode explicar um todo complexo pelo simples somatório daquilo que se conhece acerca das partes em separado.

Para Morin (1987, p. 113), “a organização de um sistema é a organização da diferença” e, neste sentido, comporta e produz antagonismos e complementaridades. A realidade não pode ser observada sob um único ângulo ou enfoque, dado que nela se permite a presença de antagonismos, a convivência de lógicas diversas e opostas, mas que muitas vezes não são excludentes (dialógica). Conhecer o fenômeno da vida não se resume no entendimento do código genético ou da biologia celular. A vida em si já é um conceito que traz a sua própria negação: a morte. Conhecer a vida significa “decifrar as qualidades organizacionais e emergentes dos seres vivos” (MORIN, 1987, p. 138), conhecidos eles mesmos como sistemas. E, a noção de sistema não é simples, a sua unidade comporta a realidade, a dualidade, a multiplicidade, sendo que a sua inteligibilidade é uma problemática complexa.

O olhar único, ou por um único ângulo, é capaz apenas de revelar algumas das muitas dimensões envolvidas nos fenômenos complexos da realidade contemporânea. Como salienta Morin (1987, p. 138), a simplificação isola e “oculta o relacionismo consubstancial ao sistema” (fenômeno). A simplificação, modelo dominante na ciência tradicional, perde de vista a noção relacional dos objetos. Quando se deixa para trás o foco no objeto e se fenomenaliza a realidade, assume-se uma postura científica que foge ao modelo reducionista e que busca a compreensão dos fenômenos fora dos limites disciplinares. “A ciência da complexidade é a ciência da concepção dos possíveis, e a inteligência, a faculdade de pensar o que também poderia ser” (LE MOIGNE, 1999, p. 74). Enquanto o paradigma da simplificação impõe a separação e a redução, o paradigma da complexidade pressupõe reunir e distinguir.

Na seqüência, onde serão tratadas as principais formas de se abordar o agronegócio enquanto fenômeno mesoanalítico, é possível destacar elementos que identificam sua condição de sistema complexo. Já em uma primeira vista, os componentes básicos de um sistema, tal como definido por Martinelli (1995) podem perfeitamente ser encontrados na abordagem de cadeias ou sistemas agronegociados: o ambiente do sistema (*e.g.* os ambiente organizacional, tecnológico, institucional e competitivo), os recursos do sistema (estrutura produtiva, tecnologias e ativos físicos), os componentes do sistema (os elos das cadeias, as organizações) e a administração do sistema (coordenação da cadeia, estruturas de governança). Da mesma forma, é possível relacionar os princípios da complexidade (MORIN, 1987) com a lógica das cadeias e sistemas agroindustriais, pois está lógica permite diferentes ângulos de análise e a identificação de complementaridades e antagonismos (dialógica).

Também os elos e as organizações das cadeias produtivas interagem, são interdependentes e surgem das necessidades do próprio sistema (princípio autogerativo),

assim como, partindo-se de cada elo, é possível reconstituir toda a cadeia, dado o elevado grau de dependência de cada um em relação ao todo, mesmo mantendo sua autonomia enquanto organizações individuais (princípio hologramático). Portanto, é com base nestes entendimentos que a seqüência deste capítulo procura apresentar as diferentes abordagens analíticas do agronegócio de forma a destacar seus componentes sistêmicos.

2.2 COMMODITY SYSTEM APPROACH (CSA)

A própria origem do termo agronegócios está vinculada a uma nova forma de abordar as questões que envolvem a produção e transformação das matérias-primas agrícolas em bens de consumo, proposta inicialmente por pesquisadores americanos vinculados a Universidade de Harvard ainda nos anos de 1950. Dentro desta lógica de cadeias, Davis e Goldeberg (1957) foram os primeiros a utilizar o termo *agribusiness*, definindo-o como o conjunto das operações envolvidas no processo produção e distribuição dos insumos agropecuários, as operações de produção na fazenda e as operações realizadas fora da unidade de produção agrícola, abarcando o armazenamento, processamento e a distribuição dos produtos agrícolas e seus derivados. Esta definição de *agribusiness* serviu de base para explicar a crescente inter-relação setorial entre agricultura, indústria e serviços.

O trabalho de Davis e Goldeberg (1957) teve o mérito de deslocar o centro da análise "de dentro para fora da fazenda", procurando tratar o setor agrícola de forma vinculada ao restante das atividades econômicas. Assim, o conceito de *agribusiness* considera a produção agropecuária como parte de um "sistema de *commodities*", enfatizando as suas relações com as agroindústrias e demais segmentos dos negócios que envolvem produtos primários.

Evoluindo em relação ao seu trabalho pioneiro em parceria com Davis, Goldberg (1968) desenvolveu uma nova forma de estudar os sistemas agrícolas. Seu campo de estudo foi a produção norte-americana de laranja, trigo e soja e esta nova abordagem ficou sendo conhecida como *Commodity System Approach - CSA*. Sobre a abordagem do CSA, Batalha (1997) e Zylberstajn (2000), afirmam que sua base teórica é diretamente derivada da teoria econômica neoclássica e inicialmente fundamentada no conceito de matriz insumo-produto de Vassily Leontief. Mais tarde, conforme Batalha (1997), ao desenvolver os primeiros estudos do agronegócio com base no CSA, Golberg percebeu as dificuldades e limitações da abordagem das relações insumo-produto e passou a utilizar conceitos originados no campo da Economia Industrial, tomando por base o clássico paradigma teórico desta corrente, conhecido como Estrutura – Conduta – Desempenho. Dentro desta abordagem

(esquematisada na *Figura 01*), na qual as análises obedecem a seqüência das transformações que passam os produtos até chegarem ao consumidor final (de montante a jusante), o caráter dinâmico é determinado pela mudança tecnológica.

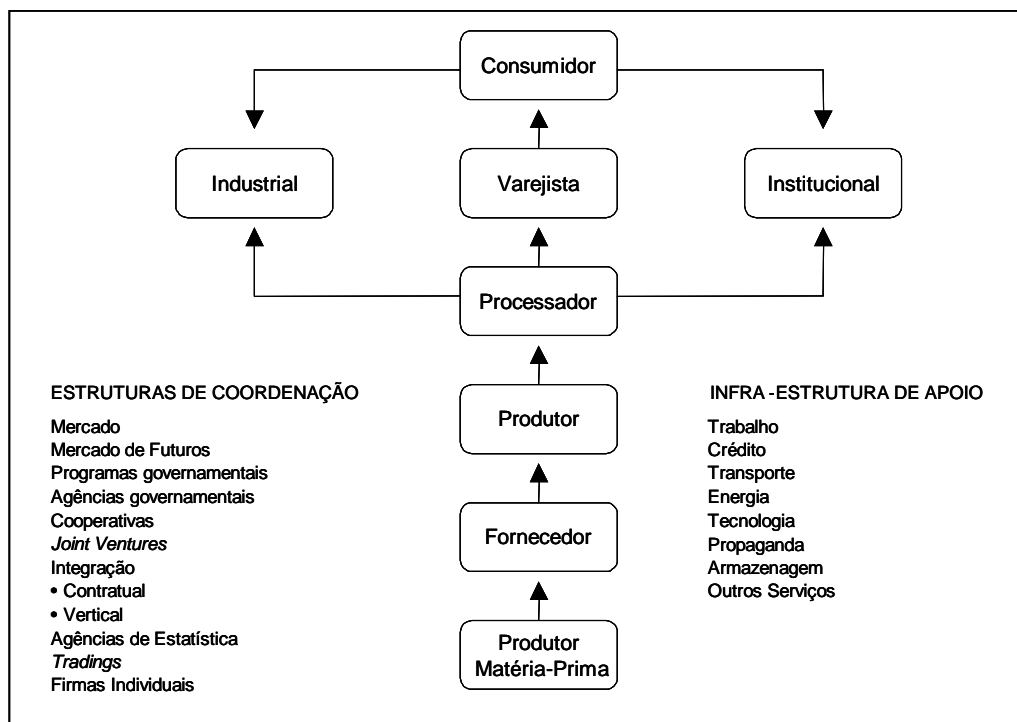


Figura 01 – O Enfoque do Sistema de Commodities (CSA)

Fonte: Zylbersztajn e Neves (2000, p. 6).

Zylberstajn (2000) ainda destaca que o CSA embora não possa ser considerada uma análise institucional, os estudos apoiados nesta abordagem não negam este aspecto, pois consideram dois níveis de agregação: no primeiro no nível considera-se a firma individual e no segundo leva-se em conta os ambientes macroeconômico e institucional que influenciam a capacidade de coordenação do sistema. Em complemento a esta observação, pode-se considerar o CSA como precursor das abordagens analíticas do sistema agronegocial, sustentadas nas inter-relações estabelecidas entre os diferentes elos que forma este sistema.

Paralelamente aos estudos norte-americanos que obedeciam ao enfoque de sistema de mercadorias, na França uma forma similar de análise estava sendo desenvolvida: a abordagem de *Filière*.

2.3 FILIÈRE

Segundo Fávero (1996), após os anos de 1960 um conjunto de novas concepções que acentuavam as idéias de pluralidade de agentes e de complexidade de dispositivos de

coordenação emergiu com a multiplicação de estudos empíricos realizados nos Estados Unidos e na Europa. Estas novas concepções, conforme as contribuições de Valceschini (1995), Ghersi e Bencharif (1992) foram antecedidas pelos primeiros estudos de *filière* de produção realizados nos Estados Unidos, no final dos anos 50, tendo como foco inicial a *filière* avícola e, mais tarde, várias outras *filières*, como as de frutas e legumes, de cereais e de leite.

Embora os primeiros estudos apontados como obedecendo a uma lógica de *filière* tenham sido realizados nos Estados Unidos, destaca-se que o aparecimento da noção de análise de *filière* desenvolveu-se na década de 1960 no âmbito da escola de economia industrial francesa. Tais trabalhos foram marcados pela forma como eram estudados os fenômenos de integração ou semi-integração no segmento agroalimentar (MONTIGAUD, 1991 e 1992; LABONNE, 1985; ARENA, RAINELLI, TORRE, 1991; entre outros).

Para Montigaud (1991), a *filière* não é um instrumento de análise econômica nem tampouco uma metodologia para observar o comportamento das empresas. Constitui, na verdade, o campo de observação das empresas, das instituições e dos mecanismos que as ligam.

Segundo Labonne (1985), o erro que normalmente reside nos conceitos genéricos de *filière* é considerá-la de modo restrito, como uma receita universal capaz de dar conta do funcionamento da economia de um produto de origem agrícola, sem considerar ou verificar a compatibilidade do método e de seus problemas ou a pertinência das categorias utilizadas na análise. A partir desta crítica Labonne (1985) elabora seu conceito provisório de *Filière* como o arranjo constituído pelos agentes ou grupos de agentes ligados por um produto (ou um grupo de produtos) agroalimentares, desde sua produção até seu consumo e pelas relações que se estabelecem entre eles. Esta definição estaria baseada propositadamente na definição de um sistema.

Ao fazer esta definição de *filière*, o autor deixa claro que este tipo de abordagem se constitui num instrumento de análise econômica aplicada que considera diferentes teorias, destacando principalmente quatro grupos: (a) as teorias de mercados; (b) as teorias das organizações sociais; (c) as teorias de sistemas (cibernética e auto-regulação); e (d) as teorias de articulação dos modos de produção em sentido amplo, incluindo o consumo. A análise de *filière*, na visão de Labonne (1985) não se define como microeconômica nem como macroeconômica, mas se coloca entre (ou até mesmo além) destas classes de análise, o que poderia ser chamado de meso-economia, pois a abordagem de *filière* pretende dar conta da

complexidade da economia de um produto, ou seja, da heterogeneidade das suas condições de produção, de circulação e de consumo.

Labonne (1985) ainda afirma que dentro de um contexto natural, técnico e social, o sistema agroalimentar se representa segundo um sistema de sistemas, compreendido por um sistema de produção, um sistema de consumo e por um sistema de transporte. Estes por sua vez são constituídos por subsistemas heterogêneos de função, localização e tecnologia, tornando a realidade dos sistemas agroalimentares bastante complexa. Frente a isto, Labonne (1985) propõe um novo conceito de *filière*, pois esta abordagem não se concretiza apenas pelo conjunto de ligações que envolvem a produção de um determinado bem de origem agrícola, mas fundamentalmente, compreende as razões que levaram ao estabelecimento destas ligações, o que extrapola a análise limitada nas características dos agentes envolvidos, transferindo o centro da análise para a contextualização da complexa realidade na qual estas ligações ocorrem.

Não obstante o conceito de *filière* possa sofrer variações entre os autores que se utilizam desta abordagem, dentre as diversas perspectivas apresentadas para definição do seu conceito destaca-se a contribuição de Morvan (1985, p. 244) que define *filière* como:

(...) uma sucessão de operações de transformação que conduzem à produção de bens (ou de conjuntos de bens). A articulação destas operações é largamente influenciada pelo estado das técnicas e das tecnologias em curso e é definida pelas estratégias próprias dos agentes que buscam valorizar da melhor maneira seu capital. As relações entre as atividades e os agentes revelam as interdependências e as complementaridades e são amplamente determinadas por forças hierárquicas. Utilizada em vários níveis de análise, a *filière* aparece como um sistema, mais ou menos capaz, conforme o caso, de garantir sua própria transformação.

No conceito de *filière* trazido por Morvan (1985), evidenciam-se três elementos: (a) uma sucessão de operações de transformações separadamente identificáveis, mas ligadas entre si pelas técnicas de produção; (b) um conjunto de relações comerciais e financeiras que se forma entre estes distintos estados da transformação dos produtos; e (c) um conjunto de ações econômicas que garantem as articulações das atividades. Tais elementos também são reconhecidos e destacados por Batalha (1997). Assim, como destaca Morvan (1985), a abordagem de *filière*, quando aplicada ao sistema industrial (ou agroindustrial), permite fazer inter-relações articulando todos os elementos (atividades e ações) deste sistema, transcendendo a tradicional divisão dos setores econômicos em primário, secundário e terciário e caminhando na direção de uma proposta de análise “mesoeconômica” capaz de avaliar o desempenho do conjunto e compreender a dinâmica do sistema.

O foco central do conceito apresentado por Morvan (1985) é o conjunto de ligações que envolvem as organizações na produção de um determinado bem de origem agrícola. Mas, para Labonne (1985), a abordagem de *filière* não se concretiza apenas pelo foco na inter-relação entre as organizações. Este autor elaborou seu conceito de *filière* procurando compreender as razões que conduzem ao estabelecimento destas ligações, indo além da análise das características dos agentes envolvidos e ampliando o estudo na direção da contextualização da complexa realidade em que tais ligações se efetivam. Arena, Rainelli e Torre (1991), argumentam que qualquer que seja o conceito de *filière* que se adote, este deve se converter numa ferramenta ao mesmo tempo teoricamente definida e empiricamente operacional de apreensão do processo produtivo e de suas transformações. Essa concepção considera a *filière* como um corte do sistema produtivo, mas enfatiza o problema das relações que sustentam as *filières*.

Reforçando que o eixo central da abordagem de *filière* é o conjunto de ligações entre as diferentes atividades de produção e transformação desempenhadas por distintas organizações, Rainelli *et al.* (1991) argumenta que a noção de *filière* admite uma certa flexibilidade de interpretações, mas que todas gravitam em torno (a) da dimensão técnica das operações envolvidas, (b) das estratégias dos agentes econômicos, (c) do emprego da *filière* como uma forma de condução de pesquisas baseada na coerência do sistema produtivo, (d) das relações entre os diversos estados de produção e (e) de um corte do sistema produtivo baseado nas suas relações matriciais. Tais relações correspondentes ao encadeamento das operações, segundo Batalha (1997), definem a estrutura de uma *filière* (ou cadeia produtiva agroindustrial), a qual deve sempre obedecer a seqüência de jusante a montante. Conforme Batalha (1997), esta lógica se justifica pelo pressuposto de que as condicionantes impostas pelo consumidor assumem o papel de principais indutores de transformações do sistema. A *Figura 02* apresenta o esquema de duas cadeias de produção agroindustriais (ou *filières*) que se interligam em determinados pontos, chamados “operações-nó”, destacando que as *filières* podem apresentar operações que são comuns entre duas ou mais cadeias.

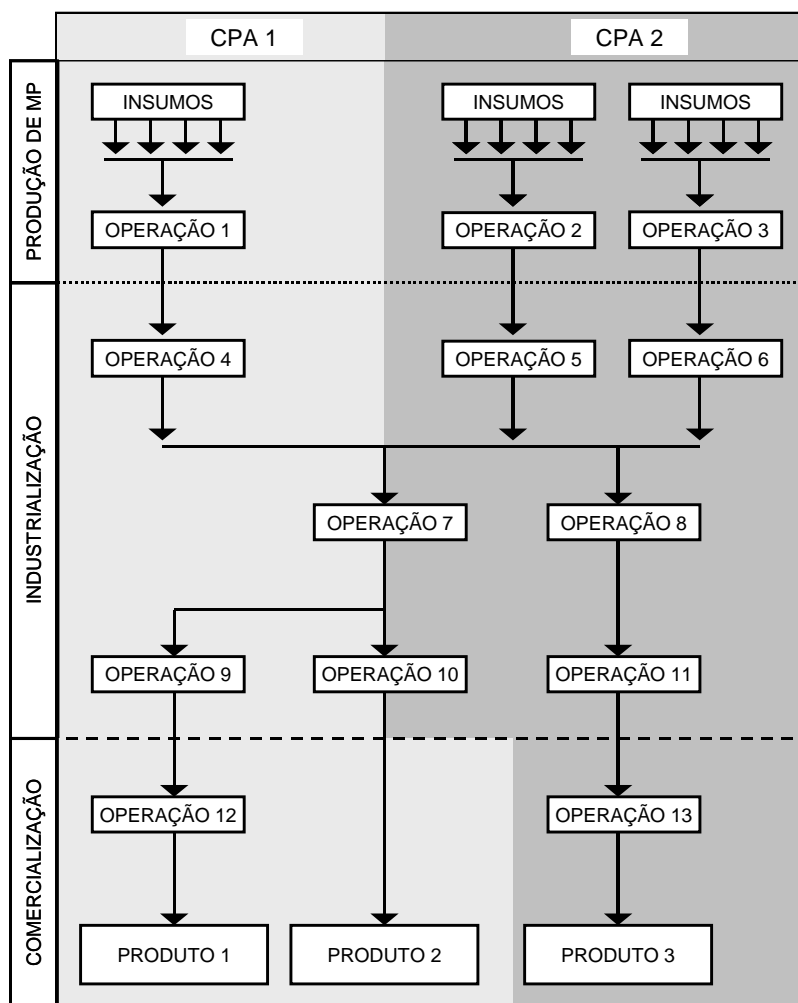


Figura 02 – Esquema de Cadeia de Produção Agroindustrial ou Filière
Fonte: Batalha (1997, p. 28).

Na mesma linha está a concepção de Montigaud (1992) definindo a *filière* como um conjunto de atividades estreitamente imbricadas e ligadas verticalmente, cuja finalidade é a de satisfazer o consumidor. É importante destacar que este autor adverte que a *filière* não é uma metodologia de análise, mas na realidade constitui-se num campo de observação multidisciplinar das organizações, das instituições e dos mecanismos que promovem as suas interligações.

Em síntese, a abordagem de *filière* caracteriza-se por um corte vertical do sistema agroindustrial, podendo ser considerada uma abordagem “mesoanalítica” (MORVAN, 1985) ou “meso-econômica” (LABONE, 1985). Esta abordagem, embora focada no elemento relacional ditado pela base tecnológica e pela seqüência de transformação dos produtos (MORVAN, 1985, RAINELLI *et al.*, 1991, MONTIGAUD, 1992), não considera somente os elos de ligação entre os agentes (LABONNE, 1985). Mas, de fato, são as complexas e heterogêneas relações que se estabelecem entre as diferentes organizações que formam a base

de análise de *filière*. Zylbersztajn (2000) ainda destaca que o enfoque de *filière* considera a dependência dentro do sistema como resultado da estrutura de mercado ou de forças externas como, por exemplo, políticas governamentais ou posicionamentos estratégicos das organizações que dominam algum “nó” estratégico da cadeia.

Este conceito de *filière*, traduzido para o português constitui a base para os enfoques de cadeia produtiva ou cadeias de produção.

2.4 CADEIAS DE PRODUÇÃO

As abordagens do CSA e de *Filière* foram se difundindo, gerando um entendimento comum, generalizado e simplificado dos sistemas produtivos do agronegócio, conhecido pela designação de “cadeia produtiva”. Conforme este entendimento, as cadeias produtivas são conjuntos de componentes interativos, tais como sistemas produtivos agropecuários e agroflorestais, fornecedores de serviços e insumos, indústrias de processamento e transformação, distribuição e comercialização, além de consumidores finais do produto e subprodutos da cadeia (CASTRO, COBBE e GOEDERT, 1995) e, neste sentido, pouco diferem do conceito de *Filière*. Batalha (1997), por exemplo, ressalta que a noção de cadeia de produção ainda persiste vaga em seu enunciado, apesar dos inúmeros trabalhos que utilizam esta noção. Ele mesmo utiliza o termo *filière* como equivalente à cadeia de produção, pois, a palavra traduz-se para o português pela expressão cadeia de produção.

Na direção de uma melhor definição do conceito de cadeia produtiva está a concepção de Dantas, Kertsntzky e Prochnik (2002). Para estes autores, uma cadeia produtiva é representada por um conjunto de etapas consecutivas através das quais passam e são e transferidos os diversos insumos que vão sendo transformados em produtos finais para o consumo. Assim, ao utilizar um conceito mais abrangente de cadeia produtiva, Dantas, Kertsntzky e Prochnik (2002) salientam que é possível de se falar em outras formas diversas de cadeias. Por exemplo, em termos longitudinais, pode-se ter uma cadeia produtiva empresarial na qual cada etapa é desempenhada por uma empresa, aproximando-se do conceito de *supply chain management*. Já em um nível mais agregado, têm-se as cadeias produtivas setoriais, onde cada uma das etapas é representada por setores econômicos e nos intervalos entre tais formam-se mercados entre setores consecutivos (DANTAS, KERTSNTZKY e PROCHNIK, 2002).

Ainda, segundo estes autores, é possível visualizar cadeias mais ou menos agregadas, dependendo da variação da amplitude do leque de produtos considerados e também cadeias

concorrentes, as quais apresentam produtos finais que servem a um mesmo mercado, mas as cadeias apresentam relativa independência. Para Dantas, Kertsntzky e Prochnik (2002), o entrelaçamento de cadeias é um fenômeno comum, sendo que enquanto algumas cadeias se dividem e formam novas cadeias, outras se juntam e constituem cadeias mais longas e/ou mais integradas.

Do que pode ser visto sobre as diferentes concepções sobre a lógica de cadeias produtivas, percebe-se que estas, de forma geral, envolvem um conjunto de agentes, atores e organizações (que representam seus elos) e que estão interligados através das diferentes etapas de transformação de um insumo. Mas igualmente é possível observar que não existe uma maior preocupação com o detalhamento destas ligações ou com uma análise mais apurada sobre a origem e a natureza destas relações que se estabelecem entre cada elo da cadeia produtiva. Talvez fosse necessário reconsiderar os modelos tradicionais, procurando aprofundar o nível de conhecimento acerca das formas de relações interorganizacionais, pois estas tendem a ser mais flexíveis, voltadas ao compartilhamento de informações e tecnologias, focando principalmente nas relações de cooperação. Como também salienta Zylbersztajn (2000), tanto o enfoque de cadeias ou *filières* como o CSA não apresentam uma teoria que possa explicar os determinantes do nível e das formas de coordenação vertical. Os dois enfoques, mesmo concordando que integração vertical e contratos possam ser considerados como substitutos no provimento de mecanismos para a integração, não apontam uma teoria explicativa.

Neste sentido, pode-se acrescentar à observação de Zylbersztajn (2000), que os enfoques de cadeias produtivas (CSA e *Filière*) não apresentam uma explicação teórica mais robusta sobre os elementos que determinam a formação das relações (elos) dentro de uma cadeia. Este conjunto de relações, em última análise, é o fator que delimita o próprio formato da cadeia, ou seja, o cerne do conceito de cadeia referencia a ligação entre os agentes e operações (LABONNE, 1985). Neste sentido, Zylbersztajn (2000) procura expandir a noção de cadeia produtiva trazendo o conceito de Sistema Agroalimentar – SAG.

2.5 SISTEMA AGROALIMENTAR (SAG)

Uma importante construção no sentido da ampliação do conceito e da forma de se trabalhar em termos de cadeias produtivas foi desenvolvida por pesquisadores do PENSA – Programa dos Estudos de Negócios do Sistema Agroalimentar da Universidade de São Paulo, resultando no conceito de Sistema Agroalimentar – SAG que envolve outros elementos, tais

como o ambiente institucional e organizacional no qual se inserem as cadeias produtivas (CASTRO, 2001).

Os SAG's são compostos por agentes que mantêm relações de cooperação e de competição que se transformam ao longo do tempo em virtude dos aspectos externos ou das mudanças na tecnologia. Para Zylbersztajn (2000), o aperfeiçoamento dessas relações pode tornar a arquitetura do sistema agroalimentar mais ou menos eficiente, uma vez que esta rede de relações não é linear, mas composta de vários agentes que mantêm contatos entre si. Este autor ainda adverte que existe uma distinção entre cadeias e sistema agroalimentar. O SAG configura-se num conceito mais amplo do que a noção de cadeia produtiva, envolvendo o ambiente institucional e as organizações de suporte. Zylbersztajn (2000) revela que o SAG é visto como um conjunto de relações contratuais entre organizações, cujo objetivo é a disputa pelo consumidor. Deste modo, conforme pode ser visualizado na *Figura 03*, o SAG configura um fluxo amparado pelo ambiente institucional, composto pelas regras da sociedade (leis, tradições e costumes) e pelo ambiente organizacional, formado pelas estruturas que dão suporte ao seu funcionamento.

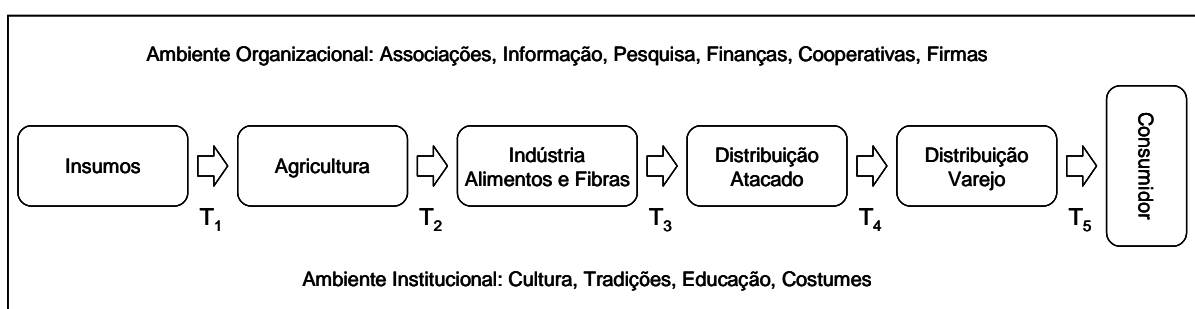


Figura 03 – Sistema Agroalimentar (SAG)

Fonte: Zylbersztajn e Neves (2000, p. 14).

Disto resulta que o SAG configura-se numa proposta ampliada do conceito de cadeias produtivas, seguindo a mesma lógica determinada pela seqüência das atividades de produção transformação e comercialização da produção agroalimentar. Entretanto, frente ao que foi exposto, é possível observar que o conceito de cadeias produtivas é muito próximo à abordagem de alianças estratégicas e de redes verticais, visto que estes arranjos interorganizacionais compartilham com a abordagem de cadeias as noções de interdependência e de complementaridade.

A lógica de encadeamento de atividades trazida pela noção de cadeia de produção pode ser encontrada em muitos tipos de arranjos ou configurações interorganizacionais. Estes, mais diretamente determinados por uma ou mais das organizações envolvidas, têm como foco

a eficiente distribuição de matérias-primas e produtos entre as firmas que, no conjunto, se convertem em canais de distribuição, cadeias de suprimentos ou redes verticalizadas.

No campo do agronegócio, até muito pouco tempo, dentro de uma lógica centrada no produtor rural, a questão da comercialização da produção agropecuária era tratada em termos de escolha do “canal de comercialização”. O canal de comercialização, segundo Hoffmann *et al* (1987, p. 153) representa “o caminho percorrido pela mercadoria desde o produtor rural até o consumidor final”. Mas a rápida evolução e complexificação dos mercados agrícolas determinou a adoção de ferramentas mais elaboradas para o entendimento deste processo de transferência de produtos da fazenda ao consumidor final. A comercialização agrícola passa a adotar os mesmos conceitos de eficiência, eficácia e competitividade das demais indústrias e acaba por trazer para a análise do agronegócio conceitos e abordagens próprias dos relacionamentos interorganizacionais. É o caso da análise envolvendo canais de distribuição ou canais de marketing, da abordagem da gestão das cadeias de suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*) e de formatos interorganizacionais específicos como alianças estratégicas e redes verticais ou verticalizadas.

2.6 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO OU CANAIS DE MARKETING

A distribuição adequada dos produtos e serviços que uma empresa oferece aos consumidores e clientes implica, dentro de uma lógica de competitividade, a permanente busca no sentido da diferenciação em relação aos seus concorrentes. A busca de vantagem competitiva, portanto, extrapola o desenvolvimento e a criação de produtos e a redução dos custos de produção. As empresas desenvolvem esforços no sentido de formarem um canal de distribuição de seus produtos que possa diferenciá-las de seus competidores.

Um canal de distribuição, segundo Oliveira (2003, p.2), é “o sistema de organizações em que os fluxos de produtos, recursos, informações e/ou propriedade se direcionam do produtor para o consumidor final”. Neste sentido, o conceito de canal de distribuição extrapola a questão do fluxo físico, acrescentando elementos de estratégia, análise de estrutura e processos, além do marketing de relacionamento.

Especificamente no campo dos agronegócios, Neves (2000) explica que os canais de distribuição localizam-se na parte final e nas partes iniciais do Sistema Agroalimentar. Os agentes que compram os produtos da indústria até chegar ao consumidor final encontram-se na parte final do SAG, enquanto os agentes que compram os insumos e os levam até os produtores rurais encontram-se na parte inicial. Ainda conforme Neves (2000) as principais

funções dos canais de distribuição ou de *marketing* envolvem uma série de fluxos: posse física, propriedade, promoção, negociação, financiamentos, risco, pedidos, informações e pagamentos.

Neves (2000) entende que os canais de distribuição podem se modificar ao longo do tempo, uma vez que os agentes podem ser eliminados ou substituídos. No entanto, as funções desempenhadas pelos agentes dificilmente podem ser eliminadas e, na maior parte das vezes, o que ocorre é o repasse dessas funções para frente ou para trás no sistema. Cada elemento que compõe o canal de distribuição possui uma função específica. Os elementos ou agentes que realizam funções de negociação são representados pelas empresas facilitadoras do canal (NEVES, 2000). No eixo central do canal estão as empresas envolvidas diretamente com as decisões de distribuição de produtos e as empresas facilitadoras do canal que se ocupam apenas do transporte, estocagem dos produtos, seguros das cargas, propaganda, promoções, entre outras atividades (ROSENBLOOM, 2002).

Novamente o que se encontra no cerne desta lógica de encadeamento de atividades são os relacionamentos. Rosenbloom (2002), acrescenta que vantagens competitivas sustentáveis são possíveis de serem alcançadas através dos canais de distribuição por que estes possuem como base as pessoas e as relações que se estabelecem entre as organizações.

2.7 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)

O termo *Supply Chain Management* - SCM foi introduzido nos anos de 1980, mas segundo Lambert (2003) foi o *Global Supply Chain Forum* em 1994 que definiu SCM como a integração dos processos-chave de negócios que parte do consumidor final e se desdobra através dos fornecedores originais que disponibilizam produtos, serviços e informação que adicionam valor sob a perspectiva do consumidor, usuário ou qualquer outro agente interessado. Numa visão mais ampla, o conceito de SCM, segundo Lambert (2003), assemelha-se à abordagem de cadeia de valor de Porter (1989).

Para Lambert (2003) a gestão dos negócios atuais entrou na era da competição entre redes de empresas, ou seja, entre diversas cadeias de suprimento, o que difere largamente da competição tradicional entre produtos e marcas. Neste sentido, o autor aponta para a necessidade de integração de várias funções e processos-chave dentro da firma e entre as firmas que compõem uma cadeia de suprimento. O desafio, segundo Lambert (2003), reside na adequada integração destas funções, haja vista que a gestão das cadeias de suprimentos

envolve múltiplos negócios e relações, pois é através da SCM que se torna possível capturar as sinergias da integração e da gestão intra e entre firmas.

Ainda sobre a origem do termo *Supply Chain Management*, Figueiredo e Arkarder (2003) vinculam o surgimento do conceito de SCM a uma evolução natural do conceito de Logística Integrada. Para Figueiredo e Arkarder (2003), a gestão de uma cadeia como um todo pode oferecer uma série de maneiras através das quais se torna possível incrementar a produtividade e reduzir significativamente os custos, bem como auxilia na identificação de formas de agregar valor aos produtos. Na mesma linha da evolução do conceito de logística, Wood Jr e Zuffo (1998) enfatizam a presença do conteúdo estratégico e destacam a formação de alianças estratégicas e de parcerias que ocorrem através de esforços sistêmicos e integrados, incluindo os fornecedores, os canais de distribuição e os consumidores (*Figura 04*).

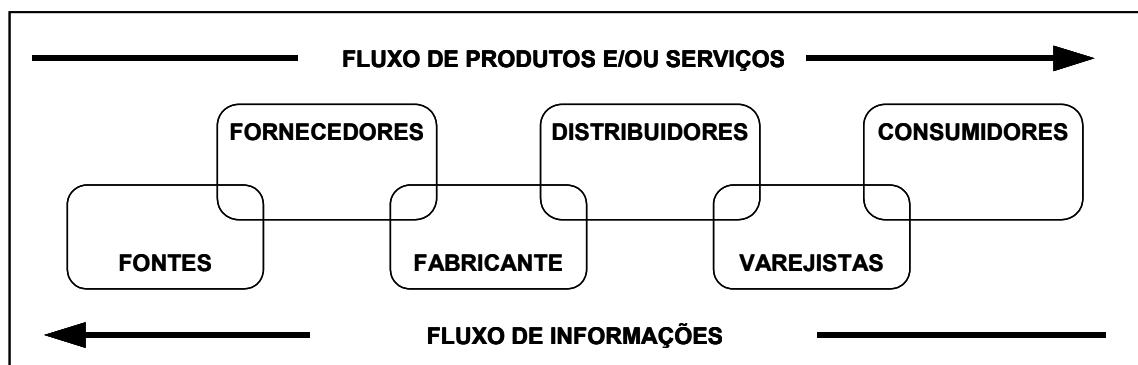


Figura 04 – Modelo de Supply Chain

Fonte: Wood Jr e Zuffo (1998, p. 61).

Ainda que em linhas gerais o conceito de SCM derive do conceito de logística, é necessário deixar clara a diferença conceitual existente entre as duas abordagens. Segundo Cooper, Lambert e Pagh (1997) a diferença existente entre a logística integrada e o SCM evidencia-se no que diz respeito aos relacionamentos e a integração dos processos ao longo da cadeia. O SCM envolve um número maior de processos e funções do que a logística integrada.

Para Lambert, Cooper e Pagh (1998) o SCM muitas vezes é visto como a logística voltada para fora da firma, incluindo fornecedores e consumidores. No entanto, destacam que o SCM ultrapassa o conceito de logística ao longo da cadeia de suprimentos, ao se voltar para o estudo da integração e gestão de processos-chave ao longo da cadeia de suprimentos. Já para Ching (1999, p. 67) o SCM “é uma forma integrada de planejar e controlar o fluxo de mercadorias, informações e recursos, desde os fornecedores até o cliente final, procurando

administrar as relações na cadeia logística de forma cooperativa e para o benefício de todos os envolvidos”.

Sobre este conceito, acrescenta-se a necessidade de se estender a integração da cadeia logística para fora das fronteiras da empresa. Isto envolve esforços no sentido de identificar os diferentes processos e atividades que agregam valores específicos para o consumidor. Assim, segundo Lambert (2003), a operação de cadeias de suprimento integradas requer um fluxo contínuo de informações, sendo que o consumidor se converte no foco primário de todo o processo. Segundo este autor, os processos-chave de uma cadeia de suprimentos para a agregação de valor são: a gestão da relação com o cliente; a gestão da prestação de serviço ao cliente; a gestão da demanda; o atendimento de pedidos; a gestão dos fluxos de produção; a gestão de suprimentos; o desenvolvimento de produtos; a comercialização; e, por fim, a retro-alimentação do sistema.

É justamente sobre este último processo, a retro-alimentação que se coloca o maior desafio para abordagem do SCM, pois isto implica numa visão sistêmica compartilhada por todas as firmas envolvidas na cadeia de suprimentos, uma vez que não é suficiente que uma organização de forma isolada busque excelência operacional interna para que se logre uma melhoria no desempenho de toda a cadeia. Nesse sentido, a abordagem de SCM apresenta-se como uma possibilidade de se repensar todo o processo, procurando através do fortalecimento das relações de parcerias entre os diversos agentes, melhorar o desempenho conjunto das organizações envolvidas na cadeia de suprimentos.

Buscando aprofundar o conhecimento acerca das relações sistêmicas que estão na base da formação de cadeias de suprimentos Graaff e Uitemark (1998) argumentam que a idéia que está por detrás dos fundamentos da análise das relações interorganizacionais é a existência de algumas condições estruturais básicas que influenciam as características das transações, as quais, por seu turno, estão relacionadas à forma escolhida de coordenação vertical. Segundo estes autores, o relacionamento vertical também possuiu um efeito sobre as condições estruturais básicas e sobre as características das transações. Isto é causado pela informação sobre o parceiro durante o relacionamento que sucessivamente causa efeitos de aprendizagem e também afeta o comprometimento e a confiança no relacionamento (*Figura 05*).

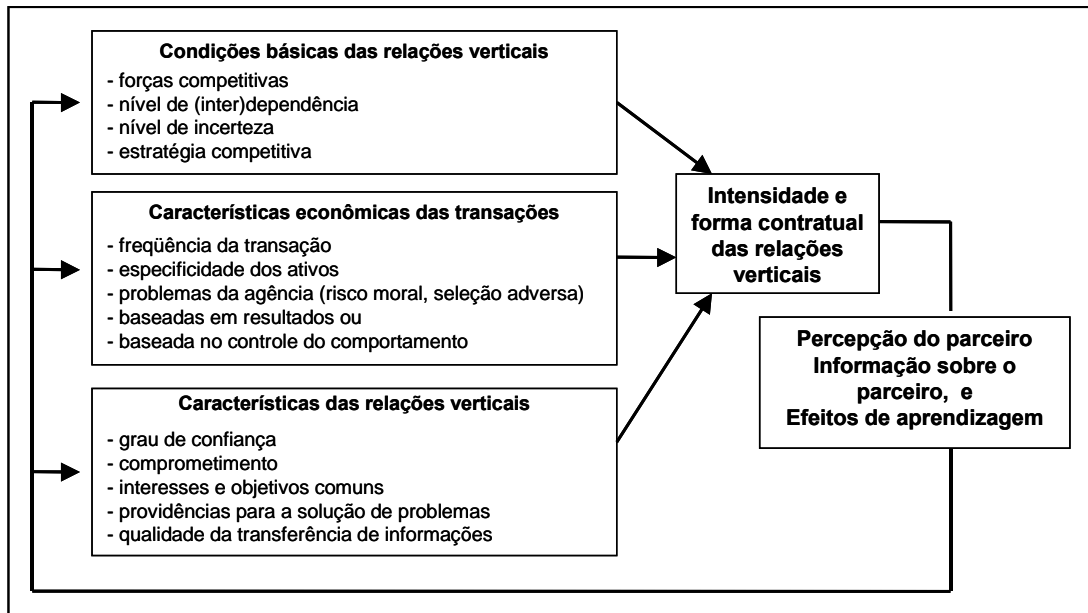


Figura 05 – Relacionamentos Inter-Organizacionais em Cadeias de Suprimentos

Fonte: Graaf e Uitermark (1998, p. 179).

Graaff e Uitermark (1998) mostram que durante o relacionamento, os parceiros reúnem informações acerca um do outro e aprendem como cooperar. Isto afeta a percepção que eles têm um do outro e também afeta a estrutura social do relacionamento vertical. Na medida em que se desenvolve o relacionamento os parceiros exercitam o poder que cada um possui sobre o outro baseado na sua posição relativa de mercado e sua interdependência.

O modelo proposto por Graaff e Uitermark (1998) é útil no sentido de explicar a formação e a evolução dos relacionamentos entre as organizações que formam um canal de suprimentos. No entanto, o processo de criação de valor que está na origem das cadeias de suprimentos ainda não está devidamente esclarecido, sendo que esta é uma temática que começa a ganhar espaço nos estudos sobre arranjos interorganizacionais. Este assunto necessita ser devidamente aprofundado, sendo que no Capítulo 4 serão discutidos alguns avanços sobre este campo.

2.8 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E REDES VERTICAIS OU VERTICALIZADAS

As alianças estratégicas e as redes verticalizadas também podem ser consideradas como exemplos de arranjos interorganizacionais orientados sob a lógica de cadeias, envolvendo relações entre diversos agentes caracterizadas pelo sentido de colaboração, associação e parceria que se estabelece. Muito embora possa parecer um paradoxo, é possível perceber a existência de uma interface entre concorrência e cooperação, que se materializa através da formação de alianças estratégicas, redes de empresas ou parcerias de negócios.

Segundo Amato Neto (2000), a formação de algum tipo de aliança estratégica é explicada por uma série de motivos, entre os quais destaca: a penetração em novos mercados, a competição através da pesquisa e desenvolvimento, inovação e rapidez na introdução de um novo produto, o incremento da competitividade por meio da integração tecnológica entre mercados e pelo desenvolvimento de competências, a redução dos custos e, por fim, a obtenção de oportunidades de negócios.

Neste contexto, Gibbs e Shaw (2000) destacam que a perspectiva da dependência de recursos aponta para a interdependência estratégica entre firmas como sendo o ponto-chave na formação de alianças. Segundo estes autores, poucas organizações são auto-suficientes em recursos e as firmas caracterizam-se pela sua heterogeneidade, apresentando habilidades assimétricas para desenvolver ou adquirir recursos. Assim, as alianças estratégicas seriam responsáveis por criar mecanismos de governança voltados à redução das incertezas e capazes de administrar a dependência. A cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas que seriam difíceis de serem satisfeitas pelas empresas quando estas atuam isoladamente (AMATO NETO, 2000).

A base de formação de uma aliança estratégica envolve, pelo menos uma díade de relacionamentos e, segundo Das e Teng (1999), as alianças são consideradas como um tipo de acordo de cooperação entre empresas objetivando a obtenção de uma vantagem competitiva para os sócios que firmaram a aliança. As alianças estratégicas são geralmente ações arriscadas, uma vez que o seu sucesso não depende apenas do esforço individual dos parceiros e o seu gerenciamento é um processo mais difícil e complexo do que o gerenciamento de firmas individuais (DAS e TENG, 1999).

Alianças estratégicas podem ainda ser vistas como arranjos voluntários entre empresas envolvendo trocas, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, podendo surgir por vários motivos e assumir diferentes formatos através de limites verticais e horizontais (GULATI, 1998). Sob seu aspecto estratégico, Gulati (1998) aponta algumas características do comportamento das empresas e da forma como elas se relacionam através de alianças, sugerindo a compreensão de uma seqüência de eventos que compreendem: (a) a decisão de participar da aliança; (b) a escolha de um parceiro apropriado; (c) a definição de uma estrutura para a aliança; (d) a perspectiva sobre a evolução e a dinâmica da aliança e; (e) a expectativa de como a relação se desenvolverá ao longo do tempo. Gulati (1998) também considera que as redes sociais previamente estabelecidas entre componentes de firmas podem servir de base para levar as empresas a formarem alianças, reconhecendo o papel das relações interpessoais dos gestores.

Complementando os conceitos de Gulati (1998) e Das e Teng (1999), Osborn e Hagedoorn (1997) acrescentam a perspectiva de que as alianças e redes podem ser vistas como experimentos da construção institucional. A perspectiva institucional sugere que alianças e redes podem ser mais do que um modelo de adaptação e cooperação de seus propositores, também podendo ser construções sociais dos agentes e voltadas à solução dos problemas econômicos, técnicos e estratégicos dos atores envolvidos.

Entre os possíveis tipos de alianças que são formadas Amato Neto (2000) destaca os seguintes formatos de arranjos interorganizacionais: alianças multiorganizacionais de serviços ou consórcios, alianças oportunistas ou *joint ventures* e as alianças de parceria envolvendo fornecedores, consumidores e funcionários.

Quando os relacionamentos envolvem compromissos entre mais de duas organizações, o conceito de aliança dá lugar à noção de rede. Para Amato Neto (2000) o conceito de rede de empresas é muito abrangente e pode ser definido como uma forma de organização de atividades econômicas que se concretiza através da coordenação e/ou cooperação interfirmas. Conforme este autor, podem ser identificadas três variáveis determinantes da formação das redes interfirmas: a diferenciação, a interdependência interfirmas e a flexibilidade. A conjunção destas variáveis define a existência de dois tipos básicos de redes de cooperação interempresariais: as redes verticais de cooperação, correspondentes aos casos em que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os demais componentes ou elos que se formam ao longo de uma cadeia produtiva; e as redes horizontais de cooperação, nas quais as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares (AMATO NETO, 2000). Os dois tipos de redes apresentados podem assumir tanto um caráter formal quanto informal, existindo simplesmente para a troca de informações.

Convém salientar que as redes verticais de cooperação algumas vezes se assemelham ao que Casarotto e Pires (1999) denominam de redes *topdown*. Este tipo de rede é formada por uma empresa-mãe que coordena a cadeia de vários níveis de fornecedores altamente dependentes das estratégias da empresa-mãe. Neste sentido é possível empregar o termo “rede verticalizada”, pois os fornecedores dependentes da empresa-mãe ou empresa focal, não possuem influência ou poder sobre a rede, atuando de forma complementar numa cadeia de valor estabelecida pela empresa focal. A idéia de rede *topdown* ou rede verticalizada traz a noção de que cada membro possui competências especializadas e a coordenação interorganizacional destas competências se converte em agregação de valor e redução de custos para todos os membros da cadeia (OLIVARES, 2002; BAUM e INGRAM, 2000).

Por fim, Osborn e Hagedoorn (1997) destacam a necessidade de se analisar as redes e alianças sob uma perspectiva multidisciplinar, reconhecendo que as mesmas são instituições evolucionárias e multifacetadas voltadas para a cooperação. Para estes autores, somente uma abordagem multidisciplinar integradora poderia promover um entendimento mais amplo sobre a formação, evolução, operação e resultados das alianças e redes interorganizacionais. Uma das abordagens que procura caminhar nesta direção é a Economia dos Custos de Transação ECT, embora que ainda não possa ser considerada como interdisciplinar.

2.9 A ECT COMO BASE TEÓRICA DAS CADEIAS PRODUTIVAS

Quando se trabalha dentro de uma lógica de cadeias produtivas ou sistemas agroindustriais, admite-se a existência de um princípio agregador das organizações em torno de um eixo comum normalmente visto como a seqüência tecnológica de transformação de uma matéria-prima em produto final (CSA e *Filière*), o conjunto de relações interorganizacionais (cadeias de suprimentos e redes) ou, ainda, as transações enquanto elemento de ligação entre diferentes agentes (SAG). Dentro da teoria econômica, existe uma linha de pesquisa, denominada de Nova Economia Institucional, que se dedica ao estudo das transações (Economia dos Custos de Transação - ECT) e do ambiente em que estas se efetivam, cuja origem localiza-se no final dos anos de 1930, com as proposições originais de Coase (1991, 1960 e 1988), sendo que sua forma particular de conceber as firmas marcou o pensamento econômico do século XX.

Coase (1991) através do seu clássico artigo “*The Nature of the Firm*” (publicado originalmente em 1937), introduz o conceito de Custo de Transação, revolucionando a forma como até então a ciência econômica tratava as firmas. Em outro trabalho publicado em 1960, “*The Problem of Social Cost*”, Coase (1960) amplia sua noção de custos de transação para um ambiente mais amplo, rompendo com a noção tradicional da economia neoclássica de considerar a firma sob a forma simplificada de uma função de produção. A partir das formulações de Coase (1991 e 1960), a firma passa a ser vista como uma relação orgânica entre agentes que se realiza através de contratos (formalmente explícitos ou não). Ou seja, a firma se traduz em um “nexo de contratos”. Logicamente, as relações contratuais ocorrem em um ambiente de mercado, o que amplia as dimensões de análise da firma em direção às transações (relacionamentos) que esta estabelece com os demais agentes econômicos. Assim, a característica marcante do enfoque da ECT é o conceito de empresa como uma estrutura de governança.

Além do foco na transação em si, Coase (1988) avalia que esta abordagem traz um novo enfoque analítico ao considerar os arranjos institucionais que surgem como suporte às transações. Coase (1991, 1960 e 1988) tratou de temas que serviram de base para a compreensão de outras duas questões recorrentes na literatura econômica, principalmente no campo da organização industrial: a coordenação vertical da produção (limites da firma) e a organização da sua estrutura interna. No entanto, é necessário salientar que mesmo que a abordagem proposta por Coase (1991, 1960 e 1988) possa ser vista como uma crítica à abordagem neoclássica, a noção de eficácia alocativa manteve-se preservada. Neste sentido, a Economia dos custos de Transação considera que as firmas mais eficientes (ou mais competitivas) são aquelas que melhor empregam os seus recursos, não somente na geração do seu produto, mas também ao estabelecer transações com outras organizações.

A abordagem da Economia dos Custos de Transação (ECT), segundo Williamson (1985 e 1996), adota uma orientação contratual e sustenta que qualquer tema que envolva o relacionamento interfirmas pode ser formulado como um problema de ordem contratual, sendo possível de ser investigado em relação às vantagens em termos de economias dos custos de transação que proporciona. Os custos de transação estão definidos como o custo de funcionamento do sistema econômico e são influenciados por três características básicas das transações: frequência, risco ou incerteza e especificidade dos ativos (WILLIAMSON, 1985).

Na interpretação de Williamson (1985), as instituições são criadas para que os direitos de propriedade sejam respeitados, pois quando o aparato institucional admite o desenvolvimento de comportamentos oportunistas, os custos de transação tornam-se mais elevados. Deste modo, a existência destes custos de transação determina a necessidade da existência de instituições de apoio ao cumprimento dos contratos estabelecidos.

A ordem institucional acaba desempenhando papel determinante sobre a competitividade das organizações na lógica da Nova Economia Institucional. Nesta perspectiva, a competitividade está relacionada com o estabelecimento de contratos que promovam a redução de custos de transação e com a presença de instituições que possibilitem, no limite, a supressão dos contratos formais. Para Williamson (1985, 1996 e 2000), as instituições são construções complexas que não podem estar ausentes numa análise de competitividade, acrescentando-lhe, pelo menos, mais duas dimensões: as dimensões interna e externa à firma. Na dimensão interna da firma enquanto organização, são estabelecidas as relações contratuais com seus próprios funcionários, acionistas, clientes e fornecedores. O ambiente externo à firma representa o plano interorganizacional, no qual as instituições passam a desempenhar papel preponderante na redução de custos de transação. Neste sentido,

a forma como se desenha o ambiente institucional possui implicações tanto na esfera da firma individual como em termos de competitividade entre regiões e países (NORTH, 1990).

Para Farina, Azevedo e Saes (1997), os custos de transação se definem como os custos de (a) elaboração e negociação de contratos, (b) mensuração e controle dos direitos de propriedade, (c) monitoramento do desempenho e (d) organização das atividades. Mais detalhadamente é possível verificar que os custos de transação são determinados por custos de elaboração e negociação dos contratos, mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, monitoramento do desempenho, organização de atividade e adaptações ineficientes às mudanças do sistema econômico (RICHETTI e SANTOS, 2002). Já que o próprio sistema econômico funciona sujeito a existência, em graus distintos, das três características básicas presentes nas transações: frequência, risco ou incerteza e especificidade dos ativos Williamson (1985).

A especificidade dos ativos, segundo Zylbersztajn e Neves (2000), é um elemento-chave na análise dos custos envolvidos em uma dada transação, sendo possível observar ativos de alta e baixa especificidade. Quando uma ou ambas as partes envolvidas em determinada transação perdem no caso da transação não ocorrer, por não encontrarem uso alternativo que mantenha o valor do ativo, a especificidade é considerada alta e baixa quando apenas uma das partes envolvidas na transação tiver realizado investimentos específicos para a realização desta transação.

Em termos de especificidade dos ativos envolvidos em uma transação, Williamson (1985), apresenta seis possíveis elementos ou características dos ativos que são responsáveis pelo surgimento de custos de transação e que caracterizam um dado investimento: especificidade de local, especificidade dos ativos físicos, especificidade dos ativos humanos, ativos dedicados, especificidades relacionadas à marca e especificidade de tempo.

Uma característica importante nas transações é a frequência, uma vez que a repetição de um mesmo tipo de transação é um dos elementos mais relevantes para a escolha da estrutura de governança. Com base na frequência das transações, percebe-se que os custos de redação do contrato, da coleta de informações, de monitoramento e de adaptação às mudanças do ambiente se diluem a medida em que as transações vão se repetindo, dado o efeito de aprendizagem do sistema (*feedback*).

A incerteza e o risco, por sua vez, emergem na medida em que as informações relevantes para a elaboração dos contratos são incompletas e assimétricas. Havendo a impossibilidade de previsão de eventos futuros que possam afetar as transações não é possível elaborar cláusulas contratuais que redistribuam os resultados dos impactos externos,

principalmente os de efeito negativo. Tal característica que envolve as transações está diretamente ligada à racionalidade limitada dos agentes (SIMON, 2000), adicionando custos às transações. Face à incerteza ou risco, principalmente quando se trata de sistemas agroindustriais, os agentes que realizam os contratos buscam se resguardar de distúrbios imprevistos através de salvaguardas contratuais ou do monitoramento dos contratos, acarretando no aumento dos custos de transação.

Assim, frente os diferentes tipos de contratos e características das transações, o enfoque da Nova Economia Institucional permite uma análise das relações interfirmas formadas pelas organizações que compõem uma cadeia produtiva do agronegócio com base:

- a) na especificidade dos ativos, medida em função dos diferentes tipos de ativos, de tal modo que quanto maior for a sua especificidade, maiores serão os custos de transação decorrentes;
- b) na frequência das transações, observada segundo o número de vezes que as transações ocorrem;
- c) no risco e na incerteza, identificados através da presença ou não de mecanismos de salvaguarda e qualificados de acordo com o tipo;
- d) na flexibilidade dos contratos *ex post*, identificada através da existência de modificações posteriores nos contratos, ou seja, qual o tempo de duração dos contratos e a forma como são renegociados;
- e) na presença ou necessidade de arbitragem pública ou privada, identificada através da existência de alguma forma de interferência pública ou privada nas transações ou nos contratos.

A análise de um sistema agroindustrial, segundo Farina, Azevedo e Saes (1997) deve obrigatoriamente levar em conta o ambiente organizacional, institucional, tecnológico e competitivo onde ocorrem as transações, no intuito de determinar a estrutura de governança existente neste sistema (*Figura 06*).

Cabe destacar, que além dos ambientes, os atributos das transações interferem na determinação da estrutura de governança. Farina, Azevedo e Saes (1997) ainda afirmam que a relação mais importante a ser identificada em um sistema agroindustrial é a estrutura de governança, vista como uma decorrência dos atributos das transações que, por sua vez, são condicionadas pelos elementos institucionais, organizacionais, tecnológicos, competitivos e estratégicos. No curto prazo é o quadro formado pelos ambientes institucional, tecnológico e organizacional, que condiciona as estruturas de governança e as estratégias individuais, que também determinam o desempenho das firmas nos seus respectivos mercados. Já no longo

se no elemento central na análise que permite determinar existência de custos de transação e seus reflexos sobre o desempenho das organizações.

No entanto, a existência de custos de transação não pode ser tomada de forma isolada como determinante do desempenho das organizações. Embora traga importantes contribuições ao campo do estudo das relações interorganizacionais, existem outras questões que determinam o desempenho das firmas organizadas sob a forma de uma cadeia produtiva agronegocial. É necessário ter atenção aos elementos que não são fruto exclusivo das transações e que estão muito mais ligados às atividades e aos processos de criação e transferência de bens e serviços através de cada elo da cadeia produtiva.

Neste sentido, a interpretação de Edward e Cyrus (1993), mostra que há pelo menos duas razões principais que explicam por que a perspectiva dos custos de transação, dentro da teoria original de Williamson (1985), é limitada em sua habilidade de explicar estratégias interorganizacionais. Primeiro porque a análise padrão dos custos de transação é essencialmente uma análise sustentada unicamente na questão da minimização de custos, negligenciando a interdependência das trocas entre os parceiros de negócios. Segundo, porque a teoria dos custos de transação enfatiza demasiadamente a análise estrutural das relações de trocas interorganizacionais e negligencia as questões processuais.

Em resposta a estas questões, Edward e Cyrus (1993) procuram oferecer uma perspectiva sobre as questões transacionais e sobre as estratégias interorganizacionais através de um quadro analítico referencial que está baseado na maximização conjunta de valor ao invés de apenas tratar da minimização de custos e da proposição de um conjunto de dimensões relevantes para a criação e busca de valor nos relacionamentos de trocas interorganizacionais. De acordo com Edward e Cyrus (1993), a proliferação de uma grande variedade de arranjos interorganizacionais é mais uma função da antecipação de ganhos em termos de valor do que propriamente em virtude da precaução frente aos custos de restrição ao comportamento oportunista.

Assim, Edward e Cyrus (1993) mostram que custos de transação e valor transacional podem estar correlacionados, no entanto, a busca por um grande valor conjunto requer a utilização de estruturas de governança que são vistas como menos eficientes de acordo com a perspectiva dos custos de transação. Então, Edward e Cyrus (1993) acrescentam que ganhos conjuntos esperados frequentemente ultrapassam as considerações dos custos de transação sobre as estratégias interorganizacionais. Neste sentido, os autores mostram que a abordagem da ECT negligencia a questão do valor conjunto, fazendo parecer que as estratégias interorganizacionais sejam irracionais do ponto de vista da eficiência na ótica dos custos de

transação. Partindo destas observações, Edward e Cyrus (1993) propõem um quadro teórico referencial que considera os custos de transação como um subconjunto dos custos totais que estão agregados e então comparam o conjunto total de benefícios e ganhos dentro do cálculo global do valor de uma estratégia interorganizacional. Portanto, consideram que a explicação dada pela ECT ao processo de formação de relacionamentos interorganizacionais é apenas parcial e limitada a um conjunto específico de custos.

Edward e Cyrus (1993) sugerem que os relacionamentos interorganizacionais, até mesmo a “fricção” que a ECT coloca sempre como um componente negativo para as trocas eficientes, pode ser vista como uma fonte de valor nos relacionamentos. De acordo com eles, a abordagem do valor transacional através do exame do processo no qual o valor conjunto é criado e reconhecido pode envolver questões tanto de benefícios comuns e custos de transação em um mesmo quadro referencial. Para isto, é necessário reconhecer a interdependência dos parceiros de trocas na busca de ganhos e o contexto relacional e o processo de trocas interorganizacionais ao longo do tempo. Mais especificamente, as estimativas de valor das estratégias interorganizacionais requer que a firma focal considere a busca pelo valor através dos seus parceiros de negócios. A partir da perspectiva do parceiro, a firma focal pode melhor estimar o valor e a duração da estratégia interorganizacional, dado que o valor e a duração são determinados interdependentemente por ambas as firmas. Como resultado, as estimativas do valor e resultados são baseadas nos interesses conjuntos dos parceiros de trocas, de forma oposta aos interesses puramente individuais das firmas.

As contribuições de Edward e Cyrus (1993) enfatizam que o valor não é apenas criado, mas percebido e distribuído através de um processo. Neste sentido, uma importante característica que emerge a partir da discussão da criação, transferência e percepção de valor é a ênfase dada por Edward e Cyrus (1993) sobre a adaptabilidade das trocas nas estratégias interorganizacionais. Ou seja, enquanto o enfoque clássico da ECT vê as relações de trocas interorganizacionais como previsíveis, um foco sobre o processo de trocas interorganizacionais sugere que estas trocas em estratégias interorganizacionais são influenciadas por um processo dinâmico o qual está frequentemente sujeito a mudanças.

Este processo de formação de valor (criação, transferência e percepção) que se converte em vantagem competitiva conjunta para as firmas envolvidas em diversos formatos de parcerias (plano interorganizacional) ainda necessita ser melhor entendido. No capítulo seguinte, procura-se estabelecer a conexão entre valor e vantagem competitiva da firma individual sob a perspectiva do conceito de valor para consumidor. Tal transição se faz necessária para que se estabeleça uma construção intermediária no sentido do entendimento

do processo de formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais enquanto base sustentável destes relacionamentos.

3 CADEIA DE VALOR, SISTEMA DE VALOR E FLUXO DE VALOR

A criação de um valor para o consumidor depende de como as organizações desenvolvem suas atividades internas e seus relacionamentos com outras firmas. A atividade de criação e transferência de valor perpassa a noção de cadeia, estabelecendo um fluxo de duas vias, do produtor/fornecedor para o consumidor/cliente e vice-versa. Para que seja possível identificar tal fluxo, é necessário esclarecer a evolução das idéias que culminam na recente proposição de abordar este tema segundo a lógica da gestão das cadeias de valor.

Neste capítulo, a noção de valor é tratada inicialmente enquanto fonte de vantagem competitiva e, neste sentido, demanda o seu entendimento a partir da perspectiva de quem está avaliando esta proposição de valor, ou seja, o consumidor. Assim, o presente capítulo apresenta uma discussão sobre a evolução da noção de vantagem competitiva, desde o entendimento inicial da economia neoclássica sobre as estruturas de mercado e sua implicação sobre o conceito de concorrência até a noção de que uma vantagem competitiva advém de uma proposição de valor que deve ser entendida e percebida pelo consumidor final.

Na seqüência, é apresentada a contribuição advinda do campo da Organização Industrial ou da chamada Nova Economia Industrial sobre o entendimento dos determinantes da competitividade. Dentro deste enfoque, também a contribuição de Porter (1986) tratando dos determinantes da competitividade é apresentada, assim como a evolução de sua percepção sobre o que julga ser a fonte primeira de uma vantagem competitiva: a cadeia de valor da firma. Da mesma forma, o capítulo traz uma discussão sobre a possibilidade de se avançar sobre o entendimento dos relacionamentos interorganizacionais a partir da interconexão entre várias cadeias de valor formando um sistema de valor.

O capítulo é finalizado com uma discussão sobre o conceito e as muitas dimensões de valor sob a perspectiva do consumidor e com a criação deste valor pode ser convertida em vantagem competitiva para as organizações.

3.1 DA ECONOMIA NEOCLÁSSICA AO MODELO PORTERIANO

Durante a fase inicial de construção da Teoria Microeconômica quando suas bases sustentavam-se sob os pressupostos da concorrência perfeita, a idéia de competitividade foi praticamente ignorada pela Ciência Econômica. Esta concepção neoclássica da economia considera a existência de alguma vantagem competitiva como uma imperfeição temporária do funcionamento dos mercados. Temporária porque qualquer vantagem ou lucro acima do

normal seria rapidamente diluído pela ação das forças de um mercado perfeitamente competitivo. A firma era entendida como um agente individual sem muita margem de decisão que toma as suas decisões alocativas de acordo com o mecanismo de preços.

Neste modelo neoclássico de análise das firmas em regime de concorrência perfeita, elementos como especificidade de ativos, particularidades tecnológicas, tamanho das firmas e poder de mercado, interações organizacionais e ações estratégicas não são considerados. A firma neoclássica do modelo de concorrência perfeita opera em um ambiente onde a tecnologia e o conhecimento são dados e se difundem de forma perfeitamente fluída, de modo que não faz sentido falar em competitividade, planejamento e estratégia.

Embora já no início do século XX tenham surgido as primeiras noções de que os mercados apresentam diferentes formas de competição que não se enquadram no modelo da concorrência perfeita (CHAMBERLIM, 1933 e STACKELBERG, 1934) somente na metade daquele século surgiram trabalhos importantes questionando a concorrência perfeita como base teórica para a economia das organizações, entre eles Bain (1955), Labini (1984) e Penrose (1959). A partir de então é que a Ciência Econômica passa a abordar a questão da competitividade empregando pressupostos que fogem às amarras da competição perfeita, o que ficou conhecido por Nova Economia Industrial. Segundo Vansconcelos e Cyrino (2000), este enfoque pode ser dividido em dois eixos principais, um voltado às questões do ambiente no qual as firmas se inserem e outro procurando estabelecer um vínculo entre as características internas das organizações e seu desempenho.

No primeiro grupo enquadram-se as teorias que colocam as vantagens competitivas como um atributo do posicionamento das firmas nos mercados. Tais teorias argumentam que estas vantagens decorrem estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do próprio mercado. No outro grupo estão as teorias que consideram que as vantagens competitivas derivam inicialmente das características internas e dos atributos individuais das firmas (VANSCONCELOS e CYRINO, 2000).

De acordo com a categorização proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o primeiro grupo de teorias sobre vantagens competitivas e estratégias das firmas, compreende a “Escola do Posicionamento”, e tem Michael Porter como o seu principal expoente, cuja análise está alinhada com os elementos característicos da nova organização industrial. Duas razões justificam a classificação proposta. Primeiro, porque a abordagem estratégica de Porter (1986) tem como unidade de análise a indústria e não a firma individual. Segundo, o elemento central desta análise está no posicionamento da firma dentro da estrutura industrial como

determinante de seu sucesso, apresentando a mesma base de sustentação do tradicional paradigma Estrutura – Conduta – Desempenho (ECD).

3.2 ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL E DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

No campo da economia, a análise dos condicionantes da competitividade deparou-se com a constatação de que os mercados não são perfeitamente competitivos e que as empresas comportam-se de forma estratégica, determinou-se a necessidade de estudos em profundidade sobre o tema da organização industrial. O principal resultado deste conjunto de estudos é o conhecido paradigma Estrutura – Conduta – Desempenho (ECD), proposto por uma corrente denominada de Organização Industrial ou Nova Economia Industrial (BAIN, 1955, LABINI, 1984 e PENROSE, 1959). Com base no paradigma da ECD, considera-se que a estrutura da concorrência em uma determinada indústria é um elemento externo às empresas. As firmas, sua vez estabelecem sua conduta (estratégias) conforme os padrões da concorrência, ou seja, dada a estrutura de mercado, as empresas estabelecem as suas ações. Como resultado, o desempenho de cada empresa em particular depende da maneira como ela capta e interpreta as informações acerca da estrutura do mercado e então define sua conduta. Nesta perspectiva, o conceito de competitividade envolve a capacidade das organizações de perceberem, se adequarem e até mesmo modificar o ambiente no qual estão inseridas.

Com uma posição teórica marcadamente vinculada ao paradigma da Estrutura-Conduta-Desempenho, Coutinho e Ferraz (1994), argumentam que as organizações, no tocante a competitividade, estão condicionadas por fatores estruturais, sistêmicos e gerenciais. No conjunto dos fatores sistêmicos estão, por exemplo, os fatores macroeconômicos, os fatores político-institucionais, a infra-estrutura e os fatores sociais. Os fatores macroeconômicos dizem respeito à taxa de câmbio, oferta de crédito e taxas de juros. Fatores político-institucionais estão representados pelas políticas tributárias e pelas regras que definem o uso do poder de compra do Estado, os esquemas de apoio ao risco tecnológico e a regulação dos mercados que se configuram nas políticas de proteção à propriedade industrial, preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor. Para Coutinho e Ferraz (1994), a infra-estrutura também é um fator sistêmico da concorrência, uma vez que define a disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos. Já os fatores sociais são aqueles que implicam na qualificação da mão-de-obra, política de educação e formação de recursos humanos, políticas trabalhistas e de seguridade social.

Segundo Coutinho e Ferraz (1994), os fatores estruturais não podem ser inteiramente controlados pela empresa, sendo responsáveis pela caracterização do ambiente competitivo na qual esta se insere. Dentre os fatores estruturais, os autores destacam as características dos mercados consumidores, a configuração do setor no qual a empresa atua e o próprio nível de concorrência. As características dos mercados consumidores podem ser observadas em termos de distribuição geográfica, faixas de renda, grau de sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos, assim como em relação às oportunidades de acesso aos mercados. Já a concentração, as escalas de operação, os atributos dos insumos, a potencialidade de alianças com fornecedores, os usuários e concorrentes, o grau de verticalização e a diversificação setorial e o ritmo, origem e direção do progresso tecnológico definem a configuração do setor em que a empresa atua.

Em termos de fatores internos à empresa, Coutinho e Ferraz (1994) argumentam estes são os únicos que estão sob a esfera de decisão da firma e é através destes que as organizações procuram se diferenciar de seus competidores. No conjunto de fatores internos às organizações incluem-se os estoques de recursos acumulados, as vantagens competitivas que possuem (competências internas) e a sua capacidade de ampliá-las (aprendizado organizacional). São exemplos destes fatores, a capacitação tecnológica e produtiva, a qualidade e a produtividade dos recursos humanos, o conhecimento do mercado e a capacidade de se adequar às suas especificações (COUTINHO e FERRAZ, 1994).

Através deste conjunto complexo de fatores, apresentados por Coutinho e Ferraz (1994), é possível perceber que as múltiplas conjunções ambientais que envolvem as organizações colaboram no sentido de reforçar a noção de competitividade enquanto um conceito multidimensional e de difícil compreensão, pois os fatores relevantes para o sucesso competitivo se localizam em múltiplas dimensões que envolvem a própria firma, a estrutura do setor e os condicionantes institucionais e sistêmicos. Talvez a mais conhecida abordagem que avança sobre os construtos da ECD e de sua aplicabilidade, tendo como base as construções da Economia Industrial, são as conhecidas cinco forças da competição e o diamante competitivo de Porter (1986 e 2001).

3.3 AS CINCO “FORÇAS” COMPETITIVAS E O DIAMANTE DE PORTER

Porter (1986), com a denominação de “Análise Estrutural da Indústria” identificou os fatores cuja atuação conjunta determinariam a lucratividade das empresas de uma determinada indústria, denominando estes fatores de “as cinco forças competitivas”: barreiras à entrada e à

saída; rivalidade; substitutos; clientes e fornecedores. Para Porter (1986), o poder conjunto exercido por estas cinco forças competitivas determina a possibilidade das empresas obterem taxas de retorno sobre seus investimentos que sejam superiores ao custo do capital empregado. Segundo o autor, as cinco forças competitivas determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário.

O "Poder de Negociação" parece ser a mais relevante das cinco forças da competição, colocando-se como elemento de ligação entre estas forças. Assim, frente a grandes barreiras de entrada, haveria poucos concorrentes, e com isto aumentaria o poder de negociação de cada concorrente individual. De outro lado, a não existência de produtos substitutos resulta em maior poder de negociação da firma. Já a rivalidade entre as firmas da mesma indústria atua no sentido de diferenciar a rentabilidade das empresas, de modo que quando a rivalidade é alta, percebe-se uma tendência à grande diferença de rentabilidade entre as firmas mais eficientes e as menos eficientes. As barreiras de entrada e de saída são forças complementares, as duas restringem o número total de empresas atuantes no negócio, sendo que as barreiras de entrada atuam principalmente nos períodos de crescimento do mercado, enquanto as barreiras de saída agem nos períodos de crise, diminuindo o número de empresas concorrentes.

Dentro da lógica das forças competitivas, a dificuldade de avaliar um negócio independe do tamanho das empresas, mas esta tarefa pode ser dificultada pelas peculiaridades tecnológicas dos produtos em questão. A competitividade para Porter (1986) é uma tradução particular da idéia de eficácia. Uma organização eficaz seria aquela que consegue reunir as habilidades necessárias para transformar um grande número de pessoas em seus clientes, obter lucro e sobreviver em um ambiente no qual outras empresas estariam perseguindo os mesmos objetivos. Neste sentido, segundo Porter (1986) a competitividade, é um critério extremamente importante de desempenho e está sujeita a estas cinco forças (*Figura 07*).

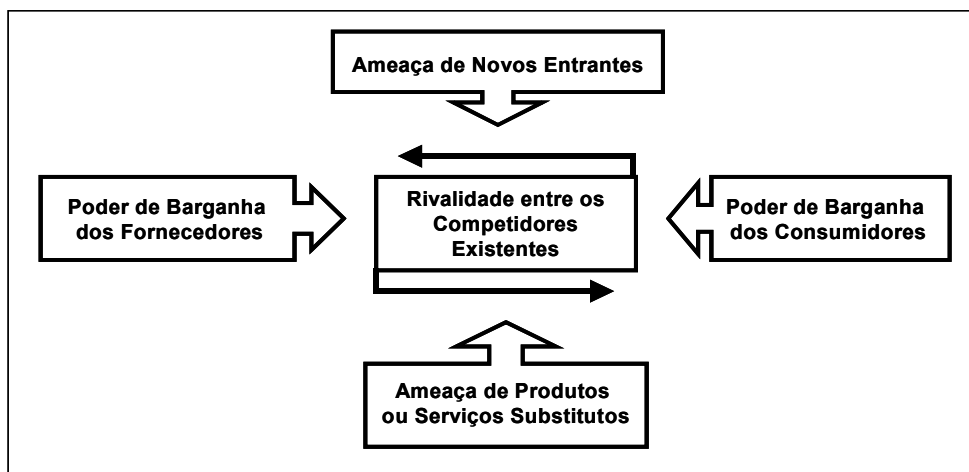


Figura 07 – As Cinco Forças Competitivas que Determinam a Concorrência na Indústria
 Fonte: adaptado de Porter (1986).

A entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes são forças da competição que atuam sobre qualquer empresa que ofereça produtos ou serviços num mercado no qual esta empresa não seja a única a ofertá-los. Para Porter (1986), a intensidade das cinco forças competitivas é uma função de estrutura industrial, ou seja, das características técnicas e econômicas de uma dada indústria. Em sendo assim, quando a indústria se desenvolve sua estrutura pode sofrer modificações, determinando modificações também nas forças da competitividade o que configura, portanto, o caráter dinâmico da competitividade.

Na visão de Porter (1989), como as cinco forças competitivas e seus determinantes estruturais são características da própria indústria, a estratégia competitiva de cada empresa depende de um melhor entendimento destas forças do que aquele alcançado pelos seus concorrentes. Assim, o conjunto de escolhas realizadas por uma organização constitui a essência da sua estratégia competitiva e podem influenciar as cinco forças, remodelando a própria estrutura da indústria. As estratégias de sucesso são as que modificam as regras da concorrência redefinindo os padrões estruturais da indústria (PORTER, 1989).

Em relação à firma individualmente, Porter (1989) argumenta que uma vantagem competitiva vem do valor que uma empresa consegue transferir para os seus clientes, o qual não se esgota apenas no custo de fabricação. A noção de cadeia de valor desenvolvida por Porter (1989) possibilita às empresas identificar as suas atividades de importância estratégica, suas fontes existentes e potenciais fatores de diferenciação. Neste sentido, Porter (1989) reconhece a dimensão interna das firmas também como relevante para a determinação das

condições de sua competitividade. Não obstante, para explicar o sucesso competitivo das firmas seria necessária uma teoria que promova uma ligação entre as circunstâncias ambientais e o comportamento da firma com o seu desempenho no mercado. Para Porter (1991), as firmas de maior sucesso são aquelas que são notáveis em empregar a imaginação para definir uma nova posição ou encontrar um novo valor, qualquer que seja a posição inicial que possuam (*Figura 08*).

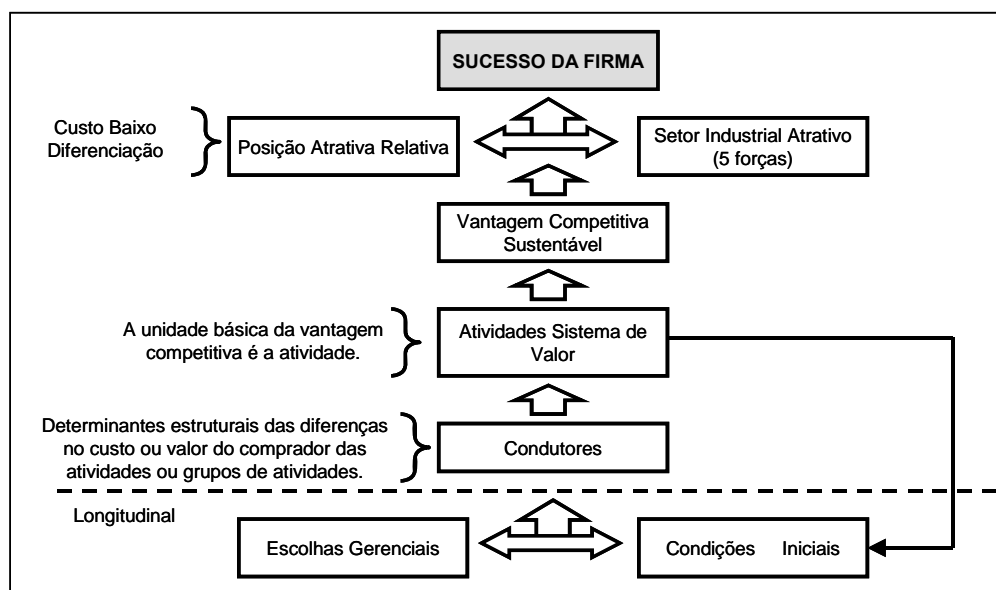


Figura 08 - Os Determinantes do Sucesso em Distintos Negócios

Fonte: adaptado de PORTER, 1991.

Porter (1991), na direção de uma teoria integradora da estratégia, reconhece que a vantagem competitiva de uma organização pode derivar tanto do seu ambiente interno quanto do ambiente externo no qual está inserida. Em relação às origens internas de uma vantagem competitiva, Porter (1991) argumenta que o problema não está em selecionar boas estratégias, mas sim em criar organizações flexíveis que estejam aptas a aprender e sejam capazes de redefinir continuamente suas condutas. Destaca-se assim, que o recurso crítico é a capacidade para o aprendizado e adaptação e a origem de uma vantagem surge da habilidade de fazer boas escolhas estratégicas e implementá-las (PORTER, 1996).

Com referência ao ambiente externo, Porter (1991) argumenta que a origem da vantagem competitiva pode ser o ambiente próximo ou local no qual a firma está baseada, mas adverte que as firmas de sucesso são aquelas que se desenvolvem e inovam na geração de valor, independentemente de sua localização física. Desta forma, reconhece que as condições determinadas pelo ambiente externo são importantes, mas não suficientes para explicar a competitividade de uma organização.

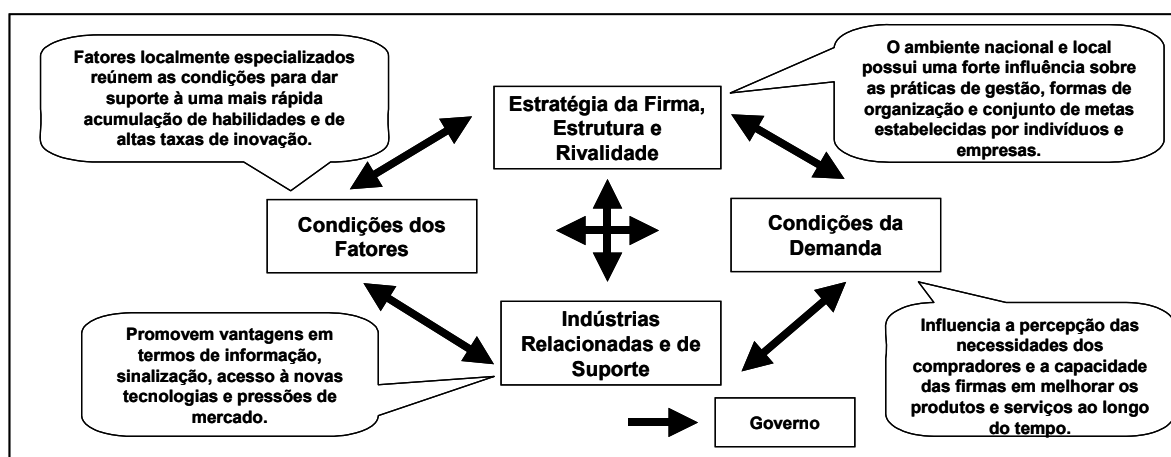


Figura 09 – Determinantes Ambientais da Inovação e Re-configuração: O Diamante de Porter

Fonte: adaptado de PORTER, 1991 e 2001.

Para Porter (1991) os aspectos do ambiente local constituem um sistema dinâmico e este caráter dinâmico do ambiente aparece de forma central nos processos da firma (atividades) que dão suporte às vantagens competitivas. O efeito de cada um dos determinantes ambientais da inovação e da re-configuração das estratégias depende do estado dos demais, sendo esta a lógica presente no “Diamante de Porter” (*Figura 09*). No entanto, é necessário considerar que o ambiente pode exercer importante pressão para o progresso das firmas, mas estas diferem nas suas respostas à eles e, além disso, as estratégias das firmas também possuem uma considerável habilidade de influenciar o seu ambiente no qual estão presentes.

Sumariando as contribuições de Porter (1986, 1989, 1991, 1996 e 2001) para o campo da estratégia, pode-se identificar as dimensões sobre as quais procura estabelecer as origens das vantagens competitivas das organizações, como resultantes da criação de barreiras de entrada ou mobilidade, da coordenação superior das atividades dentro da empresa e do modo como as atividades se ajustam entre si e se reforçam mutuamente gerando vantagens competitivas sustentáveis. Do ponto de vista interno, a fonte da vantagem competitiva sustentável de uma organização reside nas atividades geradoras de valor (PORTER, 1989) e na forma como elas se ajustam às capacidades da firma (PORTER, 1991) tendo como referência o ambiente externo representado pela estrutura da indústria (PORTER, 1986).

3.4 A CADEIA DE VALOR COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Dentro da perspectiva da análise estrutural da indústria é necessário considerar que o ambiente de fato pode exercer uma importante pressão sobre o desempenho das firmas, no

entanto, cada organização responde de forma diferente aos estímulos e pressões do ambiente. De outro lado, também as firmas possuem uma considerável habilidade de influenciar o ambiente ao seu entorno. Para Porter (1991) os aspectos do ambiente local constituem um sistema dinâmico que aparece de forma central nos processos da firma que dão suporte às vantagens competitivas.

Já em termos de unidade organizacional, Porter (1989) argumenta que uma vantagem competitiva sustentável vem do valor que uma empresa consegue projetar ou transferir, através dos seus produtos ou serviços, para os seus clientes, de modo que esta não pode ser identificada e compreendida através de uma visão simplificada da empresa como um todo único. É necessário, portanto, um exame de todas as atividades executadas por uma empresa que revele o mecanismo de interação entre estas atividades. Sob este aspecto, noção de cadeia de valor desenvolvida por Porter (1989) se coloca como uma ferramenta de análise que possibilita entender a formação dos custos e identificar as atividades de importância estratégica para uma organização, as quais apresentam potenciais fontes de fatores de diferenciação.

A cadeia de valor, de acordo com Porter (1989) é a representação de todas as atividades que são executadas desde a projeção até a entrega de um produto (*Figura 10*), sendo um reflexo da história da sua própria conduta estratégica. O nível relevante para a construção de uma cadeia de valor, segundo a proposição de Porter (1989), é determinado pelas atividades da empresa. No entendimento deste autor, o valor é determinado pelo montante que os consumidores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhes oferece, sendo medido pela receita total, o que representa um reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender (PORTER, 1989). Aqui reside uma das maiores contribuições de Porter (1989) ao afirmar que o valor e não o custo é que deve ser usado para analisar uma posição competitiva, isto porque as empresas podem lograr um preço-prêmio através da diferenciação.



Figura 10 – Cadeia de Valores.

Fonte: Porter (1989, p. 34).

Conforme este entendimento, uma empresa lucrativa é aquela que transfere para os clientes um valor superior aos custos envolvidos na criação do produto ou no oferecimento do serviço. Isto representa a meta de qualquer estratégia genérica, uma vez que são as diferenças existentes entre cadeias de valores concorrentes que constituem a base de uma vantagem competitiva. O próprio conceito de cadeia de valor trazido por Porter (1989) deixa claro o seu componente estratégico, ao afirmar que esta é composta por margem e atividades de valor.

As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor (PORTER, 1989, p. 34).

Tal como pode ser visualizado na *Figura 10*, Porter (1989) divide as atividades de valor em dois tipos: as atividades primárias e as de apoio. As atividades primárias são as que compreendem a criação física de produtos, sua venda e transferência para o usuário/consumidor. A sustentação das atividades primárias se processa através das atividades de apoio, responsáveis pelo fornecimento de insumos, tecnologia e fatores humanos necessários às várias funções desenvolvidas pela empresa.

A identificação e definição das atividades de valor, estrategicamente relevantes de uma firma, requer o isolamento de atividades que se processam de acordo com as distintas tecnologias que lhes dão base de sustentação. Segundo Porter (1989), esta tarefa de identificar atividades de valor deveria seguir o princípio de separá-las quando (a) tiverem economias diferentes, (b) possuírem um elevado impacto em termos de potencial de diferenciação, ou (c) serem representativas em termos de custos.

De acordo com este princípio, é possível identificar a existência de cinco categorias genéricas de atividades primárias: (a) logística interna; (b) operações; (c) logística externa; (d) marketing e vendas; e (e) serviço. Do mesmo modo é possível destacar outras quatro categorias genéricas de atividades de apoio: (a) aquisição; (b) desenvolvimento de tecnologia; (c) gerência de recursos humanos; e (d) infra-estrutura da empresa. Ainda segundo Porter (1989), dentro de cada uma destas atividades primárias e de apoio, é possível perceber a existência de três tipos de atividades que desempenham diferentes papéis na criação de uma vantagem competitiva: (a) as atividades diretas, constituídas por aquelas atividades que estão diretamente envolvidas na criação de valor para o cliente; (b) as atividades indiretas, responsáveis por viabilizar a execução de atividades diretas em uma base contínua (e.g. manutenção); e (c) as atividades que visam a garantia e manutenção da qualidade de outras atividades (e.g. os processos de teste e monitoramento de produtos).

Porter (1989) embora considere que as atividades de valor sejam os elementos básicos para a obtenção de uma vantagem competitiva, a cadeia de valores se configura em um sistema de atividades interdependentes. A relação estabelecida entre cada atividade de valor ocorre por meio de elos dentro da cadeia de valor. Cada elo é o resultado das relações entre o modo como uma atividade de valor e o custo ou o desempenho de outra atividade, configurando uma lógica de cadeia. Estes elos, segundo Porter (1989) podem resultar em vantagem competitiva através da otimização e da coordenação. A otimização diz respeito à situação de que os elos normalmente refletem *trade-offs* entre atividades voltadas à obtenção do mesmo resultado global. Em complemento, habilidade apresentada por uma firma no sentido de coordenar elos freqüentemente resulta na redução de custos ou ampliação da possibilidade de diferenciação.

3.5 SISTEMA DE VALOR E FLUXO DE VALOR

A lógica da cadeia de valor pode ser extrapolada em relação aos limites das firmas individuais, de tal modo que é inerente à própria lógica de cadeia a existência de elos que representam pontes ligando as atividades de uma empresa à outra. Desta forma, a cadeia de valor de uma empresa se ajusta em uma corrente maior de atividades, a qual Porter (1989) chamou de Sistema de Valores (*Figura 11*).

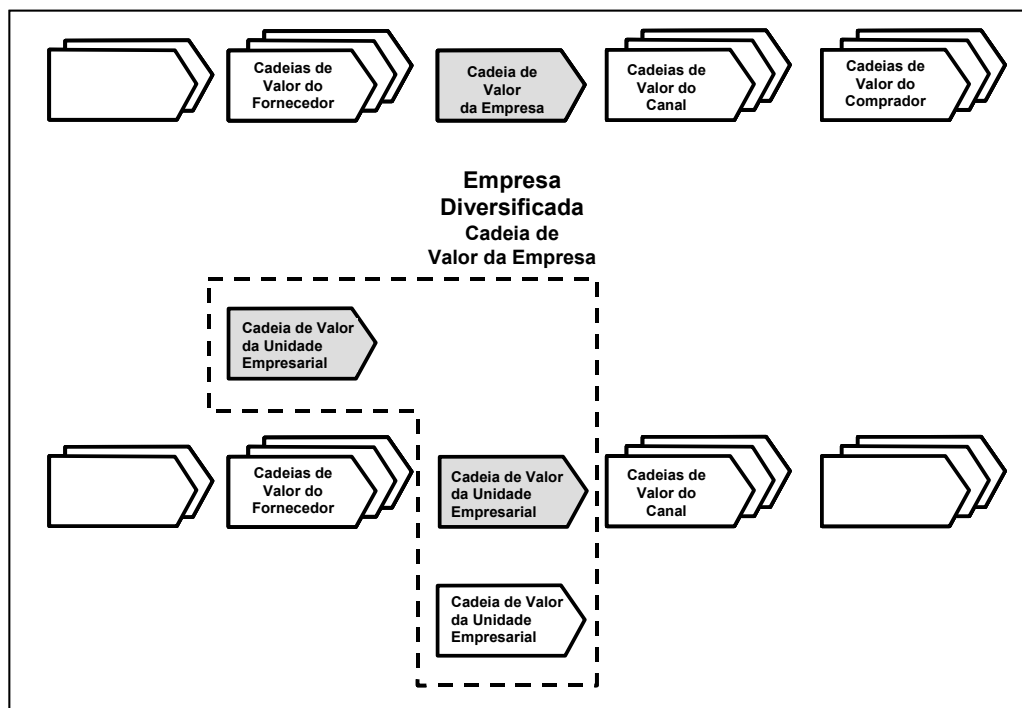


Figura 11 - Sistema de Valores

Fonte: Porter (1989, p. 32).

O produto de uma firma representa o insumo adquirido para a cadeia de valor da firma que o adquiriu. Este tipo de ligação entre as cadeias de valor dos fornecedores e dos compradores (canal) e a cadeia de valor de uma dada empresa, Porter (1989) chama de “elos verticais”. Tais elos também proporcionam oportunidades para a firma obter vantagens competitivas, uma vez que a forma como os fornecedores ou as empresas do canal executam as suas atividades afeta o custo ou o desempenho das atividades da firma e vice-versa. Logicamente a distribuição dos benefícios originados da otimização ou coordenação de elos comuns às cadeias de valores de uma díade de empresas será uma função do poder de barganha de cada firma, refletindo-se, portanto, em suas margens.

De acordo com Porter (1989), a diferenciação de uma organização tem sua origem no modo como a sua cadeia de valor está interligada com a cadeia de seus clientes. A base da diferenciação está na forma como o produto de uma empresa se encaixa na atividade ou da situação que é utilizado pelo comprador. Portanto, a diferenciação deriva essencialmente “da criação de valor para o comprador através do impacto de uma empresa sobre a cadeia de valores do comprador” (PORTER, 1989, p. 48). Neste sentido, cria-se valor quando uma empresa gera uma vantagem competitiva para o seu cliente, reduzindo seu custo ou melhorando o seu desempenho.

Porter (1989) adverte que a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável depende do entendimento da cadeia de valor da firma individual, mas também da forma como

a empresa se encaixa no sistema de valores geral. Neste sentido, pode-se acrescentar que o sistema de valores geral é mais complexo do que a coordenação ou otimização de elos comuns entre as cadeias de valor de firmas individuais. Portanto, o elemento relacional presente em qualquer lógica de encadeamento de atividades desenvolvidas por organizações diferentes (arranjos interorganizacionais) implica na consideração de outras dimensões não devidamente exploradas por Porter (1989).

Neste sentido, Kinder (2003) introduz a idéia de Fluxos de Valor e a noção de que redes de suprimentos são canais de valor e conhecimento. Segundo ele, o próprio conceito de valor envolvido nas redes de suprimento se coloca como problemática, especialmente quando é mensurado não somente em custos fixos ou valor físico, mas enquanto valores intangíveis como conhecimento ou desenvolvimento de produtos. Para Kinder (2003) uma análise mais aprofundada das redes de suprimento revela que estas redes são importantes condutos de conhecimento que se coloca como um significativo componente de qualquer relacionamento próximo, envolvendo produção, tecnologia e o próprio conhecimento.

Sob a ótica dos relacionamentos interorganizacionais, Kinder (2003) lembra que as organizações tanto podem estar orientadas de forma hierárquica ou através do mecanismo de mercado, qualquer uma destas configurações institucionais pode reunir organizações em rede, agrupadas em função da obtenção de vantagens relacionadas a economias que resultam da proximidade física. Porém, novas abordagens atribuem à proximidade física um papel secundário, argumentando que as redes não são delineadas por questões espaciais, podendo ser constituídas por relações horizontais (por um domínio de tecnologias complementares), verticais (cobrindo um setor industrial) ou diagonais (intersetoriais, como no caso de fusão ou transposição de tecnologias). Estas novas abordagens, conforme Kinder (2003), trabalham com um nível de estratégias formadas a partir de relacionamentos sociais e em torno dos benefícios advindos, por exemplo, do conhecimento tácito. Estas redes sociais é que dão suporte à especialização flexível de determinados segmentos industriais. Ou seja, a análise foge do ambiente físico para se localizar nos arranjos sociais (ou fatores relacionais). Tanto isto é evidente, que a pesquisa em redes estratégicas tem sido focada em confiança, conflito, travamento ou isolamento, estruturas de governança e relações entre grandes e pequenas empresas, entre outros temas cujo foco são os relacionamentos.

A idéia de cadeia de suprimentos, segundo Kinder (2003) originalmente se desenvolveu no Japão e teve como ponto de partida a cultura antidesperdício e a necessidade de baixos estoques que resultaram em técnicas como o *just in time* (JIT). As cadeias de

suprimentos se caracterizam por uma parceria ativa, centrada na demanda de recursos e nas trocas benéficas de conhecimento.

Cadeias de suprimento são processo de planejamento, implementação e controle de um fluxo eficiente e efetivo, armazenamento e utilização de matérias-primas, produtos em processamento e bens finais, que envolve informação e conhecimento sobre estes fluxos, desde a origem até os pontos de consumo, com o objetivo de satisfazer os consumidores (KINDER, 2003, p. 507).

As cadeias de suprimentos estão centradas na produção e na integração entre as funções das empresas e de cada parceiro. As relações de suprimento são condutoras de conhecimento e assim, para obter vantagens com este fluxo de conhecimento, as empresas ampliadas constroem redes de suprimentos, investem na capacidade de absorver este conhecimento que é necessário para aprender e contribuir com a rede na qual participam. Assim, para obter vantagens advindas da sua participação na rede, as empresas ampliadas devem ser elas mesmas uma organização de aprendizagem.

É neste sentido que Kinder (2003) emprega o conceito ampliado de empresa em preferência ao termo organização em rede, porque o termo é mais aderente às teorias de interdependência do conhecimento, competência e tecnologia. Tais teorias estão associadas ao conceito de empresa que possui uma visão inovadora ou como uma organização de aprendizagem e que reúnem e exploram o conhecimento gerado através de processo de transferência, acumulação e socialização. Neste sentido, novos conhecimentos são bens cruciais para as empresas empreendedoras que se ajustam ao conceito ampliado de empresa.

Dentro do corpo teórico para análise de redes, Kinder (2003) apresenta a Teoria do Ator-Rede, a qual procura evitar o determinismo tecnológico destacando a contingência e a heterogeneidade das redes tecno-econômicas, as quais resultam em novas tecnologias. Segundo este autor, esta abordagem evita as armadilhas da teoria dos sistemas, focalizando os determinantes sociais (intenções e atividades humanas conscientemente projetadas) e tecnológicos que se combinam para dar forma aos resultados. Cada constituição sócio-técnica é uma única e dinâmica (re)combinação de elementos tecnológicos e sociais. No processo de constituição-construção, estes elementos sociais e técnicos interagem em circunstâncias específicas para formar novas tecnologias ou utilizar as tecnologias mais recentemente desenvolvidas.

A abordagem Ator-Rede utiliza o mapeamento e os instrumentos conceituais analíticos gerados pela teoria das redes sociais para entender como fatores tecnológicos e sociais se combinam para dar forma às redes de inovação em nível local e global, pelo processo de tradução e deslocamento. Ao evitar o determinismo, a teoria ator-rede evita privilegiar

resultados particulares nas relações agente-estrutura. Segundo Kinder (2003), a força desta abordagem reside na natureza social contingente e isto torna esta abordagem uma ferramenta particularmente apropriada quando há limitações intencionalmente conscientes dos objetivos dos agentes humanos na rede ou habilidade dos atores direcionarem a rede.

Kinder (2003), sob a perspectiva de redes tecno-econômicas, a teoria das cadeias de valor e dos sistemas de valores de Porter (1989) representam um passo importante no sentido de reconhecer que nas empresas ampliadas que empregam tecnologias de rede, o valor é criado e distribuído como o resultado de relacionamentos interorganizacionais. A noção de cadeia de valor captura a dinâmica das interações não determinísticas entre organizações em rede que com o passar do tempo são decompostas em fluxos que compõe a corrente de valor.

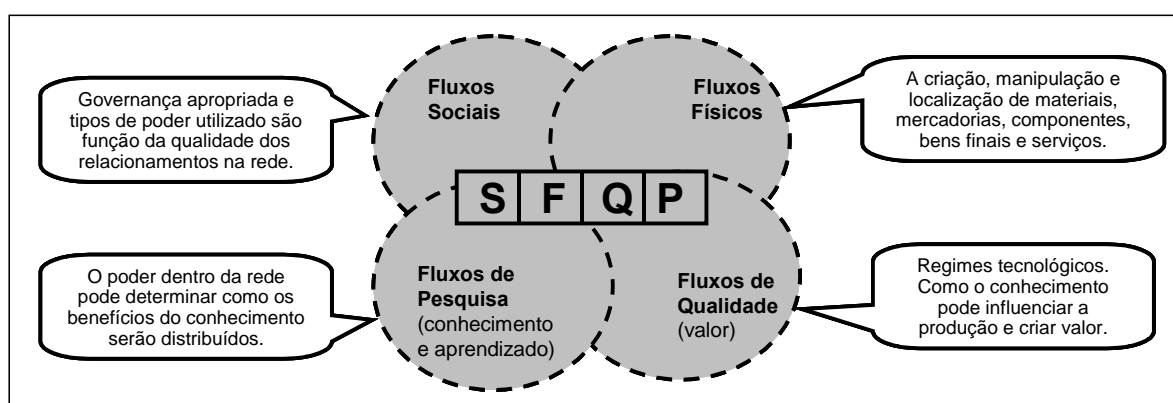


Figura 12 - Corrente de Valor
Fonte: adaptado de Kinder (2003).

Por analogia, as cadeias de valor podem ser consideradas como sólidos sujeitos à deformação, uma vez que fluxos de valor em rede se parecem, com o passar do tempo, como fluxos de um líquido em uma contínua mudança. Kinder (2003) mostra que uma corrente de valor é concebida como sendo composta de quatro fluxos de valor (*Figura 12*): fluxos sociais (interação entre pessoas), fluxos físicos (transformações nas formas tangíveis), fluxos de qualidade (como o valor é adicionado e distribuído numa corrente de suprimentos) e fluxos de pesquisa (geração, transferência e acumulação de conhecimento).

Até este ponto parece haver subsídios suficientes para se considerar que os relacionamentos interorganizacionais, principalmente aqueles que seguem uma seqüência de cadeia, obedecem a uma lógica de criação de valor, o qual se transfere através de diferentes fluxos que obedecem ao sentido que vai dos insumos ao consumidor final. No entanto, o processo de formação de valor, o próprio conceito de valor e como ele realmente atua enquanto elemento de ligação, ou como base de relacionamentos interorganizacionais, ainda configuram um vasto campo a ser explorado.

3.6 VALOR PARA O CONSUMIDOR E VANTAGEM COMPETITIVA

Um ensinamento básico da Ciência Econômica é que nem todas as coisas são mercadorias, pois é a troca que cria valor econômico e transforma as coisas em mercadorias (TANAKA e BUSCH, 2003). Porém, a propriedade de algo ser negociável depende do contexto social e cultural e assim, não se pode entender o mercado apenas pelo conjunto de interações econômicas, mas é indispensável considerar também as interações sociais (LIND e BARHAM, 2004). Ao mesmo tempo em que existe a mercadoria, as decisões das pessoas também contêm valores que não são puramente de mercado. Isto significa que haverá algum componente do aspecto social por trás das trocas, configurando-se em um processo que envolve simultaneamente interações e transformações humanas e não-humanas (TANAKA e BUSCH 2003).

Para Tanaka e Busch (2003) a configuração de mercadorias num espaço global requer qualitativamente diferentes tipos de relações sociais entre seres humanos e objetos físicos. Atualmente, muitos objetos são transacionados entre vários atores humanos e sofrem várias transformações enquanto mercadorias antes de serem finalmente consumidas. Neste processo, conforme Tanaka e Busch (2003), coisas se transformam em mercadorias e pessoas se convertem em participantes de um mercado.

O consumidor encontra muitas marcas e variedades gerais de mercadorias que estão sendo derramadas nos mercados globais e que são feitas por firmas de um dado local (REARDON *et al*, 2001). Como resultado de uma atividade humana, a mercadoria em si carrega aspectos econômicos, sociais, culturais, políticos e morais (LIND e BARHAM, 2004) da localidade que a produziu, que no conjunto, determinam o seu valor sob a ótica de quem está consumindo esta mercadoria. Neste sentido, os valores implícitos numa cultura afetam os motivos e os critérios que determinam as decisões individuais de consumo (HENRY, 1976). A cultura está representada como um conjunto de orientações e concepções de valor de caráter geral que influenciam o comportamento. Para Henry (1976) existem quatro dimensões culturais de valor: (a) a relação do homem com a natureza; (b) a dimensão temporal; (c) a atividade pessoal; e (d) a relação do homem com os outros homens. Em seu estudo sobre a sociedade americana, Henry (1976) conclui que existe suporte empírico para a afirmação de que a cultura é um determinante implícito do comportamento de consumo. Henry (1976) foi um dos primeiros autores a falar da noção de valor como um indicador precedente das mudanças nos padrões de consumo.

Em termos de produtos agroalimentares, por exemplo, além das questões sobre preço e qualidade, pode-se falar em novas características do consumo que levam em consideração aspectos relacionados à saúde humana e segurança alimentar, as conseqüências ambientais da agricultura industrial globalizada, bem-estar animal e trocas comerciais justas. Estas perspectivas dos consumidores têm sido vistas como o principal fator motivador no sentido de uma mudança em relação ao atual padrão de homogeneização dos produtos agroindustriais globais (WINTER, 2003).

3.6.1 Valor sob a Perspectiva do Consumidor

A literatura sobre valor para o consumidor apresenta um conjunto de construções bastante fértil. O valor para o consumidor tem se tornado um importante conceito para o entendimento do comportamento do consumidor em termos de realização das compras e escolha dos produtos (FLINT, WOODRUFF e GARDIAL, 2002). Embora a percepção do consumidor sobre o preço, qualidade e valor sejam considerados elementos centrais do comportamento de compras e da escolha de produtos, Zeithaml (1988), afirma que as pesquisas sobre estes conceitos e suas ligações têm oferecido poucas descobertas conclusivas. Conforme a autora, a avaliação de uma mercadoria por parte de quem a consome parte de um nível mais simples representado pelos atributos do produto, evoluindo até um nível mais complexo, que consiste no valor ou benefício do produto para o consumidor. Ou seja, os consumidores organizam a informação em vários níveis de abstração, variando de simples atributos do produto aos complexos valores pessoais (*Figura 13*).

Para Zeithaml (1988), o termo valor envolve muitos significados. A “qualidade objetiva” se refere superioridade verificável e mensurável sobre algum padrão (ou padrões) ideal predeterminado, estando intimamente relacionada com outros conceitos utilizados para descrever a superioridade técnica de um produto. Já a “qualidade percebida” é definida como o julgamento do consumidor acerca da superioridade ou excelência de um produto e neste sentido pode ser pela conjunção de duas outras formas de observar a qualidade: “qualidade afetiva” e “qualidade cognitiva”. Para a autora, os atributos que sinalizam qualidade têm sido separados em indicações intrínsecas e extrínsecas. Indicações intrínsecas envolvem a composição física do produto, enquanto as indicações extrínsecas são relacionadas ao produto, mas não compõem o produto físico propriamente dito.

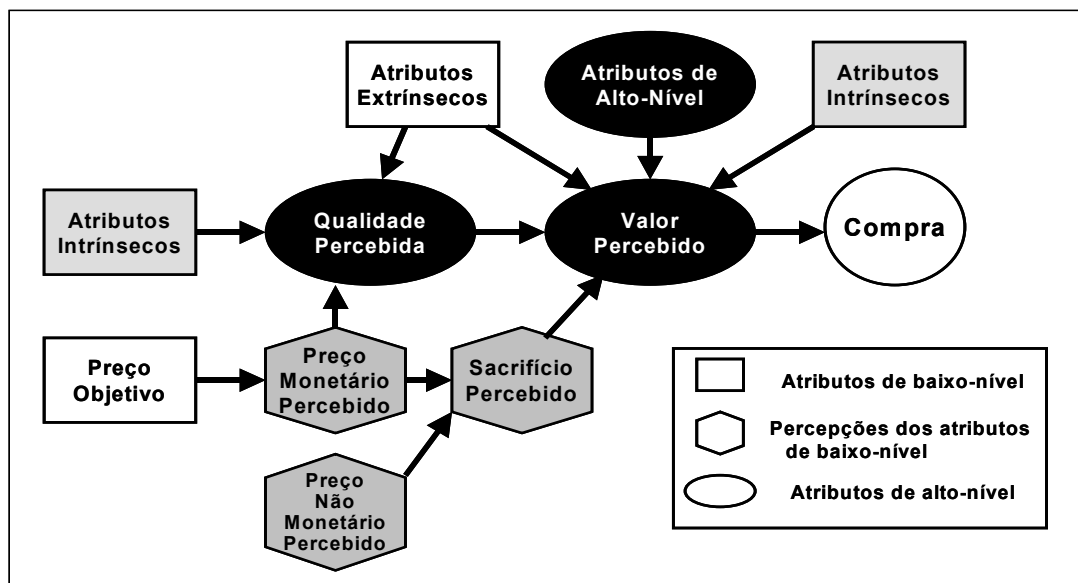


Figura 13 – Modelo de Meios e Fins Relacionando Preço, Qualidade e Valor

Fonte: Zeithaml (1988, p. 4).

Sobre o conceito de Preço Percebido, Zeithaml (1988), partindo da perspectiva do consumidor, argumenta que o preço é o que determina o sacrifício para obter um produto, representando apenas uma medida monetária deste sacrifício. O que importa para a autora, na investigação sobre as decisões de compra, é o conceito de Valor Percebido. “O valor percebido é a avaliação global dos consumidores sobre a utilidade de um produto, baseada na percepção do que é recebido e do que é dado” (Zeithaml, 1988, p. 14). Assim, o valor percebido representa um balanço entre os componentes dados e recebidos.

Os benefícios componentes do valor incluem atributos intrínsecos, atributos extrínsecos, qualidade percebida e outras abstrações relevantes de alto nível. A percepção de valor depende do quadro de referência no qual o consumidor está fazendo uma avaliação. Neste aspecto, existe uma ponte entre Zeithaml (1988) trabalha sobre a perspectiva de valor para o consumidor e o contexto no qual esta avaliação ocorre, ou seja, o contexto de consumo destacado por Djursaa e Kragh (1998). O contexto de consumo, segundo Djursaa e Kragh (1998), representa relativamente os valores culturais centrais ou periféricos. Em um contexto cultural central as mercadorias são fortemente percebidas pelos importantes valores culturais que carregam em si. Já em contextos periféricos de consumo, estes valores assumem importância relativamente menor. As percepções de valor são situacionais e dependem do contexto dentro do qual um julgamento avaliativo ocorre. Esta visão pode ajudar a explicar a diversidade de significados de valor.

As diversas interpretações sobre qualidade e valor, dão margem para uma extensa agenda de pesquisa. Na visão de Zeithaml (1988), a pesquisa acadêmica sobre mensuração da

qualidade é fortemente dependente de escalas unidimensionais de classificação, enquanto que o conceito global de qualidade possui muitas dimensões. Os estudos também precisam determinar quais são os atributos que sinalizam estas dimensões, quando e por que eles são selecionados entre outras indicações e como eles são percebidos e combinados.

Para Zeithaml (1988), é a percepção que afeta o comportamento, não o atributo em si. Deste modo, os sacrifícios não deveriam estar limitados apenas ao preço monetário, especialmente em situações onde os custos relacionados ao tempo, à procura e à conveniência são salientes ao consumidor. Neste campo de pesquisa, a autora destaca que existem métodos apropriados para estudos da qualidade e valor, tal como o mapeamento cognitivo agregado, a análise estrutural, a análise de diferenciação cognitiva e o mapeamento das estruturas de valor. Tais técnicas são projetadas especialmente para analisar e representar abstrações de ordem mais elevada tal como qualidade.

Com base no trabalho de Zeithaml (1988), Woodruff, Schumann e Gardial (1993) apresentam algumas considerações sobre o entendimento de valor e satisfação a partir da perspectiva do cliente. Estes autores desenvolvem um programa de pesquisa dividido em três fases. Na primeira fase procuram um melhor entendimento sobre valor e satisfação sob o ponto de vista do consumidor. Na segunda fase procuram traduzir o aprendizado obtido na fase anterior, em processos de mensuração da satisfação e do valor percebidos pelo consumidor, visando sua aplicabilidade no contexto das organizações. A última fase da pesquisa procura estabelecer uma relação entre valor e satisfação para o consumidor e a tomada de decisão nas firmas, principalmente em termos de aprimoramento logístico e projetos de novos produtos.

O conceito de valor para Woodruff, Schumann e Gardial (1993) é semelhante ao apresentado por Zeithaml (1988), cujo ponto de partida é a situação de uso do produto ou serviço, na qual se traduzem as necessidades através de atributos específicos do produto ou serviço. Assim, o valor para o consumidor é visto como a combinação de atributos preferidos e desempenho destes atributos. O valor para o consumidor, conforme Woodruff, Schumann e Gardial (1993), é um *trade-off* entre atributos desejáveis (que são esperados do vendedor) comparado com as dimensões do sacrifício (o que se espera dar para comparar e usar o produto).

Baseados nas suas pesquisas sobre o que os consumidores consideram como valor e satisfação através da análise do que eles falam sobre suas compras e experiências de uso, Woodruff, Schumann e Gardial (1993) apresentam quatro questões importantes sobre a natureza do valor: (a) complexidade do valor para o consumidor; (b) as dimensões que o valor

assume; (c) a desvalorização dos produtos; e (d) a dinâmica do valor. Valor para o consumidor é uma complexa relação, que compreende a percepção do consumidor no sentido de que os atributos de um produto oferecem benefícios necessários à satisfação de alguns propósitos desejados em uma particular situação de uso.

Woodruff, Schumann e Gardial (1993), mostram que uma das dimensões do valor é o que se pode chamar de “*valor no uso*” (*value-in-use*), porque diz respeito à utilidade e aos benefícios da utilização de um produto em uma situação para a qual ele foi projetado. Outra dimensão do valor para o consumidor é chamada pelos autores de “*valor de posse*” (*possession value*), representando o benefício ou o prazer que o consumidor sente apenas pelo fato de possuir ou ser dono de um produto. No sentido inverso está a desvalorização de um produto, a qual está associada ao aparecimento de aspectos acentuadamente negativos do produto, demonstrando o quanto inadequado é o produto à situação de uso pretendida pelo consumidor. Por fim, o valor assume caráter dinâmico na medida em que os consumidores modificam sua perspectiva sobre o valor de um produto ao longo do tempo ou devido à ocorrência de algum evento. No entanto, embora Flint, Woodruff e Gardial (2002) afirmem ter encontrado várias referências à natureza dinâmica do valor, também afirmam que não existe quase nada na literatura sobre valor que proporcione algumas idéias sobre exatamente quais aspectos estão relacionados com a modificação da noção de valor por parte dos consumidores. Sobre este aspecto, Flint, Woodruff e Gardial (2002) sugerem que as experiências dos consumidores com a utilização de um produto podem estar associadas às mudanças nas suas percepções sobre valor.

Em termos de satisfação do consumidor, Woodruff, Schumann e Gardial (1993) destacam que existe uma grande confusão em relação ao seu significado e apresentam algumas características deste conceito, entre as quais destacam três como sendo as mais importantes: (a) a satisfação está relacionada com o valor para o consumidor; (b) obter um julgamento sobre a satisfação envolve uma comparação com alguns padrões; e (c) os julgamentos sobre a satisfação diferem segundo os níveis de conteúdo emocional. Satisfação, segundo os autores, é uma reação imediata frente a quanto valor é recebido através do uso de um produto em uma situação específica. Isto significa que os consumidores podem sentir-se satisfeitos em diferentes níveis de suas cadeias de valores.

É justamente neste sentido que Woodruff, Schumann e Gardial (1993) colocam que o julgamento sobre o nível de satisfação depende de uma comparação de padrões. Os consumidores comparam que tipo de valor é recebido de um produto, com algum tipo de padrão. Assim, a satisfação é um sentimento de avaliação sobre esta comparação. Avaliação

esta que invariavelmente estará impregnada de um conteúdo emocional. Sobre este aspecto, os autores advertem que normalmente as medidas de satisfação não capturam corretamente o nível de satisfação que os consumidores sentem. Para eles, as medidas de satisfação deveriam considerar as situações específicas de uso, uma vez que os consumidores podem avaliar o valor recebido de forma diferente, dependendo da natureza da situação.

Avançando sobre a complexidade do tema já mencionada nos trabalhos de Zeithaml (1988), Woodruff, Schumann e Gardial (1993), Spreng, Mackenzie e Olshavsky (1996) fazem um reexame dos determinantes da satisfação do consumidor. A proposta dos autores é descrever e testar empiricamente um modelo mais compreensível dos determinantes da satisfação dos consumidores. O modelo apresentado por estes autores propõe que sentimentos surgem quando os consumidores comparam suas percepções sobre o desempenho de um produto ou serviço, tanto em relação aos seus desejos quanto às suas expectativas. Este processo de comparação produz não apenas sentimentos de satisfação com o produto ou serviço, mas também sentimentos de satisfação com a informação sobre a qual suas expectativas estão baseadas.

Spreng, Mackenzie e Olshavsky (1996) acreditam que o modelo proposto por eles traz várias contribuições à literatura sobre satisfação. Primeiro, porque pretende esclarecer papéis dos desejos e expectativas. Segundo, porque o modelo introduz a noção de satisfação sobre a informação, distinguindo-a conceitualmente de outras formas de satisfação e examinando seu relativo impacto sobre sentimentos de satisfação com a experiência em relação a um produto ou serviço. Sobre este aspecto, o modelo prevê que os consumidores avaliam a informação oferecida, assim como o resultado do produto na determinação de seu nível global de satisfação.

Normalmente os modelos que tratam do processo de formação de satisfação postulam que os sentimentos de satisfação surgem quando os consumidores comparam suas percepções sobre o desempenho de um produto com as suas expectativas. Spreng, Mackenzie e Olshavsky (1996) assumem a definição de Oliver (1993) de que as expectativas possuem dois componentes: uma probabilidade de ocorrência e uma avaliação da ocorrência. Desta forma, definem expectativas como crenças sobre os atributos ou desempenho de um produto em algum momento do futuro. Já os desejos podem ser conceituados a vários níveis de abstração: eles podem ser definidos abstratamente em termos das necessidades básicas mais fundamentais, metas de vida, ou estados finais desejados. Assim, níveis altos ou baixos de desejos podem estar conectados em uma cadeia de meios e fins. Elevados níveis de valores e

desejos conduzem a desejos por produtos que oferecem certos benefícios e estes benefícios, em contrapartida, especificam os atributos e os níveis de atributos desejados em um produto.

Spreng, Mackenzie e Olshavsky (1996) mostram que é mais prático definir desejos em termos concretos enquanto níveis de atributos e benefícios que um consumidor acredita estar associados com elevados níveis de valores. Apenas neste nível concreto os desejos são diretamente comparáveis ao desempenho percebido. Para eles, é possível distinguir claramente entre desejos e expectativas previstas ao nível conceitual. Expectativas são crenças sobre a probabilidade de que um produto esteja associado com certos atributos, benefícios ou resultados, enquanto desejos são avaliações da extensão pela qual estes atributos, benefícios ou resultados que conduzem à obtenção de valores pessoais. Pode-se dizer, também, que as expectativas são orientadas para o futuro e relativamente maleáveis, enquanto que desejos são orientados para o presente e relativamente estáveis.

Na mesma linha de pensamento de Woodruff, Schumann e Gardial (1993), Spreng, Mackenzie e Olshavsky (1996) acreditam ser impossível de se abstrair o componente emocional da análise sobre a satisfação do consumidor. Para eles, a satisfação global de um consumidor é definida como um estado afetivo, ou seja, a reação emocional em relação a experiência com um produto ou serviço. Spreng, Mackenzie e Olshavsky (1996) propõem que a satisfação global influenciada pela satisfação do consumidor com o produto em si (satisfação com os atributos) e pela informação utilizada na escolha do produto (satisfação com a informação). A satisfação com os atributos e com a informação são resultado da avaliação do consumidor sobre o grau em que o desempenho percebido de um produto encontra ou ultrapassa seus desejos (congruência de desejos) e expectativas (congruência das expectativas). Neste sentido, Oliver (1993) já havia definido a satisfação com os atributos como o julgamento subjetivo da satisfação do consumidor partindo das observações do desempenho dos atributos.

Spreng, Mackenzie e Olshavsky (1996) acreditam que é importante manter a distinção entre satisfação global e satisfação com os atributos individuais porque satisfação em relação a atributos específicos não é o único antecedente da satisfação global. A satisfação global está baseada sobre experiências globais, não apenas em atributos individuais. Para os autores, a *satisfação com a informação* representa um julgamento subjetivo da satisfação em relação a informação utilizada na escolha de um produto. Assim, a satisfação com a informação é proposta como o construto-chave que serve como mediador entre os efeitos da congruência das expectativas sobre a satisfação global.

Spreng, Mackenzie e Olshavsky (1996) detalham seu modelo (*Figura 14*) acrescentando os construtos da congruência das expectativas e da congruência dos desejos. Para eles, a congruência das expectativas é definida como a avaliação subjetiva do consumidor sobre a comparação entre suas expectativas e o desempenho obtido. Os autores propõem que a congruência das expectativas tem este efeito direto tradicional sobre a satisfação com os atributos porque a avaliação dos consumidores sobre um nível de atributo é antecipada, qualquer que seja o produto. Também propõem que a congruência das expectativas influencia a satisfação com a informação.

Do mesmo modo, a congruência de desejos representa a avaliação subjetiva do consumidor em relação a comparação entre seus desejos e o desempenho obtido. Os autores propõem que a congruência de desejos influencia positivamente a satisfação global de forma indireta através da satisfação com os atributos e da satisfação com a informação. Por fim, o modelo ainda inclui o efeito do desempenho percebido sobre a satisfação. Spreng, Mackenzie e Olshavsky (1996) definem o desempenho percebido como as crenças relativas aos atributos do produto. Quando o desempenho percebido é incluído no modelo, uma forte relação entre desempenho percebido e satisfação freqüentemente é encontrada.

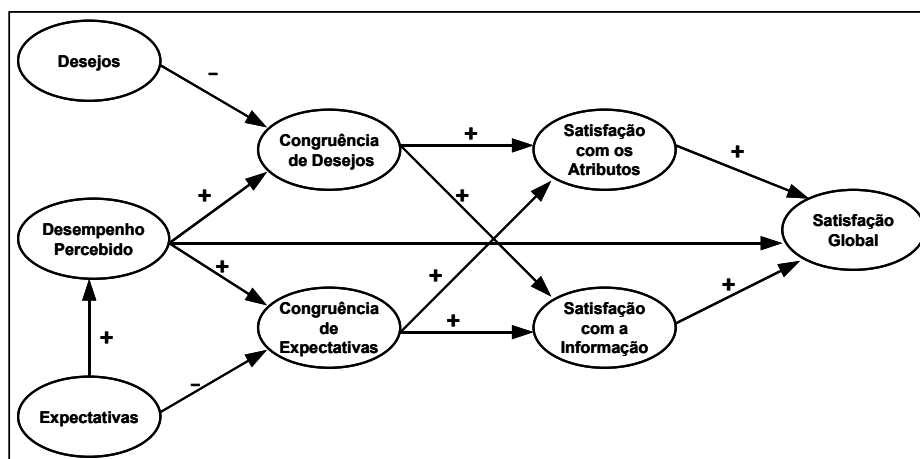


Figura 14 – Modelo Conceitual do Processo de Formação da Satisfação

Fonte: adaptado de Spreng, Mackenzie e Olshavsky (1996).

Os resultados obtidos com o teste do modelo de Spreng, Mackenzie e Olshavsky (1996) indicam que: (a) a congruência das expectativas e a congruência dos desejos atuam como mediadores do impacto das expectativas, desejos e desempenho sobre a satisfação em termos de atributos, informação e também em relação à satisfação global; e (b) a satisfação com os atributos e a satisfação com a informação atuam como mediadores do impacto da congruência das expectativas e da congruência dos desejos sobre a satisfação global. Por fim, Spreng, Mackenzie e Olshavsky (1996) ainda destacam que seu modelo traz quatro

contribuições centrais para a literatura da satisfação: (a) confirma a importância da congruência dos desejos como um determinante da satisfação; (b) integra múltiplos padrões de comparação em um único quadro de análise; (c) esclarece os papéis das expectativas, dos desejos e do desempenho; e (e) identifica a satisfação com informação como o determinante-chave da satisfação.

O que Spreng, Mackenzie e Olshavsky (1996) apresentam como satisfação global é aderente ao conceito de valor percebido pelo consumidor. A noção de satisfação é um construto adjunto que permeia a discussão de Woodruff (1997) sobre valor. Conforme Woodruff (1997), o valor para o consumidor é inerente ou está ligado ao uso de algum produto. Operacionalmente, o valor é frequentemente mensurado enquanto atributo baseado na preferência que influencia a compra. Woodruff (1997) mostra que existem diferentes classificações ou tipos de valor para o consumidor. Algumas oferecem categorias dentro das quais agrupam-se tipos de valor. Por exemplo, a distinção entre cinco categorias de valor que deveriam ser providas por um produto: funcional, social, emocional, epistêmica e condicional ou sobre os dois aspectos segundo os quais os tipos de valor ao consumidor diferem: o valor para o consumidor pode ser intrínseco ou extrínseco em relação ao produto. Com base nestes aspectos, Woodruff (1997, p.142) conceitua valor para o consumidor:

Valor para o consumidor é uma preferência percebida pelo consumidor e uma avaliação dos atributos do produto, atributos de desempenho e conseqüências que advém do uso e que facilitam (ou bloqueiam) o alcance das metas e propósitos do consumidor em situações de uso.

O conceito de valor para o consumidor apresentado por Woodruff (1997) sugere uma forte relação com a satisfação do consumidor. Ambos os conceitos descrevem julgamentos avaliativos sobre produtos e ambos dão muita importância nas situações de uso. A satisfação global é o sentimento do consumidor em resposta à avaliação de uma ou mais experiências com um produto. Woodruff (1997) constrói um modelo de hierarquia de valor para o consumidor (*Figura 15*) sugerindo que o valor desejado é composto por preferências por específicas e mensuráveis dimensões: os atributos, o desempenho dos atributos e as conseqüências ligadas às metas para as situações de uso. Já o valor desejado, ao contrário, guia os consumidores quando eles formam perspectivas de quanto bom ou ruim seria o desempenho de um produto em situação de uso.

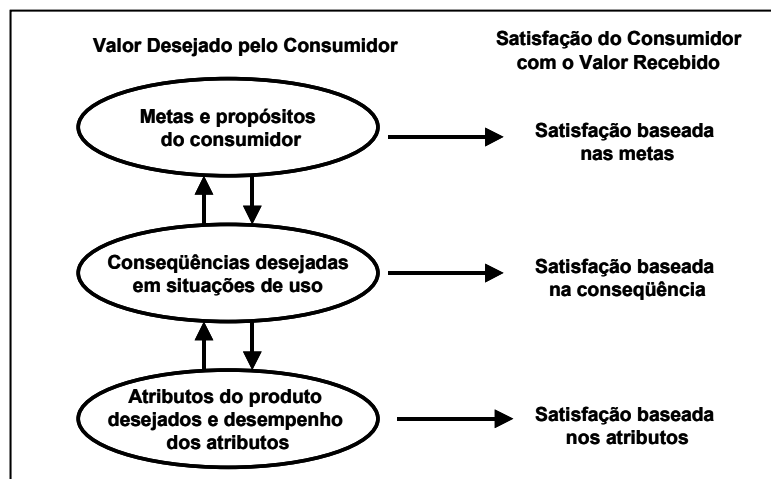


Figura 15 - Modelo de Hierarquia de Valores do Consumidor
 Fonte: Woodruff (1997, p. 142).

Em termos de implicações para pesquisas futuras envolvendo a noção de valor sob a perspectiva do consumidor, Woodruff (1997) indica que existe uma imensa oportunidade de melhorar as ferramentas existentes e desenvolver outras. Novas pesquisas podem ajudar a desenvolver (a) uma teoria mais rica sobre valor para o consumidor, (b) ferramentas metodológicas mais eficazes sobre valor para o consumidor, (a) mais evidências dos impactos da aplicação de ferramentas específicas de valor para o consumidor sobre o desempenho organizacional. Nesta linha, há espaço para discutir a criação e transferência de valor para o consumidor como fonte de vantagem competitiva sustentável alcançada por organizações orientadas pelo mercado (*market oriented*).

3.6.2 Valor Enquanto Fonte de Vantagem Competitiva

Com referência aos conceitos trazidos por Zeithaml (1988) e as contribuições de Woodruff, Schumann e Gardial (1993), Oliver (1993), Spreng, Mackenzie e Olshavsky (1996), percebe-se que a transferência de valor para o consumidor enquanto base para a formação de uma vantagem competitiva é uma tarefa complexa. A adoção para uma orientação voltada para a transferência de valor para o consumidor, conforme Woodruff (1997), requer organizações extremamente capazes de aprender com o mercado e consumidores alvo. Para este autor, a decisão de como competir através de uma transferência superior de valor para o consumidor faz surgir questões difíceis tais como as seguintes:

- (1) O que exatamente os consumidores valorizam?
- (2) Frente a todas as coisas que os consumidores valorizam, sobre quais a empresa deveria focar para alcançar uma vantagem?

(3) O quanto os consumidores pensam que a empresa transfere deste valor?

(4) Quais serão as mudanças no valor para os consumidores no futuro?

Partindo destas quatro questões fundamentais, Woodruff (1997) discute as capacidades operacionais necessárias às organizações que esperam melhorar a competição com base na transferência de um valor superior para o consumidor. O cerne destas capacidades é o entendimento compartilhado do conceito de valor para o consumidor, “considerando o que ele quer e acredita que obtenha ao comprar e utilizar um produto do vendedor” (WOODRUFF, 1997, p. 140).

Para Woodruff (1997) as organizações comprometidas com o aprendizado sobre o valor para o consumidor necessitam saber o que é mais importante para aprender. A teoria sobre o comportamento do consumidor oferece uma importante ferramenta para uma investigação sobre as questões críticas que um gestor precisa saber. Nesta linha, o autor defende a necessidade de uma nova teoria para descrever como e por que os desejos de valor dos consumidores se modificam com o tempo, da compra até as múltiplas situações de uso. Uma teoria das modificações do valor para o consumidor poderia ser a pedra angular para o desenvolvimento de processos e técnicas para prever as mudanças e expandir o tempo necessário para apontar aos competidores como obter vantagens a partir da oportunidade criada pela modificação.

Muitas das atuais teorias que caminham neste sentido, conforme argumenta Woodruff (1997), focalizam os atributos relacionados com o produto, com logística e com os serviços oferecidos. Apesar disso, ainda existe pouco conhecimento acerca da hierarquia de valores do consumidor. Talvez sejam necessárias variações na teoria do valor para o consumidor para ajudar no entendimento de como os consumidores percebem valor em diferentes contextos. Novas pesquisas deveriam focar na construção de uma teoria para entender como os consumidores percebem valor em relacionamentos de longa duração.

Obter uma vantagem competitiva através da criação e transferência de valor para o consumidor não é uma tarefa das mais simples. Nesta linha, Parasuraman (1997) traz algumas reflexões sobre o processo de obtenção de vantagens competitivas através da noção de valor para o consumidor. Tal como Woodruff (1997) corretamente observou, apesar do incremento da atenção focada no valor para o consumidor, as definições existentes sobre o construto são um pouco ambíguas (elas tipicamente confiam em outros termos como utilidade, preço, benefício, qualidade e satisfação que, muito freqüentemente, são eles próprios não muito bem determinados) e assumem uma perspectiva estreita (valor freqüentemente é mensurado como desejos baseados em atributos ou preferências que influenciam a compra).

Parasuraman (1997) argumenta que da riqueza e complexidade do conceito de Woodruff (1997) sobre valor para o consumidor, se isto prontamente se traduz numa efetiva tradução operacional para facilitar a construção de uma escala geral de medida do valor para o consumidor, não está claro. Segundo este autor, ironicamente, a deficiência potencial da definição operacional origina-se da sua riqueza conceitual – chamada de múltiplo contexto (pré e pós-compra), múltiplas tarefas cognitivas (preferências por e avaliação de) e múltiplos e incrementais níveis de critérios de avaliação (atributos do produto, conseqüências do uso e metas dos consumidores) que estão imbricados nesta definição. O múltiplo contexto, tarefas e critérios demandam diferentes abordagens de mensuração e métrica.

Assim como Woodruff (1997), a discussão apresentada por Parasuraman (1997) também captura a dinâmica e o contexto de dependência em relação à natureza de como os consumidores julgam o valor, os critérios que eles utilizam e a importância relativa que eles depositam nestes critérios. Como tal, o modelo de hierarquia de valor proposto por Parasuraman (1997) representa um quadro referencial-analítico para o monitoramento e transferência de valor para o consumidor. Um dos seus pressupostos básicos é que o valor esperado por um consumidor em relação a um produto pode variar não apenas entre consumidores, mas também em relação ao mesmo consumidor ao longo do tempo. Tal como Woodruff (1997) sugere, Parasuraman (1997) assume que a natureza e os determinantes do valor para o consumidor podem modificar-se ao longo do tempo sobre vários estágios de associação entre um consumidor com uma empresa. Em outras palavras, os atributos que motivam a compra inicial de um produto podem diferir do critério que representa valor durante uma alta utilização após a compra, e que também pode se diferenciar dos determinantes do valor durante um longo tempo de uso.

Segundo Parasuraman (1997), os “consumidores de primeira vez” provavelmente focalizam sobre critérios que estão ao nível dos atributos, mas os consumidores mais experientes provavelmente focalizam nas conseqüências e critérios ao nível das metas. Apesar desta definição ser necessariamente experimental é consistente com o bem conhecido princípio de que consumidores poderiam se envolver mais em processos detalhados de informação durante uma nova compra do que durante uma repetição de compra. É também compatível com a noção intuitiva de que os consumidores podem precisar acumular considerável experiência com um produto antes de estar pronto para perfeitamente acessar a extensão da oferta da empresa para ajudá-lo a realizar suas metas de mais alta ordem de abstração.

Muitos dos principais temas implicados nesta discussão de Parasuraman (1997) servem como base para uma estrutura de mensuração do valor. Conforme o próprio autor coloca, o valor para o consumidor é um conceito dinâmico, não somente porque provavelmente sua magnitude obviamente mude ao longo do tempo, mas (e mais importante) porque os atributos utilizados pelo consumidor no julgamento de valor, ou a relativa importância dos atributos pode, também, variar ao longo do tempo. Para as organizações que buscam uma vantagem competitiva, prever as transformações futuras na estrutura e determinantes do valor para o consumidor é tão importante quanto o mero monitoramento longitudinal do valor para o consumidor. Nesta tarefa, Parasuraman (1997) salienta que diferentes tipos de informações e abordagens de coleta de dados são necessárias para a exatidão e utilidade do aprendizado sobre o valor para o consumidor, pois o nível de hierarquia de valor sobre o qual os gestores focalizam influencia profundamente o que eles aprendem.

Parasuraman (1997) ainda adverte que, concorrente com esta direção da pesquisa no corrente avanço na teoria do valor para o consumidor, há também a necessidade de desenvolver sólidas medidas psicológicas sobre este construto. Conforme Parasuraman (1997), um aspecto crítico da teoria do valor para o consumidor que ainda não está plenamente desenvolvida diz respeito às fontes a partir das quais os consumidores podem derivar valor. Apesar disto, está claro que critérios como marca, preço, características do produto e serviços de suporte são potenciais fontes de valor, a forma como elas comunicam valor para os consumidores talvez não seja clara. Por exemplo, a teoria existente de valor para o consumidor tem pouco a dizer sobre como e quando as várias fontes poderiam interagir na comunicação de valor. Como sugestão, Parasuraman (1997) revela que pesquisas direcionadas à questões como estas avançariam em direção ao entendimento sobre valor para o consumidor.

De outro lado, acrescenta o autor, os avanços das organizações em rede e o rápido crescimento do seu número apontam para uma outra fértil área para pesquisa: transferência de valor para o consumidor em contextos nos quais a habilidade de uma empresa focal em transferir valor para seus consumidores depende, ao menos em alguma medida, de outras empresas. Parasuraman (1997) acrescenta que questões especialmente relacionadas com a investigação neste contexto incluem: (a) os tipos de comunicação interorganizacional, coordenação e compartilhamento de recursos que são necessários para transferir valor para o consumidor; (b) as potenciais barreiras para a cooperação entre empresas; e (c) as estratégias para ultrapassar estas barreiras. Também importante é o exame sobre a maneira como os

consumidores interpretam a transferência de valor neste contexto. Finalmente, a relação entre valor para o consumidor e valor para a organização necessita ser examinada sistematicamente ao longo do tempo.

Do ponto de vista da estratégia organizacional, Woodruff (1997) chama a atenção para a necessidade de ferramentas metodológicas mais eficazes sobre valor para o consumidor. Para ele, o conceito e a teoria de valor para o consumidor ajudaria a determinar o que as organizações querem saber sobre seus consumidores. No entanto, há a necessidade de se verificar maiores evidências dos impactos da aplicação de ferramentas específicas de valor para o consumidor sobre o desempenho organizacional. Antes de fazerem um compromisso com a mudança, muitas organizações necessitam evidências de que a competição através de estratégias de transferência de um valor superior para os consumidores conduz a um desempenho superior (WOODRUFF, 1997).

Um desempenho superior é o resultado de proporcionar uma transferência superior de valor para o consumidor, o que não é um fim em si mesmo. Segundo Slater (1997), um desempenho superior requer que a firma possua uma vantagem competitiva (PORTER, 1989). Uma firma possui uma vantagem competitiva quando possui recursos ou habilidades que (a) a capacite para transferir valor para o consumidor, (b) sejam únicos e (c) sejam difíceis de imitar (BARNEY, 1991).

Woodruff, (1997), tratando das implicações da competição com base no valor para o consumidor argumenta que assim como a retenção e o relacionamento com os consumidores assumem maior prioridade, o aprendizado sobre o consumidor e o seu processo de tradução de suas expectativas em ações passam a ser uma questão de competência central. Competir com base na transferência superior de valor força as organizações a competirem sobre o aprendizado em relação ao valor para o consumidor e na tradução deste aprendizado em capacidades voltadas à criação e transferência de valor.

As habilidades superiores de tradução, conforme Woodruff, (1997), podem ser importantes fontes de vantagem competitiva. Uma questão crítica é o mito do “critério-chave de compra”, o qual é assumido por vendedores que acreditam que apenas algumas dimensões-chave de valor para o consumidor conduzem o comportamento de consumo. No entanto, não é plausível esperar que estas dimensões de valor sejam as mesmas ao longo do tempo. As dimensões de valor estrategicamente importantes provavelmente se modificam através dos segmentos de consumo e através do tempo. Em síntese, o desafio para competir com base na transferência de valor para o consumidor está mais provavelmente na transformação da avaliação do consumidor em termos do valor recebido (de acordo com suas muitas dimensões)

em resposta ao valor transferido, do que no foco sobre relativamente poucos critérios de compra (WOODRUFF, 1997).

A transferência de um valor superior para o consumidor somente ocorre quando a firma é capaz de inovar na criação e transferência de valor para os seus clientes (SLATER, 1997). A firma deve orientar suas estratégias conforme a sinalização dada pelo seu mercado consumidor, ou seja, deve ser uma organização orientada para o mercado. Slater (1997) define que a orientação para o mercado é a cultura que: (a) coloca como prioridade máxima a rentabilidade e a criação e manutenção de um valor superior para o consumidor enquanto considera os interesses de outros stakeholders-chave; e (b) provê normas para comportamento relativo ao desenvolvimento organizacional de responsabilidades sobre as informações de mercado.

Partindo do pressuposto de que a razão da existência de uma firma seja o de promover a satisfação do consumidor, Slater (1997) argumenta que uma teoria da firma baseada no valor para o consumidor deveria dizer que um desempenho superior é resultado das firmas que possuem uma cultura organizacional baseada no valor para o consumidor. Esta cultura deveria ser complementada pela capacidade da organização de aprender sobre os consumidores e as mudanças nas suas necessidades e sobre o gerenciamento do processo inovativo. A firma ainda deveria auto-organizar-se em torno do processo de transferência de valor para o consumidor. Disso resulta que recursos tangíveis desempenham um papel menor nesta teoria da firma. Assim, as firmas nas quais o foco no valor para o consumidor é complementado por recursos e capacidades apropriadas são as mais bem posicionadas para atrair o capital necessário para a expansão da escala ou escopo das atividades.

Sobre este aspecto, Slater (1997) afirma que a estratégia de criação de valor para o consumidor de uma firma influencia substancialmente a escala, o escopo e os tipos de atividades na qual está envolvida. Segundo ele, a estratégia de valor para o consumidor envolve: (a) o estabelecimento de objetivos apropriados ao mercado; (b) a seleção de segmentos específicos de mercado como alvo dentro de um vasto conjunto de indústrias; (c) a criação de uma proposição de valor que estabelece uma posição de vantagem competitiva; e (e) o desenvolvimento de capacidades voltadas necessariamente para o entendimento das necessidades dos consumidores e para a transferência do valor prometido.

Com referência à uma organização focada no processo de valor para o consumidor, Slater (1997) procura demonstrar que o desafio organizacional central na teoria da firma baseada no valor para o consumidor é a maximização da eficácia das suas atividades criadoras de valor. Estas atividades são mais apropriadamente vistas como processos que cortam através

de muitas funções na organização. Conforme Slater (1997), em contraste com a perspectiva da economia dos custos de transação, a qual requer a decisão de conduzir internamente um processo ou contratar alguém para a sua execução ser baseada na minimização do custo, a escolha na teoria baseada no valor para o consumidor está sustentada sobre quais processos alternativos produzem valor superior. Então, tanto os benefícios para o consumidor como os custos devem ser considerados. A firma deve focalizar em desenvolver e sustentar poucos processos centrais os quais criam e mantêm uma real e significativa distinção de longo prazo na mente dos consumidores. Isto implica em que a firma esteja estritamente orientada pelo mercado.

Para Kohli e Jaworski (1990) o foco no consumidor é o elemento central, que juntamente com a noção de marketing coordenado e a busca pela lucratividade, formam o conceito de orientação pelo mercado. De acordo com estes pilares centrais, Kohli e Jaworski (1990) definem que orientação pelo mercado é a geração de inteligência de mercado voltada para as necessidades presentes e futuras do consumidor, a disseminação desta inteligência entre os departamentos e a resposta organizacional a tudo isto. Um estudo de Jaworski e Kohli (1993) sugere que a orientação para o mercado é um importante determinante do desempenho de um negócio, independentemente da incerteza do mercado, da intensidade da competição ou da turbulência tecnológica do ambiente no qual opera.

De forma consistente com as descobertas de Kohli e Jaworski (1990) sobre a orientação pelo mercado, estão as considerações de Narver e Slater (1990). Segundos estes, para que uma organização alcance continuamente uma performance de mercado acima da média, é necessário criar uma vantagem competitiva sustentável. Isto significa criar um valor superior para os seus consumidores. Por sua vez, isto implica que o ofertante perceba o valor esperado pelo consumidor e possa ofertar algo que exceda este valor esperado por ele frente a qualquer outra alternativa. O desejo de criar um valor superior para os consumidores e obter uma vantagem competitiva sustentável conduz a organização uma cultura que produzirá o comportamento necessário. Orientação pelo mercado é a cultura organizacional que mais efetivamente cria o comportamento necessário para a criação de um valor superior para os clientes e assim alcançar uma contínua performance superior para o negócio (NARVER e SLATER, 1990).

Orientação pelo mercado “(...) é um construto unidimensional que consiste em três componentes comportamentais e dois critérios de decisão: orientação pelo consumidor; orientação pelo competidor; coordenação interfuncional; um foco de longo prazo e um objetivo de lucro” (NARVER e SLATER, 1990, p.22).

Deste modo, uma firma apresenta comportamento orientado para o mercado quando desenvolve habilidades para adquirir conhecimento sobre clientes e outros participantes do mercado, compartilha este conhecimento amplamente através da organização, chegando a um consenso sobre seu significado e toma ações para transferir um valor superior para o consumidor.

Uma orientação pelo consumidor requer que o vendedor entenda a cadeia de valor do comprador em toda a sua extensão, não apenas no momento presente, devendo ainda considerar que ela evolui ao longo do tempo em decorrência da própria dinâmica interna do mercado. A orientação pelo competidor significa que o vendedor deva entender as fraquezas e potencialidades no curto prazo e as capacidades e estratégias de longo prazo tanto dos seus atuais competidores-chave como dos seus potenciais competidores-chave. Por fim, a coordenação interfuncional implica na utilização coordenada dos recursos da empresa para a criação de um valor superior para consumidores-alvo. Para Narver e Slater (1990), qualquer ponto na cadeia de valores dos consumidores se coloca como uma oportunidade para um vendedor criar valor para o comprador. A estratégia de mercado orientada pela noção de valor para o consumidor envolve o entendimento da complexidade das percepções do consumidor, do processo de monitoramento de valor para o consumidor e da transferência deste valor (PARASURAMAN, 1997, WOODRUFF, 1997 e FLINT, 2004).

Assim, uma organização orientada pelo mercado é aquela que procura alcançar o valor pretendido pelos seus consumidores, o que necessariamente envolve um aprendizado contínuo sobre estes. Segundo Slater (1997), uma orientação para o mercado é construída efetivamente pelo desenvolvimento de habilidades da firma para adquirir conhecimento sobre os consumidores e outros participantes do mercado, pelo amplo compartilhamento deste conhecimento através da organização, alcançando consenso sobre seu significado e tomando ações para transferir valor superior para os consumidores (*Figura 16*). Este processo implica em um compromisso com a inovação, pois um compromisso com o valor para o consumidor focalizado na inovação é essencial para sustentar uma vantagem competitiva. Uma inovação de sucesso é o produto de uma cultura orientada para o mercado e associada com valores empresariais (SLATER, 1997).

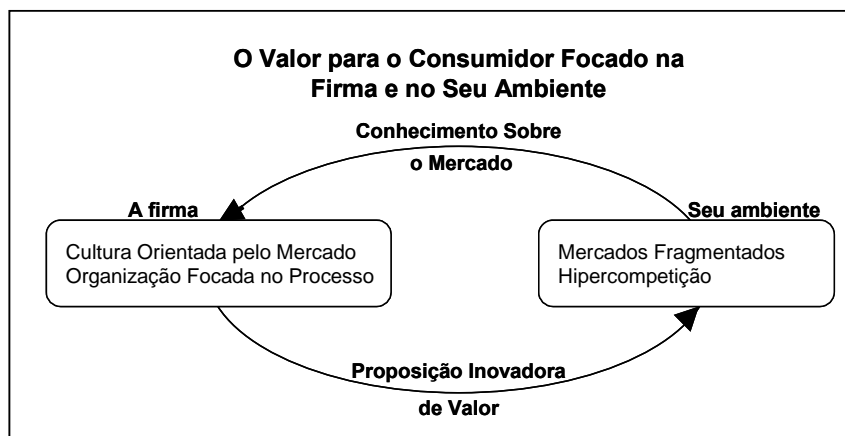


Figura 16 - O Valor para o Consumidor Focado na Firma e no seu Ambiente
Fonte: Slater (1997, p. 166).

Adicionar valor é o propósito central de uma atividade de negócios. Para Walters, Halliday, e Glaser (2002), uma organização que não adiciona valor não possui razão de existência no longo prazo. Dentro desta perspectiva, as organizações tradicionais serão substituídas por novas estruturas que usam tecnologia, novas práticas e novos recursos para criar valor (WALTERS, HALLIDAY, e GLASER, 2002). As organizações tradicionais, nesta perspectiva, seriam aquelas focadas na criação de valor para os seus proprietários ou acionistas (*shareholders*) enquanto que as organizações mais bem-sucedidas seriam aquelas que atingem o mesmo objetivo, mas através da criação de valor para o consumidor. Uma forte orientação pelo mercado deve ser a base para uma vantagem competitiva estratégica de uma organização (NARVER e SLATER, 1990).

Mas ainda conforme lembra Parasuraman (1997), a criação de valor para o consumidor requer a interação entre as organizações, pois as firmas sempre dependem, em diferentes medidas, das habilidades e recursos de outras, principalmente num contexto de redes, cadeias ou parcerias. Recentemente, com base no conceito de valor para o consumidor trabalhado por Zeithaml (1988) e Woodruff (1997), e de que as firmas existem para criar valor (SLATER, 1997), Smith e Colgate (2007) propõem um *framework* para a criação de valor para o consumidor reforçando a idéia de que os produtos são criados por cadeias de atividades de valor nas quais também está presente o elemento relacional. Portanto, o processo de formação de valor necessita ser investigado dentro da uma perspectiva interorganizacional.

4 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E FORMAÇÃO DE VALOR

De acordo com Vasconcelos, Milagres e Nascimento (2005), parte significativa do valor dos produtos é produzida em redes ou cadeias e não mais isoladamente por uma única empresa. Segundos estes autores, alguns exemplos, como o caso da rede liderada pela Toyota, mostram que os relacionamentos mais cooperativos entre os componentes da cadeia produtiva promovem o maior compartilhamento do conhecimento e contribuem mais para a competitividade das organizações envolvidas. Vasconcelos, Milagres e Nascimento (2005) ainda reforçam que a criação, compartilhamento e apropriação de valor implica na necessidade de observar e entender as empresas dentro do contexto da sua cadeia produtiva.

Em adição a perspectiva de valor para o consumidor, é necessário considerar que, principalmente em se tratando de produtos agroindustriais ou agroalimentares, o contato entre o consumidor final e as etapas correspondentes à produção dificilmente ocorrem de forma direta. Novamente é preciso considerar a noção de cadeia, na qual uma organização é, ao mesmo tempo, cliente e fornecedora. Nesta situação, a percepção sobre valor criado, transferido e recebido pode se modificar na medida em que os produtos de origem agropecuária vão se transformando e se transferindo ao longo das organizações que formam a cadeia produtiva, até chegarem ao consumo final. A criação de valor, portanto, é um processo que ocorre tanto nas atividades desenvolvidas no interior das firmas (cadeia de valores das firmas – PORTER, 1989) como também está presente na base dos relacionamentos interorganizacionais, transferindo-se e modificando-se até chegar ao seu consumidor final, configurando um fluxo de valor (KINDER, 2000).

Neste capítulo, são apresentadas e discutidas algumas das principais contribuições ao campo dos relacionamentos interorganizacionais, iniciando-se pelo entendimento do processo de criação e transferência de valor através dos relacionamentos interfirmas. Dentro deste tema, são enfatizados os elementos envolvidos na produção, transferência e percepção de valor que resulta do contato entre organizações distintas, na tentativa de encontrar subsídios às proposições relativas à formação de valor relacional.

Na segunda parte do capítulo procura-se entender o conceito de formação de valor em relacionamentos interorganizacionais verticalizados (no formato de cadeias), tomando-se como ponto de partida estudos sobre as cadeias de suprimentos e evoluindo no sentido da noção de cadeias de valor. Deste modo, o conjunto de conhecimentos acerca do processo de formação de valor em relacionamentos interorganizacionais verticalizados reunidos nestas duas primeiras seções subsidia a construção do modelo teórico que dá sustentação à pesquisa.

Assim, a parte final deste capítulo é dedicada à discussão sobre o processo de formação de valor nas parcerias de longo prazo inseridas no contexto das cadeias agronegociais e culmina no estabelecimento de um conjunto de proposições que sustentam este processo e que configuram o modelo teórico (*framework*) que serve de base para a presente pesquisa.

4.1 CRIAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE VALOR ATRAVÉS DE RELACIONAMENTOS INTERFIRMAS

Após a Segunda Guerra Mundial, as organizações geravam valor através da eficiência da produção em massa para o atendimento de grandes mercados igualmente massificados. A ênfase estava nos produtos, ao invés de se concentrar nos mercados, conduzindo as empresas a adotar formas organizacionais e sistemas de medida de valor concentrados nos produtos (SHARMA, KRISHNAN e GREWAL, 2001). Esta situação começa a se modificar na década de 1950, quando o conceito de marketing passa a ser reconhecido. Desde então, o valor passa a migrar de soluções de massa para soluções baseadas em segmentos de mercado e os compradores passam a concordar em pagar mais por “*soluções de negócio*” que foram desenvolvidas especificamente para as suas necessidades.

Segundo Sharma, Krishnan e Grewal (2001), no contexto organizacional, os líderes do pensamento de marketing desenvolveram o conceito de “*orientação pelo mercado*”, sugerindo que as organizações deveriam focar nos mercados em que elas atuam. Estes autores propõem que a disponibilidade da Internet modificará a maneira como os negócios geram valor, enfatizando o marketing direto (*one-to-one marketing*) através de soluções para cada cliente. Em complemento, apontam que as pesquisas mostram que a chave para uma estratégia conduzida pelo valor vai além das funções tradicionais e corre na direção de um modelo que liga as funções envolvidas na criação de valor para o consumidor.

Nesta linha, Sharma, Krishnan e Grewal (2001), apresentam um quadro de análise que consiste em dois processos estratégicos: a gestão das decisões de processo e o processo de criação de valor. O processo de criação de valor possui três sub-processos principais: processo de transferência tecnológica, processo de transferência de produto e processo de transferência para o consumidor. Segundos propositores, as estratégias baseadas no valor são resultados lógicos do processo de criação de valor (*Figura 17*). Para Sharma, Krishnan e Grewal (2001), as empresas que adotam estratégias baseadas no valor sem a devida preocupação com o processo de criação de valor estão fadadas ao fracasso.

Sobre o processo de gestão das decisões, Sharma, Krishnan e Grewal (2001) argumentam que o combate à migração de valor (e também para a criação de valor), as empresas estão se tornando mais seletivas acerca dos consumidores, procurando servir a um grupo menor de clientes. As empresas que fazem isto estão se tornando orientadas para os consumidores e podem oferecer valor para um específico grupo de clientes e ao mesmo tempo otimizar a alocação de recursos. Tornando-se orientadas para o cliente, as empresas concentram seus recursos nos clientes mais rentáveis.

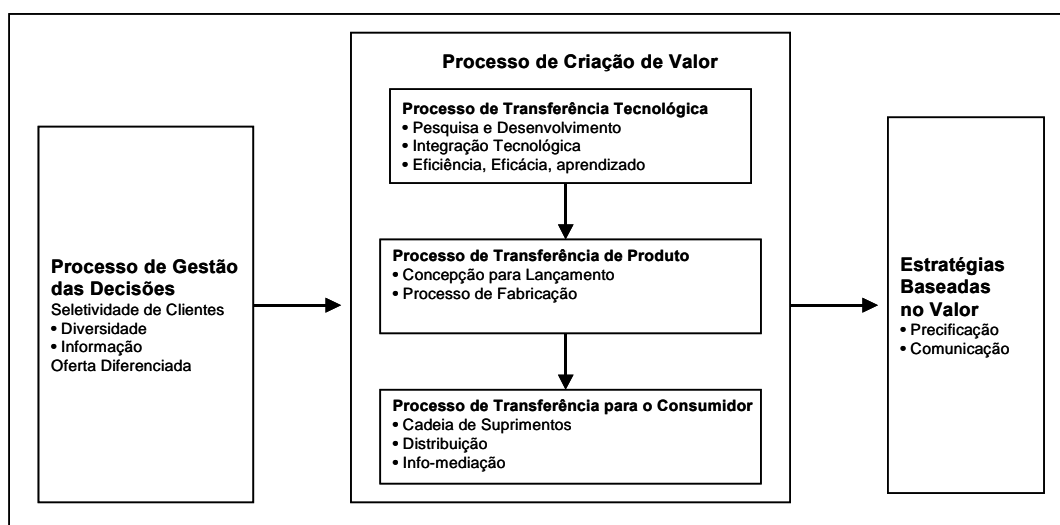


Figura 17 – Funções Interligadas de Criação de Valor como Estratégia

Fonte: Sharma, Krishnan e Grewal (2001, p. 394).

Conforme Sharma, Krishnan e Grewal (2001), o processo de transferência tecnológica é concebido como a transferência de valor através do processo de transferência tecnológica da pesquisa e desenvolvimento para o processo de desenvolvimento do produto. Já o processo de transferência de produto é concebido como a transferência de valor através do desenvolvimento do produto, para garantir que o produto alcance as exigências dos clientes e atenda os compromissos internos com a qualidade, custo, entrega e velocidade de venda.

O processo de transferência para o consumidor, no quadro proposto por Sharma, Krishnan e Grewal (2001), é aquele que gera valor através do eficaz gerenciamento das cadeias de suprimentos, cobrindo vendas, abastecimento e serviços de produtos. Para os autores, o elemento de marketing que está sob maior ataque na tarefa de gerar valor é a distribuição. As funções do sistema de distribuição estão associadas com a informação e com a movimentação física de bens. Neste sentido, argumentam os autores, a Internet tem se convertido numa das principais tecnologias facilitadoras que conduzem as empresas a prover informação personalizada e a completar transações com uma fração dos custos de outras mídias. Para Sharma, Krishnan e Grewal (2001), a captura de valor nos negócios que

envolvem a distribuição pode estar mais orientada pela distribuição da informação do que através da distribuição física. Neste sentido, a Internet incorpora características específicas que auxiliam na criação de valor.

Por fim, Sharma, Krishnan e Grewal (2001) concluem que as estratégias de criação de valor devem envolver uma precificação apropriada e uma comunicação eficiente. Para estes autores, a pesquisa mostra que a chave para estratégias guiadas pelo valor é o movimento que vai das tradicionais tarefas funcionais em direção a modelos de processos que ligam as distintas funções na tarefa de criar valor para clientes selecionados.

Avançando na direção dos relacionamentos entre comprador e vendedor, o foco muda da firma individual para as redes de criação de valor formada por firmas que participam da cadeia que transfere valor para o consumidor final (KOTHANDARAMAN e WILSON, 2001). Valor, capacidades essenciais e relacionamentos se entrelaçam para formar a cadeia de valor de um produto ou serviço. Especificamente sobre a perspectiva dos relacionamentos, Kothandaraman e Wilson (2001), mostram que o caminho para a criação de valor requer a junção de capacidades centrais que estão além das capacidades internas das firmas. Quando colocadas juntas numa rede de firmas, estas capacidades constroem uma oferta de mercado que transfere elevado valor para o consumidor, transformando-se na principal e verdadeira estratégia da firma. Para os autores, um dos principais modos como as firmas configuram esta rede de empresas é através do desenvolvimento de relacionamentos fortes com parceiros-chave, os quais podem adicionar valor para ser ofertado no mercado. Kothandaraman e Wilson (2001) antecipam que o parceiro ideal é aquele que adiciona um valor significativo à oferta de mercado e que ao mesmo tempo apresenta baixo risco como parceiro.

Estas considerações de Kothandaraman e Wilson (2001) estão de acordo com a idéia de que as firmas devem estar aptas a criar valor, mas este processo depende de certas capacidades que a empresa não possui internamente, principalmente devido a complexidade do ambiente de negócios e a dinâmica tecnológica. Deste modo as firmas precisam encontrar parceiros e também necessitam estar aptas a gerenciar estas parcerias. Pode-se argumentar, que as firmas estão se movendo em direção a um ambiente no qual elas não mais competirão umas com as outras, mas cada firma se tornará membro de uma rede de firmas que irá competir com outra rede de firmas. Como tais arranjos interfirmas são montados para criar valor para o consumidor, estes conjuntos de firmas poderiam ser chamadas de “*redes de criação de valor*” (KOTHANDARAMAN e WILSON, 2001). Neste sentido, a obtenção e manutenção de uma vantagem competitiva dependem do entendimento das firmas sobre a cadeia de valor e da forma como cada firma se ajusta em meio a todo o sistema de valor.

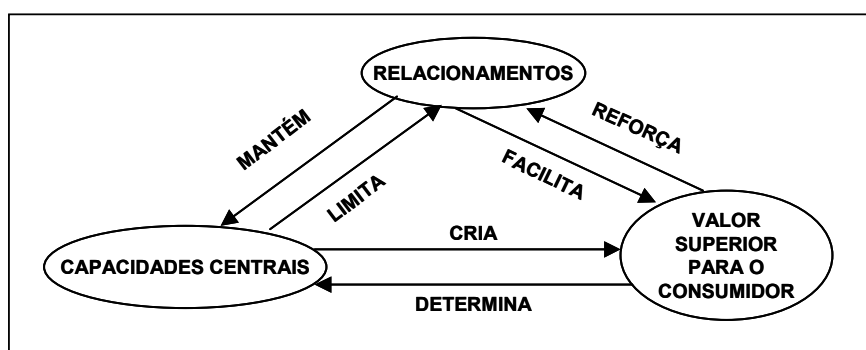


Figura 18 - Modelo de Redes de Criação de Valor

Fonte: Kothandaraman e Wilson (2001, p. 384).

O modelo proposto por Kothandaraman e Wilson (2001) utiliza três conceitos centrais da criação de valor, valor superior para o consumidor, capacidades centrais e relacionamentos para propor uma reciprocidade que captura a natureza dos inter-relacionamentos entre os três conceitos centrais (*Figura 18*). O ponto de partida do modelo é a criação de valor superior para o consumidor, que é criado conjuntamente pelas capacidades centrais das firmas. Assim, a qualidade dos relacionamentos, conforme Kothandaraman e Wilson (2001), facilita a criação de valor, a qual determina quais capacidades serão valorizadas pelas firmas que formam a rede. As capacidades individuais das firmas, por sua vez, impõem limites aos relacionamentos mantidos com o objetivo de conjugar estas capacidades. Por fim, na medida em que ocorre a criação de um valor superior para o consumidor, os relacionamentos são reforçados, demonstrando a reciprocidade entre cada bloco que compõe os três conceitos centrais do modelo.

Similar a noção de rede de criação de valor proposta no modelo de Kothandaraman e Wilson (2001) e ao quadro analítico desenvolvido por Sharma, Krishnan e Grewal (2001), é o que Walters, Halliday e Glaser (2002) chamam de “*corporação virtual*”, representando a organização do futuro que aparecerá no contexto de mercado de uma “*nova economia*”. A corporação virtual, na concepção de Walters, Halliday e Glaser (2002, p.776), “aparecerá menos como uma empresa discreta e mais como uma sempre variável junção de atividades em meio a um vasto tecido de relacionamento”. Neste sentido, a corporação virtual é uma rede temporária de empresas que rapidamente se juntam para explorar oportunidades que se modificam. A virtualidade, segundo estes autores, define a habilidade de criar parcerias entre empresas utilizando estruturas de cadeias de valor (ou redes de valor). As empresas trabalhariam juntas para maximizar a transferência de valor para os consumidores.

Através destas idéias, Walters, Halliday e Glaser (2002) pretendem frisar que o novo modelo de negócios é aquele que é construído em torno do tempo e da flexibilidade das

respostas, de tal sorte que mais competição e mais colaboração implicam numa mudança de caminho, do comportamento auto-determinado para uma abordagem mais colaborativa acerca da satisfação do consumidor. Tal afirmativa é reforçada pela observação de que existem muitos mercados nos quais uma firma tanto pode ser um consumidor, um fornecedor ou um rival ao mesmo tempo.

Esta situação de entrelaçamento de atividades e firmas reforça a necessidade de se aprofundar a discussão sobre cadeias de valor, além da sua concepção básica desenvolvida por Porter (1989). Segundo Kaplinsky (2000), o conceito de cadeia de valor já havia sido utilizado nos anos de 1960 e 1970 em análises demonstrativas dos padrões de desenvolvimento das economias exportadoras de minerais. De forma mais elaborada a noção de cadeia de valor também foi adotada na literatura francesa sobre planejamento, assumindo a forma de *filière*. Mas foi nos anos de 1990 que a análise das cadeias de valor se tornou largamente utilizada, particularmente como consequência da obra de Porter (1989). Mas o que de fato é uma cadeia de valor? Na concepção de Kaplinsky (2000, p. 121), uma cadeia de valor:

(...) descreve o conjunto total de atividades que são requeridas para levar um produto ou serviço da sua concepção, através de fases intermediárias de produção (envolvendo uma combinação de transformação física e a contribuição de vários serviços produtivos), transferência para o consumidor final e disposição final após o uso.

Como se percebe neste conceito, a produção *per se* é somente uma entre muitas ligações que adicionam valor a um produto ou serviço. Mais do que isto, existe um conjunto de atividades entre cada elo que forma a cadeia. Considerada desta forma, Kaplinsky (2000) mostra que a cadeia de valor é meramente um construto descritivo que no máximo proporciona um quadro analítico para a geração de informações. No entanto, Kaplinsky (2000) argumenta que é possível encontrar três importantes componentes da cadeia de valor os quais necessitam ser reconhecidos para a transformação deste conceito em uma ferramenta analítica: (a) cadeias de valor são repositórios para a renda, e estas rendas são dinâmicas; (b) cadeias de valor efetivamente funcionais envolvem algum grau de governança; e (c) cadeias de valor eficazes emergem da eficiência sistêmica. Estes três elementos-chave da análise das cadeias de valor se traduzem em barreiras à entrada e à obtenção de renda, governança e eficiência sistêmica.

Sobre as barreiras à entrada e à obtenção de renda, Kaplinsky (2000) argumenta que as rendas econômicas surgem no caso de diferenciais de produtividade dos fatores (incluindo empreendedorismo) e dos obstáculos à sua obtenção (escassez). Rendas econômicas surgem

não apenas da generosidade da natureza, mas como excedentes produtivos que são criados por meio de ações propositadas. Kaplinsky (2000) acrescenta que a maior parte das rendas econômicas são dinâmicas por natureza e desgastadas pelas forças da competição. A renda dos produtores é então transformada em excedentes dos consumidores através do processo de competição. O processo de competição, por sua vez, alimenta o processo de inovação que conduz o avanço do capitalismo.

O segundo componente analítico das cadeias de valor, segundo Kaplinsky (2000) é a governança que determina a divisão do trabalho dentro das firmas e entre as firmas. Isto é, existem elementos-chave na cadeia que assumem a responsabilidade pela divisão do trabalho interfirmas e pela capacidade de participantes individuais ampliarem suas atividades. Este papel de coordenação e complementaridade na identificação das oportunidades dinâmicas de renda e distribuição dos papéis entre os elementos-chave é que reflete o ato da governança. Para Kaplinsky (2000), este conceito de governança e a distinção entre diferentes tipos de cadeias representam a maior contribuição ao entendimento do funcionamento das cadeias de valor.

Partindo do conceito de governança, Kaplinsky (2000) mostra que é possível distinguir entre dois tipos de cadeias de valor. O primeiro tipo descreve aquelas cadeias em que o papel crítico da governança é desempenhado pelo comprador, sendo conhecidas por cadeias dirigidas pelo comprador (*buyer-driven chains*) e caracterizadas por serem compostas por indústrias intensivas em trabalho, tal como a indústria calçadista, do vestuário, de móveis e brinquedos. O segundo tipo descreve um quadro onde os produtores-chave na cadeia, geralmente aqueles que comandam as tecnologias essenciais, desempenham o papel de coordenadores de vários elos. Este tipo é conhecido como cadeia dirigida pelos produtores (*producer-driven chains*).

O terceiro elemento analítico das cadeias de valor é a eficiência sistêmica. Segundo Kaplinsky (2000) este elemento transfere o foco de atenção do ponto (o elo em si, a firma individual) para o sistema (a cadeia produtiva). A integração sistêmica envolve a cooperação próxima entre elos da cadeia e isto frequentemente envolve maiores responsabilidades por parte dos que governam a cadeia, assim como a geração de grandes níveis de confiança entre diferentes elos da cadeia. Para Kaplinsky (2000), os três elementos analíticos das cadeias de valor estão proximamente ligados, sendo que o condutor central é a prevalência da competição que força os lucros para baixo através da redução das barreiras à entrada. Em última análise, seriam as barreiras à entrada os determinantes da distribuição de renda, definindo quem ganha e quem perde na cadeia de produção.

Kaplinsky (2000) ainda reforça que a análise da cadeia de valor difere substancialmente em relação aos estudos convencionais da indústria, principalmente no que diz respeito à análise econômica. Tradicionalmente estes estudos focalizam as atividades produtivas e a inserção de produtores locais em mercados globais tendo como base determinados setores econômicos. A análise das cadeias de valor, ao contrário, procura se concentrar nos determinantes da distribuição da renda ao longo do tempo. Por conta disso, a perspectiva das cadeias de valor força a análise a transcender os ramos e setores econômicos. Também os estudos de marketing falham na medida que localizam a sua análise dentro de uma cadeia de valor e assim não estão aptos a explicar adequadamente os determinantes do tamanho das empresas de distribuição.

Em virtude destas considerações, entre outras, Kaplinsky (2000) afirma que principalmente porque a abordagem de cadeia de valor abarca diferentes ramos e setores econômicos, uma análise mais efetiva requer a participação de diferentes disciplinas. Conforme o autor, isto se torna ainda mais evidente quando se trata do sistema de produção agrícola. Kaplinsky (2000) cita o trabalho de Wood (2001) acerca de algumas questões centrais sobre a análise das cadeias de valor sobre as quais os economistas deveriam centrar mais a atenção.

Segundo Wood (2001) a cadeia de valor é um conceito que poderia promover um local comum para economias, administradores e pesquisadores do campo da sociologia industrial no estudo de um aspecto importante representado pela integração e desintegração de processos de produção. Para Wood (2001) os economistas deveriam aprender três coisas com a pesquisa desenvolvida sobre cadeias de valor por outros campos de estudo. A primeira delas seria olhar para outros setores além dos que estão diretamente envolvidos no processo de prover determinado bem aos consumidores. Ao mesmo tempo deveriam examinar também os fluxos de informação que se desenham entre as fases e atividades na cadeia de suprimentos, prestando mais atenção aos acoplamentos que estão além daqueles diretamente estabelecidos entre as empresas envolvidas na cadeia. Por fim, Wood (2001) diz que os economistas deveriam tratar as características dos bens, da tecnologia de produção e do mercado em cada fase da cadeia como endogenamente determinadas em lugar de exogenamente dadas. Para ele, os economistas tendem a ver as empresas como entidades que buscam otimizar seus desempenhos frente às restrições impostas por mercados estanques, produtos e tecnologias, considerando que o principal foco estratégico da maioria dos gestores seria aparentemente melhorar os seus mercados, produtos e tecnologias.

De outro lado, Wood (2001) salienta que os economistas podem acrescentar à contribuição de outras disciplinas no estudo de cadeias de valor, um melhor entendimento sobre duas questões amplas: contabilidade e relações causais. Primeiro, as cadeias de valor estão relacionadas com tabelas de entradas e saídas. Em princípio, com tais tabelas uma cadeia de valor poderia ser calculada para cada bem final vendido. Esta seria uma exaustiva decomposição de preço de cada bem em termos do valor adicionado em cada um dos setores que contribuíram, diretamente ou indiretamente, para sua oferta. Outra contribuição corre no sentido de desvendar as relações de causalidade contidas no cerne das cadeias de valor. Podem ser levantadas várias questões sobre as relações causais nas cadeias de valor. Provavelmente a mais óbvia destas questões reside no que determina a distribuição de renda entre as atividades dentro das cadeias. A resposta a esta pergunta, em síntese, é dada pelas noções de vantagem comparativa, demanda recíproca e custos de transporte.

Transferir um valor superior para o consumidor e obter vantagem competitiva é cada vez mais uma tarefa que implica numa complicada teia de relacionamentos. A noção básica de cadeias de valores internas às firmas (Porter, 1989) é suplantada pela necessidade de coordenar atividades geradoras de valor que derivam das capacidades centrais de diferentes firmas (KOTHANDARAMAN e WILSON, 2001). Contribuindo neste sentido, está a afirmação de Lambert, Cooper e Pagh (1998) apontando para o fato de que uma das mais significativas mudanças no paradigma da moderna gestão de negócios é que firmas individuais já não conseguem mais competir somente como entidades autônomas, mas apenas como cadeias de suprimentos.

No entanto, quando se aprofunda a análise acerca dos relacionamentos interorganizacionais que assumem o formato de cadeia, se percebe a necessidade de uma visão mais holística, ampliando a noção de cadeias de suprimentos no sentido de se avançar para a análise das cadeias de valor que dão suporte a estes relacionamentos. De acordo com esta forma de entendimento, a cadeia de atividades de valor e os participantes da cadeia são identificados em termos de fluxos de atividades, onde a troca de informação desempenha um importante papel (LAMBERT, COOPER e PAGH, 1998).

De acordo com Evans e Berman (2001, p.137), em um arranjo de negócios, o valor está representado por uma série de atividades e processos (uma cadeia de valor) que provê um dado nível de valor a um dado preço para o cliente. “É a totalidade de atributos tangíveis e intangíveis do produto que são oferecidas, incluindo aquelas demandadas pelos clientes quando consideram a compra e aquelas adicionais vantagens diferenciais”. Isto envolve um conjunto de metas comuns entre as firmas participantes da cadeia de valor: valor partilhado,

alocação de atividades, maximização de lucro, redução dos custos totais, troca de informação, obtenção de vantagem competitiva, valor percebido, desenvolvimento de confiança, integração de processos, redução do tempo de espera, estabelecimento de relações situacionais, comparação de práticas e obtenção de apoio do canal.

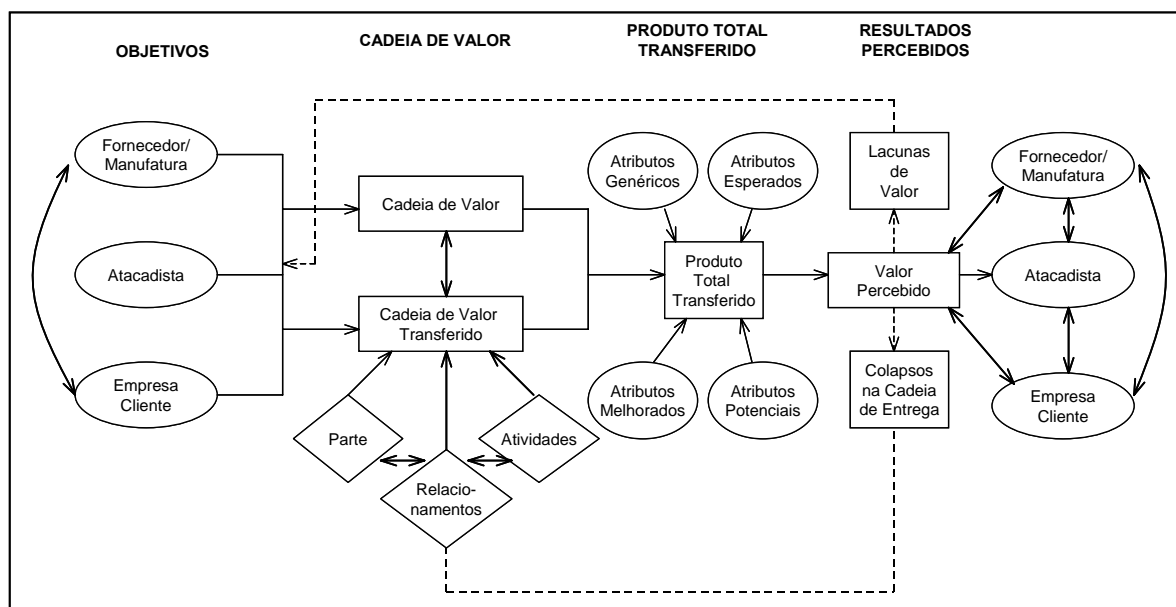


Figura 19 - Modelo Holístico de Cadeia de Valor em Negócios

Fonte: Evans e Berman (2001, p. 138).

Conforme o modelo proposto por Evans e Berman (2001), representado na *Figura 19*, uma cadeia de negócios é formada por duas cadeias de valor: a cadeia de valor em si e a cadeia de transferência de valor. A cadeia de valor representa o conjunto total de benefícios criados e oferecidos aos clientes empresariais, compreendendo muitos elementos, tais como planejamento de produto, variedade e qualidade de produto, atributos do produto, serviços ao consumidor, tempo de espera dos pedidos, troca eletrônica de documentos, remessa, estocagem, gestão de estoques, entre outros. Para Evans e Berman (2001), a cadeia de valor é baseada em atividades e descreve os procedimentos necessários para se mapear a corrente de valor.

Já a cadeia de transferência de valor inclui todas as práticas que proporcionam valor e é baseada no desempenho. A cadeia de transferência de valor engloba três elementos: as partes específicas em uma cadeia de valor, seus relacionamentos e as atividades empreendidas por cada uma das partes. Os participantes de uma cadeia de transferência de valor podem ser categorizados como “nós”. Quanto mais nós existirem, mais complexa será a cadeia de transferência de valor e maior a possibilidade de ocorrerem colapsos (EVANS e BERMAN, 2001).

Para Evans e Berman (2001), a cadeia de valor e a cadeia de transferência de valor são construções planejadas. Isto significa a alocação de responsabilidades específicas para cada elemento-chave na cadeia de valor. A *Figura 20* mostra como as responsabilidades podem ser determinadas segundo cinco aspectos da cadeia de valor: fornecimento, manufatura, remessa, vendas e atendimento ao cliente. Estas atividades compreendem sete processos de negócios das cadeias de suprimentos identificados por Cooper, Lambert e Pagh (1997): gestão dos relacionamentos com clientes, gestão dos serviços para clientes, gestão da demanda, preenchimento dos pedidos, gestão do fluxo de produção, desenvolvimento de produto e comercialização.

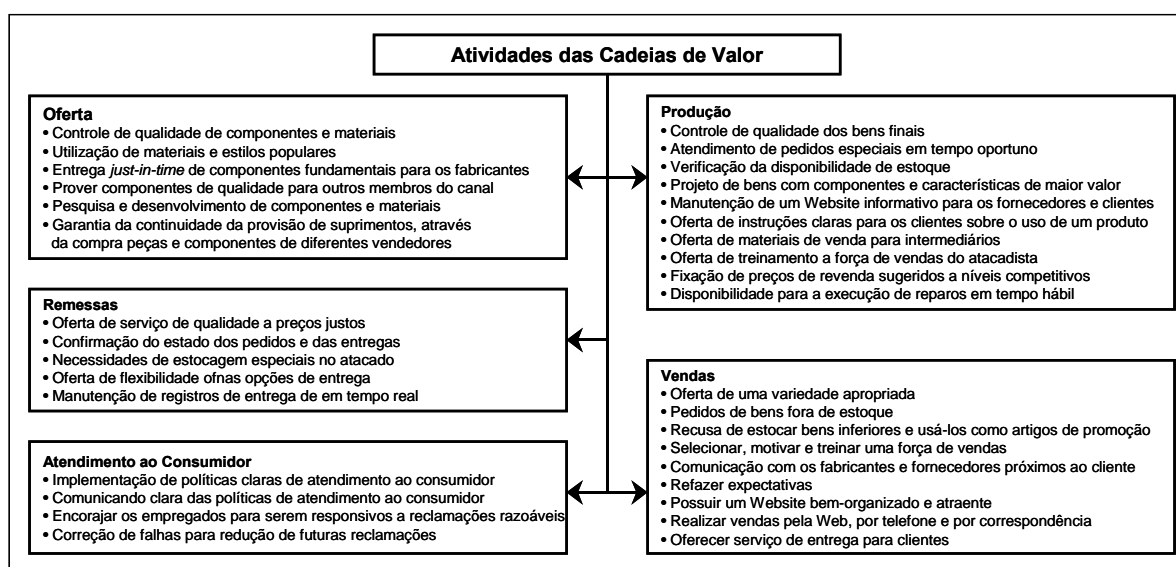


Figura 20 – Aspectos da Cadeia de Valor e da Cadeia de Transferência de Valor

Fonte: adaptado de Evans e Berman (2001).

Nesta ótica de cadeia, o valor é acrescentado por cada membro do canal: fornecedor, atacadista e cliente e a diferenciação é aumentada pela cadeia de transferência, desde que cada parte adicione algo ao *mix*. Segundo Evans e Berman (2001), dentro de uma cadeia de transferência de valor é possível identificar três tipos de relacionamentos, dependendo das metas e características das partes envolvidas: (a) adversário – onde o preço representa o fator mais importante e os relacionamentos de curto prazo predominam; (b) semi-adversário – há concentração de poder em um dos membros da cadeia que possui alguns fornecedores selecionados e com quem desenvolve relacionamentos de longo prazo; e (c) sociedade – onde os relacionamentos de longo prazo apresentam flexibilidade para o aproveitamento de potenciais benefícios decorrentes de uma mudança nas condições de mercado.

Para Evans e Berman (2001), a eficácia de uma cadeia de transferência de valor está baseada em como o relacionamento entre as partes é gerenciado. Os autores identificam em sua pesquisa alguns atributos que determinam o sucesso de uma cadeia de transferência de valor: o livre intercâmbio de informações, um processo coordenado de tomada de decisões, a confiança mútua e comprometimentos de longo prazo.

Existe um crescente reconhecimento de que relacionamentos colaborativos entre organizações oferecem significantes oportunidades para as empresas criarem vantagens competitivas e alcançar resultados superiores (ULAGA, 2003). No entanto, é necessário que ocorra o entendimento de como cada organização pode criar valor a partir destes relacionamentos interorganizacionais. Segundo Ulaga (2003) a mais recente forma de ver estes relacionamentos é do ponto de vista do marketing de relacionamentos, descrevendo-os como “*valor dos relacionamentos*”. Alertando para a complexidade da formação de valor através dos relacionamentos interorganizacionais, Ulaga (2003) propõe um modelo explicativo sobre como os clientes percebem a criação de valor no relacionamento com os fornecedores. Como resultado de sua pesquisa, aponta oito dimensões da criação de valor nos relacionamentos entre empresa e fornecedor: qualidade do produto, entrega, tempo para venda, custos diretos do produto (preço), serviços de apoio, *know-how* do fornecedor, interações pessoais e custos dos processos (Figura 21).

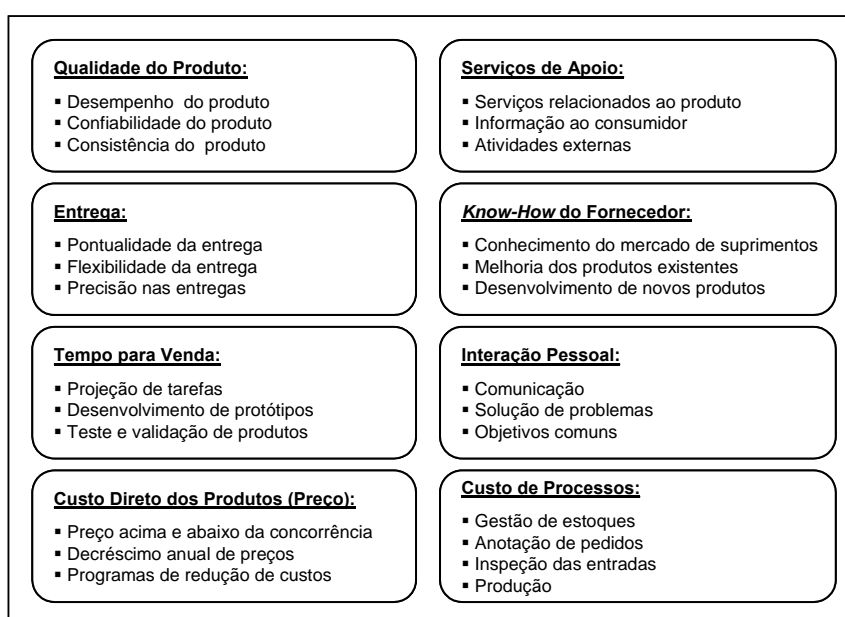


Figura 21 – Condutores de Valor nos Relacionamentos

Fonte: Ulaga (2003, p. 682).

Baseado na aplicação do modelo, Ulaga (2003) identifica a qualidade do produto como sendo o condutor-chave do valor nos relacionamentos. Ele define qualidade do produto como a extensão na qual o produto atende as necessidades específicas dos clientes. Os aspectos principais da qualidade do produto são o desempenho, a confiabilidade e consistência do produto ao longo do tempo. Os serviços de apoio representam a segunda dimensão-chave do valor dos relacionamentos, de forma que os fornecedores criam valor de duas formas: provendo informação e oferecendo atividades externas complementares. No que diz respeito às entregas como dimensão de valor, Ulaga (2003) conclui que neste aspecto os fornecedores criam valor ao consistentemente cumprir os compromissos de entregas (pontualidade), ao possibilitar ajustes para as mudanças solicitadas no calendário de entregas (flexibilidade) e também através de sua capacidade de realizar entregas precisas (precisão).

O know-how do fornecedor é a quarta dimensão da criação de valor nos relacionamentos de negócios observada por Ulaga (2003). Esta dimensão proporciona a criação de valor através do oferecimento de novos recursos. O fornecedor igualmente adiciona valor ao assistir o cliente no desenvolvimento de novos produtos ou na melhoria dos produtos existentes. Para Ulaga (2003) a redução do tempo de mercado também é uma importante dimensão de criação de valor em relacionamentos interorganizacionais. Neste aspecto, os fornecedores adicionam valor através de atividades que economizam tempo para o cliente e aceleram a possibilidade de colocação de produtos no mercado.

Para Ulaga (2003), a comunicação pessoal trabalha para criação de valor no sentido da melhoria da comunicação, da rápida e eficiente solução de eventuais problemas e principalmente no entendimento de cada objetivo do cliente quanto ao relacionamento. O preço logicamente aparece enquanto dimensão de valor nos relacionamentos por estar associado diretamente aos custos do cliente. Custos também estão associados a processos e não apenas a produtos e neste sentido existem muitas formas por meio das quais pode-se criar valor em um relacionamento de negócios através da redução dos custos envolvidos em cada processo.

Esta tarefa de identificar os determinantes da criação de valor em um dado mercado é realmente complexa. Uma contribuição, em termos de método de análise, é trazida por Harmsen e Jensen (2004), os quais procuram descrever um método para traduzir as demandas de mercado em competências da empresa e, através delas, identificar os determinantes da criação de valor. A questão central proposta por estes autores se coloca no sentido de identificar quais seriam as competências que auxiliam a empresa a criar valor no mercado. Harmsen e Jensen (2004) afirmam que a perspectiva da competência, tal como descrita nos

trabalhos de Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991), Day (1994), entre outros, pode ser utilizada para descrever os fatores internos que contribuem para a criação de valor. Não obstante, sugerem a incorporação de elementos externos derivados das características dos mercados na proposição de seu modelo, ligando as demandas de mercado e as competências da firma.

Harmsen e Jensen (2004) mostram que existem duas diferentes abordagens para analisar como as empresas criam valor em situações de mercado. Uma abordagem é a observacional, onde as ações das empresas são observadas e os modos como elas criam valor é analisado. Para Harmsen e Jensen (2004), este método é problemático por duas razões. Primeiro porque a observação consome muito tempo. Além disso, como são muitas as ações das firmas, é difícil acompanhá-las e somente é possível identificar algumas ações concretas isoladas que provavelmente representam apenas uma pequena parte das competências das firmas. Frente a isto, Harmsen e Jensen (2004), defendem a utilização de informantes-chave, os quais podem oferecer informações consistentes acerca das competências relevantes das firmas.

Dentro desta proposta, Harmsen e Jensen (2004), propõem uma abordagem qualitativa, especificando um modelo de pesquisa que seja capaz de (a) descrever um dado mercado, (b) traduzir as características do mercado em demandas de mercado, (c) ligar as demandas de mercado às ações ou habilidades que são necessárias para a satisfação destas demandas, e (d) identificar as competências da firma. Utilizando esta abordagem, os autores identificaram algumas características gerais do mercado alimentar ao nível da indústria (consumo final e atacado), através de uma extensa revisão da literatura especializada. Segundo Harmsen e Jensen (2004), as cinco competências mais frequentemente citadas podem ser vistas como importantes meios de criação de valor no mercado: desenvolvimento de produto, relações com os consumidores, habilidade de adaptação/flexibilidade, estratégia e competência para a análise do mercado.

Como mencionado por Harmsen e Jensen (2004), entre as cinco principais competências está a habilidade das firmas traduzirem as informações de mercado em estratégias criadoras de valor. Em relação a esta tarefa fundamental do processo de criação de valor, Walters e Lancaster (2000) fazem algumas considerações sobre a implementação de estratégias baseadas em valor através da cadeia de valor.

Walters e Lancaster (2000) apontam inicialmente três aspectos do valor: (a) o valor é determinado pela utilidade resultante da combinação dos benefícios transferidos ao consumidor menos o custo total de aquisição dos benefícios recebidos; (b) valor relativo é a

satisfação percebida em relação às alternativas oferecidas; (c) proposição de valor é uma manifestação de como o valor está sendo transferido para os consumidores.

Partindo deste entendimento, Walters e Lancaster (2000) concluem que o valor de qualquer produto ou serviço é o resultado da habilidade de satisfazer as prioridades dos consumidores. Estas prioridades são simplesmente as coisas que realmente importam para os consumidores e que pelas quais pagam um prêmio para quem lhes proporcionam estas coisas. Disto resulta que as oportunidades de valor são distinguidas pelo entendimento das prioridades dos consumidores, convertendo-se em produção, comunicação e transferência deste valor identificado. Assim, Walters e Lancaster (2000, p. 161) definem estratégia como “a arte de criar valor” e a estratégia de valor como “a arte de posicionar a empresa no lugar certo sobre a cadeia de valor”. Para ele, a estratégia é um sistema de criação de valor em si mesma, no qual os membros de uma organização trabalham juntos para criar valor. Cadeia de valor, nesta perspectiva, é um sistema de negócios que cria satisfação (i.e. valor) para o usuário final e ainda atinge os objetivos dos demais interessados na empresa (*stakeholders*).

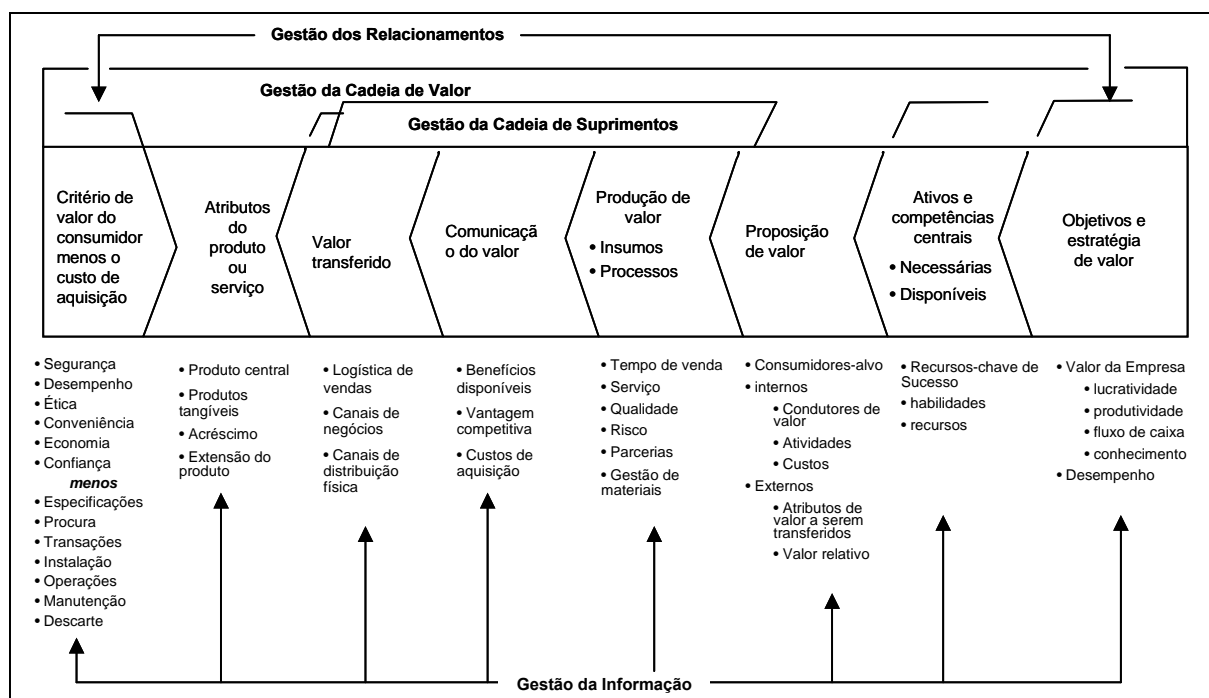


Figura 22 – O Processo da Cadeia de Valor

Fonte: Walters e Lancaster (2000, p. 165).

A *Figura 22* ilustra uma estrutura típica de cadeia de valor. Convém destacar que neste diagrama, as influências externas foram omitidas com a finalidade de simplificação. Walters e Lancaster (2000) afirmam, que a expansão da cadeia de valor dificilmente ocorre sem a expansão dos ativos e competências centrais de uma organização. Conseqüentemente,

isto significa que através da gestão dos relacionamentos e de informação, as atividades podem se tornar mais eficazes em decorrência da identificação de restrições da cadeia de valor e das atividades necessárias para que se assegure uma vantagem competitiva. Walters e Lancaster (2000) concordam com outros autores no sentido de que as expectativas atuais dos consumidores podem se modificar, o que requer uma contínua revisão da criação de valor. Então, os resultados presentes e futuros da cadeia de valor podem necessitar a adição de atividades somente disponíveis fora da cadeia de valor. Isto implica na alternativa de junção de duas ou mais firmas para combinar estágios e alcançar os recursos e capacidades necessárias à nova realidade da criação de valor.

Porém, a tarefa de formar este tipo de arranjo interorganizacional no formato de uma cadeia ou fluxo de valor não é simples. Um fator-chave neste processo é encontrar e selecionar parceiros ágeis, competentes e compatíveis (OLIVER, 1990; SNOW e MILES, 1992; LORANGE e ROOS, 1996 e OSBORN e HAGEDOORN, 1997, entre outros). Para esta tarefa, Talluri, Baker e Sarkis (1999) propõem um modelo de decisão de dois estágios. Na primeira fase, aplica-se uma técnica de filtragem baseada nas variáveis internas de decisão dos candidatos sobre a composição de relacionamentos. Esta técnica, conforme Talluri, Baker e Sarkis (1999) permite identificar candidatos eficientes para cada tipo de processos de negócios. Esta filtragem resulta num reduzido conjunto de possíveis combinações que são consideradas na segunda fase da análise.

Embora a formação de relacionamentos interorganizacionais (parcerias, alianças, redes, cadeias, entre outras) possibilite melhorar a eficiência organizacional, incrementar os processos inovativos e principalmente aproveitar novas oportunidades de mercado, através da formação redes de criação de valor e conhecimento (BÜCHEL e RAUB, 2002), também emergem alguns importantes desafios. Por exemplo, a criação de valor através de relacionamentos interorganizacionais implica na necessidade de se desenhar estruturas de governança para a gestão destes relacionamentos, tanto no contexto do arranjo em si, como internamente nas firmas. Sobre este aspecto, KALE, DYER e SINGH (2001) mostram que funções criadas exclusivamente para administrar as alianças ao mesmo tempo em que criam valor também criam desafios. Criar alianças (ou outras formas de relacionamentos) e sistemas de aprendizado interorganizacional implica na necessidade de investimento em recursos e pessoas. Assim, as empresas precisam ser grandes e possuírem vários relacionamentos para justificar os custos de gestão das parcerias.

Mesmo que existam consideráveis custos de transação no cerne de arranjos interorganizacionais, o objetivo da formação destes é, ao lado da melhoria dos processos e

atividades, justamente reduzir estes custos e criar valor para o consumidor. Ou seja, equalizar o *trade-off* entre benefícios recebidos e custos incorridos no relacionamento. Neste sentido, o campo de análise das cadeias de suprimentos representa um excelente ponto de partida para o entendimento dos relacionamentos interorganizacionais (notadamente parcerias que compõem cadeias) sob a perspectiva básica da criação de valor. É justamente no campo dos relacionamentos interorganizacionais no formato de cadeias que a seção seguinte procura reunir subsídios para entendimento do processo de formação de valor presente neste tipo de arranjo interorganizacional.

4.2 CADEIAS DE SUPRIMENTOS E CADEIAS DE VALOR

Segundo Flint (2004), o crítico desafio atual para as organizações, que se coloca frente às estratégias de mercado e em meio a cadeias globais de suprimento, está relacionado diretamente com o entendimento do que significa valor para o consumidor e como este pode ser transferido, através de diferentes estágios, até o consumidor final. Em princípio, é possível identificar quatro importantes componentes deste desafio maior: (a) entender o que é valor para os consumidores dentro de uma perspectiva de cadeias de suprimentos que permeiam segmentos específicos de mercado; (b) entender as modificações no ambiente e as percepções de valor através das cadeias globais de suprimentos; (c) transferir valor em um ambiente que apresenta um inigualável nível de incerteza; e (d) criar e se manter comprometido com processos externos de tomada de decisão sobre estas questões.

Na visão de Flint (2004), estes desafios repousam sobre duas fundamentações teóricas, a teoria da firma baseada no valor para o consumidor (SLATER, 1997) e a teoria do valor para o consumidor (WOODRUFF, 1997). Como já foi exposta nas seções anterior, a teoria do valor para o consumidor da firma, proposta inicialmente por Slater (1997) destaca a importância (a) do contínuo aprendizado sobre os consumidores; (b) do comprometimento com um contínuo processo de inovação; e (c) de um processo organizacional focado no valor. Em complemento, a teoria do valor para o consumidor como vista no trabalho de Woodruff (1997), (a) está focada sobre as percepções do consumidor sobre o valor; (b) projeta uma nova teoria no desenvolvimento de hierarquia de valor para o consumidor; e (c) integra o processo de aprendizado, criação e transferência de valor para o consumidor.

Dentro de uma perspectiva de cadeias de suprimentos, isto significa que as firmas devem entender seus clientes imediatos cadeia abaixo e também a noção de valor para os clientes de seus clientes, idealizando o que os consumidores finais consideram valor. Para

Flint (2004), nos relacionamentos de negócio onde existem muitas pessoas dentro das organizações clientes e que influenciam as decisões de compra, torna-se necessário integrar múltiplas percepções individuais de valor para se alcançar uma visão clara do que cada organização cliente valoriza. Em outras palavras, o autor reforça que é necessário ver a cadeia de suprimentos como itens de valor para o cliente.

Simpson, Siguaw e Baker (2001) também já haviam salientado que a resposta sobre como os relacionamentos no canal criam valor ainda está nos seu estágio de formação. Nesta direção, seu trabalho tem o objetivo de desenvolver um quadro conceitual sobre os determinantes e efeitos da criação de valor. Para eles, o potencial da criação de valor se converter em vantagem competitiva tem conduzido alguns acadêmicos para a construção de uma linha de pesquisa focada no desenvolvimento de relacionamentos em canais, gestão e eficácia, criação de valor pelos parceiros do canal e, finalmente, sobre como a criação de valor é mensurada.

O ponto de partida do quadro referencial proposto por Simpson, Siguaw e Baker (2001) é a orientação para o mercado por parte do fornecedor. Dentro deste quadro proposto por estes autores, os comportamentos orientados pelo mercado são conceituados como fatores significantes na determinação do comportamento dos fornecedores e das suas atividades voltadas à criação de valor.

Simpson, Siguaw e Baker (2001) compartilham da definição, geralmente aceita, de valor focalizada no montante total dos benefícios recebidos pelo preço pago (ZEITHAML, 1988 e WOODRUFF, 1997). Esta definição sugere que qualquer modelo de valor total em relacionamentos interorganizacionais configurados como cadeias devem considerar ambos os benefícios que adicionam valor ao relacionamento no canal (incluindo funções e atividades diretas, monetárias, e indiretas, não-monetárias) e fatores que compensam o valor agregado. Estes benefícios e custos diretos podem ser facilmente mensurados, enquanto que os indiretos são virtualmente impossíveis de quantificar. O valor diretamente agregado por um fornecedor é derivado daquelas atividades que podem ser prontamente expressadas em termos monetários e incluem benefícios direta e objetivamente quantificáveis, os quais resultam em valor para o revendedor através de custos decrescentes ou incrementos das vendas (SIMPSON, SIGUAW e BAKER, 2001).

Já o componente indireto do valor resulta dos aspectos menos tangíveis do relacionamento, como associações relacionais ou sociais com fornecedores específicos. Tais aspectos de um relacionamento dotado de valor podem ser rotulados como “Valor Social” e,

assim, a teoria das trocas sociais representa uma sólida base teórica para o conceito no qual valor é definido através da satisfação com o relacionamento de troca.

Similarmente, num contexto de comportamento do consumidor, conforme trabalhado por Zeithaml (1988), Simpson, Siguaw e Baker (2001) reconhecem que uma porção de valor do produto talvez derive dos atributos extrínsecos ou da sinalização intangível, os quais fazem parte das características de um produto que não são físicas, tal como conveniência. São estes atributos extrínsecos que provavelmente contam para os consumidores no momento da compra de produtos que se posicionam além de seus equivalentes genéricos. No seu quadro analítico, Simpson, Siguaw e Baker (2001) assumem que no contexto de um canal de distribuição as mesmas influências podem ser verdadeiras. Atributos intangíveis e indiretos tal como comunicação, confiança, e comprometimento num relacionamento de canal são reconhecidos como fatores importantes, os quais podem aumentar ou depreciar o valor derivado de um relacionamento no canal.

Para Simpson, Siguaw e Baker (2001) a definição de valor trazida por Woodruff (1997) definindo-o como “*a preferência por*”, percebida por um consumidor e a avaliação dos atributos tangíveis e intangíveis do produto, tem importância dobrada em relação a outros conceitos, pois: (a) a definição enfatiza a natureza multifacetada da criação de valor na qual ambos os atributos e conseqüências das atividades determinam a percepção de valor; e (b) o valor é derivado da perspectiva do consumidor ou do receptor do valor. Deste modo, a perspectiva sobre o que aponta para a criação de valor é especialmente importante porque o atual valor derivado de um relacionamento no canal pode ser determinado por várias perspectivas: a do ofertante de valor, a do receptor do valor ou até mesmo sob a perspectiva de elementos externos ao canal.

Considerando as evidências anteriores e os fatores do valor, Simpson, Siguaw e Baker (2001) argumentam que qualquer definição de valor deve compreender a inclusão dos benefícios totais, contemplando os benefícios diretos e indiretos derivados dos atributos e conseqüências que surgem a partir das atividades e comportamentos dos parceiros, subtraindo os custos totais diretos e indiretos e ainda ser determinado a partir da perspectiva do cliente. Assim, os autores definem valor do relacionamento em um canal como a soma dos benefícios derivados de um parceiro do canal, menos os custos associados ao parceiro, enquanto determinados pelo parceiro cliente.

Partindo desta definição, Simpson, Siguaw e Baker (2001) oferecem um modelo de valor criado pelo fornecedor e percebido pelo revendedor. A *Figura 23* representa um quadro analítico através do qual o valor percebido pelo revendedor é determinado por uma cadeia de

eventos que inicia com o comportamento orientado para o mercado por parte da firma fornecedora. O comportamento orientado para o mercado (SLATER e NARVER, 1995) guia as atividades e o comportamento do fornecedor em direção à criação de um valor superior. Estas atividades e comportamentos afetam o custo do relacionamento, o desempenho financeiro e a percepção, por parte do revendedor, do valor criado pelo fornecedor. O valor percebido resulta, então, em um maior comprometimento do revendedor, cooperação e satisfação com o relacionamento no canal.

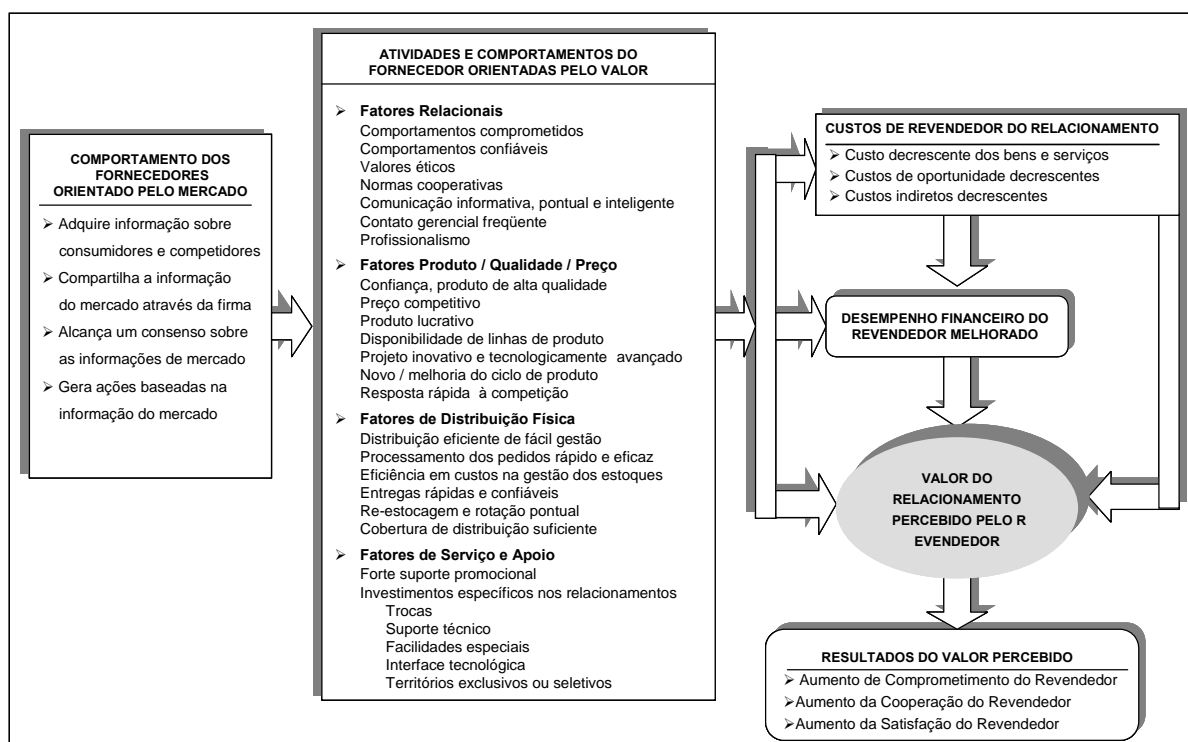


Figura 23 – Modelo de Criação de Valor para o Revendedor

Fonte: Simpson, Siguaw e Baker (2001, p. 123).

Para Simpson, Siguaw e Baker (2001) a orientação para o mercado pode ser um importante precursor para a criação de valor no contexto de um canal. Os efeitos da orientação para o mercado, dentro do contexto de um canal, têm sido virtualmente ignorados, gerando o entendimento de que pesquisas adicionais nesta área são criticamente necessárias. O quadro analítico proposto pelos autores junta-se a esta nascente corrente de pesquisa porque o comportamento orientado pelo mercado do revendedor é considerado a força condutora por detrás das atividades e comportamentos criadores de valor pelos fornecedores. No modelo proposto por Simpson, Siguaw e Baker (2001), o comportamento dos fornecedores orientado pelo mercado, em termos relacionais, de produto, de distribuição física e fatores de serviço, é que estão designados para criar valor superior para o revendedor. Conforme Simpson, Siguaw e Baker (2001) um comportamento orientado pelo mercado por parte do fornecedor resulta em

atividades e comportamentos do fornecedor que são orientadas pelo valor e direcionadas para o parceiro revendedor.

Segundo Simpson, Siguaw e Baker (2001) pode-se identificar quatro fatores determinantes da criação de valor pelo fornecedor: (a) fatores relacionais do canal; (b) fatores do produto; (c) fatores de distribuição física; e (d) fatores de serviço. Os fatores relacionais são aquelas atividades que ajudam a estabelecer, desenvolver e manter prósperas trocas relacionais. Incluem comprometimento, cooperação, compartilhamento de valores éticos, confiança, frequência dos contatos gerenciais e profissionalismo. Quando fornecedores enfatizam estes elementos relacionais, eles podem criar ou adicionar valor para os parceiros revendedores. Estes fatores relacionais reduzem custos e aumentam a produtividade, e assim criam valor para o parceiro do canal.

Os autores acreditam que estes componentes relacionais impactam na percepção de valor por parte dos revendedores. Segundo eles, um acréscimo nos fatores relacionais do fornecedor resulta (a) no decréscimo dos custos de relacionamento do revendedor, (b) na melhoria no desempenho financeiro do revendedor, e (c) no aumento do valor percebido pelo revendedor em relação ao relacionamento do canal.

Sobre os fatores do produto, Simpson, Siguaw e Baker (2001) partem do entendimento de que um produto do fornecedor consiste no conjunto total de atributos relevantes para seu parceiro comprador do canal. De fato, o pacote do produto do fornecedor como um todo e o valor econômico percebido pelo revendedor resultante da utilização ou revenda do produto total do fornecedor poderá inicialmente determinar a seleção dos fornecedores. A habilidade do fornecedor de incorporar o mais desejável *mix* de fatores tangíveis e intangíveis dentro de um pacote total de produto gera incrementos de rentabilidade para o revendedor. A habilidade do fornecedor em oferecer aos seus revendedores um singular pacote total de produto pode ser um importante determinante do valor para o revendedor. Quanto maior o valor percebido em relação aos atributos do produto de um fornecedor em comparação com as alternativas disponíveis, mais provavelmente o revendedor perceberá que recebe um valor superior em virtude da sua associação com o fornecedor.

Fatores de Distribuição Física conforme Simpson, Siguaw e Baker (2001) são funções que asseguram que os produtos certos cheguem aos consumidores certos no local e no tempo certo e podem ser uma fonte de valor agregado para ambos os parceiros do canal. Fornecedores claramente oferecem valor através do aumento dos benefícios ou redução de custos que provavelmente afetam a percepção de valor que seus parceiros revendedores derivam do relacionamento com o fornecedor. Aqueles fornecedores que são mais hábeis em

gerenciar a distribuição física serão hábeis em criar os mais elevados níveis de valor para os parceiros do canal.

Por fim, dentro do pressuposto de que mais empresas estão menos interessadas em meros produtos e mais interessadas em soluções totais, Simpson, Siguaw e Baker (2001) argumentam, em relação aos fatores de serviço, que os investimentos específicos de relacionamento de um fornecedor no revendedor é uma face do serviço que cria valor para o revendedor em vários sentidos. Estes investimentos criam vínculos relacionais especiais entre os parceiros do canal. Em síntese, um acréscimo nos fatores de serviço de um fornecedor irá (a) diminuir os custos de relacionamento do revendedor, (b) aumentar o desempenho financeiro do revendedor, e (c) aumentar o valor percebido pelo revendedor em relação ao relacionamento do canal.

Simpson, Siguaw e Baker (2001) apontam, ainda, para algumas inter-relações entre comportamento e atividades do fornecedor orientadas pelo valor e resultados. Segundo eles, enquanto que as atividades criadoras de valor sejam responsáveis pelo aumento das vendas do revendedor e diminuição de seus custos, rentabilidade, fluxo de caixa e valor percebido são positivamente afetados. Ou seja, custos decrescentes de relacionamento do revendedor irão aumentar o desempenho financeiro do revendedor, assim como aumentar o valor percebido pelo revendedor em relação ao relacionamento. Da mesma forma, resultados econômicos quantificáveis e mensuráveis da melhoria do desempenho financeiro diretamente atribuíveis ao relacionamento do canal afetarão diretamente o valor percebido do relacionamento. Em outras palavras, a melhoria do desempenho financeiro do revendedor aumenta o valor percebido pelo revendedor em relação ao relacionamento com o fornecedor.

Especificamente em termos relacionais, Simpson, Siguaw e Baker (2001) argumentam que, em geral, o comprometimento é afetado pelos seguintes determinantes de valor: comunicação, benefícios do relacionamento e custos de rompimento. Portanto, o valor percebido pelo revendedor sobre o comprometimento influencia positivamente o comprometimento do revendedor para com o relacionamento no canal. Fornecedores que criam valor através de melhorias relacionais, no produto, nos serviços e nos fatores de distribuição física, estão oferecendo provas tangíveis e positivas de desempenho que devem encorajar uma grande cooperação por parte dos revendedores. O valor percebido pelo revendedor sobre o comprometimento influencia positivamente a sua cooperação para com o fornecedor, bem como a satisfação do revendedor para com o relacionamento no canal.

Através de seu modelo Simpson, Siguaw e Baker (2001), concluem que comportamentos orientados pelo mercado determinam os esforços do fornecedor para criar

valor para o revendedor. Para eles, o comportamento e atividades das quais se pode esperar redução dos custos do revendedor, melhoram o desempenho financeiro e, mais importante, criam percepções de valor de longo prazo para o revendedor. Mais do que isto, o fornecedor pode influenciar positivamente o comprometimento, a cooperação e a satisfação do revendedor através do valor criado para o revendedor. Fornecedores que geram valor para o revendedor são positivamente recompensados, pois o comprometimento e a satisfação do revendedor para com o fornecedor deve afetar positivamente o seu desempenho financeiro. Por fim, advertem que a criação de valor se dá lentamente e que muitas das atividades de valor, especialmente em termos de fatores relacionais envolvendo confiança e comprometimento, requerem investimentos substanciais em tempo.

Simpson, Siguaw e Baker (2001) finalizam sua análise, sugerindo que futuras pesquisas deveriam se concentrar no desenvolvimento de uma válida e confiável medida para avaliar com precisão o grau de valor criado pelo fornecedor para um revendedor. Além disso, as futuras pesquisas também deveriam explorar formas segundo as quais o revendedor possa mais eficazmente criar valor para o fornecedor.

Walter, Ritter e Gemünden (2001) reforçam afirmando que existe uma forte concentração de trabalhos sobre a questão do valor sob a perspectiva do consumidor, negligenciando que o valor também é criado por fornecedores. Para eles, a noção básica deveria ser que as relações entre organizações somente poderiam ser entendidas com a aplicação do conceito de valor. Um grande número de pesquisadores tem apontado para a central importância dos relacionamentos de negócio para a criação de valor. A criação de valor é vista como o principal propósito para uma firma cliente e uma firma fornecedora engajadas em um relacionamento. No entendimento de Walter, Ritter e Gemünden (2001), o fornecedor necessita oferecer valor para o cliente, mas ao mesmo tempo também necessita obter benefícios com o cliente.

Assim como Simpson, Siguaw e Baker (2001), Walter, Ritter e Gemünden (2001) utilizam a dicotomia de valor direto/indireto para identificar as funções de valor nos relacionamentos de negócios a partir de perspectiva do consumidor. As funções diretas também podem ser chamadas de primárias ou de primeira ordem, pois possuem efeitos imediatos sobre as firmas parceiras. As funções indiretas também podem ser chamadas de secundárias ou de segunda ordem. Estas funções possuem um provável efeito oblíquo sobre os parceiros porque seus relacionamentos direta ou indiretamente conectados a outros relacionamentos (*Figura 24*).

As funções diretas de valor, conforme Walter, Ritter e Gemünden (2001), incluem atividades e recursos da firma fornecedora e da firma cliente que podem criar valor para o fornecedor sem se tornarem dependentes em relação a outros relacionamentos. Dentre as funções diretas citam: (a) a função lucro, que se refere à relativa remuneração diretamente proveniente de um cliente; (b) a função volume, referindo-se ao volume de negócios gerado por um dado cliente; e (c) a função de salvaguarda, a qual se refere à possibilidade de garantia de um nível de negócios e receitas através de arranjos contratuais com clientes específicos.

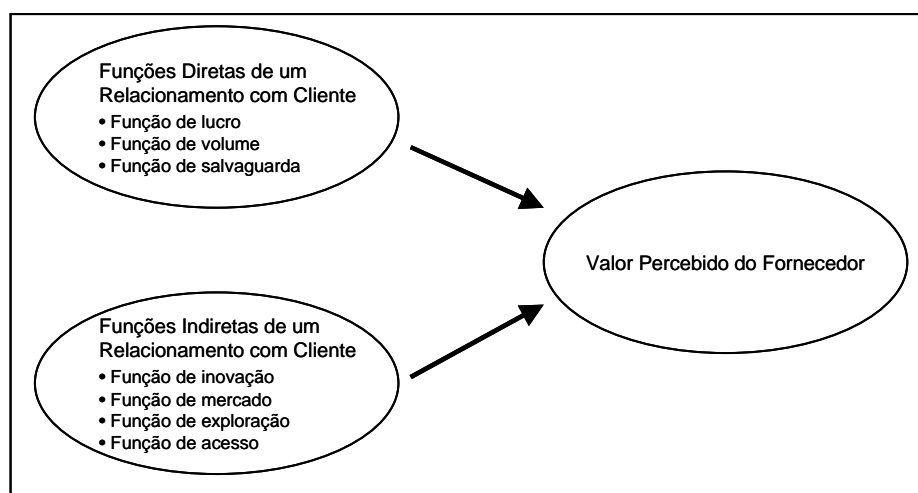


Figura 24 – Funções de um Relacionamento com Clientes

Fonte: Walter, Ritter e Gemünden (2001, p. 369).

Walter, Ritter e Gemünden (2001) colocam que as funções indiretas de valor dos relacionamentos de negócios capturam efeitos conectados no futuro e/ou em outros relacionamentos (a rede ampliada). Conectado significa a extensão na qual as trocas em um relacionamento são contingentes em relação às trocas (ou não-trocas) em outro relacionamento. Então, as funções indiretas são importantes porque elas positivamente causam algum impacto nas trocas em outros relacionamentos. Entre as funções indiretas estão incluídas: (a) a função de inovação, referindo-se à possibilidade de inovação de produto e processo com um cliente em particular; (b) a função de mercado, que diz respeito à possibilidade de acrescentar novos clientes/distribuidores através do impacto da referência de um cliente em particular; (c) a função de exploração, a qual se refere às informações de mercado, ou outras, que podem ser adquiridas a partir do ambiente de trabalho através de um cliente em particular; e (d) a função de acesso, correspondendo ao acesso obtido a outro ator relevante no ambiente de trabalho através de um cliente em particular.

Walter, Ritter e Gemünden (2001) concluem que as funções discutidas por eles são os principais condutores da criação de valor. Segundo estes autores, pode-se ainda mencionar

outras funções “*leves*” de criação de valor, as quais incluem a credibilidade e sugerem que novos modelos devam incluir funções não-econômicas como uma terceira dimensão, representando funções sociais, por exemplo. Baseados em também em outros estudos, Walter, Ritter e Gemünden (2001) acrescentam que poderia ser esperado que variáveis como confiança, comprometimento e adaptações específicas dos parceiros sejam determinantes-chave para o desenvolvimento, manutenção e sucesso de relacionamentos criadores de valor.

Para Möller e Törrönen (2003), esta natureza estratégica do relacionamento com um fornecedor-chave torna essencial a capacidade de avaliação do potencial de criação de valor dos fornecedores disponíveis. Esta é uma tarefa exigente por várias razões. Primeiro, o valor potencial de um fornecedor particular é frequentemente baseado em várias capacidades organizacionais que são ao menos parcialmente tácitas e não muito fáceis de estabelecer como referência. Segundo, uma parcela significativa do valor dos fornecedores se realiza no futuro e assim depende do desenvolvimento de múltiplos parceiros, tecnologias e até indústrias. Também é uma tarefa difícil porque o potencial de criação de valor pode depender da rede de outros relacionamentos que este fornecedor e a firma consumidora possuam. Em síntese, Möller e Törrönen (2003) argumentam que um consumidor utiliza o atual perfil de um fornecedor como uma *proxi* de indicador de quão satisfatório é este fornecedor em particular para específicos projetos de criação de valor.

A questão da determinação do valor criado em um relacionamento de negócios se configura, ao nível operacional, em uma questão de estimar a renda recebida de um cliente e o custo de servi-lo. Por detrás desta simples visão aparece o problema de definir valor (MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003). A visão que prevalece sobre esta questão está relacionada ao entendimento dos autores que consideram o valor como o perceptível balanço entre os benefícios totais obtidos e o total de sacrifícios incorridos (ZEITHAML, 1988 e WOODRUFF, 1997). A atual avaliação de valor é vista como uma tarefa complexa, própria do problema de identificar e mensurar tanto monetária como não monetariamente os benefícios e sacrifícios. Além disso, valor e sacrifícios percebidos estão ligados à variação entre culturas, entre consumidores e dentro das relações entre clientes e fornecedores.

Dentro deste entendimento, um fornecedor poderá prover valor para seus clientes de várias formas. Na forma mais simples, Möller e Törrönen (2003) revelam que este valor se reflete pelo preço de mercado dos recursos que podem ser transferidos através de mercados competitivos. Quando a criação de valor requer substanciais esforços conjuntos, o foco desta análise, o valor, é dependente das características do relacionamento com o fornecedor em particular. Möller e Törrönen (2003) compartilham do entendimento que as funções de

relacionamentos de negócios se configuram basicamente em funções diretas e indiretas tal como classificadas por Simpson, Sigauw e Baker (2001) e Walter, Ritter e Gemünden (2001).

Estas funções são inter-relacionadas e dinâmicas, significando que o perfil funcional da relação com um cliente evolui com o tempo. As funções diretas podem estar compreendidas dentro de uma parceria específica, enquanto que funções indiretas sustentam-se nas ligações proporcionadas pelo cliente para um vasto ambiente de rede. Este aspecto da criação de valor, parceria *versus* rede, segundo Möller e Törrönen (2003), deveria ser analisado em relação aos seguintes quatro níveis, descritos na seqüência.

- *O Primeiro Nível*: os efeitos diretos em um relacionamento referem-se às atividades que podem ser realizadas sem qualquer adaptação ou apenas com mínimos ajustes entre os agentes envolvidos nas trocas. O ponto-chave é que “no relacionamento”, os efeitos são relativamente transparentes, e como tal, identificáveis e freqüentemente calculáveis em termos monetários. Assim, assume-se que o “valor de transação” é refletido pelas qualidades dos benefícios e pelos custos diretos.
- *O Segundo Nível*: compreende os efeitos geradores de um relacionamento, que representam o impacto de atividades nas quais são necessárias adaptações pelos atores. Surge, assim, o conceito de “valor gerador”, o qual coloca suas bases no aprendizado e na adaptação mútua.
- *O Terceiro Nível*: diz respeito aos efeitos sobre a carteira de relacionamentos e refere-se ao impacto das atividades desenvolvidas sobre a carteira de relacionamentos do fornecedor e/ou cliente.
- *Quarto Nível*: os efeitos sobre uma rede, que se referem à influência das atividades de valor sobre uma rede mais ampla de clientes/fornecedores.

Segundo Möller e Törrönen (2003), alguns pontos-chave surgem desta discussão a partir da perspectiva da avaliação do valor potencial de um fornecedor. Primeiro, as dimensões de valor. Para fazê-las mais operacionais na avaliação dos fornecedores, sempre que possível, as funções de valor requeridas deveriam ser definidas em termos de custos e benefícios envolvidos. Segundo, a complexidade do impacto do desenvolvimento de qualquer valor maior, sugere que os gestores deveriam definir muito cuidadosamente o tipo de valor que eles querem de um fornecedor específico. Por fim, a complexidade envolvida na avaliação de maiores mudanças na estratégia de suprimento é muito alta, própria do número de contingências e do relativamente longo tempo que influenciam a realização dos benefícios e custos da atividade.

De outro lado, em termos do valor que um fornecedor é capaz de oferecer para um cliente comercial, Möller e Törrönen (2003) mostram que este poderia ser classificado em dimensões de eficiência e eficácia e uma dimensão de rede (*Figura 25*). A eficiência diz respeito ao eficiente uso dos atuais recursos. Um ganho em eficiência resulta em baixos custos de produção e transação. Incrementos de eficiência podem ser alcançados pela sintonia fina nos processos de negócio de um fornecedor e cliente e do processo de troca que os liga. Eficiência é o principal fator subjacente das funções diretas de valor. O valor de eficiência pode estar presente no relacionamento de cliente/fornecedor ao primeiro nível, quer dizer, sem qualquer adaptação dos atores no sentido de alcançar um melhor emparelhamento dos seus processos, os atores podem frequentemente obter consideráveis ganhos de eficiência.

Já a eficácia se refere à habilidade de um ator em idealizar e produzir soluções que oferecem mais valor para o mercado (clientes) do que os demais oferecem. Esta criação de novos recursos está crescentemente se estabelecendo através de co-produção entre firmas e instituições de pesquisa. O desenvolvimento de produtos e processos normalmente ocorre através de ações conjuntas entre o fornecedor e o cliente em termos multifuncionais. A implementação requer adaptações mútuas que podem afetar a atual carteira de fornecedores/clientes e até mesmo a grande rede.

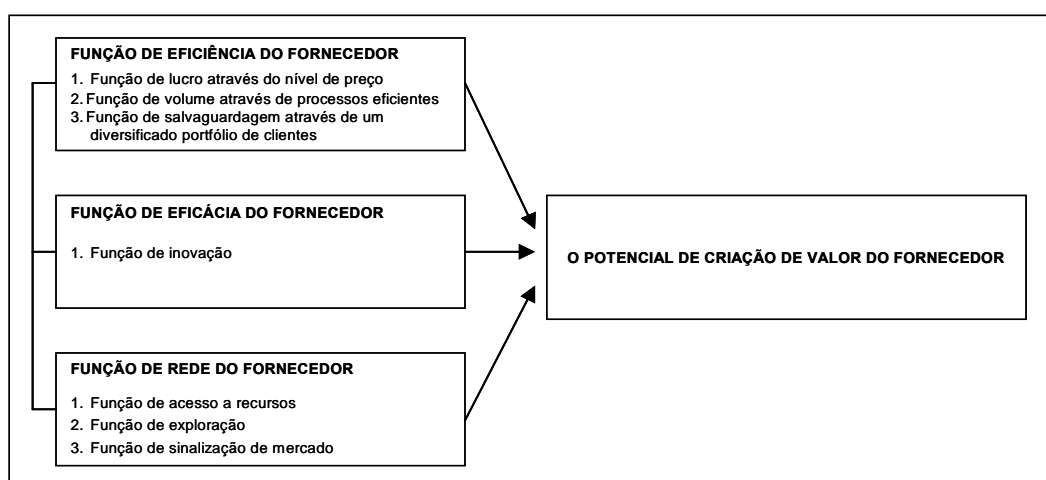


Figura 25 – Dimensões do Potencial de um Fornecedor para a Criação de Valor

Fonte: Möller e Törrönen (2003, p. 112).

Möller e Törrönen (2003) ainda adotam o termo “*função de rede de fornecedores*” para cobrir o restante das funções indiretas de valor. Dentro desta função maior, a função de acesso aos recursos descreve as conexões de rede de um fornecedor específico. Estas ligações podem oferecer acesso do cliente aos atores que possuem recursos relevantes para melhorar os processos de negócios dos clientes. A função de exploração se refere às informações de

mercado, ou outras, que podem ser obtidas a partir do ambiente de trabalho através de um fornecedor em particular. Por fim, a função de sinalização de mercado se torna visível quando um fornecedor é altamente estimado (valorizado). Um relacionamento com este fornecedor pode ser uma referência positiva ou efeito sinalizador que se percebe através da ampla rede de atores.

Cabe destacar que estes autores tratam as três funções básicas de valor do fornecedor de forma independente. Na realidade, elas são geralmente altamente inter-relacionadas, pois o valor potencial de um fornecedor é altamente relacionado com suas várias capacidades. Neste sentido, Möller e Törrönen (2003) propõem que o potencial de criação de valor de um fornecedor pode, em teoria, ser avaliado identificando-se o nível dos vários valores funcionais e os custos de alcançá-los. Isto é basicamente o mesmo que considerar o valor percebido como a diferença entre os benefícios totais recebidos e os sacrifícios totais incorridos, tal como já foi anteriormente tratado por Zeithaml (1988) e Woodruff (1997). Porém, a questão que permanece é como fazer isto.

Sobre esta questão, Möller e Törrönen (2003) sugerem que é útil descrever a produção de valor através de um *continuum*, expressando simultaneamente o nível de complexidade envolvido e o horizonte de tempo da realização do valor (*Figura 26*).

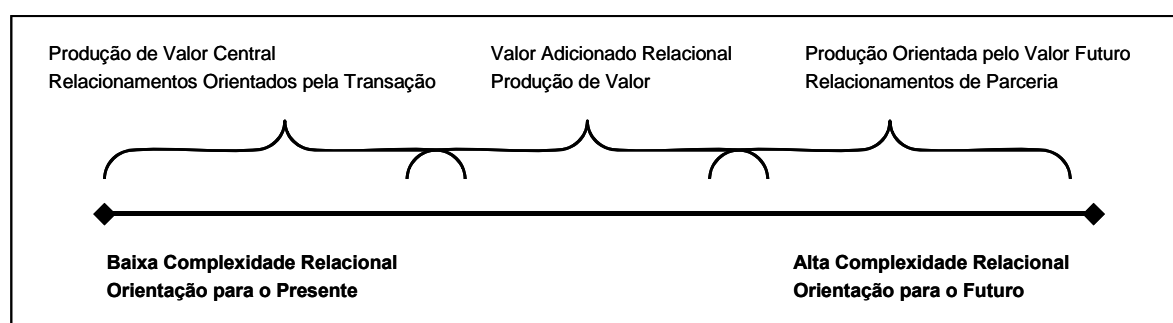


Figura 26 – O Espectro do Valor Relacional

Fonte: Möller e Törrönen (2003, p. 113).

No extremo esquerdo, o valor de produção não necessita de qualquer adaptação maior pelos atores ou criação de novos recursos. A produção deste tipo de valor recebe o rótulo de “valor central” (*core value*), significando o máximo de eficiência em termos dos atuais recursos e processos tecnológicos. De fato, os mais importantes ganhos de eficiência como funções de lucro, volume e salvaguarda são percebidos dentro desta extensão do espectro de valor da produção.

A parte intermediária do espectro descreve a agregação de valor através da produção de valor relacional. A idéia-chave é que através de investimentos mútuos e adaptações, um

fornecedor e um cliente podem criar novos produtos e soluções de processos que são mais eficazes do que os existentes, ou que melhoram a eficiência do relacionamento entre fornecedor e comprador. Assim, este desenvolvimento de relações específicas cria novos valores agregados em termos de soluções disponíveis. Quando o valor agregado oferecido por um fornecedor é mais moderno, não há nenhum nível estabelecido de comparação ou alternativas claras para facilitar a avaliação inicial do potencial do fornecedor, tal como no caso do valor central.

O lado que está mais à direita lida com inovações radicais que se efetivam no futuro, o valor destas depende de muitos atores da rede. O valor deste tipo de solução é muito difícil de avaliar com precisão, como depende da evolução do campo em questão, ou vários campos, e da sociedade.

Em síntese, Möller e Törrönen (2003) mostram que apenas a produção de valor central pode ser suficientemente estimada em termos de custos e benefícios. Quanto maior o movimento da esquerda para a direita, mais problemática se torna a avaliação da potencial produção de valor de um fornecedor. Este tipo de avaliação depende de muitos fatores. Estes incluem o quanto radical ou potencial é a inovação pretendida, se a inovação se ajusta ao sistema existente ou necessita inovação nos sistemas auxiliares, se ela pode ser dominada e distribuída por alguns atores ou se ela requer amplas redes e de quanto confiáveis são as relações entre os atores-chave.

Möller e Törrönen (2003) sugerem que a avaliação do potencial de criação de valor do fornecedor se processe por meio de uma abordagem baseada no exame das capacidades organizacionais dos fornecedores existentes. Estas capacidades, tal como reconhecida na teoria baseada nos recursos da firma (Barney, 1991 e Prahalad e Hammel, 1990), partem das bases sobre as quais toda as atuais e futuras atividades de valor de uma firma devem confiar. Quanto mais capacidades são necessárias, mais ambiciosa e inovadora é a produção de valor em questão.

O quadro referencial de criação de valor proposto por Möller e Törrönen (2003) enfatiza o papel dos fornecedores (*Figura 27*). Mas, obviamente, a produção de valor em relacionamentos é dependente das capacidades e orientações de ambas as partes.

Segundo Möller e Törrönen (2003) é necessário criar indicações claras para cada capacidade do fornecedor que seja considerada essencial na tarefa de produzir o valor esperado. Porém, é preciso que se tenha em mente que estas indicações serão muito provavelmente contextuais ou dependentes do tipo de indústria e tecnologias em questão. Para estes autores, os indicadores de medida da capacidade e dos processos de inovação de um

fornecedor poderiam ser utilizados para avaliar o valor adicionado e o potencial de produção de valor futuro, assim como o risco funcional incorporado nestes tipos de projetos principais de pesquisa e desenvolvimento.

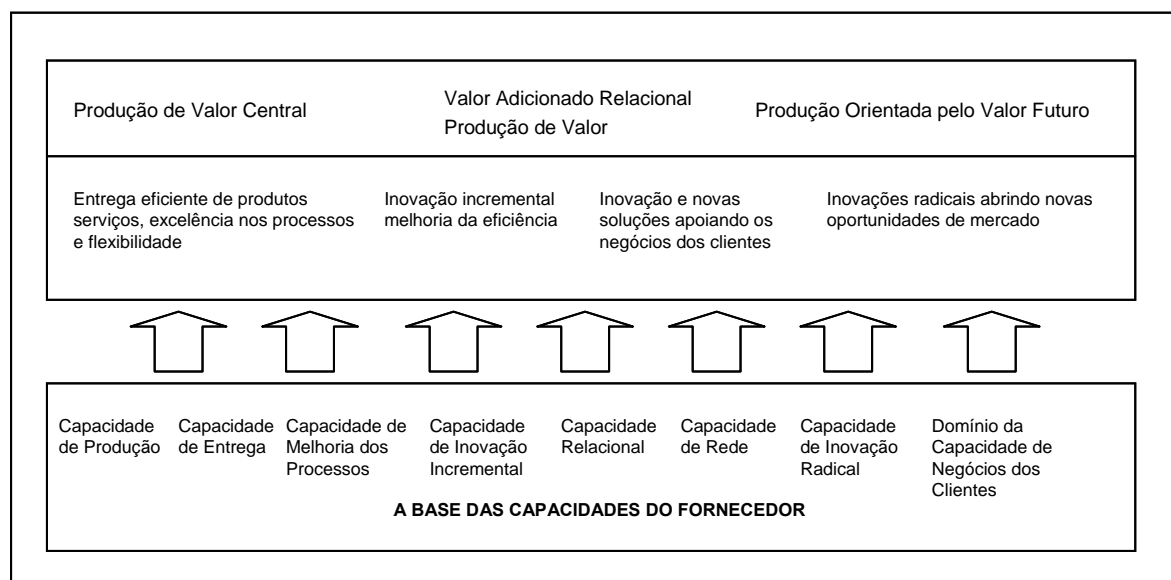


Figura 27 – Base das Capacidades e Criação de Valor

Fonte: Möller e Törrönen (2003, p. 115).

Em síntese, Möller e Törrönen (2003) sugerem que a criação de valor por um fornecedor, dentro de um relacionamento fornecedor/cliente, pode ser examinada através das funções de eficiência, eficácia e rede. Estas funções são inter-relacionadas, mas elas são conceitualmente distintas. Mas advertem que a avaliação *a priori* dos custos e benefícios do valor adicionado, especialmente em termos de projetos de valor futuro, apresenta um sério problema, dado que a percepção de valor pode ser dependente do desenvolvimento de múltiplos padrões, tecnologias e outros tipos de relacionamentos em rede. Nestes casos, os autores sugerem que um cliente poderia utilizar a capacidade do fornecedor de gerar lucro como um indicador de quanto sustentável é um fornecedor em particular para projetos específicos de criação de valor.

A ênfase na criação de valor através das cadeias de suprimento tem conduzido à introdução de um novo conceito, a gestão das cadeias de valor (*Value Chain Management*). Este novo conceito surge das próprias limitações do conceito de gestão das cadeias de suprimento, como um conceito que não se estende o suficiente para capturar as necessidades futuras dos consumidores (usuários finais) e como estas necessidades são alcançadas. Este conceito também não compreende os aspectos relacionados a pós-entrega, a pós-avaliação e a construção de relacionamentos (MUDIMIGHA, ZAIRIB e AHMED, 2004).

Segundo Mudimigha, Zairib e Ahmed (2004), a criação de valor é administrada através do que se tem chamado de cadeia de suprimento, cadeia de valor, cadeia de clientes. Cada um destes conceitos se refere uma série de processos integrados e dependentes pelos quais as especificações vão se transformando em bens ou serviços para serem repassados ao consumidor. Para estes autores, existem vários benefícios que podem ser alcançados através da adoção dos princípios da gestão da cadeia de valor. Estes benefícios podem ser classificados como organizacionais, econômicos e estratégicos. Mudimigha, Zairib e Ahmed (2004) afirmam que a eficiente gestão das cadeias de suprimento voltadas à criação de valor envolve duas mudanças fundamentais: (a) a mudança do foco sobre as funções diretas para aquelas que asseguram o ajuste e alinhamento dos processos; e (b) a transição para uma forma mais responsiva e tranqüila de gestão. O foco sobre a gestão se converte na criação de uma organização orientada pelos processos, a qual tem como principal propósito servir o cliente com uma qualidade sempre melhor, respostas rápidas, baixos custos e grande flexibilidade.

Mudimigha, Zairib e Ahmed (2004), apontam para cinco pilares básicos da gestão das cadeias de valor, os quais enfatizam a importância da agilidade e velocidade:

- (a) Visão da gestão das cadeias de valor - as organizações que procuram alcançar padrões de excelência e desempenho sustentável utilizando princípios da cadeia de valor e que coloque a criação de valor como sua missão, deverão basear-se sobre um extenso conhecimento do consumidor.
- (b) Processo de gestão – é muito importante que os processos sejam analisados e que as competências centrais da organização sejam estabelecidas.
- (c) Abordagem de parceria – a gestão das cadeias de valores é baseada na noção de que as parcerias são possíveis e assim a estratégia para os relacionamentos da empresa deve ser posta em prática.
- (d) Integração da infraestrutura de tecnologia da informação – é imperativo desenvolver tecnologias de informação que possibilitem a melhoria, otimização e processamento da informação em tempo real sobre as demandas dos clientes e sobre as atividades de vários processos que são essenciais para o princípio da cadeia de valor.

O elemento central da gestão da cadeia de valor, segundo a conclusão de Mudimigha, Zairib e Ahmed (2004), são as necessidades dos clientes. Isto envolve a transferência de valor para clientes e consumidores, sobre bases consistentes e destaca a importância do desenvolvimento de relacionamentos através de fluxos contínuos de informação. Também implica num foco contínuo na habilidade e agilidade das organizações para continuamente

satisfazer as demandas e necessidades de forma rápida, com qualidade e eficiência em custo de uma forma inovadora.

Em especial no segmento do agronegócio, Codron, Giraud-Heraud e Soler (2005) estudando as cadeias agroalimentares da carne bovina e de frutas e verduras na França, sob a perspectiva das estratégias de criação de valor por meio de rotulagem e certificação da qualidade, constataram que estas estratégias resultam em maiores níveis de coordenação e cooperação entre atacadistas e os demais elos que se colocam à jusante da cadeia.

No entanto, a questão da cooperação presente nos relacionamentos interorganizacionais envolve a presença de outros elementos de valor derivados dos próprios relacionamentos. Cetindamar, Çatay e Basmaci (2005), por exemplo, afirmam que existem três principais barreiras para a cooperação interfirmas: a diferença entre os objetivos de cooperar, a avaliação sobre os riscos e benefícios e a falta de confiança. Porém, a falta de confiança é apontada como a mais importante razão entre as dificuldades em estabelecer a cooperação.

Para Williams (2005) as redes interorganizacionais são as estruturas que provavelmente mais promovem e mantêm ações de cooperação. Entre outros fatores, isto se deve mais à atuação da confiança mútua entre as partes e de acordos informais do que em virtude dos contratos formais. De forma mais enfática Lui, Ngo e Hon (2006) afirmam que a confiança assume o papel de mediadora dos conflitos entre organizações. Para estes autores, a confiança passa a representar a lógica pela qual os problemas de interdependência e incerteza nos relacionamentos cooperativos são resolvidos.

A confiança presente nos relacionamentos interorganizacionais tem sido focalizada em vários estudos neste campo. Para Suh e Kwon (2006) é seguro afirmar que o sucesso de uma cadeia de suprimentos repousa sobre o grau de confiança que cada organização deposita no parceiro. No estudo desenvolvido por estes autores, destaca-se que qualquer lacuna ou falta de confiança gera um desequilíbrio de informação entre os parceiros, provocando uma distribuição desigual dos resultados entre os parceiros e o próprio rompimento da parceria.

Na mesma linha de pensamento, Ploetner e Ehret (2006) entendem que parcerias são diferentes de relacionamentos pontuais (ou de mercado) porque elas exigem a resistência dos parceiros em abusar de seus poder, requerem em alto nível de confiança e o cultivo de normas comuns. Sobre a questão do poder, Hingley (2005) entende que não há dúvidas de que o abuso do poder é uma força destrutiva, mas o exercício do poder em relacionamentos assimétricos é uma situação típica, mais comum do que a plena cooperação. Analisando relacionamentos nos canais de suprimento de alimentos frescos no Reino Unido, Hingley

(2005) conclui que a construção de relacionamentos é perfeitamente possível, mesmo em condições assimétricas de poder.

Ainda sobre a questão da confiança, Estivaleta, Pedrozo e Begnis (2006) estudando estratégias individuais de aprendizagem interorganizacional adotadas por organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em rede, constataram que, na rede analisada, as organizações apresentavam baixa propensão e disponibilidade de compartilhar o seu aprendizado. Por outro lado, consideram a confiança pode assumir o papel de motivadora no desenvolvimento de atitudes receptivas e transparentes nas interações entre os parceiros envolvidos em relações de cooperação minimizando, assim, comportamentos oportunistas que inibem o processo de aprendizagem coletiva.

Por outro lado, Cunha e Melo (2006) pesquisando as relações interorganizacionais no campo da biotecnologia destacam que as relações pessoais não são suficientes para formar as bases de parcerias entre organizações deste segmento. Destacam, ainda, que a confiança é um elemento presente em relações pessoais e que as organizações pesquisadas por eles os relacionamentos procuram o respaldo de mecanismos institucionais para a formação de confiança interorganizacional.

Como pode ser observado, o processo de criação e transferência de valor através de relacionamentos interorganizacionais, formando cadeias ou fluxos de valor, envolve a conjunção de inúmeras variáveis que se desdobram a partir de conceitos que assumem várias dimensões interconectadas. Isto tudo, ainda, envolto por um ambiente onde a tecnologia e o conhecimento se transformam rapidamente caracterizando de criação e transferência de valor como um processo dinâmico e complexo.

Na próxima seção, procura-se transportar o entendimento sobre o processo de formação de valor em relacionamentos interorganizacionais, especialmente considerando o as parcerias de longo prazo inseridas no contexto das cadeias produtivas agronegociais. Assim, reunindo subsídios originados do referencial teórico apresentado nas duas primeiras parte deste capítulo, propõe-se um *framework* para a análise do processo de formação de valor nas parcerias de longo prazo construídas entre organizações que fazem parte de uma cadeia agronegocial.

4.3 CADEIAS AGRONEGOCIAIS, PARCERIAS E FORMAÇÃO DE VALOR: MODELO TEÓRICO

Como pode ser visto, o processo de formação de valor relacional no contexto interorganizacional, em especial em termos de parcerias de longo prazo e cadeias, demanda uma visão interdisciplinar, que se efetiva através da associação de elementos que mostraram-se complementares, concorrentes e algumas vezes até antagônicos. Esta visão consiste em acrescentar a lógica do “e” ao invés do “ou”, unir elementos que se mostram contrários e separáveis com o objetivo de proporcionar uma maior compreensão da complexidade do mundo contemporâneo, que, especificamente neste estudo, envolve a criação, transferência e percepção de valor presente na base dos relacionamentos interorganizacionais (notadamente as parcerias de longo prazo) das cadeias produtivas (*filières*) do agronegócio.

De acordo com o que propõe este estudo, este processo de formação de valor (criação, transferência e percepção) envolve duas etapas. A primeira etapa ocorre internamente nas firmas produtoras de insumos, matérias-primas e bens, sendo que tal processo já foi razoavelmente explicado por Porter (1989) e tem seu início na identificação das atividades de valor, que conforme Evans e Berman (2001) envolvem aspectos como a produção, a oferta, as remessas, o atendimento ao consumidor e as vendas.

A segunda etapa é relacional, ou seja, representa a formação de valor através do relacionamento interorganizacional e, na concepção deste estudo, é essa etapa de formação do valor que se sustenta a constituição e solidificação das parcerias duradouras entre firmas que estão inseridas no contexto de uma cadeia produtiva. Porter (1989) reconhece que a cadeia de valor de uma firma se conecta à cadeia de valor de outra firma formando o que chamou de sistema de valor, onde o produto de uma firma representa o insumo da outra firma. Assim, o componente básico da lógica de cadeia produtiva já está presente nesta lógica, tal como propuseram Davis e Golberg (1957), Montigaud, (1991 e 1992), Labone (1985), Arena, Rainelli e Torre (1991), entre outros. Porém, a forma como estes relacionamentos criam e transferem valor, bem como atuam no processo da própria construção das parcerias de longo prazo, ainda necessitava ser melhor investigada.

Disto resulta o pressuposto inicial desta pesquisa entendendo-se que uma cadeia produtiva agronegocial pode ser vista como um “sistema de valor” (PORTER, 1989) que compreende o processo de criação e transferência de valor, desde a indústria de insumos até o consumidor final. Ou seja, partiu-se do entendimento de que uma cadeia produtiva do agronegócio é mais do que a soma de cada um de seus elos individuais, assumindo-se que,

conforme Kothandaraman e Wilson (2001), em relacionamentos do tipo comprador-vendedor (relacionamentos entre os elos da cadeia produtiva), o foco se desloca das firmas individuais para redes de criação de valor formadas por firmas-chave na cadeia de valor que criam e transferem valor para o consumidor final (*Figura 28*).

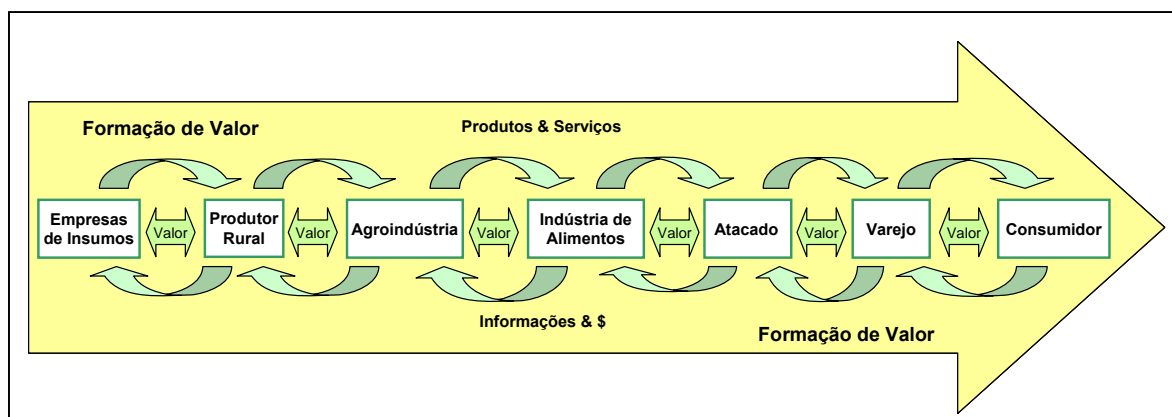


Figura 28 - A Cadeia Produtiva Vista como um Sistema de Formação de Valor

Fonte: elaborado pelo autor.

Pressuposto 1: as cadeias produtivas agronegociais podem ser vistas como um sistema responsável pela formação de valor para o consumidor final.

Pressuposto 2: as cadeias produtivas, enquanto sistemas de valor, são formadas por uma série de relacionamentos interorganizacionais cujo elemento aglutinador é o processo de formação de valor.

Assim, dentro da perspectiva de cadeia produtiva formada por diversos relacionamentos interorganizacionais (de mercado ou na forma de parcerias de longo prazo), a organização que se coloca a jusante assume o papel de cliente/consumidor e será ela que fará o julgamento sobre o valor recebido que foi transferido pela firma a montante, a qual cabe a tarefa individual de criar valor nos seus atributos básicos (valor intrínseco, transacional ou de mercado). A partir de então, forma-se a base do relacionamento e passa-se para a segunda etapa da formação de valor: a criação de valor relacional. Este é o valor que determinará a essência e a solidificação de uma parceria de longo prazo entre duas firmas diferentes. Vista desta forma, a cadeia produtiva, enquanto sistema de formação de valor composto por várias organizações que se relacionam entre si formado relações comerciais ou parcerias de longo prazo, reúne os três princípios da complexidade trabalhados por Morin (1987 e 1999): o dialógico, o autogerativo e o hologramático.

Porém, antes de se discutir o processo de formação de valor relacional, é necessário aprofundar o entendimento sobre o conceito de valor dentro da perspectiva desta pesquisa. Valor é um conceito abstrato e carregado de subjetividade, portanto, sua identificação depende da forma como os agentes percebem o valor criado, transferido e recebido. De acordo com Zeithaml (1988), é a percepção que afeta o comportamento dos agentes em relação ao valor e não seus atributos em si. Assume-se, desta forma, o conceito de valor enquanto valor percebido, representado pela avaliação global dos consumidores (clientes de negócios ou usuários finais) sobre a qualidade de um produto, baseada na percepção do que é recebido e do que é dado (ZEITHAML, 1988). Valor, de forma mais simples, é um balanço entre o que é dado e o que é recebido, segundo a perspectiva de quem o está recebendo.

Pressuposto 3: o foco nos relacionamentos interorganizacionais, sob a forma de sistema de valores, implica que as firmas julgam o valor recebido de seus fornecedores através de uma mescla entre seus próprios critérios e aqueles que identificam como relevantes para seus consumidores/clientes.

O foco no valor sob a perspectiva do consumidor implica em que a noção de valor criado e transferido depende dos critérios que este utiliza no seu julgamento de valor. Dentro do enfoque de cadeia empregado nesta pesquisa, isto implica no pressuposto de os critérios para julgamento do sobre o valor criado e transferido, são aqueles mesmos adotados pela perspectiva do consumidor e se transmitem enquanto fluxo de informação que corre de jusante à montante ao longo da cadeia.

Pressuposto 4: há um fluxo de informações que perpassa a cadeia produtiva e que transmite, de jusante à montante, noções sobre os critérios de julgamento de valor que se orienta pela perspectiva do consumidor final.

De acordo com Zeithaml (1988), a avaliação de uma mercadoria, do ponto de vista de quem a consome, parte de um nível mais simples representado pelos seus atributos intrínsecos e evolui na direção de um nível mais complexo, envolvendo valores pessoais. No nível mais simples dos atributos intrínsecos, as mercadorias são avaliadas de acordo com a sua qualidade objetiva, que pode ser verificável e mensurável através da comparação com um padrão pré-

estabelecido, estando diretamente relacionada à sua superioridade técnica e à composição física do produto. Woodruff, Schumam e Gardial (1993) esclarecem que este é um valor de uso, derivado da utilidade e benefícios provenientes do uso de um determinado bem em uma situação para a qual ele foi projetado. Sob este aspecto, os atributos intrínsecos de valor de uma mercadoria dizem respeito aos elementos envolvidos na percepção do consumidor/cliente principalmente sobre as características técnicas do produto, a marca, o preço/custo, os serviços de apoio, o tempo de entrega e a qualidade (PARASURAMAN, 1997; SIMPSON, SIGUAW e BAKER, 2001; ULAGA, 2003). Embora bastante amplo, o conceito de qualidade pode ser traduzido em atributos ou dimensões mais simples como desempenho, confiabilidade, conformidade, durabilidade, utilidade e estética (GARVIN, 1987).

Uma vez que o conceito tradicional de cadeia produtiva ou *filière* parte da uma seqüência de operações físicas, é possível compreender que os relacionamentos interorganizacionais que dão formato à uma cadeia somente se efetivam se há pelo menos a percepção de criação e transferência de valor ao nível mínimo dos atributos intrínsecos relacionados a qualidade objetiva dos bens transacionados (valor transacional ou de mercado), por parte de cada elo da cadeia em relação às organizações que estão tanto a montante como a jusante. Tem-se, assim, a primeira proposição teórica deste estudo.

Proposição 1: forma-se um relacionamento interorganizacional numa cadeia de agronegócios quando há, pelo menos, a percepção da formação de valor ao nível básico dos atributos intrínsecos dos bens, os quais estão relacionados com a noção de qualidade objetiva.

Mas a perspectiva do valor para o consumidor vai além dos atributos intrínsecos da qualidade de um produto, sendo que a avaliação global de valor envolve um nível mais complexo de atributos de alto nível, muitos deles derivados de valores pessoais. Como afirma Zeithaml (1988) a qualidade percebida, enquanto dimensão de valor, é diferente da qualidade real ou objetiva. Neste nível elevado de abstração, ao invés de um atributo específico de um produto, uma avaliação global de valor em alguns casos se assemelha a uma postura ou a um julgamento geralmente feito dentro de um dado cenário de consumo. Em outras palavras, o julgamento de valor que envolve uma mercadoria depende de aspectos econômicos, sociais, culturais, políticos e morais (LIND e BARHAM, 2004) que vão além dos seus atributos físicos. Ou seja, este julgamento de valor por parte de quem consome uma mercadoria

envolve quatro dimensões: a relação do homem com a natureza, o tempo, as atividades pessoais e a relação do homem com seus semelhantes (HENRY, 1976).

Disto resulta que nos relacionamentos interorganizacionais dentro de uma cadeia produtiva, cada organização está envolta por um determinado contexto. Assim, por exemplo, sendo a organização “A” produtora de um determinado bem ou insumo que é utilizado pela organização “B” no seu processo produtivo (ou é repassado à outra firma ou ao consumidor final), cada uma dessas organizações está imersa em seu próprio ambiente. A firma “A”, localizada a montante, representa o contexto de produção e a firma “B”, à jusante, representa o contexto de consumo. Por suposição, considera-se que a cadeia produtiva como um todo representa (ou está inserida) um mesmo contexto único, porém ampliado. Tanto produtores rurais, agroindústrias, distribuidores e consumidores estão inseridos em um mesmo macro-contexto, sendo que estes últimos, os consumidores, é que representam o foco ou objetivo da existência de toda a cadeia.

Pressuposto 5: no interior de uma mesma cadeia produtiva, os contextos de produção e consumo se aproximam, formando uma única realidade na qual esta cadeia se insere.

Este pressuposto é fundamental para as proposições teóricas que são desenvolvidas neste estudo, pois seria razoável de se esperar que cada organização formadora da cadeia produtiva estivesse inserida em micro-contextos específicos. Sendo assim, a percepção sobre o valor criado, transferido e recebido somente seria plena quando existisse uma identidade perfeita entre o contexto de produção e o contexto de consumo ou utilização. Quanto menor esta identidade, mais viesada pode ser a percepção do valor e, por conseguinte, mais fraca a ligação entre as organizações que comporiam uma cadeia. Ao contrário, quanto maior a identidade entre o contexto de produção e o contexto de consumo ou utilização, mais forte é a ligação entre as organizações.

Proposição 2: na medida em que o foco se desloca da transação para o relacionamento, a noção de valor vai atingindo níveis mais complexos (atributos de alto nível), operando-se a formação de valor relacional.

A formação de valor relacional envolve dimensões que se colocam além daquelas puramente econômicas, associadas aos atributos intrínsecos do produto, atingindo maiores

níveis de complexidade decorrente dos valores de ordem subjetiva. Assim, pode-se considerar que o processo de formação de valor envolve duas importantes dimensões: o valor transacional (ou de mercado) e o valor relacional. O valor transacional é formado por pela conjunção de atributos intrínsecos de baixo nível de abstração e complexidade, os quais estão relacionados diretamente com as características físicas dos bens vinculados aos critérios objetivos da qualidade. Já o valor relacional é formado pela conjunção de atributos extrínsecos de alto nível de abstração e complexidade, diretamente associados aos valores pessoais e/ou relacionais.

Tais considerações levam ao entendimento de que um relacionamento mais intenso entre duas organizações, no caso as parcerias de longo prazo, somente se efetivam quando há presença de elementos relacionais de criação, transferência e percepção de valor. Caso contrário, o contato entre estas duas firmas seria apenas uma relação de dependência derivada de atributos de baixo nível de valor, sendo perfeitamente explicável pela ótica de mercado. Em complemento, pode-se afirmar que as parcerias de longo prazo são relações mais intensas nas quais o processo de formação de valor necessariamente envolve elementos relacionais.

Proposição 3: uma parceria de longo prazo constrói-se quando há uma percepção mínima de valor ao nível mais elevado dos atributos extrínsecos de caráter relacional por parte das organizações envolvidas.

A partir desta proposição, cabe aprofundar o entendimento sobre o processo de formação de valor relacional associado aos atributos de alto nível, que transcendem o bem físico objeto da transação. A formação de valor relacional é um processo que implica no entrelaçamento e compartilhamento de capacidades centrais das firmas formando um sistema de valor que é maior do que o somatório das capacidades individuais de cada firma. Neste sentido, o processo se aproxima do que Walters, Halliday e Glaser (2002) chamaram de “corporação virtual”, em razão da flexibilidade exigida e do conceito de “redes de criação de valor” proposto por Kothandaraman e Wilson (2001), que necessariamente envolve questões como cooperação e confiança.

Focalizando a cooperação como questão central das estratégias envolvendo relacionamentos interorganizacionais, Nielsen (1988) procura demonstrar que as estratégias cooperativas podem melhorar a eficiência das organizações em várias circunstâncias. Sua abordagem parte de um referencial sustentado pelas contribuições da gestão estratégica, da biologia evolucionária, da teoria dos jogos e da teoria dos ecossistemas para justificar a

utilidade das estratégias cooperativas. A avaliação da utilidade das estratégias cooperativas é empreendida por Nielsen (1988) com base nos conceitos de ciclo de vida ambiental, estratégias genéricas e valor agregado.

Na mesma linha, Evans e Berman (2001) apontam três tipos de relacionamentos interorganizacionais que podem ser distinguidos segundo o processo de formação de valor que apresentam, partindo de uma relação adversária (menor valor), passando pelo relacionamento semi-adversário e chegando à sociedade ou parceria de longo prazo, onde se alcançariam níveis elevados de formação de valor relacional. Ainda segundo Evans e Berman (2001), a percepção sobre o valor criado e transferido nos relacionamentos interorganizacionais, segundo critérios mais elevados, dependeria de elementos como o livre intercâmbio de informações, um processo integrado de tomada de decisões, a confiança mútua entre os parceiros e um comprometimento com objetivos de longo prazo.

Mesmo reconhecendo que o valor derivado de um relacionamento interorganizacional pode ser diferente conforme a perspectiva do ofertante de valor, do receptor do valor ou de atores externos ao relacionamento (SIMPSON, SIGUAW e BAKER, 2001), alguns elementos comuns do processo de formação de valor podem ser identificados na literatura. Das e Teng (1998) concentram-se na questão da confiança. Ulaga (2003), por exemplo, fala das interações pessoais, destacando a comunicação, a solução conjunta de problemas e o estabelecimento de objetivos comuns. Simpson, Siguaw e Baker (2001) trabalham a questão do “valor social” e concentram-se no comprometimento entre os parceiros, envolvendo comunicação, benefícios originados do relacionamento e custos de rompimento. Especificamente sobre critérios que poderiam ser considerados como atributos de alto nível, Simpson, Siguaw e Baker (2001) apresentam alguns fatores relacionais igualmente centrados no comprometimento: comportamentos comprometidos; comportamentos confiáveis; valores éticos; normas cooperativas; comunicação informativa, pontual e inteligente; contato gerencial freqüente e profissionalismo.

Kothandaraman e Wilson (2001) destacam a questão do compartilhamento, tanto de tecnologias como de informações. Por fim, Walter, Ritter e Gemünden (2001) mostram que um relacionamento interorganizacional possui duas funções básicas: as funções diretas do relacionamento (lucro, volume e salvaguarda) e as funções indiretas do relacionamento (inovação, exploração, mercado e acesso). As funções diretas estariam associadas a atributos de níveis inferiores de complexidade e as funções indiretas seriam tipicamente geradoras de valor relacional e estariam associadas aos atributos superiores. Também é possível perceber que estas funções trabalhadas por Walter, Ritter e Gemünden (2001) possuem uma base

voltada aos resultados obtidos a partir do relacionamento. Em outras palavras, o processo de formação de valor através de relacionamentos interorganizacionais também possui um elemento diretamente associado à compensação esperada em virtude dos esforços organizacionais envolvidos.

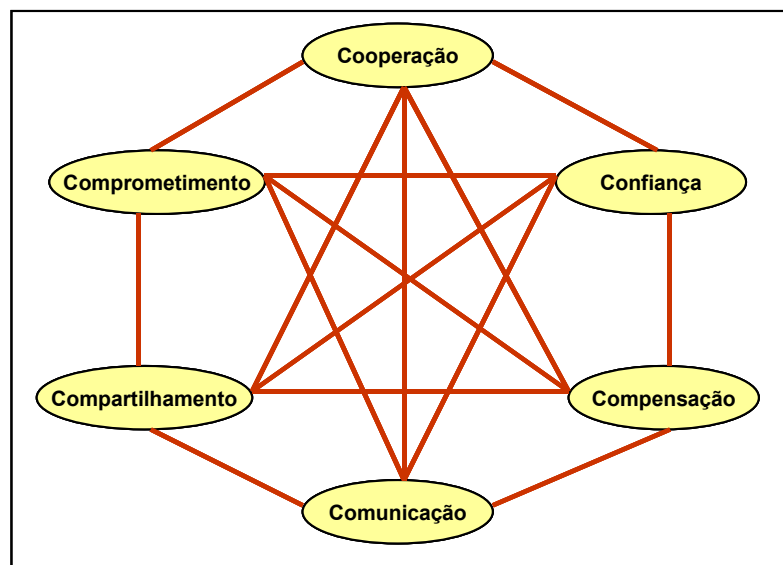


Figura 29 - Os Seis C's do Processo de Formação de Valor Relacional

Fonte: elaborado pelo autor.

Proposição 4: o processo de formação de valor relacional está sustentado na atuação de pelo menos seis elementos: cooperação, confiança, compensação, comunicação, compartilhamento e comprometimento.

Como pode ser visualizado na *Figura 29*, os elementos determinantes da formação de valor relacional estão fortemente inter-relacionados. Cada um destes elementos individualmente exerce forte influência sobre o processo de formação de valor, mas comunicam-se entre si e a partir de cada um destes elementos como ponto de partida é possível estabelecer o processo como um todo. Neste sentido, esta proposição está alinhada com os princípios hologramático e dialógico de Morin (1999).

Proposição 5: os elementos que atuam na formação de valor relacional estão fortemente inter-relacionados, retroagem com seus próprios efeitos e carregam alguns aspectos ao mesmo tempo complementares e antagônicos.

Da mesma forma, estes elementos estão alinhados com o princípio autogerativo (MORIN, 1987), pois cada um destes pode ser visto como causa e efeito do processo de geração de valor relacional. Igualmente estes elementos podem ser associados ao princípio dialógico (MORIN, 1987), pois permitem que o processo seja visto de vários ângulos, sendo que cada um carrega aspectos complementares e antagônicos.

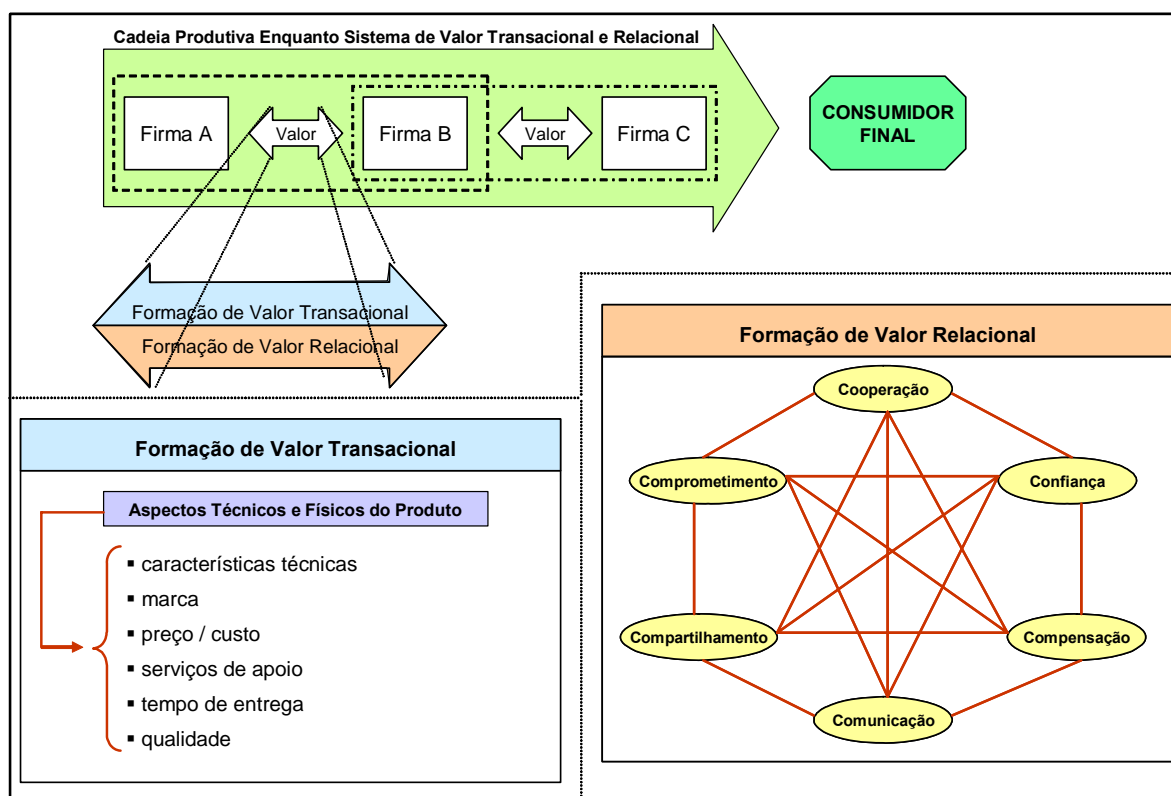


Figura 30 - Quadro Teórico Referencial Proposto (Framework)

Fonte: elaborado pelo autor.

Em síntese, o quadro teórico referencial (*framework*) deste estudo (*Figura 30*) propõe que a gênese dos relacionamentos interorganizacionais que compõe uma cadeia produtiva ocorre através do processo de formação de valor. Por conta disso, uma cadeia produtiva pode ser vista como um sistema voltado à formação de valor transacional e relacional, tendo como referência o consumidor final. Deste modo, entende-se que o processo de formação de valor divide-se em dois sub-processos complementares e inter-relacionados: a formação de valor transacional e a formação de valor relacional. O processo de formação de valor na dimensão transacional explica-se a partir dos atributos de baixo nível de complexidade associados à percepção de valor ordem objetiva derivados dos produtos ou serviços e concernentes ao seu processo de produção (geração) e distribuição (comercialização). De outro lado, o processo de formação do valor na dimensão relacional explica-se pela atuação de elementos relacionais de

mais elevado nível de abstração e complexidade, associados à percepção de valor de ordem subjetiva. Tais elementos estão fortemente interconectados e interagem retroativamente sobre o processo de formação de valor, reforçando a sua interpretação enquanto fenômeno complexo possível de ser observado nos relacionamentos interorganizacionais sob a forma de parcerias de longo prazo.

5 METODOLOGIA

O universo da produção e das trocas de mercadorias e serviços nos quais se formam cadeias de valor é complexo e heterogêneo. De acordo com Kaplinsky e Morris (2001), não apenas as cadeias de valor diferem (tanto dentro dos setores como entre os setores econômicos), mas também contextos nacionais e locais diferem. Por conta disso, não há uma forma mecânica de se aplicar uma metodologia de análise das cadeias de valor. Cada cadeia possui características particulares que as distinguem e cuja relevância pode somente ser efetivamente capturada e analisada através do entendimento das questões amplas em que estão envolvidas.

Como reconhecem Kaplinsky e Morris (2001) esta proposição de metodologia para a análise de cadeias de valor assume um caráter geral e descritivo, de forma que deve ser utilizada de forma seletiva, não se mostrando perfeitamente adequada para o caso de uma investigação mais detalhada. Portanto, é necessário desenvolver uma metodologia que, partindo destas considerações gerais, possa dar conta da análise detalhada dos elementos multidimensionais do complexo processo de formação (criação, transferência e percepção) de valor a partir dos relacionamentos interorganizacionais que estão na base das cadeias produtivas agronegociais. Assim, entende-se como fundamental, a formulação de um quadro referencial teórico (*framework*) e o emprego de uma metodologia de pesquisa que considere as questões pelo olhar complexo, sistêmico e multidimensional que caracterizam o fenômeno a ser estudado.

Segundo esta perspectiva, este capítulo descreve a metodologia empregada nesta pesquisa, a qual está sustentada em dois enfoques empregados de forma complementar, o quantitativo e o qualitativo. Procurando esclarecer a natureza da pesquisa e a estratégia de coleta de análise dos dados e informações, o presente capítulo inicialmente apresenta uma discussão sobre a estes aspectos, assim como promove uma discussão sobre sua adequação aos objetivos geral e específicos da pesquisa e suas prováveis limitações. Na sequência é apresentada a população alvo da pesquisa, o seu desenho geral o detalhamento de cada uma das suas etapas. Por fim apresenta-se a forma como se desenvolveu a análise conjunta dos dados e informações.

5.1 A NATUREZA DA PESQUISA, SUA ADEQUAÇÃO E LIMITAÇÕES

Segundo Strauss e Corbin (1998), os pesquisadores envolvidos na teorização deveriam entendê-la como um processo envolvendo um fluxo contínuo de trabalho. Este pensamento

logicamente conduz a uma posição metodológica comparável, concernente à relação entre procedimentos metodológicos diferentes e projetados para gerar teorias. Disso resulta a necessidade de combinação entre diferentes estratégias de pesquisa, quando o objetivo do estudo é entender o micro e o macro simultaneamente (*Figura 31*) e também os fenômenos complexos que gravitam entre estas duas visões (o *meso*). Do mesmo modo, o paradoxo do uno e do múltiplo não se contenta apenas com a definição dos contrários, mas implica no entendimento dos elementos básicos que se contrapõem, se auto-reforçam e interagem de forma dinâmica, constituindo um processo, uma realidade (fenômeno), conjunto, organização ou sistema que é ao mesmo tempo maior e menor do que a soma de seus componentes elementares.

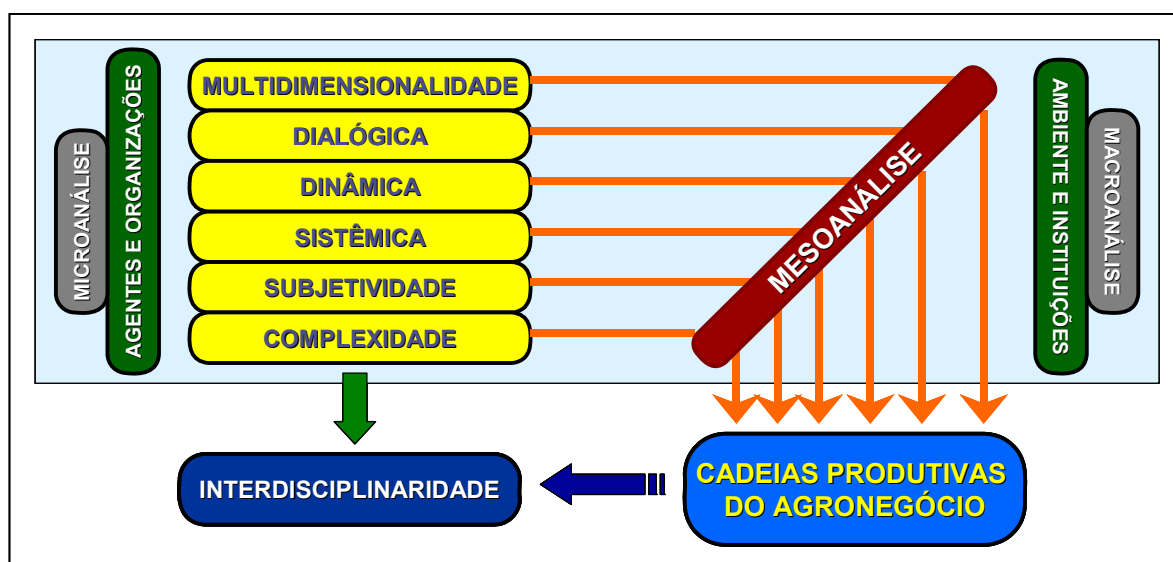


Figura 31 - Complexidade, Interdisciplinaridade e Mesoanálise dos Fenômenos do Agronegócio

Fonte: elaborado pelo autor.

O mais importante, segundo Strauss e Corbin (1998), é que a realidade a ser pesquisada é rica em fenômenos complexos e assim qualquer pesquisa está sujeita a contingências e emergências. De acordo com estes autores, não deve existir a prevalência de um determinado modo de como fazer pesquisa. Tanto faz se é empregado um paradigma qualitativo ou quantitativo, isto é apenas um meio para alcançar o objetivo. Um instrumento é um instrumento, não um fim em si mesmo. A questão relevante é como e quando cada método de pesquisa poderia ser útil para a teorização, pois cada um possui seu papel. Em sendo a pesquisa considerada como um fluxo de trabalho, cada tipo de pesquisa envolve escolhas e decisões a respeito da utilidade de vários procedimentos alternativos, tanto de natureza qualitativa ou quantitativa.

Segundo a forma como foi estruturada, a presente pesquisa é de caráter exploratório/descritivo, sustentada na utilização de diferentes métodos e ferramentas de modo complementar e interativo, posicionando-se mais confortavelmente dentro do paradigma qualitativo, mas reunindo alguns elementos e ferramentas de base quantitativa. Assim, a presente pesquisa foi conduzida de forma a não somente explorar o fenômeno, mas procurar entendê-lo no seu nível elementar (arquitetura das bases), descrevendo e analisando as interconexões entre seus elementos constituintes e a dinâmica do seu processo.

Dentro desta perspectiva, conforme estas contribuições trazidas por Creswell (1994) pode-se melhor caracterizar a natureza metodológica desta pesquisa como sendo de caráter qualitativo-quantitativa, apresentando uma configuração no formato de projeto dominante/não-dominante, no qual a parte qualitativa (dominante) prepondera sobre a quantitativa (não-dominante). As características, vantagens e desvantagens da pesquisa de base qualitativa apontadas por Creswell (1994) reforçam o emprego da abordagem qualitativa enquanto paradigma central da presente pesquisa, dado os seus objetivos e complexidade do fenômeno sob foco. A escolha pela abordagem também se reforça na medida em que esta comporta uma análise de cunho microanalítico sem a necessidade de ignorar as implicações dos determinantes macro sobre um fenômeno que pode ser considerado mais ajustado a uma concepção mesoanalítica. Assim, a microanálise dentro do paradigma qualitativo e de forma complementar a uma visão mais holística dos fenômenos, proporciona uma análise detalhada, necessária ao início de um estudo para criar categorias iniciais (com suas propriedades e dimensões) e para sugerir relações entre categorias (STRAUSS e CORBIN, 1998).

Um exemplo de pesquisa exatamente nesta linha é o apresentado por Matthyssens, Vandenbempt e Berghman (2003) que propuseram a criação de uma teoria de espectro intermediário sobre as estratégias inovativas em termos de criação de valor em mercados intermediários (*business markets*). Partindo dos modelos tradicionais de criação de valor, os autores procuraram reavaliar diferentes tipos inovação de valor empreendido pelos participantes da indústria e os condutores, barreiras e fatores de sucesso envolvidos.

Matthyssens, Vandenbempt e Berghman (2003) reforçam que a combinação de metodologias interpretativas é considerada apropriada quando se trata de estudar um fenômeno complexo que está fortemente contextualizado. Segundo eles, este tipo de metodologia oferece uma rica descrição de contexto de formação e implementação de aspectos da inovação de valor. De acordo com estes autores, pesquisas deste tipo implicam em desenvolvimento de teoria, ao invés de apenas tratar da confirmação de teorias existentes. Para isto, uma metodologia qualitativa é necessária.

5.2 POPULAÇÃO ALVO

A presente pesquisa abrange as organizações que atuam no setor de beneficiamento de leite e produção de seus derivados no Rio Grande do Sul, sendo estas organizações as que compõem a população alvo estudada.

No Rio Grande do Sul, segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, existiam em 2003, 39 unidades de beneficiamento de leite e derivados e fábricas de laticínios com registro federal neste órgão que correspondem a 36 organizações agroindustriais (Anexo A).

Em complemento a esta base, foi realizada uma sobreposição com o Cadastro Industrial do Rio Grande do Sul, organizado e disponibilizado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS. Neste cadastro foram identificadas 34 empresas, das quais 12 já estavam presentes na lista do MAPA, resultando no acréscimo de mais 22 empresas. Complementado esta listagem foi realizada uma pesquisa na lista telefônica do Rio Grande do Sul e nesta foram identificadas mais 11 empresas do setor de laticínios de pequeno a médio porte que não constavam nas listas do MAPA e da FIERGS.

Como resultado, foi identificado um total de 69 agroindústrias de laticínios no Rio Grande do Sul (Anexo B), sendo que destas, oito não estão em operação e outras seis organizações não foram localizadas e contatadas, mesmo após sucessivas tentativas em dias e horários alternados. Em contato com os gestores das agroindústrias que não estavam em operação, a maior parte deles alegou que o encerramento das atividades deveu-se às dificuldades enfrentadas pelo setor leiteiro como um todo. Algumas destas agroindústrias também haviam arrendado suas plantas para empresas maiores.

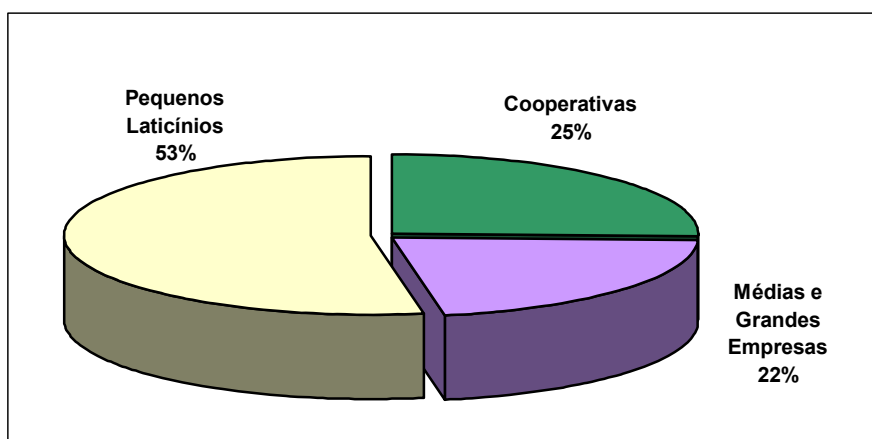


Gráfico 01 – Perfil da População Alvo

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Deste modo, a constituição da população alvo da pesquisa corresponde ao conjunto de 55 organizações agroindustriais do segmento de laticínios no Rio Grande do Sul que efetivamente estavam em operação no período da pesquisa. O *Gráfico 01* apresenta as composição da população alvo da pesquisa segundo o tipo de organização, destacando-se a presença de várias cooperativas.

5.3 DESENHO DA PESQUISA

Em virtude de seus objetivos e do seu caráter qualitativo-quantitativo esta pesquisa estruturou-se em três etapas distintas. A primeira etapa corresponde ao objetivo específico de caracterizar o agronegócio do leite do leite no Rio Grande do Sul enfatizando sua estrutura e suas relações sistêmicas, contextualizando o universo onde as organizações pesquisadas estão inseridas.

Na segunda e na terceira etapa, foram utilizadas ferramentas quantitativas e qualitativas, respectivamente, buscando dar conta de responder os objetivos de identificar e determinar as inter-relações entre as diferentes dimensões e elementos comuns de valor que atuam nos relacionamentos interorganizacionais. Esta abordagem permitiu reunir subsídios para responder ao problema de pesquisa e avançar sobre a teoria acerca da formação de valor, em especial nas inter-relações presentes na composição de cadeias produtivas agronegociais.

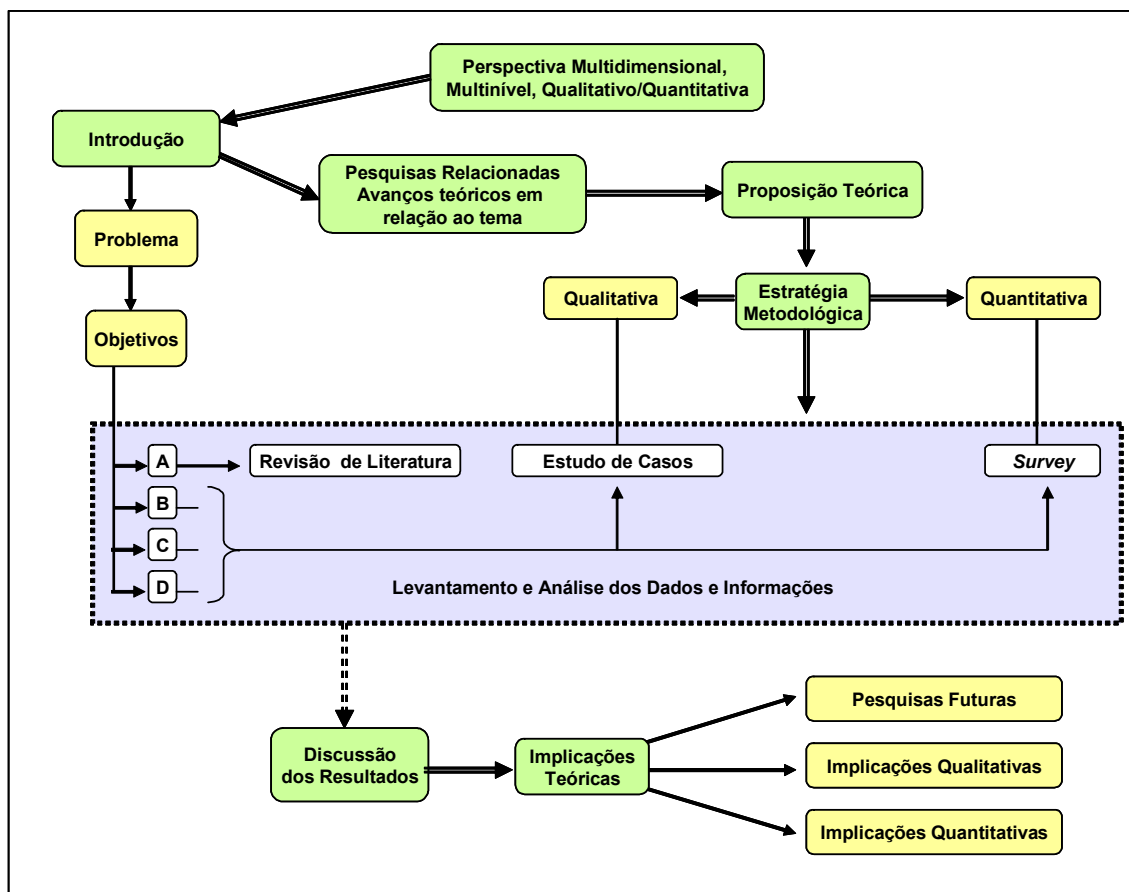


Figura 32 – Esquema Geral da Pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 32 representa, assim, o esquema geral da pesquisa que parte da proposição de um quadro ou modelo teórico (*framework*) e utiliza uma abordagem metodológica de cunho qualitativo-quantitativo para a observação do fenômeno complexo da formação de valor em relacionamentos entre organizações situadas no cerne de uma cadeia produtiva. Deste modo, pode-se assumir que a estratégia utilizada foi a combinação de uma *survey*, ou pesquisa de levantamento, com o estudo de dois casos típicos.

5.3.1 Etapa Quantitativa: *Survey*

A pesquisa de levantamento (*survey*) caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento e opinião se deseja conhecer. Freitas *et al* (2000) descreve a pesquisa do tipo *survey* como um processo de obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de um dado grupo de pessoas que representa uma população-alvo. Normalmente, esta coleta de dados e informações ocorre com o auxílio de um instrumento que, na maior parte das vezes, assume a forma de um questionário predefinido, cuja função é produzir descrições quantitativas de uma população.

Frente ao que observam Malhotra e Grover (1998) e Freitas *et al* (2000) sobre as características e indicações para o emprego da pesquisa de levantamento, entende-se que esta estratégia mostra-se perfeitamente adequada aos objetivos específicos da presente pesquisa. Nesta direção, assume o propósito de identificar e observar a importância dada pelos gestores aos elementos formadores de valor (caráter exploratório), identificar as percepções e opiniões dos gestores acerca dos elementos de valor presentes nos relacionamentos interorganizacionais constituídos por parcerias de longo prazo e relacionamentos comerciais (caráter descritivo). Esta etapa também tem por objetivo verificar a existência de uma sintonia entre as opiniões e percepções dos gestores das organizações pesquisadas e o modelo teórico (*framework*) proposto (caráter explanatório).

Nesta pesquisa, optou-se por coletar os dados e informações através de um corte transversal (*cross-section*), mesmo considerando que as respostas dadas pelos gestores refletem o seu processo acumulativo de aprendizagem e conhecimento sobre o fenômeno em foco.

Como já foi apontado antes, a população-alvo está representada por um conjunto finito e pequeno, composto por 55 organizações agroindustriais de laticínios em operação no Rio Grande do Sul. Dada esta situação, optou-se por utilizar a população e não apenas uma amostra desta, objetivando-se ampliar a representatividade dos dados e informações coletados.

Quanto ao instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado ou fechado (Anexo C). As variáveis medidas pelo questionário dizem respeito à importância atribuída pelos gestores sobre diferentes critérios ou elementos de valor associados aos produtos e suas respectivas transações (valor comercial, transacional ou de mercado) e associados ou derivados do relacionamento com outras organizações, tanto pressupondo uma relação simples de mercado como no caso de uma parceria de longo prazo. Desta forma, os indicadores de valor transacional derivam de aspectos técnicos e físicos dos bens objeto da transação e das próprias questões que a envolvem. Já os indicadores de valor relacional, como envolvem questões subjetivas ou de um nível mais complexo de entendimento, desdobram-se em um maior número (*Quadro 01*). Cabe destacar que os critérios ou elementos de valor apresentados no *Quadro 01* e que servem de base para a construção do questionário empregado na *survey* derivam diretamente do *framework* proposto (*Figura 30*) no Capítulo 4 e da respectiva revisão teórica que lhe dá sustentação.

CRITÉRIOS OU ELEMENTOS DE VALOR	
Transacionais	Relacionais
<ul style="list-style-type: none"> - Características técnicas dos produtos - Marca - Preço ou custo de aquisição - Confiabilidade no desempenho do produto - Serviços de apoio - Conformidade do produto com os padrões estabelecidos - Tempo de processamento e entrega dos pedidos - O custo decorrente de um eventual rompimento da parceria - Redução dos custos de negociação 	<ul style="list-style-type: none"> - Conjunto de valores éticos da empresa - Nível de confiança - Profissionalismo dos gestores - Capacidade tecnológica e inovativa - Compartilhamento de informações estratégicas - Possibilidade de acessar novos mercados - Contato freqüente com os gestores - Conhecimento sobre o mercado consumidor final - Objetivos e metas comuns entre as empresas - Política de redução continuada dos custos - Possibilidade de expansão dos lucros da sua empresa - Disponibilidade e empenho em cooperar e desenvolver ações conjuntas - Nível de comprometimento com as ações conjuntas - Foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final - Quantidade e qualidade dos relacionamentos com outras organizações - Possibilidade de aprendizado conjunto

Quadro 01 – Indicadores, Critérios ou Elementos de Valor.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no *framework* proposto e no referencial teórico .

Na primeira parte do questionário o respondente era apresentado aos 25 critérios ou elementos de valor para os quais deveriam indicar o nível de importância que atribuíam a cada um destes critérios/elementos no caso do estabelecimento de uma parceria de longo prazo. Para isto foi empregada uma escala Likert de quatro pontos: zero (irrelevante), um (pouco relevante), dois (relevante) e três (essencial).

De acordo com Krosnick (1999), os questionários rotineiramente têm oferecido escalas de respostas onde apenas os cabeçalhos estão rotulados com palavras e os pontos entre as escalas são representados graficamente ou apenas com números. Krosnick (1999) observa que a validade e credibilidade das respostas podem ser significativamente melhoradas se todos os pontos da escala forem rotulados com palavras, porque isto esclarece o significado das escalas de pontos. Outra questão levantada por Krosnick (1999) é que os números utilizados pelos pesquisadores para rotular as escalas de respostas podem conter efeitos não esperados. Como os números utilizados são definidos arbitrariamente, às vezes os respondentes presumem que estes números foram selecionados para comunicar significados intencionais da escala de pontos. Assim, recomendam que as escalas de pontos para as respostas sejam rotuladas apenas com palavras.

Na segunda e na terceira partes do questionário, o gestor respondente foi apresentado aos mesmos 25 critérios/elementos de valor e foi solicitado a marcar aqueles que considerasse

mais importantes ou essenciais no estabelecimento de uma parceria de longo prazo (segunda parte) e em um relacionamento comercial simples ou de mercado (terceira parte). O *Quadro 02* traz uma síntese dos objetivos e a forma de operacionalização e análise dos dados produzidos pela pesquisa de levantamento (*survey*).

Para testar a sua validade e a confiabilidade, o questionário foi submetido a um pré-teste e passou por um painel de três especialistas. O pré-teste do questionário identificou necessidade de ajustes pontuais em algumas questões e, então, o questionário tomou seu formato final e foi aplicado por meio de correspondência eletrônica (e-mail).

Parte	Objetivo da Questão	Operacionalização e Análise dos Dados
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar a importância atribuída aos elementos de valor transacional e relacional no processo de seleção e avaliação das parcerias de longo prazo. ▪ Criar uma hierarquia dos valores envolvidos nas parcerias de longo prazo. ▪ Identificar as inter-relações entre os elementos de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emprego de estatística descritiva para hierarquização e identificação dos elementos considerados mais importantes. ▪ Análise de correlação linear visando o entendimento das inter-relações entre os elementos de valor. ▪ Apresentação gráfica dos dados.
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salientar os elementos de valor que são considerados indispensáveis no estabelecimento de uma parceria de longo prazo. ▪ Definir a diferença entre uma parceria de longo prazo e um simples relacionamento comercial em termos da presença e atuação de elementos de valor transacional e relacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emprego de estatística descritiva para hierarquização e identificação dos elementos considerados mais importantes. ▪ Apresentação gráfica dos dados. ▪ Teste de diferença das médias entre as respostas da questão 2 e 3.
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salientar os elementos de valor que são considerados minimamente exigidos no estabelecimento de um relacionamento simplesmente comercial. ▪ Definir a diferença entre um simples relacionamento comercial e uma parceria de longo prazo em termos da presença e atuação de elementos de valor transacional e relacional. 	

Quadro 02 – Objetivos, Operacionalização e Análise das Questões da Survey

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos objetivos da pesquisa.

Este processo de condução da *survey* por e-mail foi auxiliado pela disposição do questionário em um *website* com um direcionamento específico para cada organização pesquisada, podendo o respondente optar por responder no próprio e-mail ou acessar o questionário diretamente no *link* informado. Para Freitas, Janissek e Moscarola (2004), a Internet oferece uma nova tecnologia para a coleta e tratamento de dados e informações necessários às pesquisas e ainda auxilia na superação de limitações impostas por questões que envolvem custo, tempo, dispersão geográfica ou intensidade de trabalho.

O processo de aplicação do questionário (*Figura 33*) foi antecipado por um contato telefônico com o gestor respondente, a fim de explicar os objetivos da pesquisa e orientá-lo na

forma como proceder no seu preenchimento. Em cada organização pesquisada a resposta ao questionário ficou a cargo de um executivo da alta gestão da empresa, o qual estivesse diretamente ligado ao histórico da organização e às experiências com relacionamentos interorganizacionais.

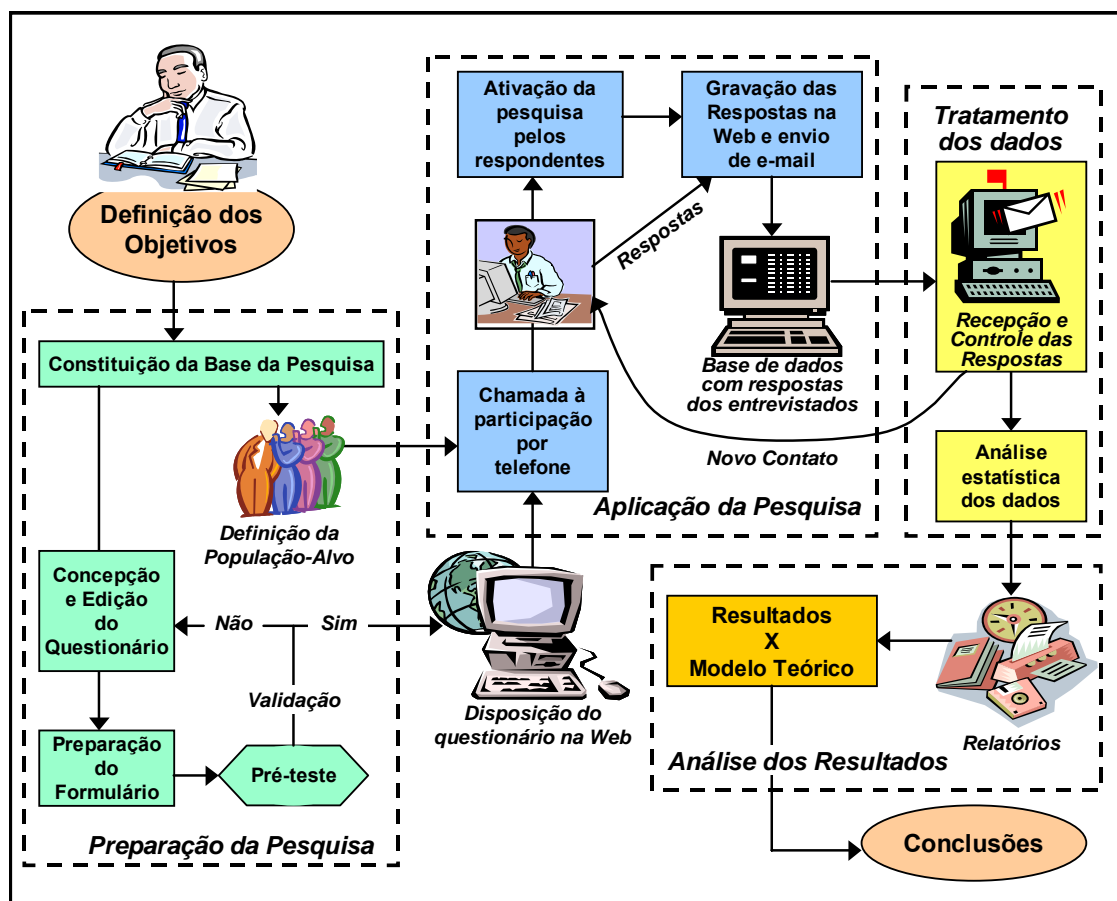


Figura 33 - Etapas do Processo de Pesquisa On-line
 Fonte: Baseado em Freitas, Janissek e Moscarola (2004, p. 8).

Uma vez respondido, o questionário era automaticamente enviado por e-mail ao pesquisador e armazenado num banco de dados na Internet com acesso exclusivo do pesquisador. Esta forma de condução da *survey* representa uma adaptação da técnica CATI – *Computer-Assisted Telephone Interviewing*, onde o entrevistador lê as questões disponibilizadas na tela do computador, o qual determina a seqüência das questões (KROSNICK, 1999).

Sobre o processo de condução de *surveys* via e-mail ou Internet, Schonlau, Fricker e Elliott (2001) argumentam que este possibilita a obtenção de respostas de maneira rápida e com baixo custo operacional. Além disso, o emprego deste recurso aumenta a taxa de resposta ou retorno dos questionários. Schonlau, Fricker e Elliott (2001) trazem evidências de que os

índices de retorno dos questionários em *surveys* que utilizam a Internet vai de sete a 44% e as que utilizam o envio do instrumento por e-mail obtêm um índice de retorno que gravita entre seis e 68%. Além disso, os autores revelam que quando é dada a opção de resposta por e-mail ou pela *Web*, os respondentes normalmente preferem a opção do e-mail. Embora não tenham sido gerados dados específicos sobre a opção de resposta, acredita-se que a grande maioria dos respondentes tenha optado por responder no próprio formulário que acompanhava o e-mail.

Cabe advertir que nesta pesquisa o emprego do questionário por e-mail e disponibilizado na *Web* foi precedido de um contato telefônico, o que implicou num aumento significativo dos custos da pesquisa, mas por outro lado, esta prática influenciou positivamente a taxa de retorno que alcançou 75% da população alvo.

Também é interessante destacar que a utilização de um mecanismo que avaliava a correção no preenchimento do formulário de respostas (mecanismo do tipo “*auto-check*”) impedia a invalidação das respostas. Este expediente chamava a atenção do respondente sobre marcações acidentalmente efetuadas nas opções de resposta, por exemplo, marcando mais de uma alternativa referente ao mesmo critério ou apontando mais ou menos critérios/elementos do que o solicitado. A utilização deste tipo de ferramenta é aconselhada por Schonlau, Fricker e Elliott (2001). Além disso, estes autores apresentam uma série de dicas as quais esta pesquisa procurou incorporar na sua preparação e condução no intuito de melhorar a sua aplicabilidade.

A fase de aplicação da pesquisa de levantamento estendeu-se durante o período de 29 de março a 03 de julho de 2006. Neste período desenvolveu-se o trabalho de contatar as empresas que compõem a população-alvo da pesquisa para a aplicação do questionário por meio da Internet e a formação de um banco de dados das respostas. Entre o recebimento do primeiro questionário respondido e do último, transcorreram 107 dias, nos quais houve intensa comunicação entre pesquisador e empresas, totalizando 21 horas de conversa telefônica com os gestores e foram enviados 129 correspondências eletrônicas (e-mail's) no total. O intensivo contato com os gestores das organizações que compõem a população-alvo resultou em um considerável índice de retorno dos questionários, correspondendo a 75% da população alvo da pesquisa. No total, 41 empresas responderam o questionário, cujo perfil está demonstrado no *Gráfico 02*.

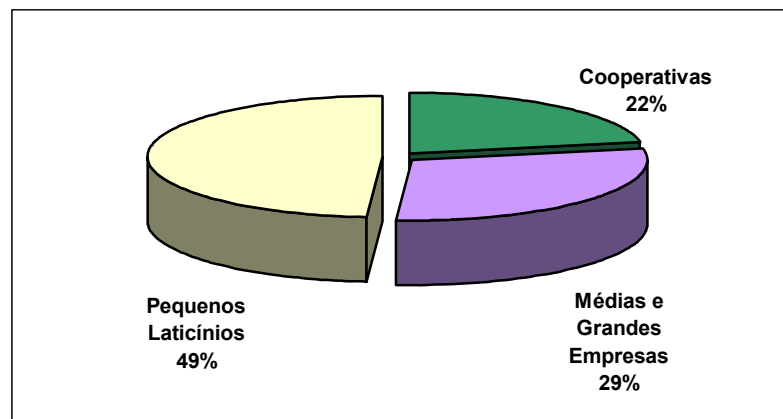


Gráfico 02 – Perfil das Organizações que Responderam o Questionário da Survey

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Apenas duas empresas de maior porte (Randon Agropecuária Ltda) e (Indústria de Laticínios Nutrilat Ltda) não responderam à pesquisa. Com referência no perfil das organizações pesquisadas (que responderam o questionário), percebe-se que a participação das médias e grandes empresas é mais significativa.

De modo geral, a taxa de retorno dos questionários foi maior para as médias e grandes empresas, incluindo as cooperativas, do que a verificada entre os pequenos laticínios. Mais detalhadamente isto significa que os resultados da *survey* apresentam um equilíbrio na sua composição, refletido em 51% de respostas derivadas de médias e grandes organizações (cooperativas e empresas) e 49% de respostas de pequenas agroindústrias de laticínios.

Capacidade L/dia	Número de Agroindústrias	Percentual de Resposta
Até 5.000	7	57%
5.000 a 10.000	7	86%
10.000 a 20.000	6	67%
20.000 a 50.000	7	57%
50.000 a 100.000	4	50%
100.000 a 300.000	3	100%
Acima de 300.000	2	100%
Total	36	69%

Quadro 03 – Percentual de Respostas entre Agroindústrias de Laticínios com Registro no MAPA

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Considerando apenas as agroindústrias de laticínios com registro no Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento – MAPA, listadas no Anexo A, o índice de resposta dos questionários para cada segmento de capacidade de produção pode ser observado no *Quadro 03*. Cabe destacar que a Avipal S/A foi considerada no segmento de capacidade de

produção acima de 300 mil L/dia por apresentar quatro unidades de produção que juntas atingem esta capacidade.

A coleta de dados por meio da *survey* possibilitou alcançar uma grande amplitude geográfica, contando com a participação de organizações de todas as regiões do Estado (*Figura 34*) e alcançando diretamente 36 municípios. Como o mapa mostra (em verde) apenas a localização da sede administrativa de cada organização entrevistada, cabe salientar que muitas destas possuem mais de uma unidade industrial e em municípios diversos.

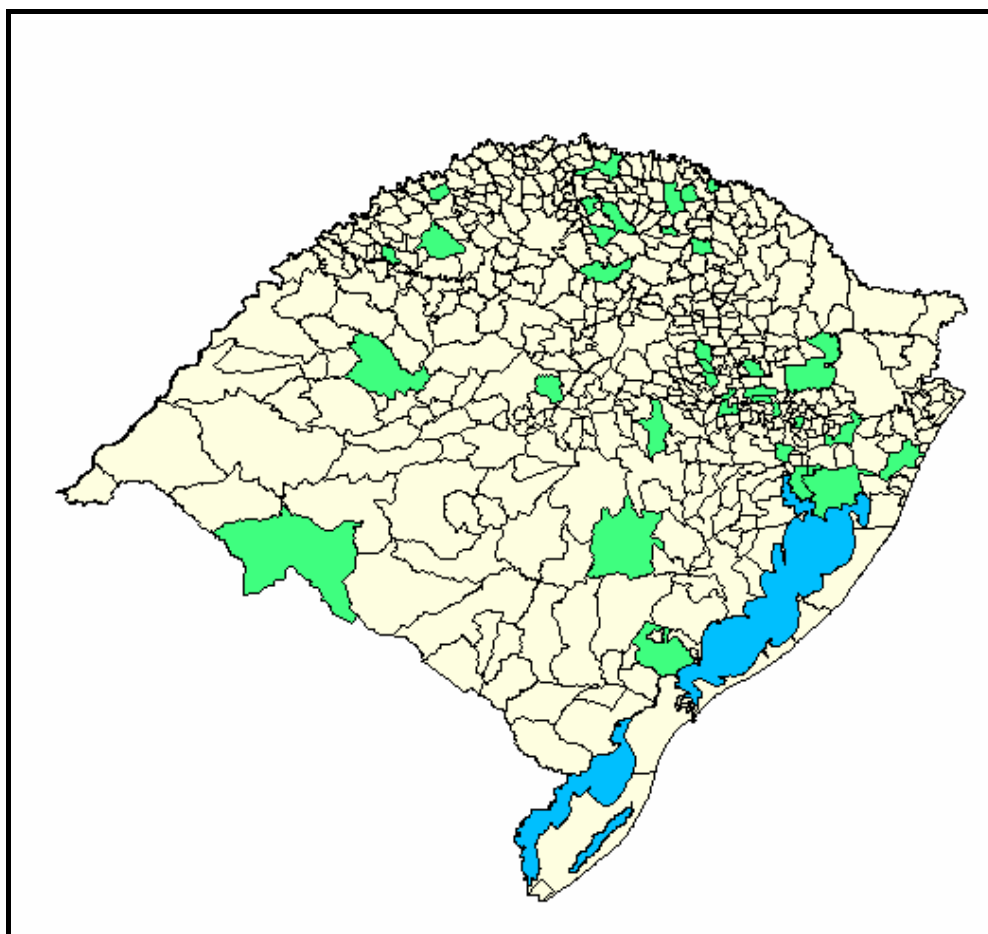


Figura 34 – Abrangência Geográfica da Survey

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações do Anexo F.

Além disso, é uma realidade do setor o fato de que cada unidade de industrialização de leite recebe matéria-prima de produtores de uma micro-região que envolve mais do que o município onde a planta de beneficiamento está localizada. Esta observação é importante para o entendimento de que a amplitude geográfica da pesquisa estende-se para além dos 36 municípios marcados no mapa.

Por fim, o tratamento e a análise dos dados e informações originados da *survey* foi realizado utilizando-se uma abordagem estatística (estatística descritiva, análise de correlação

e testes de diferenças entre médias), auxiliado por ferramentas gráficas (plotagem de dados). A apresentação dos dados e os respectivos resultados da análise foram apresentados na forma de quadros, figuras e gráficos, facilitando a sua compreensão e evidenciando os resultados mais significativos para a pesquisa. Esta análise desenvolveu-se com atenção aos objetivos específicos da pesquisa e em relação às proposições que configuram o *framework* teórico.

Cabe ainda destacar que ao analisar as estatísticas descritivas da segunda e da terceira questão da *survey* (Anexo H), é necessário entender suas respostas assumem uma condição binária (0 ou 1), pois o respondente deveria marcar, dentre os 25 critérios ou elementos de valor, apenas os seis que entendesse como essenciais no caso de uma parceria de longo prazo.

5.3.2 Etapa Qualitativa: Estudo de Casos

A etapa qualitativa da pesquisa foi desenvolvida a partir de dois estudos de caso e teve por objetivo aprofundar a base empírica para de modo a possibilitar a verificação do *framework* teórico proposto em termos de sua coerência com o processo estudado. Esta etapa qualitativa também objetivou ampliar o entendimento sobre o processo de valor em relacionamentos comerciais e em parcerias de longo prazo a partir das experiências dos gestores das organizações pesquisadas nestes tipos de relacionamentos interorganizacionais.

Os dois estudos de caso estão representados por duas organizações agroindustriais que fazem parte da cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul, Brasil. Definir a unidade de análise, segundo Yin (1994), é um problema fundamental da pesquisa que se configura em um estudo de caso. O “caso” tanto pode ser algum evento ou entidade que não está bem definida como um indivíduo ou grupo de indivíduos. A definição da unidade de análise está fortemente vinculada ao problema de pesquisa.

Nesta pesquisa, os dois casos foram selecionados dentro da população alvo obedecendo ao critério da conveniência, mas observando sua representatividade. Assim, o primeiro caso foi formado pela Cooperativa Languiru Ltda, como representativa das grandes agroindústrias de laticínios e como organização cooperativa do setor. O segundo caso, Laticínios Valbrenta Ltda, representa as pequenas agroindústrias de laticínios. Com a seleção destes dois casos, procurou-se compor um estudo envolvendo organizações típicas do setor de laticínios gaúcho, caracterizado pela presença de muitas cooperativas de produtores e de vários pequenos laticínios regionais.

De acordo com estas definições, esta etapa da pesquisa configura-se em um estudo de múltiplos casos (duas organizações) com o objetivo de estabelecer uma lógica de replicação, o

que traz maior robustez ao estudo (Figura 35). Nesta situação, Yin (1994) adverte que a lógica subjacente à utilização de um estudo de múltiplos casos é a de que cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de modo que qualquer dos casos possa (a) prever resultados similares (replicação literal); ou (b) produzir resultados contrastantes, porém por razões previsíveis (replicação teórica).

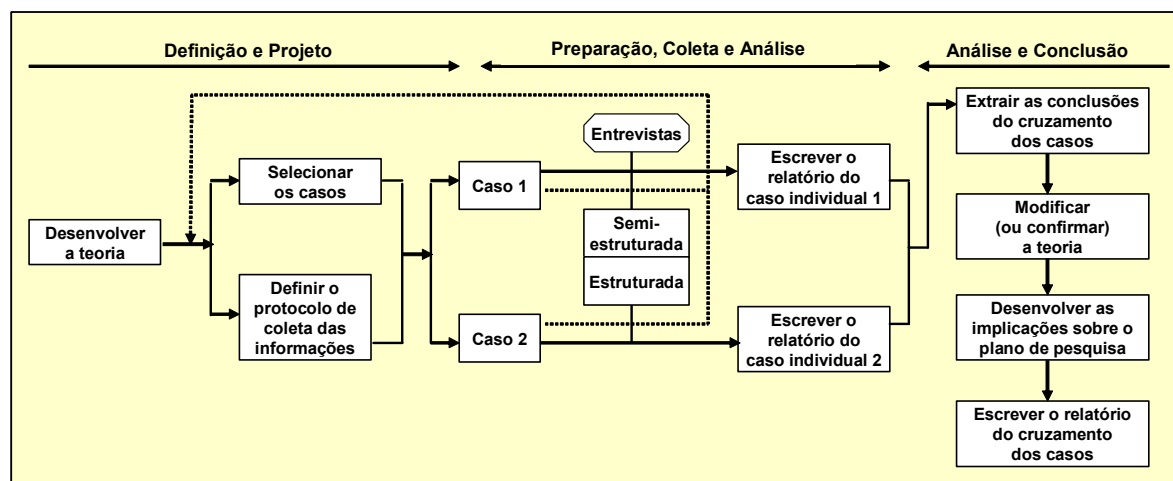


Figura 35 – Esquema do Método de Estudo de Casos Utilizado na Pesquisa

Fonte: adaptado de Yin (1994, p. 49).

Ainda conforme Yin (1994), uma importante etapa em todos os procedimentos de replicação é o desenvolvimento de um rico quadro teórico referencial. Este quadro teórico referencial (*framework*) necessita estabelecer as condições sob as quais um fenômeno particular será provavelmente encontrado (replicação literal), assim como as condições em que não será provavelmente encontrado (replicação teórica). Mais do que isto, o quadro referencial teórico se configura em um veículo para a generalização envolvendo novos casos.

Para Yin (1994) existem algumas confusões quanto à diferenciação do que venha a ser um estudo de caso. Segundo este autor, um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu próprio contexto, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes ou, como complementa Hartley (1997), o interesse sobre o fenômeno reside justamente na sua relação com o contexto. Assim, o estudo de caso deveria ser utilizado quando o pesquisador deliberadamente busca observar as condições contextuais, considerando que estas sejam pertinentes ao estudo do fenômeno em foco.

Nesta pesquisa, o que mais justifica o emprego do estudo de caso como estratégia metodológica é, como salienta Hartley (1997), o fato de que os estudos de caso são,

provavelmente, mais capazes de adaptar-se e/ou comprovar teorias originais ou emergentes. Como os estudos de caso representam oportunidades para a exploração de questões em profundidade, dentro do seu próprio contexto, isto significa que o desenvolvimento de teorias pode ocorrer através da sistemática junção de detalhadas evidências.

De acordo com Eisenhardt (1989), o processo de construção de uma teoria a partir de um estudo de caso é notavelmente interativo e também está carregado de tensões entre divergentes modos de entendimento das informações e convergência em relação a um dado quadro teórico referencial. Apesar disso, o processo também envolve a convergência sobre construtos, definições, medidas e um quadro para a estruturação dos resultados. Finalmente o processo está intimamente ajustado com as evidências empíricas.

Sobre a entrevista qualitativa quando utilizada na pesquisa organizacional, King (1997) defende que esta técnica procura obter uma descrição do universo do entrevistado com respeito a sua interpretação do significado do fenômeno descrito. O objetivo deste tipo de entrevista é observar o tópico de pesquisa a partir da perspectiva do entrevistado e entender como e por que ele constrói a sua perspectiva particular sobre o fenômeno.

Seguindo a orientação de King (1997) o tipo de entrevista a ser utilizada depende da natureza do problema investigado. Na presente pesquisa, optou-se por uma técnica de entrevista composta pela articulação entre dois roteiros de entrevista. Na primeira etapa do estudo de cada caso foi empregado um roteiro de questões fechadas (Anexo E), buscando estabelecer uma lógica de encadeamento e interdependência entre as categorias entendidas como fundamentais à explicação do fenômeno. Na segunda etapa da condução de cada caso, utilizou-se um roteiro mais aberto ou semi-estruturado (Anexo D), buscando o entendimento mais profundo da perspectiva do entrevistado sobre o fenômeno em foco. Os roteiros foram formatados com questões diretamente originadas do quadro teórico referencial (*framework*) que foi proposto com base na revisão da literatura pertinente e que pretende avançar na construção teórica sobre o fenômeno da formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais nas cadeias produtivas de agronegócios.

Os roteiros de entrevistas empregados na condução dos estudos de caso passaram por um pré-teste e por um painel de três especialistas. Após as correções sugeridas os instrumentos tomaram seu formato final. As entrevistas foram aplicadas com o principal gestor de cada das organizações pesquisadas em dois momentos distintos no tempo (em duas etapas), sendo que primeiro foram realizadas as entrevistas fechadas e na segunda etapa de condução dos casos foram realizadas as entrevistas semi-abertas. Todas as entrevistas que compuseram os estudos de caso foram realizadas *in loco*.

Em síntese, o processo de coleta de informações envolvendo as entrevistas obedeceu a duas etapas complementares (*Figura 36*), uma envolvendo a entrevista semi-estruturada (Anexo D – roteiro da entrevista semi-estruturada) e a outra composta por uma entrevista fechada ou estruturada (Anexo E - questionário estruturado).

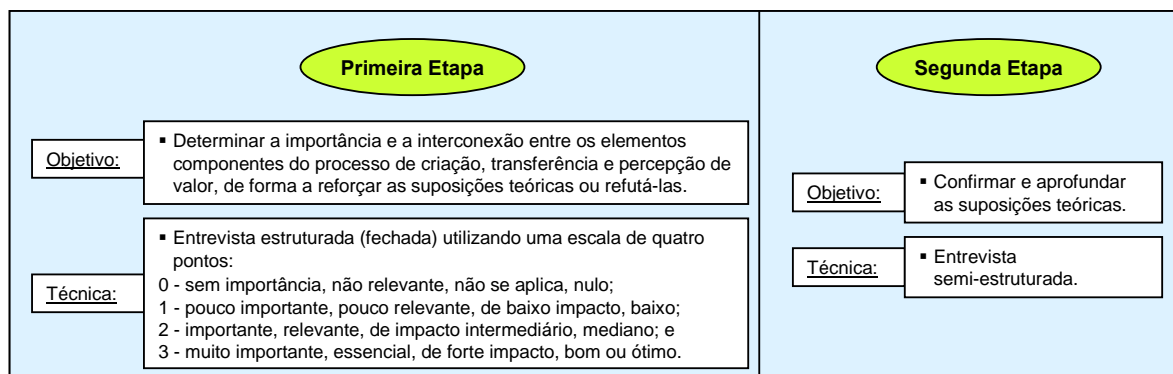


Figura 36 - Processo de Coleta de Informações no Estudo de Casos

Fonte: elaborado pelo autor.

As entrevistas estruturadas (Anexo E) foram formatadas em sete blocos e a análise foi operacionalizada de acordo com as proposições teóricas. O *Quadro 04* sintetiza os objetivos de cada bloco de questões do roteiro estruturado das entrevistas empregado nos estudo de casos e descreve a forma de operacionalização e análise das informações.

As entrevistas de caráter semi-estruturado foram realizadas pessoalmente e com o principal gestor (nível de direção) das organizações pesquisadas e tiveram a duração aproximada de uma hora. Estas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Conforme Gil (1991), este tipo de entrevista, se mostra útil quando os fenômenos não podem ser diretamente observados. Assim, os entrevistados podem oferecer informações sobre a dinâmica dos processos. A escolha dos informantes obedeceu aos seguintes indicadores: (a) tempo de envolvimento com a organização; (b) conhecimento amplo e detalhado sobre as circunstâncias que envolvem o fenômeno; (c) disponibilidade adequada de tempo para participar da pesquisa; e (d) capacidade de expressar o essencial do fenômeno e suas particularidades.

Bloco	Objetivo do Bloco de Questões	Operacionalização e Análise das Informações
A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise dos critérios de seleção de fornecedores a partir de elementos de formação de valor transaccional (critérios objetivos de valor). ▪ Avaliar a proposição 1. ▪ Identificar os elementos de valor transaccional mais significativos para o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais com fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparar o padrão de resposta dentro e entre os casos. ▪ Ordenar os critérios objetivos da formação de valor transaccional segundo a importância atribuída pelos gestores. ▪ Comparação entre os padrões de resposta do bloco B do questionário.
B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise da percepção do valor transaccional transferido para o consumidor/cliente. ▪ Avaliar a proposição 1. ▪ Identificar os elementos de valor transaccional mais significativos para os relacionamentos interorganizacionais com clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparar o padrão de resposta dentro e entre os casos. ▪ Ordenar os critérios objetivos da formação de valor transaccional segundo a importância atribuída pelos gestores. ▪ Comparação entre os padrões de resposta do bloco A do questionário.
C	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observar a importância atribuída às funções de criação de valor em relacionamentos de longo prazo. ▪ Avaliar as proposições 2 e 3. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ordenar os indicadores de formação de valor relacional, segundo sua importância. ▪ Aceita-se a proposição 3 como verdadeira se a média das respostas do bloco C for igual ou superior a 2,5.
D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar a importância atribuída aos elementos básicos de formação de valor relacional presentes e atuantes nas parcerias de longo prazo mais importantes para a organização em foco. ▪ Avaliar a proposição 4. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elementos de formação de valor relacional com média de respostas igual ou superior a 2,5 são aceitos como fundamentais ou básicos para o processo de formação de valor relacional.
E	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar a inter-relação entre os elementos que atuam na formação de valor relacional. ▪ Avaliar a proposição 5. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar o nível de influência positiva ou negativa de cada elemento de valor relacional sobre os demais.

Quadro 04 - Objetivos, Operacionalização e Análise das Questões Fechas nos Estudos de Caso

Fonte: elaborado pelo autor.

Uma vez coletadas as informações por meio da entrevista semi-estruturada e operacionalizada a suas transcrições, procedeu a análise dos casos tendo em vista os elementos estabelecidos no quadro referencial teórico (*framework*), seguindo suas proposições e obedecendo aos objetivos específicos da pesquisa. A apresentação dos resultados da análise de cada caso procedeu-se de forma textual, estabelecendo relações entre a teoria e a realidade, aprofundando as suas conexões.

A apresentação dos casos foi precedida de uma caracterização das organizações pesquisada. Por fim, desenvolveu-se uma análise (cruzada) comparando e identificando elementos comuns e divergentes entre as percepções dos gestores das empresas pesquisadas no estudo de casos acerca de suas percepções sobre o processo de formação de valor em relacionamentos interorganizacionais.

5.4 ANÁLISE CONJUNTA E VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise conjunta dos dados e informações foi desenvolvida levando-se em consideração as duas abordagens utilizadas. Como estratégia geral, a análise segue as proposições teóricas que conduzem a pesquisa e que estão definidas no quadro referencial teórico. Esta estratégia consiste em comparar as evidências empíricas com as suposições estabelecidas teoricamente. Assim, a coincidência entre o quadro referencial teórico e as evidências empíricas reforça a validade interna da pesquisa e confirma ou refuta as suposições teóricas. O que diverge do quadro teórico referencial necessita ser examinado e pode ser a fonte para o desenvolvimento de uma teoria criativa (HARTLEY, 1997). No mesmo sentido, a análise cruzada entre os dois casos configura uma replicação teórica e reforça a validade externa da pesquisa (*Figura 37*).

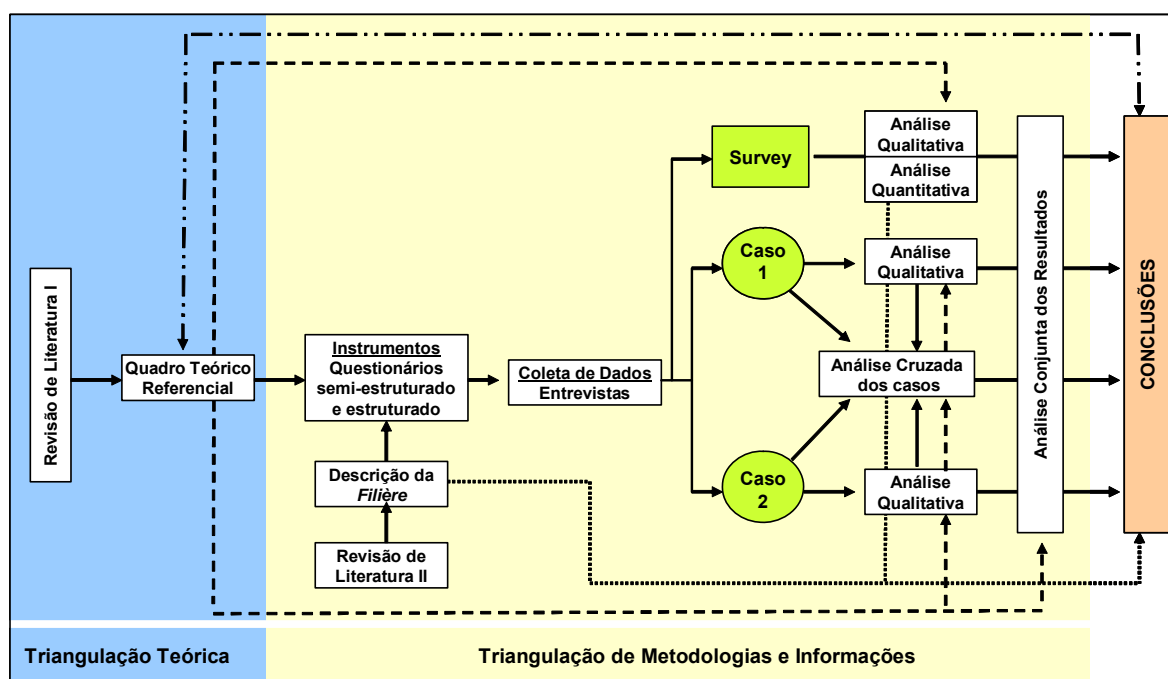


Figura 37 - Estrutura Teórico-Analítica-Metodológica

Fonte: elaborado pelo autor.

Ainda sobre a questão da validação dos resultados da análise, King (1997) afirma que não é possível aplicar diretamente na pesquisa qualitativa, métodos desenvolvidos para lograr confiabilidade e validade na pesquisa quantitativa, muito embora estas sejam questões igualmente importantes para ambos os métodos. A confiabilidade no método implica na sua possibilidade de replicação e isenção do pesquisador frente ao processo de obtenção e análise

das informações. Na pesquisa qualitativa, segundo King (1997), a busca pela descrição e entendimento de como os sujeitos percebem o “seu mundo” não requer que o pesquisador se esforce no sentido da objetividade e do distanciamento frente aos participantes da pesquisa. Ao contrário, isto a tornaria a pesquisa qualitativa impossível desde que a sensibilidade subjetiva do pesquisador para os aspectos do seu relacionamento com o entrevistado é uma parte essencial do processo de pesquisa.

Já o conceito de validade, para King (1997) é o mesmo, tanto para a pesquisa quantitativa como para a pesquisa qualitativa, sendo que nesta última, o conceito diz respeito à validade da interpretação, enquanto que no primeiro método a validade está relacionada aos dados. Para King (1997), também é possível alcançar a validação da pesquisa através da triangulação de diferentes métodos e/ou por meio da comparação com resultados obtidos em estudos similares.

Estas observações reforçam a escolha da estratégia metodológica da pesquisa, combinando uma etapa quantitativa, representada pela pesquisa de levantamento (*survey*) com uma etapa qualitativa, representada pelos estudos de caso. Esta estratégia permitiu a triangulação entre diferentes métodos e ferramentas de análise. Ou seja, a análise conjunta dos dados e informações desenvolveu-se com base no quadro teórico referencial utilizando metodologias quantitativas e qualitativas de forma combinada. No *Quadro 05* são apresentadas as principais triangulações entre os resultados obtidos a partir das diferentes etapas da pesquisa e entre as questões/blocos de cada instrumento empregado para a coleta de dados e informações e que orienta a análise conjunta dos resultados.

Instrumento	Etapa Quantitativa	Etapa Qualitativa	
	Questionário Fechado da <i>Survey</i>	Questionário Semi-Estruturado do Estudo de Casos	Questionário Estruturado do Estudo de Casos
Questão / Bloco	1	8, 9	D, E
	2	3, 4, 6, 7	C, D
	3	2	A, B
	2 e 3	1	

Quadro 05 – Análise Conjunta dos Dados e Informações: Triangulações

Fonte: elaborado pelo autor.

Desta forma, a análise conjunta dos dados e informações buscou estabelecer as complementaridades e/ou identificar contradições entre os resultados obtidos a partir de cada etapa da pesquisa. No primeiro momento da análise conjunta foram trabalhados conjuntamente os resultados do cruzamento das questões da *survey* com as informações

originadas pelos questionários (semi-estruturado e estruturado) aplicados no estudo dos casos pesquisados. Num segundo momento, os resultados gerais são discutidos com base nos objetivos específicos da pesquisa e à luz das proposições que estão sustentadas no referencial teórico e que formatam o *framework* proposto.

Cabe destacar que, de modo geral, o emprego de técnicas quantitativas e qualitativas de coleta e análise de dados e informações, assim como a análise conjunta destes, colaborou no sentido de reforçar a validade e a pertinência das proposições teóricas formuladas (*framework*). Os resultados alcançados individualmente pelas duas estratégias de pesquisa e análise mostraram-se coerentes e convergentes entre si e frente às proposições teóricas. Assim, foi possível determinar e entender como atuam os elementos de valor que estão na base de constituição dos relacionamentos interorganizacionais no agronegócio do leite do Rio Grande do Sul a partir do seu elo central, ou seja, sob a perspectiva dos relacionamentos formados pelas agroindústrias de laticínios.

No Capítulo 7, são apresentados os resultados e as descobertas alcançadas com o emprego dos dois métodos, primeiramente discutindo os resultados correspondentes a etapa quantitativa e na seqüência as descobertas extraídas da análise qualitativa. No final do Capítulo 7, a análise considera conjuntamente as principais constatações derivadas da triangulação teórica e metodológica.

6 O AGRONEGÓCIO DO LEITE NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL

Com base no objetivo específico de caracterizar o agronegócio do leite, observar seus componentes, estrutura e relações sistêmicas, este capítulo procura apresentar os diferentes ambientes onde têm lugar os relacionamentos interorganizacionais neste segmento específico do agronegócio. Deste modo, este capítulo procura, através de uma revisão de literatura, apontar as principais características do ambiente organizacional, institucional, tecnológico e competitivo do agronegócio do leite no Brasil, bem como da sua estrutura de governança. O capítulo também traz algumas considerações sobre o desempenho do setor e sobre a dimensão e especificidades da atividade leiteira no Rio Grande do Sul. No final do capítulo são destacadas as principais características gerais do sistema agroindustrial do leite no Brasil.

6.1 IMPORTÂNCIA SÓCIO-ECONÔMICA DO AGRONEGÓCIO DO LEITE

De acordo com Souza (1999), o setor leiteiro apresenta-se como uma das estruturas mais complexas dentro do setor agroindustrial. Este elevado nível de complexidade do setor pode ser atribuído à sua heterogeneidade. No Brasil, no segmento de produção do leite grandes produtores especializados e altamente tecnificados convivem com pequenos produtores familiares que utilizam técnicas seculares de produção. Do lado do beneficiamento, igualmente convivem grandes agroindústrias multinacionais com pequenos laticínios artesanais, assim como a presença e atuação de cooperativas de produtores é uma característica marcante do setor de laticínios. Ainda é necessário mencionar que, no Brasil, a comercialização informal de leite alcança uma significativa parcela de mercado. Também do ponto de vista dos relacionamentos interorganizacionais e das transações é possível encontrar diferentes arranjos, desde formas típicas de transações via mercado até a integração vertical.

O leite e seus derivados representam itens importantes da dieta alimentar e sua participação no comércio mundial é significativa. Neste contexto, observa-se (*Gráfico 05*) que o Brasil é o oitavo maior produtor de leite no Mundo, alcançando um volume que corresponde a aproximadamente 4% da produção mundial. Além disso, o setor lácteo é um dos mais importantes do agronegócio brasileiro e ocupa o sexto lugar em valor bruto da produção agropecuária nacional.

Martins (2004) reforça que o leite representa uma matéria-prima fundamental para inúmeros produtos derivados de significativa importância na alimentação humana. O agronegócio do leite e seus derivados desempenham um papel relevante na oferta de

alimentos e na geração de emprego e renda para a população brasileira, sendo que o leite posiciona-se entre os seis produtos mais importantes da agropecuária nacional, ficando à frente de produtos tradicionais como o café beneficiado e o arroz (MARTINS, 2004). Além disso, a atividade leiteira coloca-se como um elemento fixador de mão-de-obra no campo, dado o seu potencial de utilização de mão-de-obra familiar.

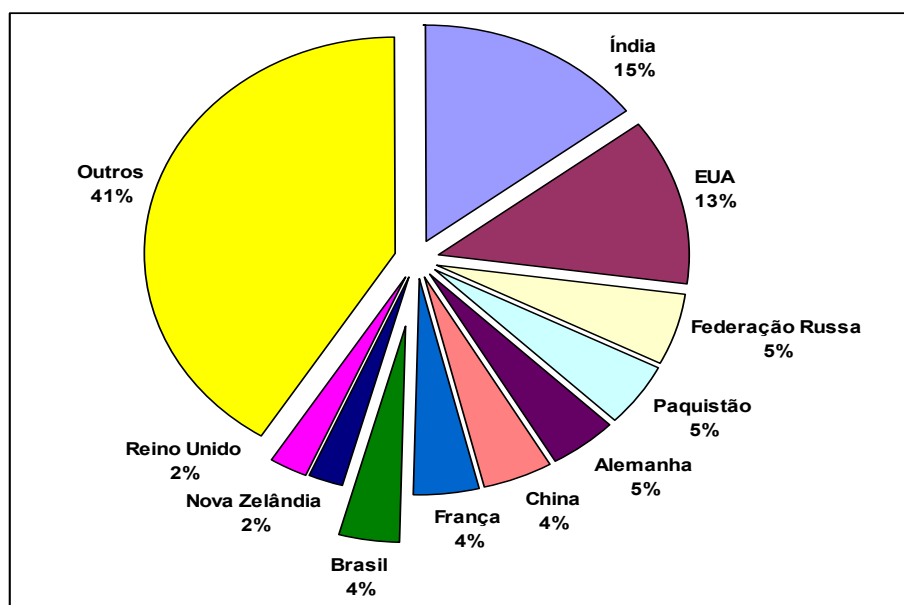


Gráfico 03 – Participação dos Principais Países Produtores de Leite na Produção Mundial em 2004

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da FAO Statistics Division (2006).

Dentro deste quadro e considerando que a abordagem dos Sistemas Agroindustriais (SAG's), tal como proposto por Farina, Azevedo e Saes (1997) e Zylbersztajn (2000), permite integrar os diferentes ambientes nos quais a atividade produtiva está inserida, este capítulo pretende, sob a ótica dos o SAG's, tratar dos principais elementos que permitem conhecer e caracterizar a cadeia produtiva do leite no Brasil. Seguindo este enfoque, igualmente é objetivo deste capítulo, entender a influência que cada um dos ambientes (organizacional, institucional, tecnológico e competitivo) exerce sobre as estratégias e sobre os resultados alcançados pelo setor leiteiro.

6.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ambiente organizacional do SAG do leite no Brasil é composto por um grande número de entidades e associações (*Quadro 06*) que se propõem a representar cada segmento produtivo: associações de produtores de leite; associações variadas de produtores de derivados

do leite, cooperativas e associações de cooperativas; associações de fornecedores de insumos e da indústria processadora (JANK e GALAN, 1998).

<p style="text-align: center;">Equipamentos, Insumos e Genética para a Produção de Leite</p> <p>Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária Associação Nacional dos Fabricantes de Rações Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal Associação Brasileira de Inseminação Artificial Sociedade Brasileira de Transferência de Embriões Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Saúde Animal</p> <p><i>ASSOCIAÇÕES DE CRIADORES</i></p> <p>Associação Brasileira dos Criadores de Bovinos da Raça Holandesa Associação de Criadores de Gado Jersey do Brasil Associação Brasileira dos Criadores de Gado Pardo Suíço Associação Brasileira dos Criadores de Gir Leiteiro Associação Brasileira dos Criadores de Gado Girolando</p>	<p style="text-align: center;">Indústria Processadora</p> <p>Associação Brasileira da Indústria da Alimentação Conselho Nacional das Indústrias de Laticínios Associação Brasileira da Indústria do Queijo Associação Brasileira de Leite Longa Vida Associação Brasileira da Indústria de Iogurte Associação Brasileira dos Produtores de Leite A Associação Brasileira da Indústria do Leite Desidratado Associação Brasileira das Indústrias de Leite Pasteurizado</p> <p><i>COOPERATIVAS</i></p> <p>Confederação Nacional das Cooperativas de Laticínios Organização das Cooperativas Brasileiras Organizações Estaduais de Cooperativas</p>
<p style="text-align: center;">Pecuária Leiteira</p> <p>Comissão Nacional do Leite da Confederação Nacional da Agricultura Comissões Estaduais do Leite nas Federações Estaduais da Agricultura Associação Brasileira de Produtores de Leite</p>	<p style="text-align: center;">Distribuição</p> <p>Associação dos Distribuidores de Leite do Estado de São Paulo Associação da Indústria de Panificação e Confeitaria do Estado de São Paulo Associação Brasileira dos Supermercados</p>

Quadro 06 - Principais Organizações de Interesse no SAG do Leite do Brasil.

Fonte: Jank e Galan (1998).

De acordo com Jank e Galan (1998), o segmento menos representado é o da pecuária leiteira e a indústria processadora é a que possui maior capacidade representativa, com um número significativo de entidades associativas (*Quadro 06*). Também é importante mencionar as organizações voltadas ao desenvolvimento tecnológico do setor leiteiro e dentro deste grupo, a EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) merece destaque.

Jank e Galan (1998) ainda falam sobre a crescente articulação que está ocorrendo entre as entidades representativas do setor leiteiro, no sentido de identificação de problemas comuns que necessitam ser vistos de forma sistêmica pelos agentes envolvidos e preocupados com a busca por ganhos de eficiência.

Embora Jank e Galan (1998) chamem a atenção para a pouca representatividade do segmento da pecuária leiteira, pode-se verificar que uma característica importante do ambiente organizacional é a forte presença e atuação de cooperativas de produtores de leite. Sobre este aspecto, por exemplo, MARASCHIN e WAQUIL (2005) afirmam que mais de 90% do leite produzido no Rio Grande do Sul é captado por cooperativas, o que comprova que o cooperativismo é um importante ator no SAG do leite neste estado.

Sobre o cooperativismo no cenário lácteo nacional, Ferreira e Braga (2005) consideram que este já ocupou posição de destaque no setor na década de 1970, culminando com a criação de grandes centrais e centenas de cooperativas regionais de expressão. De acordo com Ferreira e Braga (2005), o sistema cooperativo chegou a controlar 80% do leite produzido no país, porém o fim desse ciclo de prosperidade ocorreu no início da década de 1990, quando o cooperativismo entrou em profunda crise, sendo que atualmente menos de 40% do total produzido no mercado formal é captada por cooperativas e ainda uma parcela deste leite é repassado para outras indústrias processadoras. Disto resulta que menos de 20% do leite consumido no Brasil é comercializado diretamente por cooperativas, diferentemente do que ocorre nos demais países grandes produtores de leite (CHADDAD, 2003).

6.3 AMBIENTE INSTITUCIONAL

Conforme Jank e Galan (1998), desde o início dos anos noventa, o SAG do leite no Brasil vem passando por mudanças estruturais de grande magnitude. Muitas destas mudanças tiveram como ponto de partida a reconfiguração do ambiente institucional que teve lugar a década de 1990, exercendo forte influência sobre a configuração dos demais ambientes. Além de Jank e Galan (1998), diversos autores destacam como sendo os fatos mais relevantes a desregulamentação do mercado, a abertura da economia nacional ao comércio internacional, a criação do Mercado Comum do Conesul – Mercosul e a estabilização de preços promovida pelo Plano.

Uma das primeiras constatações sobre o SAG do leite, em relação ao seu ambiente institucional, diz respeito ao grau de intervenção governamental. De acordo com Loures e Leite (2005), o mercado internacional de lácteos é o que mais recebe subsídios às exportações, distorcendo seus preços relativos. Principalmente os subsídios à atividade leiteira concedidos pelos países da União Européia e Estados Unidos, interferem diretamente na produção brasileira, desestimulando-a através da redução dos preços internacionais (FREITAS *et al*, 2005).

Também no plano internacional, convém destacar que o comércio de produtos lácteos, de uma forma geral, é submetido a pesadas barreiras tarifárias e a quotas de importação (FREITAS *et al*, 2005; SANTOS e BARROS, 2005) e as práticas de *dumping* são comuns (FREITAS *et al*, 2005). Em média, a tarifa *ad valorem* do segmento nas diversas regiões do mundo, conforme (SANTOS e BARROS, 2005) é de 80%, sendo a segunda tarifa média mais alta do setor agrícola e perdendo apenas para o tabaco. Assim, a política protecionista

empregada por vários países importantes no comércio mundial de lácteos acaba distorcendo as relações entre oferta e demanda (SOUZA, 1999).

No plano nacional, a intervenção governamental também tem sido marcante. De acordo com Carvalho *et al* (2005a), a primeira legislação incidente sobre o SAG do leite no Brasil data de 1939, quando, em São Paulo, estabeleceu-se a obrigatoriedade da pasteurização. Esta mesma norma ainda criou as tipologias do leite A, B e C. Sob a bandeira da proteção aos consumidores, a regulamentação da produção de leite alcançou a esfera nacional em 1945, quando, segundo Martins *et al* (2005), o Governo Federal passou a ser rigoroso no controle de preços dos produtos considerados de “primeira necessidade”. Contudo, Carvalho *et al* (2005a) reforçam que somente em 1952, de fato a legislação tornou-se federal, por meio do Regulamento de Inspeção Industrial Sobre Produtos de Origem Animal (RIISPOA).

Em 1969, o Decreto n°. 986 objetivou assegurar que a comercialização do leite seguisse os padrões da qualidade determinados pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), passando esta a atuar como agência reguladora de caráter fiscalizador e educacional (SANTOS *et al*, 2005). No ano seguinte, 1970, através do Decreto n°. 66.183, foi proibida em todo o território nacional a venda direta do leite cru ao consumidor (CARVALHO *et al*, 2005a). Tal medida fundamentou-se na inadequação do leite cru para o consumo humano em virtude da possibilidade de contaminação por agentes biológicos nocivos à saúde.

Mas a revolução que se daria em todo o SAG do leite foi sacramentada, em 1996, pela Portaria n°. 146 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). De acordo com (CARVALHO *et al*, 2005a), esta portaria estabeleceu o Regulamento Técnico de Identidade e Qualidade do Leite UHT (Ultra High Temperature), esterilizado e homogeneizado através do processo de ultrapasteurização. E, finalmente, em 2002, com o objetivo de modernizar a legislação brasileira e promover a ampliação da competitividade do SAG do leite, surgiu a Instrução Normativa n°. 51, em substituição à legislação de 1952 (PRIMO, 2001), e que havia sido prevista no Programa de Melhoria da Qualidade do Leite, liderada pelo Governo Federal (CARVALHO *et al*, 2005b; SANTOS *et al*, 2005). Em resumo, esta nova legislação, conforme Carvalho *et al* (2005b), trouxe novos regulamentos técnicos para a produção, identidade e qualidade do leite dos tipos A, B e C, para o leite pasteurizado e, principalmente, normalizou a coleta e o transporte a granel do leite cru resfriado. A Instrução Normativa n°. 51 ainda determina que, tanto o leite como seus derivados, sejam submetidos ao controle da ANVISA (SANTOS *et al*, 2005).

De fato, é necessário reconhecer que as variáveis do ambiente institucional são fundamentais para o entendimento da estruturação e desempenho dos SAG's. Especialmente no caso do leite, ainda persiste uma cultura de um grupo de consumidores que preferem comprar leite cru diretamente dos produtores, acreditando que estão consumindo um produto de melhor qualidade (BANKUTI, SCHIAVI e SOUZA FILHO, 2005). O mito do “leite forte” sobrevive, apesar das campanhas de esclarecimento e dos programas de qualidade.

Analisando-se o ambiente institucional do SAG do leite, encontra-se um consenso entre os pesquisadores sobre as mudanças nas áreas política e econômica e na forma como estas implicam em substanciais modificações na atividade leiteira (SANTOS e BARROS, 2005; SOUZA FILHO e PAULILLO, 2005; FREITAS *et al*, 2005; MARASCHIN e WAQUIL, 2005; MARTINS *et al*, 2005). De acordo com Gomes, Baptista e Wendling (2005), a adoção de um sistema de preços livres configurou-se em um forte incentivo para a modernização, ampliação da capacidade produtiva e da competitividade da pecuária leiteira nacional. Um outro efeito positivo, conforme Martins *et al* (2005), operou-se através do Plano Real e com o fim da inflação acelerada, resultando no estímulo do consumo e da diversificação da produção de lácteos.

No entanto, se por um lado as modificações institucionais promoveram benefícios para o SAG do leite, de outro lado, alguns efeitos negativos podem ser observados (SOUZA FILHO e PAULILLO, 2005). Para Carvalho *et al* (2005b), a desregulamentação do setor e o fim do controle de preços acabaram expondo a fragilidade de produtores rurais pouco tecnificados e despreocupados com a qualidade e o volume produzido. Também a indústria nacional, caracterizada por um baixo nível tecnológico e baixa eficiência produtiva, acabou sendo negativamente afetada, uma vez que a abertura comercial e a sobrevalorização do câmbio expôs a indústria brasileira à concorrência externa (BANKUTI, SCHIAVI e SOUZA FILHO, 2005). Estas condições favoreceram o incremento da importação de lácteos e a entrada de empresas multinacionais no mercado (MARASCHIN e WAQUIL, 2005; BANKUTI, SCHIAVI e SOUZA FILHO, 2005).

Por fim, a caracterização do ambiente institucional do SAG do leite complementa-se pela definição da política tributária incidente sobre o setor. Como destacam Silva *et al* (2005), o sistema tributário nacional institui-se pela Constituição Federal e define-se através do Código Tributário Nacional (Lei n°. 5.175/66), que estabelece as competências tributárias da União, Estados e Municípios. No caso específico do leite, Paula, Castro e Mota (2005) esclarecem que o principal imposto incidente é o Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS, o qual é de competência estadual.

6.4 AMBIENTE TECNOLÓGICO

As tecnologias empregadas no SAG do leite no Brasil apresentam um considerável nível de maturidade em todos os segmentos e as melhores tecnologias mundiais estão disponíveis no país (BERTOLLO, 2002). Apesar disso, a pecuária leiteira mostra-se diversificada, coexistindo sistemas intensivos e extensivos de produção, sendo que nos sistemas mais tecnificados podem ser observados melhores níveis de qualidade e produtividade (GOMES, BAPTISTA e WENDLING, 2005). Martins *et al* (2005) afirmam que existem muitas disparidades nas estruturas produtivas da pecuária leiteira entre as diferentes regiões do Brasil, sendo que onde o fator terra é mais abundante, predomina o sistema extensivo. Porém Martins *et al* (2005) advertem que não é seguro afirmar que existam sistemas de produção que possam ser considerados típicos de cada região.

Cada região apresenta um conjunto particular de variáveis que determinam o nível de eficiência do produtor. De acordo com Gomes, Baptista e Wendling (2005), os principais fatores indicativos da baixa produtividade da pecuária leiteira no Brasil estão ligados às questões relativas ao manejo, alimentação, sanidade, reprodução e genética do rebanho que, na maioria das vezes, é criado de forma extensiva. Souza Filho e Paulillo (2005) reforçam afirmando que no Brasil os produtores de leite especializados e com as melhores condições técnicas coexistem com o que chamam de “tiradores de leite”, produtores não especializados e sazonais com baixa qualidade e produtividade.

Para Silva Filho, Campos e Silva (2005), os sistemas tradicionais da pecuária leiteira largamente utilizados no Brasil representam um grande problema, pois implica em altos custos de produção e baixa produtividade. O grau de especialização é uma variável importante na determinação da produtividade do leite (FREITAS *et al*, 2005), sendo que os produtores mais tecnificados são também os mais produtivos e mais eficientes no emprego dos insumos (GOMES, BAPTISTA e WENDLING, 2005). Gomes e Ponchio (2005) salientam que os ganhos de produtividade observados na pecuária leiteira durante a década de 1990 estão ligados diretamente às questões tecnológicas, principalmente relacionadas às melhorias na qualidade das rações e à maior especialização dos produtores.

Do lado da industrialização, Révillion (2004) identifica várias trajetórias tecnológicas concorrentes que representam a evolução da tecnologia de processamento agroindustrial do leite fluido. Basicamente existem três bases de tratamento do leite: tratamentos de base térmica (pasteurização, UHT seguido de envase asséptico e esterilização em autoclave);

tratamento mecânico (microfiltração seguida de envase asséptico e alta pressão seguida de envase asséptico); tratamentos de base térmica associados com tratamentos mecânicos (microfiltração e pasteurização, microfiltração e UHT, bactocentrifugação e UHT).

Estas diferentes tecnologias de processamento, de acordo com Révillion (2004), podem representar uma trajetória tecnológica que se configura na transição de tratamentos de base térmica para tratamentos de base mecânica. Ainda segundo Révillion (2004), a evolução das tecnologias de processamento de leite fluido têm como principal ponto de incremento de desempenho o tempo de armazenagem do produto em temperatura ambiente. No entanto, este autor antecipa que esta tendência possa ser redirecionada no sentido da obtenção de um sabor “mais natural” do leite em função das preferências do consumidor final.

De qualquer modo, parece não haver dúvidas de que as modificações operadas no ambiente tecnológico têm elevado o padrão competitivo da pecuária leiteira. Segundo Souza, Tonon e Pereira (2005), as tecnologias estão o SAG do leite para uma convergência competitiva, especialmente no que diz respeito à adoção de determinados recursos, tais como ordenhadeiras mecânicas e tanques de resfriamento. Mas é necessário salientar que uma das principais modificações no ambiente tecnológico do SAG do leite ao longo da década de 1990 foi o surgimento de uma nova técnica de processamento do leite, a ultrapasteurização ou Ultra High Temperature – UHT. Através desta técnica obtém-se o chamado leite longa-vida, o qual pode ser armazenado em temperatura ambiente por até um ano (SANTOS *et al*, 2005).

Embora muito se tenha avançado no emprego de novas tecnologias, principalmente ao nível da produção dentro das fazendas (CARVALHO *et al*, 2005b; PAULA, CASTRO e MOTA, 2005) afirmam que a qualidade do leite ainda representa um dos maiores entraves ao desenvolvimento e consolidação da indústria brasileira de laticínios. Sendo o leite a matéria-prima básica da indústria de lácteos, se este chega até a plataforma da fábrica em condições que não sejam as ideais, haverá problemas em todas as etapas do processamento (CARVALHO *et al*, 2005b). Paula, Castro e Mota (2005) também alertam para um outro problema de cunho tecnológico, a sazonalidade da produção leiteira que ainda persiste, o que acaba representando um custo adicional para a indústria.

6.5 AMBIENTE COMPETITIVO

Apesar da pecuária leiteira espalhar-se por todo o território nacional, as áreas de maior concentração da produção de leite localizam-se nos estados de Minas Gerais, Goiás, Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo e Santa Catarina (ZOCCAL e GOMES, 2005). Percebe-se

que a maior produção concentra-se nas regiões Sudeste, Sul e Centro Oeste (PAULA, CASTRO e MOTA, 2005). Finamore e Montoya (2005) mostram que Minas Gerais é o maior produtor de leite (*Quadro 07*), respondendo por 28,5% da produção nacional, seguido por Goiás (11,5%) e Rio Grande do Sul (10,8%).

Ranking	Estados	Produção de Leite (milhões de litros)	Produtividade (Litros/vaca)	Produtividade (litros/hab.)
1º	Minas Gerais	6.177	1.351	328
2º	Goiás	2.483	1.120	439
3º	Rio Grande do Sul	2.330	1.964	206
4º	Paraná	1.985	1.672	188
5º	São Paulo	1.748	1.018	50
6º	Santa Catarina	1.193	1.950	187
7º	Bahia	752	496	55
8º	Rondônia	644	978	306
9º	Pará	577	582	61
10º	Mato Grosso do Sul	472	987	33
11º	Mato Grosso	467	1.072	206
12º	Rio de Janeiro	447	1.150	169
13º	Pernambuco	392	1.036	122
14º	Espírito Santo	375	1.108	45
15º	Ceará	341	768	45
16º	Alagoas	224	1.376	77
17º	Maranhão	195	528	135
18º	Tocantins	186	463	27
19º	Rio Grande do Norte	158	829	52
20º	Paraíba	117	659	65
21º	Sergipe	112	856	31
22º	Acre	104	824	73
23º	Piauí	75	381	27
24º	Amazonas	40	550	13
25º	Distrito Federal	37	1.355	18
26º	Roraima	8.409	31	31
27º	Amapá	3.556	8	8
	T O T A L	21.644	13.206	116

Quadro 07 - Ranking da Produção Anual de Leite por Estado no Brasil – 2002

Fonte: Finamore e Montoya (2005, p. 3).

Para Loures e Leite (2005), mesmo com as novas tecnologias de embalagens longa vida, o mercado nacional de leite ainda é bastante regionalizado. Existe no Brasil um grande número de pequenos produtores de leite, constituindo-se a maioria, mas que no conjunto representam apenas 10% da produção nacional (SOUZA FILHO e PAULILLO, 2005). Assim, convivem neste mercado, produtores especializados e não especializados, estes últimos com uma maior expressividade no mercado informal de leite no Brasil (PAULA, CASTRO e MOTA, 2005). Farina *et al* (2001), por exemplo, afirmam que a informalidade no mercado do leite pode ser estimada em aproximadamente 30%. Segundo Bankuti, Schiavi e Souza Filho (2005) e Paula, Castro e Mota (2005), os especialistas do setor estimam que o mercado informal representa em torno de 35% do leite produzido no país, o que causaria um desequilíbrio nas condições de concorrência (PAULA, CASTRO e MOTA, 2005). De acordo com Souza Filho e Paulillo (2005), existem consideráveis barreiras entre o mercado formal e

o informal. Os produtores do mercado informal enfrentam fortes restrições para transpor estas barreiras, as quais consistem em escala de produção, padrões tecnológicos e de qualidade, além do próprio nível educacional dos produtores.

Os produtores não especializados, conforme observam Paula, Castro e Mota (2005), são os principais responsáveis pela formação de excedentes de leite de baixa qualidade. Estes produtores teriam dificuldades de sobrevivência em um mercado mais exigente por qualidade e estabilidade da produção (PAULA, CASTRO e MOTA, 2005). Entre os produtores, os diferenciais competitivos consistem no uso de tecnologias como raças específicas, ordenhadeiras e tanques de resfriamento (SOUZA, TONON e PEREIRA, 2005). Já na indústria processadora, Souza, Tonon e Pereira (2005) destacam que os padrões concorrenciais consistem na observância de critérios mínimos de higiene e pasteurização entre as empresas de menor porte e na adoção do sistema de processamento UHT entre as maiores.

Em um contexto amplo, é possível afirmar que entre os produtores prevalece uma estrutura de mercado concorrencial e na indústria esta estrutura se mostra oligopolizada (GOMES, BAPTISTA e WENDLING, 2005). Martins (2004) complementa esta afirmação destacando a inexistência de barreiras à entrada no setor primário e elevado grau de homogeneidade do produto e de outro lado, os elos anteriores e posteriores às propriedades rurais são altamente concentrados e organizados sob a forma de oligopsônios ou monopsônios regionais. Estas distorções acabam impondo sérias perdas para o segmento da produção primária (MARTINS, 2004).

Martins (2000) argumenta que o mercado interno experimentou um processo de concentração das empresas de laticínios e a entrada de empresas multinacionais. Em paralelo, ocorreu o aumento da participação relativa do leite UHT no mercado nacional de leite fluído durante a década de 1990. Sobre este aspecto Souza Filho e Paulillo (2005) salientam que antes da introdução desta inovação, o mercado brasileiro de leite era fortemente regionalizado, no qual apenas algumas poucas empresas competiam localmente. Após a introdução do leite UHT, as empresas passaram a ter a capacidade de competir em qualquer mercado, fazendo frente, principalmente, às cooperativas de produtores que abasteciam estes mercados com leite pasteurizado (SOUZA FILHO e PAULILLO, 2005). Paula, Castro e Mota (2005), também reforçam que esta tendência de concentração industrial tem se traduzido em dificuldades para os produtores de tamanho médio e para as cooperativas, as quais passaram a operar com capacidade ociosa e outras se tornaram economicamente inviáveis (SOUZA FILHO e PAULILLO, 2005).

Muitas cooperativas fecharam ou foram adquiridas por empresas multinacionais e o número de produtores no mercado formal diminuiu sensivelmente (MARASCHIN e WAQUIL, 2005). Como pode ser observado no *Quadro 08*, entre as maiores empresas do setor lácteo em operação no Brasil, segundo dados de 2001, 2002 e 2003, figuram Nestlé, Parmalat, Itambé, Elegê, Paulista, Batávia, Vigor, Líder, Centroleite, Morrinhos, Fleischmann e Danone.

Também é uma característica marcante do ambiente competitivo do SAG do leite no Brasil, segundo Martins (2000), o alto poder de barganha das grandes redes de distribuição em relação à indústria de processamento. Entre estes elos, existe uma relação de não-cooperação.

Em síntese, como mostram Freitas *et al* (2005), o fim da regulamentação de preços, a abertura comercial, a nova legislação sanitária, a tecnologia do leite UHT e a entrada de multinacionais no setor determinaram novos rumos à atividade leiteira no Brasil e, conseqüentemente, houve exclusão de produtores menos eficientes. Santos e Barros (2005) também mostram que a abertura econômica e a formação do Mercosul elevaram o nível de competição com a entrada de empresas de grande porte no mercado e com as importações de leite e derivados. Argumentam, ainda, que a possibilidade de importações representa o estabelecimento de um limite superior para os preços do leite brasileiro. Do lado das importações cabe destacar que o crescimento da renda e o câmbio favorável, a partir da segunda metade da década de 1990, representaram um forte estímulo às importações de leite e derivados (SANTOS e BARROS, 2005).

Frente ao resto do Mundo, o SAG brasileiro do leite é competitivo em relação aos custos de produção, em virtude da produção empregar a alimentação a pasto (LOURES e LEITE, 2005). Stock *et al* (2005) reafirmam a posição de baixo custo de produção da pecuária leiteira no Brasil e acrescentam que o SAG do leite possui um grande potencial que pode ser estendido por meio do aperfeiçoamento tecnológico. Na visão de Gomes e Ponchio (2005), alavancar as exportações brasileiras de lácteos é um caminho a ser trilhado, pois em suas estimativas, o setor caminha para um excesso de produção que não tem condição de ser absorvido pelo mercado interno. Atualmente, as exportações brasileiras correspondem a apenas 1,8% da produção nacional e estão compostas, principalmente, por leite condensado, leite em pó e queijos (LOURES e LEITE, 2005).

Class (1)	Empresas / Marcas	Recepção Anual de Leite (mil litros) ⁽²⁾			Número de Produtores ⁽³⁾			Produção Média Diária (litros/dia/produtor)		
		2001	2002(4)	2003(4)	2001	2002	2003	2001	2002	2003
1	DPA (5)	1.425.628	1.489.029	1.500.179	8.536	7.192	7.163	458	567	574
2	PARMALAT (6)	941.490	947.832	840.000	15.300	12.605	10.350	169	206	222
3	ITAMBÉ	832.000	732.000	750.000	7.990	6.010	5.991	285	334	343
4	ELEGÊ	782.141	711.335	671.780	31.282	28.665	27.676	69	68	67
5	CCL	367.213	268.385	309.540	8.191	4.512	6.402	123	163	132
6	CENTROLEITE	220.533	213.503	261.230	4.725	4.905	5.438	128	119	132
7	LEITE NILZA	139.937	182.568	241.217	2.384	3.031	3.671	161	165	180
8	BATÁVIA	225.659	165.276	232.311	6.820	6.529	5.111	91	69	125
9	SUDCOOP	209.070	230.952	226.016	6.333	6.993	6.734	90	90	92
10	DANONE	247.487	272.236	225.033	2.452	2.470	1.274	277	302	484
11	EMBARÉ	180.081	192.378	218.687	3.203	2.884	4.413	154	183	136
12	LATICÍNIOS MORRINHOS	207.031	210.572	191.782	7.299	4.990	3.128	78	116	168
13	GRUPO VIGOR	209.743	154.158	153.145	2.039	1.525	1.413	282	277	297
14	LÍDER ALIMENTOS	220.000	163.766	129.177	7.035	2.807	2.634	86	160	134
15	CONFEPAR	102.664	109.239	115.834	2.771	3.743	5.256	102	80	60
TOTAL		6.310.677	5.958.229	6.031.070	116.360	98.861	96.654	149	165	171

Notas:

- 1 - Classificação base recepção no ano 2003
- 2 - Não inclui compra de terceiros
- 3 - Posição em 31 de dezembro
- 4 - O total não inclui leite recebido pela DANONE da CCL devido a duplicidade
- 5- Números referentes a compra de leite realizada pela DPA Manufacturing Brasil e nome de Nestlé, da Fonterra, da DPA Brasil e da Itas
- 6- Estimativa para o ano de 2003

Quadro 08 - Maiores Empresas de Laticínios no Brasil - 2003.

Fonte: Leite Brasil (2006).

Sobre as características do consumo de leite e derivados, conforme Santos *et al* (2005), esta é determinada por diversos fatores, dentre os quais a renda coloca-se como um dos principais. De acordo com Santos *et al* (2005) e Zoccal e Gomes (2005), a estabilidade econômica promovida pelo Plano Real proporcionou uma elevação do poder aquisitivo dos brasileiros e isto promoveu um aumento do consumo de leite, estabilizando-se, a partir de 1998, em torno de 130 litros por habitante por ano. No entanto, este padrão de consumo ainda é inferior ao que a Organização Mundial da Saúde – OMS estabelece como ideal, ou seja, 200 litros/habitante/ano (SANTOS *et al*, 2005; LOURES e LEITE, 2005).

Para os consumidores o preço é um fator determinante da decisão de consumo do leite (LIMA *et al*, 2005), produto necessário e bom para a saúde das pessoas de todas as idades (CARVALHO, SANTOS e CARVALHO, 2005). Ainda sob a perspectiva do consumidor, a qualidade do leite está associada a variáveis estéticas (aparência, sabor, cheiro) e a outros atributos de ordem objetiva, como limpeza, nível de gordura, presença de proteínas, vitaminas e cálcio (CARVALHO *et al*, 2005b; CARVALHO, SANTOS e CARVALHO, 2005). Igualmente importantes para os consumidores são os indicativos do nível de segurança

alimentar do produto leite. Para Carvalho *et al* (2005b) e Carvalho, Santos e Carvalho (2005), isto envolve percepções subjetivas acerca da idoneidade da empresa processadora e sanidade do rebanho.

Souza, Tonon e Pereira (2005) também concordam que o preço do produto final é uma das principais variáveis que interferem no mercado lácteo brasileiro, mas acrescenta que a praticidade das embalagens e a credibilidade da marca são elementos considerados importantes por parte dos consumidores e que critérios mais específicos sobre a qualidade intrínseca dos produtos são mais valorizados pelas classes de consumidores com maior poder aquisitivo. Neste sentido, pode-se observar a redução da parcela de mercado para o leite Tipo C (MARTINS, 2000).

Por fim, uma boa perspectiva geral sobre as transformações no ambiente competitivo que tiveram lugar no SAG do leite no Brasil é oferecida por Gomes *et al* (2002). No segmento da produção ocorreu uma redução do número de produtores e elevação dos níveis de produtividade dos rebanhos. Na indústria, houve um aumento da concorrência na captação de leite e também a na colocação dos produtos que se diversificaram. Além disso, Martins (2000) acrescenta que há uma participação expressiva de grandes multinacionais no mercado brasileiro do leite. No segmento da distribuição, complementam Gomes *et al* (2002), observa-se a crescente participação dos hiper e supermercados na comercialização do leite e derivados. E, na esfera do consumo, observa-se um incremento significativo na demanda por produtos derivados do leite e uma mudança na postura do consumidor no sentido de uma maior exigência em termos de qualidade.

6.6 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E RELAÇÕES SISTÊMICAS

A *Figura 38* elaborada por Jank e Galalan (1998) mostra a configuração do SAG do leite no Brasil, destacando em cor mais escura os segmentos que, segundo eles, apresentam as transações consideradas mais importantes na dinâmica atual e potencial do sistema leite.

Observado segundo uma lógica de cadeia, o SAG do leite organiza-se de maneira similar aos demais, envolvendo transações típicas entre fornecedores de insumos e equipamentos, produtores primários, indústria processadora, distribuidores e consumidores (SOUZA, TONON e PEREIRA, 2005; CARVALHO *et al*, 2005b).

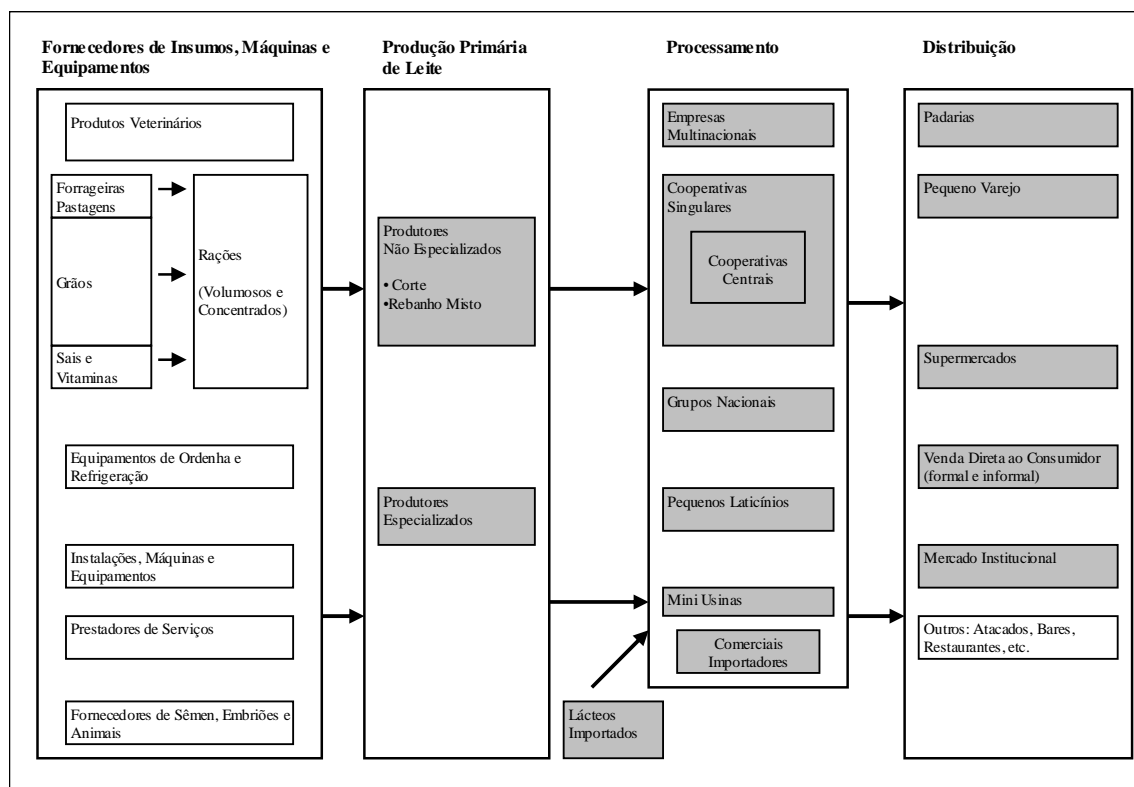


Figura 38 - Delimitação do Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil

Fonte: Jank e Galan (1998, p. 189).

Produtores de Insumos – De acordo com Carvalho *et al* (2005b), este segmento é bem organizado, concentrando e com forte poder de barganha, representado por um conjunto pequeno de empresas detentoras de capital e conhecimentos específicos. Este segmento é responsável pelo fornecimento de insumos tanto à produção primária como para a indústria de processamento (SOUZA, TONON e PEREIRA, 2005; CARVALHO *et al*, 2005b) e pode ser considerado essencial para a promoção da qualidade (PAULA, CASTRO e MOTA, 2005).

Produtores de Leite – Dividem-se em dois tipos: os especializados e os não-especializados (JANK e GALAN, 1998). Jank, Farina e Galan (1999) caracterizam os produtores especializados como aqueles que desenvolvem a atividade de forma intensiva, empregam rebanhos de raças específicas e investem em tecnologia. Já os produtores não-especializados produzem de forma extensiva e empregam tecnologias rudimentares, sendo os principais responsáveis pela oferta de leite e derivados de baixa qualidade e de forma irregular, principalmente por meio do mercado informal. Além disso, os produtores de leite, em sua maioria, estão localizados de forma pulverizada e apresentam pouca organização, o que implica em um menor poder de barganha frente aos demais componentes do SAG (CARVALHO *et al*, 2005b).

Indústria Processadora – Este é o segmento que adquire a matéria-prima dos produtores e processa o leite, obtendo uma grande variedade de produtos (SOUZA, TONON e PEREIRA, 2005). A indústria de lácteos, conforme Jank e Galan (1998), é composta por diferentes tipos de organizações, entre as quais encontram-se empresas multinacionais, grupos nacionais, cooperativas de produtores de leite e pequenos laticínios. A característica marcante deste segmento é a sua estrutura oligopolizada (CARVALHO *et al*, 2005b).

Distribuição e Varejo – Quanto ao segmento responsável pela distribuição, Gomes (1999) caracteriza esse em dois tipos, o formal e o informal. Sobre o primeiro incide a fiscalização da qualidade e de tributos. Já no segmento informal, praticamente não há influência decorrente da ação fiscalizadora. Os principais sujeitos que formam este segmento são os super e hipermercados, as padarias e os vários tipos de pequeno varejo (JANK, FARINA e GALAN, 1999; CARVALHO *et al*, 2005b). Atualmente, a grande concentração do varejo nos formatos maiores (super e hipermercados) está revertendo a estes pontos de venda um grande poder de barganha frente à indústria processadora, influenciando fortemente os preços (CARVALHO *et al*, 2005b) e impondo condições de compra (PAULA, CASTRO e MOTA, 2005).

Consumidor Final – De acordo com Carvalho *et al* (2005b), é o alvo estratégico de todos os componentes do SAG do leite, que buscam atender às suas exigências.

Paula, Castro e Mota (2005) informam que do total do valor agregado pelo SAG do leite, o setor de insumos participa com 5%, a produção primária com 20%, a indústria com 25% e o setor varejista (distribuição) com 50%. No setor lácteo, conforme Gomes (2001), as margens de ganho têm crescido entre os agentes mais próximos dos consumidores finais e diminuído naqueles que estão mais próximos do produtor primário, resultando na concentração do poder de mercado em alguns segmentos do SAG do leite. Carvalho *et al* (2005b), ainda acrescentam que as relações comerciais no SAG do leite são caracterizadas pela informalidade entre produtor e indústria e por algum grau de formalidade entre a indústria e a distribuição.

Jank e Galan (1998) resumem as principais transações que caracterizam a coordenação do sistema agroindustrial do leite brasileiro, apresentando as estruturas de governança observada e esperada, lista os principais problemas observados em cada uma das transações. Resumidamente, estas observações de Jank e Galan (1998) podem ser vistas na *Quadro 09*.

Transação	Estrutura de Governança Esperada	Estrutura de Governança Observada	Problemas Observados
T1 Vendedores de Insumos – Pecuaristas	Mercado	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte heterogeneidade de sistemas produtivos: nível tecnológico, gestão, capacidade de investimento, etc. ▪ Diferenças de interesses dos produtores (leite/corte). ▪ Dificuldades de adaptação de tecnologias às condições tropicais (umidade e calor).
T2 Pecuaristas – Laticínios	Mercado (mensal, sistema de cotas e anual) e Formas Híbridas (contratos de médio prazo, com base no volume, qualidade, e regularidade da matéria-prima).	Mercado (mensal, sistema de cotas e raramente anual)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenças de interesses: produtores (leite/corte); laticínios (formal/ informal). ▪ Forte heterogeneidade da matéria-prima: falta de normas, padrões de qualidade e sanidade e inspeção. ▪ Erros freqüentes na sinalização de expectativas e nos incentivos dados pela indústria. ▪ Baixo incentivo à especialização do produtor. ▪ Concorrência desleal dos importados afeta a estrutura de formação de preços ao produtor. ▪ Falta de estatísticas confiáveis sobre produção e mercado de leite no Brasil.
T3 Laticínios – Distribuidores	Mercado	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concorrência desleal do mercado informal em todos os níveis. ▪ Concentração: poder crescente dos supermercados em relação a laticínios, padarias e pequeno varejo. ▪ Baixa eficiência da cadeia do frio.

Quadro 09 - Coordenação do Sistema Agroindustrial do Leite Brasileiro

Fonte: elaborado com base em Jank e Galan (1998).

Em complemento, Martins (2000) informa que as relações entre grandes empresas laticinistas e grandes redes de varejo são puramente de mercado e caracterizam-se por um alto nível de oportunismo, sendo que as transações ocorrem em um ambiente de incerteza. Martins (2000) também fala que o fluxo de informação ao longo da cadeia é praticamente inexistente, sendo que o elo da comercialização está descomprometido com o restante da cadeia. Este desajustamento da comercialização com o restante da cadeia produtiva do leite leva a crer na existência de duas formas de governança na cadeia. Na primeira, a coordenação é exercida pela indústria processadora, que organiza e qualifica os produtores. Na segunda, a coordenação é exercida pelo segmento da comercialização, que impõe suas próprias regras abastecimento (MARTINS, 2000).

Para Martins *et al* (2005), o custo de produção é peça fundamental no processo de negociação entre indústria e produtores. Com relação à adoção de práticas contratuais entre indústria e produtores, Paula, Castro e Mota (2005) consideram que persistem dificuldades de relacionamento derivados do baixo nível de padronização da matéria-prima, irregularidades na quantidade entregue de leite e pouca fidelidade por parte dos produtores. Em virtude destas características gerais, Souza Filho e Paulillo (2005) argumentam que existem baixos custos de

transação no mercado do leite. De acordo com Souza Filho e Paulillo (2005), a maioria dos produtores de leite que participam do mercado formal são tomadores passivos de preços. Já os produtores que participam do mercado informal enfrentam, segundo Souza Filho e Paulillo (2005), altos custos de transação, principalmente relacionados ao transporte do leite.

Qualquer que seja o mercado considerado (formal ou informal), a escolha do canal de comercialização pode determinar a viabilidade ou inviabilidade do empreendimento agropecuário. No SAG do leite, a escolha do canal de comercialização, segundo Bankuti, Schiavi e Souza Filho (2005), é feita levando em conta três fatores principais: o preço, a confiança no relacionamento, a existência de outras opções e outros fatores como proximidade e conveniência. Em geral, o leite pode ser vendido através de três canais: plantas de processamento privadas, cooperativas locais e mercado informal (SOUZA FILHO e PAULILLO, 2005). Também é necessário destacar que para os produtores de leite, o crescimento da demanda por leite do tipo UHT tem representado um incremento na dependência em relação a grandes plantas de processamento, as quais ganharam importância ao tornaram-se os principais compradores no mercado de leite cru (SOUZA FILHO e PAULILLO, 2005).

Por fim, é importante destacar o papel das cooperativas de produtores no SAG do leite. Este tipo de organização permite o desenvolvimento de uma maior confiança entre as partes, promove a redução das incertezas e assimetrias de informação, dando maior segurança às transações e reduzindo a chance de ocorrência de comportamento oportunista. Maraschin e Waquil (2004) destacam que o SAG do leite no Rio Grande do Sul tem seu maior diferencial em relação aos demais estados brasileiros justamente em função de que a produção primária está fortemente vinculada ao sistema cooperativo.

6.7 ESTRATÉGIAS E RESULTADOS SETORIAIS

Inegavelmente as modificações no ambiente institucional da década de 1990 resultaram em mudanças no comportamento dos agentes do SAG do leite no Brasil. Martins *et al* (2005) constata que no período da regulamentação plena (antes de 1990), as atenções estavam focadas nos custos de produção nas propriedades rurais, as quais estavam inseridas num contexto de pouca competição e dinamismo. Mas os mesmos autores salientam que a partir de 1991, principalmente após 1994, o mercado começou a ser visto como o ponto de referência de todo o SAG do leite.

Souza, Tonon e Pereira (2005) e Paula, Castro e Mota (2005) mostram que, dentre as estratégias adotadas pelos produtores de leite, é possível destacar a busca de escala de produção, a adoção de novas tecnologias e a redução de custos. Coletivamente, os produtores têm buscado um maior nível de articulação, formando cooperativas e associações que lhes possibilitem incrementar o seu poder de barganha, tanto negociando preços de compra de insumos como nas disputas com a indústria processadora em relação ao preço do leite (SOUZA, TONON e PEREIRA, 2005).

No segmento da indústria processadora, a desregulamentação do mercado conduziu a um acirramento da competição entre as empresas, as quais passaram a adotar estratégias mais agressivas, disputando pelos grandes produtores (pagando mais pelo leite) e a diversificar horizontalmente (SOUZA FILHO e PAULILLO, 2005). Martins (2000) também acrescenta que a estratégia das grandes empresas direciona-se ao ganho de escala e a disputa com preços baixos, já as pequenas empresas do setor de laticínios procuram trabalhar em nichos regionais de mercado e as cooperativas caminham na direção da profissionalização da gestão e na diversificação do *mix* de produtos.

De Negri (1998), partindo da base do mercado consumidor que cada firma abastece, propôs, no final da década de 1990, uma classificação da indústria de laticínio brasileira, definindo três grupos estratégicos (*Quadro 10*):

Grupo Estratégico	Características do Grupo
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É composto por firmas líderes que sustentam barreiras à entrada. ▪ Investem na valorização da marca através de ações intensivas de marketing. ▪ Trabalham com uma linha de produtos de alto valor adicionado voltados para as classes de maior poder aquisitivo.
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Está formado por firmas que atuam em mercados competitivos. ▪ Oferecem uma linha de produtos pouco diversificada direcionada a um mercado consumidor de renda média. ▪ As principais variáveis de concorrência são o custo, a escala de produção.
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neste grupo estão presentes as pequenas firmas que atuam em mercados locais. ▪ A estratégia é focalizar em um dado segmento geográfico do mercado. ▪ Procuram atender a consumidores de baixa renda com produtos menos elaborados e mais baratos.

Quadro 10 - Grupos Estratégicos da Indústria de Laticínios.

Fonte: elaborado com base em De Negri (1998).

Souza, Tonon e Pereira (2005) ainda constatarem que a indústria processadora, frente ao mercado consumidor emprega estratégias voltadas a diferenciação de produtos, à segmentação de mercado e de redução de custos, principalmente relacionados à logística. Souza, Tonon e Pereira (2005) também constatarem que, de maneira geral, as estratégias empregadas pelos agentes que compõem o SAG do leite caracterizam-se como emergentes e adaptativas, objetivando alcançar melhores posições de mercado e de acordo com os padrões estabelecidos

pela concorrência. Estes autores acrescentam que a formação das estratégias são fortemente influenciadas pelos elementos sistêmicos do SAG do leite, em especial no que diz respeito à dependência mútua entre produtores e indústria processadora.

As agroindústrias cooperativas do setor de laticínios também apresentam comportamento estratégico diferenciado entre si. Ferreira e Braga (2005) com o objetivo de conhecer as estratégias implementadas pelas cooperativas brasileiras de leite na busca de eficiência identificaram, quatro grupos estratégicos entre estas organizações (*Quadro 11*).

Grupo Estratégico	Características do Grupo
Cooperativas Locais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixo investimento tecnológico e humano. ▪ Limitada escala de processamento. ▪ Incipiente agregação de valor ao produto. ▪ Restringem-se ao resfriamento e o repasse da produção dos cooperados.
Cooperativas de Barganha	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamento mais agressivo no mercado. ▪ Comercialização do leite em grande escala, o que gera poder de barganha. ▪ Não se preocupam com a agregação de valor ao produto.
Cooperativas de Escala e Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processamento em alta escala. ▪ Elevado esforço de agregação de valor ao produto. ▪ Marca forte e diferenciação de produtos. ▪ Investimentos em pesquisa e desenvolvimento. ▪ Competem diretamente com grandes empresas nacionais e internacionais.
Cooperativas de Nichos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevada agregação de valor ao produto. ▪ Comercialização em escala reduzida. ▪ Estratégia competitiva de posicionamento mercadológico.

Quadro 11 - Agrupamentos Estratégicos das Cooperativas na Indústria de Laticínios.

Fonte: elaborado com base em Ferreira e Braga (2005).

Os fatores de maior relevância na classificação dos grupos estratégicos na análise de Ferreira e Braga (2005) foram agregação de valor, tamanho e posicionamento mercadológico. Os autores concluíram que a eficiência está mais fortemente associada aos vetores de posicionamento estratégico e à escala de produção, uma vez que um melhor desempenho foi verificado nas cooperativas de escala e diferenciação e nas cooperativas de barganha.

Em termos de resultados setoriais, a experiência da elevada regulamentação do mercado de leite e derivados anterior à década de 1990 não foi favorável para o crescimento e à modernização do SAG do leite no Brasil (MARTINS *et al*, 2005). Porém, diante das transformações, principalmente de natureza institucional, que tomaram lugar na década de 1990, o setor leiteiro passou a ter um desempenho expressivo (PAULA, CASTRO e MOTA, 2005), houve um processo de reorganização da pecuária leiteira nacional que acabou refletindo no aumento da competitividade do SAG do leite (SANTOS e BARROS, 2005). Martins *et al* (2005) então destacam que os anos de 1990 representaram um grande contraste frente ao que se verificou durante o período da intensa intervenção governamental.

Nos últimos 25 anos, conforme informações de Freitas *et al* (2005), a produção de leite no Brasil elevou-se em 150%, principalmente devido aos ganhos de produtividade e à abertura de novas fronteiras de produção, tais como nos estados de Goiás, Mato Grosso e Rondônia. Considerando-se apenas na década de 1990, a produção brasileira de leite apresentou um crescimento de 40% (JANK, FARINA e GALAN, 1999). No período 1990-2002, Ponchio e Gomes (2005) mostram que a produtividade média em litros por vaca por ano cresceu 50%.

Krug (2001) concluiu que, em termos do desempenho das unidades de produção de leite, os altos níveis de produtividade estão associados a fatores como alimentação dos animais, sazonalidade, idade do primeiro parto, a genética dos animais e o tipo de sistema de produção. A tecnologia, conforme Zoccal e Gomes (2005), teve um papel fundamental no desempenho da produção brasileira de leite. Para estes autores, o aumento da produção deveu-se tanto pela expansão dos sistemas de produção como em decorrência de ganhos de produtividade. A expansão para a região do cerrado, grande produtora de grãos, teve uma considerável influência também no sentido de redução de custos da alimentação concentrada para o gado leiteiro (ZOCCAL e GOMES, 2005).

Por outro lado, o crescimento da produção e da produtividade, somados a abertura às importações, resultou na queda do preço do leite na década de 1990 (PAULA, CASTRO e MOTA, 2005). Entre janeiro de 1990 a dezembro de 2003, Ponchio e Gomes (2005) falam em uma redução real nos preços do leite na ordem de 59%. Scalco e Toledo (2005) também destacam, como resultado negativo, a desarticulação entre os agentes do SAG, contribuindo para a baixa qualidade do produto final e para os elevados índices de desperdícios e custos. Tupy *et al* (2005) reforçam que as perdas de eficiência no sistema de produção de leite no Brasil são de grande magnitude.

Mesmo com algumas adversidades, Zoccal e Gomes (2005) apresentam que o SAG do leite é um dos mais importantes no agronegócio brasileiro, ocupando, conforme dados de 2004, o sexto lugar em valor bruto da produção agropecuária, o que significa um faturamento de cerca de R\$12 bilhões, sendo responsável pelo emprego de 3,6 milhões de pessoas considerando somente a produção primária.

6.8 DIMENSÃO E ESPECIFICIDADES DA ATIVIDADE LEITEIRA NO RIO GRANDE DO SUL

Uma das principais características da produção de leite no Rio Grande do Sul, segundo Maraschin (2004), é a sua atomização, ou seja, a existência de um grande número de pequenos produtores de leite (70% do total) cujo volume diário não ultrapassa os 50 litros, mas que correspondem, no seu conjunto, a 30% do volume de leite produzido no estado.

A produção gaúcha de leite é tipicamente uma atividade de pequenas propriedades rurais. De acordo com Pedroso (2001), a maioria dos estabelecimentos produtores de leite no Rio Grande do Sul está concentrada em propriedades com área inferior a 50 hectares, as quais representam 58% do total de estabelecimentos. De acordo com Krug (2001), as unidades típicas de produção de leite no Rio Grande do Sul destinam, em média, 35% de sua área para a atividade leiteira, a qual representa em torno de 43% da renda bruta total da unidade de produção. Ainda segundo Pedroso (2001), nestas propriedades a atividade leiteira desempenha um importante papel econômico e social. Produção esta que emprega mão-de-obra familiar e que representa uma fonte de constante ingresso de renda monetária para os agricultores. Além disso, Bertollo (2002) informa que no SAG do leite no Rio Grande do Sul estão envolvidas aproximadamente 733 mil pessoas, o equivalente a 9% da população gaúcha.

Pedroso (2001) considera que houve uma realocação da atividade leiteira entre as micro-regiões do estado, principalmente, segundo ele, pela incorporação da tecnologia de embalagem UHT que viabilizou a produção de leite em regiões mais afastadas da Grande Porto Alegre. Além disso, destaca que existem significativos diferenciais de produtividade entre as micro-regiões produtoras de leite. Pedroso (2001) explica esta situação pela diferença no padrão tecnológico adotado pelos produtores de cada micro-região. Neste sentido, este autor argumenta que o aumento da produção de leite no Rio Grande do Sul deriva de ganhos de produtividade alcançados pela especialização dos produtores e dos rebanhos, assim como pela utilização da ordenha mecânica e de resfriadores para a coleta a granel do leite.

Conforme Santana (2003), a atividade leiteira no Rio Grande do Sul é encontrada em todas as regiões, no entanto, a região Noroeste do estado concentra cerca de 68% dos produtores gaúchos de leite. Finamore e Montoya (2005) mostram a concentração espacial da produção de leite no Rio Grande do Sul (*Quadro 07*), também destacando a meso-região Noroeste do Rio Grande do Sul, a qual foi responsável por 57,2% do leite produzido no estado em 2002. Em especial, destacam a micro-região de Passo Fundo como a que concentra a maior produção de leite.

De acordo com Finamore e Montoya (2005), embora o Rio Grande do Sul seja o terceiro estado brasileiro em termos de volume de produção de leite, coloca-se como primeiro em produtividade, obtendo 1.964 litros/vaca/ano (Figura 53) e neste sentido pode-se afirmar que os produtores gaúchos são os mais eficientes do país. Além disso, produção de leite no Rio Grande do Sul tem apresentado um crescimento constante desde 1991 (*Quadro 12*), o qual esteve acompanhado de incrementos na eficiência produtiva. Percebe-se que entre 1991 e 1996 houve um salto em termos de produtividade, representando um incremento de 41%. Já em termos de eficiência custo, Santana (2003) fala que o leite produzido no Rio Grande do Sul apresenta um custo de produção inferior à média brasileira, porém é mais alto do que a média dos custos que incorrem os produtores de leite dos seus vizinhos do Mercosul.

Mesorregião Geográfica	Produção de Leite (milhões litros)				Produtividade (litros/Vaca)			
	1991	1996	2001	2002	1991	1996	2001	2002
Noroeste Rio-Grandense	647	1.011	1.293	1.332	1.394	1.971	2.120	2.205
Nordeste Rio-Grandense	199	197	233	292	1.234	1.653	1.372	1.845
Centro Ocidental Rio-Grandense	67	73	93	95	945	1.219	1.220	1.222
Centro Oriental Rio-Grandense	164	206	201	205	1.255	1.848	1.814	1.864
Metropolitana de Porto Alegre	213	165	169	165	1.316	1.784	1.896	1.942
Sudoeste Rio-Grandense	91	86	96	99	925	1.475	1.521	1.574
Sudeste Rio-Grandense	109	124	138	142	1.077	1.604	1.606	1.603
Rio Grande do Sul	1.488	1.861	2.222	2.330	1.254	1.805	1.845	1.964

Quadro 12 - Principais Mês Regiões Produtoras do RS – 1991- 2002

Fonte: Finamore e Montoya (2005, p. 4).

Talvez esta situação de destaque frente ao restante do país seja resultado da considerável participação das cooperativas neste segmento. Sobre este aspecto, Santana (2003) fala da importância das cooperativas na base de manutenção da oferta de leite cru no Rio Grande do Sul, pois mesmo as agroindústrias não-cooperativas mantêm uma estratégia de aquisição do leite captado por cooperativas de produtores.

Por outro lado, colocando-se em separado as cooperativas, percebe-se que o mercado comprador de leite cru no Rio Grande do Sul é bastante concentrado, destacando-se neste cenário o Grupo Avipal (Elegê) como o principal comprador de leite, movimentando mais de 50% da produção de leite fiscalizado no estado (SANTANA, 2003).

Mas o setor lácteo gaúcho não é tão diferente do restante do país, apesar de suas especificidades. Pedroso (2001) considera que as transformações que tiveram lugar na pecuária leiteira do Rio Grande do Sul acompanharam as modificações no mercado nacional do leite, principalmente em termos da estrutura da concorrência e do novo ambiente institucional que se desenhou a partir da década de 1990. Também do lado do consumo de leite e derivados no Rio Grande do Sul, Santana (2003) considera que este apresenta um

comportamento semelhante ao dos demais mercados do Brasil, obedecendo às mesmas variáveis definidoras do consumo em termos nacional.

Por fim, uma idéia mais global do que representa a atividade leiteira no Rio Grande do Sul é dada por Finamore e Montoya (2005), os quais calcularam que o produto do complexo lácteo gaúcho corresponde a 2,5% do PIB (Produto Interno Bruto) total do estado e 6,8% da parcela do PIB decorrente do agronegócio (*Quadro 13*).

Agregados	Valores a preços Básicos	Participação relativa dos agregados no PIB do complexo lácteo	Participação relativa dos agregados do Complexo lácteo no PIB do agronegócio	Participação relativa do PIB do Complexo lácteo no PIB estadual
I Insumos do Leite	38,00	2,57%	3,03%	
II Produto do Leite	309,28	20,88%	5,63%	
III Agroindústria do Leite	569,01	38,41%	8,80%	
IV Agrosserviços do Leite	565,12	38,15%	6,52%	
PIB do complexo lácteo (I + II + III+ IV)	1481,41	100,00%	6,77%	2,46%

Quadro 13 - O PIB do Complexo Lácteo Gaúcho a Preços Básico (em R\$ milhões e percentual)

Fonte: Finamore e Montoya (2005, p. 8).

Finamore e Montoya (2005) consideram que o produto leite está fortemente vinculado ao setor urbano da economia gaúcha, visto que, segundo eles, do total do produto gerado neste complexo, cerca de 21% é atribuído ao campo e 79% fica a cargo do setor urbano. Destacam, ainda, que o setor lácteo é responsável por uma significativa adição de valor às matérias-primas por ele utilizadas. Isto é facilmente compreendido, dado que o leite pode ser transformado fisicamente em uma série de produtos derivados com elevado valor agregado, tais como queijos e iogurtes.

6.9 CARACTERIZAÇÃO GERAL DO SAG DO LEITE NO BRASIL

No sentido de caracterizar o SAG do leite, pode-se falar na participação das cooperativas de produtores, principalmente no Rio Grande do Sul, como ponto de destaque do seu ambiente organizacional. A desregulamentação do mercado do leite, a abertura comercial e a estabilização econômica marcaram as transformações importantes no ambiente institucional do SAG do leite durante a década de 1990. No início dos anos 2000, a Instrução Normativa n° 51 completa esta transformação institucional, estabelecendo novos padrões técnicos para a produção, transporte e comercialização do leite.

Observando-se o ambiente tecnológico, constata-se que o padrão tecnológico de referência é a produção especializada que emprega ordenha mecânica e tanques de

resfriamento para a coleta a granel do leite cru. Tal padrão coexiste com produtores de leite não especializados e utilizadores de tecnologias rudimentares. Mas, ao longo da década de 1990, o surgimento da técnica de ultrapasteurização (leite UHT) passou a determinar o novo padrão tecnológico da indústria processadora e implicando em modificações profundas em todo o SAG.

O ambiente competitivo do SAG do leite assume a estrutura típica dos sistemas agroindustriais brasileiros, a qual vários autores referenciam como a “tesoura dos preços”, dado que o produtor primário apresenta baixo poder de barganha frente à indústria de insumos e à usina processadora. Ou seja, o produtor de leite encontra-se entre o oligopólio da indústria de insumos e o oligopsônio (em alguns casos monopólio local) da indústria processadora. Do lado do consumo, destaca-se a preferência pela praticidade do leite UHT, o papel do preço como fator importante da decisão de consumo e a renda do consumidor como fator determinante das quantidades a serem consumidas.

Em termos de relações sistêmicas e estruturas de governança, destaca-se que a coordenação do SAG está a cargo da indústria de laticínios, principalmente no sentido da determinação do padrão tecnológico a ser adotado. Por outro lado, a crescente concentração da comercialização do leite através de grandes redes de varejo se mostra como uma tendência capaz de modificar a estrutura de governança do SAG do leite.

Frente a este panorama e, principalmente devido as já destacadas transformações nos ambientes organizacional, institucional, tecnológico e competitivo, os agentes do SAG do leite procuraram delinear estratégias adaptativas. Os produtores de leite têm buscado a melhoria tecnológica da atividade, com vistas ao ganho de escala e à redução de custos de produção. A indústria laticinista, por sua vez, procurou diversificar horizontalmente e o nível de concentração cresceu tendo em vista a estratégia de fusões e aquisições. Ainda sobre a pressão da redução de custos, a indústria procurou selecionar produtores mais especializados e com maior capacidade de oferta, visando a redução dos custos de captação e transporte da matéria-prima.

Por último, cabe destacar que a conjunção das transformações institucionais, tecnológicas e competitivas, com as estratégias adotadas pelos agentes do SAG ao longo da década de 1990 resultou no crescimento da produção e da produtividade, mas também na redução do preço do leite e na exclusão de produtores menos eficientes.

Uma vez descritas as características principais do agronegócio do leite no Brasil e no Rio Grande do Sul, o próximo capítulo analisa o processo de formação de valor focalizando os relacionamentos interorganizacionais a partir das agroindústrias de laticínios.

7 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são analisados os dados e informações empíricas levantados de acordo com a metodologia empregada. Assim, em um primeiro momento, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da pesquisa de levantamento (*survey*) realizada com as agroindústrias de laticínios do Rio Grande do Sul.

Na segunda parte, são descritos e analisados os casos pesquisados. Após estas discussões, o capítulo é finalizado com uma análise aglutinadora dos resultados da pesquisa *survey* com as descobertas derivadas dos estudos dos casos típicos individuais.

A análise desenvolvida neste capítulo procurou determinar os elementos e critérios de valor contidos ou originados nos relacionamentos entre organizações do agronegócio do leite no Rio Grande do Sul, tal como definido nos objetivos da pesquisa. Cabe também ressaltar que a análise que segue operacionalizou-se com base na teoria relativa à formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais apresentada e discutida no capítulo 4 e mais especificamente tendo o quadro referencial teórico proposto (*framework*) como orientador geral da análise.

7.1 RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA

Neste item são apresentados e analisados os resultados quantitativos obtidos por meio da pesquisa de levantamento. Inicialmente são apresentadas a forma de condução da *survey*, sua abrangência e caracterização geral da população-alvo pesquisada. Na seqüência, os dados são analisados de acordo com os objetivos específicos da pesquisa.

Passando à observação dos dados produzidos pela pesquisa de levantamento, é necessário estabelecer uma relação entre estes e os objetivos acerca dos elementos presentes na formação de valor em relacionamentos interorganizacionais. Os resultados da *survey* derivados das respostas da segunda e da terceira questões possibilitam avançar sobre o objetivo de verificar a existência e atuação de diferentes elementos de valor agindo na base de relacionamentos comerciais ou de mercado e de parcerias de longo prazo. Em um primeiro momento cabe investigar separadamente estas duas situações: relacionamentos comerciais ou de mercado e parcerias de longo prazo.

Neste sentido, a primeira análise a ser feita corresponde aos elementos de valor presentes na base dos relacionamentos comerciais ou simplesmente de mercado (terceira questão da *survey*, reproduzida no Anexo C). No caso de uma simples relação comercial ou de

mercado, os elementos de valor puramente transacionais são considerados como mais relevantes (*Quadro 14*).

Critérios ou Elementos de Valor		Número de Indicações	Frequência Relativa (%)
1º	C 4 <i>Preço ou custo de aquisição</i>	25	61,0
2º	C 13 <i>Tempo de processamento e entrega dos pedidos</i>	20	48,8
3º	C 1 <i>Características técnicas dos produtos</i>	18	43,9
4º	C 8 <i>Confiabilidade no desempenho do produto</i>	17	41,5
5º	C 18 <i>Possibilidade de expansão dos lucros da sua empresa</i>	16	39,0
6º	C 5 <i>Nível de confiança</i>	12	29,3
7º	C 23 <i>Redução dos custos de negociação</i>	11	26,8
8º	C 9 <i>Serviços de apoio</i>	10	24,4
	C 12 <i>Conformidade do produto com os padrões estabelecidos</i>	10	24,4
	C 16 <i>Objetivos e metas comuns entre as empresas</i>	10	24,4
9º	C 2 <i>Conjunto de valores éticos da empresa</i>	9	22,0
	C 3 <i>Marca</i>	9	22,0
	C 21 <i>Foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final</i>	9	22,0
10º	C 7 <i>Capacidade tecnológica e inovativa</i>	8	19,5
	C 11 <i>Possibilidade de acessar novos mercados</i>	8	19,5
	C 19 <i>Disponibilidade e empenho em cooperar e desenvolver ações conjuntas</i>	8	19,5
	C 15 <i>Conhecimento sobre o mercado consumidor final</i>	7	17,1
11º	C 17 <i>Política de redução continuada dos custos</i>	6	14,6
	C 25 <i>Possibilidade de aprendizado conjunto</i>	6	14,6
	C 10 <i>Compartilhamento de informações estratégicas</i>	5	12,2
	C 14 <i>Contato freqüente com os gestores</i>	5	12,2
	C 22 <i>O custo decorrente de um eventual rompimento da parceria</i>	5	12,2
12º	C 6 <i>Profissionalismo dos gestores</i>	4	9,8
	C 20 <i>Nível de comprometimento com as ações conjuntas</i>	4	9,8
	C 24 <i>Quantidade e qualidade dos relacionamentos com outras organizações</i>	4	9,8

Quadro 14 – Critérios ou Elementos de Valor Exigidos Relacionamentos de Mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (Anexo G).

O preço ou o custo de aquisição é o critério que ocupa a primeira colocação quando se trata de uma relação comercial simples ou de mercado. Seguindo este critério, outros três elementos de valor transacional colocam-se como os mais exigidos: o tempo de processamento e entrega de pedidos, as características do produto envolvido na transação e a confiabilidade no seu desempenho.

Também elementos de valor relacional são indicados como importantes nas relações comerciais simples entre organizações. A possibilidade de se alcançar uma maior lucratividade por meio do relacionamento, o nível de confiança envolvido e a existência de objetivos e metas comuns entre as organizações são vistos pelos gestores das organizações pesquisadas como desejáveis, mesmo considerando uma típica transação comercial ou de mercado.

A redução nos custos de negociação, o oferecimento de serviços de apoio ou pós-venda e a conformidade dos produtos com os padrões exigidos terminam por compor os critérios ou elementos de cunho transacional mais indicados como importantes nos relacionamentos de mercado. Com isso, verifica-se a predominância de critérios ou elementos de valor transacional apontados como os mais importantes ou necessários quando se considera

apenas um relacionamento comercial ou de mercado, sem o estabelecimento de compromissos de longo prazo.

Quando se observa as estatísticas descritivas acerca dos elementos envolvidos em um relacionamento comercial (terceira questão da *survey*), percebe-se o grande destaque dado ao preço ou custo de aquisição como critério de valor mais significativo nas relações comerciais simples ou de mercado. O preço ou o custo de aquisição é a única variável cuja moda assume o valor de um, indicando que é o elemento de valor mais frequentemente apontado pelos gestores como sendo essencial quando se considera um relacionamento de mercado. Este elemento foi indicado por 61% dos gestores entrevistados na questão específica que tratava de relacionamentos de mercado (segunda questão da *survey*).

Utilizando-se o recurso de definir o eixo horizontal do gráfico de modo a interceptar o eixo vertical no valor correspondente à frequência média relativa observada (24%), fica evidenciada a separação entre os elementos de valor que apresentam uma frequência relativa de indicações superior à média (posicionados acima do eixo das ordenadas) e os que apresentam uma frequência de indicações inferior à média (elementos que se posicionam abaixo do eixo das ordenadas). A partir deste ponto, também passam a ser empregadas cores diferentes para identificar os elementos de valor relacional (amarelo, mais claro) e os elementos de valor transacional (azul, mais escuro).

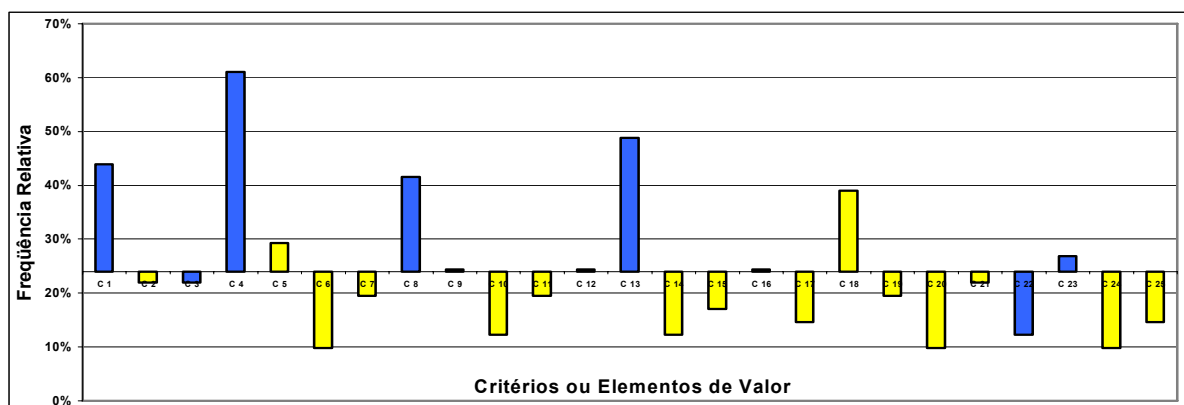


Gráfico 04 – Frequência Relativa dos Elementos ou Critérios de Valor Considerados Indispensáveis nos Relacionamentos Comerciais ou de Mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

De acordo com os dados da pesquisa (*Gráfico 06*), uma relação comercial simples ou de mercado, sob a perspectiva dos gestores das agroindústrias de laticínios no Rio Grande do Sul, sustenta-se basicamente em critérios como: preço ou custo de aquisição (C4), tempo de processamento e entrega dos pedidos (C13), características técnicas dos produtos (C1),

confiabilidade no desempenho do produto (C8), possibilidade de expansão dos lucros através do relacionamento (C18), nível de confiança (C5) e redução dos custos de negociação (C23). Estes critérios ou elementos de valor são aqueles que apresentam uma frequência relativa de resposta acima da média verificada na respectiva questão que solicitava ao gestor escolher os principais critérios exigidos num relacionamento de mercado.

Na direção da análise anterior, a segunda questão da *survey* tratou de investigar quais critérios ou elementos de valor que seriam indispensáveis quando se tem a situação de uma parceria de longo prazo. De acordo com o *Quadro 15*, dos 13 elementos de valor que assumem maior número de indicações, oito são de caráter relacional. Isto sinaliza que nos relacionamentos interorganizacionais de longo prazo emerge a formação de valor relacional que atua na consolidação e efetivação das parcerias de longo prazo. No entanto, elementos de valor transacional ou de mercado também são apontados como importantes, pois os relacionamentos entre organizações normalmente têm como referencia inicial a transação que envolve um produto ou serviço em especial.

Critérios ou Elementos de Valor		Número de Indicações	Frequência Relativa (%)
1º	C 5 <i>Nível de confiança</i>	23	56,1
2º	C 21 <i>Foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final</i>	20	48,8
3º	C 2 <i>Conjunto de valores éticos da empresa</i>	19	46,3
4º	C 8 <i>Confiabilidade no desempenho do produto</i>	18	43,9
5º	C 1 <i>Características técnicas dos produtos</i>	16	39,0
6º	C 4 <i>Preço ou custo de aquisição</i>	14	34,1
	C 6 <i>Profissionalismo dos gestores</i>	14	34,1
	C 12 <i>Conformidade do produto com os padrões estabelecidos</i>	14	34,1
	C 18 <i>Possibilidade de expansão dos lucros da sua empresa</i>	14	34,1
7º	C 11 <i>Possibilidade de acessar novos mercados</i>	12	29,3
	C 13 <i>Tempo de processamento e entrega dos pedidos</i>	12	29,3
8º	C 17 <i>Política de redução continuada dos custos</i>	11	26,8
9º	C 15 <i>Conhecimento sobre o mercado consumidor final</i>	10	24,4
10º	C 7 <i>Capacidade tecnológica e inovativa</i>	7	17,1
11º	C 19 <i>Disponibilidade e empenho em cooperar e desenvolver ações conjuntas</i>	6	14,6
	C 20 <i>Nível de comprometimento com as ações conjuntas</i>	6	14,6
12º	C 3 <i>Marca</i>	5	12,2
	C 16 <i>Objetivos e metas comuns entre as empresas</i>	5	12,2
13º	C 23 <i>Redução dos custos de negociação</i>	4	9,8
	C 25 <i>Possibilidade de aprendizado conjunto</i>	4	9,8
14º	C 9 <i>Serviços de apoio</i>	3	7,3
	C 10 <i>Compartilhamento de informações estratégicas</i>	3	7,3
	C 14 <i>Contato freqüente com os gestores</i>	3	7,3
	C 22 <i>O custo decorrente de um eventual rompimento da parceria</i>	3	7,3
15º	C 24 <i>Quantidade e qualidade dos relacionamentos com outras organizações</i>	0	0,0

Quadro 15 – Elementos ou Critérios de Valor Indispensáveis para as Parcerias de Longo Prazo

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (Anexo G).

Os três primeiros elementos de valor considerados essenciais nas parcerias de longo prazo são puramente relacionais, representados pelo nível de confiança, pelo foco no consumidor final e pelo conjunto de valores éticos da organização. Logo na seqüência são

apontados outros três elementos de valor transacional como importantes componentes de uma parceria de longo prazo. Estes elementos estão diretamente associados ao objeto do relacionamento, configurando-se na confiabilidade no desempenho do produto, nas suas características técnicas e no seu preço ou custo de aquisição. Ainda são apontados como elementos essenciais, a conformidade do produto com os padrões estabelecidos e o tempo de processamento e entrega dos pedidos.

Os demais elementos ou critérios de valor detectados como essenciais, ou seja, com mais de dez indicações são todos de ordem relacional (*Quadro 15*). Sendo que a possibilidade de expansão dos lucros da empresa representa uma forma de compensação pelos esforços empreendidos na formação da parceria de longo prazo e os demais elementos estão relacionados ao comportamento ou atitude organizacional (possibilidade de acessar novos mercados, política de redução continuada dos custos e conhecimento sobre o mercado consumidor final).

Analisando-se as estatísticas descritivas, percebe-se que apenas o nível de confiança no parceiro indica uma moda igual a um. Confiança foi, portanto, o único elemento de valor que recebeu o apontamento de essencial por mais da metade das organizações pesquisadas (56%). Baseando-se neste resultado, seria possível afirmar que a confiança é o elemento fundamental de valor quando se trata de um relacionamento interorganizacional duradouro e capaz de gerar valor para as organizações envolvidas.

A análise gráfica da frequência das indicações de resposta relativas aos critérios ou elementos de valor indispensáveis na formação de parcerias de longo prazo é bastante ilustrativa (*Gráfico 07*). Em média, cada elemento ou critério de valor recebeu cerca de 10 indicações na segunda questão da *survey*, o que corresponde a uma frequência média relativa de 24%.

O *Gráfico 07* separa os critérios e elementos de valor de acordo com a frequência média relativa, posicionando-os acima ou abaixo do eixo horizontal conforme assumem valores acima ou abaixo da média. De acordo com esta abordagem, os critérios para a formação de uma parceria de longo prazo sustentada na formação de valor seriam aqueles que apresentam uma frequência de resposta acima da média relativa (24%). Assim, uma parceria de longo prazo, nestes termos, está sustentada sobre elementos como: o nível de confiança (C5), um posicionamento orientado para o mercado definido por apresentar um foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final (C21), conjunto de valores éticos da empresa (C2), a confiabilidade no desempenho do produto (C8), as características técnicas dos produtos (C1), o preço ou custo de aquisição (C4), o profissionalismo dos

gestores (C6), a conformidade do produto com os padrões estabelecidos (C12), a possibilidade de expansão dos lucros da sua empresa a partir do relacionamento com o parceira (C18), a possibilidade de acessar novos mercados a partir do parceiro (C11), o tempo de processamento e entrega dos pedidos (C13), a manutenção de uma política de redução continuada dos custos (C17) e o conhecimento do parceiro sobre o mercado consumidor final (C15). Dentre estes critérios ou elementos, o mais importante é a confiança, pois é o único apontado por mais da metade (56%) das organizações pesquisadas, quando perguntadas sobre os critérios mais importantes para a composição de uma parceria duradoura voltada à formação de valor.

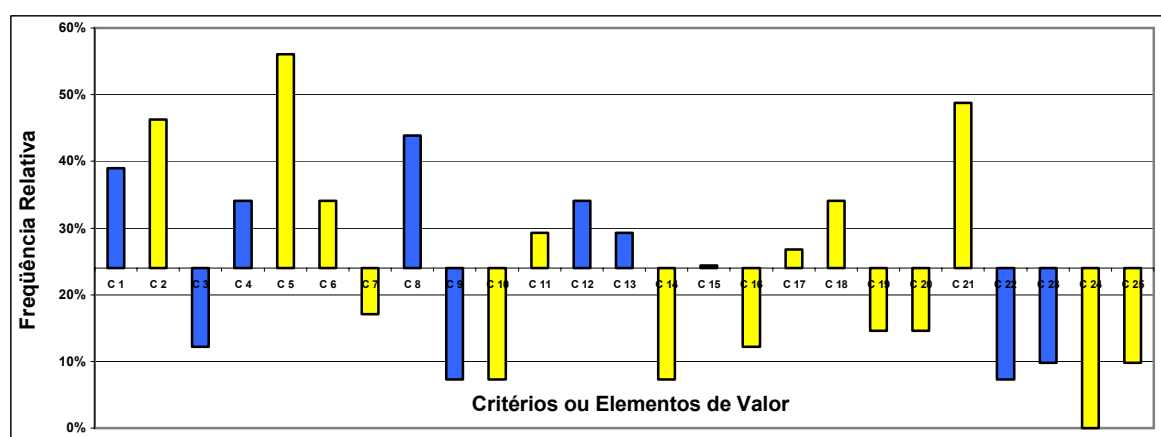


Gráfico 05 – Frequência Relativa dos Elementos ou Critérios de Valor Considerados Indispensáveis para as Parcerias de Longo Prazo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O *Gráfico 07* ainda permite distinguir entre critérios ou elementos de valor relacional (em amarelo mais claro) e os de valor transacional ou de mercado (em azul mais escuro) que estão indicados como essenciais nas parcerias de longo prazo. Novamente, fica clara a participação conjunta de elementos de valor tanto de base relacional como transacional quando se considera um relacionamento interorganizacional de longo prazo, mas com a predominância e maior peso dos primeiros.

Comparando os elementos apontados como essenciais para a composição de um relacionamento simples de mercado e o estabelecimento de uma parceria de longo prazo entre organizações (*Figura 39*), surgem como critérios significativos em comum: as características técnicas dos produtos (C1), o preço ou custo de aquisição (C4), o nível de confiança (C5), a confiabilidade no desempenho do produto (C8), o tempo de processamento e entrega dos pedidos (C13) e a possibilidade de expansão dos lucros através do relacionamento (C18). Isto

leva ao entendimento de que tanto nos relacionamentos comerciais ou de mercado como nas parcerias de longo prazo os elementos formadores de valor associados ao produto em si (valor transacional, comercial ou de mercado) assim como os elementos ligados ao processo de formação de valor derivados do próprio relacionamento estão presentes e agem na formação de valor para o cliente/consumidor.

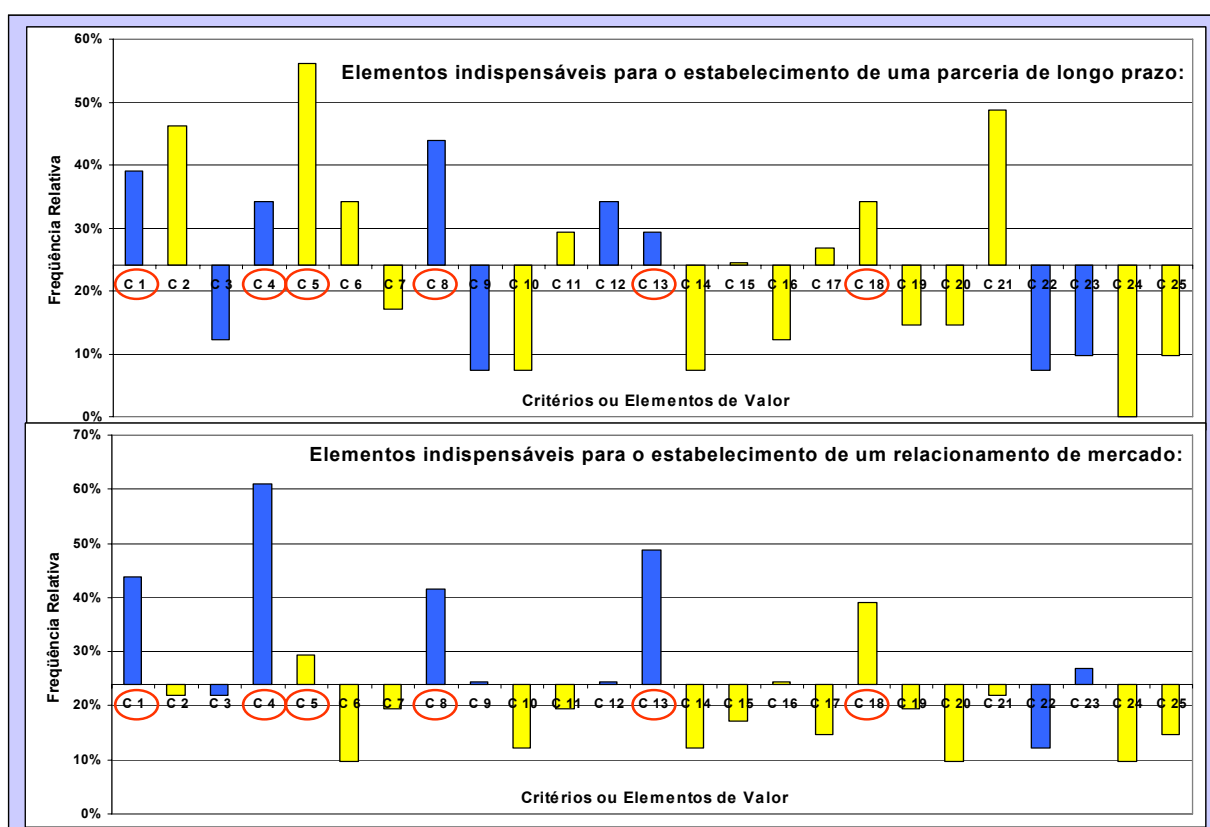


Figura 39 – Comparativo entre os Elementos ou Critérios de Valor Considerados Indispensáveis Nas Parcerias de Longo Prazo e nos Relacionamentos de Mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Portanto, tomando-se como referência critérios de formação de valor, o que distingue uma parceria de longo prazo de um relacionamento simplesmente comercial (de mercado) é o peso atribuído aos elementos de base relacional e transacional. Em especial o papel fundamental atribuído à confiança nas parcerias de longo prazo e ao preço ou custo de aquisição dos bens em questão nos relacionamentos comerciais ou de mercado.

Nos relacionamentos simples de mercado ou comerciais, o elemento de valor mais significativo é de cunho transacional e está representado pelo preço ou custo de aquisição dos bens que são objeto da transação. Já quando se trata de uma parceria ou relacionamento de longo prazo entre organizações, o elemento de valor mais significativo que emerge é a confiança na organização parceira, a qual entende-se como típico elemento de valor de caráter

relacional. Portanto, tomando-se como referência os resultados da *survey*, entende-se que existe uma diferente atuação de elementos de valor transacionais e relacionais quando se tem parcerias de longo prazo ou simples relacionamentos de mercado entre organizações agroindustriais do segmento do leite no agronegócio do Rio Grande do Sul.

Apesar de as respostas da segunda e terceira questões da *survey* tenham indicado diferenças na importância atribuída a cada critério ou elemento de valor, levando ao entendimento de que exista uma diferença entre parcerias de longo prazo e relacionamentos de mercado sob o ponto de vista da formação de valor, é possível testar estatisticamente esta situação. Para isso, coloca-se a seguinte questão: existe uma diferença estatística significativa entre a importância atribuída para cada elemento de valor quando se considera uma parceria de longo prazo e quando se tem uma relação comercial ou de mercado?

Desta forma, testa-se, para cada elemento, a existência de diferença estatística entre as médias das respostas dadas pelos gestores, utilizando-se o Teste-*t* para os dois grupos de respostas, presumindo-se variâncias diferentes. Primeiro calcula-se a estatística de teste (estatística *t*) e depois compara-se este valor com o valor crítico da estatística de teste (*t* crítico), ao nível de estabelecido confiança de 95% e considerando a possibilidade de desvios para mais ou para menos (teste bi-caudal). O teste estatístico para a diferença de média utilizando a estatística *t* é descrito na *Figura 40*, onde H_0 representa a hipótese de que não existe diferença entre as médias das respostas da segunda e terceira questões e H_a constitui a hipótese alternativa afirmando a existência de médias diferentes.

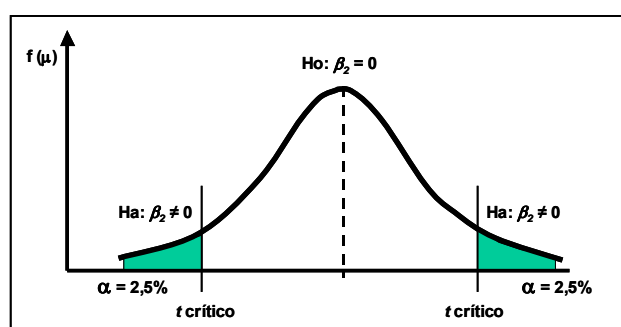


Figura 40 – Teste de Diferença de Médias com Base na Estatística *t*.

Fonte: Elaborado pelo autor com referência em Kazmier (1982).

Como resultado (*Quadro 16*), tem-se que existe diferença estatística nas respostas dadas nas segunda e terceira questão da *survey* em relação aos seguintes elementos de valor: conjunto de valores éticos da empresa ($t = 2,38$), preço ou custo de aquisição ($t = -2,49$), nível de confiança ($t = -2,49$), profissionalismo dos gestores ($t = 2,76$), serviços de apoio

($t = -2,15$), foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final ($t = 2,61$), redução dos custos de negociação ($t = -2,02$) e quantidade e qualidade dos relacionamentos com outras organizações ($t = -2,08$).

Critérios		Stat t	t crítico bi-caudal	Existe diferença estatística?
C 1	Características técnicas dos produtos	-0,44	1,99	Não
C 2	Conjunto de valores éticos da empresa	2,38	1,99	Sim
C 3	Marca	-1,17	1,99	Não
C 4	Preço ou custo de aquisição	-2,49	1,99	Sim
C 5	Nível de confiança	-2,49	1,99	Sim
C 6	Profissionalismo dos gestores	2,76	2,00	Sim
C 7	Capacidade tecnológica e inovativa	-0,28	1,99	Não
C 8	Confiabilidade no desempenho do produto	0,22	1,99	Não
C 9	Serviços de apoio	-2,15	2,00	Sim
C 10	Compartilhamento de informações estratégicas	-0,74	1,99	Não
C 11	Possibilidade de acessar novos mercados	1,02	1,99	Não
C 12	Conformidade do produto com os padrões estabelecidos	0,96	1,99	Não
C 13	Tempo de processamento e entrega dos pedidos	-1,83	1,99	Não
C 14	Contato freqüente com os gestores	-0,74	1,99	Não
C 15	Conhecimento sobre o mercado consumidor final	0,81	1,99	Não
C 16	Objetivos e metas comuns entre as empresas	-1,43	1,99	Não
C 17	Política de redução continuada dos custos	1,36	1,99	Não
C 18	Possibilidade de expansão dos lucros da sua empresa	-0,45	1,99	Não
C 19	Disponibilidade e empenho em cooperar e desenvolver ações conjuntas	-0,58	1,99	Não
C 20	Nível de comprometimento com as ações conjuntas	0,67	1,99	Não
C 21	Foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final	2,61	1,99	Sim
C 22	O custo decorrente de um eventual rompimento da parceria	-0,74	1,99	Não
C 23	Redução dos custos de negociação	-2,02	1,99	Sim
C 24	Quantidade e qualidade dos relacionamentos com outras organizações	-2,08	2,02	Sim
C 25	Possibilidade de aprendizado conjunto	-0,67	1,99	Não

Quadro 16 – Resultados dos Testes de Diferenças de Médias.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Os resultados do teste indicam que, de fato, existe diferença no que se considera uma parceria de longo prazo e um relacionamento comercial ou de mercado. Esta diferença se dá principalmente em virtude da atuação ou percepção dos elementos de valor relacional nas parcerias de longo prazo e de elementos de valor transacional nos relacionamentos de mercado. Mais especificamente o que distingue estas duas situações, conforme as respostas das agroindústrias de laticínios no Rio Grande do Sul, é a importância dada ao preço ou custo de aquisição nos relacionamentos comerciais ou de mercado e à confiança nas parcerias interorganizacionais de longo prazo.

De outro lado, talvez o elemento de ligação entre as duas situações estudadas (relacionamentos comerciais ou de mercado e parcerias de longo prazo) seja desempenhado pela possibilidade de expansão dos lucros das organizações a partir dos relacionamentos (C18). Isto se deve ao fato de que este pode carregar tanto funções tipicamente relacionais (como, por exemplo, a possibilidade de melhoria da imagem organizacional a partir da parceria com uma organização de destaque) como transacionais (por exemplo, a redução de custos de negociação).

Com vistas a aprofundar a análise sobre a formação de valor em parcerias de longo prazo, a primeira questão investigada na *survey* está vinculada ao objetivo específico de averiguar a existência de elementos e mecanismos presentes nos relacionamentos interorganizacionais que estão associados à uma lógica de formação de valor. Nesta direção, investigou-se, sob a perspectiva dos gestores organizacionais, quais critérios ou elementos de valor deveriam estar presentes em uma parceria de longo prazo cujo foco fosse o consumidor final. Como resultado, obteve-se uma escala de pontuação que permitiu hierarquizar estes critérios ou elementos de valor presentes nos relacionamentos interorganizacionais que ultrapassam as simples transações de mercado (*Quadro 17*).

Critérios ou Elementos de Valor		Pontos Totais
1º	C 8 <i>Confiabilidade no desempenho do produto</i>	112
	C 21 <i>Foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final</i>	112
2º	C 2 <i>Conjunto de valores éticos da empresa</i>	111
	C 5 <i>Nível de confiança</i>	111
3º	C 18 <i>Possibilidade de expansão dos lucros da sua empresa</i>	111
	C 1 <i>Características técnicas dos produtos</i>	108
4º	C 12 <i>Conformidade do produto com os padrões estabelecidos</i>	107
5º	C 13 <i>Tempo de processamento e entrega dos pedidos</i>	105
6º	C 6 <i>Profissionalismo dos gestores</i>	104
7º	C 15 <i>Conhecimento sobre o mercado consumidor final</i>	99
8º	C 17 <i>Política de redução continuada dos custos</i>	98
9º	C 20 <i>Nível de comprometimento com as ações conjuntas</i>	97
10º	C 19 <i>Disponibilidade e empenho em cooperar e desenvolver ações conjuntas</i>	94
11º	C 23 <i>Redução dos custos de negociação</i>	93
12º	C 4 <i>Preço ou custo de aquisição</i>	92
	C 11 <i>Possibilidade de acessar novos mercados</i>	92
13º	C 25 <i>Possibilidade de aprendizado conjunto</i>	91
14º	C 7 <i>Capacidade tecnológica e inovativa</i>	90
15º	C 16 <i>Objetivos e metas comuns entre as empresas</i>	89
16º	C 10 <i>Compartilhamento de informações estratégicas</i>	88
17º	C 22 <i>O custo decorrente de um eventual rompimento da parceria</i>	87
18º	C 9 <i>Serviços de apoio</i>	83
19º	C 14 <i>Contato freqüente com os gestores</i>	77
	C 24 <i>Quantidade e qualidade dos relacionamentos com outras organizações</i>	77
20º	C 3 <i>Marca</i>	75

Quadro 17 – Hierarquia de Elemento de Valor nas Parcerias de Longo Prazo

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações do Anexo G.

Tomando-se como base apenas os cinco primeiros critérios ou elementos de valor, percebe-se que na configuração de uma parceria de longo prazo, os gestores consideram a atuação de uma mescla entre elementos de valor apenas transacionais e outros tipicamente relacionais. Os dois primeiros elementos que aparecem na lista, ambos com 112 pontos, são um exemplo desta afirmação. Para o estabelecimento de uma parceria de longo prazo é necessário que exista a confiança de que o produto apresentará um desempenho apropriado (valor transacional), assim como igualmente importante é a percepção de que a organização parceira está focada na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final (valor relacional).

Na seqüência, somando quase os mesmos pontos na escala (111 pontos) figuram três elementos de valor relacional. O estabelecimento de um relacionamento de longo prazo com um parceiro de negócios envolve, portanto, atributos de valor que estão além daqueles associados ao produto objeto da transação. Aqui, entre os mais importantes, coloca-se o conjunto de valores éticos das organizações, o nível de confiança atribuído ao parceiro e a possibilidade de que, independentemente das transações físicas envolvendo produtos, o relacionamento com outra organização possa expandir a lucratividade (compensação).

As características técnicas dos produtos (108 pontos), a conformidade destes com os padrões técnicos estabelecidos (107 pontos) e o tempo de processamento e entrega dos pedidos (105 pontos) são critérios ou elementos de valor transacional, comercial ou de mercado importantes que também devem estar presentes em relacionamentos duradouros entre organizações envolvidas numa parceria de longo prazo.

A formação de uma parceria de longo prazo necessariamente envolve elementos de valor intrínsecos do produto ou serviço objeto da transação que dão razão ao relacionamento entre as organizações, seja este apenas transitório ou circunstancial (de mercado) ou duradouro (parceria de longo prazo). Porém, os dados da pesquisa reforçam que no caso dos relacionamentos mais estáveis e de longo prazo existe a formação e a atuação de elementos de valor derivados da própria relação entre as organizações (valor relacional).

Ainda como resultado desta questão, o *Quadro 17* mostra como último critério ou elemento de valor com mais de 100 pontos, o profissionalismo dos gestores (104 pontos). Com este, o conjunto de elementos de valor citados como mais importantes e que estão na base dos relacionamentos interorganizacionais de longo prazo passa a ser formado por cinco elementos de valor relacional e quatro elementos de valor transacional. Assim, pelo ponto de vista dos relacionamentos interorganizacionais, estes resultados demonstram que a formação de valor, mesmo pressupondo uma parceria duradoura, envolve questões tipicamente transacionais. Mas a presença de elementos relacionais é marcante. Esta constatação traz evidências sobre a pertinência das três primeiras proposições do modelo teórico da pesquisa.

Outra forma de avaliar a mesma questão é tomando como referência às estatísticas descritivas (Anexo H) produzidas a partir das respostas da primeira parte do questionário aplicado na *survey*. Dentro das medidas de tendência central, a moda é a medida que indica o valor que mais freqüentemente ocorre dentro de um conjunto de valores. Neste sentido, é um indicador importante de ser observado, uma vez que o objetivo é determinar quais os elementos de valor apontados como essenciais pelos gestores entrevistados.

Dado a conversão de classes de resposta para uma escala numérica, os elementos apontados como essenciais assumem o valor de três. Assim, a moda correspondente a três, para cada critério ou elemento de valor, indica os que mais freqüentemente foram apontados como essenciais, tendo em vista uma parceria de longo prazo. Como resultado, destaca-se os seguintes critérios elementos de valor:

- C 1 - Características técnicas dos produtos;
- C 2 - Conjunto de valores éticos da empresa;
- C 5 - Nível de confiança;
- C 6 - Profissionalismo dos gestores;
- C 8 - Confiabilidade no desempenho do produto;
- C 12 - Conformidade do produto com os padrões estabelecidos;
- C 13 - Tempo de processamento e entrega dos pedidos;
- C 15 - Conhecimento sobre o mercado consumidor final;
- C 17 - Política de redução continuada dos custos;
- C 18 - Possibilidade de expansão dos lucros da sua empresa;
- C 21 - Foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final.

Novamente percebe-se a atuação conjunta de elementos de valor transacional e relacional quando se tem em foco uma parceria de longo prazo. É interessante salientar que, de acordo com esta forma de analisar a questão, surgem dois outros indicadores não apontados pela sistemática anterior. Estes são elementos de valor relacional, correspondente ao conhecimento sobre o consumidor final (C15) e ao elemento que se traduz no empenho do parceiro em uma política de redução de custos (C17), o que indica que está agindo de forma orientada pelo mercado e pronto para colaborar no processo de formação de valor para o consumidor final.

Também com referência nas estatísticas descritivas da primeira questão da *survey*, percebe-se que a distribuição das freqüências das respostas para cada critério ou elemento exibe uma distribuição mais ou menos simétrica (onde média, mediana e moda assumem valores muito próximos). Isto indica uma pequena variação no padrão de respostas, confirmada pela variância calculada para cada critério (Anexo H). Tais indicadores reforçam a qualidade das respostas no sentido de comprovar as proposições teóricas que sustentam esta pesquisa.

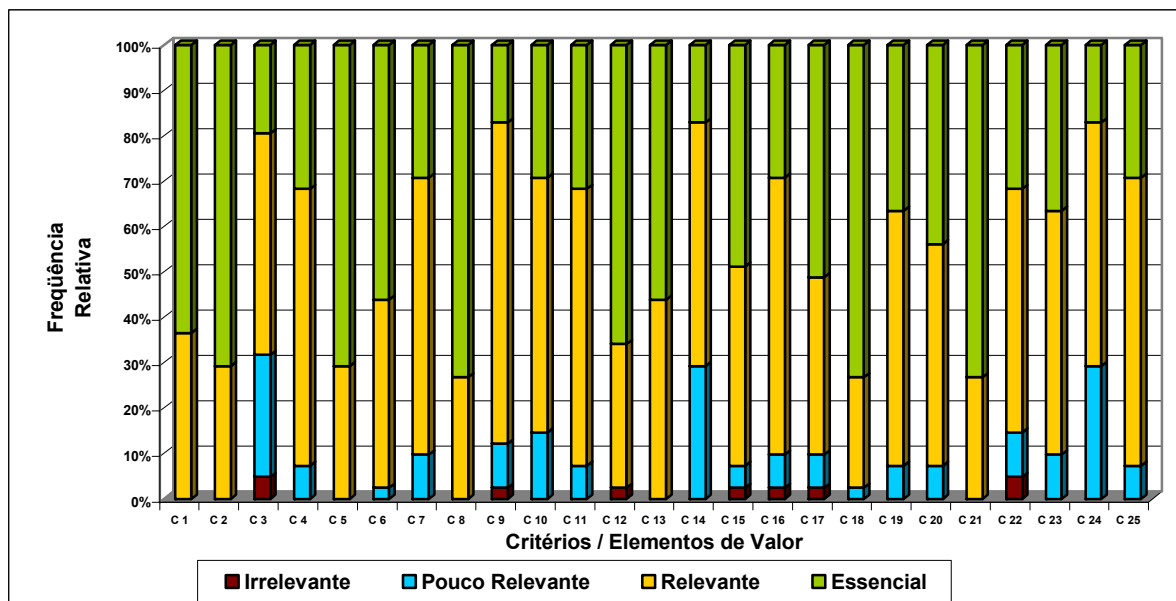


Gráfico 06 - Importância dos Critérios ou Elementos de Valor em Parcerias de Longo Prazo

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações do Anexo G.

Com base na frequência observada nas respostas da primeira parte da *survey*, ainda é possível identificar através de uma análise gráfica (*Gráfico 08*), quais os elementos apontados como essenciais por mais da metade (mais de 51%) dos gestores entrevistados. Estes elementos são, novamente, uma composição entre os de base transacional: confiabilidade no desempenho dos produtos (73%), conformidade dos produtos com os padrões exigidos (66%), características técnicas dos bens (63%), tempo de processamento e entrega dos pedidos (56%); e dos de base relacional: a possibilidade de expandir o lucro por meio do relacionamento com o parceiro (73%), o foco no consumidor final (73%), a confiança no parceiro (71%), os valores éticos da empresa (71%), profissionalismo dos gestores (56%), política de redução continuada de custos (51%).

Outros 12 elementos foram apontados como relevantes por mais da metade das empresas e apenas sete receberam indicações como irrelevantes: a marca (5%), o custo do rompimento da relação entre as organizações (5%), os serviços de apoio (2%), a conformidade do produto com os padrões estabelecidos (2%), a existência de objetivos e metas comuns entre as organizações (2%) e a preocupação com a redução continuada de custos (2%). É importante salientar que entre estes elementos de valor citados como irrelevantes, apenas um é de base relacional. Assim, tomando por referência as organizações agroindustriais da cadeia do leite no Rio Grande do Sul, pode-se entender que no que tange às parcerias de longo prazo, os elementos de valor relacional assumem papel mais significativo

do que os de base transaccional, dentre os quais alguns receberam indicações de assumirem um papel irrelevante.

Cabe destacar que estas diferentes formas de abordar os resultados da primeira parte dos questionários da *survey* apontaram para uma convergência no sentido de determinar um conjunto de elementos de valor essencialmente envolvidos em relacionamentos interorganizacionais de longo prazo (parcerias de longo prazo). Tais elementos estão listados no *Quadro 18*.

Indicadores, Critérios ou Elementos de Valor	
Transaccional ou de Mercado	Relacional
<ul style="list-style-type: none"> • <i>C1</i> - Características técnicas dos produtos. • <i>C8</i> - Confiabilidade no desempenho do produto. • <i>C12</i> - Conformidade do produto com os padrões estabelecidos. • <i>C13</i> - Tempo de processamento e entrega dos pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>C2</i> - Conjunto de valores éticos da empresa. • <i>C5</i> - Nível de confiança. • <i>C6</i> - Profissionalismo dos gestores. • <i>C18</i> - Possibilidade de expansão dos lucros da sua empresa. • <i>C21</i> - Foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final.

Quadro 18 – Critérios ou Elementos de Valor em Destaque.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações do Anexo G.

Avançando sobre a análise, a primeira questão da *survey* também permite que se considere as inter-relações entre as diferentes dimensões e elementos de valor que atuam nos relacionamentos interorganizacionais de longo prazo. Isto pode ser observado com referência na matriz de correlação dos elementos de valor envolvidos na configuração de uma parceria de longo prazo voltada à formação de valor (Anexo I).

Nesta matriz, as correlações assumem coeficientes diferentes de zero na quase totalidade dos cruzamentos entre cada indicador, critério ou elemento de valor transaccional ou relacional. Os poucos coeficientes de correlação que se mostraram negativos também indicam correlações muito fracas. Isto é um indicativo de que estes elementos que atuam na formação de valor em parcerias de longo prazo apresentam algum grau de inter-relação. Porém, dado as respostas obtidas na *survey*, apenas alguns destes elementos apresentam uma correlação considerada de intermediária a forte (coeficientes de correlação entre $|0,5|$ e $|1,0|$).

Assim, procurando-se entender especificamente as correlações mais fortes entre os elementos de valor transaccionais, foram identificadas como significativas apenas as correlações entre o oferecimento de serviços de apoio (*C9*), a conformidade do produto com os padrões estabelecidos (*C12*) e o custo decorrente de um eventual rompimento da parceria (*C22*). A correlação existente entre estes elementos de valor transaccional explica-se pela percepção dos gestores de que perder parceiros comerciais que lhes garantam serviços de

apoio ou pós-venda e produtos adequados aos padrões estabelecidos pela firma cliente representam um custo importante. É o reconhecimento de que se forma valor transacional a partir da continuidade do relacionamento comercial que tem por base o intercâmbio de bens que se mostram compatíveis com as expectativas de qualidade dos clientes e que trazem consigo serviços ou vantagens adicionais aos clientes.

Quando a análise da matriz de correlação entre os critérios ou elementos de valor transacional e relacional passa a considerar conjuntamente as correlações entre todos os critérios ou elementos, observam-se várias interações. A primeira destas inter-relações observadas se dá entre marca (C3) e a possibilidade de acesso a novos mercados por intermédio do relacionamento com o parceiro (C11). Esta correlação se explica sob a perspectiva de formação de valor relacional. Ou seja, o relacionamento com um parceiro que possua uma marca forte no mercado possibilita que a organização que tenha esta empresa no seu *portfólio* de parceiros possa mais facilmente acessar outras organizações de seu interesse. De outro lado, a possibilidade de acessar novos mercados a partir do relacionamento com um dado parceiro também é um mecanismo de formação de valor na medida em que a própria organização se torna mais conhecida e mais visível no mercado.

A matriz de correlação mostra que a capacidade tecnológica e inovativa do parceiro (C7) está inter-relacionada com os seguintes outros elementos de valor: os serviços de apoio ofertados pelo parceiro (C9), o conhecimento do parceiro sobre o mercado consumidor final (C15), a existência de objetivos e metas comuns entre os parceiros (C16) e o custo decorrente do rompimento da parceria (C22). Disso depreende-se que a perda de um parceiro com capacidade inovativa, conhecedor do mercado, comprometido com as ações conjuntas e que ofereça serviços de apoio ou acessórios à transação, assume um custo considerável, pois estes elementos de valor estão fortemente correlacionados.

Outra correlação interessante é a apresentada entre os seguintes elementos: o compartilhamento de informações estratégicas entre os parceiros (C10), a existência de objetivos e metas comuns entre as organizações (C16), o conhecimento do mercado (C15), um comportamento voltado à redução de custos (C17) e a possibilidade de aprendizado conjunto (C25). Há, desta forma, um processo de geração de valor relacional a partir das inter-relações formadas por estes elementos. Possuir objetivos e metas comuns, considerando a redução de custos, compartilhando informações e conhecimentos sobre o mercado consumidor, proporciona aprendizado conjunto criando valor através do relacionamento com a organização parceira.

Também o contato freqüente entre os gestores das organizações envolvidas em uma parceria (C14) está correlacionado com a quantidade e qualidade dos relacionamentos que cada um dos parceiros mantém com outras organizações (C24). Comunicação ágil e eficiente entre gestores e um perfil voltado à formação de parcerias de longo prazo são elementos que se inter-relacionam no processo de formação de valor em relacionamentos interorganizacionais.

Alguns elementos essencialmente relacionais de formação de valor também apresentam forte correlação entre si. Um exemplo é dado pelas inter-relações verificadas entre o nível de comprometimento dos parceiros com as ações conjuntas (C20), a possibilidade de a parceria colaborar para a expansão dos lucros das organizações (C18) e a disponibilidade e o empenho apresentado pelas organizações em cooperar e a desenvolver ações conjuntas (C19).

Porém o nível de confiança no parceiro (C5) não apresentou nenhuma forte correlação com os demais elementos de valor relacional ou transacional, o que merece ser melhor investigado. Da mesma forma outros elementos de valor apontados como essenciais não mostraram forte correlação com os demais. Entre estes, pode-se destacar o preço ou custo de aquisição (C4), as características técnicas dos bens (C1), o conjunto de valores éticos das organizações (C2), o profissionalismo dos gestores (C6), a confiabilidade no desempenho do produto, o tempo de processamento e entrega dos pedidos (C13) e a redução dos custos de transação (C23).

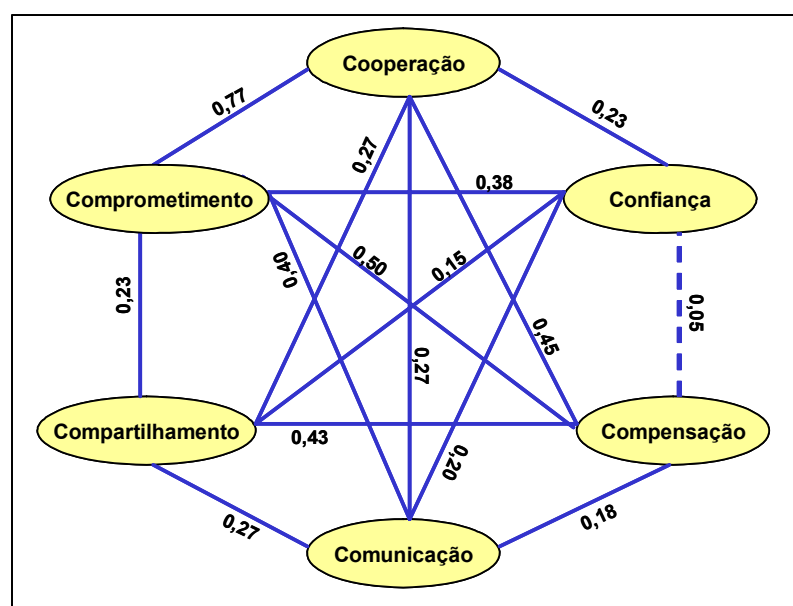


Figura 41 – Coeficientes de Correlação entre os Elementos de Valor Relacional

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Anexo I.

Tomando por base o quadro referencial teórico proposto, é possível desenhar os inter-relacionamentos entre cada elemento de ordem relacional (*Figura 41*). De imediato, percebe-se que todos os elementos de valor relacional apresentam correlação positiva, embora que fraca em alguns casos, principalmente em torno da confiança como ponto de partida.

A confiança é um dos elementos relacionais de valor apontado pelos gestores entrevistados como sendo essencial quando se considera uma parceria duradoura. No entanto, este elemento, de acordo com as respostas obtidas na *survey*, não se mostra muito inter-relacionado com os demais. Disso resulta o entendimento de que um maior nível de confiança não está fortemente relacionado com a compensação derivada da parceria (0,05), nem com o compartilhamento de informações (0,15) e a comunicação (0,20) entre os parceiros ou com a intenção de cooperar (0,23).

O nível de confiança entre os parceiros está um pouco mais fortemente correlacionado (0,38) com o comprometimento entre as organizações envolvidas na parceria. Em outras palavras, confiança e comprometimento são elementos de formação de valor que atuam conjuntamente. Um nível maior de comprometimento entre as organizações parceiras está associado a um maior nível de confiança.

A cooperação entre os parceiros está fortemente correlacionada (0,77) com o comprometimento, indicando que as organizações envolvidas em uma parceria de longo prazo cooperam mais a medida em que cresce o comprometimento em suas ações conjuntas e que maior cooperação também está associada a um comprometimento mais efetivo entre os parceiros.

O comprometimento dos parceiros com as ações conjuntas que envolvem a parceria apresenta uma significativa correlação (0,40) com a comunicação entre as organizações, representada pelo contato freqüente entre seus gestores. Isto significa que um contato freqüente, sistemático e de qualidade entre os gestores colabora para o maior comprometimento com as ações conjuntas decorrentes ou objeto da parceria de longo prazo.

O modelo teórico ainda considera a possibilidade de formação de valor relacional por meio da compensação esperada frente aos esforços empregados na condução deste relacionamento. Formas de compensação podem ser identificadas por meio das expectativas das organizações em ampliar seu lucro através do relacionamento com outras organizações de aumentar o volume das transações e obter salvaguardas. A compensação também pode assumir formas indiretas, seja promovendo inovações, permitindo o acesso a novos mercados, gerando informações sobre o mercado e permitindo o acesso a outras organizações de interesse estratégico. Observando os coeficientes de correlação (*Figura 41*) associados à

compensação, percebe-se que esta apresenta uma maior inter-relação com o nível de comprometimento com as ações conjuntas (0,50), com a disponibilidade e empenho dos parceiros em cooperar e a desenvolver ações conjuntas (0,45) e com o compartilhamento de informações (0,43).

Assim, com base nestas constatações, não é possível confirmar a proposição de que os elementos que atuam na formação de valor relacional estivessem fortemente inter-relacionados. Mas é possível afirmar que tais elementos apresentam sim algum grau de inter-relacionamento e mostram-se, de alguma forma complementares (a interferência de um complementa a atuação dos demais) já que apresentam coeficientes positivos de correlação entre si. Por outro lado, igualmente não é possível afirmar que estes elementos carregam aspectos antagônicos, dado que em nenhum caso observam-se correlações negativas entre estes elementos de valor relacional, o que significaria uma relação inversa entre estes.

Ainda sobre a questão da confiança, com base na *Figura 42* é possível perceber que esta, enquanto elemento de valor relacional, está mais fortemente inter-relacionada com outros elementos que descrevem a postura, o comportamento e a atitude das organizações frente ao seu relacionamento com firmas parceiras. Estes elementos igualmente de caráter relacional, compreendem o profissionalismo dos gestores organizacionais (0,44), o conhecimento sobre o mercado consumidor final (0,44), a construção de objetivos e metas comuns entre as firmas (0,41) e um perfil de organização orientada pelo mercado, sinalizado pelo foco na satisfação e no atendimento das necessidades do consumidor final (0,46).

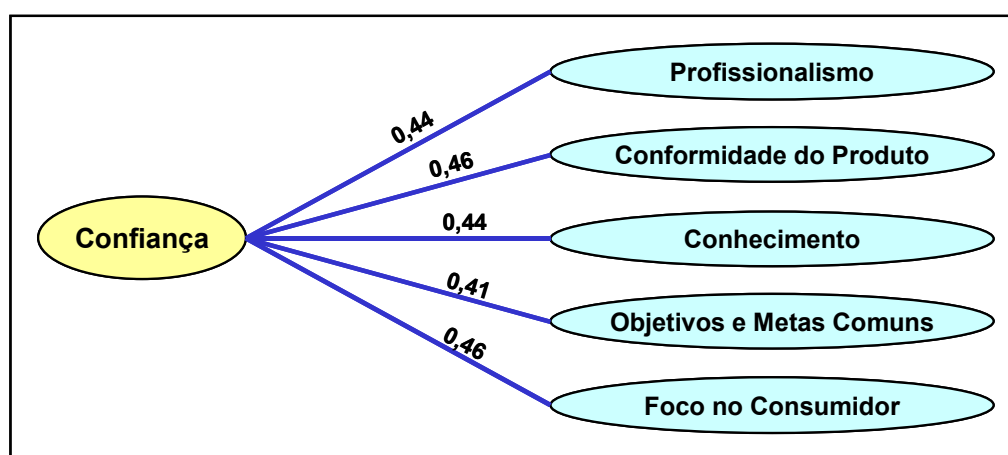


Figura 42 – Principais Correlações entre Confiança e outros Elementos de Valor.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Anexo I.

A confiança também mostrou-se correlacionada com a conformidade dos produtos com os padrões estabelecidos (0,46). Esta observação reforça a interação entre elementos de valor relacional (confiança) e outros de base transacional. Neste mesmo sentido, o nível de

confiança também está de certa forma correlacionada (0,38) com o fornecimento de serviços de apoio e pós-vendas.

Além disso, sobre as correlações entre os elementos de valor, de modo geral, é necessário destacar a existência de uma interação entre elementos de ordem transacional e relacional. Também é importante esclarecer que todas as correlações lineares descritas e analisadas neste item são positivas, o que significa que cada elemento que se inter-relaciona com os demais trabalha no sentido de auto-reforçarem-se. Ou seja, quando se verifica uma maior presença de um, os demais elementos inter-relacionados ganham em significado no processo de formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais. Alguns coeficientes negativos foram identificados, no entanto, não foram analisados por apresentarem um indicativo de fraca correlação entre estes elementos de valor.

Sobre a análise de correlação cabe salientar que esta não mostra relações determinísticas entre os elementos de valor, mas apenas mostra que estes estão interconectados através de uma relação linear entre seus coeficientes de variação. Quando se dá maior importância para um dos elementos, os demais também ganham em importância no processo de formação de valor, embora com ligações hora mais fortes, hora mais fracas, o que é indicado pelos coeficientes de correlação.

Na próxima seção são apresentados e analisados os casos da Cooperativa Languiru Ltda e do Laticínios Valbrenta Ltda, com o objetivo de aprofundar e avançar sobre os objetivos da pesquisa, complementando a fase quantitativa.

7.2 ANÁLISE DOS CASOS INDIVIDUAIS

Os estudos de caso realizados representam uma forma de complementar e verificar os dados levantados e analisados na fase quantitativa. Nesta seção são apresentados e analisados os dois estudos de caso conduzidos nesta pesquisa. Cada caso consiste na observação do processo de formação de valor em relacionamentos interorganizacionais tomando como referência a história organizacional e a percepção dos seus principais gestores sobre as experiências de suas organizações no que tange a formação de parcerias de longo prazo.

A análise dos casos segue o modelo tradicional de estudos de caso, onde no primeiro momento apresentam-se as características gerais e o histórico de cada organização que representa o caso estudado. No segundo momento é apresentada a análise do caso de acordo com os objetivos da pesquisa.

7.2.1 Cooperativa Languiru Ltda

A Cooperativa Languiru Ltda surgiu de um movimento de pequenos agricultores com dificuldades de comercialização dos seus excedentes de produção. Este grupo formado por 147 agricultores então fundou a Cooperativa Agrícola Mista Languiru Ltda em 13 de novembro de 1955 (LANGUIRU, 2006). Portanto, é uma organização com mais de 50 anos de atuação no agronegócio gaúcho.

Dois anos após a sua fundação inicia-se a primeira atividade agroindustrial da Cooperativa, com o frigorífico de suínos e bovinos. No setor de laticínios, a Languiru passou a atuar mais efetivamente em 1964, com o início das atividades da sua indústria de laticínios no distrito de Languiru, atual município de Teotônia. Neste segmento, a Languiru comercializa seus produtos com a marca Mimi®, os quais atualmente compõem uma linha com os seguintes produtos: leite UHT longa vida, leite pasteurizado tipo “B”, leite pasteurizado padronizado, creme de leite, doce de leite, iogurte, bebida Láctea e queijo fatiado.

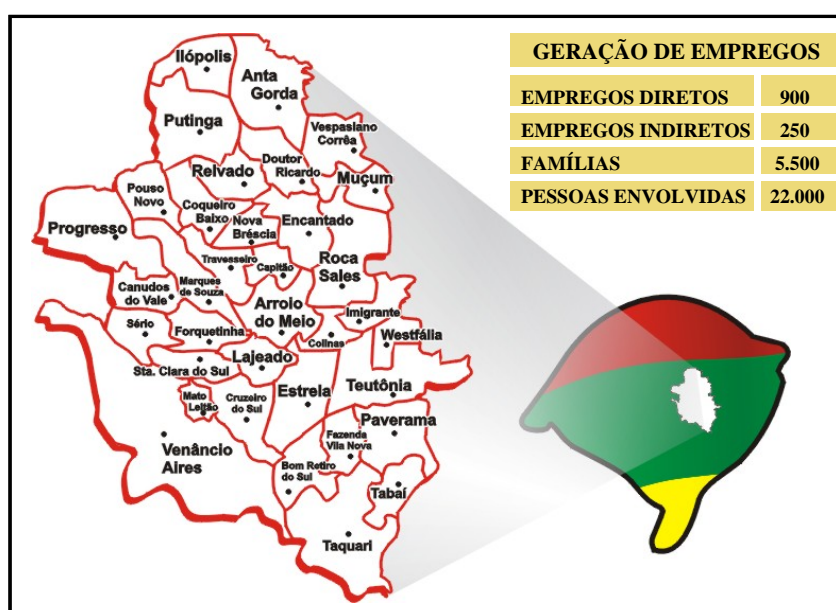


Figura 43 – Abrangência Geográfica e Geração de Empregos da Cooperativa Languiru Ltda

Fonte: Material de divulgação da Empresa.

Além do leite, a Cooperativa Languiru Ltda ainda atua no segmento de rações. Suínos, aves e supermercados, contando com 4.050 mini e pequenos produtores associados distribuídos em 15 municípios e cujo tamanho médio das propriedades é de oito a dez hectares. No total, a Cooperativa emprega diretamente 900 pessoas e gera outros 250

empregos indiretos, envolvendo cerca de 5.500 famílias e somando aproximadamente 22 mil pessoas envolvidas com as suas atividades (*Figura 43*).

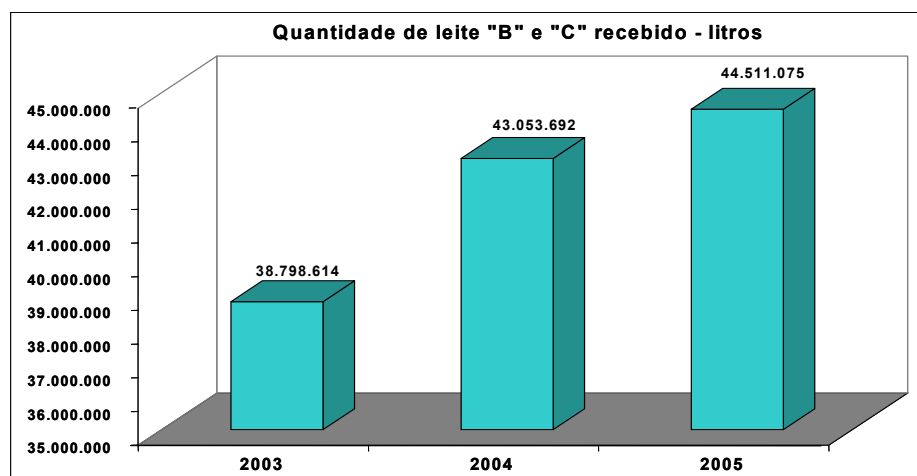


Gráfico 07 – Volume de Leite Recebido pela Cooperativa Languiru Ltda, 2003-05.
Fonte: Material de divulgação da Empresa.

Especificamente no segmento leite, a Languiru conta com 1.500 produtores associados que produzem um total de 130 mil litros de leite por dia. Produção esta que tem crescido (*Gráfico 09*) e alimentado a sua nova unidade de laticínios (*Figura 44*) inaugurada em 2005 e que resultou de um investimento de nove milhões de Reais, cuja capacidade para a industrialização é de 250 mil litros de leite por dia.



Figura 44 – Produção de Leite UHT na Unidade de Laticínios da Cooperativa Languiru Ltda
Fonte: Fotos de Heron S. M. Begnis.

A produção de laticínios com a marca própria Mimi esteve suspensa por um longo período (desde 1982, quando se associou à Cooperativa Central Geral de Laticínios - CCGL) e a partir de 2002 a Cooperativa Languiru passou por um processo de reestruturação e rearranjo funcional o que permitiu os investimentos na agroindústria de laticínios e o seu

reingresso no mercado do leite. Conforme dados do ano de 2005, o segmento leite da Cooperativa representava 13,4% do seu faturamento bruto total (*Gráfico 10*).

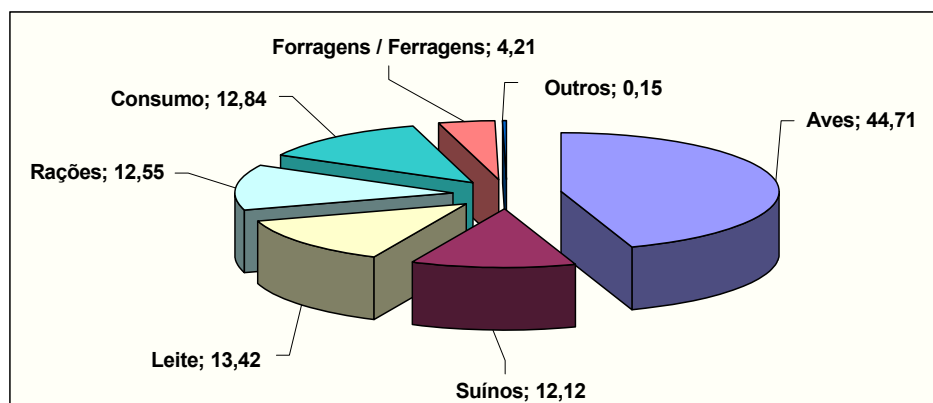


Gráfico 08 – Participação de Relativa de cada Segmento no Faturamento Bruto da Cooperativa Languiru Ltda em 2005

Fonte: Dados da Cooperativa.

Esta participação relativa do leite no faturamento total da Languiru tem espaço para crescimento, já que sua nova usina de laticínios opera com cerca de 50% de capacidade ociosa. Crescimento este que, na possibilidade de formação de parcerias de longo prazo, principalmente com outras cooperativas, pode ser alcançado em um curto espaço de tempo. Neste sentido, a Cooperativa Languiru pode aproveitar a sua experiência na construção e condução de relacionamentos interorganizacionais também obtido no segmento de suínos. Nesta área de atuação a Languiru já havia formado, no final dos anos de 1990, uma *joint venture* com uma empresa italiana para a produção de embutidos (hoje encerrada) e mais recentemente (em 2002) firmou uma aliança estratégica com a Alibem Comercial Alimentos S/A, que passou a industrializar a carne suína produzida pelos seus cooperados.

Formação de Valor em Relacionamentos Interorganizacionais sob a Perspectiva da Cooperativa Languiru Ltda

Em 14 de junho de 2006 foi realizada a entrevista com Pedro Raul Mallmann, diretor da Cooperativa Languiru Ltda. Naquela oportunidade, o pesquisador esteve na sede administrativa da organização para colher as interpretações do principal gestor da Cooperativa acerca do fenômeno da formação de valor em relacionamentos interorganizacionais.

De acordo com Mallmann (2006), a retomada da produção e comercialização de laticínios com a marca Mimi implicou na necessidade de reatar antigas parcerias de 30 anos ou mais, principalmente na área comercial. Estas parcerias são consideradas as mais

importantes pelo gestor porque fazem a ponte entre o produtor rural e agroindústria com o consumidor final. Para Mallmann (2006), ao longo dos 50 anos da Languiru foram formados certos laços com outras organizações, possibilitando o seu fortalecimento conjunto. Nesta perspectiva, parcerias de longo prazo diferem de relacionamentos de mercado, os quais têm como principal base o preço e as condições físicas da mercadoria envolvida na transação.

Sobre a formação de parcerias interorganizacionais de longo prazo dentro do contexto de cadeias produtivas, Mallmann (2006) salienta que os produtores e as agroindústrias não estão em contato diário com o consumidor final, por isso, as parcerias formadas com distribuidores são muito importantes face o objetivo de atender melhor o consumidor. Neste sentido, e tomando como referência a experiência da Languiru com seus distribuidores, Mallmann (2006) entende que as parcerias de longo prazo exigem a presença de um elevado nível de confiança, formada ao longo do tempo de relacionamento. Deste modo, entende-se que na perspectiva da gestão da Languiru, o preço não é um fator determinante nos relacionamentos de longo prazo, sendo que a confiança e o próprio tempo de relacionamento passam a ser os elementos mais relevantes.

Nas parcerias de longo prazo formadas pela Languiru com fornecedores de insumos são valorizados elementos relacionados ao intercâmbio de informações e desenvolvimento de tecnologias para melhoria e agregação de valor para o consumidor final. Através das parcerias de longo prazo é possível encontrar meios para incrementar e qualificar o produto final.

Como é uma cooperativa de produtores primários, se estes são entendidos como parceiros, o relacionamento com a Cooperativa (que faz o papel de compradora do leite) é visto como uma forma de viabilização das propriedades rurais. Neste caso, sob a expectativa do produtor de leite associado, o relacionamento com a Languiru permite o acesso a mercados que individualmente não poderia alcançar. Neste sentido, a própria cadeia de fornecedores e clientes da agroindústria de laticínios da Cooperativa Languiru pode ser vista como uma rede de parcerias. Isto está bem claro na opinião do principal gestor da Cooperativa.

O leite pode ser o mais branquinho possível, pode ter as melhores qualidades, ele pode ser simpático, mas se nós não tivermos todo um sistema de parcerias envolvidas, o nosso fornecedor de matéria-prima, de embalagens, de insumos, o nosso intermediário de vendas, o nosso consumidor final. Todos os parceiros precisam necessariamente ter uma contribuição decisiva. Senão, não vai funcionar (MALLMANN, 2006).

As parcerias de longo prazo, na visão de Mallmann (2006), devem ser auto-sustentáveis, ou seja, devem resultar em benefícios para todos os envolvidos. Neste processo, a confiança entre as partes emerge como elemento fundamental. No entanto, reforça que a experiência da Languiru na formação de parcerias trouxe exemplos de insucessos, aos quais

atribui como fonte principal a deficiência no entendimento quanto as possíveis vantagens para cada uma das organizações envolvidas. Disso depreende-se que o compartilhamento de informações e a comunicação são elementos importantes de formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais, colaborando no sentido de esclarecer qual será a compensação advinda da parceria. Na perspectiva de Mallmann (2006) as parcerias que se sustentam ao longo do tempo são as que apresentam um elevado nível de confiança entre as organizações envolvidas e que estas possuem uma noção muito precisa dos benefícios advindos do relacionamento.

Quanto à questão da cooperação, Mallmann (2006) entende que esta necessariamente envolve o comprometimento de cada uma das partes. No mesmo sentido, a cooperação também envolve um conjunto de interesses futuros. Ou seja, a cooperação se efetiva na perspectiva de que os esforços cooperativos sejam compensados por alguma forma de ganho futuro, pelo menos. Isto implica que o comprometimento entre as organizações parceiras implica em deixar de lado os interesses momentâneos em benefício das expectativas de resultados futuros.

Mallmann (2006) entende que o compartilhamento e a comunicação entre os parceiros necessariamente devem estar presentes. A troca de informações permite que o aprendizado organizacional seja compartilhado entre os parceiros possibilitando ganhos conjuntos. Assim, uma parceria de longo prazo envolve questões que estão além dos interesses de lucro. De acordo com Mallmann (2006), nos relacionamentos interorganizacionais de longo prazo existem interesses qualitativos imensuráveis como, por exemplo, o nome ou a imagem da empresa, as boas relações com os parceiros e a própria satisfação com o relacionamento. Além disso, este gestor acrescenta que uma boa parceria se reconhece pela não necessidade de contratos formais complicados. As verdadeiras parcerias de longo prazo formam-se por vínculos informais.

Com base na noção de valor criado, transferido e recebido, é possível perceber que a Languiru avalia seus fornecedores a partir da sua própria noção de valor que se propõe criar e transferir para seus clientes e consumidores. Neste sentido, são considerados elementos essenciais de valor transacional a oferta de serviços de apoio e suporte pós-vendas, o bom desempenho dos produtos frente às condições gerais de uso, a garantia que os produtos não apresentarão falhas, a adequação do produto às especificações técnicas e a preocupação com o oferecimento de produtos com uma proposta de qualidade superior.

Sobre a concretização de um relacionamento de longo prazo com um parceiro de negócios, o gestor da Languiru considera como essenciais a capacidade do parceiro de

negócios de transformar informações em estratégias de criação de valor para o consumidor final, a possibilidade de redução da ameaça de comportamentos oportunistas, a formação de um canal de comunicação que permita o intercâmbio de informações, o nível de profissionalismo dos gestores da organização parceira e a possibilidade de acesso a outras organizações que são importantes para o negócio.

Para a gestão da Languiru, o sucesso do relacionamento com seu principal parceiro de negócios reside essencialmente nos seguintes elementos de valor relacional: comprometimento, confiança, cooperação e compensação. Também considera que a comunicação é um elemento relevante para o sucesso de um relacionamento de longo prazo e que o compartilhamento de ativos físicos é pouco relevante.

Por fim, com base na experiência obtida com o relacionamento da Languiru com seu principal parceiro de negócios, a gestão desta organização entende que os elementos de valor relacional exercem de considerável a forte influência positiva uns sobre os outros. Em outras palavras, os elementos de valor relacional apresentam a característica de se auto-reforçarem.

7.2.2 Laticínios Valbrenta Ltda

A Queijaria Valbrenta Ltda é uma empresa familiar típica cuja recente origem (1999) tem como marco a aquisição de um tradicional varejo de queijos, embutidos e vinhos de Carlos Barbosa na região da Serra Gaúcha, a Fetina de Formaio, pelas famílias Guerra, Pissoli, Bianco e Mocellini. Em 2002, um dos principais responsáveis pelo empreendimento, José Antônio Mocellini fez um estágio com o mestre queijeiro Rodolfo Bertachin, na Cooperativa Sociale di Cappella, na Itália. Em 2003 as famílias Guerra, Pissoli, Bianco e Mocellini inauguram, na região turística do Vale dos Vinhedos em Bento Gonçalves, a Queijaria Valbrenta, sob a inspiração e o aprendizado técnico obtido com mestres queijeiros italianos (VALBRENTA, 2006).



Figura 45 – Localização da Queijaria Valbrenta na Região do Vale dos Vinhedos.

Fonte: www.valedosvinhedos.com.br.

A localização da Queijaria Valbrenta na RS 444 (Figura 45), logo na entrada principal do Vale dos Vinhedos coloca seus produtos em um contexto diferenciado de mercado, voltado maiormente para turistas que buscam nesta região um contato mais próximo com a cultura dos imigrantes italianos e com seus produtos típicos, o vinho, os embutidos e os queijos. Na Queijaria Valbrenta são produzidos 12 tipos distintos de queijos: Saint Paulin, Itálico, Itálico ao Vinho, Tilsit, Gouda, Itálico com Tomate Seco, Mascarpone, Fundido com Alho e Salsa, Fundido com Azeitona e Tomates Secos, Minas Frescal, Reggiano e Saint Paulin com Nozes e também massa para fondue e doce de leite.



Figura 46 – Produção de Queijos na Valbrenta.

Fonte: Foto Heron S. M. Begnis e www.valbrenta.com.br.

Como pode ser observado na *Figura 46*, a produção de queijos na Valbrenta é totalmente artesanal e utiliza somente os equipamentos básicos que lhe permite processar apenas 500 litros de leite por dia. Atualmente, a Queijaria Valbrenta atinge um volume médio mensal de produção na ordem de 1500 kg de produto final (principalmente queijos) comercializada exclusivamente em seus dois próprios pontos de varejo, um na fábrica e outro em Carlos Barbosa. Sendo uma empresa familiar de pequeno porte, emprega somente duas pessoas na produção e outras duas na parte da comercialização. Além destas, outras duas pessoas da família também estão envolvidas diretamente com as atividades da queijaria.

Dentro do espírito da cooperação, a Queijaria Valbrenta faz parte da APROVALE, Associação dos Produtores de Vinhos finos do Vale dos Vinhedos. A APROVALE é uma associação criada em 1995 por vinícolas, mas também participam desta entidade restaurantes, hotéis, queijarias entre outras organizações. A APROVALE esteve diretamente envolvida e é uma das maiores responsáveis pela conquista e obtenção do reconhecimento da indicação de origem dos produtos locais do Vale dos Vinhedos. No início de 2006 esta entidade contava com 48 organizações associadas.

Formação de Valor em Relacionamentos Interorganizacionais sob a Perspectiva da Queijaria Valbrenta Ltda

No dia 12 de julho de 2006 foi desenvolvida a entrevista com José Antônio Mocellini, sócio-proprietário e principal gestor da Queijaria Valbrenta Ltda. Nesta ocasião, o pesquisador esteve no empreendimento e pode observar *in loco* suas atividades e colher as impressões do gestor sobre as questões que dizem respeito ao tema da pesquisa. Na perspectiva de Mocellini (2006), um cliente ou um fornecedor constitui algo diverso do que se poderia chamar de parceiro de negócios. A diferença, segundo ele, está no interesse mútuo de crescer e na confiança. Uma parceria de longo prazo é uma caminhada conjunta onde existem vantagens para ambas as partes e que pode ser aperfeiçoada com o tempo.

Sobre a importância atribuída ao valor transferido por seus parceiros e percebido pela Valbrenta, Mocellini (2006) refere-se ao balanço que deve ser feito entre o que se está dando e o que se recebe. Na sua visão, nas parcerias de longo prazo, a sua empresa sempre busca um equilíbrio, mas reforça que deveria haver ações conjuntas mais efetivas. Para o gestor da Queijaria Valbrenta, enquanto há uma compensação aos esforços envolvidos nas parcerias, elas vão logrando continuidade. Mocellini (2006) cita como exemplo o seu fornecedor de leite, o qual teve o seu negócio viabilizado a partir da parceria com a Valbrenta e a

APROVALE, como entidade que reúne organizações de diferentes tamanhos, mas com objetivos próximos. Além disso, atribui valor à sua relação com o fornecedor de fermentos lácteos que, embora sendo uma empresa multinacional, mostra atenção às questões e necessidades especiais da Queijaria. No mesmo sentido, cita que no caso do seu fornecedor de fermentos lácteos (Sacco do Brasil) este relacionamento vai além da transação envolvendo insumos, pois esta organização tem elos fortes com a Itália, o que é de interesse da Queijaria. Já quando considera apenas uma relação comercial, os elementos de valor diretamente associados aos produtos envolvidos passam a ser mais valorizados. Assim, a adequação técnica do material e a agilidade com que os pedidos são processados e atendidos passam a ser critérios mais relevantes do que o custo, embora considere que o profissionalismo no relacionamento também seja um elemento importante.

De acordo com Mocellini (2006), o sucesso de uma parceria de longo prazo focalizada no objetivo de criar e transferir valor para o consumidor final é uma questão complexa. Apesar de que a garantia de obtenção de um produto dependa inegavelmente da própria qualidade e adequação das matérias-primas e insumos, há a necessidade de que os fornecedores entendam quais são os objetivos ou elementos de valor que a empresa quer gerar e transferir para os seus consumidores. Neste sentido, uma simples relação de mercado não é capaz de transmitir as noções de valor, pois é necessário um relacionamento mais próximo e, no mínimo, um maior intercâmbio de informações entre as organizações.

Colocado frente aos elementos de valor relacionais propostos no *framework* da pesquisa: cooperação, comprometimento, confiança, compartilhamento, comunicação e compensação, Mocellini (2006) manifestou entender estes elementos como de importância mais ou menos equivalente na construção de uma parceria ou relacionamento de longo prazo. A cooperação, segundo Mocellini (2006), é que poderia realmente destacar-se frente aos demais elementos, embora reconheça que sem resultados positivos as parcerias de longo prazo não se sustentam. Na perspectiva do gestor da Valbrenta, estes elementos de valor relacional são complementares e basicamente definem uma parceria de longo prazo e sua presença é indispensável. Segundo Mocellini (2006), não existe cooperação sem confiança, não tem confiança sem comprometimento e assim por diante.

Além da entrevista semi-estruturada, o gestor também respondeu o questionário fechado. Como primeiro resultado, percebe-se que o gestor da Queijaria Valbrenta considera relevantes quase todos os elementos de valor associados às características dos produtos objeto da transação quando avalia seus fornecedores a partir da sua própria noção de valor. Apenas

em relação ao preço, entende que este é pouco relevante na avaliação dos fornecedores de matérias-primas e insumos de acordo com a perspectiva do valor recebido pela Queijaria.

De outro lado, a perspectiva da Queijaria Valbrenta em criar e transferir valor para os seus consumidores está sustentada essencialmente em oferecer um produto com qualidade superior cujo desempenho frente às condições de consumo seja bem avaliado pelos consumidores. São considerados pouco relevantes os elementos de valor relacionados ao oferecimento de preços mais baixos, serviços de apoio ou suporte pós-venda e quanto a durabilidade dos produtos. Logicamente, estes são elementos de valor menos valorizados pela própria natureza dos produtos oferecidos pela Valbrenta. É interessante destacar que o julgamento dos fornecedores feito pela Valbrenta obedece a critérios de valor transacional semelhantes aos que toma por base no processo de produzir e transferir valor para os seus consumidores.

Tomando como parâmetro a possibilidade de concretização de relacionamentos de longo prazo com outras organizações, são considerados relevantes pelo gestor da Valbrenta alguns elementos de valor relacional e são também valorizadas algumas características que dizem respeito ao perfil do parceiro enquanto organização orientada pelo mercado. Sobre a questão da orientação para o mercado, surgem como relevantes (a) o perfil inovador do parceiro e a sua capacidade de gerar inovações, (b) o conhecimento do parceiro sobre o mercado consumidor e (c) a sua capacidade de transformar este conhecimento e informações estratégicas em proposições de valor para o consumidor final.

Do lado dos elementos de valor relacional presentes na concretização de uma parceria de longo prazo, sob a perspectiva do gestor da Valbrenta, os mais relevantes seriam (a) as relações interpessoais e a amizade formada entre as pessoas das organizações parceiras, (b) a possibilidade de aprendizado conjunto ou interorganizacional, (c) a capacidade do relacionamento como o parceiro de negócios converter-se em ganhos e (d) o incremento nas chances de sobrevivência da organização a partir do relacionamento com um parceiro-chave.

Ainda sobre os elementos de valor relacional, o gestor da Queijaria Valbrenta quando avalia a relação de sua organização com o seu principal parceiro de negócios, atribui maior relevância para elementos como a confiança, a cooperação e os ganhos ou resultados advindos da parceria de longo prazo (compensação). O gestor considera que o nível de confiança nas intenções e ações do parceiro de negócios exerce uma considerável influência positiva sobre a intensidade e qualidade das ações de cooperação entre as organizações parceiras. Da mesma forma, considera que os investimentos conjuntos em ativos físicos também influenciam

positiva e consideravelmente as ações de cooperação bem como o desempenho e a mobilidade estratégica das organizações envolvidas na parceria de longo prazo.

7.2.3. Análise Cruzada dos Casos

Neste item, os casos estudados são discutidos e analisados de forma a justapor as informações e percepções dos principais gestores das organizações pesquisadas procurando-se salientar possíveis divergências e reforçar os entendimentos comuns sobre o processo de formação de valor nos relacionamentos. A análise obedece à seqüência dos roteiros de entrevistas e os respectivos cruzamentos foram estabelecidos a partir das respostas dadas para cada questão ou bloco de questões dos roteiros das entrevistas. Em um primeiro momento a análise concentra-se nos resultados obtidos com a aplicação do roteiro fechado das entrevistas e na seqüência são analisadas as informações obtidas com as entrevistas semi-estruturadas.

Iniciando esta fase da análise pela observação conjunta das informações obtidas com a aplicação do roteiro estruturado das entrevistas, considera-se a percepção dos gestores em relação à noção de valor empregada por suas organizações no sentido de avaliar seus fornecedores (Questão A do Anexo E). Apresentados a uma lista de critérios ou elementos de valor transacional, os gestores apresentaram um perfil semelhante de resposta. Nenhum dos elementos foi apontado como irrelevante, sendo na maioria considerados relevantes ou essenciais. As divergências entre as respostas ocorrem em relação à importância dada ao preço praticado pelo fornecedor, sendo este o único elemento de valor apontado como pouco relevante no caso do Valbrenta e como relevante pelo gestor da Languiru.

Os demais elementos de valor transacional foram todos apontados como relevantes, destacando-se que o gestor da Languiru considera como essenciais o oferecimento de serviços de suporte e pós-vendas por parte dos fornecedores, o desempenho proporcionado pelos produtos ou matérias-primas frente às condições gerais de utilização, a segurança de que os produtos adquiridos do seu fornecedor não apresentarão falhas durante as situações de uso e a capacidade do fornecedor oferecer produtos dentro dos padrões especificados. Uma interpretação mais livre destas respostas sugere um menor peso atribuído ao preço como critério ou elemento de valor empregado na avaliação dos fornecedores por parte das organizações, frente aos demais elementos.

Em relação à perspectiva de criar e transferir valor (Questão B do Anexo E), os gestores das organizações estudadas entendem que o bom desempenho dos seus produtos frente às condições gerais de uso e a preocupação em oferecer produtos com uma qualidade

superior são elementos essenciais das suas proposições de valor para seus clientes e consumidores. Igualmente os gestores da Languiru e Valbrenta concordam que a preocupação em oferecer preços mais baixos ou mais atrativos é aspecto pouco relevante da proposição de valor para o consumidor.

A maior divergência em relação aos elementos mais significativos da proposição de valor para os clientes/consumidores entre as percepções dos gestores das agroindústrias estudadas diz respeito ao oferecimento de serviços de suporte e pós-vendas. Este elemento foi considerado pouco relevante pelo gestor do Valbrenta e essencial sob o ponto de vista do gestor da Languiru. Acredita-se que esta divergência se deve ao porte diferenciado das duas organizações e principalmente à forma de comercialização dos produtos (venda direta no caso do Valbrenta e utilização de atacadistas e distribuidores pela Languiru).

Analisando de forma comparada a visão dos gestores sobre noção de valor empregada para a avaliação dos fornecedores e a perspectiva da organização sobre a possibilidade de criar e transferir valor para os seus consumidores/clientes (Questões A e B do Anexo E), percebe-se que não existem divergências significativas entre as respostas. De tal modo, entende-se que o julgamento do valor recebido dos fornecedores e a proposta de valor oferecida aos clientes/consumidores obedece basicamente aos mesmos elementos ou critérios. Dito de outro modo, as organizações pesquisadas julgam o valor recebido de seus fornecedores de acordo com os critérios ou elementos semelhantes à sua proposta de valor para seus clientes e consumidores.

No que diz respeito às funções diretas e indiretas de valor (WALTER, RITTER e GEMÜNDE, 2001 e MÖLLER E TÖRRÖNEN, 2003), presentes na formação de relacionamentos de longo prazo (Questão C do Anexo E), foram identificadas as principais divergências entre os gestores entrevistados. Para o gestor da Languiru, a possibilidade de reduzir a ameaça de comportamentos oportunistas a partir do estabelecimento de uma parceria de longo prazo, a formação de um canal direto e eficiente de comunicação que proporcione um maior nível e qualidade no intercâmbio de informações, o profissionalismo do parceiro de negócios, a possibilidade de utilizar o relacionamento com o parceiro de negócios como forma de melhoria da imagem organizacional e a possibilidade de acessar outras empresas importantes através do relacionamento com a organização parceira são elementos de valor considerados essenciais. Já para o gestor do Laticínios Valbrenta, estes mesmos elementos são vistos como pouco relevantes. Novamente, acredita-se que estas divergências decorrem das diferenças no porte e no foco em determinados mercados-alvo entre as duas organizações que configuram os casos pesquisados.

Por outro lado, os gestores concordam que a interação (amizade) com o pessoal da empresa parceira, o perfil inovador do parceiro de negócios, seu conhecimento sobre o mercado e a sua capacidade de inovar, a oportunidade de adquirir conhecimento (aprender) a partir do relacionamento com o parceiro de negócios e a possibilidade de utilizar o relacionamento com o parceiro de negócios como forma de melhoria da imagem organizacional são elementos de valor considerados como relevantes pelos gestores das duas organizações estudadas.

Especificamente quando levados a considerar sobre os seis elementos básicos de valor relacional (comprometimento, confiança, cooperação, compartilhamento, comunicação e compensação) presentes e atuantes nas parcerias de longo prazo (Questão D do Anexo E), os gestores das organizações que configuraram os estudos de caso apontam conjuntamente como relevantes ou essenciais a confiança, a cooperação e a compensação.

Os gestores das duas organizações também concordam que a possibilidade de utilização conjunta de ativos físicos e tecnologias (compartilhamento), é um elemento de valor menos importante ou pouco relevante. Acredita-se que esta avaliação deve-se às características deste setor de negócios, uma vez que a necessidade de emprego de ativos altamente específicos ou de tecnologias mais avançadas potencializaria o valor derivado do compartilhamento destes ativos e tecnologias.

Com base na experiência nos relacionamentos desenvolvidos pela Languiru e Valbrenta com seus principais parceiros de negócios, foi considerada a possibilidade de existência de complementaridades e antagonismos entre os elementos básicos de valor relacional (Questão E do Anexo E). Neste sentido, os gestores das duas organizações não consideraram a existência de antagonismos entre estes elementos de valor relacional. Por outro lado, consideram que a complementaridade mais forte está associada ao compartilhamento e ao comprometimento. Entende-se, portanto, que ações conjuntas que envolvam o compartilhamento de tecnologias e ativos demandam um maior nível de comprometimento entre as organizações. Ou, um maior grau de comprometimento facilita ações que envolvam o compartilhamento de ativos e tecnologias.

Os gestores das organizações estudadas ainda mostram uma identidade nas suas respostas ao considerarem que também existe alguma complementaridade entre comprometimento, cooperação, compensação e comunicação. Da mesma forma, consideram haver alguma interconexão positiva entre compensação, cooperação, comunicação e compartilhamento. Para as demais combinações os gestores divergem quanto ao grau de influência de um elemento de valor relacional em relação aos demais. Porém, ambos

consideram haver pelo menos algum grau de complementaridade entre os elementos básicos de valor relacional.

Também a análise das informações obtidas com as entrevistas semi-estruturadas aplicadas com os principais gestores das organizações que compuseram os estudos de caso revelou vários pontos em comum entre as perspectivas derivadas da experiência da Languiru e Valbrenta no que diz respeito ao processo de formação de valor nos relacionamentos mantidos por estas organizações.

Na visão dos gestores destas organizações, existe uma clara diferença entre um parceiro de negócios de longo prazo e um cliente ou fornecedor cuja relação se estabelece via mercado (Questão 1 do Anexo D). Neste sentido, apontam que os elementos de valor que servem de base para o estabelecimento de uma relação simplesmente comercial entre empresas (Questão 2 do Anexo D) estão mais associados aos critérios mais objetivos de qualidade e ao oferecimento de serviços de apoio diferenciados. Frente a estes critérios, o preço ou o custo de aquisição é apontado como um elemento importante, porém coloca-se em segundo plano.

As parcerias de longo prazo (Questão 4 do Anexo D), por outro lado, de acordo com a visão destes gestores, envolvem fundamentalmente a presença e a atuação de um elevado nível de confiança e destacam a necessidade de ganhos conjuntos (compensação). Confiança e compensação são os elementos relacionais que fundamentalmente promovem a sustentação de uma parceria de longo prazo (Questão 6 do Anexo D). Da mesma forma, salientam que o preço (ou o custo) dos bens transacionados é um elemento de menor importância ao se considerar uma parceria de longo prazo.

Na perspectiva dos gestores das organizações estudadas, a intensidade e/ou a importância do valor transferido pelo parceiro de longo prazo (Questão 3 do Anexo D) é determinante da continuidade da parceria de longo prazo. Ou seja, a própria definição do que seja uma parceria de longo prazo, necessariamente envolve a formação de valor e a atuação de elementos relacionais de valor, ao passo que um relacionamento comercial está mais sustentado em critérios objetivos de qualidade (Questão 5 do Anexo D).

Também foi objetivo das entrevistas semi-estruturadas aprofundar o entendimento dos gestores entrevistados acerca da atuação (Questão 7 do Anexo D) e complementaridade (Questão 8 do Anexo D) dos elementos básicos de formação de valor relacional (comprometimento, confiança, cooperação, compartilhamento, comunicação e compensação), tomando-se como a experiência de suas organizações em parcerias de longo prazo. Nesta direção, destacou-se a presença necessária e a atuação conjunta destes elementos de valor

relacional quando se coloca a situação de uma parceria de longo prazo. Tanto o gestor da Laticínios Valbrenta como o gestor da Cooperativa Languiru deixaram claro o papel fundamental que a confiança desempenha na base dos relacionamentos interorganizacionais quando se tem a perspectiva de longo prazo e de formação de valor para as organizações envolvidas. Igualmente entendem que a cooperação está diretamente ligada ao comprometimento entre as organizações parceiras. Da mesma forma, consideram que as parcerias de longo prazo entre organizações necessariamente devem conduzir a uma compensação. Ou seja, a experiência dos gestores das organizações estudadas leva ao entendimento de que a percepção de valor derivada das parcerias de longo prazo depende da possibilidade real (ou da expectativa) de que estas parcerias de longo prazo possam agir no sentido de melhorar o desempenho das organizações envolvidas.

Os gestores entrevistados no estudo de casos também revelaram não visualizar nenhum tipo de antagonismo ou relação contraditória entre os elementos básicos de valor relacional (Questão 9 do Anexo D). De acordo com sua experiência, consideram a atuação conjunta destes elementos como fundamental para o processo de formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais de longo prazo e para a própria constituição e manutenção de relacionamentos desta ordem.

Uma forma de verificar a consistência das informações colhidas em cada caso é fazer a comparação entre as respostas dadas pelos gestores em cada etapa de condução do estudo de casos. Nesta linha, é possível verificar que existe consistência entre as respostas obtidas com a aplicação da entrevista semi-estruturada (Anexo D) e do roteiro estruturado (Anexo E). Ou seja, as duas etapas forneceram informações consistentes e complementares que colaboraram no sentido de atender aos objetivos específicos da pesquisa.

No próximo item deste capítulo, estas informações trazidas pelo estudo de casos são analisadas em conjunto com os resultados obtidos na fase quantitativa da pesquisa. Acredita-se que esta análise conjunta dos resultados alcançados em cada fase da pesquisa e com o emprego de diferentes estratégias de levantamento de dados e informações possa colaborar no sentido de ampliar a consistência interna dos resultados da pesquisa.

7.3 ANÁLISE CONJUNTA DOS RESULTADOS

Nesta seção é apresentada a análise conjunta dos dados quantitativos coletados por meio da *survey* e das informações qualitativas obtidas com os dois estudos de caso segue a estratégia de triangulação entre os resultados e informações assim como foi descrita no

capítulo da metodologia e detalhada no *Quadro 05*. Por fim, os resultados gerais são analisados conjuntamente de acordo com os objetivos da pesquisa e das proposições teóricas.

Na entrevista semi-estruturada (Questão 1 do Anexo D) com os gestores das organizações objeto dos estudos de caso, estes manifestaram seu entendimento de que relacionamentos comerciais ou de mercado são formas distintas das parcerias de longo prazo. Em complemento, também a análise das questões 2 e 3 da *survey* revelou diferenças significativas nos elementos de valor apontados como essenciais nestas duas situações. Nas parcerias de longo prazo, o conjunto das 41 organizações pesquisadas apontou os elementos de valor compreendidos pelo nível de confiança, o foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final e o conjunto de valores éticos da empresa como essenciais e distintivos das parcerias de longo prazo (Questão 2 do Anexo C). Estes elementos de valor destacados são todos de base relacional.

No que diz respeito aos relacionamentos comerciais ou de mercado, os dados da *survey* destacam o preço ou custo de aquisição de bens e serviços, o tempo para o processamento e entrega dos pedidos, as características técnicas dos produtos e a confiabilidade no desempenho do produto como o conjunto essencial de elementos de valor necessariamente presentes neste tipo de relacionamento interorganizacional. Tais elementos em destaque são todos de base transacional. Assim, a análise dos dados da *survey* (questões 2 e 3) em conjunto com as informações da etapa qualitativa (Questão 1 do questionário semi-estruturado - Anexo D) mostra uma evidente diferença no entendimento do que seja um relacionamento comercial ou de mercado e o que se configura numa parceria de longo prazo. Nos relacionamentos comerciais o processo de formação de valor ocorre fundamentalmente com base na atuação de elementos de valor transacional, ao passo que nas parcerias de longo prazo a formação de valor está basicamente sustentada na atuação de elementos de valor relacional.

Sobre os elementos de valor que estão na base para o estabelecimento de relacionamentos comerciais ou de mercado, ainda é possível fazer uma avaliação dos resultados obtidos com a questão 3 da *survey* (Anexo C) conjuntamente com as respostas dos gestores dos casos estudados para a questão 2 do roteiro de entrevista semi-estruturado (Anexo D) e dos blocos de questões A e B do roteiro estruturado (Anexo E). Neste sentido, os resultados dos estudos de caso mostram uma menor ênfase dada ao preço ou custo de aquisição dos produtos ou serviços. Este elemento assume a primeira posição entre os elementos mais significativos de valor nos relacionamentos comerciais quando considerados os resultados da questão 3 da *survey*. Porém, em termos gerais, os resultados obtidos com a

aplicação dos diferentes instrumentos convergem no sentido de destacar os elementos de valor associados aos atributos objetivos de qualidade como sendo fundamentais nos relacionamentos comerciais ou de mercado.

Em relação às parcerias de longo prazo, a análise conjunta compreendendo os resultados obtidos nas diferentes etapas da pesquisa destaca a presença e atuação dos elementos de valor relacional na base do processo de formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais de longo prazo (parcerias) formados a partir das agroindústrias de laticínios no Rio Grande do Sul. Estes resultados também colocam a confiança como o elemento básico ou central neste processo de formação de valor relacional nas parcerias de longo prazo. Além disso, os resultados reforçam o entendimento sobre a atuação conjunta dos elementos básicos de valor relacional (comprometimento, confiança, cooperação, compartilhamento, comunicação e compensação) nas parcerias de longo prazo.

Especificamente sobre este aspecto, a análise conjunta os resultados da questão 1 da *survey* com as questões 8 e 9 do questionário semi-estruturado e os Blocos D e E do roteiro fechado de entrevistas dos estudos de caso, mostra que estes elementos básicos de valor relacional apresentam algum grau de complementaridade. Isto equivale a dizer que a presença de um destes elementos acaba reforçando a atuação dos demais no processo de formação de valor nas parcerias de longo prazo. Da mesma forma, os mesmos resultados não apresentam indícios de que estes elementos básicos de valor relacional apresentem algum tipo de antagonismo ou relação contraditória.

Frente aos objetivos da pesquisa e às proposições teóricas, a primeira constatação geral é a de que existe uma diferença percebida entre um relacionamento simples de mercado e uma parceria ou relacionamento de longo prazo. Esta constatação ficou evidente quando consideradas as respostas da segunda e da terceira questão da *survey* e também nas manifestações dos gestores das organizações que compuseram os estudos de caso.

A diferença entre um relacionamento de mercado e uma parceria de longo prazo reside essencialmente na presença mais significativa de elementos de formação de valor relacional nas parcerias de longo prazo. Em especial a confiança assume papel preponderante nas parcerias de longo prazo, ao passo que elementos como preço, indicadores de qualidade objetiva dos produtos de valor transacionados e os serviços de apoio oferecidos são elementos de valor transacional que caracterizam mais fortemente um relacionamento de mercado entre as organizações.

Um elemento que emerge na etapa qualitativa e que não foi considerado na etapa quantitativa é a questão do tempo de relacionamento. Na medida em que os relacionamentos

avançam no tempo, a continuidade dos relacionamentos colabora para que os elementos de valor relacional sejam melhor percebidos, reforçando os elos de ligação entre as organizações envolvidas na parceria de longo prazo.

Mais especificamente sobre as proposições teóricas construídas no *framework* que orienta a presente pesquisa é possível, sob a perspectiva da agroindústria laticínios no Rio Grande do Sul, entender que um relacionamento interorganizacional se forma quando as organizações percebem a atuação de elementos de valor que derivam da noção de qualidade objetiva (valor transacional) ao nível básico dos atributos intrínsecos dos bens transacionados (Proposição 1).

Isto pode ser percebido tanto com base nos resultados da *survey* quanto no depoimento dos gestores das organizações que compuseram os estudos de caso. A única diferença é que na etapa quantitativa o preço ou o custo de aquisição dos produtos ou matérias-primas assume a primeira colocação como elementos de valor transacional mais frequentemente apontados como essenciais nos relacionamentos de mercado, enquanto que na etapa qualitativa este elemento passa a ser colocado em segundo plano. As características técnicas, o desempenho do produto ou matéria-prima e os serviços de apoio podem ser considerados como mais relevantes.

Na medida em que o relacionamento entre as organizações permite a formação de valor que ultrapassa as dimensões puramente comerciais (Proposição 2), constroem-se as parcerias de longo prazo, alicerçadas neste processo de formação de níveis mais elevados de valor derivados de atributos extrínsecos e de caráter relacional (Proposição 3). A confiança, que representava um papel coadjuvante nos relacionamentos comerciais ou de mercado passa a ser o elemento de valor relacional que se coloca como central neste processo de formação de valor nas parcerias de longo prazo. A etapa quantitativa ainda apresentou outros elementos importantes de valor relacional, tal como a manutenção de um foco nas necessidades do consumidor final e a preocupação sobre o conjunto de valores éticos das organizações parceiras. Já na fase qualitativa, além da confiança, o comportamento das organizações para com os parceiros também é apontado como elemento de valor relacional que apresenta relevante papel nos relacionamentos interorganizacionais sólidos e de longo prazo.

Estes elementos de valor relacional que estão presentes nos relacionamentos de longo prazo ou parcerias são constituídos basicamente pela cooperação, confiança, compensação, comunicação, compartilhamento e comprometimento (Proposição 4). Em conjunto com estes elementos também percebeu-se a atuação significativa de indicadores de valor derivados do

comportamento ou da atitude das organizações frente aos relacionamentos com outras organizações.

Igualmente foi possível entender que estes elementos de valor relacional mostraram-se de alguma forma inter-relacionados e retroagindo com seus próprios efeitos, assumindo um papel complementar em relação aos demais elementos de valor. Ou seja, a presença de um dos elementos básicos de valor relacional reforça a presença e atuação dos demais. Por exemplo, um maior nível de comprometimento promove uma maior propensão a cooperar e uma maior cooperação resulta em um maior grau de comprometimento entre as organizações envolvidas numa parceria de longo prazo.

Este mecanismo de auto-reforço e atuação conjunta opera-se basicamente entre todos os elementos básicos de valor relacional. No mesmo sentido, não foram identificados antagonismos entre estes elementos de valor relacional, dado que não apresentaram coeficientes de correlação negativos, quando analisados por ferramentas quantitativas, assim como os depoimentos dos gestores reforçaram o mecanismo de complementaridade e auto-reforço destes elementos.

A análise quantitativa acerca das inter-relações entre os elementos de valor relacional mostrou que a complementaridade ou variação conjunta mais significativa ocorre entre a cooperação e o comprometimento, entre o comprometimento e a compensação e entre a cooperação e a compensação. Isto mostra que a formação de valor relacional a partir do mecanismo da cooperação envolve necessariamente o comprometimento entre os parceiros e estes dois elementos de valor ainda estão associados ou inter-relacionados com a expectativa de ganho por meio do próprio relacionamento com as organizações parceiras. Tal constatação é reforçada pelos estudos de caso, acrescentando que a confiança age principalmente sobre o comprometimento e sobre a disposição das organizações em cooperar. Além disso, os estudos de caso apontam para a interconexão entre a cooperação e o comprometimento com as expectativas de ganho provenientes dos relacionamentos interorganizacionais.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo final são ressaltados os principais resultados da pesquisa, tendo em vista as construções teóricas (*framework*) que lhe dão suporte. Assim, inicialmente são apresentados os resultados da pesquisa de acordo com cada objetivo específico e geral. Na seqüência, é discutido o problema de pesquisa proposto e os resultados empíricos que fornecem o suporte de evidências para respondê-lo, assim como uma discussão acerca dos avanços teóricos advindos da análise destes resultados.

Na segunda e terceira parte deste capítulo são apresentadas, respectivamente, as limitações decorrentes da estratégia de pesquisa empregada e de seus resultados e algumas sugestões para a condução de novas investigações sobre o tema a fim de avançar na construção de uma teoria sobre a formação de valor em relacionamentos interorganizacionais no contexto de cadeias produtivas do agronegócio e nos demais arranjos semelhantes nos demais segmentos econômicos.

8.1 RESULTADOS GERAIS E CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Dentro do plano global da pesquisa, o seu primeiro objetivo específico constituía em caracterizar o agronegócio do leite no Brasil e no Rio Grande do Sul. Neste sentido, adotou-se uma metodologia de revisão de literatura sobre o tema a partir da orientação do modelo de análise dos Sistemas Agroindustriais – SAGs. A definição por este enfoque deveu-se a ênfase que se coloca nas relações sistêmicas e nas transações que ocorrem entre seus componentes considerando os diferentes ambientes em que se inserem.

Como resultado, destaca-se as transações que ocorrem no ambiente institucional do SAG do leite ao longo da década de 1990. Estas mudanças, principalmente associadas à abertura comercial, à estabilização econômica e à mudança na legislação, provocaram o estabelecimento de novos padrões tecnológicos e competitivos para o setor. Desta forma, do ponto de vista das transações entre os componentes do setor leiteiro no Brasil e no Rio Grande do Sul, destaca-se que o segmento do processamento (agroindústria) concentra as transações consideradas mais importantes. Este é o segmento que exerce a coordenação do SAG do leite. Esta constatação acabou por reforçar a escolha da estratégia de pesquisa que privilegiou a coleta de dados e informações a partir da ótica das agroindústrias no que diz respeito aos seus relacionamentos com as demais organizações.

Outra questão importante sobre a caracterização do agronegócio do leite diz respeito ao seu ambiente competitivo. Encontra-se no SAG do leite uma estrutura que é típica dos sistemas agroindustriais no Brasil. A produção primária de leite é dispersa e possui pouco poder de barganha em relação aos fornecedores de insumos e à agroindústria de laticínios, a qual apresenta elevado grau de concentração. Mas também se observa, principalmente no Rio Grande do Sul, a forte presença de cooperativas de produtores operando no beneficiamento e comercialização do leite dos seus associados.

Embora a revisão da literatura que subsidia a caracterização do agronegócio do leite tenha apontado que as relações entre os seus componentes apresentam a predominância de transações de mercado (JANK e GALAN, 1998), não é possível desconsiderar a presença de relacionamentos interorganizacionais. Principalmente quando se observam os relacionamentos horizontais e transversais dentro da cadeia produtiva.

Avançando sobre os objetivos especificamente mais próximos do problema de pesquisa, foi investigada a existência de elementos e mecanismos nos relacionamentos interorganizacionais que atuam na formação de valor através ou a partir destes relacionamentos. Neste sentido, a pesquisa tomou por base o quadro referencial teórico (*framework*) construído a partir da literatura especializada. Em especial na noção de valor que envolve atributos extrínsecos ao bem, produto ou mercadoria em questão, tal como desenvolvida por Zeithaml (1988), Woodruff (1997), Woodruff, Schumann e Gardial (1999) ou como empregado por Lind e Barham (2004). No quadro teórico proposto, esta noção de valor ultrapassa a cadeia de valor interna da firma (PORTER, 1989) e alcança o entendimento de sistema ou fluxo de valor (KINDER, 2003) presente nos relacionamentos interorganizacionais verticalizados ou em rede que, além de atributos físicos de qualidade (GARVIM, 1987; PARASURAMAN, 1997 e ULAGA, 2003), avançam sobre elementos tipicamente relacionais (SIMPSON, SIGUAW e BAKER, 2001; WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001 e MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003).

Sobre esta questão, os resultados da pesquisa apontam para a presença e atuação de um conjunto de elementos composto tanto de valor relacional como transacional nos relacionamentos interorganizacionais na indústria de laticínios do Rio Grande do Sul. Em termos de valor relacional, a confiança desponta como o mais significativo. O conjunto de valores éticos das organizações, assim como aqueles que caracterizam a orientação para o mercado figuram como elementos de valor relacional essenciais.

Os elementos de valor transacional também estão presentes e atuantes nos relacionamentos enfocados na pesquisa. De forma destacada emergem as características

técnicas dos produtos transacionados, a expectativa ou certeza do seu bom desempenho em alguma medida o preço ou o custo de aquisição.

Em relação ao objetivo específico de verificar a importância e atuação de diferentes elementos de valor no que se refere à formação de parcerias de longo prazo e aos simples relacionamentos de mercado, conclui-se que é possível diferenciar estas duas situações a partir dos próprios elementos de valor que se mostram importantes em cada uma delas. Ou seja, sob a ótica da formação de valor, parcerias e relações comerciais ou de mercado são arranjos interorganizacionais distintos. Nas parcerias, os elementos de valor relacional são percebidos como mais relevantes. Nos relacionamentos de mercado, os elementos de base transacional são determinantes.

Os elementos de valor relacional atuam no sentido de aproximar as organizações em termos dos seus objetivos comuns e a confiança assume papel central no processo de formação de valor relacional nas parcerias. O que se mostra em conformidade com as afirmações de Ploetner e Ehret (2006). O valor relacional também é formado na medida em que as parcerias trazem certa compensação às organizações envolvidas, seja por meio do acesso a certos mercados ou fornecedores e melhoria da imagem, entre outras questões, tal como já haviam salientado Walter, Ritter e Gemünden (2001). Nas parcerias há a formação de valor que está além da dimensão do produto objeto da transação e que derivam, portanto, do próprio contato mais próximo entre as organizações envolvidas. Logicamente, a formação de valor nas parcerias também ocorre na dimensão física dos produtos, mercadorias ou serviços, uma vez que são eles que acabam por dar a razão inicial da construção do relacionamento. Há, assim, também a formação de valor nas parcerias envolvendo a dimensão transacional, derivada dos atributos físicos dos produtos e de critérios objetivos de qualidade.

Já nos relacionamentos de mercado, é a percepção sobre critérios objetivos de qualidade e de elementos de valor que emergem dos atributos intrínsecos dos bens que compõem o conjunto básico de elementos de formação de valor. Relacionamentos de mercado ou comerciais envolvem a formação de valor na dimensão dos produtos e dos serviços. Caracterizam-se, portanto no entendimento sobre as atividades básicas de criação de valor que ocorrem internamente nas firmas e que são oferecidas como proposta de valor para os cliente ou consumidores.

A análise dos dados da pesquisa igualmente considerou as inter-relações entre os diferentes elementos de valor nas suas dimensões transacional e relacional. Neste sentido, a análise quantitativa indicou que os elementos de valor que atuam na formação de valor em parcerias de longo prazo apresentam algum grau de inter-relação. Foram identificadas fortes

correlações inclusive entre elementos de valor de dimensão transacional com elementos de valor de dimensão relacional. Esta constatação indica que o processo de formação de valor em parcerias ultrapassa a dimensão dos atributos físicos do produto e as questões específicas de qualidade objetiva, avançando em direção à dimensão relacional. Elementos de valor transacional e relacional interagem no processo de formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais de longo prazo no agronegócio do leite no Rio Grande do Sul.

Especificamente sobre os elementos de valor relacional, a análise reforçou a presença do mecanismo de complementaridade e auto-reforço destes elementos, não sendo possível afirmar que estes possam apresentar algum tipo de antagonismo. Considerando o conjunto de elementos de valor relacional, as relações complementares mais significativas foram identificadas entre a cooperação e o comprometimento, entre o comprometimento e a compensação e entre cooperação e a compensação.

É interessante que na análise quantitativa, embora a confiança tenha despertado como o principal elemento de valor relacional presente e atuante nas parcerias, não apresentou forte correlação com os demais elementos de valor relacional. No conjunto da análise, a confiança coloca-se na base da constituição das parcerias e do próprio processo de formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais de longo prazo, agindo principalmente sobre o comprometimento e sobre a disposição para cooperar. Isto implica na necessidade de reformular o modelo teórico no que tange as interações e complementaridades entre os elementos de valor na dimensão relacional (os seis C's da formação de valor relacional).

No processo de formação de valor através dos relacionamentos interorganizacionais de longo prazo no agronegócio do leite no Rio Grande do Sul, a confiança coloca-se na base deste fenômeno (*Figura 47*). A confiança no parceiro de negócios tem sido amplamente apontada como fundamental nos relacionamentos interorganizacionais, desde a abordagem da Economia dos Custos de Transação, onde age sobre a reputação dos agentes (WILLIAMSON, 1985 e 1996), até os recentes estudos sobre a formação de valor em cadeias de suprimentos (KAPLINSKY, 2000 e EVANS e BERMAN, 2001) ou outros tipos de arranjos de negócios (SIMPSON, SIGUAW e BAKER, 2001; WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001; KOTHANDARAM e WILSON, 2001 entre outros estudos).

A confiança promove as bases para o estabelecimento de compromissos entre os parceiros (comprometimento), assim como para as ações de cooperação. Logicamente que as parcerias interorganizacionais visam algum tipo de retorno e, neste sentido, opera-se a compensação aos esforços envolvidos nos relacionamentos. Esta compensação é resultado do próprio relacionamento que cria valor de forma direta, ao expandir os lucros da empresa, o

volume das transações e promovendo salvaguardas. Ou de forma indireta, promovendo inovações, permitindo o acesso a novos mercados, gerando informações sobre o mercado e permitindo o acesso a outras organizações estrategicamente relevantes (WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001).

Nos relacionamentos interorganizacionais de longo prazo, ainda percebe-se a atuação de elementos relacionais de valor que correspondem ao compartilhamento de ativos e informações através da freqüente e ágil comunicação entre as partes. Assim, o processo de formação de valor em relacionamentos interorganizacionais de longo prazo implica na atuação conjunta e complementar dos seis C's da formação de valor relacional. Por outro lado, como estes relacionamentos têm origem nas transações que envolvem produtos físicos ou serviços, o processo de formação de valor origina-se com a atuação de elementos de valor típicos da dimensão transacional, baseados fundamentalmente em critérios objetivos de qualidade e avaliação de benefícios.

Uma vez discutidos os resultados derivados de cada objetivo específico é possível retomar a questão central da pesquisa e sinteticamente respondê-la. Deste modo, é possível afirmar que existe uma presença e atuação de diferentes elementos de valor da dimensão relacional como transacional quando se considera tanto as parcerias como os relacionamentos simples de mercado entre as organizações agroindustriais do agronegócio do leite no Rio Grande do Sul.

Nos relacionamento simples de mercado atuam basicamente os elementos de valor transacional associados a dimensão objetiva de qualidade e a critérios igualmente objetivos de percepção de benefícios, dentre os quais destaca-se o preço ou custo de aquisição. Por outro lado, nos relacionamentos de longo prazo ou parcerias, sobressai a atuação de elementos de valor relacional, identificados com uma dimensão superior de valor que advém de percepções não associadas às características intrínsecas dos produtos ou serviços objeto do relacionamento.

Dentro deste conjunto de valor relacional presente nas parcerias, a confiança destaca-se como elemento fundamental. Porém, percebe-se, sob a perspectiva das organizações pesquisadas, que em conjunto com a confiança, a cooperação, o comprometimento, o compartilhamento, a comunicação e a própria compensação são elementos de valor relacional que estão presentes nos relacionamentos de longo prazo. Cabe ainda ressaltar que os resultados da pesquisa também mostram a atuação subsidiária de elementos de base relacional nos relacionamentos comerciais ou de mercado, assim como de elementos de valor transacional nas parcerias de longo prazo.

Do ponto de vista teórico, os resultados da pesquisa possibilitaram reforçar as proposições teóricas (*framework*), o que significa um avanço no entendimento do processo de composição de relacionamentos interorganizacionais voltados à formação de valor nas cadeias produtivas de agronegócios. Assim como também progredir no caminho do entendimento do processo de formação de valor que está na gênese dos relacionamentos entre organizações diferentes que estão inseridas e desenham o formato das cadeias produtivas do agronegócio. Tal como proposto inicialmente, é possível, com base nos dados e informações da pesquisa, entender que este processo de formação de valor está composto por dois subprocessos complementares e interdependentes, definidos pela formação de valor transacional (comercial ou de mercado) e pela formação de valor relacional.

Mais especificamente, a pesquisa envolvendo as organizações agroindustriais do agronegócio do leite no Rio Grande do Sul corroborou a validade e a pertinência das proposições teóricas formuladas. Ou seja, os resultados da pesquisa empírica reforçam o entendimento de que, na cadeia pesquisada, os relacionamentos interorganizacionais são inicialmente formados quando há a percepção de formação de valor pelo menos na dimensão básica dos atributos intrínsecos dos bens e dos atributos derivados da noção de qualidade objetiva (primeira proposição teórica).

Em complemento, na medida em que a percepção de valor (criado e transferido) atinge uma dimensão mais complexa (atributos de alto nível, derivados de uma noção de valor que ultrapassa as características físicas dos bens transacionados), opera-se a formação de valor relacional (segunda proposição teórica). Quando em um relacionamento entre organizações produz valor relacional, formam-se uma parceria. Uma parceria ou relacionamento interorganizacional de longo prazo compreende uma percepção de valor na dimensão relacional (terceira proposição teórica).

Como já foi destacado, também a quarta proposição teórica apresentou-se verdadeira na medida em que a presença e atuação dos seis C's (confiança, cooperação, compartilhamento, comunicação e compensação) foi verificada na pesquisa. Estes elementos de valor relacional mostraram-se inter-relacionados e retroagindo sobre seus próprios efeitos, o que colabora para o entendimento do processo de formação de valor relacional como um fenômeno complexo. No entanto, não foi possível identificar a existência de aspectos antagônicos entre estes elementos de valor relacional (quinta proposição teórica). Ou seja, considerando os princípios da complexidade sistêmica de Morin (1987), os resultados da pesquisa fornecem indicativos de que cada elemento da dimensão relacional do processo de formação de valor pode ser visto tanto como causa, resultado ou necessidade do próprio

processo (princípio autogerativo). Por exemplo, a confiança no parceiro promove as ações de cooperação. Estas, na medida em que se intensificam reforçam ou ampliam os níveis de confiança.

Igualmente o processo de formação de valor nos relacionamentos interorganizacionais pode ser estudado e entendido sob diferentes perspectivas ou ângulos de análise (princípio dialógico). Por exemplo, pode-se conduzir a análise do processo de formação de valor em relacionamentos interorganizacionais sob a perspectiva da cooperação. Nesta ótica, seguramente seriam identificadas as relações entre a cooperação e os demais elementos de valor relacional. O processo de formação de valor relacional também pode ser visto como um todo determinado pela atuação individual e conjunta dos elementos identificados como essenciais pela pesquisa. Mesmo que um dos elementos de valor relacional identificados na pesquisa produza efeitos distintos o entendimento do processo como um todo necessariamente acaba por envolver o conjunto dos demais elementos de valor relacional (princípio hologramático).

Em síntese, os resultados da pesquisa sinalizam para o entendimento de que os relacionamentos interorganizacionais configurados sob a forma de parcerias, cadeias ou redes, podem ser vistos como sistemas voltados à formação de valor, tendo como referência o consumidor final. Este processo de formação de valor divide-se em dois subprocessos complementares e inter-relacionados: a formação de valor transacional e a formação de valor relacional.

O processo de formação de valor transacional explica-se a partir dos atributos de baixo nível de complexidade associados à percepção de valor ordem objetiva relacionados aos aspectos físicos dos bens: características técnicas, marca, preço/custo, serviços de apoio, tempo de entrega e qualidade, a qual normalmente é avaliada levando-se em consideração quesitos como desempenho, confiabilidade, conformidade, durabilidade, utilidade e estética.

De outro lado, o processo de formação do valor relacional explica-se pela atuação de elementos relacionais de mais elevado nível de abstração e complexidade, associados à percepção de valor de ordem subjetiva (os seis C's). Tais elementos estão fortemente interconectados e interagem retroativamente sobre o processo de formação de valor, reforçando a sua interpretação enquanto fenômeno complexo. Isto representa um avanço teórico tanto no sentido de estabelecer a lógica da interconexão das cadeias de valor configurando os sistemas de valor (PORTER, 1989) como no sentido de acrescentar à Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSOM, 1985) a possibilidade de ser considerada uma lógica não apenas de redução de custos não mensuráveis, mas de construção de valor

econômico que possa ser percebido pelos agentes envolvidos nos relacionamentos entre duas ou mais organizações.

Do ponto de vista aplicado ou gerencial, acredita-se que esta pesquisa trouxe alguns avanços sobre o entendimento do processo de formação de valor através de relacionamentos interorganizacionais, apontando elementos básicos para a sua configuração. Partindo da identificação dos elementos de valor da dimensão transacional e principalmente relacional, os gestores podem avaliar melhor suas relações comerciais ou de mercado e as suas parcerias de longo prazo, no sentido de uma lógica de construção de valor.

8.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A primeira limitação importante desta pesquisa é de base metodológica e relacionada a sua base de coleta de dados. Apesar de terem sido empregadas técnicas complementares de coleta e análise dos dados, a pesquisa limitou-se a analisar os relacionamentos interorganizacionais apenas do ponto de vista das agroindústrias de laticínios do Rio Grande do Sul. Isto implica na segunda limitação que diz respeito à impossibilidade de generalização dos resultados. Por outro lado, a combinação de técnicas de pesquisa quantitativas e qualitativas reforça a possibilidade de extrapolação e generalização dos resultados, mas apenas para situações semelhantes a que foi estudada. Assim, apesar destas limitações, acredita-se que os resultados alcançados nesta pesquisa guardam semelhanças com o que poderia ser observado em situações semelhantes. Ou seja, nos relacionamentos interorganizacionais cujo ponto de partida esteja representado por agroindústrias inseridas no contexto de cadeias produtivas do agronegócio.

Outra consideração importante deve ser feita em relação às informações coletadas. Como a pesquisa baseou-se em entrevistas com a alta gestão das organizações envolvidas na pesquisa, isto pode ter gerado um viés de origem. Ou seja, em algum momento as informações coletadas poderiam ter refletido o posicionamento pessoal dos gestores sobre o tema e não propriamente a prática ou experiência da organização na formação, avaliação e condução de relacionamentos interorganizacionais. Muito embora o elevado percentual de retorno dos questionários resultou na composição de uma ampla base de informações, a qual age no sentido de diluir este problema, pois confere representatividade estatística aos dados coletados.

Cabe, ainda, reforçar que o emprego desta estratégia de coleta de dados e informações, principalmente no que se refere ao emprego de questionários eletrônicos para a Internet,

mostrou-se coerente com os objetivos da pesquisa, ágil e menos onerosa do que seria o deslocamento físico do pesquisador. A adoção desta estratégia também possibilitou que fossem entrevistadas organizações localizadas em todas as regiões do Rio Grande do Sul, ampliando a abrangência geográfica da pesquisa.

8.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Partindo das próprias limitações apresentadas no item anterior, uma sugestão para novos trabalhos seria a de expandir a base de coleta de dados e informações envolvendo organizações que se posicionam em diferentes segmentos da cadeia produtiva do leite. Neste sentido, seria possível mapear a presença e atuação dos elementos de valor nos relacionamentos interorganizacionais formados ao longo de toda a cadeia produtiva. Este tipo de pesquisa poderia contribuir para o melhor entendimento da cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul enquanto sistema de valor. Além disso, este tipo de análise poderia identificar semelhanças e ou diferenças no processo de formação de valor em relacionamentos interorganizacionais constituídos nos distintos níveis da cadeia.

No mesmo sentido, pesquisas envolvendo outras cadeias produtivas ou outros segmentos do agronegócio poderiam contribuir para a consolidação do modelo teórico, permitindo, inclusive, a construção de uma escala de elementos multidimensionais de valor que poderia se converter em uma ferramenta gerencial mais aplicada à avaliação dos relacionamentos interorganizacionais.

Outra sugestão seria a de replicar a pesquisa em outros estados da Federação. Isto, além de permitir um maior nível de segurança sobre as proposições teóricas, possibilitaria identificar e entender eventuais diferenças regionais na perspectiva sobre a formação de valor por meio dos relacionamentos interorganizacionais no contexto do agronegócio do leite no Brasil. Além disso, o mesmo modelo teórico (*framework*) poderia ser empregado em pesquisas envolvendo outros tipos de arranjos interorganizacionais, tais como *joint ventures*, redes, cadeias de suprimentos, entre outros tipos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AL-MUDIMIGHA, A. S.; ZAIRIB, M.; AHMED, A. M. M. Extending the concept of supply chain: the effective management of value chains. **International Journal of Production Economics**, v. 87, p. 309-320, 2004.

AMATO NETO, J. A. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARENA, R.; RAINELLI, M.; TORRE A. Filières et découpages productifs. In: ARENA, R. *et al.* **Traité d'Economie Industrielle**. 2. ed. Paris: Economica, 1991, p. 239-250.

BAIN, J. S. Advantages of the large firm: production, distribution, and sales promotion. **Journal of Marketing**, n. 20, p. 336-346, 1955.

BANKUTI, F. I.; SCHIAVI, S. M. de A.; SOUZA FILHO, H. M. de. Quem são os produtores de leite que vendem em mercados informais? In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n.17, p. 99-120, 1991.

BATALHA, M. O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.) **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 21-48.

BAUM, J.A.C.; INGRAM, P. Interorganizational learning and network organization: toward a behavioral theory of the interfirm. In: MARCH, J.G.; AUGIER, M. (Eds.) **A Tribute to Richard M. Cyert**. Aldershot: Edward Elgas, 2000.

BEERS, G.; BEULENS, A. J. M.; DALEN, J. C. V. Chain science as an emerging discipline. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CHAIN MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS AND FOOD INDUSTRY, 3. 1998, Wageningen. **Proceedings...** Wageningen: Wageningen Agricultural University - Management Studies Group, 1998. p. 113-127.

BERNARDES, C. **Teoria Geral da Administração: análise integrada das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

BERTOLLO, V. L. **A adoção da produção mais limpa pelos agricultores familiares produtores de leite no município de Erval Grande – RS**. 2002. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e

Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul / Universidade Regional Integrada, Porto Alegre/Erechim, 2002.

BIANCHI, F. O caminho do método. In: PENA-VEJA, A; NASCIMENTO, E. P. do (Orgs.). **O pensar complexo: Edgar Morin e a crise da modernidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 1999, p. 119-129.

BÜCHEL, B.; RAUB, S. Building knowledge-creating value networks. **European Management Journal** v. 20, n. 6, p. 587–596, 2002.

BUCKLEY, W. **A sociologia e a moderna teoria dos sistemas**. São Paulo: Cultrix, 1971.

CARVALHO, D. *et al.* Cadeia produtiva do leite sob o enfoque da qualidade: estudo das práticas e percepções de seus atores. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005a.

CARVALHO, D. *et al.* Qualidade do leite: pesquisa de suas dimensões sob a ótica dos agentes da cadeia láctea. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005b.

CASAROTTO, F. N.; PIRES, L. H., **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTRO, A. M. G.; COBBE, R.V.; GOEDERT, W. J. **Prospecção de Demandas Tecnológicas: manual metodológico para o SNPA**. Brasília: Embrapa, 1995.

CASTRO, C. C. O Processo de coordenação de cadeias agroalimentares. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS (NETWORKS) AGROALIMENTARES, 3., 2001, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEA- USP, 2001.

CETINDAMAR, D.; ÇATAY, B.; BASMACI, O. S. Competition through collaboration: insights from an initiative in the Turkish textile supply chain. **Supply Chain Management**. v. 10, n.4, p. 238-240, 2005.

CHADDAD, F. R. Tendências no Cooperativismo Leiteiro Internacional. **Boletim do Leite**, v. 10, n. 113, p.1-2, 2003.

CHAMBERLIN, E. E. **The theory of monopolistic competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1933.

CHEPTULIN, A. **A dialética materialista**. São Paulo: Alfa-Ômega, 1982.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of-co-operation: Mananing Alliances, Networks and Joint ventures**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

CHING, H. Y. **Gestão de Estoque na Cadeias Logística Integrada: Supply Chain**. São Paulo: Atlas, 1999.

CLEGG, S.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 27-57.

COASE, R. H. The problem of social cost. **Journal of Law & Economics**, v.2, n. 10, p.1-44, 1960.

____. **The firm, the market and the law**. Chicago: University of Chicago Press, 1988.

____. **The Nature of the Firm**. New York: Oxford University Press, 1991.

CODRON, J.; GIRAUD-HERAUD, E.; SOLER, L. Nouvelles stratégies de la grande distribution dans le secteur alimentaire. **Revue Française du Marketing**. n. 203, p. 83-94, 2005.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: more than a new name for Logistics. **International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, p.1-14, 1997.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus/Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative & quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

CUNHA, C. R. da; MELO, M. C. de O. L. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. **RAE Eletrônica**. v. 5 n.2, Art. 18, 2006.

DAY, G. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

- DANTAS, A.; KERTSNTZKY, J.; PROCHNIK V. Firma, indústria e mercados. In: HASENCLEVER, L.; KUPFER, D. **Organização Industrial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 23-41.
- DAS, T. K.; TENG, B. Managing risks in strategic alliances. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 4, p. 50-62, 1999.
- DAVIS, J. H.; GOLBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957.
- DEKKER, H. C. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. **Management Accounting Research**, v.14, n. 1, p. 1-23, 2003.
- DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. **Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2000.
- DE NEGRI, J. A. Lácteos. In: GASQUES, J. G. **Competitividade de Grãos e de Cadeias Seleccionadas do Agribusiness**. Brasília: IPEA, 1998. (Texto Para Discussão Nº 538).
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v.35, n. 12, p. 1504-1514, 1989.
- DJURSAA, M.; KRAGH, S. U. Central an peripheral consumption contexts: the uneven globalization of consumer behavior. **International Business Review**, v. 7, p. 23-38, 1998.
- DOSI, G. *et al.* **Technical Change and Economic Theory**. London: Pinter, 1988.
- DRUCKER, P. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper Perennial, 1986.
- EDWARD, Z.; CYRUS, O. From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study interorganizational strategies. **Journal of Management Studies**, v. 30, n.1, p. 131-145, 1993.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ESTIVALETE, V. de F. B.; BEGNIS, H. S. M.; MARTINELLI JR, O. O Conceito Multidimensional e Dinâmico de Competitividade: Uma Discussão sob a Perspectiva de

Diferentes Correntes Teóricas. In: ASAMBLEA ANUAL DEL CLADEA, 40., 2005, Santiago do Chile. **Anais...** Santiago do Chile: CLADEA, 2005.

ESTIVALETE, V. de F. B.; PEDROZO, E. Á.; BEGNIS, H. S. M. Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

EVANS, J. R.; BERMAN, B. Conceptualizing and operationalizing the business-to-business value chain. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n.2, p.135–148, 2001.

FAO, Food and Agriculture Organization of United Nations. **Faostat Database**. Disponível em: <<http://www.fao.org>> Acesso em: 03 de setembro 2006.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de.; SAES, M. S. M. **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997.

FARINA, E. M. M. Q. *et al.* Leite Clandestino: um problema real! **Boletim do Leite**, v. 7, n. 81, 2001.

FARINA, E. M. M. Q. Organização Industrial no Agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Coords.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 39-60.

FÁVERO, C. A. O Mercosul e a reestruturação da agricultura: as “filières” de cereais e a exclusão social. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v.13, n. 3, p. 279-302, 1996.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Eficiência e grupos estratégicos nas cooperativas de leite. In: INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAINS/NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 5., 2005, Ribeirão Preto. **Proceedings...** Ribeirão Preto: FEA/USP, 2005.

FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R. **Da Distribuição Física ao Supply Chain Management**: o pensamento, o ensino e as necessidades de capacitação em logística. Centro de Estudos em Logística. Disponível em <<http://www.coppead.ufrj.br>> Acesso em 25 out. 2003.

FINAMORE, E. B.; MONTTOYA, M. A. Dimensão econômica do complexo lácteo gaúcho. In: INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAINS/NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 5., 2005, Ribeirão Preto. **Proceedings...** Ribeirão Preto: FEA/USP, 2005.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FLINT, D. J. Strategic marketing in global supply chains: four challenges. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 45-50, 2004.

FLINT, D. J.; WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 4, p. 102-117, 2002.

FREITAS, C. A. de. *et al.* Análise de aspectos técnicos da pecuária de leite gaúcha: uma abordagem econométrica. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSEA/USP, FUNDACE, 2005.

FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

FREITAS, H.; JANISSEK, R.; MOSCAROLA, J. Dinâmica do processo de coleta e análise de dados via web. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA QUALITATIVA, 2004, Taubaté. **Anais...** Taubaté: CIBRAPEQ-SP, 2004.

FURUBOTN, E. G. The new institutional economics and the theory of the firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 45, n.2, p. 133-153, 2001.

GARVIN, D. A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, v. 65, Nov.-Dec., p. 101-109, 1987.

GHERSI, G.; BENCHARIF, H. De l'agriculture à l'aliment: les opérations et les composantes du SAA. In: MALASSIS, L.; GHERSI, G. (Coords.). **Iniciation à l'économie agro-alimentaire**. Paris: Hatier, 1992. p. 94-108.

GIBBS, J.; SHAW, S. International strategic alliance formation in the fresh produce industry. In: TRIENEKENS, J. H.; ZUURBIER, P. J. P. (Eds.). In: INTERNACIONAL CONFERENCE ON CHAIN MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS AND THE FOOD INDUSTRY, 2000, Wageningen. **Proceedings...** Wageningen: Wageningen Agricultural University, Management Studies Group, p. 237-243, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIOIA, D. A.; PITRE, E. Multiparadigm perspectives on theory building. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 584-602, 1990.

GOGOLIN, L.; SWARTZ, F. A quantitative and qualitative inquiry into the attitudes toward science of nonscience college students. **Journal of Research in Science Teaching**, v. 29, n. 5, p. 487-504, 1992.

GOLBERG, R. A. **Agribusiness coordination**: a systems approach to the Wheat, soybean and Florida orange economies. Boston: Harvard University, 1968.

GOMES, A. L.; PONCHIO, L. A. A função custo no setor do leite: uma abordagem para a Região Centro-Sul do Brasil. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005.

GOMES, A. P.; BAPTISTA, A. J. M. dos S.; WENDLING, L. L. Fatores discriminantes do desempenho regional da produção de leite. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005.

GOMES, S. T. Diagnóstico e perspectiva da produção de leite no Brasil. In: VILELA, D. *et al.* **Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa-Cnpq, 1999. p. 19-35.

GOMES, S. T. Cadeia produtiva do leite. In: VILELA, D. *et al.* (Eds.). **Sustentabilidade da pecuária de leite no Brasil**: qualidade e segurança alimentar. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 109-120.

GOMES, S. T. *et al.* Gerenciamento Rural e Gestão da Qualidade em Empresas Rurais Produtoras de Leite. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 40., 2002, Passo Fundo. **Anais...** Passo Fundo: SOBER, 2002.

GRAAF, R. P. M. de; UITERMARK, P. J. Supply chain diagnosis: a conceptual investigation from the Industrial Organization and Organization-Sociology perspective. In: INNOVATION OF FOOD PRODUCTION SYSTEMS: PRODUCT QUALITY AND CONSUMER ACCEPTANCE, 1998, Wageningen. **Proceedings...** Wageningen: Wageningen Agricultural University, Management Studies Group, 1998, p. 171-198.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, p.114-135, 1991.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

HARMSSEN, H.; JENSEN, B. Identifying the determinants of value creation in the market: a competence-based approach. **Journal of Business Research**, v. 57, p. 533-547, 2004.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSEL, C.; SYMON, G. (Eds.). **Qualitative methods in organizational research**: a practical guide. Thousand Oaks: Sage, 1997. Chap. 12, p. 208-229.

HENRY, W. A. Cultural values do correlate with consumer behavior. **Journal of Marketing Research**, v. 13, n. 5, p. 121-127, 1976.

HINGLEY, M. K. Power imbalanced relationships: cases from UK fresh food supply. **International Journal of Retail & Distribution Management**. v. 33, n. 8, p. 551-569, 2005.

HOFMANN, R. *et al.* **Administração da Empresa Agrícola**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

JANK, M. S.; FARINA, E.M.M.Q.; GALAN, V.B. **Agrubusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Milkbizz, 1999.

JANK, M. S.; GALAN, V. B. **Competitividade do sistema agroindustrial do leite**. São Paulo : PENSA/FIA/FEA/USP, 1998.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 7, p. 53-70, 1993.

KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. Value creation and success in strategic alliances: alliancing skills and the role of alliance structure and systems. **European Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 463-471, 2001.

KAPLINSKY, R. Globalisation and unequalisation: what can be learned from value chain analysis. **The Journal of Development Studies**, v. 37, n. 2, p. 117-146, 2000.

KAPLINSKY, R.; MORRIS, M. **A handbook for value chain research**. Disponível em: <<http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/ValuechainHBRKMMNov2001.pdf>> Acesso em 01 jan. 2005.

KAZMIER, L. J. **Estatística aplicada à economia e administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1982.

KINDER, T. Go with the flow: a conceptual framework for supply relations in the era of the extended enterprise. **Research Policy**, v. 32, n. 3. p. 503–523, 2003.

KING, N. Qualitative research interview. In: CASSEL, C.; SYMON, G. (Eds.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. Thousand Oaks: Sage, 1997. Chap. 2, p. 15-36.

KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. (Eds.) **Multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions**. San Francisco: Jessey-Bass, 2000.

KLEIN, K. J.; TOSI, H.; CANNELLA Jr, A. A. Multilevel theory building: benefits, barriers, and new developments. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 3, p. 243-248, 1999.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 1-18, 1990.

KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D. T. The future of competition: value-creating networks. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 379-389, 2001.

KROSNICK, J. A. Survey research. **Annual Review of Psychology**, n. 50, p. 537-567, 1999.

KRUG, E. E. B. **Estudo para identificação de benchmarking em sistemas de produção de leite no Rio Grande do Sul**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 1997

LABINI, P. S. **Oligopólio e progresso técnico**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

LABONNE, M. Sur le concept de filière en économie agroalimentaire. In: MSA-CEGET, 1985, Montpellier. **Débats...** Montpellier: Institut National de la Recherche Agronomique, 1985.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 110-141, 1997.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M.; PAGH, J. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **International Journal of Logistics Management**, v.9, n.2, p. 1-19, 1998.

LAMBERT, D. M. **Supply Chain Management**: what does it involve? Disponível em: <<http://www.infochain.org>> Acesso em 10 jul. 2003.

LANGUIRU, Cooperativa Languiru Ltda. Site da empresa. Disponível em: <<http://www.languiru.com.br>> Acesso em 24 jul. 2006.

LE MOIGNE, J. Prefácio: uma nova reforma do entendimento: “a inteligência da complexidade”. In: MORIN, E.; LE MOIGNE, J. **A inteligência da complexidade**. 2. ed. São Paulo: Petrópolis, 2000, p. 13-24.

_____. Inteligência da complexidade. IN: PENA-VEGA, A.; NASCIMENTO, E. P. do (Orgs.). **O pensar complexo**: Edgar Morin e a crise da modernidade. 2. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 1999, p. 47-88.

LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. Metatriangulação: a construção de teorias a partir de múltiplos paradigmas. **Revista de Administração de Empresas – ERA**, v. 45, n. 1, p. 72-91, 2005.

LIMA, E. L. de. *et al.* Satisfação dos consumidores de leite no município de Alfenas Minas Gerais após a proibição do leite in natura. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005.

LIND, D.; BARHAM, E. The social life of the tortilla: food, cultural politics, and contested commodification. **Agriculture and Human Values**, v. 21, n.1, p. 47–60, 2004.

LORANGE, P.; ROOS, J., **Alianças Estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

LOURES, A. G. R.; LEITE, J. L. B. Mercado internacional de lácteos brasileiro. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005.

LØWENDAHL, B.; REVANG, Ø. Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 8, p. 755-773, 1998.

LUHMANN, N. **A Nova Teoria dos Sistemas**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, Goethe-Institut/ICBA, 1997.

LUI, S. S.; NGO, H.; HON, A. H.Y. Coercive strategy in interfirm cooperation: mediating roles of interpersonal and interorganizational trust. **Journal of Business Research**. v. 59, n. 4, p. 466-474, 2006.

MALHOTRA, M. K.; GROVER, V. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. **Journal of Operations Management**, v. 16, n. 4, p. 407-425, 1998.

MARASCHIN, A. de F. **As relações entre produtores de leite e cooperativas**: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa – RS. 2004. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Faculdade de Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

MARASCHIN, A. de F.; WAQUIL, P. D. As relações entre produtores de leite e cooperativas: em estudo de caso da bacia leiteira de Santa Rosa - RS. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42. 2004, Cuiabá. **Anais...** Cuiabá: SOBER, 2004.

_____. A atividade leiteira nas cooperativas tritícolas do RS: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005.

MARTINELLI, D. P. **A Evolução da Teoria da Administração e a Hierarquização de Sistemas**. 1995. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

MARTINS, L. M. de. **Os relacionamentos privilegiados pela agroindústria Láctea no gerenciamento de suas cadeias de suprimentos**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

MARTINS, M. C. Competitividade da cadeia produtiva do leite no Brasil. **Revista de Política Agrícola**, v.13, n. 3, p. 38-51, 2004..

MARTINS, P. do C. *et al.* Estruturas técnica e econômica da atividade leiteira no Brasil. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOCELLINI, J. A. José Antônio Mocellini: depoimento [jul.2006]. Entrevistador H. S. M. Begnis. Bento Gonçalves: CEPAN/UFRGS. 2006. Som Wave (35 min) 32 kbps mono. Entrevista concedida para a pesquisa Formação de Valor nas Cadeias Produtivas do Agronegócio.

MÖLLER, K. E. K.; TÖRRÖNEN, P. Business suppliers' value creation potential: a capability-based analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 2, p. 109-118, 2003.

MONTIGAUD, J. C. **Les filières fruits et légumes et la grande distribution**: méthodes d'analyse et résultats. Montpellier: Institut Agronomique Méditerranéen, 1991.

_____. L'analyse des filières agro-alimentaires: méthodes et premiers résultats. **Economies et Sociétés**, Série AG, n.21, 1992.

MORIN, E. **O Método I**: a natureza da natureza. Lisboa: Publicações Europa-América, 1987.

_____. **O método II**: a vida da vida. Lisboa: Publicações Europa-América, 1989.

_____. **O método 3**: O conhecimento do Conhecimento. Porto Alegre: Ed. Sulina, 1999.

_____. **Ciência com Consciência**. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

MORVAN, Y. **Filière de Production**: fondamentes d'économie industrielle. Paris: Economica, 1985.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of marketing orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.

NEVES, M. F. Marketing no Agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F., (Orgs.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 105-136.

NIELSEN, R. P. Cooperative Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 475-492, 1988.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press. 1990.

O'BRIEN, M. Uma introdução à sociologia de Anthony Giddens. In: GIDDENS, A.; PIERSON, C. **Conversas com Anthony Giddens**: o sentido da modernidade. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2000, p. 11-27.

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

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v.15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLIVER, R. L. Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. **Journal of Consumer Research**, v. 20, n. 3, p. 418-430, 1993.

OLIVEIRA, P. C. Identificando Subsídios de Sistemas de Informação para Canais de Distribuição: um Estudo Exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003.

ORTON, J. D. From inductive to iterative grounded theory: zipping the gap between process data. **Scandinavian Journal of Management**, v. 13, n. 4, p. 419-438, 1997.

OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational, alliances and networks. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 2, p.261-278, 1997.

PARASURAMAN, A. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 154-161, 1997.

PAULA, E. B. de; CASTRO, M. C. D. e; MOTA, M. M. Uma análise da cadeia produtiva do leite no Brasil pós década de 90 sob a luz da teoria das vantagens comparativas e seus impactos na geração de emprego e renda. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005.

PEDROSO, G. D. **Setor leiteiro**: as percepções de produtores do RS sobre as transformações delineadas na década de 90. 2001. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Faculdade de Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

PEDROZO, E. Á.; ESTIVALETE, V. de F. B.; BEGNIS, H. S. M.. Cadeia(s) de agronegócio: objeto, fenômeno e abordagens teóricas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v.14, n. 3, p.179-191, 1993.

PONCHIO, L. A.; GOMES, A.L. perspectivas de consumo de leite no Brasil. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005.

POOLE, M. S.; VAN DE VEN, A. H. Using paradox to build management and organization theories. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 562-578, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

____. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. WI, p. 95-117, 1991.

____. What is stratebgy? **Harvard Business Review**, November-December, p. 61-78, 1996.

____. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 4. ed Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PLOETNER, O.; EHRET, M. From relationships to partnerships: new forms of cooperation between buyer and seller. **Industrial Marketing Management**. v. 35, n. 1, p. 4-9, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May-June, p. 79-91, 1990.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, M. *et al.* (Orgs.) **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 42-63.

PRIGOGINE, I. O fim da ciência? In: SCHINITMAN, D. F. (org.). **Novas Culturas, Paradigmas e Subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996, p. 25-44.

PRIMO, W. M. Restrições ao desenvolvimento da indústria brasileira de laticínio. In: VILELA, D.; BRESSAN, M.; CUNHA, A. S. (Ed.). **A cadeia de lácteos no Brasil: restrições ao seu desenvolvimento**. Brasília: MCT/CNPq, Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. Cap. 3, p. 73-129.

RAINELLI, M. *et al.* Les Filière de production: traité d'économie industrielle. In: ARENA, R. *et al.* **Traité d'Economie Industrielle**. 2. ed. Paris: Econômica, 1991, p. 222-250.

REARDON, T. *et al.* Global change in agrifood grades and standards: agribusiness strategic responses in developing countries. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 2 n. 3/4, p. 421-435, 2001.

RÉVILLION, J. P. P. **Análise dos sistemas setoriais de inovação das cadeias produtivas de leite fluído na França e no Brasil**. 2004. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

RICHETTI A.; SANTOS, A. C. dos. **O sistema integrado de produção de frango de corte em Minas Gerais: uma análise sob a ótica da ECT**. Disponível em <<http://www.dea.ufla.br/cedoc/artigo03200.doc>> Acesso em 12 jun. 2002.

ROSENBLOOM, B. **Canais Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTANA, M. A. M. **Mudanças estruturais e suas implicações na conduta e no desempenho da cadeia Láctea gaúcha na década de 90**. 2003. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

SANTOS, B. de S. **Pela Mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

SANTOS, D. F. dos; BARROS, G. S. de C. Os efeitos das importações brasileiras de leite sobre as variáveis macroeconômicas, 1991 a 2003. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005.

SANTOS, E. M. *et al.* A demanda do leite bovino pasteurizado no município de Camacan – BA. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005.

SCALCO, A. R.; TOLEDO, J. C. de. Modelo de referência para gestão da qualidade na cadeia de produção de leite e derivados. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005.

SCHONLAU, M.; FRICKER, R. D.; ELLIOTT, M. E. **Conducting research surveys via e-mail and the Web**. Stanford: Rand Corporation, 2001.

SHARMA A.; KRISHNAN, R.; GREWAL, D. Value creation in markets: a critical area of focus for business-to-business markets. **Industrial Marketing Management**, v. 30, p. 391-402, 2001.

SILVA FILHO, C. S. da; CAMPOS, R. T.; SILVA, L. A. C. da. Custo e retorno da produção de leite no estado do Piauí. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005.

SILVA, T. N. da. *et al.* O impacto do planejamento tributário na gestão de agroindústrias leiteiras: Avipal / Elegê e Cosuel. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005.

SIMON, H. A. Barriers and bounds to rationality. **Structural Change and Economic Dynamics**, v.11, n. 1/2, p. 243–253, 2000.

SIMPSON, P. M.; SIGUAW, J. A.; BAKER, T. L. A model of value creation: supplier behaviors and their impact on reseller-perceived value. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 2, p.119-134, 2001.

SMITH, J. B.; COLGATE, M. Customer value creation: a practical framework. **Journal of Marketing Theory and Practice**. v.15, n.1, p.7-23, 2007.

SLATER, S. F. Developing a customer value-based theory of the firm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p.162–167, 1997.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

SNOW, C. C.; MILES, R. E. Managing 21st century network organizations. **Organizational Dynamics**, v. 20, n. 3, p. 5-20, 1992.

SOUZA FILHO, H. M. de; PAULILLO, L. F. de O. Public policies, transaction costs and access to chain markets: a case study on milk production in São Carlos, Brazil. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005.

SOUZA, J. P. de; TONON, L.; PEREIRA, L. B. Estratégias competitivas e padrão de concorrência como indutores de competitividade e sustentabilidade nos segmentos produtor e processador na cadeia de lácteos do Paraná. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE

BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005.

SOUZA, O. T. **O setor leiteiro**: políticas, competitividade e impactos da liberalização comercial nos anos noventa. 1999. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Programa de Pós-Graduação em Economia Rural, Faculdade de Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

SPRENG, R. A.; MACKENZIE, S. B.; OLSHAVSKY, R. W. A reexamination of the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 7, p. 15-32, 1996.

STACKELBERG, H. **Marketform und Gleichgewicht**. Berlin: Springer, 1934.

STOCK, L. A. *et al.* O produtor de leite brasileiro no cenário mundial. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: techniques and procedures for developing grounded theory. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1998.

SUH, T.; KWON, I. G. Matter over mind: When specific asset investment affects calculative trust in supply chain partnership. **Industrial Marketing Management**. v. 35, n. 2, p. 191-201, 2006.

SWERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La Organización que Aprende**. Wilmington: Addison-Wesley, 1995.

TALLURI, S.; BAKER, R.C.; SARKIS, J. A framework for designing efficient value chain networks. **International Journal of Production Economics**, v. 62, p. 133-144, 1999.

TANAKA, K.; BUSCH, L. Standardization as a means for globalizing a commodity: The case of rapeseed in China. **Rural Sociology**, v. 68, n. 1, p. 25-45, 2003.

TEECE, D. J. Economic analysis and strategic management. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 87-110, 1984.

TUPY, O. *et al.* A ineficiência custo da produção de leite no Brasil. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005.

ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 8, p. 677–693, 2003.

VLABRENTA, Queijaria Valbrenta Ltda. Site da empresa. Disponível em: <<http://www.valbrenta.com.br>> Acesso em 24 jul. 2006.

VALCESCHINI, E. Contrat, coordination et institutions; problématiques et méthodologies de l'économie rurale. In: ALLAIRE, G.; BOYER, R. (Eds.). **La grande transformation de l'agriculture**. Paris: INRA-Economica, 1995. p. 241- 257.

VAN DE VEM, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 510-540, 1985.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; MILAGRES, R.; NASCIMENTO, E. do. Estratégia de Relacionamento entre os Membros da Cadeia Produtiva no Brasil: Reflexões sobre o Tema. **Gestão & Produção**, v.12, n.3, p.393-404, 2005.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN; H. G. Value creation in buyer–seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 365-377, 2001.

WALTERS, D.; HALLIDAY, M.; GLASER, S. Added value, enterprise value and competitive advantage. **Management Decision**, v. 40, n. 9, p. 823-833, 2002.

WALTERS, D; LANCASTER, G. Implementing value strategy through the value chain. **Management Decision**, v. 38, n. 3, p. 160-178, 2000.

WALTERS, D.; HALLIDAY, M.; GLASER, S. Creating, value in the new economy. **Management Decision**, v. 40, n. 8, p. 775-781, 2002.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

_____. **The Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

_____. **Why law, economics, and organization?** Berkeley: University of California, December/2000. (Working Paper).

WILLIAMS, T. Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks. **Journal of Business Research**. v. 58, n. 2, p.223-231, 2005.

WINTER, M. Embeddedness, the new food economy and defensive localism. **Journal of Rural Studies**, v. 19, n. 1, p. 23-32, 2003.

WOOD, A. Value Chains: an economist's perspective. **IDS Bulletin**, v. 32, n. 3, p. 41-45, 2001.

WOOD JR, T.; ZUFFO, P. K. Supply Chain Management. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.38, n.3, p. 55-63, 1998.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139- 153, 1997.

WOODRUFF, R. B.; SCHUMANN, D. W.; GARDIAL, S. F. Understanding value and satisfaction from the customer's point of view. **Survey of Business**, v. 29, n. 1, p. 33-40, 1993.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.

ZOCAL, R.; GOMES, A. T. Zoneamento da produção de leite no Brasil. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 1-21.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ANEXO A

**Usinas de Beneficiamento de Leite e Derivados e Fábricas de Laticínios no
Rio Grande do Sul**

Capacidade L/dia	n.º	SIF	Razão Social	Município
Até 5.000	1.	1408	Cooperativa dos Produtores de Leite de Serafina Correa Ltda	Serafina Corrêa
	2.	2059	Fabrica de Doces Ledur Ltda	Bom Princípio
	3.	4263	Laticínios Sarandi Ltda	Rondinha
	4.	3902	Cooperativa Mista Agropecuária Ronda Alta Ltda	Ronda Alta
	5.	4023	Cooperativa Tritícola de Getulio Vargas Ltda	Getúlio Vargas
	6.	4581	Laticínios Kiformaggio Ltda	Nonoai
	7.	4612	Cappry's Indústria de Laticínios Ltda	Viamão
5.000 a 10.000	8.	1165	Cooperativa de Produção Agropecuária Constantina Ltda	Constantina
	9.	1368	Caminhos de Pedra Agroindústria Ltda	Bento Gonçalves
	10.	1637	Parmíssimo Distribuidora de Alimentos Ltda	Porto Alegre
	11.	3051	Laticínios Pinhalense Ltda	Pinhal
	12.	4439	Adi Gel Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios Ltda	Harmonia
	13.	4680	Confer Alimentos Ltda	Viamão
	14.	4182	Laticínios Bom Gosto Ltda	Tapejara
10.000 a 20.000	15.	2207	Trentino Alimentos SA	Gaurama
	16.	2501	Coop. dos Prod. Funcionários e Transportadores de Vila Flores	Vila Flores
	17.	2786	Wilde Schneider & Cia Ltda	Marcelino Ramos
	18.	1792	Mu Mu Alimentos Ltda	Viamão
	19.	1949	Hollmann Laticínios Indústria e Comércio Ltda	Imigrante
	20.	2174	Coop. de Pequenos Agricultores Produtores de Leite de Canguçu	Canguçu
20.000 a 50.000	21.	775	Laticínios Mondai Ltda -EPP	Vista Alegre
	22.	1766	Avipal S/A Avicultura Agropecuária	Três de Maio
	23.	2706	Laticínios Princesul Ltda	Casca
	24.	758	Coop. Agropec. Petropolis Ltda - Coapel	Nova Petrópolis
	25.	850	Avipal S/A Avicultura e Agropecuária	São Lourenço do Sul
	26.	1299	Cooperativa Sul Riograndense de Laticínios Ltda	Bagé
	27.	1716	Cooperativa Santa Clara Ltda	Carlos Barbosa
	28.	1917	Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda	Arroio do Meio
	29.	1974	Cooperativa Agroindustrial Mista do Litoral Norte Ltda	Osório
50.000 a 100.000	30.	1853	Avipal S/A Avicultura e Agropecuária	Ijuí
	31.	2812	Randon Agropecuaria Ltda	Vacaria
	32.	929	Indústria de Laticínios Nutrilat Ltda	Fazenda Vilanova
	33.	1669	Avipal S/A Avicultura E Agropecuária	Santa Rosa
	34.	1854	Unileite Laticínios Ltda	Ivoti
	35.	2177	Cooperativa Riograndense de Laticínios e Correlatos Ltda	Erechim
100.000 a 300.000	36.	190	Cooperativa Sul-Rio Grandense de Laticínios Ltda Cosulati	Pelotas
	37.	355	Cooperativa Taquarense de Laticínios Ltda	Taquara
	38.	3228	Cooperativa Languiru Ltda	Teutônia
Acima de 300.000	39.	3988	Parmalat Brasil S/A Industria de Alimentos	Carazinho

Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA
Secretaria de Defesa Agropecuária - SDA
Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal - DIPOA
Serviço de Inspeção Federal – SIF

Obs.: Última atualização: 10/09/2004

ANEXO B

Indústrias de Laticínios no Rio Grande do Sul (População-Alvo)

Nº.	Razão Social	Município Cede
1.	Adi-Gel Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios	Alvorada
2.	Avipal S/A	Porto Alegre
3.	Caminhos de Pedra Agroindústria Ltda	Bento Gonçalves
4.	Capprys Indústria de Laticínios Ltda	Porto Alegre
5.	Confer Alimentos Ltda	Porto Alegre
6.	Coop. dos Prod. Funcionários e Transportadores de Vila Flores	Vila Flores
7.	Cooperativa Agroindustrial Mista do Litoral Norte Ltda - Coamil	Osório
8.	Cooperativa Agropecuária Caxiense Ltda	Caxias do Sul
9.	Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda – Coapel	Nova Petrópolis
10.	Cooperativa de Pequenos Agricultores Produtores de Leite de Canguçu	Canguçu
11.	Cooperativa de Produção Agropecuária Constantina Ltda - Coopac	Constantina
12.	Cooperativa dos Produtores de Leite de Serafina Correa Ltda Cooperlate	Serafina Corrêa
13.	Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda - Cosuel	Encantado
14.	Cooperativa Languiru Ltda - Languiru	Teutônia
15.	Cooperativa Mista Agropecuária Ronda Alta Ltda - Comara	Ronda Alta
16.	Cooperativa Mista de Leite e Derivados de Montenegro Ltda - Coopermonte	Montenegro
17.	Cooperativa Riograndense de Laticínios e Correlatos Ltda - Corlac	Erechim
18.	Cooperativa Santa Clara Ltda	Carlos Barbosa
19.	Cooperativa Sul Riograndense de Laticínios Ltda - Cosulati	Pelotas
20.	Cooperativa Taquarense de Laticínios Ltda - Cootall	Taquara
21.	Cooperativa Triticola de Getulio Vargas Ltda - Cotrigo	Estação
22.	De Prima Laticínios Ltda	Tucunduva
23.	Do Tambo Laticínios e Comércio de Alimentos Ltda	Porto Alegre
24.	Du Cheese Alimentos Ltda	Gaurama
25.	Fábrica de Doces Ledur Ltda	Bom Princípio
26.	Glorinha Indústria de Laticínios Ltda	Glorinha
27.	Hollmann Laticínios Indústria e Comércio Ltda	Imigrante
28.	Indústria de Laticínio Martin Ltda	Giruá
29.	Indústria de Beneficiamento de Leite Marau Ltda	Marau
30.	Indústria de Laticínios Finesse Ltda	Panambi
31.	Industria de Laticínios Lisot	Doutor Ricardo
32.	Indústria de Laticínios Nutrilat Ltda	Fazenda Vilanova
33.	Indústria e Comércio de Laticínios Recanto Ltda	Sede Nova
34.	Indústria e Comercio de Laticínios Santa Terezinha	Santiago
35.	Irineu Roesler	São Pedro da Serra
36.	Kunzler Filho e Cia Ltda	Porto Alegre
37.	Laticínio Pioneiro Ltda	Encruzilhada do Sul
38.	Laticínios Arco Verde Ltda	Arco Verde
39.	Laticínios Aurora Ltda	Ibiaca
40.	Laticínios Bela Vista Ltda	Anta Gorda
41.	Laticínios Biehl Ltda	Marques de Souza
42.	Laticínios Bom Gosto Ltda	Tapejara
43.	Laticínios Bona Late	Ronda Alta
44.	Laticínios Frizzo	Caxias do Sul
45.	Laticínios Luza Ltda	Constantina
46.	Laticínios Mondai Ltda -EPP	Vista Alegre
47.	Laticínios Nonoai / Laticínios Kiformaggio Ltda	Nonoai
48.	Laticínios Pinhalense Ltda	Pinhal
49.	Laticínios Primo Ltda	Palmitinho
50.	Laticínios Princesul Ltda	Porto Alegre
51.	Laticínios Santana Ltda	Santana do Livramento
52.	Laticínios Sarandi Ltda	Sarandi
53.	Laticínios Serro Azul Ltda ME	Cerro Largo
54.	Laticínios Solare Ltda	Santa Cruz do Sul
55.	Laticínios Sul Ltda	Horizontina
56.	Laticínios Três Palmeiras Ltda	Antônio Prado
57.	Laticínios Valbrenta Ltda	Bento Gonçalves
58.	Leitaria e Laticínios Santa Diva Ltda	Pinheiro Machado
59.	Longoni Laticínios Ltda	Glorinha
60.	Mac Indústria e Comércio de Laticínios Ltda	Restinga Seca
61.	Mu Mu Alimentos Ltda	Viamão
62.	Parlacto Laticínios	Pinhal Grande
63.	Parmalat Brasil S/A Indústria de Alimentos	Carazinho
64.	Parmíssimo Distribuidora de Alimentos Ltda	Porto Alegre
65.	Randon Agropecuaria Ltda	Vacaria
66.	Trentino Alimentos S.A.	Gaurama
67.	Unileite Laticínios Ltda	Ivoti
68.	VRS Indústria de Laticínios Ltda	Nova Santa Rita
69.	Wilde, Schneider & Cia Ltda	Marcelino Ramos

Empresas não localizadas ou fora de atividade.

ANEXO C



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS ECONÔMICAS EM AGRONEGÓCIOS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS



1) *Tomando como referência o processo de seleção/avaliação de um parceiro de negócios de longo prazo, defina o nível de importância atribuído por sua empresa para critérios como:*

Crítérios de Seleção / Avaliação do Parceiro de Negócios	Irrelevante	Pouco relevante	Relevante	Essencial
1) Características técnicas dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Conjunto de valores éticos da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Preço ou custo de aquisição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Nível de confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Profissionalismo dos gestores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Capacidade tecnológica e inovativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Confiabilidade no desempenho do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) Serviços de apoio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) Compartilhamento de informações estratégicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) Possibilidade de acessar novos mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) Conformidade do produto com os padrões estabelecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13) Tempo de processamento e entrega dos pedidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14) Contato freqüente com os gestores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15) Conhecimento sobre o mercado consumidor final	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16) Objetivos e metas comuns entre as empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17) Política de redução continuada dos custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18) Possibilidade de expansão dos lucros da sua empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19) Disponibilidade e empenho em cooperar e desenvolver ações conjuntas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20) Nível de comprometimento com as ações conjuntas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21) Foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22) O custo decorrente de um eventual rompimento da parceria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23) Redução dos custos de negociação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24) Quantidade e qualidade dos relacionamentos com outras organizações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25) Possibilidade de aprendizado conjunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) **Considerando o estabelecimento de uma parceria de longo prazo e mutuamente compensatório para as empresas, aponte SEIS critérios que seriam indispensáveis:**

- 1) Características técnicas dos produtos
- 2) Conjunto de valores éticos da empresa
- 3) Marca
- 4) Preço ou custo de aquisição
- 5) Nível de confiança
- 6) Profissionalismo dos gestores
- 7) Capacidade tecnológica e inovativa
- 8) Confiabilidade no desempenho do produto
- 9) Serviços de apoio
- 10) Compartilhamento de informações estratégicas
- 11) Possibilidade de acessar novos mercados
- 12) Conformidade do produto com os padrões estabelecidos
- 13) Tempo de processamento e entrega dos pedidos
- 14) Contato freqüente com os gestores
- 15) Conhecimento sobre o mercado consumidor final
- 16) Objetivos e metas comuns entre as empresas
- 17) Política de redução continuada dos custos
- 18) Possibilidade de expansão dos lucros da sua empresa
- 19) Disponibilidade e empenho em cooperar e desenvolver ações conjuntas
- 20) Nível de comprometimento com as ações conjuntas
- 21) Foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final
- 22) O custo decorrente de um eventual rompimento da parceria
- 23) Redução dos custos de negociação
- 24) Quantidade e qualidade dos relacionamentos com outras organizações
- 25) Possibilidade de aprendizado conjunto

3) Considerando apenas um relacionamento comercial, sem compromissos de longo prazo, aponte SEIS critérios que seriam minimamente exigidos:

- 1) Características técnicas dos produtos
- 2) Conjunto de valores éticos da empresa
- 3) Marca
- 4) Preço ou custo de aquisição
- 5) Nível de confiança
- 6) Profissionalismo dos gestores
- 7) Capacidade tecnológica e inovativa
- 8) Confiabilidade no desempenho do produto
- 9) Serviços de apoio
- 10) Compartilhamento de informações estratégicas
- 11) Possibilidade de acessar novos mercados
- 12) Conformidade do produto com os padrões estabelecidos
- 13) Tempo de processamento e entrega dos pedidos
- 14) Contato freqüente com os gestores
- 15) Conhecimento sobre o mercado consumidor final
- 16) Objetivos e metas comuns entre as empresas
- 17) Política de redução continuada dos custos
- 18) Possibilidade de expansão dos lucros da sua empresa
- 19) Disponibilidade e empenho em cooperar e desenvolver ações conjuntas
- 20) Nível de comprometimento com as ações conjuntas
- 21) Foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final
- 22) O custo decorrente de um eventual rompimento da parceria
- 23) Redução dos custos de negociação
- 24) Quantidade e qualidade dos relacionamentos com outras organizações
- 25) Possibilidade de aprendizado conjunto

Enviar

ANEXO D



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS



Pesquisa: FORMAÇÃO DE VALOR NAS CADEIAS PRODUTIVAS DO AGRONEGÓCIO.

Empresa:

Respondente:.....

Cargo: Sócio/Proprietário Diretor Gerente Supervisor Controller Outro

Data da entrevista:/...../ 2006.

1. Na visão dos gestores da sua empresa, qual seria a diferença entre um parceiro de negócios e um cliente/fornecedor?
2. No mesmo sentido, quais seriam os elementos ou critérios que serviriam de base para o estabelecimento de uma relação simplesmente comercial entre empresas?
3. Na perspectiva da sua empresa, a intensidade e/ou a importância do valor transferido pela empresa parceira (fornecedor) e percebido por sua empresa exerce alguma influência na avaliação sobre a importância da parceria?
4. De acordo com a perspectiva da sua empresa, sobre quais elementos ou critérios se estabelece e se sustenta uma parceria de negócios de longo prazo?
5. Na visão de sua empresa, o sucesso de uma parceria de negócios focalizada no objetivo de criar e transferir um valor para o consumidor dependeria mais de fatores diretamente associados aos atributos do próprio produto em questão (qualidades intrínsecas) ou dependeria mais de fatores relacionais?
6. Tomando por base uma parceria de negócios que se pretenda duradoura, na ótica da gestão da sua empresa, quais seriam os elementos mais importantes para o sucesso deste relacionamento no sentido da criação de valor?
7. Como a gestão da sua empresa entende os seguintes elementos em relação à sua importância na construção de uma parceria ou relacionamento de longo prazo com outras empresas ou organizações:
 - Cooperação
 - Comprometimento
 - Confiança
 - Compartilhamento
 - Comunicação
 - Compensação
8. No seu entendimento enquanto gestor, os elementos acima apresentariam algum tipo de complementaridade ao se considerar a formação de um relacionamento de negócios voltado à formação de valor?
9. No mesmo sentido da questão anterior, haveria algum tipo de relação contraditória entre estes elementos?
10. O senhor acrescentaria outro elemento que considere importante para a formação de valor nos relacionamentos e parcerias de negócios duradouros?



Pesquisa: FORMAÇÃO DE VALOR NAS CADEIAS PRODUTIVAS DO AGRONEGÓCIO.

Empresa:

Respondente:.....

Cargo: Sócio/Proprietário Diretor Gerente Supervisor Controller Outro

Data da entrevista:/...../ 2006.

A) Em relação à noção de valor empregada pela sua empresa para a avaliação dos fornecedores, considere as seguintes questões:

Critérios de Seleção / Avaliação do Parceiro de Negócios	← Irrelevante ← Pouco relevante ← Relevante ← Essencial			
	← Irrelevante	← Pouco relevante	← Relevante	← Essencial
1. O conjunto das características técnicas dos produtos do seu fornecedor é um elemento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A marca ou o nome do fornecedor é visto por sua empresa como um elemento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. O preço praticado por seu fornecedor é um fator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. O seu fornecedor oferecer serviços de suporte e pós-vendas é fator.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A capacidade de o seu fornecedor realizar entregas pontuais é vista como.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. O desempenho proporcionado pelos produtos ou matérias-primas oferecidos pelo seu fornecedor, frente às condições gerais de utilização, é um elemento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A segurança de que os produtos adquiridos do seu fornecedor não apresentarão falhas durante as situações de uso é um critério	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. A capacidade de o fornecedor oferecer produtos dentro dos padrões especificados por sua empresa é um critério.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. A durabilidade dos produtos oferecidos pelo seu fornecedor é um elemento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. A capacidade de adaptação a situações específicas de uso dos produtos do seu fornecedor em sua empresa é uma questão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. A aparência física (estética) apresentada pelos produtos de seu fornecedor é.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. De forma geral, a proposição de oferecer produtos com qualidade superior apresentada por seu fornecedor é um critério	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B) Em relação à perspectiva da sua empresa sobre a possibilidade de criar e transferir valor para os seus consumidores/clientes considere as seguintes questões:

Critérios de Formação de Valor para o Consumidor/Cliente	↙ Irrelevante	↙ Pouco relevante	↙ Relevante	↙ Essencial
1. Oferecer produtos dotados de características técnicas que atendam às necessidades gerais de utilização é um critério	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Reforçar a marca e a imagem da sua empresa frente ao consumidor é um fator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A preocupação em oferecer preços mais baixos ou mais atrativos é aspecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. O oferecimento de serviços de suporte e pós-vendas por sua empresa é um fator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Processar pedidos e realizar entregas de forma rápida e confiável é um aspecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. O desempenho dos seus produtos frente às condições gerais de uso é um fator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A garantia de que os seus produtos não apresentem falhas é um elemento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Oferecer produtos que adequados aos padrões estabelecidos pelo cliente é.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. A durabilidade dos produtos oferecidos por sua empresa é um elemento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. A capacidade dos seus produtos de atender situações específicas de utilização por seus clientes/consumidores é um elemento.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. A aparência física (estética) apresentada pelos produtos é um aspecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. A preocupação em oferecer produtos com uma qualidade superior é um fator.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C) Tomando como parâmetro a possibilidade da concretização de um relacionamento de longo prazo com um parceiro de negócios, considere:

Critérios de Avaliação e Seleção de Parceiros de Negócios				
	↙ Irrelevante	↙ Pouco relevante	↙ Relevante	↙ Essencial
1. O nível de interação (amizade) entre o pessoal de sua empresa e o pessoal da empresa parceira é visto como um critério	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. O parceiro de negócios apresentar um perfil inovador e possuir conhecimento que possibilite o desenvolvimento de inovações é uma questão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Possuir um amplo conhecimento do mercado é um atributo do parceiro de negócios visto como	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A capacidade do parceiro de negócios em transformar informações em estratégias de criação de valor para o consumidor final representa um fator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A possibilidade de adquirir conhecimento (aprender) a partir do relacionamento com o parceiro de negócios é um critério	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Reduzir a ameaça de comportamentos oportunistas a partir do estabelecimento de uma parceria de negócios é considerado um fator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A formação de um canal direto e eficiente de comunicação que eleve o nível e a qualidade do intercâmbio de informações é um fator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. O nível de profissionalismo do parceiro de negócios é um critério	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. O potencial efeito sobre os resultados e o desempenho financeiro de sua empresa decorrente do relacionamento com um parceiro de negócios é um fator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. A possibilidade de aumentar o volume de negócios da sua empresa através de uma parceria de negócios é uma questão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Aumentar as chances de sobrevivência da sua empresa através do relacionamento com um parceiro de negócios é um fator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Utilizar o relacionamento com o parceiro de negócios como forma de melhoria da imagem da sua empresa é visto como uma condição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. A possibilidade de acessar outras empresas importantes para o seu negócio através do relacionamento com a empresa parceira é uma questão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D) *Tomando como referência o relacionamento da sua empresa com o seu principal parceiro de negócios, considere as seguintes questões acerca do sucesso desta parceria:*

Critérios de Seleção / Avaliação do Parceiro de Negócios	← Irrelevante	← Pouco relevante	← Relevante	← Essencial
1. O comprometimento mútuo com os objetivos e ações envolvidos na parceria de negócios são fatores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A confiança no parceiro de negócios é um elemento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A cooperação para que o parceiro de negócios possa atingir seus objetivos e metas é considerada como um elemento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A possibilidade de utilização conjunta de ativos físicos e tecnologias é um fator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A existência de um canal eficiente e eficaz de comunicação entre os parceiros de negócios é um fator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Os ganhos financeiros e em termos de volume de negócios atribuídos às ações conjuntas com o parceiro de negócios são considerados como um fator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E) Com base na experiência da sua empresa no relacionamento desenvolvido com seu principal parceiro de negócios considere os elementos listados na Coluna 1, tendo em vista a possibilidade de que estes exerçam alguma influência (positiva, negativa ou ambas) sobre os que estão listados na Coluna 2.

Marque: 0 nenhuma influência
 1 pouca influência
 2 considerável influência
 3 forte influência

Coluna 1	positiva/negativa	Coluna 2					
		...exerce(m) influência sobre...					
		...a intensidade e qualidade das ações de cooperação entre as empresas parceiras.	...o nível de confiança depositado na empresa parceira.	...o desempenho e a mobilidade estratégica da sua empresa.	...o intercâmbio de informações relevantes.	...a utilização compartilhada de recursos físicos, tecnológicos e humanos.	...a interdependência entre as empresas parceiras.
Ações efetivamente desenvolvidas em conjunto com o parceiro de negócios...	+	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
	-	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
O grau de confiança nas intenções e ações do parceiro de negócios...	+	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
	-	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Os resultados esperados (ganhos) das ações desenvolvidas em parceria...	+	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
	-	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
O nível e a frequência da comunicação entre os parceiros de negócios...	+	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
	-	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Os investimentos conjuntos em ativos físicos...	+	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
	-	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
O nível de comprometimento com as ações envolvidas na parceria...	+	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
	-	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

ANEXO F

Organizações Pesquisadas e Gestores Entrevistados

	Razão Social	Município Sede	Questionário Respondido em	Gestor Entrevistado
1	Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda	Encantado	27/04/06	Carlos A. de F. Freitas
2	Cooperativa Sul Riograndense de Laticínios Ltda	Pelotas	28/04/06	Jorge Almeida
3	Parmalat Brasil S/A Indústria de Alimentos	Carazinho	12/05/06	Túlio Reis
4	Cooperativa Santa Clara Ltda	Carlos Barbosa	18/05/06	Alexandre Guerra
5	Laticínios Serro Azul Ltda ME	Cerro Largo	30/05/06	Viro Back
6	Industria de Laticínios Lisot	Doutor Ricardo	05/04/06	Alvimar Lisot
7	VRS Indústria de Laticínios Ltda	Nova Santa Rita	24/04/06	Rui José Sulzbach
8	Du Cheese Alimentos Ltda	Gaurama	12/04/06	Clair da Rosa
9	Ind de Laticínio Martin Ltda	Giruá	11/04/06	Cíntia Martin
10	Avipal S/A	Porto Alegre	03/07/06	Hélio T. B. Vilas Bôas
11	Hollmann Laticínios Indústria e Comércio Ltda	Imigrante	30/03/06	Delio Eduardo Hollmann
12	Unileite Laticínios Ltda	Ivoti	29/03/06	Fernando Silva
13	Wilde, Schneider & Cia Ltda	Marcelino Ramos	11/04/06	Flavio Wilde
14	Laticínios Nonoai / Laticínios Kiformaggio Ltda	Nonoai	28/03/06	Umberto
15	Laticínios Solare Ltda	Santa Cruz do Sul	17/04/06	Nelson A.o Eichelberger
16	Laticínios Santana Ltda	Santana do Livramento	05/04/06	Luis Carlos
17	Industria e Comercio de Laticínios Santa Terezinha	Santiago	30/05/06	Leonel Soares
18	Laticínios Sarandi Ltda	Sarandi	17/04/06	Altair Cazarotto
19	Irineu Roesler	São Pedro da Serra	11/04/06	Clovis Marcelo Roesler
20	Laticínios Bom Gosto Ltda	Tapejara	04/04/06	Wilson Zanatta
21	Cooperativa Taquarense de Laticínios Ltda	Taquara	13/04/06	Airton José Bernardes da Silveira
22	Fábrica de Doces Ledur Ltda	Bom Princípio	17/04/06	Alexandre
23	Cooperativa Triticola de Getulio Vargas Ltda	Estação	30/03/06	Rudi
24	Cooperativa de Produção Agropecuária Constantina Ltda	Constantina	18/05/06	Ivor
25	Caminhos de Pedra Agroindústria Ltda	Bento Gonçalves	11/05/06	Tárcio
26	Parmíssimo Distribuidora de Alimentos Ltda	Porto Alegre	19/05/06	João Nirton
27	Adi-Gel Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios	Alvorada	19/05/06	Adilson Torma
28	Confer Alimentos Ltda	Porto Alegre	30/05/06	André
29	Trentino Alimentos S.A.	Gaurama	07/06/06	Cleusa p/Aline Jussara
30	Mu Mu Alimentos Ltda	Viamão	24/05/06	Luis Alberto Hochegger
31	Cooperativa Agroindustrial Mista do Litoral Norte Ltda	Osório	29/03/06	Vilte
32	Cooperativa Languiru Ltda	Teutônia	27/04/06	Pedro Raul Mallmann
33	Cooperativa Riograndense de Laticínios e Correlatos Ltda	Erechim	01/04/06	Gerson
34	Laticínio Pioneiro Ltda	Encruzilhada do Sul	30/03/06	José Renato Coimbra
35	Do Tambo Laticínios e Comércio de Alimentos Ltda	Porto Alegre	04/04/06	Maria Inês
36	Laticínios Valbrenta Ltda	Bento Gonçalves	03/04/06	José Antônio Mocellini
37	Parlacto Laticínios	Pinhal Grande	01/04/06	Evandro
38	Laticínios Bona Late	Ronda Alta	05/04/06	Cemar
39	Laticínios Bela Vista Ltda	Anta Gorda	07/04/06	Nádia
40	Laticínios Frizzo	Caxias do Sul	12/06/06	Ronildo
41	Laticínios Sul Ltda	Horizontina	19/05/06	Everton L Breunig

Organizações que não Responderam ao Questionário ou não Participaram da Pesquisa

	Razão Social	Município Sede	Gestor Contatado / Situação na Pesquisa
1	Laticínios Três Palmeiras Ltda	Antônio Prado	Moises
2	Laticínios Princesul Ltda	Porto Alegre	Não quis participar
3	Coop. dos Prod. Funcionários e Transportadores de Vila Flores		Não foi entrevistada
4	Kunzler Filho e Cia Ltda	Porto Alegre	Luiz Kunzler
5	Laticínios Mondai Ltda -EPP	Vista Alegre	Não foi entrevistada
6	Indústria de Laticínios Finesse Ltda	Panambi	Denise
7	Indústria de Laticínios Nutrilat Ltda	Fazenda Vilanova	Sergio
8	Cooperativa Mista Agropecuária Ronda Alta Ltda	Ronda Alta	Cemar
9	Cooperativa dos Produtores de Leite de Serafina Correa Ltda	Serafina Corrêa	José Barp
10	Cooperativa Agropecuária Petropolis Ltda – Coapel	Nova Petrópolis	Roberta Liane Silva
11	De Prima Laticínios Ltda	Tucunduva	Luiz Alberto Elegeta
12	Randon Agropecuaria Ltda	Vacaria	Everton Carbone
13	Capprys Indústria de Laticínios Ltda	Porto Alegre	Alessandro Gad Gestaro
14	Cooperativa Mista de Leite e Derivados de Montenegro Ltda	Montenegro	José Bruno Rohr

Organizações que não Puderam ser Contatadas

	Razão Social	Município Sede	Indicação de Contato
1	Laticínios Luza Ltda	Constantina	Denir Francisco Luza
2	Laticínios Pinhalense Ltda	Pinhal	Nenhum
3	Indústria de Beneficiamento de Leite Marau Ltda	Marau	Pércio Broco
4	Mac Indústria e Comércio de Laticínios Ltda	Restinga Seca	Elder Marcio Mozzaquatro Clara E M Dos Santos
5	Indústria e Comércio de Laticínios Recanto Ltda	Sede Nova	Romeu Elki Chnalz Chiogna
6	Cooperativa de Pequenos Agricultores Produtores de Leite de Canguçu	Canguçu	Nenhum

Organizações que não Estavam em Operação no Período da Pesquisa

	Razão Social	Município Sede	Contato
1	Laticínios Biehl Ltda	Marques de Souza	Fábio
2	Laticínios Aurora Ltda	Ibiaca	
3	Laticínios Primo Ltda	Palmitinho	Luiz Paulo
4	Longoni Laticínios Ltda	Glorinha	Marlene
5	Laticínios Arco Verde Ltda	Arco Verde	Nelson Nakayama
6	Cooperativa Agropecuária Caxiense Ltda	Caxias do Sul	Lino Celso Zaccani
7	Glorinha Indústria de Laticínios Ltda	Glorinha	Carlos F C da Rocha
8	Leitaria e Laticínios Santa Diva Ltda	Pinheiro Machado	Térbio Sadia

ANEXO G

Resultados da Survey

1) Sobre o processo de seleção/avaliação de um parceiro de negócios de longo prazo, defina o nível de importância atribuído por sua empresa para critérios como:

Critérios	Irrelevante	Pouco Relevante	Relevante	Essencial
<i>C 1 Características técnicas dos produtos</i>	0 (0%)	0 (0%)	15 (36%)	26 (63%)
<i>C 2 Conjunto de valores éticos da empresa</i>	0 (0%)	0 (0%)	12 (29%)	29 (70%)
<i>C 3 Marca</i>	2 (4%)	11 (26%)	20 (48%)	8 (19%)
<i>C 4 Preço ou custo de aquisição</i>	0 (0%)	3 (7%)	25 (60%)	13 (31%)
<i>C 5 Nível de confiança</i>	0 (0%)	0 (0%)	12 (29%)	29 (70%)
<i>C 6 Profissionalismo dos gestores</i>	0 (0%)	1 (2%)	17 (41%)	23 (56%)
<i>C 7 Capacidade tecnológica e inovativa</i>	0 (0%)	4 (9%)	25 (60%)	12 (29%)
<i>C 8 Confiabilidade no desempenho do produto</i>	0 (0%)	0 (0%)	11 (26%)	30 (73%)
<i>C 9 Serviços de apoio</i>	1 (2%)	4 (9%)	29 (70%)	7 (17%)
<i>C 10 Compartilhamento de informações estratégicas</i>	0 (0%)	6 (14%)	23 (56%)	12 (29%)
<i>C 11 Possibilidade de acessar novos mercados</i>	0 (0%)	3 (7%)	25 (60%)	13 (31%)
<i>C 12 Conformidade do produto com os padrões estabelecidos</i>	1 (2%)	0 (0%)	13 (31%)	27 (65%)
<i>C 13 Tempo de processamento e entrega dos pedidos</i>	0 (0%)	0 (0%)	18 (43%)	23 (56%)
<i>C 14 Contato freqüente com os gestores</i>	0 (0%)	12 (29%)	22 (53%)	7 (17%)
<i>C 15 Conhecimento sobre o mercado consumidor final</i>	1 (2%)	2 (4%)	17 (41%)	21 (51%)
<i>C 16 Objetivos e metas comuns entre as empresas</i>	1 (2%)	3 (7%)	25 (60%)	12 (29%)
<i>C 17 Política de redução continuada dos custos</i>	1 (2%)	3 (7%)	16 (39%)	21 (51%)
<i>C 18 Possibilidade de expansão dos lucros da sua empresa</i>	0 (0%)	1 (2%)	10 (24%)	30 (73%)
<i>C 19 Disponibilidade e empenho em cooperar e desenvolver ações conjuntas</i>	0 (0%)	3 (7%)	23 (56%)	15 (36%)
<i>C 20 Nível de comprometimento com as ações conjuntas</i>	0 (0%)	3 (7%)	20 (48%)	18 (43%)
<i>C 21 Foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final</i>	0 (0%)	0 (0%)	11 (26%)	30 (73%)
<i>C 22 O custo decorrente de um eventual rompimento da parceria</i>	2 (4%)	4 (9%)	22 (53%)	13 (31%)
<i>C 23 Redução dos custos de negociação</i>	0 (0%)	4 (9%)	22 (53%)	15 (36%)
<i>C 24 Quantidade e qualidade dos relacionamentos com outras organizações</i>	0 (0%)	12 (29%)	22 (53%)	7 (17%)
<i>C 25 Possibilidade de aprendizado conjunto</i>	0 (0%)	3 (7%)	26 (63%)	12 (29%)

2) Considerando o estabelecimento de uma parceria de longo prazo e mutuamente compensatória para as empresas, aponte SEIS critérios da lista anterior que seriam indispensáveis:

Crítérios	Total	Questões	Empresas
<i>C 1 Características técnicas dos produtos</i>	16	6.5%	39.0%
<i>C 2 Conjunto de valores éticos da empresa</i>	19	7.7%	46.3%
<i>C 3 Marca</i>	5	2.0%	12.2%
<i>C 4 Preço ou custo de aquisição</i>	14	5.7%	34.1%
<i>C 5 Nível de confiança</i>	23	9.3%	56.1%
<i>C 6 Profissionalismo dos gestores</i>	14	5.7%	34.1%
<i>C 7 Capacidade tecnológica e inovativa</i>	7	2.8%	17.1%
<i>C 8 Confiabilidade no desempenho do produto</i>	18	7.3%	43.9%
<i>C 9 Serviços de apoio</i>	3	1.2%	7.3%
<i>C 10 Compartilhamento de informações estratégicas</i>	3	1.2%	7.3%
<i>C 11 Possibilidade de acessar novos mercados</i>	12	4.9%	29.3%
<i>C 12 Conformidade do produto com os padrões estabelecidos</i>	14	5.7%	34.1%
<i>C 13 Tempo de processamento e entrega dos pedidos</i>	12	4.9%	29.3%
<i>C 14 Contato freqüente com os gestores</i>	3	1.2%	7.3%
<i>C 15 Conhecimento sobre o mercado consumidor final</i>	10	4.1%	24.4%
<i>C 16 Objetivos e metas comuns entre as empresas</i>	5	2.0%	12.2%
<i>C 17 Política de redução continuada dos custos</i>	11	4.5%	26.8%
<i>C 18 Possibilidade de expansão dos lucros da sua empresa</i>	14	5.7%	34.1%
<i>C 19 Disponibilidade e empenho em cooperar e desenvolver ações conjuntas</i>	6	2.4%	14.6%
<i>C 20 Nível de comprometimento com as ações conjuntas</i>	6	2.4%	14.6%
<i>C 21 Foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final</i>	20	8.1%	48.8%
<i>C 22 O custo decorrente de um eventual rompimento da parceria</i>	3	1.2%	7.3%
<i>C 23 Redução dos custos de negociação</i>	4	1.6%	9.8%
<i>C 24 Quantidade e qualidade dos relacionamentos com outras organizações</i>	0	0.0%	0.0%
<i>C 25 Possibilidade de aprendizado conjunto</i>	4	1.6%	9.8%

3) Considerando apenas um relacionamento comercial, sem compromissos de longo prazo, aponte SEIS critérios da lista anterior que seriam minimamente exigidos:

Crítérios	Total	Questões	Empresas
<i>C 1 Características técnicas dos produtos</i>	18	7.3%	43.9%
<i>C 2 Conjunto de valores éticos da empresa</i>	9	3.7%	22.0%
<i>C 3 Marca</i>	9	3.7%	22.0%
<i>C 4 Preço ou custo de aquisição</i>	25	10.2%	61.0%
<i>C 5 Nível de confiança</i>	12	4.9%	29.3%
<i>C 6 Profissionalismo dos gestores</i>	4	1.6%	9.8%
<i>C 7 Capacidade tecnológica e inovativa</i>	8	3.3%	19.5%
<i>C 8 Confiabilidade no desempenho do produto</i>	17	6.9%	41.5%
<i>C 9 Serviços de apoio</i>	10	4.1%	24.4%
<i>C 10 Compartilhamento de informações estratégicas</i>	5	2.0%	12.2%
<i>C 11 Possibilidade de acessar novos mercados</i>	8	3.3%	19.5%
<i>C 12 Conformidade do produto com os padrões estabelecidos</i>	10	4.1%	24.4%
<i>C 13 Tempo de processamento e entrega dos pedidos</i>	20	8.1%	48.8%
<i>C 14 Contato freqüente com os gestores</i>	5	2.0%	12.2%
<i>C 15 Conhecimento sobre o mercado consumidor final</i>	7	2.8%	17.1%
<i>C 16 Objetivos e metas comuns entre as empresas</i>	10	4.1%	24.4%
<i>C 17 Política de redução continuada dos custos</i>	6	2.4%	14.6%
<i>C 18 Possibilidade de expansão dos lucros da sua empresa</i>	16	6.5%	39.0%
<i>C 19 Disponibilidade e empenho em cooperar e desenvolver ações conjuntas</i>	8	3.3%	19.5%
<i>C 20 Nível de comprometimento com as ações conjuntas</i>	4	1.6%	9.8%
<i>C 21 Foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final</i>	9	3.7%	22.0%
<i>C 22 O custo decorrente de um eventual rompimento da parceria</i>	5	2.0%	12.2%
<i>C 23 Redução dos custos de negociação</i>	11	4.5%	26.8%
<i>C 24 Quantidade e qualidade dos relacionamentos com outras organizações</i>	4	1.6%	9.8%
<i>C 25 Possibilidade de aprendizado conjunto</i>	6	2.4%	14.6%

ANEXO H

Estatísticas Descritivas da Survey

1) Sobre o processo de seleção/avaliação de um parceiro de negócios de longo prazo, defina o nível de importância atribuído por sua empresa para critérios como:

Critérios Envolvidos na Configuração de uma Parceria de Longo Prazo Voltada à Formação de Valor	Média	Erro Padrão	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Variância	Curtose	Assimetria	Intervalo	Mínimo	Máximo
C 1 Características técnicas dos produtos	2,63	0,08	3	3	0,49	0,24	-1,75	-0,58	1	2	3
C 2 Conjunto de valores éticos da empresa	2,71	0,07	3	3	0,46	0,21	-1,16	-0,95	1	2	3
C 3 Marca	1,83	0,13	2	2	0,80	0,65	-0,26	-0,28	3	0	3
C 4 Preço ou custo de aquisição	2,24	0,09	2	2	0,58	0,34	-0,33	-0,07	2	1	3
C 5 Nível de confiança	2,71	0,07	3	3	0,46	0,21	-1,16	-0,95	1	2	3
C 6 Profissionalismo dos gestores	2,54	0,09	3	3	0,55	0,30	-0,72	-0,62	2	1	3
C 7 Capacidade tecnológica e inovativa	2,20	0,09	2	2	0,60	0,36	-0,29	-0,09	2	1	3
C 8 Confiabilidade no desempenho do produto	2,73	0,07	3	3	0,45	0,20	-0,87	-1,09	1	2	3
C 9 Serviços de apoio	2,02	0,10	2	2	0,61	0,37	2,47	-0,70	3	0	3
C 10 Compartilhamento de informações estratégicas	2,15	0,10	2	2	0,65	0,43	-0,58	-0,15	2	1	3
C 11 Possibilidade de acessar novos mercados	2,24	0,09	2	2	0,58	0,34	-0,33	-0,07	2	1	3
C 12 Conformidade do produto com os padrões estabelecidos	2,61	0,10	3	3	0,63	0,39	5,90	-2,03	3	0	3
C 13 Tempo de processamento e entrega dos pedidos	2,56	0,08	3	3	0,50	0,25	-2,04	-0,26	1	2	3
C 14 Contato freqüente com os gestores	1,88	0,11	2	2	0,68	0,46	-0,73	0,15	2	1	3
C 15 Conhecimento sobre o mercado consumidor final	2,39	0,11	2	3	0,70	0,49	1,92	-1,18	3	0	3
C 16 Objetivos e metas comuns entre as empresas	2,17	0,10	2	2	0,67	0,45	1,68	-0,74	3	0	3
C 17 Política de redução continuada dos custos	2,39	0,12	3	3	0,74	0,54	1,39	-1,17	3	0	3
C 18 Possibilidade de expansão dos lucros da sua empresa	2,71	0,08	3	3	0,51	0,26	1,50	-1,52	2	1	3
C 19 Disponibilidade e empenho em cooperar e desenvolver ações conjuntas	2,29	0,09	2	2	0,60	0,36	-0,52	-0,21	2	1	3
C 20 Nível de comprometimento com as ações conjuntas	2,37	0,10	2	2	0,62	0,39	-0,59	-0,44	2	1	3
C 21 Foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final	2,73	0,07	3	3	0,45	0,20	-0,87	-1,09	1	2	3
C 22 O custo decorrente de um eventual rompimento da parceria	2,12	0,12	2	2	0,78	0,61	1,03	-0,88	3	0	3
C 23 Redução dos custos de negociação	2,27	0,10	2	2	0,63	0,40	-0,57	-0,28	2	1	3
C 24 Quantidade e qualidade dos relacionamentos com outras organizações	1,88	0,11	2	2	0,68	0,46	-0,73	0,15	2	1	3
C 25 Possibilidade de aprendizado conjunto	2,22	0,09	2	2	0,57	0,33	-0,18	0,00	2	1	3

2) Considerando o estabelecimento de uma parceria de longo prazo e mutuamente compensatória para as empresas, aponte SEIS critérios que seriam indispensáveis:

Critérios Indispensáveis Envolvidos na Configuração de uma Parceria de Longo Prazo Voltada à Formação de Valor	Média	Erro Padrão	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Variância	Curtose	Assimetria	Intervalo	Mínimo	Máximo	Soma
C 1 Características técnicas dos produtos	0,39	0,08	0	0	0,49	0,24	-1,88	0,47	1	0	1	16
C 2 Conjunto de valores éticos da empresa	0,46	0,08	0	0	0,50	0,25	-2,08	0,15	1	0	1	19
C 3 Marca	0,12	0,05	0	0	0,33	0,11	3,95	2,40	1	0	1	5
C 4 Preço ou custo de aquisição	0,34	0,07	0	0	0,48	0,23	-1,60	0,69	1	0	1	14
C 5 Nível de confiança	0,56	0,08	1	1	0,50	0,25	-2,04	-0,26	1	0	1	23
C 6 Profissionalismo dos gestores	0,34	0,07	0	0	0,48	0,23	-1,60	0,69	1	0	1	14
C 7 Capacidade tecnológica e inovativa	0,17	0,06	0	0	0,38	0,15	1,37	1,82	1	0	1	7
C 8 Confiabilidade no desempenho do produto	0,44	0,08	0	0	0,50	0,25	-2,04	0,26	1	0	1	18
C 9 Serviços de apoio	0,07	0,04	0	0	0,26	0,07	10,08	3,40	1	0	1	3
C 10 Compartilhamento de informações estratégicas	0,07	0,04	0	0	0,26	0,07	10,08	3,40	1	0	1	3
C 11 Possibilidade de acessar novos mercados	0,29	0,07	0	0	0,46	0,21	-1,16	0,95	1	0	1	12
C 12 Conformidade do produto com os padrões estabelecidos	0,34	0,07	0	0	0,48	0,23	-1,60	0,69	1	0	1	14
C 13 Tempo de processamento e entrega dos pedidos	0,29	0,07	0	0	0,46	0,21	-1,16	0,95	1	0	1	12
C 14 Contato freqüente com os gestores	0,07	0,04	0	0	0,26	0,07	10,08	3,40	1	0	1	3
C 15 Conhecimento sobre o mercado consumidor final	0,24	0,07	0	0	0,43	0,19	-0,49	1,24	1	0	1	10
C 16 Objetivos e metas comuns entre as empresas	0,12	0,05	0	0	0,33	0,11	3,95	2,40	1	0	1	5
C 17 Política de redução continuada dos custos	0,27	0,07	0	0	0,45	0,20	-0,87	1,09	1	0	1	11
C 18 Possibilidade de expansão dos lucros da sua empresa	0,34	0,07	0	0	0,48	0,23	-1,60	0,69	1	0	1	14
C 19 Disponibilidade e empenho em cooperar e desenvolver ações conjuntas	0,15	0,06	0	0	0,36	0,13	2,43	2,08	1	0	1	6
C 20 Nível de comprometimento com as ações conjuntas	0,15	0,06	0	0	0,36	0,13	2,43	2,08	1	0	1	6
C 21 Foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final	0,49	0,08	0	0	0,51	0,26	-2,10	0,05	1	0	1	20
C 22 O custo decorrente de um eventual rompimento da parceria	0,07	0,04	0	0	0,26	0,07	10,08	3,40	1	0	1	3
C 23 Redução dos custos de negociação	0,10	0,05	0	0	0,30	0,09	6,24	2,82	1	0	1	4
C 24 Quantidade e qualidade dos relacionamentos com outras organizações	-	-	0	0	0,00	0,00	-	-	0	0	0	0
C 25 Possibilidade de aprendizado conjunto	0,10	0,05	0	0	0,30	0,09	6,24	2,82	1	0	1	4

3) Considerando apenas um relacionamento comercial, sem compromissos de longo prazo, aponte SEIS critérios que seriam minimamente exigidos:

Critérios Indispensáveis Envolvidos na Configuração de um Relacionamento de Mercado	Média	Erro Padrão	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Variância	Curtose	Assimetria	Intervalo	Mínimo	Máximo	Soma
C 1 Características técnicas dos produtos	0,44	0,08	0	0	0,50	0,25	-2,04	0,26	1	0	1	18
C 2 Conjunto de valores éticos da empresa	0,22	0,07	0	0	0,42	0,18	-0,02	1,41	1	0	1	9
C 3 Marca	0,22	0,07	0	0	0,42	0,18	-0,02	1,41	1	0	1	9
C 4 Preço ou custo de aquisição	0,61	0,08	1	1	0,49	0,24	-1,88	-0,47	1	0	1	25
C 5 Nível de confiança	0,29	0,07	0	0	0,46	0,21	-1,16	0,95	1	0	1	12
C 6 Profissionalismo dos gestores	0,10	0,05	0	0	0,30	0,09	6,24	2,82	1	0	1	4
C 7 Capacidade tecnológica e inovativa	0,20	0,06	0	0	0,40	0,16	0,58	1,60	1	0	1	8
C 8 Confiabilidade no desempenho do produto	0,41	0,08	0	0	0,50	0,25	-1,97	0,36	1	0	1	17
C 9 Serviços de apoio	0,24	0,07	0	0	0,43	0,19	-0,49	1,24	1	0	1	10
C 10 Compartilhamento de informações estratégicas	0,12	0,05	0	0	0,33	0,11	3,95	2,40	1	0	1	5
C 11 Possibilidade de acessar novos mercados	0,20	0,06	0	0	0,40	0,16	0,58	1,60	1	0	1	8
C 12 Conformidade do produto com os padrões estabelecidos	0,24	0,07	0	0	0,43	0,19	-0,49	1,24	1	0	1	10
C 13 Tempo de processamento e entrega dos pedidos	0,49	0,08	0	0	0,51	0,26	-2,10	0,05	1	0	1	20
C 14 Contato freqüente com os gestores	0,12	0,05	0	0	0,33	0,11	3,95	2,40	1	0	1	5
C 15 Conhecimento sobre o mercado consumidor final	0,17	0,06	0	0	0,38	0,15	1,37	1,82	1	0	1	7
C 16 Objetivos e metas comuns entre as empresas	0,24	0,07	0	0	0,43	0,19	-0,49	1,24	1	0	1	10
C 17 Política de redução continuada dos custos	0,15	0,06	0	0	0,36	0,13	2,43	2,08	1	0	1	6
C 18 Possibilidade de expansão dos lucros da sua empresa	0,39	0,08	0	0	0,49	0,24	-1,88	0,47	1	0	1	16
C 19 Disponibilidade e empenho em cooperar e desenvolver ações conjuntas	0,20	0,06	0	0	0,40	0,16	0,58	1,60	1	0	1	8
C 20 Nível de comprometimento com as ações conjuntas	0,10	0,05	0	0	0,30	0,09	6,24	2,82	1	0	1	4
C 21 Foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final	0,22	0,07	0	0	0,42	0,18	-0,02	1,41	1	0	1	9
C 22 O custo decorrente de um eventual rompimento da parceria	0,12	0,05	0	0	0,33	0,11	3,95	2,40	1	0	1	5
C 23 Redução dos custos de negociação	0,27	0,07	0	0	0,45	0,20	-0,87	1,09	1	0	1	11
C 24 Quantidade e qualidade dos relacionamentos com outras organizações	0,10	0,05	0	0	0,30	0,09	6,24	2,82	1	0	1	4
C 25 Possibilidade de aprendizado conjunto	0,15	0,06	0	0	0,36	0,13	2,43	2,08	1	0	1	6

ANEXO I

Matriz de Correlação Entre Elementos de Valor em Parcerias de Longo Prazo Voltada

	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	C 8	C 9	C 10	C 11	C 12	C 13	C 14	C 15	C 16	C 17	C 18	C 19	C 20	C 21	C 22	C 23	C 24	C 25	
C 1	1,00																									
C 2	-0,15	1,00																								
C 3	-0,10	0,27	1,00																							
C 4	0,23	-0,19	-0,12	1,00																						
C 5	0,07	0,18	-0,14	0,18	1,00																					
C 6	0,00	0,04	-0,01	0,05	0,44	1,00																				
C 7	0,34	0,12	0,23	0,15	0,30	0,20	1,00																			
C 8	0,11	-0,27	-0,06	-0,03	-0,03	-0,11	0,11	1,00																		
C 9	0,11	0,11	0,11	0,05	0,38	0,18	0,60	0,30	1,00																	
C 10	-0,06	0,23	0,38	0,10	0,15	0,12	0,18	0,05	0,49	1,00																
C 11	0,06	0,27	0,57	0,04	0,09	0,05	0,22	-0,03	0,26	0,36	1,00															
C 12	0,01	-0,06	0,01	0,06	0,46	0,33	0,34	0,24	0,55	0,14	0,20	1,00														
C 13	0,04	-0,03	0,18	0,12	0,08	0,42	0,21	0,13	0,12	-0,18	0,03	0,32	1,00													
C 14	-0,06	0,44	0,42	0,08	0,20	0,31	0,31	0,05	0,25	0,27	0,46	0,12	0,28	1,00												
C 15	0,06	0,05	0,30	0,01	0,44	0,28	0,53	0,26	0,56	0,53	0,31	0,52	0,07	0,36	1,00											
C 16	0,12	0,17	0,15	0,21	0,41	0,22	0,66	-0,01	0,66	0,51	0,34	0,46	-0,07	0,27	0,65	1,00										
C 17	-0,08	0,05	0,41	0,30	0,27	0,21	0,05	-0,05	0,26	0,55	0,30	0,12	0,07	0,40	0,28	0,17	1,00									
C 18	-0,04	0,16	0,18	0,25	0,05	0,04	-0,05	-0,02	0,10	0,43	0,16	0,02	-0,03	0,18	0,12	0,22	0,51	1,00								
C 19	-0,05	0,05	0,16	0,29	0,23	0,12	0,25	0,02	0,25	0,27	0,29	-0,02	0,02	0,27	0,08	0,18	0,30	0,45	1,00							
C 20	0,04	0,03	-0,02	0,30	0,38	0,43	0,21	0,00	0,24	0,23	0,16	0,12	0,13	0,40	0,18	0,21	0,39	0,50	0,77	1,00						
C 21	0,11	0,46	0,29	-0,03	0,46	0,29	0,38	0,13	0,48	0,31	0,26	0,42	0,35	0,38	0,42	0,41	0,25	0,19	0,21	0,18	1,00					
C 22	0,25	0,24	0,19	0,21	0,10	-0,04	0,53	0,17	0,52	0,31	0,32	0,20	0,08	0,45	0,37	0,63	0,09	0,22	0,19	0,16	0,24	1,00				
C 23	0,00	0,10	0,14	0,29	-0,07	-0,06	0,19	0,17	0,18	0,14	0,02	0,08	0,22	0,43	0,04	0,01	0,31	0,48	0,38	0,38	0,08	0,24	1,00			
C 24	0,09	0,28	0,37	0,20	0,36	0,11	0,43	0,05	0,43	0,32	0,39	0,00	0,06	0,56	0,47	0,32	0,50	0,25	0,46	0,46	0,30	0,31	0,43	1,00		
C 25	-0,15	0,25	0,30	0,06	0,35	0,25	0,31	-0,06	0,49	0,51	0,21	0,18	0,08	0,39	0,47	0,42	0,50	0,48	0,39	0,47	0,53	0,05	0,25	0,59	1,00	