



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

MARLON PRUDENTE MACHADO

**SISTEMA DE FORNECIMENTO ENXUTO: Uma análise pela
percepção dos produtores de carne bovina em Acreúna/GO**

Brasília ó DF

2011

MARLON PRUDENTE MACHADO

**SISTEMA DE FORNECIMENTO ENXUTO: Uma análise pela
percepção dos produtores de carne bovina em Acreúna/GO**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Dr. José Márcio
Carvalho

Professor Co-Orientador: Ms. Karim Marini
Thomé

Brasília ó DF

2011

Machado, Marlon Prudente.

SISTEMA DE FORNECIMENTO ENXUTO: Uma análise pela percepção dos produtores de carne bovina em Acreúna/GO / Marlon Prudente Machado. ó Brasília, 2011.

59 f. : il.

Monografia (bacharelado) ó Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Dr. José Márcio Carvalho, Departamento de Administração.

Co-Orientador: Ms. Karim Marini Thomé, Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária.

1. Sistema de Fornecimento Enxuto. 2. Relacionamento Estratégico. 3. Bovinocultura de Corte. 4. Agronegócio.

MARLON PRUDENTE MACHADO

**SISTEMA DE FORNECIMENTO ENXUTO: Uma análise pela
percepção dos produtores de carne bovina em Acreúna/GO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão
do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Marlon Prudente Machado

Dr. José Márcio Carvalho
Professor Orientador

Ms. Karim Marini Thomé
Professor Co-Orientador

Brasília, 05 de Julho de 2011

A toda minha família pelo apoio e amor incondicionais
nos momentos de fragilidades e incertezas.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela saúde, discernimento e por me oferecer a companhia de pessoas que sempre me deram suporte.

Agradeço imensamente a minha família, meu pai Divino, minha mãe Rosa Amélia, minha irmã Ana Carolina e meu filho Pedro. Sem vocês eu não teria a metade da força necessária para concluir esta jornada. Acredito fielmente que não poderia ter nascido em melhor família, que apesar dos percalços o amor impera acima de tudo. Amos vocês demais!

Um obrigado especial a minha avó Rosemar pelos pães de queijo e quitutes que sempre fizeram minha alegria.

Agradeço muito aos meus amigos pelas horas descompromissadas, conversas sem propósito, risadas despreziosas. Vocês são a família que Deus me permitiu escolher.

Aos tios Ely, Erly e Alcir pelo suporte oferecido.

Ao meu Orientador Dr. José Márcio quem acreditou no potencial do trabalho e ajudou na formulação das ideias e direções que espero não pararem por aqui nesta dissertação.

Ao meu Co-orientador Ms. Karim pela paciência, pelo estímulo e por ter embarcado nesse projeto desprezioso.

Um sincero obrigado ao meu Tio Celso e ao Ivan, pelo apoio e por me ajudarem com os entrevistados.

Agradeço aos entrevistados pelo tempo despendido nas conversas.

A minha chefe Lucenir e a Rádio e Televisão Bandeirantes que me ofereceram apoio necessário para fazer as viagens e orientações.

Enfim, agradeço a todos que participaram diretamente ou indiretamente da elaboração deste trabalho. Ele também é de vocês.

Que Deus os Abençoe!

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar se as relações formadas pelos produtores da cadeia da bovinocultura de corte na cidade de Acreúna/GO são pautadas pelo sistema de fornecimento enxuto, formando assim um relacionamento de parceria. A pesquisa usa como referência as diferentes discussões sobre as principais características que fazem com que um relacionamento qualquer entre compradores e fornecedores se torne de fato uma aliança estratégica. Foram analisadas através de entrevistas pré-estruturadas as percepções dos produtores sobre a benéfica de suas atuais relações, a percepção da satisfação que possuem com estas relações e os principais pontos positivos para que a relação seja positiva. Da mesma forma, foi traçado o perfil dos produtores, caracterizando seus sistemas de manejo e atividades que desenvolvem, além do tamanho de seu rebanho e o volume de vendas por cabeça. Os resultados demonstraram que apesar da satisfação com os relacionamentos desenvolvidos, os produtores possuem um alto nível de desconfiança junto aos seus compradores, que tem como principal fator a frágil ou inexistente troca de informações entre as partes envolvidas. Conclui-se ao fim, que não existe uma relação pautada pelos princípios do sistema de fornecimento enxuto.

Palavras-chave: Sistema de fornecimento enxuto, parceria, comunicação, confiança, pecuária de corte.

LISTA DE TABELAS

1. Tabela 1 ó Brasil: Principais mercados de destino de carne bovina em 2008.....12
2. Tabela 2 ó Rebanho Bovino brasileiro.....13

LISTA DE QUADROS

1. Quadro 1 ó Vantagens competitivas.....	24
2. Quadro 2 ó Percepções das vantagens e desvantagens.....	25
3. Quadro 3 ó Fornecimento tradicional vs. Fornecimento enxuto.....	26
4. Quadro 4 ó Produtores por atividade.....	36
5. Quadro 5 ó Produtores por sistema de manejo.....	37
6. Quadro 6 ó Fator de influência positiva.....	38
7. Quadro 7 ó Padrões de negociação.....	39
8. Quadro 8 ó Configurações de vendas.....	40
9. Quadro 9 ó Tempo de relacionamento.....	41
10. Quadro 10 ó Seleção e avaliação.....	41
11. Quadro 11 ó Apoio técnico.....	42
12. Quadro 12 ó Comunicação.....	42
13. Quadro 13 ó Problemas com o rebanho.....	43
14. Quadro 14 ó Qualidade.....	43
15. Quadro 15 ó Adaptações físicas.....	44
16. Quadro 16 ó Práticas de manejo.....	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Formulação do problema.....	14
1.1	Objetivo Geral.....	17
1.2	Objetivos específicos.....	17
1.3	Justificativa.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	<i>Lean Supply Chain</i>	20
2.2	Relacionamentos Estratégicos.....	21
2.3	Quadro conceitual.....	25
2.4	Bovinocultura de corte.....	30
3	METODOLOGIA.....	31
3.1	Técnicas de pesquisa.....	32
3.2	Participantes do estudo.....	32
3.3	Instrumento de pesquisa.....	33
3.4	Análise de dados.....	34
4	RESULTADOS E DICUSSÃO.....	36
4.1	Perfil.....	36
4.2	Percepções e fatores de importância.....	37
4.3	Percepções de alianças estratégicas.....	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	47
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
	APÊNDICES.....	53

1 INTRODUÇÃO

Para Nassar e Botelho (1999, p. 28), *agribusiness* caracteriza-se como ãum conjunto de atividades especializadas envolvendo uma sãrie de agentes, que desempenham os mais variados papãeis e apresentam grande interaçãõ e interdependãncia entre siõ. O Brasil, como de conhecimento popular, é um dos grandes *players* deste segmento de mercado, com nãumeros expressivos tanto na produçãõ de grãõs quanto na criaçãõ de animais.

O novo modelo de desenvolvimento econõmico, que vem sendo seguido no Brasil, de inserçãõ competitiva no mercado internacional tem provocado momentos de intenso desequilãbrio em vãrios setores da economia brasileira, inclusive no setor agropecuãrio. Silva (2000) diz que os macroprocessos em curso, na economia do paãis, afetam severamente a reestruturaçãõ e reorganizaçãõ do agronegõcio nacional, visto que grande parte dos acontecimentos estã se dando de forma abrupta e nãõ gradativa.

Movimentos de abertura de capital, internacionalizaçãõ e diversificaçãõ das atividades como aquisiçãõ de unidades para abate de frangos e suãnos, alãem do beneficiamento do couro, sãõ exemplos da mudançã na conduta estratãgica das empresas, juntamente com estas mudançã observa-se, tambãem, um intenso movimento de concentraçãõ de empresas ligadas ao setor. Constata-se que a pecuãria nacional assume uma postura empresarial, gerando ganhos potenciais para todo o sistema agroindustrial (CALEMAN, 2010).

Tem-se presenciado o enorme crescimento que as empresas ligadas a este setor vãem tendo no Brasil. Grandes conglomerados de empresas brasileiras lãderes em *market share* voltadas ao *agribusiness* estãõ presentes nos 5 continentes, produzindo em mais de 80 paãises ao redor do mundo e colecionando tãtulos como: maiores exportadores de carne bovina do mundo, maiores abatedores de aves do Reino Unido, maiores produtores sul-americanos de cordeiros (JBS, Marfrig, Minerva).

Inserida neste contexto estã à atividade de produçãõ de carne bovina para corte, que por sua vez possui dentro do seu processo produtivo, diversos outros mercados, como os de insumos, os frigorãficos, cooperativas de produtores, indãstrias de equipamentos, mercados consumidores e de distribuiçãõ.

Os números da pecuária brasileira chamam a atenção. São mais de 176 milhões de hectares de pastagem, com um rebanho ligeiramente superior a 200 milhões de cabeças bovinas, o segundo maior do planeta (perdendo apenas para a Índia, que contém 230 milhões de cabeças). O país também é o segundo maior produtor (atrás apenas dos Estados Unidos) e o maior exportador de carne bovina do mundo. Nos últimos 12 anos, houve também, um aumento expressivo nos números, com um crescimento em torno de 70% na produção de carne bovina (ANUALPEC, 2009). Fica evidenciado o tamanho deste mercado, observando as exportações brasileiras de carne em 2008 na Tabela 1.

Destino	Valor	Peso líquido (kg)
Rússia	1.476.203.580	391.299.561
Hong Kong	488.277.438	162.303.302
Venezuela	418.415.142	96.901.521
Irã	322.835.888	81.202.443
Estados Unidos	303.688.262	53.647.810
Egito	236.168.449	77.854.397
Reino Unido	220.785.828	56.023.454
Holanda	169.848.039	27.613.694
Argélia	165.299.597	48.432.427
Itália	145.712.531	23.565.299
Israel	140.487.695	34.601.406
Arábia Saudita	138.758.861	38.345.599
Ucrânia	117.547.694	30.418.985
Líbano	91.953.389	21.155.182
Angola	89.398.972	23.448.166
Líbia	88.713.203	25.367.406
Emirados Árabes Unidos	63.364.144	14.455.657
Alemanha	53.268.117	8.245.733
Filipinas	43.961.380	15.235.691
Cingapura	34.608.601	9.151.690

Tabela 1: Brasil - Principais mercados de destino de carne bovina em 2008
Fonte: (TOMHÉ, K. M., 2010).

O estado de Goiás teve em 2009 um rebanho de cerca 19 milhões animais, sendo que mais de 3,9 milhões de animais foram destinados ao abate neste ano. Este montante coloca o estado como sendo o 2º em número de abates, conforme Tabela 2.

Estado	Rebanho efetivo	Abate
Minas Gerais	20.810.819	5.429.087
Goiás	15.921.843	3.911.251
Mato Grosso do Sul	16.568.636	3.893.829
São Paulo	8.860.698	3.835.284
Mato Grosso	18.883.347	3.412.466
Paraná	8.549.911	2.708.291
Rio Grande do Sul	12.008.548	2.672.965
Bahia	11.196.139	2.441.667
Pará	15.035.994	2.361.655
Rondônia	9.363.027	1.884.505
Tocantins	6.621.611	1.228.032
Santa Catarina	4.017.012	1.002.776
Maranhão	6.088.652	931.493
Pernambuco	2.341.181	815.136
Rio de Janeiro	2.098.356	572.688
Ceará	2.260.377	491.357
Espírito Santo	1.918.886	426.337
Amazonas	1.627.095	369.021
Acre	2.214.169	306.672
Piauí	1.671.731	278.992
Paraíba	1.354.117	260.289
Alagoas	911.115	210.395
Rio Grande do Norte	1.047.499	190.529
Sergipe	990.672	189.815
Roraima	674.528	103.744
Distrito Federal	83.762	34.270
Amapá	69.687	23.429
BRASIL	173.189.414	39.985.976

Tabela 2: Rebanho bovino brasileiro
Fonte: adaptado de ANUALPEC (2009)

Ainda vale destacar o aumento de mais de 49 vezes o total de toneladas de carne industrializada exportada por Goiás, que em 2005 era de 51,6 e passou a 1.510 em 2008 (ANUALPEC, 2009).

Os dados citados acima nos mostram o quão importante o agronegócio da pecuária bovina de corte é para o Brasil e também para o estado de Goiás. Neste trabalho, será abordada a percepção dos pecuaristas (fornecedores) da cidade de Acreúna/GO frente aos seus principais compradores a respeito das novas formas de relacionamento, sobretudo àquelas advindas da formação de sistemas enxutos de produção, os relacionamentos estratégicos.

A cidade de Acreúna está situada a 153 quilômetros da capital do estado de Goiás (Goiânia) e possui uma área de 1.566 Km². Com uma população em torno de 20.000 habitantes, sendo que 12,73% do total vivem em áreas rurais (IBGE, 2010). A cidade possui um PIB de mais de 243 milhões de reais, sendo a agropecuária fornecedora de mais de 31% do total (IBGE, 2006).

Segundo o censo agropecuário a cidade de Acreúna possui um rebanho de bovinos com cerca de 87.000 cabeças, com áreas de pastagens superiores a 688 Km² (IBGE, 2006).

1.1 Formulação do problema

Claro, Claro e Hagelaar (2002), dizem que os relacionamentos entre uma empresa e seus fornecedores são referentes a quaisquer conexões voluntárias entre as duas empresas de diferentes estágios em uma cadeia de produção.

A ação conjunta é o ponto de partida para a mudança de uma transação de mercado para uma transação relacional ou bilateral (HEIDE; JOHN, 1992). A formação das parcerias depende da formação em conjunto de metas, processos, controles e principalmente do alinhamento do planejamento entre as partes. O planejamento conjunto funciona como um ponto de referência para os atores, eliminando a necessidade de especificações rígidas de deveres e obrigações, comumente encontrados em contratos (NEVES, 2002).

Para Anderson e Narus (1990), uma vez estabelecida uma base de confiança, as empresas aprendem que as ações conjuntas podem produzir melhores resultados do que ações isoladas, pautadas por interesses individuais. O desenvolvimento e a manutenção têm como base relacional a confiança, sendo esta diretamente proporcional ao envolvimento em ações conjuntas entre compradores e fornecedores, ou seja, quanto maior a confiança entre compradores e fornecedores, maiores serão os projetos desenvolvidos em conjunto (CLARO; CLARO, 2004).

Segundo Ford *et al.* (2003), a rede de um comprador é desenvolvida conscientemente e agrega apenas um grupo restrito de empresas. Membros da aliança do comprador apresentarão barreiras a ações danosas de um determinado fornecedor, sobretudo se suas ações puderem comprometer os investimentos ou resultados econômicos de um membro da rede (CLARO; CLARO, 2004).

Este trabalho trata da perspectiva dos produtores de carne bovina de corte quanto aos avanços e barreiras nas relações entre compradores e fornecedores no contexto das práticas de produção enxuta, ou seja, as relações de fornecimento enxuto. E dentro deste segmento os relacionamentos entre produtores e frigoríficos são, na maioria das vezes, uma relação de amor e ódio, colocando diversas vezes à prova a veracidade das teorias voltadas para as estratégias de relacionamento.

Caleman (2010) define que a análise das garantias do sistema agroindustrial (SAG) de carne bovina tem como foco a transação produtor-frigorífico. O produto é o animal a ser abatido e é descrito como uma *commodity* onde a principal referência para o processo de troca é o preço. Desta forma, ficam identificados como agentes responsáveis pelo risco de não pagamento a indústria frigorífica. Cabendo a ela, oferecer garantias para que as transações ocorram a baixos custos, ou seja, com uma maior eficiência econômica.

No final de 2008 a crise econômica global, afetou severamente a indústria frigorífica bovina, resultando em mudanças nas estratégias das empresas e nos relacionamentos com os fornecedores de matéria-prima. Diversas empresas entraram em processo de recuperação judicial, não honrando os pagamentos com os produtores, aumentando ainda mais o conflito já existente em relação a preços e garantias de recebimento (CALEMAN, 2010).

A evolução da pecuária bovina mostra a falta de integração do setor industrial com o abastecimento de matéria-prima, quando comparada com aves e suínos. O grau de autonomia e poder econômico que o setor primário ainda mantém no caso de bovinos, também são um entrave à maior integração com os demais agentes da cadeia, em especial os frigoríficos (COUTINHO; FERRAZ, 1995). Muito disso por conta da maior liberdade de prazo de engorda na hora do abate, pela menor dependência do produtor com frigoríficos específicos ou simplesmente pela falta de controle dos custos operacionais, não fornecendo um ponto ideal de venda. Fato é que as relações entre fornecedores e frigoríficos são frequentemente mal encaradas por parte dos produtores.

O aprimoramento das relações contratuais em cadeias agroalimentares tem sido buscado como forma de aumentar a competitividade das empresas nelas inseridas. Mediante contratos entre os diversos elos da cadeia - produtores rurais, agroindústria, serviços de distribuição, a sincronia entre eles tende a crescer, havendo maior possibilidade de controle de qualidade da matéria-prima, de regularização do fluxo de quantidades, padronização e definição de normas que regulamentem as transações (BRADENBURG; FERREIRA, 1995).

Características de sistemas de produção, insumos, condições sanitárias, entre outros aspectos, tornam-se determinantes da escolha dos produtos pelos clientes, sejam eles finais ou internos à cadeia (FERREIRA; PADULA, 2002). A busca pela diminuição das sazonalidades e instabilidades de entrega, a dificuldade de estoques, tanto para animais vivos quanto abatidos e a busca por uma maior padronização de matéria-prima forçou o estabelecimento de contratos para os abatedouros de aves e suínos.

A evolução da pecuária bovina mostra, então, um *gap* em relação à falta de integração dos compradores com os fornecedores, quando comparada com aves e suínos. Em relação à carne bovina, os frigoríficos indicam que a baixa qualidade da matéria-prima como um dos principais problemas do setor. Uma das soluções para este problema passa necessariamente pelo pagamento de um *ôbônusô* de acordo com a qualidade do produto e, principalmente, pela mudança da forma de pagamento, de peso vivo para rendimento de carcaça (FERREIRA; PADULA, 2002).

Neste cenário, as ações conjuntas de coordenação entre os agentes e as cadeias são vitais para o desenvolvimento de novos mercados e para suprir a demanda daqueles já existentes

(FERREIRA; PADULA, 1998). Neste sentido, novas formas de organização têm sido buscadas, utilizando como exemplo as experiências das cadeias de aves e suínos, que têm obtido ganhos de competitividade a partir de maior formalização das transações dos produtores com a indústria.

Entretanto, segundo literatura (WOMACK; JONES; ROSS, 1991; HELPER, 1991, 1994; LAMMING, 1993; TURNBULL *et al.*, 1993; KARLSSON; NORR, 1994; PURDY; ASTAD; SAFAYENI, 1994 *apud* ARKADER, 1999) a visão dos fornecedores não aponta para um jogo ganha-ganha, diferente daquela observada pelos compradores. De acordo com esta visão os compradores, ou neste caso os frigoríficos, estariam tirando vantagens econômicas, aproveitando do seu alto poder de barganha e para impor práticas a seus fornecedores, diminuindo assim a rentabilidade destes últimos (HELPER, 1994).

1.2 Objetivo geral

- Este estudo pretende identificar a relação entre os produtores de carne bovina e os seus compradores (frigoríficos), em relação à formação das alianças estratégicas. O objeto de estudo serão os produtores da região de Acreúna/GO.

1.3 Objetivos específicos

- Identificar quais são as variáveis, na ótica do produtor, que fazem parte de uma relação ganha-ganha;
- Descobrir se ao ponto de vista dos produtores a relação com os compradores é uma relação benéfica para ambas às partes, ou seja, uma relação ganha-ganha;
- Verificar se o produtor identifica a sua relação com o comprador como sendo uma aliança estratégica;

1.4 Justificativa

Segundo Arkader (1999), a mostra que existe uma lacuna nas percepções quanto à existência de parcerias efetivas nos novos relacionamentos. Burnes e New (1996, p.22) dizem:

Apesar do fato de que órgãos oficiais, companhias líderes e a literatura concordariam amplamente com essa conceituação de parceria, a realidade parece ser diferente da retórica. Isto se mostrou em um dos resultados da pesquisa que desenvolvemos com a Kearney (1994) que revelou que o termo "parceria" era usado de uma vasta variedade de formas, muitas vezes com conotações irônicas. Para alguns, parceria simplesmente significava descontos nos preços para clientes favorecidos; para outros, acordos complexos de compartilhamento de risco e resultados para novos produtos. Em alguns casos, a linguagem de parceria parecia ser usada para desinfetar o uso brutal de poder comercial. Essa visão vem ao encontro das constatações de Lamming: as iniciativas de parceria são muitas vezes mais "retórica do que realidade".

Apesar de pequenas, existem algumas menções na literatura em relação a barreiras na adoção do fornecimento enxuto (ARKADER, 1999). E é com este interesse que este estudo se justifica.

É de grande necessidade, identificarmos as percepções dos produtores de carne bovina para corte em relação às parcerias firmadas entre eles e seus compradores, tendo em vista o destaque internacional que a carne bovina brasileira alcançou nos últimos anos. Depois de avaliadas as visões dos produtores, serão possíveis as sugestões de melhorias para o fortalecimento das alianças estratégicas formadas neste mercado.

O mercado suíno e de carne de frango, demonstram um nível de relacionamento muito mais elevado do que a da carne bovina. São de suma importância para estes mercados a prevenção de doenças, o planejamento e desenvolvimento dos animais além das constantes melhorias de manejo e instalações. Os prazos são sempre muito bem definidos e as criações passaram a ser em lotes, facilitando dentre muitos outros processos a triagem para a venda. Este nível de profissionalismo atingido provém principalmente do estreitamento das parcerias entre produtores e compradores, onde muitas vezes se confunde o quê é de quem. As alianças estratégicas são muito bem definidas e o sistema de fornecimento enxuto é amplamente difundido e aplicado. Destacando-se o compartilhamento de conhecimentos e rotinas que segundo vários autores, são um fator crítico para o aumento do desempenho, demonstrando que as empresas aprendem através da colaboração com outras empresas (POWELL; KOPUT;

SMITH-DOERR, 1996; WALKER; KOGUT; SHAN, 1997 *apud* CLARO; CLARO; HAGELAAR, 2002).

Para o produtor de carne bovina, no entanto, o cenário é diferente. As alianças estratégicas nem sempre estão bem definidas e a balança das vendas pesa, na maioria das vezes, em prol dos compradores. Muitas vezes pela falta de informação a respeito do tema, por parte dos produtores ou simplesmente pelo enorme poder de barganha que possuem os frigoríficos.

A verificação da percepção dos produtores a respeito das alianças estratégicas torna-se muito importante para a manutenção das boas relações entre vendedores e compradores. Desta forma, com alianças pautadas pelo fornecimento enxuto, o crescimento e fortalecimento deste mercado serão sensivelmente mais elevados. Empresas que investem em ativos específicos para determinados relacionamentos têm desfrutado de incremento em desempenho (CLARO; CLARO, 2004). Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) destacam a importância da aliança estratégica como um *locus* de inovações para empresas.

Em suma, a grande importância da formação, manutenção e fortalecimento de redes e alianças estratégicas, já justificaria a elaboração deste estudo, entretanto, a escassez de literatura a respeito das percepções na perspectiva dos produtores de carne bovina em relação aos objetivos propostos fortalece a relevância do tema a ser trabalhado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Supply Chain Management*

O conceito de *supply chain management* ou como conhecido no Brasil cadeia de suprimentos surge com a aprendizagem da Toyota, que por meio deste, aumentou o seu mercado melhorando seus processos, notoriamente no chão de fábrica, mas também na concepção e desenvolvimento do conceito (PARRY; MILLS; TURNER, 2010). Womack et al. (1991) usou o termo "enxuto" para descrever uma abordagem evolutiva baseado no *lean thinking*, observando como a Toyota se esforçou para eliminar o desperdício e para melhorar a eficiência de seus processos.

Tais conceitos são caracterizados como "Fluxos de valores" que abordam todos os *stakeholders* envolvidos nos processos produtivos como: os compradores, fornecedores e parceiros (LEWIS, 2000). O fornecimento enxuto é uma abordagem em uma perspectiva de longo prazo, em que se gerenciam principalmente relacionamentos (e não transações esporádicas), para evitar desperdícios e adicionar valor ao produto (LAMMING, 1993). Em seus estudos Womack e Jones (1996), identificaram os princípios que caracterizam os conceitos enxutos, são eles:

- Valor: este é o ponto de partida para os conceitos enxutos, consiste em definir o que é Valor. Diferente do pensamento de muitos, quem define os valores de um bem são os clientes e não as empresas. A necessidade é que gera o valor, às empresas, cabe identificar quais são as necessidades e cobrar por elas um preço justo, a fim de mantê-la no mercado;
- Fluxo de valor: significa estudar a cadeia produtiva como um todo, inclusive no pós-venda, com o fim de reduzir ao máximo as perdas, mas sobretudo analisando os fatos geradores de valor;
- Fluxo contínuo: deve-se dar "fluidez" aos processos. Com uma capacidade de desenvolver, produzir e distribuir com rapidez um produto dá a ele uma característica de atualidade, o que gera um maior valor para o cliente;

- Produção puxada: quer dizer produzir de acordo com a demanda imposta pelos clientes. Reduzindo a criação de estoques e valorizando o produto;
- Busca pela perfeição: A busca do aperfeiçoamento contínuo deve ser o objetivo constante da empresa, dando transparência a todos os processos além de dar acesso aos membros da cadeia produtiva como um todo, dando a liberdade para diálogos e aperfeiçoamentos, agregando cada vez mais valores.

Segundo a produção enxuta, desperdício é tudo aquilo que não agrega valor: tempo de espera para conclusão de tarefas anteriores, estoque, deslocamentos desnecessários tanto de pessoas quanto de máquinas, produção indesejável, funcionários ociosos (WOMACK; JONES, 1998). O conceito impõe uma integração entre todos os níveis da empresa, além de fornecedores e parceiros, de modo que os problemas que possam surgir não são considerados de forma isolada, mas sim de uma forma holística.

Entretanto, a discussão vai muito além de quais são os passos para a construção de uma relação enxuta. Os impactos e características da aplicação deste modelo veem sendo altamente debatidas no meio acadêmico. Para tanto, é preciso ter outro conceito bem desenvolvido, o do relacionamento entre as partes envolvidas. Este conceito vem sendo descrito como parceria preponderando a confiança entre as partes (LAMMING, 1993; DYER; OUCHI, 1993; ELLRAM; EDIS, 1996 *apud* ARKADER, 1999).

2.2 Relacionamentos Estratégicos

Verifica-se a formação nas tendências de relacionamento e padrões de fornecimento. De acordo com Womack *et al.* (1997) o estabelecimento de contratos a longo prazo permite o compartilhamento de informações sobre custos e técnicas de produção entre as empresas, melhora o produto e reduz atividades que não agregam valor, o que possibilita a redução dos custos ao longo do período de produção. Assim, a redução do número de fornecedores diretos possibilita o desenvolvimento de relacionamentos mais próximos. Esta proximidade entre fornecedores e compradores, proporciona ainda, uma maior interação entre os diferentes

profissionais das empresas, que por sua vez permite o surgimento de novas ideias o que contribui para a diminuição nos investimentos de pesquisa.

Harbison e Pekar Jr. (1999), lembram que existem dois tipos de alianças: As alianças transacionais (ou tradicionais) e as Alianças estratégicas (Parceria). Para tanto exemplificam que as alianças transacionais são relações modestas e que frequentemente se limitam tanto em âmbito quanto em características. Normalmente duram menos que cinco anos, não há compartilhamento de capacidades fundamentais, não há controle por meio de contratos e principalmente, os parceiros não tem uma estratégia comum. Por outro lado, as alianças estratégicas são relações muito mais profundas e possuem como características: compromisso mínimo de dez anos, elo baseado em compartilhamento de capacidades, relação recíproca com uma estratégia compartilhada e como consequência um aumento no valor de mercado das empresas.

Segundo Gulati, Nohria & Zaheer (2000), no atual cenário empresarial, a imagem de empresas isoladas no mercado competindo de forma restrita não é mais adequada. Esta afirmação vem corroborar ainda mais a importância da formação de redes estratégicas e o mercado de carne bovina pra corte não foge desta afirmação. A formação das alianças ou redes estratégicas é mais uma, se não a mais importante, das consequências de se apostar no sistema de produção enxuta.

No caso do Brasil, Tavares (2002) demonstra que dois terços das maiores empresas líderes (67%) estabelecem alianças estratégicas principalmente em busca do compartilhamento de competências complementares e a redução de custos. Entretanto, este não é um fenômeno exclusivo das grandes empresas brasileiras, Deloitte (2002) diz que as alianças estratégicas foram apontadas como um dos fatores críticos para o crescimento de pequenas e médias empresas.

Para Lewis (1992), a aliança estratégica é construída de acordo com uma necessidade mútua, ajudando parceiros a ultrapassar o emaranhado da solução dos problemas, dos interesses parcialmente conflitantes e das culturas contrastantes. Esfriando assim, os argumentos que enfatizam que uma empresa precisa dominar para ter sucesso, ou que poderia chegar sozinha ao mesmo resultado (GIANISELLA; de SOUZA; de ALMEIDA, 2007).

Há ainda um ponto de importante, que é o processo de seleção de parceiros que comporão as redes estratégicas. Para Gulati, Nohria & Zaheer (2000), a seleção e manutenção de fornecedores são influenciados diretamente pela rede estratégica em que a empresa está envolvida. Harbison e Pekar Jr. (1999) dizem que a formação das redes estratégicas passa por quatro estágios: identificação, avaliação, negociação e implementação. Dentro desses estágios, surgem ainda oito atividades ou passos:

- Definir estratégias e objetivos;
- Avaliar os parceiros em potencial;
- Avaliar a alavancagem e o que oferecer em troca;
- Definir oportunidades;
- Avaliar impacto sobre os envolvidos;
- Avaliar os poderes de barganha;
- Planejar a integração;
- Implementar a integração.

Diante de tudo que foi dito, Claro, Claro e Hagelaar (2002) fornecem um quadro em que discrimina as determinantes da vantagem competitiva em relacionamento com interesses de longo prazo ou de parceria, demonstrado no Quadro 1.

A respeito da manutenção das alianças estratégicas, Claro, Claro e Hagelaar (2002) destacam cinco pontos relevantes para tal finalidade: recursos para lidar com a rede, rotinas específicas para lidar com os relacionamentos, confiança entre empresas e fornecedores, reputação ante os membros da rede estratégica e a interdependência entre compradores e fornecedores.

Em destaque está a confiança entre os fornecedores e compradores. Barney e Hansen (1994) definem que confiança entre as empresas refere-se à convicção de que um parceiro não explorará as vulnerabilidades do outro. Thorelli (1986) afirma que um ponto crítico é, então, que a confiança pode ser vista como a segurança de continuidade da satisfação mútua entre os parceiros do relacionamento e esta confiança influencia a consciência de outros membros da rede estratégica. Logo, a assertiva central deste ponto é resumida em como os parceiros das redes enxergam a relação entre as empresas, esperando sempre que esta seja benéfica a todas as partes envolvidas.

Fontes de Rendas Provenientes dos Relacionamentos	Meio Utilizados para Obter as Rendas Provenientes dos Relacionamentos
Investimento em ativos específicos para o relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento de pessoal; • Investimento em equipamentos, maquinários e <i>softwares</i>; • Uniformidade em volume de compras.
Compartilhamento de conhecimento e rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização do conceito de cadeia de produção; • Utilização dos membros da rede estratégica; • Distribuição de relatórios relevantes para o parceiro; • Criação de incentivos para a coesão.
Efetivo mecanismo de governança	<ul style="list-style-type: none"> • Redução das governanças do tipo de mercado ou das que necessitam da presença de uma terceira parte; • Utilização de relacionamentos informais em lugar dos formais.

Quadro 1: Vantagens competitivas

Fonte: (CLARO; CLARO; HAGELAAR, 2002)

Embora que maioria dos estudos analise as entregas *just in time*, principal característica do fornecimento enxuto, este sistema tem um caráter bem maior, envolvendo também aspectos de colaboração Inter-empresas e maior participação dos fornecedores na agregação de valor ao produto final, configurando assim o modelo de parceria entre compradores e fornecedores, em oposição à distância característicos do modelo tradicional (FLEURY; ARKADER, 1996). Tomando como base esta perspectiva mais simplória, infere-se que os relacionamentos deveriam ser um jogo ganha-ganha (CARLYSLE; PARKER, 1989), com benesses advindos à todas as partes. Entretanto a realidade parece nem sempre confirmar esse resultado, o qual tem sido questionado, pelo menos em parte, na literatura (LAMMING, 1993; STUART, 1993; TURNBULL *et al.*, 1993; PURDY; ASTAD; SAFAYERIE, 1994 *apud* ARKADER, 1998).

Helper (1991, 1994) em suas pesquisas sobre as perspectivas entre fornecedores focou principalmente no lado fornecedor da indústria automotiva americana, buscando estabelecer vínculos entre as práticas vigentes no relacionamento entre compradores e fornecedores e o desempenho das empresas. Apesar de alguma melhoria relatada pelos fornecedores em seu relacionamento com os compradores, os primeiros não percebiam um comprometimento maior por parte dos últimos e, normalmente, não estavam convencidos da eficácia dos programas de melhoria da qualidade (ARKADER, 1999).

Lyons, Krachenberg e Henke Jr. (1990), observaram que os compradores enfatizam as vantagens advindas das relações estratégicas, mas que raramente citavam as desvantagens.

Caminho oposto ao dos fornecedores que normalmente destacam as desvantagens e marginalizam as vantagens competitivas obtidas pelas relações de parceria. A respeito de suas observações, foi estruturado o Quadro 2.

Ator	Vantagens	Desvantagens
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Previsibilidade contratual; • Maior estabilidade de mão-de-obra e produção; • Maior eficácia em P&D; • Assistência do comprador; • Influência no processo de decisão futuro do comprador; • Informação interna sobre decisões de compra; • Informação sobre a concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação de informações de custos (perda de informação proprietária); • Pressões para assumir a carga de todas as fases do processo de produção; • Perda de autonomia; • Maiores custos de comunicação e coordenação; • Menor mobilidade de pessoal; • Reversão potencial do paradigma de relacionamento, podendo este voltar a favorecer uma integração vertical com o tempo.
Compradores	<ul style="list-style-type: none"> • A redução no custo de produção e de mão-de-obra qualificada; • Garantia de fornecimentos; • Os relacionamentos cooperativos com fornecedores; • A previsibilidade nos contratos; • Garantia do preço justo; • Reduções negociadas de preço durante a vida do contrato 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior dependência com o fornecedor; • A necessidade de um novo tipo de negociação; • Menor competição entre os fornecedores; • Necessidade de maior capacitação gerencial; • Menor mobilidade de pessoal; • Maiores custos de comunicação e coordenação; • Maior apoio ao fornecedor; • Novas estruturas de recompensa; • Perda de contatos diretos com fornecedores secundários.

Quadro 2: Percepções das vantagens e desvantagens
 Fonte: (LYONS; KRACHENBERG; HENKE JR., 1990)

2.3 Quadro conceitual

Arkader (1999) propõe um quadro conceitual em que detalha as principais práticas e características dos tipos de relacionamentos entre compradores e fornecedores. De um lado o modelo tradicional de aliança e do outro o modelo de parceria, advindo do estreitamento das relações de fornecimento enxuto, como demonstrado no Quadro 3.

Práticas e características	Modelo	
	Tradicional	Parceria
Padrões de Negociação e Relacionamento	Transações esporádicas; atitude distante e adversária.	Colaborativos; com comprometimento e confiança mútuas.
Horizonte Temporal	Curto prazo	Longo prazo
Configuração do Fornecimento	Maior base de fornecedores; elevada integração vertical.	Menor base de fornecedores; baixa integração vertical; fornecimento de sistemas ou módulos.
Número de Fornecedores por Item	<i>Sourcing</i> múltiplo.	<i>Sourcing</i> único ou duplo.
Seleção e Avaliação de Fornecedores	Principalmente preço.	Critérios multidimensionais; foco em capacitação; adição de valor e histórico de relacionamento.
Apoio Técnico	Inexistente ou iniciativas de caráter limitado.	Programas de desenvolvimento de fornecedores.
Comunicação e Troca de Informações	Inexistente ou pouco frequente.	Frequente; política de portas abertas.
Envolvimento em Projeto e Engenharia	Inexistente ou pouco frequente.	Frequente e desde o início do processo de desenvolvimento de novos produtos.
Práticas de Entrega	Baixa frequência.	Alta frequência.
Atitude frente à Qualidade	Menos rígida, inspeção após o fato.	Mais estrita, com controle de insumos e processos, sistemas de avaliação.
Solução de Problemas	<i>Feedback</i> limitado, baixo compartilhamento de riscos e benefícios, ajustes independentes de mudanças na demanda.	<i>Feedback</i> frequente, elevado compartilhamento de riscos e benefícios, colaboração com vistas a soluções conjuntas.
Ativos Especializados	Poucos ou não existentes.	Muitos e significativos.

Quadro 3: Fornecimento tradicional vs. Fornecimento enxuto.

Fonte: (ARKADER, 1999)

Este quadro será usado como base para o roteiro de entrevista deste trabalho e por esta razão vale, então, fazer uma análise das características indicadas que serão usadas no roteiro de entrevistas.

Ao se estudar as relações presentes no Quadro 3 é possível examinar as diferenças de perspectiva entre o modelo tradicional e a parceria.

Práticas e características	Tradicional	Parceria
Padrões de Negociação e Relacionamento	Transações esporádicas; atitude distante e adversária	Colaborativos; com comprometimento e confiança mútuas

Segundo Granovetter (1985), a presença de confiança em transações é uma condição primária de um relacionamento. Além disso, Carney (1998) diz que a confiança cria condições para

que negócios realizados por empresas situadas em diferentes estágios da cadeia de produção assumam uma postura mútua e colaborativa na resolução de problemas, ajudando ainda mais o estreitamento das relações.

Práticas e características	Tradicional	Parceria
Horizonte Temporal	Curto prazo	Longo prazo

Os relacionamentos de longo prazo entre compradores e fornecedores, podem ser entendidos como uma forma muito ativa de vantagem competitiva. Além do mais, relacionamentos de longo prazo requerem interdependência entre as empresas, o que significa ações cooperativas e colaborativas (CLARO; CLARO; HAGELAAR, 2002).

Práticas e características	Tradicional	Parceria
Configuração do Fornecimento	Maior base de fornecedores; elevada integração vertical.	Menor base de fornecedores; baixa integração vertical; fornecimento de sistemas ou módulos.

Com o estreitamento das relações, é natural também uma redução dos números de fornecedores, mas um aumento no volume total de vendas, que passará a ser feita em lotes, de acordo com o pedido realizado pelo comprador, diminuindo assim os estoques e dando uma maior fluidez a cadeia de produção (WOMACK; JONES; ROSS, 1997).

Práticas e características	Tradicional	Parceria
Seleção e Avaliação de Fornecedores	Principalmente preço.	Critérios multidimensionais; foco em capacitação; adição de valor e histórico de relacionamento.

A rede estratégica consiste no conjunto de relacionamentos, tanto verticais quanto horizontais, que determinada empresa possui com outras, incluindo organizações de outras cadeias de produção e outros países (CLARO; CLARO; HAGELAAR, 2002). As redes estratégicas disponibilizam para as empresas o acesso a informações, recursos, mercados e oportunidades

e é baseado nestes conjuntos de fatores, que as empresas devem basear a escolha de seus parceiros (HAKASON; SNEHOTA, 1995 *apud* CLARO; CLARO; HAGELAAR, 2002).

Práticas e características	Tradicional	Parceria
Apoio Técnico	Inexistente ou iniciativas de caráter limitado.	Programas de desenvolvimento de fornecedores.

As autoras da Silva e Lourenzani (2011), afirmam que o apoio institucional é um fator externo relevante para o estabelecimento das alianças. O apoio ocorre de diferentes formas como: apoio técnico, influenciando o planejamento da produção; apoio gerencial que ocorre na forma de capacitação e intermediação no relacionamento entre compradores e fornecedores; e apoio financeiro, que é representado pelo fornecimento ou simplesmente facilitando o acesso ao crédito. Entretanto, existe a ressalva quanto a posturas assistencialistas e subsídios, já que esta favorece o aprendizado e o desenvolvimento de relações de mercado sustentáveis a longo prazo (da SILVA; LOURENZANI, 2011).

Práticas e características	Tradicional	Parceria
Comunicação e Troca de Informações	Inexistente ou pouco frequente.	Frequente; política de portas abertas.

Outro aspecto importante é a tecnologia, indispensável para o alcance de maior eficiência de toda a cadeia. Informação é um elemento fundamental no conceito de gerencial da cadeia de suprimentos, sendo o elemento de dinamização para o desenvolvimento de todas as demais ações propostas (FERREIRA; PADULA, 2002). Devido a sua relevância para a manutenção das redes estratégicas, a informação deve correr em um fluxo de duplo sentido nas relações estratégicas (MOREHOUSE; BOWERSOX, 1995 *apud* FERREIRA; PADULA, 2002).

Práticas e características	Tradicional	Parceria
Atitude frente à Qualidade	Menos rígida, inspeção após o fato.	Mais estrita, com controle de insumos e processos, sistemas de avaliação.

Forker *et al.* (1997, *apud* KANNAN; TAN, 2007) observaram que gestão da qualidade do fornecedor ao longo da cadeia está diretamente relacionada aos níveis mais elevados de conformidade da qualidade, redução da variação na qualidade, desempenho e minimização de custos. A importância da percepção da qualidade pelo consumidor final é de vital importância para a manutenção das alianças estratégicas, haja vista que este é um dos principais fatores formadores da percepção do valor.

Práticas e características	Tradicional	Parceria
Solução de Problemas	<i>Feedback</i> limitado, baixo compartilhamento de riscos e benefícios, ajustes independentes de mudanças na demanda.	<i>Feedback</i> frequente, elevado compartilhamento de riscos e benefícios, colaboração com vistas a soluções conjuntas.

A comunicação entre fornecedores e compradores permite a troca de informações o que pode reduzir determinados tipos de risco percebido por qualquer uma das partes de uma transação (McQUISTON, 1989, *apud* GYAU; SPILLER, 2008). Para tanto, os canais de comunicação entre as empresas devem estar sempre abertos, facilitando a troca de informações entre as empresas. O fluxo de informações estimula a comunicação entre as empresas, tornando-as mais transparentes, facilitando a solução de problemas e estimulando o surgimento de ideias para a redução de custos (ZAWISLAK; VIEIRA; IRALA, 2000).

Práticas e características	Tradicional	Parceria
Ativos Especializados	Poucos ou não existentes.	Muitos e significativos.

A confiança na rede estratégica cria uma interdependência única entre os elementos da rede à medida que investimentos são feitos na construção dos relacionamentos, no desenvolvimento

dos ativos especializados e na própria construção da configuração física da rede (VASCONCELOS; MILAGRES; do NASCIMENTO, 2005).

Vasconcelos *et al.* (2005) enfatizam que o valor adicionado de uma empresa vem da transformação dos seus ativos genéricos (capital, matéria-prima, competências gerais, etc.) para ativos especializados (tecnologia, competências centrais, processos especializados, etc.) e que estes ativos especializados são produtos da relação da empresa com sua rede estratégica. Verifica-se então que as empresas participantes das alianças estratégicas devem estar dispostas a colaborar com a possibilidade de alterações incrementais em seus processos.

2.4 Bovinocultura de corte

Com um maior foco sobre a produção de bovinos para corte, podemos segmentar a os tipos de criação em basicamente dois grandes sistemas: extensivo e semiextensivo e um terceiro menor, mas de grandes efeitos no mercado, o confinamento (JARDIM, 1991 *apud* THOMÉ; CARVALHO; DIAS, 2007). O primeiro tem como principal característica a alimentação do rebanho apenas por pastagens, a necessidade de grandes áreas para esta prática é que inspira a sua denominação. Já o sistema semiextensivo caracteriza-se pela adição de suplementos minerais (sal mineral) a alimentação do rebanho.

Por outro lado, o sistema de confinamento não trabalha com grandes áreas, já que criação é feita em que lotes de animais que são preparados para abates em áreas restritas, e onde todos os alimentos e água necessários são fornecidos em cochos. É mais propriamente utilizado para a terminação de bovinos, que é a fase da produção que imediatamente antecede o abate do animal, ou seja, envolve o acabamento da carcaça que será comercializada. No Brasil, o confinamento é, normalmente, conduzido durante a época seca do ano, por ser o período de escassez de pastagens (PEIXOTO, 1988).

A finalidade desta atividade não é a manutenção de nenhum sistema estritamente coordenado, e sim, como mecanismo de redução de incerteza quanto à oferta de matéria-prima em períodos de entressafra na produção animal, mantendo assim, os contratos de longo prazo estabelecidos com clientes (THOMÉ, 2010).

Independentemente do sistema de criação usado pelo produtor, Thomé *et al.* (2007), caracteriza algumas atividades que são encontradas na produção de gado para corte, podendo estas sofrer rearranjos, dando ao produtor a possibilidade de trabalhar com uma ou mais tipos de atividades, são elas:

- Cria: tem como principal produto o bezerro, tendo sua comercialização até no máximo o 8º mês de vida;
- Recria: inicia-se com o bezerro e vai até a maturação do novilho para a fase da engorda, vai no máximo até o 24º mês de idade;
- Engorda: Começa quando os animais atingem uma média 13,2@ e vai até a hora da venda para o abate, quando chegam ao peso médio de 18@.

Segundo Nogueira (2010), no Brasil, apesar de consolidado os 15 kg por arroba, fica ainda uma confusão no mercado que deriva da diferença entre peso vivo e peso de carcaça. O peso vivo de um bovino é o total pesado em balança, como o nome diz, é o peso total do animal vivo. Quando se fala em arrobas, se faz referência ao peso da carcaça, ou seja, o peso da carne com o osso. Desconta-se então o total pesado pelo sebo, couro, patas, cabeça e entranhas.

Geralmente, pessoas não acostumadas ao conceito do uso da arroba e do rendimento de carcaça, acabam provocando tais confusões. A confusão, portanto, não está na transformação de quilos para arroba. O problema reside no fato de que o peso vivo em quilogramas é usado para o animal vivo, enquanto a arroba é usada para o total da carcaça, mesmo que se esteja falando em animais ainda vivos.

3 METODOLOGIA

3.1 Técnicas de pesquisa

Segundo Malhotra (2004, p. 155) existem dois tipos básicos de pesquisa, a quantitativa e a qualitativa. As pesquisas quantitativas são uma metodologia de pesquisa que procura qualificar os dados e generalizar os resultados da amostra-alvo, geralmente, aplica algum tipo de análise estatística para interpretação destes dados. Para este modelo de pesquisa é necessário um grande número de entrevistados.

As pesquisas qualitativas, por outro lado, são de uma metodologia não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema. O número de entrevistados é reduzido e não se aplicam análises estatísticas (MALHOTRA, 2004, p. 155).

Para este estudo, no entanto, partiremos para um esquema misto de trabalho. Será usado um esquema de entrevistas pré-estruturadas, baseadas em um roteiro de entrevistas. Este método, segundo (FLICK, 2004, p. 95), deve ser aplicado quando o entrevistado possuir uma grande reserva de informações a cerca do assunto a ser proposto. Para tanto, serão introduzidas questões abertas, questões confrontativas e também perguntas controladas pela teoria e direcionadas às hipóteses.

Flick (2004, p. 97) define questões abertas como sendo aquelas que podem ser respondidas com base no conhecimento que o entrevistado possui imediatamente a mão. As questões confrontativas correspondem às teorias apresentadas pelo entrevistador, lado oposto as questões direcionadas às hipóteses, que são voltadas a literatura científica em que o trabalho se baseia.

A cerca dos tipos de dados a serem coletados, Malhotra (2004, p. 124) define suas naturezas como sendo primários e secundários. Os primeiros são dados gerados pelo pesquisador, com o intuito de resolver os problemas propostos. Os dados secundários são caracterizados como

dados já coletados para os objetivos que não os da pauta proposta, sendo coletados de uma forma mais rápida e barata.

Como o processo de coleta de dados deste trabalho serão originados por entrevistas, infere-se que os dados obtidos serão caracterizados como primários.

3.2 Participantes do estudo

As entrevistas serão desenvolvidas na cidade de Acreúna/GO. A partir de uma listagem fornecida pelo Sindicato dos Produtores Rurais de Acreúna (SIPRA), foram obtidas as informações a respeito de todos os produtores de carne bovina da cidade. Entretanto, este trabalho se limitará a entrevistar apenas 15 dos maiores produtores da listagem fornecida visando encontrar neles os problemas de relacionamentos caracterizados anteriormente e que fornecem os objetivos deste trabalho.

3.3 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa a ser utilizado será um roteiro de entrevista pré-estruturado dividido em três blocos de perguntas. Para tanto, faz-se necessário explicar uma das ferramentas adotadas na construção do roteiro, a escala Likert.

Malhotra (2004, p. 266) diz que a escala Likert é um modelo de escala amplamente difundido que exige que o entrevistado indique um grau de concordância a respeito de um enunciado proposto. Normalmente cada questão possui cinco níveis de escolhas, que vão de *totalmente em desacordo* até *totalmente em acordo*, sua análise pode ser feita a partir do perfil ou então por meio de uma pontuação, oferecendo valores as opções que irão de 1 a 5. O roteiro de entrevistas pode ser encontrado no Anexo A.

- **Bloco 1 ó Percepções de importância:** formado por três questões em escala Likert com espaços para observações e uma questão aberta. Este bloco visa descobrir quais são as variáveis, que na ótica dos produtores, são importantes para uma relação

ganha-ganha com seu principal comprador e se a relação desenvolvida por eles é benéfica para as duas partes.

- **Bloco 2 - Percepções em relação a aliança estratégica:** composto de dez assertivas em escala Likert, este bloco tem a finalidade de confrontar a percepção das relações dos produtores com seus principais compradores a respeito das práticas indicadas como sendo de fornecimento enxuto. Este bloco tentará confirmar se as relações descritas são benéficas para as partes.
- **Bloco 3 ó Caracterização do produtor:** formado por três questões fechadas e uma aberta, este bloco tentará formar um perfil do entrevistado para confrontar com as respostas obtidas anteriormente e verificar se suas práticas e/ou porte influem no relacionamento com seu principal comprador.

O roteiro foi criado através de adaptações feitas no quadro conceitual de práticas características do fornecimento enxuto proposto por Arkader (1991) demonstradas no Quadro 3, portanto, com valor científico comprovado.

3.4 Análise de dados

Segundo Cooper e Schindler (2001, p. 382) definem que o objetivo da análise de dados é descobrir o máximo possível sobre os dados.

Malhotra (2004, p. 202) define como um dos métodos para a análise de dados a análise de conteúdo. Esta sendo um método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação, sua descrição é objetiva, sistemática e quantitativa. A análise estatística tem por objetivo é desenvolver conhecimento suficiente para descrever um conjunto de dados. Isto é realizado através dos diversos níveis de dados depois de mensurados e tratados. Já a análise de discurso é uma ferramenta que se objetiva na análise das construções linguísticas. Muito utilizada para estudar textos e as ideologias que o fomentam. (COOPER; SCHINDLER, 2001, p. 382).

Para este trabalho serão utilizadas todas as ferramentas de tratamento e análise de dados propostas, tendo em vista que a coleta dos dados será feita por meio de entrevista de um questionário semiestruturado que possui questões abertas e fechadas.

Entretanto, será dada uma atenção especial a uma análise qualitativa dos dados. Flick (2004, p. 97) descreve a análise de dados dando uma dimensão no caráter das relevâncias não quantificáveis e na necessidade de uma construção teórica forte, que possa derivar em uma adequada interpretação das variáveis que emergem das situações propostas pelo estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para esta etapa, serão apresentados os resultados do trabalho realizado. Para tanto, três tópicos fundamentais serão criados: o primeiro será o da caracterização, ou descrição dos perfis levantados dos produtores de carne bovina da cidade de Acreúna/GO. Depois serão discutidas as percepções sobre fatores de importância. No terceiro tópico é onde se dará a apresentação dos dados referentes às percepções da formação das alianças estratégicas.

Os resultados das entrevistas permitem algumas considerações, comentários e análises. Como foram realizadas entrevistas pré-estruturadas os comentários ditos pelos entrevistados revelam algumas ideias e pensamentos que serão analisados juntamente com os dados apresentados.

4.1 Perfil

Foram entrevistados um total de 13 pecuaristas que respondem por um volume anual de cerca de 23.580 abates. A cerca das atividades de manejo adotadas pode-se separá-los conforme Quadro 4.

Atividades	Número de Produtores
Cria + Recria	1
Recria	1
Recria + Engorda	2
Cria + Recria + Engorda	7
Engorda	2

Quadro 4: Produtores por atividade

Notamos que a maioria dos produtores trabalha com a terminação de animais, ou seja, aqueles que criam a fim de conseguir o com peso ideal para abate.

Predominantemente, os sistemas adotados são: o extensivo e o semi-extensivo. Culturalmente, Goiás conta com propriedades extensas, com preços não muito altos e geralmente distantes dos grandes centros comerciais e com mão-de-obra escassa. Tais propriedades ainda contam com pastagens naturais abundantes e suportam o gado com o mínimo de despesas.

De acordo com os arranjos dos sistemas de manejo adotado temos o Quadro 5.

Sistema de Manejo	Número de Produtores
Extensivo	8
Semiextensivo	9
Confinamento	3

Quadro 5: Produtores por sistema de manejo

Nota-se um número pequeno de produtores dedicados ao sistema de confinamento. Segundo os entrevistados, o alto custo de produção e o baixo preço de venda dos animais inviabilizam o sistema, ficando muitas vezes restrito apenas para terminação na época de estiagem ou àqueles possuem um grande volume de abate. Conforme constatado nas entrevistas, a média de abate anual dos produtores que optam a trabalharem com confinamentos é de 4500 animais correspondendo a mais de 57% do total observado neste trabalho.

4.2 Percepções e fatores de importância

A princípio como demonstra as respostas oferecidas no bloco 1 do questionário, os produtores estão satisfeitos com as relações que vêm sendo mantidas com seus principais compradores. Inclusive concordando que ela faz parte de um jogo ganha-ganha e que também possuem certo grau de dependência mútua. Entretanto, as divergências começam a surgir quando perguntados os pontos que influem positivamente nas relações.

A cerca da satisfação que os produtores possuem com suas relações com os compradores este trabalho mostra que 76,92% estão parcialmente satisfeitos e 15,38% estão totalmente satisfeitos. Um dado importante apontado é que nenhum produtor está totalmente insatisfeito com a relação que desenvolve com seu principal comprador e apenas um se diz parcialmente insatisfeito com a relação.

O bom desempenho apontado com a satisfação é explicado em partes pela percepção de as relações desenvolvidas são benéficas para ambas às partes. O trabalho apresenta que 46,15% dos entrevistados dizem quem concordam totalmente quando perguntados a se a relação

desenvolvida é benéfica tanto para o comprador quanto para o fornecedor. Outros 46,15% dizem que concordam parcialmente com a mesma pergunta. Nenhum produtor diz discordar totalmente e apenas 7,69% discordaram parcialmente.

Ainda a respeito das percepções, quando perguntados se suas decisões afetam de alguma maneira os compradores, mais de 61% disseram que concordam totalmente, 23,07% responderam que concordam parcialmente. Nesta questão a dispersão foi maior que as outras do mesmo bloco onde 15,38% discordaram parcialmente ou totalmente.

A questão 1.4 nos revela os pontos que na visão dos fornecedores fazem com que as relações se tornem positivas, conforme Quadro 6.

Fator	Quantidade (porcentagem)
Preço	11 (84,6%)
Rendimento de carcaça	11 (84,6%)
Garantia de recebimento	8 (61,45%)
Credibilidade	6 (46,2%)
Histórico	6 (46,2%)
Confiança	4 (30,8%)
Logística	3 (23,1%)
Precocidade do rebanho	3 (23,1%)
Qualidade do rebanho	3 (23,1%)
Bem estar animal	1 (7,69%)
Compromisso	1 (7,69%)
Cordialidade	1 (7,69%)
Evitar confinamento	1 (7,69%)
Livre concorrência	1 (7,69%)
Normas específicas e claras definindo o cálculo do rendimento de carcaça	1 (7,69%)

Quadro 6: Fator de influência positiva

Houve um maciço viés de desconfiança apresentados, onde os seis itens mais citados apontam esta tendência. Há um descontentamento generalizado com baixo preço pago pela arroba e acerca da mensuração do rendimento carcaça, estes fatores foram citados em mais de 84% dos questionários.

Outro ponto muito abordado é o da falta de garantia de recebimento após a venda, onde 61,5% dos questionários possuíram esta resposta. Credibilidade foi apontada em 46,2% dos questionários e confiança em 30,8%.

Como observado no Quadro 6, foram citados um total de 15 pontos que influenciariam positivamente as relações. Porém em uma análise mais aprofundada podemos convergir todos estes 15 pontos nos cinco citados acima. A palavra desconfiança surgiu em algum momento em todas as entrevistas.

A desconfiança que os produtores alimentam a respeito dos seus principais compradores ajuda a explicar o abandono da atividade da engorda por dois dos produtores entrevistados, que agora têm como fase final de trabalho a recria. Estes produtores relataram grandes prejuízos com a falência de um dos maiores frigoríficos que estava instalado na região e se sentem mais seguros ao realizar a venda do boi magro, onde a entrega do rebanho é realizada somente após o pagamento, minimizando os riscos de calote. Além destes dois pecuaristas, pelo menos mais dois cogitam abandonar a atividade da engorda, apontando os mesmos motivos descritos.

4.3 Percepções de alianças estratégicas

Em relação às percepções das características que configuram um sistema enxuto de produção formando assim uma aliança estratégica, temos os seguintes dados.

A cerca dos padrões de negociação e relacionamento com os seus principais compradores, foram obtidos os seguintes resultados, de acordo com Quadro 7 (correspondente à questão 2.1 do questionário).

Transações esporádicas, com atitude distante e adversa.		Colaborativo, com comprometimento e confiança mútua.		
Média: 2,615385		Desvio Padrão: 1,192928		
1 Expressa totalmente a realidade	8 Expressa parcialmente a realidade	0 Indiferente	3 Expressa parcialmente a realidade	1 Expressa totalmente a realidade

Quadro 7: Padrões de negociações

Observa-se que o clima das negociações normalmente é adverso, não havendo confiança nas negociações, confirmando a desconfiança que permeia os negócios e caracterizando-os no sistema tradicional de produção.

Esse clima de hostilidade é causado pelo alto poder de barganha que os compradores possuem, o que deixa os produtores reféns de suas exigências, explicam os entrevistados. O grande poder de barganha é facilmente explicado quando coleta-se as informações referentes ao número de bases de compradores, descrito no Quadro 8 (2.3), onde os fornecedores explicam estarem reféns de um limitado número de compradores. Em relação ao número de fornecedores, há uma tendência clara em direção ao sistema de produção enxuta.

Maior base de compradores.			Menor base de compradores.	
Média: 4,307692			Desvio Padrão: 1,182132	
1 Expressa totalmente a realidade	0 Expressa parcialmente a realidade	1 Indiferente	3 Expressa parcialmente a realidade	8 Expressa totalmente a realidade

Quadro 8: Configurações de vendas

Com uma média de 4,3 demonstrando a preferência para uma configuração de menor base de compradores. Entretanto, este é um ponto explicado pela conjuntura mercadológica onde a base de compradores é dominada por três gigantescos grupos, dentre eles o maior grupo de frigoríficos do mundo, deixando a base de compradores restrita em todo o Brasil.

Algumas relações entre os atributos do sistema de fornecimento enxuto são interessantes de serem realizadas, para tanto serão utilizadas os coeficientes das Correlações de Pearson, onde mensura-se o grau de afinidade que um atributo tem com outro, se: igual a 1 significa correlação positiva perfeita, se igual a -1 correlação negativa perfeita e se igual a 0 infere-se que as variáveis não se relacionam

Uma das relações analisadas pelas correlações de Pearson e que é altamente significativa e positiva é a de padrão de negociação com a perspectiva de tempo. Quanto mais colaborativa e confiável mais tempo ela tende durar.

Em relação à perspectiva de tempo para um relacionamento comercial, foram indicadas as seguintes respostas:

Curto prazo.		Longo prazo.		
Média: 3,923077		Desvio Padrão: 1,115164		
0 Expressa totalmente a realidade	2 Expressa parcialmente a realidade	2 Indiferente	4 Expressa parcialmente a realidade	5 Expressa totalmente a realidade

Quadro 9: Tempo de relacionamento

Os Quadro 9 (2.2) merece uma atenção especial. Com uma média de 3,92 infere-se uma tendência de que os produtores possuem relacionamentos de longo prazo. Quando perguntados sobre qual o tempo de relacionamento que possuem, eles disseram haver pouco mais de 4 anos, o que não é exatamente um período longo para um relacionamento estratégico. Este fato é explicado pela conjuntura do mercado local. Recentemente, o maior frigorífico da região decretou falência sendo absorvido por um grande conglomerado, desta forma, o relacionamento mantido com o antigo comprador foi desfeito passando a vigorar uma nova empresa com novas políticas. Assim, o longo prazo a que se referem os fornecedores é grande quando comparado ao tempo de ação do novo frigorífico na região.

Em relação à seleção e avaliação dos compradores, foram indicadas as seguintes respostas:

Principalmente preço.		Critérios multidimensionais, com foco na capacidade de abate, pagamento de bônus e histórico de relacionamento.		
Média: 3,307692		Desvio Padrão: 1,315587		
2 Expressa totalmente a realidade	2 Expressa parcialmente a realidade	0 Indiferente	8 Expressa parcialmente a realidade	1 Expressa totalmente a realidade

Quadro 10: Seleção e avaliação

A princípio o Quadro 10 (2.4) indica uma leve tendência voltada ao sistema de produção enxuta, onde a média das respostas ficou em 3,3 com um desvio padrão de 1,31 demonstrando que os critérios de seleção de seus compradores são multidimensionais em detrimento ao preço. No entanto, quando indagados sobre quais seriam os outros fatores, os produtores

demonstraram uma grande preocupação com as garantias de recebimento, apontando além deste fator a credibilidade e o histórico das transações como fatores indispensáveis. Mesmo admitindo a adoção de critérios variados, o preço ainda foi descrito como um dos mais importantes aspectos na hora do fechamento do negócio na maioria dos questionários.

Um dos maiores atributos do sistema de produção enxuto é a comunicação entre produtores e compradores, as políticas de portas abertas, *feedbacks* frequentes e apoio e informações técnicas são descritas no quadro conceitual. Os quadros 11 (2.5), 12 (2.6), 13 (2.8) abordam estas questões e demonstram não haver uma comunicação, conforme as médias e desvios padrões das respostas obtidas:

Em relação ao apoio técnico oferecido pelos principais compradores os entrevistados deram as seguintes respostas:

Inexistente ou iniciativas limitadas.		Existem programas de desenvolvimento de parceiros.		
Média: 1,153846		Desvio Padrão: 0,532939		
12 Expressa totalmente a realidade	0 Expressa parcialmente a realidade	1 Indiferente	0 Expressa parcialmente a realidade	0 Expressa totalmente a realidade

Quadro 11: Apoio técnico

Em relação à comunicação e troca de informações, foram indicadas as seguintes alternativas:

Inexistente ou pouco frequentes.		Frequente, com política de portas abertas.		
Média: 2,230769		Desvio Padrão: 1,091928		
2 Expressa totalmente a realidade	9 Expressa parcialmente a realidade	0 Indiferente	1 Expressa parcialmente a realidade	1 Expressa totalmente a realidade

Quadro 12: Comunicação

Vale ressaltar os resultados informados pelo Quadro 12 (2.6), onde nota-se que a comunicação entre produtores e compradores é baixa e pouco frequente, caracterizando a não formação de um sistema de parceria.

Em relação à solução de possíveis problemas com o rebanho, foram indicadas as seguintes respostas:

Feedback limitado, pouco envolvimento em questões de produção.		Feedback frequente, benefícios de colaboração com vistas a solução conjunta.		
Média: 1,386415		Desvio Padrão: 0,869718		
10 Expressa totalmente a realidade	2 Expressa parcialmente a realidade	0 Indiferente	1 Expressa parcialmente a realidade	0 Expressa totalmente a realidade

Quadro 13: Problemas com rebanho

Parte-se do princípio de que como existe uma menor base de compradores a comunicação é facilitada e significativa entre as partes, conforme observado no quadro conceitual. Entretanto não é isso que se observa, de acordo com os coeficientes apontados quando feita as correlações de Pearson:

- A menor base de compradores (Quadro8) tem uma correlação baixíssima, mas positiva de 0,17 em relação ao apoio técnico (Quadro11);
- A menor base de compradores (Quadro 8) tem uma correlação baixa, mas positiva de 0,28 em relação a soluções conjuntas com os problemas de rebanho (Quadro 13).

Infere-se destas relações que a comunicação entre as partes embora positivas é muito pouco significativa. Em relação ao apoio técnico, vale destacar que alguns produtores não receberam bem a ideia quando questionados se gostariam de possuir algum tipo de apoio neste sentido, deixando claro uma resistência a interferências oriundas de terceiros em suas propriedades.

Sobre as atitudes frente à qualidade, foram dadas as seguintes respostas:

Menos rígida, inspeção somente após a venda.		Mais estrita, controle de insumos e processos de avaliação.		
Média: 2,076923		Desvio Padrão: 1,382120		
6 Expressa totalmente a realidade	4 Expressa parcialmente a realidade	0 Indiferente	2 Expressa parcialmente a realidade	1 Expressa totalmente a realidade

Quadro 14: Qualidade

Conforme Quadro 14 (2.7) os produtores assinalaram uma média de 2,07 demonstrando que não há entre eles e seus compradores muitas exigências. Segundo os entrevistados, o controle de qualidade é realizado por iniciativa própria, já que animais com melhor padrão genético costumam possuir um maior rendimento de carcaça, dando desta forma, um maior lucro.

O fator qualidade foi apontado em 23,01% dos questionários como fator de influência positiva, demonstrando que mesmo sendo um controle normalmente realizado no pós-venda, este é um ponto importância significativa para manter uma boa relação com seus principais compradores.

Importante salientar que 23,07% dos pecuaristas entrevistados possuem suas fazendas credenciadas no Serviço de Rastreabilidade da Cadeia Produtiva de Bovinos e Bubalinos (SISBOV) e para tanto possuem uma preocupação muito grande frente à qualidade de seu rebanho, normalmente destinados à exportação.

Em relação às exigências de adaptações de instalações físicas, foram afirmadas as seguintes respostas:

Poucas ou não existentes.		Muitas e significativas.		
Média: 1,230769		Desvio Padrão: 0,832050		
12 Expressa totalmente a realidade	0 Expressa parcialmente a realidade	0 Indiferente	1 Expressa parcialmente a realidade	0 Expressa totalmente a realidade

Quadro 15: Adaptações físicas

O quadro 15 (2.9) trata das exigências de instalações físicas feitas pelos compradores, onde a média foi de 1,23 e o desvio padrão de 0,86, demonstrando claramente não haver este tipo de pedido.

Em relação às exigências de práticas específicas de manejo do rebanho, foram assinaladas as seguintes respostas:

Poucas ou não existentes.			Muitas e significativas.	
Média: 2,307692			Desvio Padrão: 1,201577	
4 Expressa totalmente a realidade	5 Expressa parcialmente a realidade	0 Indiferente	4 Expressa parcialmente a realidade	0 Expressa totalmente a realidade

Quadro 16: Práticas de manejo

O quadro 16 (2.10), que trata das práticas específicas de manejo segue a mesma tendência observada junto aos padrões de qualidade. Com uma média de 2,3, fica configurado mais uma vez a não formação de um sistema enxuto de produção. O desvio padrão observado de 1,2 remete àqueles que concordaram parcialmente quando questionados se seus principais compradores faziam alguma exigência de manejo de rebanho. Todos os que disseram concordarem parcialmente justificaram a escolha com o mesmo argumento, o de que os compradores pedem, mas não exigem que sejam respeitadas as normas indicadas pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e mesmo assim não há uma fiscalização a respeito do tema.

Percebe-se que as questões voltadas para as práticas de manejo e qualidade receberam baixas médias, demonstrando que os compradores não se importam muito com a qualidade dos animais comprados, proporcionando certo descaso por parte dos produtores com seus rebanhos, fornecendo assim, animais despadronizados, com baixa qualidade e genética.

Acerca dos dados apresentados, onde sete dos dez itens avaliados tiveram médias baixas e apenas um quesito teve sua média superior a quatro, a afirmativa que na cidade de Acreúna/GO, os produtores de carne bovina possuem relação de parceria com seus principais compradores, é falsa. Não configurando assim um sistema de fornecimento enxuto.

Segundo a percepção dos entrevistados, em conformidade com os resultados deste trabalho, as relações formadas com seus principais compradores não podem ser consideradas de parceria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo permitiu indicar como se dão as relações entre produtores de carne bovina da cidade de Acreúna/GO e seus principais compradores. A análise dos dados foi balizada pela teoria do sistema de fornecimento enxuto e os relacionamentos de parceria ou relacionamentos estratégicos que se formam quando o sistema é aplicado com sucesso.

Segundo a teoria, os grandes compradores estariam adotando como diferenciais na escolha e formação de fornecedores critérios multifocais como qualidade, capacidade de aprendizagem, logística e comunicação em detrimento de critérios tradicionais como baixo preço.

Para tanto, a seleção e formação destes parceiros sofreriam etapas rigorosas, mas que serviriam para o estreitamento dos laços com parceiros escolhidos. Desta forma, o número de fornecedores seria bastante reduzido, mas os volumes de compras seriam muito significativos, configurando uma relação ganha-ganha para as duas partes envolvidas.

Descobriu-se, no entanto, que embora os produtores estejam satisfeitos com as relações configuradas eles não acreditam que esta seja uma relação de comprometimento e confianças mútuas e sim um relacionamento largamente baseado em discussões de preço, mas com um objeto de interesse em comum. Infere-se dos resultados obtidos que para os produtores a boa relação é aquela que contém uma boa margem de flexibilidade.

Fatores como: garantia de recebimento, preço, credibilidade, rendimento de carcaça e histórico de vendas foram descritos pelos produtores como os principais fatores que influem positivamente nas relações.

Nota-se claramente a falta de confiança por parte dos produtores em relação aos compradores, permeando os mais diversos temas, como: mensuração do rendimento carcaça, risco de calote, e até mesmo a obscuridade da saúde financeira dos compradores.

Em relação à formação de um sistema enxuto de produção, foram identificados problemas pontuais com a sua principal característica, a comunicação. A ineficiência e quantidade das informações que são trocadas são fatores que muito contribuíram para a conclusão da

principal questão levantada pelo estudo, onde ficou demonstrada não haver a formação de um relacionamento de parceria. As relações estudadas entre as partes envolvidas mostraram-se muito distantes e adversas.

Este estudo ficou limitado ao fato de não poder mensurar se os compradores e fornecedores estariam dispostos a iniciar um trabalho conjunto em prol do estreitamento das relações por meio da *lean supply chain*. Novas configurações de transações poderiam ser criadas em busca de uma maior eficiência na produção da *commodity*.

Outro limitante do estudo se deu pelo próprio perfil dos entrevistados, onde foram notados em alguns pontos a falta de familiaridade do tema, *lean supply chain*. O que pode ter prejudicado a veracidade das respostas obtidas.

Com base no presente trabalho, podem-se sugerir novos estudos futuros, voltados a:

- Caracterização profunda do perfil dos fornecedores da cadeia da bovinocultura de corte;
- Formação de fatores e medidas que aumentem confiança dentre produtores e fornecedores;
- Foco na eficiência e qualidade das informações trocadas entre produtores e fornecedores;
- Aceitabilidade da formação de um sistema de fornecimento enxuto e por consequência a formação de aliança estratégica em torno da bovinocultura de corte;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of marketing**, v. 54, n. 1, p. 42-58. 1990

ANUALPEC. **Anuário de Pecuária Brasileira**. São Paulo: Instituto FNP, 2009

ARKADER, R. Avanços e barreiras ao fornecimento enxuto da indústria automobilística brasileira: a perspectiva dos fornecedores. **Revista de administração contemporânea**, v. 3, n. 1, p. 07-21. Brasil, 1999.

ARKADER, R. Benefícios e problemas nas relações de fornecimento enxuto: indicações na indústria automobilística brasileira. **Revista de administração contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 127-142. Brasil, 1998.

BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v.15, p.175-190. 1994.

BLISKA, F.; GONÇALVES, J. R. **A Cadeia produtiva da carne bovina no Brasil**. Campinas: ITAL, 1998.

BRADENBUNG, A.; FERREIRA, A. D. Os agricultores e suas estratégias: a relação contratual com as agroindústrias. **Revista de economia e sociologia rural**, v. 33, n. 3, p. 63-82, 1995.

BURNES, B.; NEW, S. Understanding supply chain improvement. **European Journal Purchasing & Supply Management**, v. 2, n. 1, p. 21-30, 1996.

CALEMAN, S. M. de Q. **Falhas de coordenação em sistemas agroindustriais complexos: uma aplicação na agroindústria da carne bovina**. São Paulo, Brasil, USP 2010. Originalmente apresentando como tese de doutorado.

CARLYSLE, J. A.; PARKER, R. C. **Beyond negotiation : redeeming customer-supplier relationships**. New York : John Wiley & Sons, 1989.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. de O. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 4. Brasil, 2004.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. de O.; HAGELAAR, G. Rede estratégica na seleção e na manutenção de relacionamentos com fornecedores: o caso MONL. **Revista de administração**, v. 37, n. 3, p.6-18. São Paulo, Brasil, 2002.

COOPER, D.; SCHINDER, P. **Métodos e pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2001.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Papirus, 1995.

da SILVA, A. L.; LOURENZANI, A. E. B. S. Modelo sistêmico de ocorrência de ações coletivas: um estudo multicaso na comercialização de frutas, legumes e verduras. **Gestão da Produção**, v. 18, n. 1, p. 159-174. São Carlos, Brasil, 2011.

de MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; TAUHATA, T. F. Redes e alianças estratégicas no Brasil: Caso CVRD. **Revista de administração de empresas**, v. 3, n. 1, art. 4. São Paulo, Brasil, 2004.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU (2002). **As empresas que mais crescem no Brasil**. Rio de Janeiro: Deloitte, 2002.

FARIA, A. Repensando redes estratégicas. **Revista de administração contemporânea**, v. 15, n. 1, art. 5, pp. 84-102. Curitiba, Brasil, 2011.

FERREIRA, G. C.; PADULA, A. D. Gerenciamento de cadeias de suprimentos: novas formas de organização na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul. **Revista de administração contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 167-184. Brasil, 2002.

FERREIRA, G. C.; PADULA, A. D. Estrutura produtiva e competitividade da cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**. Foz do Iguaçu. Anais: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

FLEURY, P. F.; ARKADER, R. On the way to buyer-supplier partnership practices : a study in the Brazilian automobile assembly industry. In: **3rd international conference of the european operations management association**. London : EurOMA, 1996. p. 231-236.

FLICK, U. Uma introdução a pesquisa qualitativa. São Paulo: Bookman, 2004.

FORD, D. *et al.* **Managing business relationships**. Chichester: Wiley, 2003.

GIANISELLA, R. L. G.; de SOUZA, M. A.; de ALMEIDA, L. B. Adoção de alianças estratégicas por empresas dos pólos calçadistas do vale do Rio dos sinos-RS e de Franca-SP: um estudo exploratório. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 10, n. 26, p. 45-62. São Paulo, Brasil, 2008.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

GYAU, A.; SPILLER, A. The impact of supply chain governance structures on the inter-firm relationship performance in agribusiness. **Georg-August university of Goettingen**. Goettingen, Alemanha. 2008.

HARBISON, J. R.; PEKAR JR., P. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Do norms matter in marketing relationships? **Journal of marketing**, v. 56, n. 2, p. 32-44. 1992

HELPER, S. How much has really changed between U.S. automakers and their suppliers? **Sloan Management Review**, p. 15-28, 1991.

HELPER, S. Three step forward, two steps back in automotive supplier relations. **Technovation**, v. 14, n. 10, p. 01-08. 1994.

IBGE. Censo agropecuário 2006. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>., 2006. Acessado em 22/07/11 às 21:29.

KANNAN, V. R.; TAN, K. C. The impact of operational quality: a supply chain view. **Supply chain management: An international journal**, v. 12, n. 1, p. 14-19. Estados Unidos, 2007.

LAMMING, R. **Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply**. London: Prentice Hall, 1993.

LEWIS, J. D. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LEWIS, M. A. Lean production and sustainable competitive advantage. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 8, p. 959-78. 2000.

LYONS, T. F.; KRACHENBERG, A. R.; HENKE JR., J. W. Mixed motive marriages: what's next for buyer-supplier relations? **Sloan Management Review**, 1990.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2004.

NASSAR, A. M.; BOTELHO, R. V. Análise das transações no sistema agroindustrial da batata. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 1, n. 8, p. 28. São Paulo, Brasil, 1999.

NEVES, M. F. Um modelo para construir ou revisar contratos em redes de empresas (networks). **Revista de Economia e Administração**, v. 1, n. 2, p. 68-86. São Paulo, Brasil, 2002.

NOGUEIRA, M. P. **Pesagem de boi: quilogramas ou arrobas**, disponível em: <http://www.portalaruralsoft.com/manejo/manejoExibe.asp?id=250>., 2010. Acessado dia 24/05/11 às 20:17.

PARRY, G., MILLS, J.; TURNER, C. Lean competence: integration of theories in operations management practice. **Supply chain management: na international journal**, v. 15, n. 3, p. 216-226. Estados Unidos, 2010.

PEIXOTO, A.M. **O confinamento de bois**. Rio de Janeiro: Globo, 1988.

SILVA, A. G. **Gerenciamento rural e gestão da qualidade total em empresas rurais produtoras de leite**. Viçosa, Universidade Federal de Viçosa, 2000. Dissertação de mestrado.

TAVARES, M. G.; de MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Alianças e redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil. **Revista do BNDES**, v. 10, n. 19, p. 293-312. Rio de Janeiro, Brasil, 2003.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v.7, p.37-51. 1986.

TOMHÉ, K. M. **Internacionalização de empresas frigoríficas brasileiras**: configurações de transação utilizadas no mercado russo de carne bovina. Brasília: Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2010, 155 p. Dissertação de Mestrado.

THOMÉ, K.M.; CARVALHO, J.M.; DIAS, A. R. Transaction configurations present in the bovine cattle trade at south Tocantis state region. **VI International PENSA Conference**. Riberão Preto, Brasil, 2007.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; MILAGRES, R.; do NASCIMENTO, E. Estratégia de relacionamento entre os membros da cadeia produtiva no Brasil: reflexões sobre o tema. **Gestão e produção**, v. 12, n. 3, p. 393-404. São Carlos, Brasil, 2005.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROSS, D. **A Máquina que Mudou o Mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A Mentalidade Enxuta nas Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation**. London: Simon & Schuster, 1996

ZAWISLAK, P. A.; VIEIRA, C. de B.; IRALA, M. S. A produção enxuta e novos padrões de fornecimento em três montadoras de veículos no Brasil. **XXI Simpósio de gestão e inovação tecnológica**. São Paulo, Brasil, 2000.

APÊNDICES

Apêndice A ó Roteiro de entrevistas



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

SISTEMA DE FORNECIMENTO ENXUTO: Uma análise das percepções dos produtores de carne bovina em Acreúna/GO

Importante: O questionário faz parte de uma pesquisa científica, sem interesses comerciais. As informações geradas poderão ser utilizadas somente para a produção de trabalhos científicos e para orientar políticas públicas de apoio ao setor de carne bovina. Esta pesquisa está sendo realizada pela Universidade de Brasília (UnB).

Compromisso: As informações fornecidas nesta entrevista terão uso confidencial. Será analisado apenas o conjunto total das informações fornecidas por todos os respondentes, não sendo identificado nenhum respondente específico.

Responsáveis: Marlon Prudente Machado, José Marcio Carvalho e Karim Marini Thomé

Contato: Campus Universitário Darcy Ribeiro ó ICC ó Ala Norte, Departamento de Administração, Asa Norte, Brasília/DF, CEP: 70.910-70. Tel.: (61) 3107-7109

ROTEIRO DE ENTREVISTA

BLOCO 1 ó Percepções de importância

1.1 ó Em sua visão, a relação com seu principal comprador é benéfica para ambos os lados?

- Discordo totalmente. Indiferente. Concordo totalmente.
 Discordo parcialmente. Concordo parcialmente.

Observações: _____

1.2 ó Qual o nível de satisfação com a relação que desenvolve com o seu principal comprador?

- Totalmente insatisfeito. Indiferente. Totalmente satisfeito.
 Parcialmente insatisfeito. Parcialmente satisfeito.

Observações: _____

1.3 ó Em sua visão, suas decisões afetam de alguma maneira o seu principal comprador?

- Discordo totalmente. Indiferente. Concordo totalmente.
 Discordo parcialmente. Concordo parcialmente.

Observações: _____

1.4 ó Indique em ordem de importância os 5 principais fatores que influenciam positivamente a relação com o seu principal comprador.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

BLOCO 2 ó Percepções em relação à aliança estratégica

2.1 ó Em relação a padrões de negociação e relacionamento com seu principal comprador, indique a alternativa que mais se aproxima da sua realidade.

Transações esporádicas, com atitude distante e adversa.			Colaborativo, com comprometimento e confiança mútua.	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expressa totalmente a realidade	Expressa parcialmente a realidade	Indiferente	Expressa parcialmente a realidade	Expressa totalmente a realidade

2.2 ó Em relação à perspectiva de tempo para um relacionamento comercial, identifique a alternativa que mais se aproxima da sua realidade.

Curto prazo.			Longo prazo.	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expressa totalmente a realidade	Expressa parcialmente a realidade	Indiferente	Expressa parcialmente a realidade	Expressa totalmente a realidade

2.3 ó Em relação às configurações de vendas, escolha a alternativa que mais se aproxima da sua realidade.

Maior base de compradores.			Menor base de compradores.	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expressa totalmente a realidade	Expressa parcialmente a realidade	Indiferente	Expressa parcialmente a realidade	Expressa totalmente a realidade

2.4 ó Em relação à seleção e avaliação de seus compradores, escolha a alternativa que mais se aproxima da sua realidade.

Principalmente preço.			Critérios multidimensionais, com foco na capacidade de abate, pagamento de bônus e histórico de relacionamento.	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expressa totalmente a realidade	Expressa parcialmente a realidade	Indiferente	Expressa parcialmente a realidade	Expressa totalmente a realidade

2.5 ó Em relação ao apoio técnico oferecido por seu principal comprador, indique a alternativa que mais se aproxima a sua realidade.

Inexistente ou iniciativas limitadas.			Existem programas de desenvolvimento de parceiros.	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expressa totalmente a realidade	Expressa parcialmente a realidade	Indiferente	Expressa parcialmente a realidade	Expressa totalmente a realidade

2.6 ó Em relação à comunicação e troca de informações, escolha a alternativa que mais se aproxima de sua realidade.

Inexistente ou pouco frequentes.			Frequente, com política de portas abertas.	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expressa totalmente a realidade	Expressa parcialmente a realidade	Indiferente	Expressa parcialmente a realidade	Expressa totalmente a realidade

2.7 ó Em relação a atitudes frente à qualidade, assinale a alternativa que mais se aproxima de sua realidade.

Menos rígida, inspeção somente após a venda.			Mais estrita, controle de insumos e processos de avaliação.	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expressa totalmente a realidade	Expressa parcialmente a realidade	Indiferente	Expressa parcialmente a realidade	Expressa totalmente a realidade

2.8 ó Em relação à solução de problemas com seu rebanho, indique a alternativa que mais se aproxima a sua realidade.

<i>Feedback limitado, pouco envolvimento em questões de produção.</i>			<i>Feedback frequente, benefícios de colaboração com vistas a solução conjunta.</i>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expressa totalmente a realidade	Expressa parcialmente a realidade	Indiferente	Expressa parcialmente a realidade	Expressa totalmente a realidade

2.9 ó Em relação às exigências de adaptações de instalações físicas, indique a alternativa que mais se aproxima a sua realidade.

Poucas ou não existentes.			Muitas e significativas.	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expressa totalmente a realidade	Expressa parcialmente a realidade	Indiferente	Expressa parcialmente a realidade	Expressa totalmente a realidade

2.10 ó Em relação às exigências de práticas específicas de manejo do rebanho, indique a alternativa que mais se aproxima da sua realidade.

Poucas ou não existentes.			Muitas e significativas.	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expressa totalmente a realidade	Expressa parcialmente a realidade	Indiferente	Expressa parcialmente a realidade	Expressa totalmente a realidade

BLOCO 3 ó Caracterização do produtor.

3.1 ó Qual o principal tipo de sistema de manejo de rebanho utilizado?

- Extensivo
 Semiextensivo
 Confinamento

3.2 ó Qual(is) o(s) tipo(s) de atividade(s) utilizada(s) no manejo de seu rebanho?

- Cria
 Recria
 Engorda

