

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA - UNESP
CÂMPUS DE JABOTICABAL

Dissertação de Mestrado:

**ANÁLISE MULTICASOS DA ORIENTAÇÃO PARA O
MERCADO (OPM) NO SETOR FRIGORÍFICO DE
BOVINOS E SEU IMPACTO NA ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA DE SUPRIMENTOS**

Alex Santos Lopes da Silva
Zootecnista

2017

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA - UNESP
CÂMPUS DE JABOTICABAL

Dissertação de Mestrado:

**ANÁLISE MULTICASOS DA ORIENTAÇÃO PARA O
MERCADO (OPM) NO SETOR FRIGORÍFICO DE
BOVINOS E SEU IMPACTO NA ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA DE SUPRIMENTOS**

Alex Santos Lopes da Silva

Orientadora: Profa. Dra. Sheila Farias Alves Garcia

Dissertação apresentada a Faculdade
de Ciências Agrárias e Veterinárias –
UNESP, Câmpus de Jaboticabal,
como parte das exigências para a
obtenção do título de mestre em
Administração.

Silva, Alex Santos Lopes da
S586a Análise multicascos da orientação para o mercado (OPM) no setor
 frigoríficos de bovinos e seu impacto na estrutura de governança de
 suprimentos / Alex Santos Lopes da Silva. -- Jaboticabal, 2017
 xvi, 159 p. : il. ; 29 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista,
Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, 2017

Orientadora: Sheila Farias Alves Garcia

Banca examinadora: Lesley Carina do Lago Attadia Galli, Luciano
Thome e Castro

Bibliografia

1. Estratégia empresarial. 2. Marketing agroindustrial. 3. Orientação
para o mercado. I. Título. II. Jaboticabal-Faculdade de Ciências
Agrárias e Veterinárias.

CDU 658.8:637.5

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

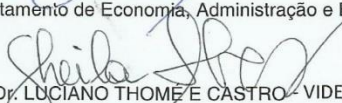
TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: ANÁLISE MULTICASOS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (OPM) NO SETOR FRIGORÍFICO DE BOVINOS E SEU IMPACTO NA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE SUPRIMENTOS

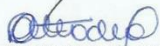
AUTOR: ALEX SANTOS LOPES DA SILVA

ORIENTADORA: SHEILA FARIAS ALVES GARCIA

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em ADMINISTRAÇÃO, área: GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS pela Comissão Examinadora:


Profa. Dra. SHEILA FARIAS ALVES GARCIA
Departamento de Economia, Administração e Educação / FCAV / UNESP - Jaboticabal


Prof. Dr. LUCIANO THOME E CASTRO - VIDEOCONFERÊNCIA
Departamento de Administração / FEA / USP - Ribeirão Preto/SP


Profa. Dra. LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI
Departamento de Economia, Administração e Educação / FCAV / UNESP - Jaboticabal

Jaboticabal, 21 de agosto de 2017

DADOS CURRICULARES DO AUTOR

ALEX SANTOS LOPES DA SILVA, nascido no município de Bebedouro, estado de São Paulo, no dia 18 de dezembro de 1985, filho de Gilmar Bernardo Lopes da Silva e Nanci Acássia Santos Lopes da Silva. Concluiu o ensino médio em 2003 e em 2004 ingressou na Universidade Estadual Paulista (UNESP), câmpus de Jaboticabal, no curso de zootecnia. Após a conclusão de graduação, passou a analista e consultor na Scot Consultoria, empresa dedicada ao acompanhamento e análise de mercados agropecuários e produção de consultorias econômicas para cadeias agroindustriais.

DEDICATÓRIA

**AOS MEUS PAIS – onde encontro paz, carinho, serenidade,
alegria e suporte para minha vida.**

AGRADECIMENTOS

A Deus.

Aos meus pais, eternos responsáveis pelos bons caminhos que eu escolho.

As minhas irmãs, Carolina e Bruna, que beberam na mesma fonte de família, cada uma com seu jeito, para cada uma o mesmo amor.

A minha noiva, Janaína, que separou um pedacinho de cada um dos seus dias do meu lado, durante a trajetória de construção deste trabalho, para me escutar, me ajudar, me equilibrar, dar força para seguir em frente. Seria muito difícil sem ela.

A minha orientadora, professora Sheila, que indicou o caminho, as direções, as teorias, ajustou sua agenda para me atender, a quem também fiz perder alguns finais de semana em intermináveis revisões.

Obrigado.

ANÁLISE MULTICASOS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (OPM) NO SETOR FRIGORÍFICO DE BOVINOS E SEU IMPACTO NA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE SUPRIMENTOS

RESUMO – Este estudo teve como objetivo avaliar a relação entre a orientação para o mercado (OPM) dos frigoríficos de bovinos brasileiros e as formas de governança de suprimentos adotadas, investigando especificamente se a OPM influencia a modalidade de compra de matéria-prima. Para tanto, realizaram-se estudos de caso junto a cinco frigoríficos de bovinos brasileiros, todos eles com portfólio de produtos semelhantes, tendo a OPM e a Economia dos Custos de Transação (ECT) como arcabouço teórico. Para captar a percepção dos entrevistados em relação a OPM, foi elaborado um roteiro semi-estruturado a partir da escala MKTOR-CON. Os resultados demonstram que as empresas de maior porte estão mais orientadas ao mercado. Quanto a forma de governança de suprimento adotada, a maior parte das compras totais de matéria-prima das empresas pesquisadas são realizadas via mercado *spot*, mecanismo compatível com transações de ativos de baixa especificidade, baixo risco e baixa incerteza. Esta modalidade de compra é utilizada pelos frigoríficos para atender tanto o mercado de produtos *commodity* quanto os mercados de produtos diferenciados. Porém, nas empresas mais orientadas ao mercado, cresce de forma significativa o uso de modelos híbridos de governança, coordenados via contrato, quando a matéria-prima transacionada tem o objetivo de atender especificamente mercados de carne *premium*, de nicho, indicando que estas empresas, a fim de buscar uma coordenação melhor da cadeia nesta situação, adotam alternativas ao mercado *spot*. Por fim, a contribuição gerencial deste trabalho foi demonstrar que neste setor, cuja qualidade da matéria-prima é determinante para a qualidade do produto final, é necessária uma efetiva disseminação das informações de marketing entre os departamentos da empresa, especialmente entre o marketing/comercial e o de origem/originação/suprimentos. Além disso, a mudança nos hábitos de consumo exigirá que as empresas adotem, cada vez mais, estruturas de governança alternativas ou complementares ao mercado *spot*.

Palavras-chave: Estratégia Empresarial, Marketing Agroindustrial, Orientação Para o Mercado

MULTIPLE CASES STUDY ANALYSIS OF MARKET ORIENTATION (OPM) IN THE SLAUGHTERHOUSES BOVINE INDUSTRY AND ITS IMPACT ON SUPPLY GOVERNANCE STRUCTURE

ABSTRACT - This study aimed to evaluate the relationship between the market orientation (OPM) of Brazilian beef slaughterhouses and the forms of supply governance adopted, specifically investigating whether the OPM influences the raw material purchasing modality. To this end, case studies were carried out with five Brazilian beef slaughterhouses, all of them with similar product portfolio, with OPM and Transaction Cost Economics (ECT) as a theoretical framework. In order to capture the interviewees' perception of OPM, a semi-structured questionnaire was elaborated from the MKTOR-CON scale. The results show that larger companies are more market oriented. As to the form of supply governance adopted, most of the total purchases of raw materials from the companies surveyed are carried out via the spot market, a mechanism compatible with transactions of low specificity, low risk and uncertainty. This purchasing modality is used by the slaughterhouses to serve both the commodity product market and the niche product markets. However, in the more market-oriented companies, the use of hybrid models of governance, coordinated by contract, is growing significantly when the traded raw material has the objective of specifically serving premium, niche meat markets, indicating that these companies, in order to seek better coordination of the chain in this situation, adopt alternatives to the spot market. Finally, the managerial contribution of this work is to demonstrate that in this sector, whose quality of the raw material is determinant for the quality of the final product, it is necessary an effective dissemination of the marketing information between the departments of the company, especially between the marketing/commercial and origination/supplies. In addition, the change in consumer habits will require companies to increasingly adopt alternative or complementary governance structures to the spot market.

Keywords: Business Strategy, Agroindustrial Marketing, Market Orientation

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Orientação para o mercado, segundo Narver e Slater (1990).....	28
Figura 2. Classificação da capacidade das organizações	32
Figura 3. SAG da carne bovina	60
Figura 4. Unidade de análise dos casos e modelo conceitual de pesquisa.....	67
Figura 5. Resumo das ações, voltadas ao consumidor, que estão alinhadas ou não a teoria da OPM, segundo postulam os autores	122
Figura 6. Esquema relacionando as práticas organizações relacionadas a orientação para o cliente	125
Figura 7. Resumo das ações das empresas pesquisadas voltadas a acompanhar os concorrentes	126
Figura 8. Disseminação de informação de marketing.....	127
Figura 9. Tipos de fornecedores e risco envolvido	131
Figura 10. Qualidade das carcaças que chegam à indústria.....	132
Figura 11. Esquema resumo da especificidade do ativo	133
Figura 12. Formas de governança adotadas pelas empresas pesquisadas..	135
Figura 13. Média geral dos resultados da escala MKTOR-CON para as empresas estudadas e média, por dimensão.....	136
Figura 14. Média das notas atribuídas às quatro dimensões (orientação para o cliente, orientação para o consumidor, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional) da escala MKTOR-CON para as empresas E1 e E2.	137
Figura 15. Resultado da OPM, em suas quatro dimensões propostas pela escala MKTOR-CON, e a estruturas de governança de suprimentos adotadas pelas empresas E1 e E2.....	138
Figura 16. Média das notas atribuídas às quatro dimensões da escala MKTOR-CON para as empresas E3, E4 e E5.....	139
Figura 17. OPM (MKTOR-CON) e as estruturas de governança de suprimentos adotadas pelas empresas E3, E4 e E5.	140
Figura 18. Percepção dos entrevistados quanto a riscos e incertezas durante a negociação e sobre a especificidade da matéria-prima negociada	144

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Resumo das principais teorias de OPM.....	26
Quadro 2. Escala MKTOR (NARVER; SLATER, 1990).....	35
Quadro 3. Escala MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).....	37
Quadro 4. Escala de Deshpandé, Farley e Webster (1993)	40
Quadro 5. Escala de Deshpandé e Farley (1998) - Escala MORTN	40
Quadro 6. Escala de Day (1999)	42
Quadro 7. Escala de Ward, Girardi e Lewandowska (2006).....	44
Quadro 8. Escala de Sorensen (2009)	45
Quadro 9. Medida de Coley, Mentzer e Cooper (2010) - Escala MKTOR-CON.	46
Quadro 10. Escala de Ospina e Perez (2013).	48
Quadro 11. Resumo das escalas utilizadas para medir a OPM	49
Quadro 12. Resumo sobre a teoria dos custos de transação e estruturas de governança de transações	59
Quadro 13. Características da pesquisa	65
Quadro 14. Etapas da pesquisa	66
Quadro 15. Caracterização das empresas pesquisadas	74
Quadro 16. Caracterização dos entrevistados na pesquisa de OPM.	75
Quadro 17. Caracterização dos entrevistados na pesquisa sobre ECT e estruturas de governança.....	75
Quadro 18. Categorias e subcategorias referente a pesquisa sobre OPM	76
Quadro 19. Categorias e subcategorias referente ao resultado de pesquisa sobre ECT e governança de suprimentos.	77
Quadro 20. Unidades de significado relacionadas às modalidades de obtenção de informações de marketing.	78
Quadro 21. Unidades de significado referentes ao conhecimento sobre o consumidor de carne bovina.	80
Quadro 22. Unidades de significado referentes ao processo de criação de produtos.	81
Quadro 23. Unidades de significado referentes aos processos para criar vantagem competitiva	82

Quadro 24. Unidades de significado que descreve os procedimentos de acompanhamento das mudanças no mercado no ambiente institucional e como isso afeta os negócios.....	84
Quadro 25. Unidades de significado referentes às modalidades para captar as opiniões dos clientes	86
Quadro 26. Unidades de significado referentes ao recebimento e tratamento interno das reclamações	87
Quadro 27. Unidades de significado que descreve as formas de responder e reagir as reclamações	88
Quadro 28. Unidades de significado relacionadas a medida de satisfação e valor percebido pelo cliente	90
Quadro 29. Unidade de significado que descrevem tipo de acompanhamento dos concorrentes.....	92
Quadro 30. Unidades de significado relacionadas as ações dos gerentes para discutir as ações dos concorrentes	93
Quadro 31. Unidades de significado referentes a forma de reagir à ação dos concorrentes.....	94
Quadro 32. Unidades de significado que descrevem a forma de monitorarem o mercado em busca de vantagem competitiva	95
Quadro 33. Unidades de significado relacionadas a difusão das informações dentro da indústria.....	96
Quadro 34. Unidades de significado referentes a opinião sobre os departamentos chave da empresa.....	98
Quadro 35. Unidades de significado que descrevem a integração entre os departamentos chave	99
Quadro 36. Unidades de significado referentes a participação de fornecedores recorrentes nas vendas de matéria-prima.....	101
Quadro 37. Unidades de significado que discorrem sobre a garantia de entrega de matéria-prima	102
Quadro 38. Unidades de significado referentes aos critérios para dos fornecedores para trocar de frigoríficos.....	102
Quadro 39. Unidades de significado referentes aos critérios de escolha do frigorífico por parte do fornecedor	104

Quadro 40. Unidades de significado que descrevem a percepção das indústrias quanto a qualidade do produto negociado junto aos pecuaristas	105
Quadro 41. Unidades de significado referentes aos mecanismos utilizados pelos frigoríficos para garantir a qualidade da matéria-prima negociada.....	107
Quadro 42. Unidades de significado que trazem a percepção dos entrevistados sobre a incerteza de receber o produto conforme acordado na negociação..	108
Quadro 43. Unidades de significado que trazem os critérios de avaliação da qualidade de matéria-prima.....	109
Quadro 44. Unidades de significado que descrevem como são determinados os critérios de qualidade da empresa	110
Quadro 45. Unidades de significado que descrevem a dificuldade para encontrar a matéria-prima desejada pelos frigoríficos.....	111
Quadro 46. Unidades de significado que descrevem os critérios que impedem a compra de matéria-prima	112
Quadro 47. Unidades de significado que tratam dos critérios utilizados para selecionar os fornecedores	113
Quadro 48. Unidades de significado que descrevem as formas de governança de suprimentos utilizadas pelas empresas.....	114
Quadro 49. Unidade de significado que descreve os programas de parceria e cooperação entre indústria e fornecedor	116
Quadro 50. Unidades de significado que descrevem os programas de qualidade e certificação da indústria.....	118
Quadro 51. Unidades de significado que descrevem os programas de certificação do produtor	119
Quadro 52. Resumo dos resultados sobre a pesquisa de OPM.....	128

LISTA DE ABREVIATURAS

IBGE – Instituto Nacional de Geografia e Estatística

SIF – Serviço de Inspeção Federal

UEN - Unidades estratégicas de negócio

US – Unidade de significado

SUMÁRIO

	Página
1. INTRODUÇÃO	16
1.1. Problema de Pesquisa	21
1.2. Objetivos	21
1.3 Estrutura do trabalho	22
2. REVISÃO DE LITERATURA	23
2.1. Orientação para o Mercado (OPM)	23
2.1.1. Origem da OPM	23
2.1.2. O conceito de OPM	25
2.1.3. Mensuração da OPM.....	33
2.1.4. Resumo das escalas apresentadas	49
2.2. Economia dos Custos de Transação (ECT)	52
2.2.1. Nova Economia Institucional (NEI)	52
2.2.2. Conceituação da ECT	52
2.2.3. Estruturas de governança de transações	55
2.3. Mecanismos de coordenação: cadeia da carne bovina no Brasil.....	60
3. MATERIAL E MÉTODOS	65
3.1. Modelo conceitual, questões de pesquisa e proposições	66
3.2. Universo pesquisado, unidades de análise e sujeitos da pesquisa	68
3.3. Coleta de dados	69
3.4. Análise dos dados	70
3.4.1. A seleção das unidades de significado	71
3.4.2 Categorização	72
3.5. Apresentação dos dados do estudo - descrição.....	72
3.6. Interpretações	72
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	74
4.1. Caracterização da amostra	74
4.2. As categorias emergentes.....	76
4.2.1. Categorias emergentes relacionadas à OPM.....	78
4.2.2. Categorias emergentes relacionadas à ECT	100
5. INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	120

5.1. Interpretações referentes à OPM	120
5.1.1. Orientação para o consumidor	120
5.1.2. Orientação para o cliente	122
5.1.3. Orientação para o concorrente	125
5.1.4. Coordenação interfuncional.....	127
5.2. Interpretações referentes à ECT	129
5.2.1. Frequência	129
5.2.2. Incerteza.....	131
5.2.3. Especificidade do ativo.....	132
5.2.4. Formas de governança das transações	133
5.3 Análise da relação entre OPM e ECT	135
6. CONCLUSÃO	146
6.1. Limitações de pesquisa	150
6.2. Contribuições para ações gerenciais	150
6.3. Propostas para trabalhos futuros	152
7. REFERÊNCIAS.....	153
APÊNDICES	169
APÊNDICE A.....	170
APÊNDICE B.....	171
APÊNDICE C	173

1. INTRODUÇÃO

As mudanças no ambiente concorrencial das empresas e a necessária busca por vantagens competitivas conferem ao marketing um papel prioritário na administração contemporânea. A fim de atender as necessidades do consumidor, de modo mais eficaz e eficiente que a concorrência, os profissionais de marketing deixaram de adotar uma postura orientada unicamente para a transação (venda) e passaram a adotar uma postura orientada para o relacionamento com o cliente, a fim de fidelizar a clientela (HOEKSTRA; HUIZINGH, 1999; MUNHOZ; PACAGNAN, 2012; PEREIRA, 2015).

Essa “filosofia de negócios que coloca o consumidor no organograma da empresa” (BENNETT; COOPER, 1981, p. 52) teve início na década de 1950 e ficou conhecida como *marketing concept* (AJZENTAL, 2008). A partir de então, profissionais e acadêmicos da área passaram a se preocupar com a aplicação dessa filosofia (*marketing concept*) na condução dos negócios. O desafio de colocar esse conceito em prática deu origem a uma corrente teórica, que cresceu e se multiplicou, materializando-se na teoria de marketing de cunho gerencial – *marketing management* (URDAN; ROCHA, 2006; AJZENTAL, 2008). Contou com grandes marcos, como a publicação do manifesto “Miopia em Marketing” (LEVITT, 1960), artigo seminal, cuja publicação foi decisiva para difundir a ideia de que “as empresas, para sua sobrevivência e sucesso, teriam de orientar-se para o mercado” (URDAN; ROCHA, 2006, p.55).

Ainda que o movimento teórico do *marketing concept* e *marketing management* tenha sido iniciado na década de 1950, na década de 1990, pesquisadores de marketing (DAY, 1994a; PELHAM; WILSON, 1996) se depararam com o seguinte paradoxo: apesar de todo o esforço dos acadêmicos para demonstrar que colocar o consumidor no centro das decisões de marketing seria essencial para o desempenho da empresa, o conceito de marketing não era muito aplicado na prática da administração empresarial (URDAN; ROCHA, 2006). Neste período, ficou claro para os acadêmicos da área que ainda havia uma lacuna científica: faltavam, na literatura, esquemas sintéticos e acessíveis para implementá-lo. Para explicar e resolver o desencontro da teoria com a prática ganhou terreno o estudo da **orientação para o mercado - OPM** (URDAN;

ROCHA, 2005), que se constituiu no primeiro eixo teórico que deu suporte à elaboração deste trabalho.

Kohli e Jaworski (1990), autores de um dos estudos seminais sobre a OPM, afirmam que para aplicar o conceito de marketing, que visa o planejamento das ações empresariais a partir do consumidor, é necessário estar orientado para o mercado.

Mais recentemente, Munhoz e Pacagnan (2012) defenderam a ideia de que a OPM deve ser a força motriz da organização, afirmando que ela resulta em criação de valor para o cliente, posicionando a empresa em condições de superioridade, culminando no aumento da sua competitividade. Para comprovar essa tese, os autores apresentaram uma vasta quantidade de estudos que comprovam uma relação significativa entre OPM e desempenho organizacional (MUNHOZ; PACAGNAN, 2012).

Embora sejam várias as contribuições para a sistematização e operacionalização da OPM (NARVER e SLATER, 1990; KHOLI; JAWORSKI, 1990, DAY 1994a; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993) a premissa comum a todos os trabalhos publicados é que todas as ações e operações da empresa devem estar baseadas no atendimento das necessidades do cliente.

A orientação para o mercado é uma cultura, e como tal, ela não se enraíza em uma companhia rapidamente, devendo-se assim esperar que possíveis efeitos residuais do contexto passado, de séculos de práticas orientadas para o vendedor e não para o cliente, ainda se façam presentes em empresas que passam a adotar uma orientação para o mercado (URDAN; ROCHA, 2006).

No presente trabalho, a OPM, eixo central do estudo, foi analisada no contexto dos frigoríficos de bovinos, setor que tem experimentado uma transição nos últimos anos, deixando a produção exclusiva de itens *commodity* para uma produção, aos poucos, mais alinhada com o mercado e com os anseios do consumidor.

A afirmação de que “a prática administrativa calcada em genuína preocupação com o cliente é mais comum em contextos de concorrência acirrada e mercados com expectativas elevadas” (URDAN; ROCHA, 2006, p.57), também se alinha ao atual contexto do setor de carne bovina, que a partir do surgimento de grandes grupos transnacionais, vem se tornando cada vez mais competitivo.

A pesquisa realizada na fase exploratória deste trabalho revelou que, as publicações sobre o tema OPM no Brasil tiveram início a partir de 2001. A pesquisa realizada na base de dados *Scopus* com o termo “*market orientation*” buscando no título, palavra-chave e/ou no resumo, indicou que existem 41 estudos no país até 2016.

Usando a mesma base de dados e buscando pelo termo “*market orientation*” associado a “*beef*”, a pesquisa revelou dois artigos, um publicado em 2008 (CANEVER; VAN TRIJP; BEERS, 2008) e outro em 2014 (RUVIARO; BARCELLOS; DEWES, 2014). Já a pesquisa realizada associando “*market orientation*” e “*slaughterhouses*” não retornou nenhum estudo. Tal resultado demonstra que apesar do interesse recente pelo tema, ainda há uma grande oportunidade de pesquisa da OPM em organizações agroindustriais pertencentes à cadeia da carne bovina.

Assim, com base no levantamento bibliográfico definiu-se como campo empírico desta dissertação, o setor de frigoríficos, no mercado de carne bovina. Estudar o fenômeno da orientação para o mercado em empresas do setor certamente trará contribuições científicas e gerenciais relevantes.

A relevância econômica é outra justificativa para a escolha deste setor. A cadeia produtiva da carne bovina no Brasil, com todos os seus elos - indústrias de insumos, produção primária (campo), frigoríficos e abatedouros, atacadistas e prestadores de serviços - adicionou ao Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil em 2015, R\$400,65 bilhões, segundo estimativa do Centro de Estudos Avançados em Economia (CEPEA) e da Confederação Nacional da Agricultura (CNA). Isso representa pouco mais de 6,5% do total de riquezas geradas pela nação naquele ano.

Na comparação 2006 x 2015, enquanto o PIB total do país cresceu 25,7% e o do agronegócio (pecuária mais agricultura) 29,5%, a pecuária teve incremento de 45,4%. Assim, a preservação do crescimento desta cadeia, a partir do fortalecimento dos seus elos, se mostra relevante para a economia nacional.

Além disso, a busca pela produção de itens valorizados pelo cliente como estratégia competitiva é um movimento que, aos poucos, vem ganhado adeptos no setor (SIQUEIRA, 2004; MALAFAIA; BARCELLOS; AZEVEDO, 2007, FOREST, 2014) o que também justifica a escolha do setor para estudar a OPM.

Os nichos de mercado, como os de carne *premium*, oferecem possibilidades de altos ganhos para todos os elos envolvidos. Para tanto, primeiramente é necessário compreender o comportamento e os fatores que determinam a compra, pelos consumidores, de produtos com características e necessidades especiais. Depois oferecer o produto desejado, para que assim possam capturar o valor presente nesse mercado e ocupar posição de relevância (ANUALPEC, 2012).

A questão ambiental é outra causadora das mudanças ocorridas na cadeia produtiva da carne bovina. Motivada pela forte atuação de Organizações Não Governamentais (ONG), de atuação internacional, criou-se nos últimos anos, principalmente no Brasil, uma conscientização ambiental nunca antes vista. Ao mesmo tempo, questões relacionadas ao bem-estar animal passaram a ser discutidas pela sociedade (OLIVEIRA; BORTOLI; BARCELLOS, 2008).

Tais acontecimentos fizeram com que produtos e marcas, com certificações de origem de produção sustentável e de boas práticas de fabricação, ganhassem importância para o consumidor. Atender a esses requisitos, embora não signifique necessariamente produzir um item de maior valor agregado, atende a um processo gradual de mudança no comportamento de compra (MAZZUCHETTI; BATALHA, 2004; VELHO et al, 2009; RAIMUNDO; BATALHA, 2012).

A revisão da literatura revelou que na cadeia produtiva da carne bovina, seus agentes (fornecedores de insumos, produtores, agroindústria, atacado e varejo) possuem relação de interdependência e cada um deles precisa garantir sua parcela de eficiência para que o produto final tenha qualidade (BUAINAIN, BATALHA, 2007).

Nesse contexto, produzir itens que atendam aos anseios do consumidor exige integração, desde a produção agropecuária, passando pela agroindústria, até o varejo (FERREIRA, 2002). Mas, existe dificuldade para que a cadeia trabalhe de forma coordenada e é preciso implementar mudanças e transformações para torná-la mais eficiente, a fim de que possa suprir a expectativa de qualidade do mercado consumidor (BUANAIN; BATALHA, 2007, RUVIARO; BARCELLOS; DEWES, 2014).

O principal entrave encontrado para a adoção de uma coordenação eficiente das transações entre os elos da cadeia, está alicerçado na

predominância de relacionamentos oportunistas e conflituosos, principalmente em função das relações comerciais serem baseadas em preço, o que acaba dificultando a competitividade do setor e a agregação de valor ao produto final (BUANAIN; BATALHA; 2007).

Assim, a teoria que suporta a coordenação de cadeias em busca de eficiência é a Economia dos Custos de Transição (ECT). Segundo Williamson (1989), um dos autores seminais da ECT, coordenar os agentes em uma transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo. À luz da ECT, custos de transação são decorrentes do processo de gestão da interação comercial (preparo, negociação, salvaguarda e adaptação de um acordo) entre os diferentes agentes da cadeia (WILLIAMSON, 1993). E, por fim, a coordenação da cadeia para o controle dos custos de transação ocorre através de **estruturas de governança** (MACHADO; ZYLBERSZTAJN, 2004), definidas por Araújo (2010) como mecanismos que orientam e determinam o processo produtivo e de comercialização, com a função de minimizar os custos de transação entre os elos da cadeia.

A escolha da estrutura de governança deve ser pautada pelo objetivo de diminuir os custos de transação. Em outras palavras, a teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) permite explicar as diferentes escolhas que abrangem as estruturas de governança das cadeias produtivas (FURLANETTO; ZAWISLAK, 2000).

Assim, diante da constatação da relação de interdependência existente entre produtores de carne bovina e os frigoríficos, no que tange à operacionalização da OPM, decidiu-se eleger a ECT, com foco nas estruturas de governança, como o segundo eixo teórico que suportou a realização deste trabalho. E, a realização da pesquisa, relacionando a OPM com a ECT, trouxe originalidade ao trabalho.

No Brasil, especificamente, predominou durante anos o uso de estruturas de governança “menos complexas” no setor produtivo da carne bovina, como o mercado *spot*, conforme relatado por Silveira et al. (2014), modalidade que segundo Forest (2014) é uma forma de comercialização predominante quando se trata de negociar produtos sem valor agregado, as *commodities*.

A partir da contextualização do tema e sua problematização procurou-se demonstrar que o setor frigorífico brasileiro de carne bovina se constitui em

adequado contexto para o estudo da orientação para o mercado e seus reflexos nas estruturas de governança praticadas pelo setor. Os resultados desse trabalho devem trazer contribuições, não apenas científicas, mas também econômicas e sociais, como se procurou demonstrar nesta introdução.

A seguir, serão apresentados o problema de pesquisa, os objetivos do estudo e a estrutura do trabalho.

1.1. Problema de Pesquisa

Diante da contextualização apresentada na seção anterior, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Como a orientação para o mercado dos frigoríficos influencia as práticas de suprimentos (originação)?

O problema de pesquisa relaciona-se com um conjunto de questões complementares:

- a. **Q1.** Como os frigoríficos de bovinos pesquisados se posicionam em relação à orientação para o mercado (marketing)?
- b. **Q2.** Quais os mecanismos de governança adotados nas transações entre os pecuaristas (produtores de carne bovina) e os frigoríficos (originação) pesquisados?
- c. **Q3.** Os representantes dos setores de marketing e suprimentos (originação) apresentam um discurso alinhado?

1.2. Objetivos

Partindo do problema de pesquisa, este trabalho teve como objetivo geral avaliar o nível de orientação para o mercado (OPM) de um grupo de empresas agroindustriais (frigoríficos de carne bovina), relacionando-o com as estruturas de governança de suprimentos adotadas pelos mesmos agentes, a fim de analisar o alinhamento dos setores de marketing e suprimentos.

Para a consecução do objetivo geral são definidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Sistematizar, teoricamente, o conhecimento sobre orientação para o mercado (OPM), de modo geral e especificamente, na cadeia da carne bovina.

- b. Sistematizar, teoricamente, o conhecimento sobre economia do custo de transação (ECT), com ênfase nos mecanismos de coordenação e eficiência nas transações, de modo geral e especificamente, na cadeia da carne bovina.
- c. Conhecer, por meio de investigação empírica, o posicionamento dos frigoríficos de bovinos pesquisados, em relação à orientação para o mercado (marketing)
- d. Identificar, por meio de investigação empírica, os mecanismos de governança adotados nas transações entre os pecuaristas (produtores de carne bovina) e os frigoríficos (originação) pesquisados
- e. Comparar o nível de orientação para o mercado dos frigoríficos pesquisados com os mecanismos de governança adotados pelos mesmos agentes, nas transações com os pecuaristas (produtores de bovinos), a fim de analisar o alinhamento dos setores de marketing e suprimentos.

1.3 Estrutura do trabalho

O trabalho está dividido em seis partes, além desta introdução. Na primeira seção realiza-se uma revisão da literatura a respeito de OPM, sobre o surgimento da teoria e sobre as escalas utilizadas para medir o referido constructo.

A segunda parte da revisão de literatura trata da Nova Economia Institucional (NEI), especificamente da Economia dos Custos de transação (ECT) e, por fim, das estruturas de governança de suprimentos utilizadas no sistema agroindustrial (SAG) da carne bovina.

A seção seguinte, materiais e métodos, antecede o item análise dos resultados da pesquisa. Neste momento, é feito, primeiro, uma análise dos resultados da entrevista sobre OPM, depois sobre ECT e práticas de governança e, em seguida, os dois temas são analisados em conjunto, buscando suas conexões e interações. As conclusões, onde constam as limitações de pesquisa, as contribuições gerenciais e proposta de trabalhos futuros, depois as referências completam o trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta a base conceitual que fundamentou o trabalho, iniciando com um panorama sobre os primeiros trabalhos que trouxeram a perspectiva de marketing voltada para atender as necessidades do consumidor, dando origem a teoria da OPM. Em seguida, é trabalhado o construto de orientação para mercado, relacionando os autores clássicos que deram suporte a maioria dos estudos seguintes sobre OPM (NARVER; SLATER, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1990; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993, DAY, 1994b) e alguns trabalhos mais recentes sobre o tema.

Complementarmente, são listadas algumas escalas para medir o grau de OPM, apresentadas em ordem cronológica, desde as primeiras propostas até algumas releituras e adaptações realizadas em trabalhos mais recentes.

Finalizada esta seção sobre OPM, é apresentado o outro arcabouço teórico que sustenta este trabalho, que é a Economia dos Custos de transação (ECT), braço da teoria da Nova Economia Institucional (NEI), com as suas definições, pressupostos comportamentais, as características e atributos das transações. Este tópico prepara a apresentação do seguinte, que traz os modelos de governança de transação e, por fim, as formas utilizadas na compra de matéria-prima na cadeia produtiva da carne bovina.

2.1. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (OPM)

2.1.1. Origem da OPM

Os acadêmicos de Marketing, que antecederam a Segunda Guerra Mundial, tinham como foco de estudo definir as atividades de marketing, a estrutura e o funcionamento dos mercados (URDAN; ROCHA, 2006). Para Barakat, Lara e Gosling (2011), neste período, o estudo de marketing era voltado para produto, preço, processos de produção e de venda, sendo a redução de custos um objetivo recorrente. Apesar deste direcionamento, Urdan e Rocha (2006) ressaltam que autores como Converse e Huegy (1946) já descreviam há algumas décadas a importância de uma empresa servir o mercado.

A necessidade de adotar como filosofia organizacional o atendimento às necessidades e desejos dos consumidores foi destacada por McKitterick (1957) com o conceito “*marketing management*”. Porém, o conceito de que qualquer organização precisa guiar suas operações com base nas necessidades do consumidor foi difundido por Levitt (1960) no manifesto “Miopia em Marketing”. Segundo o autor, empresas que concentravam seus esforços somente na produção de bens e serviços, na melhora operacional e de processos, estariam condenadas ao fracasso.

A firma deve nortear os negócios para atender a dinâmica das necessidades dos consumidores, sendo função do dirigente máximo garantir que as ações da organização sejam direcionadas para aquisição de clientes. Uma empresa começa com o cliente e suas necessidades e não com uma patente, matéria-prima ou habilidade comercial (LEVITT, 1960).

Nos anos seguintes à publicação de “Miopia em Marketing”, embora a ideia de se aproximar do consumidor tenha ganhado força, até a década de 1990 não havia ferramenta que estimulasse a avaliação e aplicação prática do “*marketing concept*”, permanecendo quase como “artigo de fé”, sendo pouco utilizado pelas empresas (DAY, 1994a). Na literatura de marketing não existiam esquemas sintéticos e acessíveis sobre este conceito e os estudos começaram a surgir a partir de 1990 (URDAN; ROCHA, 2006).

Para Toledo e Khauaja (2005) foi o aumento da concorrência, nesse período, o fator preponderante para a teoria da OPM ganhar importância nas empresas. Palmer, Lindgreen e Vanhamme (2005) adicionam ao crescimento da competição entre as empresas, o declínio das técnicas tradicionais de marketing de massa, consumidores mais exigentes, saturação dos mercados, novas tecnologias para o lançamento de soluções em produtos e o surgimento de mercados globais, como mudanças que levaram ao aperfeiçoamento das técnicas de marketing.

Desde então, são muitos os autores que descrevem a teoria da OPM como uma prática que conduz a empresa para uma melhora no desempenho empresarial (NGO; O’CASS, 2012; KUMAR, et al, 2011; URDE; BAUMGARTH; MERRILEES, 2013; LIU et al., 2013).

Ospina e Perez (2013) destacam duas perspectivas como sendo as que dominaram a conceituação e a pesquisa sobre a OPM, a de Kohli e Jaworski

(1990), classificada como comportamental e a de Narver e Slater (1990) com uma abordagem cultural.

Aliás, a OPM é classificada de diversas formas, variando conforme o autor, mesmo que as definições, como um todo, estejam muito próximas umas das outras. Nota-se, ao longo do item 2.1 que os “termos” utilizados para tratar de OPM estão em linha com a definição que cada autor desenvolveu para o constructo.

Deshpandé, Farley e Webster (1993), por exemplo, definem a OPM como um conjunto de crenças (beliefs) já que acreditavam que a cultura organizacional tinha impacto direto na operacionalização da OPM. Anos depois, Deshpandé e Farley (1998) excluem o componente cultural da composição do constructo e passam a chamar a OPM de “conjunto de atividades, comportamentos e processos”.

Day (1994b), por sua vez, trata OPM como uma “habilidade”, pois acredita que está diretamente relacionada a experiências que a empresa adquiriu. Hunt e Morgan (1995), outros autores clássicos da teoria, encaram o constructo como “potencial recurso”.

Ligando a OPM ao porte da empresa, Kumar et al. (2011) afirmam que dedicar recursos à orientação para o mercado pode ser um processo oneroso e difícil de ser adotado por pequenas empresas. Estudos realizados com pequenas e médias empresas europeias de produção de alimentos corroboraram com essa afirmação, indicando que é comum a falta de atividades organizacionais de marketing nesse porte de empresas (GELLYNCK et al., 2012).

Por fim, na seção seguinte, serão apresentados alguns dos principais trabalhos que contribuíram com a definição do constructo OPM, a fim de demonstrar sua evolução ao longo dos anos e as eventuais semelhanças e divergências entre cada proposta analisada.

2.1.2. O conceito de OPM

As variações nas definições de OPM não se limitam à forma como cada autor classifica o constructo. Alguns deles, relacionados no Quadro 1, o definiram como uma cultura (NARVER; SLATER, 1990), comportamento (JAWORSKI;

KOHLI, 1990), conjunto de crenças (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993), habilidade (DAY 1994a), potencial recurso (HUNT; MORGAN, 1995), conjunto de "atividades", comportamentos e processos (DESHPANDÉ; FARLEY; 1998), medidas (HARRIS, 2002) ou resultado (SORENSEN, 2009; COLEY; MENTZER; COOPER, 2010).

Quadro 1. Resumo das principais teorias de OPM

(continua)

Autor	Definição
Narver e Slater (1990)	A OPM é a cultura que mais efetiva e eficientemente cria os comportamentos para a criação de valor superior para os compradores. A OPM consiste em três componentes comportamentais - orientação para o cliente, orientação concorrente e coordenação interfuncional. Os componentes comportamentais compreendem as atividades de aquisição e disseminação de informações de mercado e a criação coordenada de valor para o cliente
Kohli e Jaworski (1990)	Geração de inteligência de mercado referente às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação de inteligência horizontalmente e verticalmente dentro da organização e ação de toda a organização ou responsividade à inteligência de mercado.
Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Conjunto de crenças que coloca o interesse do cliente em primeiro lugar, sem excluir todas as outras partes interessadas, como donos, gerentes e funcionários, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa de longo prazo.
Day (1994a;1999)	Habilidade superior na compreensão e satisfação dos clientes e enfatiza as capacidades de detecção de mercado e de ligação ao cliente que separam as empresas de mercado como a chave para uma melhor antecipação e resposta às mudanças nos requisitos do mercado antes dos concorrentes.

Quadro 1. Resumo das principais teorias de OPM*(conclusão)*

Autor	Definição
Hunt e Morgan (1995)	Potencial recurso da empresa para alcançar vantagem competitiva, gerando informação que capacita a empresa a produzir uma oferta ajustada às preferências e gostos específicos de um segmento de mercado. A OPM consiste em (1) coleta sistemática de informações sobre clientes e concorrentes, presentes e potenciais, (2) análise sistemática das informações com o objetivo de desenvolver o conhecimento do mercado e (3) o uso sistemático desses conhecimentos para orientar o reconhecimento, entendimento, criação, seleção, implementação e modificação da estratégia de uma empresa.
Jaworski e Kohli (1996)	Geração de inteligência de mercado de toda a organização relativa aos clientes, concorrentes e forças que os afetam, a disseminação interna da inteligência, bem como resposta proativa para a inteligência.
Deshpandé e Farley (1998)	Conjunto de "atividades", comportamentos e processos relacionados à avaliação contínua e atendimento das necessidades dos clientes. A OPM concentra-se nas atividades relacionadas ao cliente (potencial e atual) em vez de comportamentos não relacionados ao cliente (por exemplo, coletar informações sobre concorrentes).
Harris (2002)	A OPM é definida como medida que leva a organização a agir de forma coordenada e orientada para o cliente e para o concorrente
Sorensen (2009)	A OPM é resultado da orientação para o cliente e para o concorrente tendo o ambiente competitivo como o fator moderador.
Coley, Mentzer e Cooper (2010)	A OPM é Resultado da interação de quatro componentes comportamentais - orientação para o cliente, orientação concorrente, orientação para o consumidor e coordenação interfuncional. Os autores adicionam uma dimensão ao conceito de Narver e Slater (1990), afirmando que a OPM também precisa estar conectada, especificamente, ao consumidor final, não só ao cliente.

Fonte: elaboração do autor

Os dois trabalhos pioneiros no estudo da OPM, apresentados no Quadro 1, são o de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990). Para Narver e Slater (1990) a OPM é a cultura de negócio, que mais efetiva e eficientemente, cria os comportamentos necessários para a entrega de valor superior aos compradores, sendo um construto unidimensional, composto de três componentes

comportamentais - orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional (Figura 1).

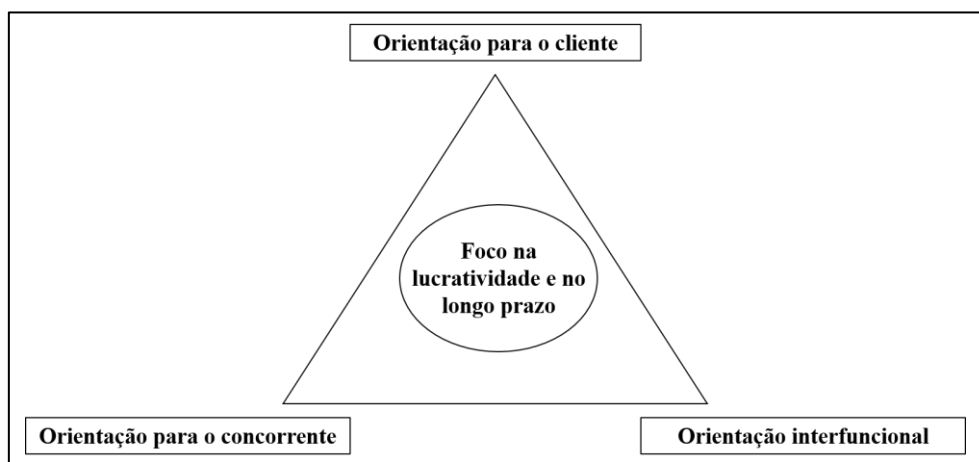


Figura 1. Orientação para o mercado, segundo Narver e Slater (1990)
Fonte: Narver e Slater (1990)

Essa posição, porém, é contestada por Ward, Girardi e Lewandowska (2006) que, a partir de testes feitos com modelagem de equações estruturais, afirmam que este constructo proposto possui três dimensões, e não apenas uma como Narver e Slater (1990) havia postulado, e que cada uma delas é independente. Além disso, Noble, Sinhá e Kumar (2002) sugerem que orientação para o cliente e orientação para o concorrente são direções estratégicas distintas que uma empresa pode buscar.

Já Kohli e Jaworski (1990), outros dois autores iniciais sobre a teoria do OPM, tratam o conceito como a ampla geração de inteligência de mercado relacionado às necessidades dos atuais e futuros clientes, disseminação dessa inteligência através dos departamentos e a ampla resposta da organização a elas. Segundo os autores, a *geração de inteligência de mercado* deveria ser realizada coletivamente por indivíduos de toda a empresa, sendo que todos os departamentos precisariam estar envolvidos nesta atividade, já que cada um tem uma lente original do mercado. A *disseminação de inteligência* para os indivíduos de uma organização, segunda dimensão do constructo, é fundamental para o atendimento das necessidades do mercado. Por fim, a *obtenção de resposta* às demandas e exigências do consumidor, resultado da geração e disseminação de inteligência, é o objetivo final da OPM.

Nos anos seguintes a estas duas publicações iniciais, uma série de autores (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; DAY, 1994a; HUNT;

MORGAN, 1995; DESHPANDÉ; FARLEY, 1998, KUMAR et al., 2011; COLEY; MENTZER; COOPER, 2010; OSPINA; PEREZ, 2013) citaram Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990) como linhas importantes de pesquisa que buscaram entender a natureza e as consequências de uma orientação para o mercado e sua relação com a performance empresarial.

Nos dois trabalhos seminais, apesar das estruturas e das composições do constructo OPM serem aparentemente distintas, e de Kohli e Jaworski (1990) terem visto a orientação para o mercado numa perspectiva comportamental, enquanto Narver e Slater (1990; 1998) numa perspectiva cultural (BECKER; HOMBURG, 1999), os dois estudos possuem algumas semelhanças, inclusive relatadas em trabalhos posteriores, de autores importantes para a teoria da OPM.

Os próprios Slater e Narver (1994) afirmam que o conceito e a medida de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990) estão próximos das de Kohli e Jaworski (1990), consistindo de três componentes de comportamento (orientação para o cliente, orientação para o competidor e coordenação interfuncional), cada qual envolvendo geração de inteligência, disseminação e resposta empresarial. Além disso, chamam a atenção para outro “ponto de contato” destes trabalhos quando ambos concluem que há pouco suporte em seus estudos para propor que o ambiente competitivo tenha algum efeito na relação entre orientação para o mercado e performance. Porém, Sorensen (2009), em trabalho que será mais detalhado adiante, afirma que o ambiente é um moderador da relação entre OPM e desempenho.

Em seus trabalhos, Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990) concluem que, através da OPM, as empresas criam valor permanente para os clientes, melhorando o desempenho da organização, o que confere uma vantagem competitiva sustentável. Os quatro autores seguem alinhados, ao discordarem da literatura da época, afirmando que a lucratividade não é um componente da OPM e sim um foco empresarial. A orientação para o cliente, orientação para o consumidor e coordenação interfuncional é que deveriam guiar a empresa e o lucro seria uma consequência (NARVER; SLATER, 1990).

Outro paralelo pode ser traçado entre os autores a partir da afirmação de Kohli e Jaworski (1990) de que a empresa precisa gerar inteligência de mercado. A operacionalização desse processo passa pelo monitoramento das

necessidades e das preferências dos consumidores e das ações dos competidores, para posterior transferência destas informações para toda a organização. Diante disto, a empresa como um todo, não apenas um único departamento, deve agir adequadamente para criar valor superior para o cliente. Nessa linha, Narver e Slater (1990) citam, na composição do constructo, o acompanhamento de consumidores e concorrentes e a coordenação interfuncional, que é a interação entre os departamentos para atender as necessidades ao cliente. Por fim, os dois trabalhos tratam a OPM como um grau, ao invés de presença ou ausência, sendo que o nível ótimo de orientação para o mercado irá depender do contexto (BISP, 1999).

Os estudos sobre OPM que vieram depois de Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1990), como os de Deshpandé, Farley e Webster (1993), Day (1994a; 1994b), Deshpandé e Farley (1998), também considerados clássicos da literatura de OPM, além de Hunt e Morgan (1995) e Harris (2002), acabam, muitas vezes, se apoiando em dimensões do constructo e/ou nos conceitos apresentados inicialmente pelos “precursores” da teoria.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) definiram a OPM como sendo o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, sem excluir outras partes interessadas, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo. Os autores chegaram a essa afirmação a partir de uma pesquisa com executivos japoneses, em que investigaram aspectos da cultura da organização, da orientação para o cliente e da inovação e performance empresarial. Os resultados indicaram que, além da orientação para o cliente, a performance empresarial também apresentava correlação positiva com cultura e inovação.

Porém, mais tarde, Deshpandé e Farley (1998), a partir de uma meta-análise das escalas de mensuração da OPM desenvolvidas por Narver e Slater (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993), este último desenvolvido a partir do trabalho inicial de Kohli e Jaworski (1990), voltaram atrás e revisaram o conceito anterior, excluindo os aspectos que diziam respeito à cultura, e redefiniram a OPM como “conjunto de processos e atividades interfuncionais direcionadas à criação e satisfação de clientes pelo acesso contínuo das necessidades”.

Porém, isso contraria o que Slater e Narver (1994) haviam proposto quando afirmaram que “um negócio é orientado para o mercado quando sua cultura é sistematicamente (SIC) e inteiramente comprometida para criar continuamente valor superior para o cliente”. Em trabalho posterior, Narver e Slater (1998) contestam diretamente a posição de Deshpandé e Farley (1998) ao trazer a reflexão de que se “a orientação para o mercado fosse simplesmente uma série de atividades completamente dissociada do sistema de valores de uma organização, independentemente da cultura da organização, uma orientação para o mercado poderia ser facilmente implantada e não é isso que se observa”.

Day (1994b), por sua vez, define a OPM como uma “habilidade” de entendimento e satisfação dos clientes. Em trabalho complementar, Day (1994a) trata das capacidades das empresas orientadas para o mercado, dando ênfase aos papéis da cultura, obtenção e utilização da informação e da coordenação interfuncional, sendo estes três últimos itens uma combinação dos “pilares” da OPM tratados por Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1990)

As capacidades citadas por Day (1994a), como difíceis de serem desenvolvidas e, portanto, de serem imitadas pelos competidores, surgem com as experiências, conhecimentos e habilidades acumuladas em uma organização e isso é o que suporta sua posição e atuação no mercado. Elas se dividem em três categorias, podendo ser **internas**, quando se referem a processos da organização como habilidades em finanças, recursos humanos e tecnologia; **externas** quando relacionadas ao mercado, como relacionamento com consumidor, canais de distribuição, análise da concorrência; e as **capacidades de integração** dos processos que relaciona as habilidades internas com as externas envolvendo ações como atendimento ao consumidor, desenvolvimento de estratégia, de novos produtos, entre outros, como pode ser observado na figura 2 (DAY, 1994a).

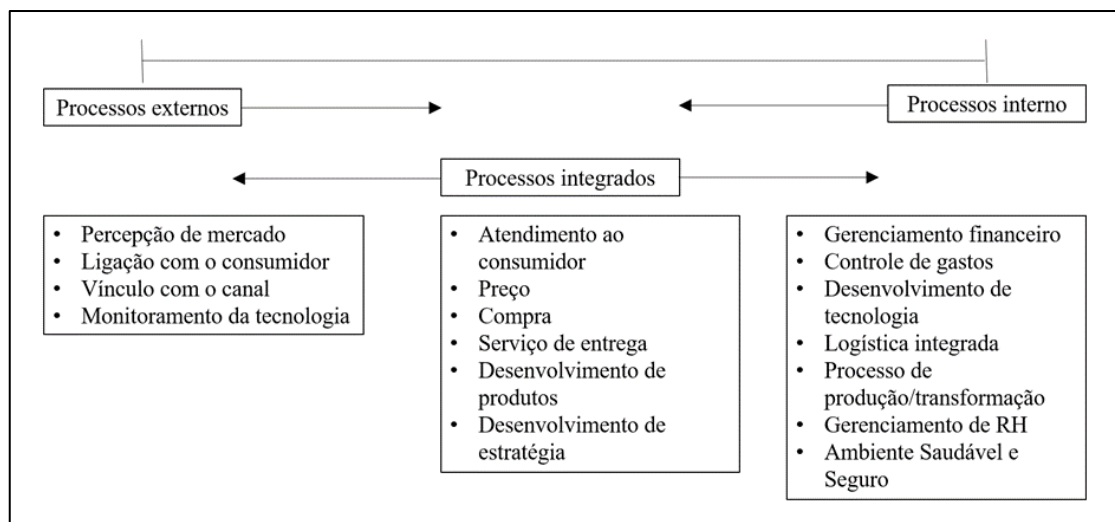


Figura 2. Classificação da capacidade das organizações

Fonte: Day (1994a)

Hunt e Morgan (1995), outros autores que também se debruçaram sobre o tema OPM, claramente seguem a linha de Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1990), combinando as propostas desses autores, definindo a OPM como a coleta sistemática de informações sobre clientes e concorrentes, presentes e potenciais, análise sistemática das informações com o objetivo de desenvolver o conhecimento do mercado e o uso sistemático desses conhecimentos para orientar o reconhecimento, entendimento, criação, seleção, implementação e modificação da estratégia.

Enfim, mais de uma década depois dos artigos seminais de OPM terem sido publicados, seguiram surgindo estudos que confirmavam as primeiras propostas de composição da OPM. Harris (2002) entrevistou 43 indivíduos, entre gerentes, executivos de marketing e de cargos não comerciais, os quais foram questionados sobre suas opiniões não apenas como membros da organização, mas também como clientes e concorrentes de outras empresas. O autor afirma que “a análise da literatura existente e as entrevistas em profundidade levaram à confirmação de três facetas ou dimensões de orientação ao mercado, notavelmente semelhantes às de Narver e Slater (1990)”. A partir da similaridade das dimensões identificadas na pesquisa com as propostas pelos autores clássicos, Harris (2002) definiu OPM como a medida que uma organização é percebida para agir de forma coordenada e orientada para o cliente e para o concorrente.

Estudos mais recentes, porém, passaram a trazer ponderações e sugerir alterações mais significativas aos conceitos estabelecidos no início da década de 1990. Sorensen (2009) afirma que os efeitos das chamadas “dimensões salientes” da OPM, que são orientação para o cliente e orientação para o concorrente, são moderadas pelo ambiente competitivo. O autor conclui que, embora orientação para o concorrente esteja positivamente relacionada com a participação de mercado de uma empresa, a orientação para o cliente é prejudicial ao retorno dos ativos para empresas em ambientes menos competitivos, indo contra a ideia dos primeiros autores, principalmente de Jaworski e Kohli (1993), que postularam que a OPM, sem excluir nenhuma de suas dimensões e sem ressalvas quanto ao ambiente, estaria diretamente relacionada com desempenho empresarial.

Por fim, o trabalho mais recente, apresentado no Quadro 1, traz uma releitura dos conceitos de OPM de Narver e Slater (1990). Coley, Mentzer e Cooper (2010) sugerem mais uma dimensão ao constructo inicial, diretamente relacionada ao usuário final. Segundo os autores, a orientação ao cliente, em determinadas cadeias, não significa captar puramente as necessidades do consumidor final, já que os clientes podem ser elos intermediários, como se dá, por exemplo, na relação entre uma indústria transformadora e o varejo (elo intermediário entre a indústria e o consumidor final). Portanto, para que não haja nenhum tipo de interferência nesta percepção do produtor de determinado bem e o consumidor, Coley, Mentzer e Cooper (2010) sugerem que a OPM seja formada por quatro dimensões, orientação para o concorrente, orientação para o cliente, orientação para o consumidor e coordenação interfuncional.

Alguns destes autores apresentados até aqui, a partir de suas propostas conceituais de orientação para o mercado, desenvolveram ferramentas para medir o grau de orientação para o mercado das organizações. No item seguinte, serão apresentadas algumas das principais escalas de mensuração da OPM encontradas na literatura.

2.1.3. Mensuração da OPM

Como mencionado na seção anterior, até a década de 1990 não se encontravam disponíveis escalas adequadas para medir a orientação para o

mercado de uma empresa, à exceção de esforços pontuais (URDAN; ROCHA, 2006). Desde então, foram publicados diversos estudos propondo essas escalas, analisando-as e buscando seu refinamento (SAMPAIO; PERIN, 2001).

Souza e Mello (2007) afirmaram que apesar da ampla utilização das escalas de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Narver e Slater (1990) e Deshpandé e Farley (1998), o tema orientação para o mercado ainda não está esgotado no que diz respeito à forma de avaliação do construto e estudos recente seguem analisado a validade dessas escalas.

De forma geral, o uso dessas ferramentas tem como propósito central medir se o conceito de marketing é aplicado por empresas no desenvolvimento de suas atividades no mercado e em que grau (MUNHOZ; PACAGNAN, 2011).

A seguir as escalas e as considerações dos autores a respeito de cada uma delas serão apresentadas em ordem cronológica. Não se trata da totalidade de escalas existentes. A seleção foi realizada, primeiro, priorizando as ferramentas clássicas, e depois algumas que agregam componentes ou propõem alterações às primeiras escalas propostas, auxiliando na composição de uma escala final, a ser utilizada neste trabalho.

Escala MKTOR (NARVER; SLATER, 1990)

Narver e Slater (1990) formularam a hipótese de que a orientação para o mercado era um construto unidimensional formado por três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional, foco no longo prazo e na lucratividade). Imaginaram que os cinco componentes do construto, por serem fortemente relacionados, seriam representados por meio de uma escala múltipla.

Os autores então elencaram diversos itens que poderiam sintetizar os cinco elementos da orientação para o mercado (orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional, foco no longo prazo e na lucratividade) e os submeteram a dois painéis formados por acadêmicos de marketing estratégico. Após os ajustes, realizaram um pré-teste com gestores de empresas que compunham a amostra, na qual seria aplicado o teste final e procederam mais um ajuste, submetendo o questionário final aos membros da alta administração de 140 unidades estratégicas de negócio (UEN), de uma grande corporação.

O resultado de confiabilidade dos componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional) foi elevado, diferente das escalas de critério de decisão (foco no longo prazo e lucratividade) que, por isso, foram excluídas do constructo.

Assim, Narver e Slater (1990) desenvolveram sua escala de orientação para o mercado denominada escala MKTOR, que conta com quinze itens. As respostas foram registradas numa escala Likert de 7 pontos, em que 1 indicava que a unidade de negócio não apresentava nenhuma prática e 7 indicava que as práticas eram intensamente adotadas. No Quadro 2, a escala MKTOR.

Quadro 2. Escala MKTOR (NARVER; SLATER, 1990)

Itens da escala MKTOR
1. Nosso pessoal de venda compartilha informações com as demais áreas dentro da empresa sobre as estratégias de nossos concorrentes. 2. Os objetivos da nossa empresa direcionam-se primeiramente para a satisfação dos clientes. 3. Nós rapidamente respondemos às ações da concorrência que nos ameaçam. 4. Nós constantemente monitoramos nosso grau de compromisso e orientação em satisfazer as necessidades dos clientes. 5. A alta gerência de todas as áreas funcionais da nossa empresa visita regularmente nossos clientes atuais e os clientes potenciais. 6. Nós trocamos livremente entre os departamentos informações sobre as experiências de sucesso e as de insucesso ocorridas com os clientes. 7. Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada na compreensão que temos sobre as necessidades dos clientes. 8. Todas as nossas áreas funcionais (como marketing, vendas, produção, P&D, financeira etc.) são integradas para o atendimento das necessidades de nossos clientes-alvo. 9. Nossas estratégias de negócio são direcionadas por nossas crenças sobre como podemos criar maior valor para os clientes. 10. Nós medimos a satisfação dos clientes sistemática e frequentemente. 11. Nós damos muita atenção ao serviço de pós-venda. 12. A alta administração discute regularmente os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes. 13. Todos os nossos gerentes compreendem como todas as pessoas em nossa empresa podem contribuir na criação de valor para os clientes. 14. Nós alvejamos clientes onde temos uma oportunidade de vantagem competitiva. 15. Nós compartilhamos recursos com outras unidades de negócio

Fonte: Sampaio (2000)

O consenso, porém, parece longe para esta escala. Enquanto alguns autores consideram o instrumento MKTOR como um índice simples e criticam sua aplicação (WARD; GIRARDI; LEWANDOWSKA, 2006), outros o aplicam como uma escala multidimensional sem questionar suas propriedades (TSIOTSOU, 2010) e alguns adaptam a ferramenta a situações e objetivos específicos (SORENSEN, 2009; COLEY; MENTZER; COOPER, 2010)

Escala MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993)

A partir dos estudos e das três dimensões de OPM propostas por Kohli e Jaworski (1990), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram um instrumento para medir o grau de orientação de mercado de uma organização, que ficou conhecido escala MARKOR.

O primeiro passo para sua construção envolveu a geração de um conjunto de 25 itens para capturar o domínio da OPM, sendo nove pertencentes à geração de inteligência de mercado, oito referentes à disseminação de inteligência e oito à capacidade de resposta. Estes itens foram para dois pré-testes, o primeiro com executivos de empresas e o segundo com acadêmicos. Com as sugestões e adaptações foram propostos 32 itens finais.

Em uma segunda etapa, após testes com executivos de marketing e de outras áreas, restaram 20 itens, que acabaram constituindo a escala MARKOR, sendo seis variáveis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco relativas à disseminação da inteligência de mercado e nove relacionadas à resposta à inteligência gerada.

A escala de orientação para o mercado avalia o grau com que uma unidade estratégica de negócios (1) se ocupa de atividades multi-departamentais de geração de inteligência de mercado, (2) dissemina esta inteligência vertical e horizontalmente através de canais formais e informais, e (3) desenvolve e implementa programas de marketing baseados na inteligência gerada. Os atributos-chave da medida incluem (1) foco nos clientes da unidade estratégica de negócios e nas forças que norteiam suas necessidades e preferências, (2) itens baseados em atividades, não em filosofia do negócio, e (3) uma demarcação de um fator geral de orientação para o mercado e de fatores de componentes associados (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR 1993, p. 473).

Para a mensuração de cada um dos itens descritos no Quadro 3, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) utilizam escalas Likert de 5 pontos, para as quais o

respondente deve manifestar-se de acordo com o comportamento de sua empresa, variando entre os extremos de (1) *Discordo Totalmente*, quando o item não caracteriza, de forma alguma, o comportamento da empresa, a (5) *Concordo Totalmente*, quando o item caracteriza totalmente o comportamento da empresa. Os pontos intermediários da escala são utilizados para situações intermediárias de utilização dos itens sobre orientação para o mercado na empresa.

Para Vieira (2008), os resultados de sua pesquisa sugerem que o relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho é maior quando é usada a escala MARKOR, ao invés da escala MKTOR, de Narver e Slater (1990). Para o autor, isso pode ser uma indicação de que a escala MARKOR está mais adaptada ao contexto brasileiro, onde desenvolveu o estudo. No Quadro 3 a escala Markor.

Quadro 3. Escala MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993)

(continua)

Geração de Inteligência
1. Nesta empresa, nós nos reunimos com clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro. 2. Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado. 3. Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos. (R) 4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços 5. Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação). (R) 6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos sobre os clientes das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).
Disseminação de inteligência
7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado. 8. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes. 9. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo. 10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa. 11. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para avisar os outros departamentos

Quadro3. Escala MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993)*(conclusão)*

Resposta à inteligência de mercado
12. Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes. (R)
13. Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços. (R)
14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.
15. Diversos departamentos encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.
16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.
17. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.
18. As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa. (R)
19. Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado. (R)
20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.

(R) indica escala invertida

Fonte: Sampaio (2000)

A respeito das duas escalas apresentadas até aqui, MKTOR e MARKOR, Raaij e Stoelhorst (2008) afirmam que apesar de amplamente utilizadas e de terem sua aplicabilidade bastante aferida ao longo dos anos, estas foram concebidas para avaliar as diferenças no nível de orientação de mercado entre empresas, de forma comparativa, não podendo ser utilizadas como ferramenta de diagnóstico em uma única organização, já que não possui um parâmetro que indica o que são níveis bons ou ruins de OPM.

Kohli, Jaworski e Kumar (1993) sugerem, quando concebido o modelo MARKOR, que este instrumento de medição poderia ser utilizado também para obter um efeito comparativo da mesma empresa, medindo o nível de OPM em um ponto inicial e o grau de OPM da mesma, após a adoção de medidas visando orientá-la ao mercado.

Kumar et al. (2011) utilizou a medida com este fim e descobriu algumas particularidades dos efeitos da OPM ao longo dos anos. A pesquisa se desenvolveu com empresas em condições ambientais distintas e em três períodos diferentes 1997, 2001 e 2005. Quatro hipóteses foram testadas e

confirmadas. **(1)** A relação entre OPM e vendas e OPM e lucro é inicialmente positiva, mas esse efeito diminui ao longo do tempo, ou seja, as empresas que foram as primeiras a desenvolver uma orientação de mercado tiveram um impacto maior da OPM do que aquelas que a adotaram em anos posteriores. **(2)** A turbulência do mercado modera positivamente a relação entre OPM e vendas e OPM e lucro, mas esse efeito moderador positivo diminui ao longo do tempo. Isso ocorre já que à medida que mais empresas se tornam orientadas para o mercado, a capacidade de uma determinada organização orientada para o mercado deixa de ser única. Além disso, o benefício que as empresas orientadas para o mercado obtêm em mercados turbulentos é diminuído quando os concorrentes também estão orientados para o mercado. **(3)** A turbulência tecnológica modera negativamente a relação entre OPM e vendas e OPM e lucro, mas esse efeito moderador negativo diminui ao longo do tempo. Isso ocorre porque em mercados com alta turbulência tecnológica, as características dos produtos e serviços são em grande parte determinadas por inovações de dentro para fora da indústria, ou seja, inicialmente, conhecimento sobre as preferências do cliente não contribuem necessariamente para o desempenho em longo prazo. **(4)** A intensidade competitiva modera positivamente a relação entre OPM e vendas e OPM e lucro, mas esse efeito moderador positivo diminui ao longo do tempo, ou seja, em mercados onde a competitividade é grande, o nível concorrencial é elevado, as empresas orientadas para o mercado são capazes de melhorar o desempenho, até que os concorrentes passem a adotar a OPM.

Escala de Deshpandé, Farley e Webster (1993)

A partir da ideia de que a orientação para o mercado é uma forma de cultura empresarial, proposição que foi refutada mais tarde pelos próprios Deshpandé e Farley (1998), Deshpandé, Farley e Webster (1993) estudaram o impacto deste fator, além da inovação e orientação para o mercado sobre a performance empresarial e, a partir de uma lista inicial de trinta itens, testada junto a 138 executivos japoneses, desenvolveram uma escala final (Quadro 4) para medir o grau de orientação para o mercado com nove itens. As respostas foram registradas em uma escala Likert de cinco pontos (1 - completamente em desacordo a 5 - completamente de acordo).

Quadro 4. Escala de Deshpandé, Farley e Webster (1993)**Itens para mensuração da OPM**

1. Nós temos rotinas ou medidas regulares de serviço ao cliente.
2. Nosso desenvolvimento de produto e serviço é baseado em boas informações sobre o mercado e clientes.
3. Nós conhecemos bem nossos concorrentes.
4. Nós temos uma boa ideia de como nossos clientes valorizam nossos produtos e serviços.
5. Nós somos mais focados para os clientes do que nossos concorrentes.
6. Nós competimos primeiramente baseados em diferenciação de produto ou serviço.
7. O interesse do cliente deve vir sempre em primeiro lugar, à frente dos nossos.
8. Nossos produtos/serviços são os melhores nesse negócio.
9. Eu acredito que este negócio existe primeiramente para servir aos clientes

Fonte: Sampaio (2000)

Escala MORTN (Deshpandé; Farley 1998)

Em estudo complementar ao de Deshpandé, Farley e Webster (1993), Deshpandé e Farley (1998) entrevistaram 82 gerentes de 27 grandes empresas americanas e europeias e testaram a validade das escalas de Narver e Slater (1990), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Deshpandé, Farley e Webster (1993). A partir de uma meta-análise das métricas destes estudos anteriores, acabou validando e sintetizando as escalas testadas e propôs uma nova ferramenta de mensuração da OPM (Quadro 5), gerando a escala MORTN, que consiste numa escala de dez itens para mensurar orientação ao mercado.

Neste estudo empírico, Deshpandé e Farley (1998) afirmaram que a orientação ao mercado não é uma cultura, é um conjunto de “atividades”, revisando a classificação anterior apresentada por Deshpandé, Farley e Webster (1993).

Quadro 5. Escala de Deshpandé e Farley (1998) - Escala MORTN

(continua)

Escala MORTN

1. Nossos objetivos são direcionados primeiramente pela satisfação dos clientes.
2. Nós constantemente monitoramos nosso grau de comprometimento e orientação em servir as necessidades dos clientes.
3. Nós trocamos livremente informações sobre as experiências de sucesso e as de insucesso ocorridas com os clientes entre todos os departamentos.
4. Nossa estratégia de vantagem competitiva é baseada no entendimento das necessidades dos clientes.

Quadro 5. Escala de Deshpandé e Farley (1998) - Escala MORTN*(conclusão)*

5. Nós medimos a satisfação dos clientes sistemática e frequentemente.
6. Nós temos rotinas ou medidas regulares de serviço ao cliente.
7. Nós somos mais focados para os clientes do que nossos concorrentes.
8. Eu acredito que esse negócio existe primeiramente para servir aos clientes.
9. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.
10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.

Fonte: Sampaio (2000)

Escala de Day (1999)

Day (1999) elaborou uma escala (Quadro 6) voltada para executivos, para que pudessem avaliar o nível de OPM de suas corporações. Ele reconhece cinco componentes na orientação para o mercado: **orientação geral**, composta por 11 itens (valores, crenças e comportamentos); **capacidade de sentir o mercado**, com 15 itens; **capacidade de relacionamento com o mercado**, 11 itens; **visão estratégica**, com 10 itens; **sistemática organizacional**, com 10 itens.

O primeiro componente, **orientação geral**, diz respeito as crenças dominantes, valores e comportamentos de uma empresa orientada para o mercado, enfatizando valor superior para o cliente e a contínua busca por novas fontes de vantagem competitiva. A **capacidade de sentir o mercado**, o segundo item listado por Day (1999), relaciona as atividades que permitem que a empresa orientada para o mercado antecipe oportunidades e responda antes dos concorrentes. A **capacidade de relação com o mercado** são posturas que mantêm a organização próxima do cliente, criando a possibilidade de interação entre as duas partes. **Capacidade de pensamento estratégico** é a dimensão do constructo responsável pelo alinhamento da estratégia, ajudando a antecipar mudanças. Por fim, o **alinhamento organizacional** é composto pelas capacidades e processos, a estrutura organizacional, o sistema de suporte a informação, os controles e a estrutura da firma orientada para o mercado.

Quadro 6. Escala de Day (1999)*(continua)*

ORIENTAÇÃO GERAL
1. Em prol de uma orientação para o mercado, quem cuida das necessidades do cliente na sua empresa? 2. Quais são as prioridades e interesses dos diretores da empresa? 3. A ênfase da empresa é orientar os negócios para atender as necessidades e desejos dos mercados escolhidos? 4. Como o conhecimento sobre o mercado é difundido na sua empresa? 5. Qual a ênfase no desenvolvimento das estratégias da empresa? 6. Quanto às ações dos concorrentes, qual a orientação da sua empresa? 7. Como é o relacionamento com os clientes na sua empresa? 8. Qual a atitude da empresa com relação aos distribuidores? 9. Qual a disposição da empresa para inovar? 10. Qual a ênfase da sua empresa no gerenciamento da qualidade? 11. Como é que o pensamento da gerência a respeito do mercado é difundido e implantado na organização?
CAPACIDADE DE SENTIR O MERCADO
12. Até que ponto a empresa explora e entende as informações sobre os clientes e parceiros de distribuição? 13. Como sua empresa realiza a monitoração do mercado? 14. Qual a disposição dos empregados para contatar funcionários de clientes para trazer informações sobre o mercado para a gerência? 15. O quanto sua empresa busca por conceitos inovadores de produtos? 16. Com que frequência outras funções que não vendas e marketing se reúnem com clientes e distribuidores? 17. Qual é o conhecimento da empresa sobre os segmentos do mercado? 18. Como é o conhecimento da empresa sobre os concorrentes? 19. Como a empresa utiliza as reclamações dos clientes? 20. Como é o conhecimento da empresa quanto à eficácia dos programas de marketing em relação ao seu custo? 21. Qual a disposição da empresa para efetuar auditorias a posteriori de programas de marketing malsucedidos e comunicar amplamente os resultados? 22. Qual a adequação dos sistemas de informação do mercado da empresa? 23. Como funciona a integração de informações sobre clientes e concorrentes ao processo de desenvolvimento de novos produtos? 24. Qual o papel da função de pesquisa de mercado? 25. Qual a dependência de terceiros para análise e interpretação do mercado?
CAPACIDADE DE RELAÇÃO COM O MERCADO
26. Como ocorre a divulgação das lições a respeito do comportamento do mercado e da atividade entre funções e países? 27. Qual é a mentalidade predominante na empresa? 28. Qual o conhecimento da empresa sobre a lealdade e lucratividade de cada cliente? 29. Qual a habilidade da empresa para diferenciar entre clientes? 30. Como é o relacionamento da empresa com contas importantes? 31. Qual o papel da equipe de vendas? 32. Qual a extensão dos esforços para adequar os sistemas operacionais ao objetivo de manter mais clientes? 33. Como são vistos os intermediários da distribuição? 34. Como a empresa utiliza os avanços em tecnologia de redes (internet, intranet e extranet)? 35. Como ocorre o gerenciamento do valor da marca? 36. Como é feita a aferição da eficácia do relacionamento?

Quadro 6. Escala de Day (1999)*(conclusão)*

CAPACIDADE DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO
37. Qual é a orientação do processo de planejamento? 38. Como ocorre a concepção do processo de planejamento? 39. Como é a participação dos funcionários no processo de planejamento estratégico? 40. Para que período de tempo o planejamento é realizado? 41. Qual a qualidade da análise estratégica? 42. Como a empresa conhece o mercado? 43. Como são avaliadas as iniciativas no mercado? 44. Os recursos de marketing são adequados? 45. Qual a extensão da visão e planejamento de risco? 46. Qual o tipo de revisão da estratégia que é utilizado pela alta gerência?
ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL
47. Qual é a estrutura organizacional da empresa? 48. Como são as relações entre departamentos e grupos funcionais? 49. Como as funções da empresa compreendem a estratégia operacional? 50. Como ocorre a coordenação e integração entre grupos funcionais e departamentos no atendimento das necessidades do cliente? 51. Qual a capacidade dos sistemas de informação para apoiar a coordenação interfuncional? 52. Como são as interações com clientes, clientela e membros do canal? 53. Qual o papel da função marketing? 54. Como são recompensados os executivos da sua empresa? 55. Qual a capacidade da gerência para reagir de forma rápida e eficaz a acontecimentos e novas oportunidades? 56. Qual a ênfase dos sistemas de incentivo?

Fonte: Souza e Mello (2007)

Escala Ward, Girardi e Lewandowska (2006)

Ward, Girardi e Lewandowska (2006), por meio de uma amostra de 217 empresas de setores diversos, que operam em quatro países, encontraram evidências de que os quinze itens propostos por Narver e Slater (1990) não podiam ser utilizados como uma medida unidimensional, devendo ser agrupados em três medidas separadas - orientação ao cliente, coordenação interfuncional e orientação competitiva.

Além disso, os autores encontraram, na redação original da escala MKTOR, pontos que podem prejudicar o resultado da pesquisa. Identificaram, por exemplo, no item "todas as funções contribuem para o valor do cliente", uma possibilidade de a afirmativa refletir axiomas de negócios, em vez de estratégias reais centradas no cliente. Os significados de outros termos, como "chamadas de vendas interfuncionais", poderiam não ser claros para alguns entrevistados e

podem exigir reformulação para futuros estudos, especialmente se forem conduzidos fora dos Estados Unidos.

A partir dos resultados, buscando melhorar a ferramenta, propuseram uma medida de nove itens (Quadro 7) que, segundo os autores, são medidas que têm uma estrutura fatorial robusta, que não sofrem variações entre grupos de países e tipo organizacional, além de eliminar parte daqueles itens com redações confusas.

Quadro 7. Escala de Ward, Girardi e Lewandowska (2006)

Customer Orientation
1. Customer commitment
2. Create customer value
3. Understand customer needs
4. Customer satisfaction objectives
Interfunctional Coordination
5. Information shared among functions
6. Functional integration of strategy
Competitive Orientation
7. Respond to competitors' actions
8. Top management discusses competitors' strategies
9. Target opportunities for competitive advantage

Fonte: Ward, Girardi e Lewandowska (2006)

Escala Sorensen (2009)

Sorensen (2009) desenvolveu um estudo em que o objetivo era investigar duas das dimensões salientes de MKTOR, orientação para o cliente e orientação concorrente. Em um grupo de 308 empresas dinamarquesas de manufatura, de pequeno e médio porte, os autores encontraram evidências empíricas de que, embora a orientação para o concorrente esteja positivamente relacionada com a participação de mercado de uma empresa, a orientação para o cliente se mostrou prejudicial ao retorno dos ativos em empresas em ambientes menos competitivos, ou seja, a orientação ao cliente versus concorrente parece depender do ambiente competitivo de uma empresa, indicando que a OPM e seus componentes não são necessariamente relevantes para organizações com diferentes estratégias e em diferentes ambientes. O autor conclui que o uso de medidas globais, como o MKTOR, em vez de componentes de orientação de mercado, pode fornecer informações deficientes sobre os condutores reais de desempenho.

Note no Quadro 8 que Sorensen (2009) excluiu alguns itens da escala MKTOR original para medir orientação para o cliente e orientação para o concorrente. As respostas foram registradas em uma escala Likert de sete pontos (1 - completamente em desacordo 7 - completamente de acordo).

Quadro 8. Escala de Sorensen (2009)

COMPONENT MEASURES OF CUSTOMER ORIENTATION
1. We constantly monitor our level of commitment to serving customers' needs 2. We give close attention to after-sales service 3. All of our managers understand how everyone in our business can contribute to creating customer value 4. Our business objectives are driven primarily by customer satisfaction 5 Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customer needs 6. Our business strategies are driven by our beliefs about how we can create greater value for our customers
COMPONENT MEASURES OF COMPETITOR ORIENTATION
7. We track the performance of key competitors 8. We identify the areas where the key competitors have succeeded or failed 9. We attempt to identify competitors' assumptions about themselves and our industry 10. Top management regularly discusses competitors' strengths and weaknesses 11. Our salespeople regularly share information within our business concerning competitors' activities 12. All of our managers understand how every business function can contribute to information on competitive activities 13. We target customers where we have an opportunity for competitive advantage 14. We rapidly respond to competitive actions that threaten us

Fonte: Sorensen (2009)

Escala MKTOR-CON (COLEY; MENTZER; COOPER 2010)

Para Coley, Mentzer e Cooper (2010) escalas como MKTOR e MARKOR não possuem uma dimensão capaz de capturar o aspecto referente ao consumidor, já que não distinguem cliente e consumidor final em seus componentes. A dimensão relacionada ao cliente não representa necessariamente o destino final do produto. Um frigorífico, por exemplo, tem como cliente os açougues e supermercados, e são estes agentes que acessam o destino final (o consumidor).

A escala então proposta por Coley, Mentzer e Cooper (2010), exposta no Quadro 9, usa MKTOR como base (orientação ao cliente, orientação concorrente, coordenação interfuncional) com a adição de um quarto componente (orientação ao consumidor), e foi denominada de MKTOR-CON. Os graus de cada item do constructo são medidos a partir de uma escala Likert de cinco pontos (1-completamente em desacordo a 5 - completamente de acordo).

Os autores definem que (1) o conceito de orientação ao consumidor é exclusivamente diferente da orientação para o cliente, (2) a construção de orientação do consumidor mede características únicas, não observáveis nos outros três elementos de orientação para o mercado e (3) orientação ao consumidor é uma quarta dimensão. A conclusão, após o teste da nova ferramenta, é que as propriedades gerais e o significado prático são significativamente melhorados com a orientação do consumidor no modelo.

Quadro 9. Medida de Coley, Mentzer e Cooper (2010) - Escala MKTOR-CON.

CONSUMER ORIENTATION
1. We do a lot of marketing research to assess consumer preferences of our products and services.
2. Our marketing people regularly discuss consumer needs and wants with other business functions.
3. Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of the consumer
4. We review the likely effects of changes in our market environment (trends, economy) on our consumer
5. Our R&D/product development personnel “listen” to consumer feedback when developing/improving products.
CUSTOMER ORIENTATION
6. We encourage customer comments and complaints because they help us do a better job.
7. We have a strong commitment to our customers.
8. We are always looking for ways to create customer value in our products.
9. We measure customer satisfaction on a regular basis.
COMPETITOR ORIENTATION
10. We respond rapidly to competitor action that threatens us.
11. Our top managers often discuss competitor's actions that threaten us.
12. We consider opportunities based on competitive advantage.
INTERFUNCTIONAL COORDINATION (INFUCO)
13. Marketing information is shared with all key business functions (marketing, product supply, finance, R&D, IT).
14. Marketing personnel regularly interact with all key business functions
15. We do a good job of integrating all key business functions.

Fonte: Coley, Mentzer e Cooper (2010)

Escala de Ospina e Perez (2013)

Ospina e Perez (2013) a partir das métricas propostas por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Narver e Slater (1990), e Deshpandé, Farley e Webster (1993) desenvolveram uma escala própria, de 18 itens, agrupados em seis categorias.

Segundo os autores, ao testar as três medidas clássicas no ambiente empresarial colombiano, verificaram que existia, em alguns itens utilizados para medir cada dimensão, cargas muito elevadas em outras dimensões. Para exemplificar isso, Ospina e Perez (2013) afirmam que Narver e Slater (1993) definem a OPM como "a cultura organizacional que mais efetiva e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os compradores", mas quando constroem o constructo usam muitos itens comportamentais. Os autores então sugerem que isto poderia ser explicado por inconsistências na definição e operacionalização do construto.

Em pesquisa com executivos de marketing, finanças, planejamento, recursos humanos e pesquisa e desenvolvimento, de 93 empresas colombianas, de diversos setores e tamanhos, testou uma escala preliminar com as seguintes dimensões propostas e descritas por Narver e Slater (1990), Kohli, Jaworski e Kumar (1993): orientação para o cliente, orientação para o concorrente, coordenação interfuncional, disseminação de inteligência e resposta à inteligência de mercado.

A análise dos resultados foi realizada em dois estágios. A primeira etapa foi a apresentação da análise de confiabilidade e validade das escalas individuais seguida por uma análise de confiabilidade e validade da escala combinada. O resultado foi uma escala de dezoito itens e seis dimensões (Quadro 10) que, embora não correspondam aos três componentes propostos por Kohli e Jaworsky (1993) e os três de Narver e Slater (1990), mostram vários elementos conceituais propostos por esses pesquisadores. Os seis componentes são agrupados em duas categorias. A primeira refere-se à orientação estratégica da organização, enquanto a segunda envolve atividades de inteligência de mercado.

Quadro 10. Escala de Ospina e Perez (2013).

Category 1. Organization's strategic orientation
Customer orientation 1. Our business strategies are driven by our beliefs about how we can create greater value for our customers. 2. We constantly monitor our level of commitment and orientation to serving customer needs 3. We are more customer-focused than our competitors
Strategy used by the organization (product or service differentiation, competitive advantage) 4. We compete primarily based on product or service differentiation 5. We target customers where we have an opportunity for competitive advantage.
Category 2. Market intelligence activities
How information is shared throughout the organization 6. We give close attention to after-sales service. 7. Our sales people regularly share information within our business concerning competitors' strategies 8. We freely communicate information about our successful and unsuccessful customer experiences across all business functions. 9. When something important happens to a major customer or market, the whole business unit quickly knows about it 10. Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment
Activities of integration and coordination of different organizational units 11. All of our business functions (e.g. marketing/sales, manufacturing, R&D, finance/accounting, etc.) are integrated in serving the needs of our target markets 12. All of our managers understand how everyone in our business can contribute to creating customer value 13. The activities of the different departments in this business unit are well coordinated
Consumer market research activities 14. We poll end-users at least once a year to assess the quality of our products and services. 15. Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis 16. We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.
Activities of information gathering on macroenvironment changes and trends (regulation, technology, industry) 17. We are slow to detect changes in our customers' product preferences. (R) 18. We are slow to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition, technology, regulation). (R)

(R) indica escala invertida

Fonte: Ospina e Perez (2013)

2.1.4. Resumo das escalas apresentadas

No Quadro 11, apresenta-se um resumo das escalas analisadas nesta revisão, juntamente com a teoria proposta por cada um dos autores.

Quadro 11. Resumo das escalas utilizadas para medir a OPM

(continua)

Autor	Escala	Descrição
Narver e Slater (1990)	MKTOR, composta de uma dimensão, três componentes comportamentais e quinze itens.	Os autores desenvolveram alguns itens que poderiam se encaixar em cada um dos componentes da OPM (orientação para o cliente, para o concorrente, condenação interfuncional, foco no longo prazo e na lucratividade) e fizeram dois refinamentos da escala com acadêmicos de marketing. O questionário preliminar foi utilizado com seis atuais ou ex-gestores de unidades estratégicas de negócio (UENs). Após as últimas impressões destes profissionais, redigiram o que imaginaram ser a escala alternativa. Mas, o resultado estático após a utilização desta com membros da alta administração de 140 unidades estratégicas de negócio (UEN) de uma corporação, os levou a excluir os componentes foco no longo prazo e na lucratividade, originando a MKTOR.
Kohli, Jaworski e Kumar (1993)	Escala MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993) - Modelo formado pelas três dimensões postuladas por Kohli e Jaworski (1990) e vinte itens.	Escala constituída em três estágios. (1) Uma amostra com 230 respondentes foi utilizada para selecionar, entre de 32 itens, os que não refletiam os componentes teóricos do constructo. (2) Amostra com múltiplos respondentes (executivos de marketing e executivos de outras áreas) de 222 UENs foi utilizada para testar possibilidades de representação de estruturas fatoriais para aqueles itens que ficaram após o primeiro estágio. (3) Vários componentes do constructo foram correlacionados para verificar a validade preditiva d medidas de OPM.
Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Escala unidimensional, sem nome, formada por 9 itens.	A partir da concepção de que a OPM é uma forma de cultura empresarial, os autores desenvolveram uma escala de orientação para o mercado em um estudo que buscava investigar o impacto da cultura, inovação e OPM sobre a performance empresarial. A partir de uma lista inicial de trinta itens, testada junto a 138 executivos japoneses, desenvolveram uma escala final para medir o grau de OPM com nove itens

Quadro 11. Resumo das escalas utilizadas para medir a OPM*(continuação)*

Autor	Escala	Descrição
Deshpandé e Farley (1998)	Escala MORTN, de dez itens.	A partir de uma meta-análise das métricas dos estudos de Narver e Slater (1990), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Deshpandé, Farley e Webster (1993), acabou validando e sintetizando as escalas testadas e, a partir delas, propôs uma nova ferramenta de mensuração da OPM, gerando a escala MORTN, que consiste numa escala de dez itens para mensurar orientação ao mercado
Day (1999)	Escala de 56 itens distribuídos nos cinco componentes (orientação geral; capacidade de sentir o mercado; capacidade de relacionamento com o mercado; visão estratégica; sistemática organizacional)	Day (1999) elaborou uma escala voltada para executivos, para que pudessem avaliar nível de OPM de suas corporações. O autor reconhece cinco componentes na orientação para o mercado: orientação geral; capacidade de sentir o mercado; capacidade de relacionamento com o mercado; visão estratégica; sistemática organizacional.
Ward, Girardi e Lewandowska (2006)	Medida de nove itens que baseada na escala MKTOR.	Os resultados da modelagem de equações estruturais (SEM) sugeriu um modelo tridimensional de nove itens de componentes ou subescalas de orientação de mercado: cliente, orientação competitiva e coordenação interfuncional. Além disso, as covariâncias entre as três dimensões no modelo final sugeriram que as medidas cliente, orientação concorrente e coordenação interfuncional podem ser consideradas como independentes. Um teste preliminar de invariância sugere que as três dimensões são robustas em vários grupos de países e tipos organizacionais.

Quadro 11. Resumo das escalas utilizadas para medir a OPM*(conclusão)*

Autor	Escala	Descrição
Sorensen (2009)	Propôs algumas adaptações a escala MKTOR no que diz respeito a medir orientação ao cliente e ao consumidor e adicionou componentes ambientais a escala.	Através de uma revisão da pesquisa de orientação de mercado existente, duas das suas dimensões salientes, orientação para o cliente e orientação concorrente, são investigados. Em seguida, desenvolveu e testou as medidas em 308 empresas de manufatura em um questionário transversal, complementado com dados do censo.
Coley, Mentzer e Cooper (2010)	A escala proposta usa MKTOR como base (orientação ao cliente, orientação concorrente, coordenação interfuncional) com a adição de um quarto componente (orientação ao consumidor) e foi denominada de MKTOR-CON	Estudo desenvolvido a partir de entrevista com 105 executivos de uma mesma multinacional identificou que uma maioria substancial discordou da afirmação de que a empresa usa clientes e consumidores no mesmo contexto. A partir daí, as análises estatísticas desta pesquisa apoiam que a orientação do consumidor é um importante preditor de vantagem competitiva nos mercados de consumo e acabou inserindo esta dimensão ao modelo MKTOR.
Ospina e Perez (2013)	A escala possui dezoito itens e seis dimensões que, embora não correspondam aos três componentes propostos por Kohli e Jaworsky (1993) e os três propostos por Narver e Slater (1990), mostram vários elementos conceituais propostos pelos pesquisadores. Os seis componentes são agrupados em duas categorias. A primeira refere-se à orientação estratégica da organização, enquanto a segunda envolve atividades de inteligência de mercado.	Foram entrevistados 93 executivos colombianos de diversos setores. A escala preliminar tinha as seguintes dimensões, propostas e descritas por Narver e Slater (1990), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Deshpandé, Farley e Webster (1993): orientação para o cliente, orientação concorrente, coordenação interfuncional, disseminação de inteligência e responsividade. Após análises de confiabilidade o resultado foi a proposição de uma ferramenta com dezoito itens, que segundo o autor, apresentou alta confiabilidade no contexto cultural em que foi testado.

Fonte: elaboração do autor

A escala MAKTOR-COM, de Coley, Mentzer e Cooper (2010), foi utilizada para guiar a pesquisa sobre OPM neste trabalho, já que esta traz a dimensão “consumidor final”, o que permite captar interação das indústrias frigoríficas de bovinos com este elo, que é cada vez mais importante para a cadeia produtiva da carne bovina, segundo Ferreira (2002).

2.2. Economia dos Custos de Transação (ECT)

2.2.1. Nova Economia Institucional (NEI)

Segundo North (1991), instituições são mecanismos formais ou informais que estruturam a interação política, econômica e social e cujo papel é restringir as ações humanas, criar ordem.

A Nova Econômica Institucional (NEI), a partir do trabalho seminal de Coase (1988), abordou esse papel das instituições em dois níveis analíticos que são, **ambiente institucional**, que contempla as macro-instituições que estabelecem as bases para as interações entre os seres humanos e as regras que pautam o comportamento da sociedade, e **estruturas de governança**, micro-instituições que regulam uma transação específica (AZEVEDO, 2000; ZYLBERSZTAJN, 2005).

É daí que surge o suporte teórico das seções seguintes, especificamente das estruturas de governança, que de acordo com Azevedo (2000), constituem o ramo analítico da NEI denominado de Economia dos Custos de Transação (ECT).

A teoria da Economia dos Custos de Transação pode ser considerada como um braço da Nova Economia Institucional (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008).

2.2.2. Conceituação da ECT

Segundo Pondé (1997), os custos de transação correspondem aos dispêndios de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que os termos contratuais estejam sendo cumpridos de maneira satisfatória para as partes envolvidas e de forma compatível com a sua funcionalidade econômica.

A decisão sobre uma transação ser organizada dentro da firma (hierarquicamente) ou entre firmas autônomas (via mercado) depende da análise dos custos de transação a ela associada (WILLIAMSON, 1985).

Para Simioni, Hoeflick e Siqueira (2009) tais custos associados à transação podem ocorrer *ex-ante*, quando dizem respeito à coleta e processamento de informações referentes a negociações e ao estabelecimento

de salvaguardas, ou seja, envolvem as atividades antes da transação, e os custos *ex-post*, ocorridos após a realização do contrato, que podem ser de renegociação, monitoramento ou de adaptações a circunstâncias não previstas inicialmente.

São dois os aspectos ou pressupostos comportamentais, inerentes aos indivíduos, que dão origem aos custos de transação, a **racionalidade limitada** e **oportunismo** (AZEVEDO, 2000, SIMIONI; HOEFLICH; SIQUEIRA, 2009; CALEMAN, 2010, THIELMANN, 2013).

A ideia de racionalidade limitada deriva do conceito de Simon (1961) de que os agentes são intencionalmente racionais, porém, o são de forma limitada. Já Simioni, Hoeflilch e Siqueira (2009) e Thielmann (2013), explicam esse pressuposto relacionando-o à incapacidade do comportamento humano de analisar todos os aspectos existentes em uma transação. Por oportunismo entende-se a transmissão de informação seletiva, distorcida (WILLIAMSON, 1975), criando assimetria de informação, que pode ser exemplificada quando o vendedor conhece melhor a qualidade do produto em comparação com o comprador (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2010).

Os custos de transações resultantes podem ser maiores ou menores, de acordo com as características das transações (AZEVEDO, 2000). Nesta linha, Williamson (1985) identifica três dimensões principais que, em conjunto, caracterizam as transações e interferem nos custos: a **frequência**, a **incerteza** e a **especificidade dos ativos**.

Mondelli e Zylbersztajn (2008) tratam destes três atributos detalhadamente. Segundo os autores, embora seja correto afirmar que quanto menor a **frequência** dos negócios, menor a exposição dos agentes a comportamentos oportunistas, também deixam claro que trocas recorrentes permitem o desenvolvimento de comprometimentos e reputação, limitando o comportamento oportunista, reduzindo os custos de transação. Azevedo (2000) concorda afirmando que quanto maior for a frequência de uma transação, menores serão os custos fixos médios e menores as atitudes oportunistas e acrescenta que isso resulta, entre outras coisas, na criação de um compromisso entre as partes e de nexos estáveis de relacionamento. Coleman (2010) cita a também o surgimento de cooperação entre os agentes como resultado das trocas recorrentes.

A **incerteza**, outra dimensão a ser considerada para aferir os custos de transação, dificulta o desenvolvimento de contratos completos, o que abre a possibilidade de comportamento oportunista, conforme postulam Mondelli e Zylbersztajn (2008). Williamson (1985) afirma que incerteza está associada tanto à disponibilidade da informação quanto à probabilidade de ocorrência de eventos que exigem que as estruturas de governança se adaptem às turbulências do ambiente.

Por fim, o terceiro atributo, é a **especificidade** dos ativos envolvidos. Quanto maior a especificidade, maior valor terá esse ativo para um uso particular em relação a sua segunda melhor alternativa. Portanto, o impacto de uma ação oportunista aumenta com o grau da especificidade do ativo, o que eleva os custos de transação (MONDELLI; ZYLBERSZTAJ, 2008).

Se a especificidade dos ativos for nula, os custos de transação serão negligenciáveis, não havendo necessidade de controle sobre a transação, sendo o mercado a forma organizacional mais eficiente. Já ativos altamente específicos possuem um alto custo de rompimento contratual (AZEVEDO, 2000).

Williamson (1991) define seis tipos de especificidade, locacional, de capital físico, de capital humano, de ativos dedicados, de marca e temporal.

Farina (1999) adiciona que, simultaneamente com a especificidade dos ativos tem-se a análise da frequência, pois quando passa a ser exigido algum tipo de ativo específico deve haver uma contrapartida em termos de frequência das transações entre as partes envolvidas (FARINA, 1999).

Por fim, considerando, os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) e as dimensões ou atributos das transações (incerteza, risco e especificidade do ativo), o grau em que estas se apresentam determina a necessidade de se adotar forma organizacional adequada para garantir a continuidade das transações (SIMIONI; HOEFELICK; SIQUEIRA, 2009). Nesta linha, Pondé (1993) afirma que o desenvolvimento de certas instituições voltadas à manter e coordenar as transações, leva a redução dos custos inerentes a estas operações.

A minimização de tais custos depende do alinhamento das estruturas de governança com os atributos da transação (CALEMAN, 2010). Uma vez que os custos de transação não são negligenciáveis, os agentes econômicos

empreenderão esforços para minimizá-los, escolhendo, para este fim, estruturas ou mecanismos de governança mais adequados.

2.2.3. Estruturas de governança de transações

A coordenação da cadeia produtiva é que permite às empresas desenvolver suas estratégias competitivas (FARINA; NUNES, 2003).

Segundo Williamson (1989), coordenar os agentes em uma transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo. E, conforme Machado e Zylbersztajn (2004), a coordenação ocorre através de **estruturas de governanças**, as quais, para Araújo (2004), são as que orientam e determinam o processo produtivo e de comercialização (ARAÚJO, 2004).

O termo governança vem a ser a estrutura institucional na qual a integridade de uma transação (ou de um conjunto de transações) é decidida (Williamson, 1996). A definição de governança ressalta sobretudo a questão de quem coordena a transação para a tomada de decisão, com finalidade de obtenção de resultados positivos (AZEVEDO 1997).

São de três tipos as estruturas de governança, 1. mercado *spot*¹, 2. formas híbridas via contrato e 3. integração vertical (WILLIAMSON, 1985; MONDELLI, 2007) e, segundo Neves (2002), na seleção de uma estrutura de governança busca-se a mais eficiente, aquela que viabiliza o menor custo de transação a partir da melhor alocação de recursos.

Diante disso, o mercado *spot* aplica-se quando as características das transações envolvidas são regidas predominantemente pelo mecanismo de preços, via mercado (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008), também definida por Simioni, Hoeflich e Siqueira (2009) como a transação em que compradores e vendedores não têm relação de dependência, podendo cada um deles negociar com outros parceiros sem que haja perda econômica.

No extremo oposto ao mercado, a hierarquia ou integração vertical, segundo Coleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008), ocorre quando dois ou mais

¹ Tipo de negociação em que o preço e a quantidade são definidos no momento da transação (CALEMAN, 2010). No mercado *spot* o preço é o parâmetro para a transação e a relação entre os agentes é de curto prazo (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008).

estágios de produção unem-se em uma única firma, por exemplo, produção de matéria-prima e indústria transformadora.

Já a forma híbrida se situa entre mercado e hierarquia e combina elementos dos dois extremos, sendo representada pelas formas contratuais de coordenação (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008). Sobre esta modalidade de governança, Thielmann (2013) acrescenta que é como uma estrutura especializada para lidar com uma dependência bilateral entre agentes sem promover a integração.

Conforme o modelo de governança sai do mercado *spot* e parte rumo às integrações verticais, surgem os espaços para os esforços de coordenação, buscando a redução dos custos de transação. Assim, as formas híbridas de governança minimizam os custos de transação (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2010), situando-se em posição intermediária entre os extremos supracitados (PETERSON; WYSOCKI; HERSH, 2001).

Sendo assim, a partir da análise dos custos de transação é que se decide se a transação será realizada dentro da firma, através da integração vertical, ou entre firmas autônomas, via mercado *spot* (WILLIAMSON, 1985).

Se os custos de transação forem relativamente elevados, a firma pode optar por internalizar a produção. Porém, se as incertezas quanto ao atendimento das exigências da firma contratante forem pequenas e por isso gerarem custos de transação baixos, então a firma tende a contratar a produção (RAUEN, 2007).

No trabalho de Farina e Nunes (2003) os autores exemplificam a decisão sobre qual forme de governança adotar a partir de uma empresa que utiliza matérias-primas com especificações mais rígidas. Se esta empresa não consegue obter este produto no **mercado spot**, terá que ela mesma produzir, por meio **de integração vertical**, ou encontrar um fornecedor que o produza dentro das especificações necessárias, o que envolve investimentos dedicados, com elevada especificidade. Estas decisões da firma tratam de governar a transação vertical com o objetivo de viabilizar a estratégia de concorrência horizontal.

Assim, se o produto tem baixa especificidade e é ofertado por vários produtores, a governança de transação pode ser realizada via mercado *spot*. Mas, quando a especificidade é maior, ganha importância a elaboração de

contratos onde ficam pré-definidos instrumentos de incentivo e controle, tais como multas, auditorias ou prêmios por resultado (FARINA; NUNES, 2003).

Para Rauen (2007), as *commodities*, que requerem pouco controle da firma compradora, tendem a ser negociadas com base nas relações de mercado. Este autor segue a linha de Williamson (1985, 1996) que entende que a especificidade do ativo, que é determinada pelo quanto um investimento é específico para aquela atividade e quão custosa é sua realocação, é a variável relevante para a identificação do melhor mecanismo de governança. A especificidade, segundo Azevedo (1996), permite uma caracterização precisa e mensurável das relações

Se o grau de especificidade dos ativos é pequeno, a troca contratual ou o mercado são escolhidos. Mas, à medida que especificidade aumenta, maior será o custo de transação no mercado e, portanto, estruturas de governança mais cooperativas, como as formas híbridas e a integração vertical passam a ser mais eficientes para coordenar a transação (WILLIAMSON, 1985; HIRATUKA, 1997)

Nas transações esporádicas, com baixo grau especificidade de ativos, o mercado é suficiente para a efetivação da transação (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Saes e Farina (1999) e Azevedo (2000) salientam, porém, que não há uma estrutura de governança superior às demais, sendo que o conceito de eficiência se apoia na adequação da estrutura de governança às características da transação à qual ela se vincula.

É o que diz Williamson (1989) e Coleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008), quando afirmam que a estrutura de governança dominante é o resultado ótimo do alinhamento das características das transações, dos pressupostos comportamentais e do ambiente institucional.

Ring e Van De Ven (1992) fazem três proposições que auxiliam a compreender a escolha de estrutura de governança, 1. quanto maior o risco da transação, mais complexa a estrutura de governança; 2. a confiança é uma condição necessária, mas não suficiente, para as transações de mercado; e 3. os diferentes níveis de risco e confiança podem explicar as estruturas de governança das transações

Adicionalmente, Machado e Zylbersztajn (2004) chamam a atenção para a possibilidade de coordenação também através de incentivos, contratos e instrumentos de controle.

Existe ainda a possibilidade de adoção conjunta de mais de uma forma de governança (CARRER; FILHO; VINHOLIS, 2014). Esta modalidade de coordenação, defendida inicialmente por Bradach e Eccles (1989) é conhecida como “formas plurais de governança”.

As principais vantagens do seu são menores custos de transação (MELLO; PAULILLO, 2010; SCHNAIDER; SAES, 2011), complementariedades entre as modalidades de governança (SCHNAIDER; SAES, 2011; MENARD, 2013), melhoria no planejamento e maior eficiência de produção (PERRIGOT; CLIQUET; PIOT-LEPETIT, 2009), redução na informação assimétrica nas transações (MENARD, 2011) e melhor atendimento das necessidades das empresas (PERRIGOT et al., 2009).

Os trabalhos de Silveira et al. (2014, p. 765) e Carrer, Filho e Vinholis (2014, p. 646), trazem listas de autores que identificaram a coexistência de mais de uma forma de governança na mesma cadeia produtiva para coordenar transações similares (BRADACH, 1997; MOLS, 2000; AFFUSO, 2002; ZYLBERSZTAJN E NOGUEIRA, 2002; HEIDE, 2003; PARMIGIANI, 2007; SILVA E AZEVEDO, 2007; DANT; PERRIGOT; CLIQUET, 2008; GELLYNCK E MOLNA'R, 2009; MELLO E PAULILLO, 2010; BROOKES E ROPER, 2012).

Segundo Zylbersztajn e Nogueira (2002), Mello e Paulillo (2010) e Carrer, Filho e Vinholis (2014), a literatura que trata das formas plurais de governança aloca em três grupos as explicações para sua adoção.

O primeiro grupo sustenta a utilização de formas nas diferentes características das transações. O modelo de Williamson (1991) fundamenta esta linha de estudo a partir da ideia de que diferentes mecanismos são adequados para reger diferentes transações. Minkler e Park (1994) afirmam que uma empresa que transaciona ativos de 2013) a existência de dois atributos, primeiro a “ambiguidade”, originada pela dificuldade de analisar a especificidade dos ativos nas transações, e depois a “complexidade”, que gera incerteza sobre a forma adequada de monitorar a transação, justificam o uso de forma plurais. Mols (2000), Heide (2003), Parmigiani (2007) e Mello e Paulillo (2010) descobriram ainda evidências empíricas de que a adoção de formas plurais é explicada por diferenças nos investimentos específicos de transação, incerteza e frequência das transações.

O segundo grupo que explica a adoção de formas plurais defende a ideia de que este modelo trata de uma situação transitória, ao afirmar que no longo prazo o arranjo mais eficiente tende a ser adotado pelos agentes (ZYLBERSZTAJN; NOGUEIRA; 2002). Já o terceiro grupo defende que as formas plurais são estáveis e a justificativa é encontrada na complementaridade dos mecanismos de governança (HEIDE, 2003; MERNARD, 2013). Neste caso, existem situações em que parte da função do contrato contribuiria para a eficiência de outra forma contratual, revelando que, além de serem alternativas, os mecanismos de coordenação podem ser complementares (CARRER; FILHO, VINHOLIS, 2014). No Quadro 12, um resumo da teoria sobre ECT e estruturas de governança de suprimentos.

Quadro 12. Resumo sobre a teoria dos custos de transação e estruturas de governança de transações

Custos de transação. O que são?	Recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes (PONDÉ, 2004)
Porque é importante conhecer os custos das transações?	Para decidir se transação será organizada dentro da firma (através da integração vertical) ou entre firmas autônomas (via mercado <i>spot</i> , ou utilizando contratos) é necessário conhecer os custos de transação associada a cada uma delas (WILLIAMSON, 1985).
Aspectos comportamentais que geram custos de transação	Racionalidade limitada e oportunismo (FARINA, et. al., 1997; MONDELLI; ZYLBERSZTAJN, 2008)
Fatores que determinam custos de transação	Incertezas, frequência de negociação e especificidade do ativo (MONDELLI; ZYLBERSZTAJN, 2008)
O que são estruturas de Governança de transações	Estruturas responsáveis por coordenar as transações (WILLIAMSON, 1975; MONDELLI, 2007; FARINA; NUNES, 2003)
Quais as estruturas de governança de transações	Mercado, formas híbridas coordenadas via contratos e integração vertical (WILLIAMSON 1985, 1991). Além disso, existem as formas plurais de governança, definida quando é adotada mais de um tipo de estrutura de governança pela mesma empresa ou dentro da mesma cadeia de produção para coordenar transações similares, é conhecida como “formas plurais de governança”.
Efeitos da utilização de estruturas de governança	Conforme o modelo de governança sai do mercado <i>spot</i> e parte rumo às integrações verticais, surgem os espaços para os esforços de coordenação, buscando a redução dos custos de transação (PETERSON, WYSOCKI E HERSH 2001)

Fonte: Elaborado pelo autor

2.3. Mecanismos de coordenação: cadeia da carne bovina no Brasil

A compreensão da dinâmica dos sistemas produtivos relacionados ao agronegócio pode ser desenvolvida a partir do conceito de Sistemas Agroindustriais (SAG). O estudo dos SAGs incorpora à abordagem de cadeia produtiva aspectos do ambiente institucional, tais como as instituições de apoio e regulamentação, não sendo exclusivamente focado na transformação do produto (ZYLBERSTAJN, 2000).

O SAG da carne bovina é formado por indústria de insumos, produção primária (pecuária), indústria frigorífica, indústrias transformadoras de alimentos (pré-prontos, embutidos de carne, couro etc.), varejo e consumidor final (SILVEIRA, et al. 2014).

Veja a representação da SAG da carne bovina na Figura 3, baseado em Buainain e Batalha (2007), autores que afirmam ser preciso que todos os elos sejam eficientes em suas funções para que o produto final, a carne bovina, seja de qualidade.

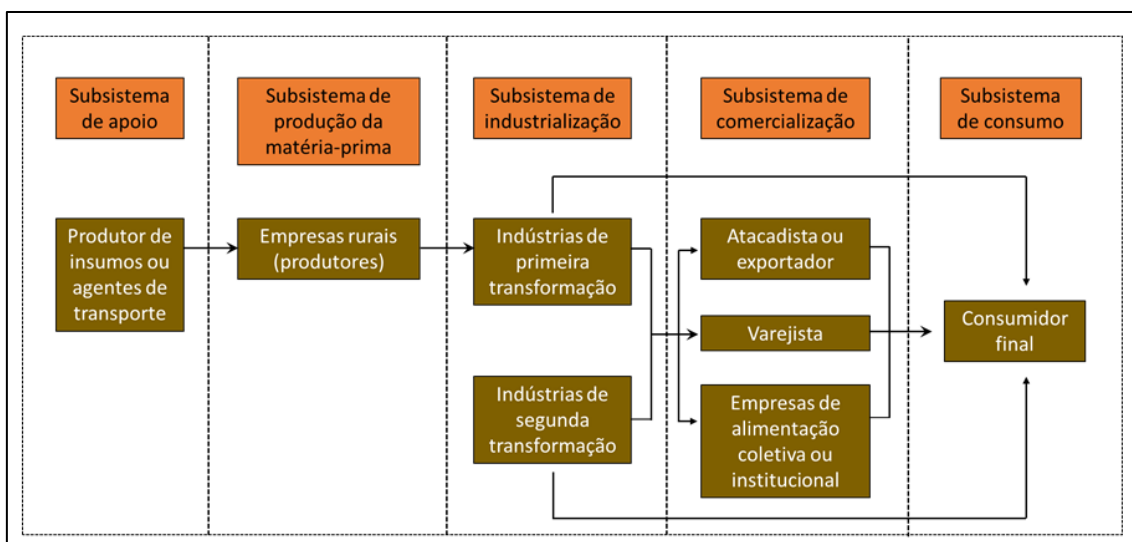


Figura 3. SAG da carne bovina

Fonte: Buainain; Batalha (2007). Elaboração do autor

Mas, se tratando do SAG da carne bovina, um aspecto a ser considerado é a aparente falta de coordenação observada entre os elos que compõem o referido sistema produtivo (CALEMAN, SPORESSER, ZYLBERSZTAJN, 2008).

Buainain e Batalha (2007), Caleman (2010) e Ruviaro, Barcellos e Dewes (2014) concordam que para ser mais eficiente, o SAG da carne bovina deve melhorar a coordenação da cadeia agroindustrial, já que todos os elos deverão

ser prudentes para atender as necessidades, desejos e gerar valor aos consumidores.

Esse valor é criado por meio de investimento em ativos específicos que, em meio às incertezas do ambiente, à assimetria informacional e à racionalidade limitada dos agentes, implicam maiores custos de transação (CALEMAN, 2010).

Apesar desta afirmação de Caleman (2010), de que para se criar valor é preciso minimizar os custos de produção decorrentes deste processo, o mesmo autor, além de Rosa (2009), afirma que no Brasil, as aquisições de bovinos são realizadas, em sua maioria, no mercado *spot*, estrutura associada a transações com custo de transação baixos. As negociações geralmente são diretas entre compradores e pecuarista ou através de corretores independentes.

Pesquisa com 84 pecuaristas brasileiros revelou que 60 deles, ou 71,4% da amostra negociava seus animais no mercado à vista, ou mercado *spot* (VINHOLIS, FILHO, CHADDAD, 2014). Silveira et al. (2014) em um estudo multicaso com três indústrias, identificou que duas delas compravam toda a sua matéria-prima via mercado *spot*.

Mondelli e Zylbersztajn (2008) definem os ativos da pecuária brasileira como de média-baixa especificidade, o que explica, portanto, as negociações realizadas, principalmente, via mercado *spot* e também através de formas híbridas.

O produtor, na modalidade de negócio via mercado, recebe pelo peso de carcaça do animal, que é igual ao rendimento de carne. Este tipo de comercialização costuma causar muita discordância entre indústria processadora e os pecuaristas (ROSA, 2009, CALEMAN, ZYLBERSZTAJN, 2012).

Caleman e Zylbersztajn (2012) tratam com detalhes dos motivos destes conflitos entre produtores e frigoríficos. Segundo os autores, os parâmetros que determinam a receita do pecuarista, dependem, entre outras coisas, do processo industrial e da habilidade do funcionário da indústria frigorífica de fazer a limpeza (toalete) da carcaça, gerando muita incerteza quanto ao rendimento do abate. Além disso, o animal para abate negociado via mercado apresenta um conjunto de margens – idade, peso, gênero, condições de sanidade, rastreabilidade, acabamento de gordura, vísceras, couro, entre outras – e parte destas margens não é contratada no momento da comercialização do animal, sendo assim, não

é claro ao produtor, no momento da venda, qual será o montante final do valor recebido pela comercialização.

Para Rosa (2009), como as regras neste tipo de comércio não são claras, os pecuaristas acusam os frigoríficos de pagarem preços inadequados e os frigoríficos, por sua vez, acusam o pecuarista de não atenderem ao padrão de qualidade que demandam.

Outro reflexo negativo da modalidade de negócio via mercado é que há poucos incentivos à produção de animais para atender mercados específicos, sejam eles nichos de mercado interno ou demandas internacionais, que exijam padrões de produção específicos (ROSA, 2009).

Para Macedo, Nishimura e Costa (2011), as transações no sistema agroindustrial da carne bovina são heterogêneas, onde coexistem transações informais, produtos sem padronização e a garantia insuficiente de qualidade aos consumidores.

Anos antes, Zylbersztajn e Machado Filho (2000) já haviam chamado a atenção para isso ao analisar o sistema agroindustrial da carne bovina e identificar dois tipos de grupos produtivos. O subsistema de baixa tecnologia, que utiliza a coordenação via mercado *spot* e o subsistema de alta tecnologia, menos representativo, que necessita empregar, além dos mecanismos de mercado, instrumentos de governança que garantam maior uniformidade aos atributos da carne produzida.

Um ponto importante do estudo de Zylbersztajn e Machado Filho (2000) é que eles não classificaram o sistema menos tecnológico como ineficiente ou inapropriado, já que a análise do padrão de coordenação deve considerar que a organização pode, eventualmente, estar orientada para atender clientes de menor renda, que demandam produtos *commodity*, sem atributos específicos de qualidade.

Uma outra forma de coordenação das transações na cadeia produtiva da carne bovina é o “mercado a termo” que, segundo Vinholis (1999), faz parte das formas híbridas de coordenação, que estão entre os dois extremos, mercado e hierarquia. Carrer et al. (2013) definem o mercado a termo como a negociação com a indústria por meio de um contrato, no qual o produtor acorda a quantidade definida de *commodity* (boi gordo) a ser entregue, a um preço pré-estabelecido, em determinada data.

Para Rosa e Alencar (2013), nos contratos realizados no mercado a termo, as duas partes da negociação já são conhecidas, assim como todos os pormenores da operação. Essa modalidade permite ao fornecedor do frigorífico, além de se proteger do chamado risco de preço, garantir retorno financeiro à sua atividade.

Segundo Coleman (2010), em sistemas produtivos de carne bovina com níveis tecnológicos e padrões de qualidade elevados, existem alguns arranjos de coordenação, como alianças mercadológicas (com a indústria e/ou varejo), programas de qualidade coordenados pela indústria, subsistemas exportadores (animais rastreados para a União Europeia) e, inclusive, coordenação via mercado *spot*. A ressalva importante, feita pelo autor, é que estes arranjos institucionais diversificados mudam ao longo do tempo.

Em estudos a respeito da forma de governança na cadeia produtiva da carne de qualidade no Brasil, e Coleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008) e Coleman (2010) analisaram alguns programas de qualidade da carne no país, que são basicamente programas de tipificação e classificação de carcaças, e identificaram que não existem contratos formais entre produtores e frigoríficos. Acrescentam que os contratos ocorrem em situações de compra antecipada, mas as cláusulas dizem respeito somente a preços e não a padrões das carcaças dos animais.

Coleman (2010) identificou ainda que somente uma indústria, dentre as que foram estudadas, possuía um anexo ao contrato de compra que trazia o padrão de classificação de carcaças da empresa. A avaliação de atributos como espessura de gordura, porém, grande determinante de qualidade, era realizada de forma subjetiva, com avaliação visual, a partir da experiência acumulada pelo técnico da indústria.

O mesmo autor, quando avaliou um programa de carne orgânica, identificou que a produção nas fazendas e o processo de abate eram certificados por empresas independentes especializadas, os pecuaristas eram organizados em uma associação de classe que negociava os termos do contrato, o qual determinava o tempo de duração do fornecimento de cada pecuarista, além dos bônus a serem pagos e dos critérios para classificação das carcaças. Além disso, o programa assumia exigências menores em relação ao acabamento de gordura e à maturidade dos animais.

Neste caso, a eficiência na transmissão dos incentivos (bonificação) não está na especificidade do ativo (qualidade das carcaças) e sim nas estruturas de incentivo via mecanismos institucionais (contratos). Nas situações em que os arranjos com a indústria frigorífica não desenvolvem estruturas de incentivos via mecanismos institucionais, existe oportunidade para que a indústria capture parte do valor gerado na transação à custa dos ganhos dos produtores, já que as avaliações dos atributos de qualidade são subjetivas (CALEMAN, 2010).

Em um estudo de caso, Carrer, Filho e Vinholis (2014) identificaram que o frigorífico brasileiro estudado usava diferentes formas de governança (o mercado *spot*, formas híbridas e integração vertical para comprar gado) com seus fornecedores para atender a diferentes canais de distribuição, tirando proveito das sinergias que as diferentes formas fornecem, além de manter incertezas quanto à qualidade e quantidade de matérias-primas sob controle.

Os autores ainda concluíram que isso garantia vantagem competitiva, uma vez que permitia a empresa atender diferentes canais de distribuição, com diferentes níveis de requisitos em termos de qualidade e outros atributos do produto. Sem contar que reduz o risco de depender apenas de alguns fornecedores através da diversificação das estratégias de oferta.

Silveira et al. (2014), ao trabalhar com três frigoríficos para analisar o processo de compra de gado, notou que aquele que utilizava as formais plurais de governança tinha como vantagem, além daquelas citadas no trabalho Carrer, Filho e Vinholis (2014), maior controle sobre sua programação de abate e maior poder de negociação para a empresa.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, a fim de buscar relação entre a orientação para o mercado (OPM) dos frigoríficos estudados e suas práticas de governança de suprimentos. No Quadro 13, caracteriza-se a pesquisa, sintetizando os métodos utilizados.

Quadro 13. Características da pesquisa

Aspecto	Classificação	Justificativa
Natureza da pesquisa	Pesquisa Aplicada	“Requer teorias ou leis mais amplas como ponto de partida, e tem por objetivo pesquisar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos e fazer a sua aplicação às diferentes necessidades humanas” (OLIVEIRA, 1997, p.123). Tem como finalidade a aplicação de leis, teorias e modelos na descoberta de soluções ou no diagnóstico de realidades (SALOMON, 1991).
Objetivos da pesquisa	Descritiva	Tem como objetivo identificar as diferentes formas do fenômeno, sua ordenação e classificação, dando margem à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos estudados. (OLIVEIRA, 1997)
Abordagem do problema	Qualitativa	Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos através de contato direto com a situação estudada, buscando compreender os fenômenos, com base na perspectiva dos entrevistados (GIL, 2006).
Procedimentos Técnicos	Estudo de casos múltiplos	“Esta modalidade visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador” (FONSECA, 2002, p. 33). “Ainda que os estudos de caso sejam, em essência, pesquisa de caráter qualitativo, podem comportar dados quantitativos para aclarar algum aspecto da questão investigada. É importante ressaltar que, quando há análise quantitativa, geralmente o tratamento estatístico não é sofisticado” (GODOY, 1995, p. 26).

Fonte: elaborado pelo autor

No Quadro 14, apresenta-se o plano de trabalho, com a descrição de cada uma das etapas da investigação teórico-empírica.

Quadro 14. Etapas da pesquisa

Etapas	Descrição	Atividades
1. Revisão Teórica		Realização de levantamento bibliográfico sobre os construtos teóricos que fundamentaram a pesquisa: OPM e ECT. O objetivo geral dessa etapa foi conhecer as teorias propostas e suas aplicações em organizações.
2. Revisão da metodologia		- Revisão do problema de pesquisa e objetivos - Definições das questões de pesquisa e proposições - Definição do universo pesquisado, unidades de análise e sujeitos da pesquisa.
3. Desenvolvimento do Instrumento de Pesquisa		- Elaboração dos roteiros semi-estruturados. - Realização do caso piloto e ajustes finais no instrumento de pesquisa.
4. Coleta de Dados		- Seleção das organizações e gestores a serem entrevistados, utilizando uma amostra por julgamento. - Agendamento e realização das entrevistas por telefone.
5. Preparação do material para a análise		Transcrições de todas as entrevistas, leitura atenta para identificar as unidades de significado e as categorias de análise.
6. Análise qualitativa dos dados		Análise dos resultados das pesquisa por meio do método de análise de conteúdo (BARDIN, 2008), desenvolvimento de relações e comparações entre os os setores de cada caso estudado e entre os casos.
7. Elaboração das conclusões		Discussão dos resultados e elaboração do relatório final da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

3.1. Modelo conceitual, questões de pesquisa e proposições

Este trabalho buscou explorar a forma como a organização lida com as demandas dos consumidores, com os clientes e com os concorrentes, como as informações destes agentes são coletadas e disseminadas internamente e como essa relação tem influenciado a forma como coordenam as negociações para compra de matéria-prima. Procurou-se entender se a OPM, conceito que defende o atendimento das necessidades do consumidor, influencia na adoção de formas de governança das transações, a fim de reduzir os custos de transação na busca da matéria-prima adequada, a partir da análise de especificidade do ativo, incerteza e frequência de negociação. Na Figura 4 estão

destacadas as unidades de análise dos casos e o modelo conceitual de pesquisa.

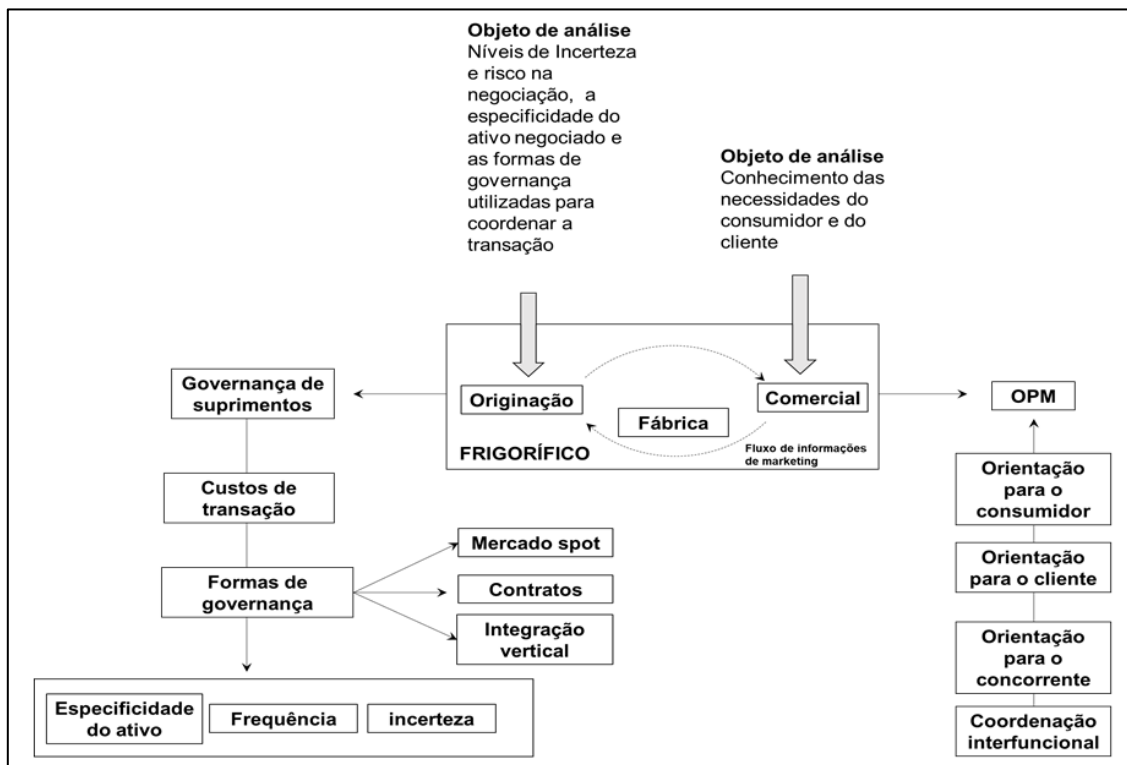


Figura 4. Unidade de análise dos casos e modelo conceitual de pesquisa
Fonte: elaborado pelo autor

A revisão teórica permitiu formular possíveis respostas às questões chave, denominadas proposições, que guiaram a coleta e análise dos dados. Tais proposições serão apresentadas a seguir.

Q1. Como os frigoríficos de bovinos se posicionam em relação à orientação para o mercado?

P1. Os frigoríficos de bovinos, por se concentrarem essencialmente na produção de itens *commodity*, não adotam a orientação para o mercado como modelo de gestão.

P2. Os frigoríficos de bovinos adotam parcialmente a orientação para o mercado, concentrando-se em algumas dimensões do modelo.

P3. A dimensão “orientação para o consumidor final” é a menos atendida pelos frigoríficos.

P4. As empresas de grande porte procuram conhecer melhor o consumidor, seus desejos, necessidades, e por isso são mais orientadas ao mercado do que as empresas de menor porte.

Q2. Quais os mecanismos de governança adotados nas transações entre os produtores (pecuaristas) e os frigoríficos (originação)?

P5. Em função da especificidade do ativo, as transações entre pecuaristas e frigoríficos tendem a apresentar alto custo de transação.

P6. As empresas que percebem um risco maior para obter matéria-prima com o padrão desejado (qualidade e regularidade), tendem a utilizar modelos contratuais para coordenar as transações.

P7. As negociações com pecuaristas que não são recorrentes tendem a ser coordenadas via contratos para atenuar os efeitos da incerteza comportamental.

P8. Os frigoríficos que produzem produtos para nichos de mercado tendem a sair da coordenação via mercado spot e partir para um modelo híbrido e/ou de integração vertical.

P9. Empresas de grande porte usam menos o mercado spot para negociar matéria-prima do que empresas de médio e pequeno porte.

Q3. Os representantes dos setores de marketing e suprimentos (originação) apresentam um discurso alinhado?

P10 - Os frigoríficos mais orientados para o mercado adotam estratégias de governança de suprimentos diferentes daquelas menos orientadas para o mercado.

P11 - Os representantes dos departamentos de marketing/comercial e suprimentos/originação mantêm um discurso alinhado nos frigoríficos fortemente orientados para o mercado.

3.2. Universo pesquisado, unidades de análise e sujeitos da pesquisa

O **universo pesquisado** é composto por frigoríficos de bovinos, com Inspeção Federal (SIF), com sede no estado de São Paulo. Este tipo de indústria é responsável por 75% das compras de matéria-prima no país e,

consequentemente, pela maior produção de carne bovina. A amostra foi organizada por julgamento, a fim de garantir a representação do universo pesquisado, por meio dos casos selecionados.

Segundo Prado (2016), não existe um consenso a respeito da quantidade ideal de casos para realização de estudos de caso de qualidade, porém, Gil (2006) indica que o uso de **casos múltiplos** colabora com a qualidade da pesquisa já que capta evidências em diferentes contextos. Casos múltiplos são mais consistentes e permitem maiores generalizações, mas demandam maiores recursos e tempo por parte do pesquisador (YIN, 2005).

Para esta pesquisa foram selecionados cinco frigoríficos de diferentes portes, sendo que todos precisavam produzir, além de carne *commodity*, produtos de mercado de nicho para realização dos estudos comparativos.

Foram **entrevistados** os gestores das organizações pesquisadas, responsáveis pelas decisões estratégicas, vinculados ao departamento de marketing ou comercial e de suprimentos ou compra de matéria-prima. A qualidade e o tipo de produto final (carne bovina) são determinados, principalmente, pelo padrão dos bovinos adquiridos (DE FELICIO, 2000). Isso justifica a decisão de coletar dados em dois departamentos, permitindo a comparação entre a visão de marketing e a de prática de suprimento.

3.3. Coleta de dados

Existem diversas fontes e formas de coleta de dados em estudos de casos: análise de documentos, entrevistas, registros em arquivos, observações diretas, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2005). Para este estudo foram realizadas entrevistas com os responsáveis pela origem (Suprimentos) e pelo departamento Comercial / Marketing. As entrevistas foram realizadas por telefone pelo pesquisador e tiveram a duração média de 35 minutos. Todas foram gravadas, para posterior transcrição e análise.

Foram elaborados dois roteiros distintos. O primeiro (apêndice 1), utilizado para entrevistar o departamento comercial, teve como objetivo investigar a orientação para o mercado do frigorífico. Para isso, foi elaborado um roteiro semi-estruturado (apêndice 1) baseado na escala MKTOR-CON de Coley, Mentzer e Cooper (2010). Os autores, originalmente, propuseram uma escala

que fosse capaz de agregar à tradicional escala MKTOR, de Jaworski e Kholi (1991), que pesquisa informações sobre o cliente, concorrente e sobre a comunicação interna da empresa, mais uma dimensão, voltada especificamente ao consumidor.

O setor produtivo de carne bovina, como descrito até aqui, encontra-se em processo de “aproximação” com o consumidor final (FERREIRA, 2002), assim uma escala com uma dimensão que traga para a discussão as percepções sobre este agente ganha importância nesta pesquisa.

Diante disso, a escala MKTOR-CON foi escolhida como guia para a elaboração do roteiro semi-estruturado (anexo 1), a fim de que se pudesse captar, de forma ampla, a percepção individual dos entrevistados, em relação às dimensões e aos itens analisados pela escala. Este tipo de instrumento de pesquisa, segundo Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), tem como finalidade captar como os entrevistados encaram e lidam com as situações relativas ao tema da pesquisa, proporcionando uma visão mais abrangente do ponto de vista do entrevistado.

O segundo roteiro semi-estruturado (anexo 2) foi utilizado para desvendar as percepções sobre os atributos das transações (risco, incerteza e especificidade do ativo) as modalidades de comercialização e estruturas de governança utilizadas nas transações entre produtores (pecuaristas) e frigoríficos (responsáveis pela origem), sob o prisma dos entrevistados (responsáveis pela origem nos frigoríficos).

Após a realização das entrevistas, leitura profunda e repetida das transcrições, para quantificar a OPM, a escala MKTOR-CON foi preenchida pelo pesquisador atribuindo notas de 1 a 5 para cada uma das questões, sendo a nota 1 para discordo totalmente e a nota 5 concordo totalmente. A nota intermediária 3, indica que o entrevistado se mostra neutro em relação àquela questão. Este exercício foi usado para dar mais força e amparar as análises finais deste trabalho.

3.4. Análise dos dados

A **análise dos dados** é a principal parte da construção de teorias a partir de estudos de caso, porém é uma das etapas mais difíceis do processo

(EISENHARDT, 1989, FREITAS E JABBOUR, 2011). Segundo Borges, Hoppen e Luce (2009, p. 886), consiste em “examinar, categorizar, tabular e recombina os elementos de prova, mantendo o modelo conceitual e as proposições iniciais do estudo como referências”.

Os dados coletados foram analisados com o suporte da técnica de análise de conteúdo. Para isso, seguiram-se as três etapas propostas por Bardin (2008). Na pré-análise foi realizada a preparação do material – transcrição das entrevistas – e sua leitura flutuante, que consiste em uma leitura profunda e repetida das transcrições, que permitiu maior contato com o material e o conhecimento de seu conteúdo, ideias e conceitos. A segunda etapa, exploração do material, consistiu na busca de palavras e ideias repetidas pelos entrevistados, e posteriormente a identificação de unidades de registro, que segundo Bardin (2008), são as unidades de significação que correspondem ao “segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando a categorização e análise frequencial”. A seguir serão apresentadas as etapas utilizadas para trabalhar os dados coletados durante as entrevistas.

As gravações das entrevistas foram transcritas totalizando, aproximadamente, 70 páginas, 23.500 palavras e 143.860 caracteres. Em função do tamanho, este material não foi incluído no apêndice, mas encontram-se a disposição, com o autor. As entrevistas foram codificadas para manter o sigilo do entrevistado. As transcrições permitiram a utilização de citações diretas nos capítulos de análise e discussão dos resultados.

3.4.1. A seleção das unidades de significado

A seleção de unidades de significado foi realizada conforme Moraes (1999) e Campos (2004). Segundo Moraes (1999), a unitarização significa reler cuidadosamente os materiais com a finalidade de definir a unidade de significado, sendo este o elemento de conteúdo a ser submetido posteriormente à classificação.

Para Campos (2004), as unidades de significado temáticas são recortes do texto obtidos segundo um processo dinâmico e indutivo de atenção, ora à mensagem explícita, ora às significações não aparentes do contexto. E completa dizendo que a opção por uma unidade pode vir a partir dos objetivos do estudo,

das teorias explicativas adotadas pelo pesquisador e até mesmo das próprias teorias pessoais intuitivas do pesquisador.

3.4.2 Categorização

Para Campos (2004), a categorização é um processo de agrupar dados comuns, as unidades de significado comuns, que podem ser classificados por critérios previamente estabelecidos (a priori) ou estabelecidos durante o processo (a posteriori).

No presente trabalho as categorias foram emergindo a partir da análise do material coletado, tomando o cuidado de manter os conteúdos alinhados com o tema analisado, além de garantir a inclusão de todos os dados significativos.

O processo de categorização deve ser entendido em sua essência como um processo de redução de dados (OLABUENAGA; ISPIZÚA, 1989). Nesta linha, Moraes (1999) complementa ao afirmar que as categorias representam o resultado de um esforço de síntese de uma comunicação, destacando seus aspectos mais importante.

3.5. Apresentação dos dados do estudo - descrição

Segundo Prado (2016), a apresentação dos dados do estudo de caso é fundamental para dar qualidade e profundidade às análises e conclusões, não limitando o trabalho a uma visão descritiva dos fatos encontrados.

Quando se tratar de uma pesquisa numa abordagem qualitativa, para cada uma das categorias será produzido um texto síntese em que se expresse o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de significado incluídas em cada uma delas. Geralmente é recomendável que se faça uso intensivo de “citações diretas” dos dados originais. Este ainda não será o momento interpretativo, ainda que poderá haver descrições cada vez mais abrangentes, dependendo dos níveis de categorização (MORAES, 1999).

3.6. Interpretações

Para Moraes (1999), uma boa análise de conteúdo não deve se limitar à descrição. É importante ir além, atingir uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens, através da inferência e interpretação. E, embora toda

a leitura de um texto constitua-se numa interpretação, o analista de conteúdo exercita com maior profundidade este esforço de interpretação e o faz não só sobre conteúdos manifestos pelos autores, como também sobre os latentes, sejam eles ocultados, consciente ou inconscientemente, pelos autores. Assim, nos capítulos seguintes serão apresentadas as descrições dos resultados e suas interpretações.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Caracterização da amostra

A amostra foi composta de cinco empresas frigoríficas que, por questão de sigilo, serão chamadas de E1, E2, E3, E4 e E5. Todas são fiscalizadas pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF) e, com exceção de E5, são exportadoras.

As empresas E1 e E2 são consideradas de grande porte, sendo que E1 possui capacidade instalada de abate de 8 mil cabeças de bovinos por dia, distribuídas em onze plantas industriais, e E2 pode abater 12 mil cabeças/dia somando a capacidade de suas oito unidades.

As empresas menores, E3, E4 e E5, juntas, tem capacidade de abater 4600 cabeças, sendo 2.300 em E3 (três plantas), 2.088 em E4 (três plantas) e 300 em E5 (uma planta).

O portfólio de todas essas organizações é composto por produtos *commodity* e outras linhas especiais, incluindo cortes de carne de animais de raças britânicas, como o Angus, que se constituem em produto de alto valor agregado no mercado. Veja no Quadro 15 uma caracterização das empresas consultadas e nos Quadros 16 e 17 uma descrição do perfil dos entrevistados.

Quadro 15. Caracterização das empresas pesquisadas

Frigorífico	Média de animais abatidos/dia (referência 2015/2016)	Tipos de clientes	Possue linha premium	Unidades de bovinos	Exportação
E1	5.400	Açougue, minimercados, boutiques de carne, loja de conveniência, supermercados, hipermercados, supercenter e atacadista	sim	8	sim
E2	8.100	Açougue, minimercados, boutiques de carne, loja de conveniência, supermercados, hipermercados, supercenter e atacadista	sim	9	sim
E3	1.900	Açougue, minimercados, boutiques de carne, loja de conveniência, supermercados, hipermercados, supercenter e atacadista	sim	3	sim
E4	560	Açougue, minimercados, boutiques de carne, loja de conveniência, supermercados, hipermercados, supercenter e atacadista	sim	1	sim
E5	80	Açougue, minimercados, boutiques de carne, loja de conveniência, supermercados, hipermercados, supercenter e atacadista	sim	1	não

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 16. Caracterização dos entrevistados na pesquisa de OPM.

Frigorífico	Cargo	Tempo na empresa / no cargo	Formação
E1	Responsável pela produção e comercialização de carnes nobres	2,5 anos na empresa / 2,5 anos no cargo	zootecnista
E2	Gerente comercial e de linhas especiais	5 anos na empresa / 5 anos no cargo	Em gestão empresarial
E3	Gerente comercial	5 anos na empresa / 5 anos no cargo	Administrador de empresas, pós graduado
E4	Gerente comercial	15 anos na empresa / 10 anos no cargo	Não informado
E5	Gerente comercial	8 anos na empresa / 5 anos no cargo	Não informado

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 17. Caracterização dos entrevistados na pesquisa sobre ECT e estruturas de governança

Frigorífico	Cargo	Tempo na empresa / no cargo	Formação
E1	Gerente executivo de compra de gado	7 anos na empresa / 3 anos no cargo	Zootecnista, mestre em engenharia de produção
E2	Gerente de mesa de operações (<i>business desk manager</i>)	5 anos na empresa / 4 anos no cargo	Zootecnista, pós graduado (MBA) em agronegócio
E3	Gerente de originação	5 anos na empresa / 5 anos no cargo	Zootecnista, pós graduado
E4	Gerente de originação	3 anos na empresa / 3 anos no cargo	Não informado
E5	Gerente de originação	11 anos na empresa / 9 anos no cargo	Não informado

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa E5 é a única, dentre as selecionadas, que não figura na lista divulgada pela CNA para os animais de raça Angus, embora a organização informe que possui uma linha de carnes especiais provenientes destes animais. Isso ocorre porque, segundo a legislação brasileira, para que o selo da raça possa ser estampado no rótulo, é preciso que a planta frigorífica esteja credenciada na respectiva associação de raça e tenha um técnico responsável pela avaliação racial dos animais, segundo informa a Confederação Nacional da Agricultura (CNA). Esse processo se torna oneroso, inviabilizando a utilização do selo por organizações com limitações de recursos. Mesmo sem o selo, a empresa pode produzir e até mesmo fazer publicidade relacionada à raça.

4.2. As categorias emergentes

Através da aplicação dos conceitos sugeridos por Moraes (1999) e Campos (2004), Bardin (2008) e Prado (2016) para desenvolver a metodologia deste estudo, foram criadas conexões entre os as unidades de significado obtidas a partir da transcrição das entrevistas e estas foram agrupadas em vinte e uma categorias, com algumas subcategorias, que a seguir são explicadas (Quadros 18 e 19).

Quadro 18. Categorias e subcategorias referente a pesquisa sobre OPM

ORIENTAÇÃO PARA O CONSUMIDOR	
C1 - informações de marketing	
Regra de inclusão na categoria - descrever modalidade e regularidade de coleta de informações de marketing	
C2 - Preferências do consumidor	
Regra de inclusão na categoria – indicar algum conhecimento e familiaridade com as preferências do consumidor	
C3 - Criação de produtos e vantagens competitivas	
Regra de inclusão na categoria - descrever os processos para desenvolver produto e para criar vantagem competitiva	
C3.1. Regra de inclusão na subcategoria - descrever processos para desenvolver/aprimorar produto	
C3.2. Regra de inclusão na subcategoria - Descrever processo para criar vantagem competitiva	
C4 - Acompanhamento do ambiente de negócio	
Regra de inclusão na categoria - Discorrer a respeito do acompanhamento das tendências e cenário econômico	
ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	
C5 - Relacionamento com o cliente	
Regra de inclusão na categoria – Descrever a forma de feedback, de acompanhamento do cliente, de recebimento e tratamento das reclamações e as ações para reagir às reclamações	
C5.1. Regra de inclusão na subcategoria - Descrever a forma de receber <i>feedback</i> e fazer o acompanhamento do cliente	
C5.2. Regra de inclusão na subcategoria - descrever como é o recebimento e o tratamento interno das reclamações	
C5.3. Regra de inclusão na subcategoria - Descrever a forma de responder/reagir às reclamações	
C6 - satisfação do cliente	
Regra de inclusão na categoria - mecanismos para medir satisfação e valor percebido pelo cliente	
ORIENTAÇÃO PARA O CONCORRENTE	
C7 - monitoramento da concorrência	
Regra de inclusão da categoria - descrever tipos de acompanhamentos e resposta a ação dos concorrentes	
C7.1. Regra de inclusão na subcategoria - descrever tipo de acompanhamento dos concorrentes	
C7.2. Regra de inclusão na subcategoria - descrever como são discutidas as ações dos concorrentes	
C7.3. Regra de inclusão na subcategoria - Forma de reagir à ação dos concorrentes	
C8 - monitoramento de mercado	
Regra de inclusão da categoria - Descrever o monitoramento do mercado em busca de vantagens competitivas	
COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL	
C9 - coordenação interfuncional	
Regra de inclusão da categoria - descrever a difusão das informações dentro da indústria	
C10- Departamentos Chave	
Regra de inclusão da categoria – descrever os departamentos chave a interação entre eles	
C10.1. Regra de inclusão na subcategoria - descreve quais são os departamentos chave da organização e sua integração	
C10.2. Regra de inclusão na subcategoria - Descrever como está a integração entre os departamentos	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 19. Categorias e subcategorias referente ao resultado de pesquisa sobre ECT e governança de suprimentos.

FREQUÊNCIA
C11 - Tipo de relacionamento entre indústria (frigoríficos) e fornecedor (pecuaristas)
Regra de inclusão da categoria – descrever a participação de fornecedores recorrentes e suas garantias de entrega
C11.1. Regra de inclusão na subcategoria - descrever qual a porcentagem de fornecedores recorrentes
C11.2. Regra de inclusão na subcategoria - Descrever sobre a garantia de entrega de um fornecedor seja ele recorrente ou eventual
C12 - Critérios de troca de fornecedor
Regra de inclusão da categoria - fatores que fazem pecuarista trocar de frigorífico
C13 - critérios para escolha do frigorífico
Regra de inclusão da categoria - listar fatores que determinam a escolha do frigorífico pelo pecuarista
INCERTEZA
C14 - Incerteza durante a negociação
Regra de inclusão da categoria – discorrer sobre a qualidade do produto, incertezas relacionadas e mecanismos para garantir a qualidade
C14.1. Regra de inclusão na subcategoria - Discorrer a respeito da qualidade do produto negociado
C14.2. Regra de inclusão na subcategoria - Mecanismos/ações para garantir qualidade da matéria-prima
C14.3. Regra de inclusão na subcategoria - Discorrer sobre a incerteza de receber o produto ou as qualidades não desejadas
ESPECIFICIDADE DO ATIVO
C15 - Critérios de qualidade
Regra de inclusão da categoria – descrever os critérios para avaliar qualidade como são definidos
C15.1. Regra de inclusão na subcategoria - Critérios para avaliar qualidade da matéria-prima
C15.2. Regra de inclusão na subcategoria - Descrever o processo de definição dos critérios de qualidade
C16 - Dificuldade para compra de matéria prima
Regra de inclusão da categoria - descrever a dificuldade para encontrar matéria-prima desejada
C17 - Critério que impedem a compra
Regra de inclusão da categoria - descrever critérios que impedem a compra de matéria-prima
C18 - Critério utilizado para selecionar fornecedores
Regra de inclusão da categoria - descrever critérios que são utilizados para selecionar os fornecedores
GOVERNANÇA DE SUPRIMENTOS
C19 - Modalidade de compra
Regra de inclusão da categoria - descrever as formas de compra de matéria-prima
C20 - Parceria entre indústria e fornecedor
Regra de inclusão da categoria - descrever programas de parceria, incentivo e cooperação entre indústria e fornecedor
C21.1. Regra de inclusão na subcategoria - Descrever os programas de qualidade e certificação da indústria
C21.2. Regra de inclusão na subcategoria - Descrever os programas de certificação do produtor

Fonte: Elaborado pelo autor

Como o intuito dos itens a seguir (4.1.1 e 4.1.2) é, em primeira análise, descrever as categorias, conforme recomendam os autores citados no início deste capítulo, somente algumas unidades de significado, as julgadas mais importantes e relevantes serão detalhadas.

4.2.1. Categorias emergentes relacionadas à OPM

As categorias de C1 a C10, que serão descritas a seguir, foram criadas a partir do resultado das entrevistas semi-estruturadas que trataram do tema OPM.

C1 - Informações de marketing

Nesta categoria estão descritas as modalidades de obtenção de informações de marketing, especificamente sobre as preferências e desejos dos consumidores. Foram seis as unidades de significado (US) identificadas. Veja o Quadro 20.

Quadro 20. Unidades de significado relacionadas às modalidades de obtenção de informações de marketing.

C1 - informações de marketing						
Regra de inclusão na categoria - descrever modalidade e regularidade de coleta de informações de marketing						
US 1	Contratam eventualmente pesquisa para entender o consumidor	E1				
US 2	Não fazem pesquisa para conhecer preferências do consumidor			E3	E4	E5
US 3	Pesquisa mensal fornecida pelo Instituto Food Service Brazil (IFB) ao qual é vinculada		E2			
US 4	Informações coletadas regularmente pelos vendedores/departamento comercial	E1	E2	E3	E4	E5
US 5	Informações coletadas regularmente através do SAC	E1				

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma das modalidades descritas é a pesquisa terceirizada junto ao consumidor, utilizada somente pela empresa E1.

Contratamos (pesquisa junto a terceiros). Nós fizemos uma recentemente. É uma pesquisa com níveis de classe social, sexo e idade. Então nós fizemos com homens e mulheres, classe C, B e A. Não tinha classe nem D nem E, especialmente porque o consumidor para essa classe é bem carne mesmo, carne de panela" (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

A empresa E1 relata ainda que utiliza o SAC para receber informações regulares do consumidor, sendo esta outra unidade de significado (US5).

A empresa E2 possui uma forma particular de obter informações de marketing. Participa de um instituto que congrega vários representantes da cadeia

de valor da alimentação fora do lar. A partir daí, em reuniões regulares, a empresa recebe um panorama do mercado consumidor.

[...] este Instituto, a gente tem uma reunião mensal onde ele nos dá os panoramas de consumo, se o cliente está migrando para shopping, para praça de alimentação, onde está indo o consumidor, qual o público...este tipo de pesquisa a gente tem bem afinado com o Instituto. (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2)

Mas, a forma comum a todas as empresas pesquisadas (E1, E2, E3, E4 e E5), de obter informação de mercado é a através dos vendedores de campo e suas observações diárias - unidade de significado 4 (US4).

[...] a gente está olhando o mercado, esse pessoal (vendedores) está andando bastante, tem bastante gente na rua olhando novos produtos e isso que está nos direcionando. (ENTREVISTADO DA EMPRESA E3)

Esta, aliás, é a única modalidade que as empresas E3, E4 e E5 usam para captar “os rumos” do mercado. Este grupo de organizações não investe em pesquisa de mercado (US2). O gerente comercial da empresa E5 diz

Não, não costumamos fazer não (pesquisa de marketing). O frigorífico aqui, é uma empresa pequena. (ENTREVISTADO DA EMPRESA E5)

C2 - Preferências do consumidor

Esta categoria, em especial, traz as declarações dos responsáveis pelo departamento comercial das empresas E1 e E2. Estes depoimentos não foram provocados diretamente por uma pergunta do questionário. Foram declarações espontâneas e dizem respeito a aprendizados e constatações específicas sobre os hábitos de compra e consumo do consumidor. São percepções particulares dos agentes entrevistados, mas que chamam a atenção, primeiro, pelo detalhamento e especificidade da informação, além de se assemelharem em alguns aspectos. Veja o Quadro 21, que traz as unidades de significado identificadas para esta categoria.

Quadro 21. Unidades de significado referentes ao conhecimento sobre o consumidor de carne bovina.

C2 - Preferências do consumidor			
Regra de inclusão na categoria – indica o conhecimento das preferências do consumidor			
US 6	Conhece preferências e características do consumidor de carne bovina por faixa etária	E1	
US 7	Conhece preferências e características do consumidor de carne bovina por faixa salarial	E1	
US 8	Acredita que o conhecimento sobre carne está mais disseminado hoje	E1	E2
US 9	Acredita que o consumidor, de forma geral, não conhece atributos específicos e técnicos de qualidade intrínsecos ao produto	E1	E2
US 10	Consumidor de carne <i>commodity</i> não busca nenhum diferencial, busca proteína bovina	E1	
US 11	Consumidor não sabe escolher perfeitamente o que ele quer no mercado de carnes Premium	E1	E2

Fonte: Elaborado pelo autor

Destaca-se que E1 e E2 são empresas de grande porte e possuem mais recursos para investimento em marketing do que as demais.

O agente entrevistado da empresa E2 conta que está produzindo o animal específico para um tipo de cliente, em antecipação a uma demanda futura “...eu tenho programa de animais com cliente que a gente está inseminando as vacas para atender o cliente daqui a dois anos, entendeu”.

As preferências do consumidor, nessas duas empresas, são trabalhadas em detalhe. Há, por exemplo, em uma delas, o conhecimento até mesmo da gramatura do bife, que determinado cliente precisa, para atender um grupo específico de consumidor. Isso gerou uma operação específica dentro da organização.

Se por um lado as entrevistas na E1 e E2 revelaram um empenho para atender o consumidor final, por outro lado, declarações dos mesmos dois agentes (E1 e E2) sugerem que compartilham a crença de que os consumidores não conhecem exatamente as características intrínsecas da carne bovina. Ambos desacreditam da capacidade de julgamento do consumidor. Veja o que declarou o entrevistado da empresa E1.

O consumidor, muitas vezes, ele não sabe o que ele está comendo e ele não quer saber. É aquele negócio. Eu não quero saber o procedimento que o dentista vai fazer na minha boca [...] quero passar a dor (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

Isso está em linha com o que o agente do setor comercial da empresa E2 declara.

Cliente não sabe o que quer, o cliente ele quer ser surpreendido, na verdade (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2).

Nota-se que, apesar da declaração de valorização do consumidor e do investimento realizado para obter informações sobre seus hábitos e preferências, atitudes ligadas a uma orientação voltada para a produção, ao invés de orientada para o mercado, ainda resistem na administração de ambas.

C3 – Criação e aprimoramento de produtos e vantagens competitivas

Nesta categoria estão duas subcategorias, uma que descreve o processo para trabalhar os produtos da empresa e uma dedicada a ações que crie vantagens competitivas.

C3.1. Criação e aprimoramento de produtos.

Nesta subcategoria estão unidades de significado que descrevem processos para criar ou aprimorar os produtos de cada empresa e estão expressos no Quadro 22.

Quadro 22. Unidades de significado referentes ao processo de criação de produtos.

C3.1. Regra de inclusão da subcategoria - descrever processos para desenvolver/aprimorar produto						
US 12	Não ouvem o consumidor diretamente para desenvolver/aprimorar produtos		E2	E3	E4	E5
US 13	Desenvolve produtos a partir da demanda do consumidor de <i>food service</i> ²		E2			
US 14	Analisa produtos da concorrência, segue tendências mundiais		E2			
US 15	A percepção do consumidor é importante para desenvolver produtos	E1				

Fonte: Elaborado pelo autor

² mercado de alimentação fora do lar. Estão envolvidos nesse segmento toda instituição que produza alimentos diretamente para o consumidor final

Dentre as empresas que afirmam não ouvir o consumidor para este fim, a E2 entende que o que está sendo demandado no *food service* é um meio para desenvolver ou aprimorar os produtos.

Onde começam as tendências? No *food service*. Se você voltar quinze anos atrás, era impensável você falar que tinha uma picanha nacional ou um bife ancho nacional em uma churrascaria *premium*. Hoje é raro encontrar uma carne Argentina em uma churrascaria *premium*. (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2)

Além disso, acredita que além de compreender o consumidor final olhar também o mercado e, inclusive, avaliar tendências em outros países do mundo é importante para desenvolver produtos.

A gente está sempre atento a novidades e ao que acontece no mercado, tem coisa que é uma tendência mundial, que tem febre aí, mas que em escala industrial não dá para a gente nem trabalhar, exemplo disso é o *Dry Age*³ (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2)

C3.2. Criação de vantagens competitivas

As estratégias para criar vantagens competitivas, agrupadas nestas subcategorias, possuem grande variabilidade. Veja os resultados no Quadro 23.

Quadro 23. Unidades de significado referentes aos processos para criar vantagem competitiva

C3.2. Regra de inclusão da subcategoria - Descrever processo para criar vantagem competitiva						
US 16	Compreender o consumidor é parte do processo para criar vantagem competitiva e/ou desenvolver e aprimorar produtos	E1	E2			
US 17	Mais intuição do que marketing				E4	
US 18	Esclarecer o cliente/consumidor em relação ao diferencial do produto vendido cria vantagem competitiva	E1				
US 19	Marketing avalia as características do cliente (público alvo do estabelecimento) para fazer venda adequada	E1				
US 20	Projeto de consultoria, treinamento e mudança de layout oferecido pelo frigorífico aos açougues e supermercados			E3		
US 21	Manter padrão de frio e limpeza da carne para garantir vantagem competitiva					E5

Fonte: Elaborado pelo autor

³ É o processo de maturação a seco, no qual a carne *in natura* descansa em temperatura (de 0 a -2°C), umidade (de 50% a 70%) e ventilação controladas e vai perdendo líquido

Nesta subcategoria há desde empresa que não ouve o consumidor até aquelas que, além de ouvi-lo, indica que o esclarecimento deste agente e do cliente é importante para criar vantagem competitiva.

É parte do processo, só que, não só compreender o consumidor. Eu diria esclarecer o consumidor também...a gente orienta o consumidor ou cliente de que o nosso produto pode não ter o mesmo preço do que ele já tem...nós temos um rendimento de corte melhor, ou seja, ele paga mais barato no outro, mas a hora que ele for limpar, fica mais caro (ENTREVISTADA DA EMPRESA E1).

Além disso, a empresa E1 procura fazer vendas adequadas ao tipo de estabelecimento, demonstrando uma reação em cadeia, cuja demanda é criada pelo consumidor, passe pelo cliente e chega ao frigorífico.

“É um restaurante natural, restaurante focado para saúde, você vai lá e oferece nossa linha *Grill*, picanha, para o cara, não é o negócio do cara [...] o cara tem que fazer receitas com carne magra (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

O caso inovador é da empresa E3 que diz vender um pacote de serviços ao cliente, para ganhar vantagem competitiva junto ao consumidor:

É um projeto que preza uma eficiência, uma técnica em carnes, desde a apresentação do produto, frescor, desde a exposição do produto, todo o *layout* no supermercado, de açougues, dentro das lojas [...] está agregando valor e, logicamente, está consolidando a marca (ENTREVISTADO DA EMPRESA E3).

Na direção oposta da diferenciação para ganhar vantagem competitiva, a E5 acredita que, manter somente o padrão mínimo de qualidade, de frio e limpeza da carne, garante vantagem competitiva junto ao consumidor.

Há aquela também que trata o processo de desenvolvimento como *feeling* ou intuição, como uma interpretação do que o consumidor quer.

É feito uma pesquisa, mas boca a boca, sabe. É mais de intuição do que o *marketing* lá na rua fazendo perguntas, a gente não faz este tipo de pesquisa, você aborda, você chega no consumidor e põe o microfone para ele falar, não, isso não. Isso a gente não faz, é mais o *feeling* de cada um aqui dentro (ENTREVISTADO DA EMPRESA E4).

C4- Acompanhamento do ambiente de negócio

A categoria, que agrupa dez unidades de significado, é destinada a descrever os procedimentos de acompanhamento das mudanças no mercado e no ambiente institucional e como isso afeta os negócios. Os resultados no Quadro 24.

Quadro 24. Unidades de significado que descreve os procedimentos de acompanhamento das mudanças no mercado no ambiente institucional e como isso afeta os negócios

C4 - Acompanhamento do ambiente de negócio						
Regra de inclusão na categoria - Discorrer a respeito do acompanhamento das tendências e cenário econômico						
US 22	Acompanham as mudanças no ambiente de negócio	E1	E2	E3	E4	E5
US 23	Acompanham regularmente boletins do setor					E5
US 24	Acompanham o cenário através das informações dos vendedores					E5
US 25	Percepção através de <i>feeling</i> da equipe				E4	
US 26	Presidente eventualmente traz informações econômicas e os seus impactos				E4	
US 27	Não existe um protocolo de acompanhamento exclusivo desta questão (data, procedimento, etc.)	E1		E3	E4	
US 28	Conversam com representantes de outros nichos de mercado	E1				
US 29	Gerentes, diretores e presidente trazem informação para ser discutida nas reuniões			E3		
US 30	Percepção das mudanças no ambiente de negócio é conseguida de três formas, através da avaliação das vendas, através das reuniões semanais com a diretoria e das reuniões com o IFB		E2			
US 31	Nas reuniões mensais são avaliados os resultados e as tendências do mercado	E1				
US 32	Reagem a situação de mercado, não antecipam				E4	

Fonte: Elaborado pelo autor

Em primeira análise, todas as empresas declararam acompanhar os acontecimentos relacionados ao ambiente de marketing, embora somente uma, a empresa E2, faça isso regularmente e de forma sistematizada, por meio das informações recebidas do instituto ao qual faz parte (IFB). A isso, somam em E2 a avaliação de vendas diárias, e as percepções compartilhadas em reuniões semanais da diretoria.

A avaliação de mercado a gente vai muito assim, é o resultado das vendas do dia, versus as reuniões semanais que a gente tem de diretoria, versus a reunião com o instituto, e aí a gente faz um resumo disso tudo e vê um pouco do que está acontecendo no mercado né (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2)

É interessante observar como é feito o acompanhamento pela empresa E4, que diz perceber as mudanças econômicas e seu efeito apenas através de *feeling* da equipe comercial ou mesmo através de informações trazidas eventualmente pelo presidente.

De forma profunda não (fazem acompanhamento do mercado). É mais mesmo no dia a dia, mais mesmo intuição e alguma coisa que o presidente passa para gente aqui ou ele mesmo toma as atitudes aqui. É meio *feeling* (ENTREVISTADO DA EMPRESA E4).

As empresas E3 e E1 declararam que não possuem um protocolo, com procedimentos ou data definidos para este acompanhamento. No entanto, a E1 demonstrou um conhecimento detalhado, declarado durante a entrevista de forma espontânea, das mudanças no ambiente de negócios, conhecimento que atribuem ao contato com representantes de outros mercados, especialmente mercados de nichos.

O que acontece é que muitas vezes o cara estava em 2013 e 2012 comendo essa carne na Argentina, estava mais barato ir para a Argentina do que ir para o Nordeste. O cara comia ancho, chorizo, tapa do cuadril na Argentina, no Uruguai e não comia aqui porque não acreditava que tinha essa carne no Brasil. Hoje o cara está viajando menos e comendo melhor aqui (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

Por fim, a informação dos vendedores e o acompanhamento dos boletins do setor, citados abaixo, é o que abastece a empresa E4 com as informações de mercado. [...] nós procuramos olhar, tem o boletim da Intercarnes, XP, a própria Esalq né, a gente está sempre acompanhando”.

C5 – Relacionamento com o cliente (varejo)

Esta categoria envolve três subcategorias, cada uma delas descrevendo uma etapa da relação entre a empresa e o cliente (varejo).

C5.1. Descrever a forma de receber feedback e fazer o acompanhamento do cliente

Todas as empresas, nesta subcategoria, que traz as modalidades de captar as opiniões dos clientes, com exceção da E4, demonstraram alguma ação proativa para um *feedback* do ponto de venda. Veja o resultado no Quadro 25.

Quadro 25. Unidades de significado referentes às modalidades para captar as opiniões dos clientes

C5.1. Regra de inclusão na subcategoria - Descrever a forma de receber feedback e fazer o acompanhamento do cliente					
US 33	É atribuição do vendedor fazer o pós-venda e trazer o feedback do cliente para dentro da empresa	E1			
US 34	Supervisor visita clientes para saber frequência de visita do vendedor	E1			
US 35	Funcionário do frigorífico acompanha toda a rota de entrega até o cliente e atesta as condições de armazenagem e acondicionamento no varejista, por amostragem			E3	
US 36	Departamento de vendas liga, eventualmente, para o cliente para ter feedback				E5
US 37	Estimulam o uso do SAC (entregam adesivos ao cliente com um número do SAC)	E1			
US 38	Não fazem nada para incentivar o <i>feedback</i> em relação ao produto			E3	E4 E5
US 39	Equipe de venda eventualmente pode trazer o <i>feedback</i> / recebem <i>feedback</i> de forma “passiva”			E3	E4 E5
US 40	Contato regular com o cliente, inclusive por intermédio do gerente de vendas		E2		

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa E1, que já se destacava na busca de informações junto ao consumidor, é também a que parece ter uma posição mais estruturada para incentivar o *feedback* do cliente. Além de ser função do seu vendedor realizar o atendimento pós-venda e trazer as impressões e opiniões do cliente, o supervisor vai regularmente até os pontos de venda para saber com que frequência está sendo visitado pela equipe comercial. Além disso, a empresa incentiva o *feedback* através de entrega de materiais, como adesivos, com um número de atendimento do SAC, a fim de facilitar o contato como afirma o entrevistado “o vendedor coloca um adesivo na geladeira do cliente, um adesivo

com o SAC, um adesivo onde tem também a frequência de presença do vendedor”

O contato regular com o cliente é também a forma utilizada pela empresa E2 quando seu gerente comercial diz “Isso já é tão natural no nosso negócio, que isso daí já é diário [...] a gente está muito presente no cliente”.

Outro caso interessante é da empresa E3 que tem elegido, por amostragem, rotas para que um técnico da empresa acompanhe toda a logística até o ponto de venda, atestando a qualidade no ato da entrega, além de checar, entre outras coisas, as condições de acondicionamento e conservação do produto no ponto de venda.

C5.2. Descrever como é o recebimento e o tratamento interno das reclamações

Esta subcategoria descreve como as empresas recebem e tratam internamente as eventuais reclamações. O consenso aqui é que todas as empresas possuem um SAC para o cliente manter contato. Veja o resultado no Quadro 26.

Quadro 26. Unidades de significado referentes ao recebimento e tratamento interno das reclamações

C5.2. Regra de inclusão na subcategoria - descrever como é o recebimento e o tratamento interno das reclamações						
US 41	Possuem SAC para atender reclamação do cliente	E1	E2	E3	E4	E5
US 42	Reclamações podem ser feitas diretamente com vendedor	E1	E2			E5
US 43	Departamento comercial interno recebe as reclamações e compartilha com vendedor e supervisor de venda					E5
US 44	Controle de qualidade é quem recebe e analisa as reclamações				E4	
US 45	Equipe do SAC é treinada para tratar das reclamações			E3		
US 46	Não existe departamento específico para tratar de reclamações					E5
US 47	Especialistas analisam se a reclamação procede ou não	E1				
US 48	Separam o que é reclamação de produto e o que é reclamação de atendimento	E1				
US 49	Reclamações são distribuídas dentro da empresa conforme a característica (técnica, atendimento qualidade, etc.)	E1				
US 50	Analisam caso a caso de que forma devem proceder diante da reclamação		E2			
US 51	Produtos baseados em fichas técnicas, facilita identificar desvio de qualidade		E2			

Fonte: Elaborado pelo autor

As empresas E1, E2 e E5 declaram que as reclamações, além de SAC, podem ser feitas diretamente para os vendedores. Apesar desta última ser uma via, que, aparentemente, todas as empresas podem usar em função do contato comercial, as outras empresas não declararam isso quando foram questionados sobre os canais disponíveis para este tipo de manifestação.

Internamente, a empresa E1 analisa a procedência da reclamação e separa o que é referente a produto e o que é referente a atendimento.

[...] tem uma pessoa especialista para analisar se a reclamação procede ou não, se foi feita a venda errada...porque você tem uma reclamação de produto e você tem uma reclamação de atendimento, as vezes se confundem se você não tiver um especialista (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1)

Na empresa E5 não há um departamento específico ou especialista para atender reclamações, o departamento comercial interno, durante o contato telefônico para acertar algum detalhe de venda, pode receber uma eventual reclamação e isso é repassado aos vendedores e supervisores:

O departamento de vendas que atende, tanto fazendo ligações para alguns clientes, como é o canal do vendedor estar entrando em contato aqui para passar pedido e é o canal que a gente disponibiliza para o cliente [...] é, sempre quando tem alguma reclamação, alguma solicitação, é sempre esse pessoal que faz anotação e passa para o vendedor, com cópia para o supervisor para depois ele estar acompanhando [...] é tudo tratado da mesma forma, cai tudo no mesmo lugar (ENTREVISTADO DA EMPRESA E5)

C5.3. Descrever a forma de responder/reagir às reclamações

A subcategoria agrupa as unidades de significado que tratam das ações das empresas frigoríficas diante de eventuais reclamações. Veja o resultado no Quadro 27.

Quadro 27. Unidades de significado que descreve as formas de responder e reagir as reclamações

C5.3. Regra de inclusão na subcategoria - Descrever a forma de responder/reagir às reclamações						
US 52	Pessoal do setor de qualidade entra em contato com o cliente/ consumidor que fez a reclamação			E3		
US 53	Reclamação pode gerar troca de produto	E1	E2	E3	E4	E5
US 54	Reclamações recorrentes são analisadas e podem gerar impedimento de venda para determinado cliente			E3		
US 55	Reclamação pode gerar reembolso				E4	

Fonte: Elaborado pelo autor

A troca de produto é uma prática comum a todas as empresas analisadas, porém, nenhum delas relata que há uma política de troca definida. Os casos são analisados individualmente pelas empresas, levando inclusive a questão pessoal, de relacionamento, o tempo em que determinado varejista ou restaurante é cliente, para então julgar se deve fazer a troca. Isso fica claro no depoimento da empresa E2.

A gente manda uma outra carne substituindo, ressarce o cliente com um outro produto similar. Mas isso é estudado caso a caso, de uma forma profissional, para não melindrar o cliente né? [...] ele não pode sair falando que a marca não é boa (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2).

O relato do entrevistado da empresa E1 também demonstra esse processo de pessoalidade na troca e falta de política geral.

A satisfação do consumidor é muito importante, então a gente retira e repõe, troca por outro produto [...] olha, não era o produto correto (para determinado cliente) vamos colocar a linha *light* para ele [...] e a gente troca (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

Chama a atenção também, o posicionamento da empresa E3, que para tomar qualquer atitude em relação a solicitações, procura analisar a frequência das reclamações do cliente. A alta incidência de reclamações pode significar que o varejista está com problemas operacionais para conservar o produto. Caso haja confirmação, uma das opções é deixar de vender para este ponto de venda, a fim de evitar que um desvio operacional no elo final da cadeia, possa estragar a imagem do frigorífico junto ao consumidor. Veja o que afirma o entrevistado desta empresa.

[...]se o cara for reincidente e for atestado pela nossa equipe que ele não tem condições de armazenar nosso produto, nós excluímos ele da nossa venda (ENTREVISTADO DA EMPRESA E3)

A única empresa que relatou a possibilidade de reembolso em caso de identificar produtos com problema de qualidade, é a empresa E3.

C6 – Satisfação do cliente

Nesta categoria, cujos resultados estão agrupados no Quadro 28, estão agrupadas as unidades de significado que dizem respeito aos mecanismos ou tipos de controle adotados pelas empresas para medir satisfação dos clientes e o valor percebido dos seus produtos.

Quadro 28. Unidades de significado relacionadas a medida de satisfação e valor percebido pelo cliente

C6 - satisfação do cliente					
Regra de inclusão na categoria - mecanismos para medir satisfação e valor percebido pelo cliente					
US 56	Conseguir vender com preços maiores que o dos concorrentes	E1			
US 57	Avaliam entrega de valor através do feedback, declaração espontânea do cliente sobre a qualidade do produto	E1	E2		
US 58	Colocar o comprador do produto (varejista) em contato com a pessoa que manipula ou prepara o produto	E1			
US 59	Trabalho de pós-venda avalia satisfação do cliente	E1			
US 60	Estão implementando um software para medir satisfação	E1			
US 61	Recompra / A empresa possui clientes de muitos anos e isso indica satisfação -		E2	E3	
US 62	Recebem feedback pelo SAC				E4
US 63	Vendedor é quem colhe as percepções de valor e satisfação do cliente				E5

Fonte: Elaborado pelo autor

O resultado da pesquisa indica que, atualmente, não há nenhum mecanismo institucionalizado e padronizado, em nenhuma das organizações pesquisadas, para este tipo de medição. São diversas as formas, embora algumas delas sejam semelhantes.

A empresa E1, porém, está em fase de implantação de um sistema que irá monitorar e rastrear todo o processo de compra. Neste formato a venda só será finalizada com o *feedback* final do cliente:

Uma versão para o cliente, ele confirma o recebimento se foi ok ou não ok. Então isso vai ser muito legal a hora que estiver completamente inserido no grupo [...] e vai ser automático, só finaliza a venda com o *feedback* final do cliente (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

Fora isso, para a empresa E1, um dos sinais de que os clientes têm percebido valor nos seus produtos é conseguir emplacar uma política de venda com preços, reconhecidamente, maiores que o dos concorrentes.

A E1 também se destaca por desenvolver uma tática de negociação [...] tentando promover o contato entre comprador e açougueiro (no caso de venda para açougues e supermercados) ou assador (quando a venda é para restaurantes) para que este manipulador da carne (açougueiro ou assador) possa repassar as impressões técnicas do produto ao comprador:

O cara da operação fala [...] olha, o da empresa E1 é 10% a menos de perda na hora de limpar o corte. E o comprador está brigando por 3% de desconto. Então, a gente não muda o preço, a gente vai lá e explica para ele porque ele tem que pagar 3% a mais, porque no final se ele pagar 3% a mais ele está tendo 7% de rendimento sobrando, de lucro, porque o outro dá 10% de quebra a mais. Então, é assim que a gente avalia este posicionamento do nosso produto (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

Há quem avalie esses indicadores (percepção de valor e satisfação) através de recompra ou da manutenção de clientes por muitos anos, como é o caso das empresas E3 e E2, respetivamente. Veja o que declara o entrevistado da empresa E3.

Eu acho que a gente mede muito pela recompra. Essa recompra é um indicador que a gente está satisfazendo o cliente, tanto o próprio supermercadista, quanto o cliente final, o consumidor final (ENTREVISTADO DA EMPRESA E3).

A empresa E2 segue linha semelhante “nosso relatório de vendas indica que as vendas estão positivas com o cliente, então ele está satisfeito com o produto.

[...] geralmente são cliente de quinze anos, dez anos (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2)

São adotadas formas são menos ativas, como receber *feedback* espontâneo via SAC, como declara o entrevistado da empresa E4.

[...] é basicamente mais pelo telefone, as pessoas reclamando ou elogiando. Mas a gente tem mais elogio do que reclamação. (ENTREVISTADO DA EMPRESA E4)

Por fim, a empresa E5 declara que o vendedor é quem recebe as impressões do cliente.

“Não, a gente não faz uma medição. O acompanhamento é feito com o vendedor” (ENTREVISTADO DA EMPRESA E5).

C7 - Monitoramento da concorrência

A categoria de número sete é composta por três subcategorias, que descrevem, em sequência, as ações das empresas para acompanhar as ações dos concorrentes, discuti-las internamente e reagir a elas.

C7.1. Descrever tipo de acompanhamento dos concorrentes

Nesta categoria há desde empresas que acompanham somente os preços dos concorrentes E5, àquelas que compram o produto dos concorrentes para avaliar ou comparar, como faz as empresas E2 e E4. No Quadro 29 estão as unidades de significado.

Quadro 29. Unidade de significado que descrevem tipo de acompanhamento dos concorrentes

C7.1. Regra de inclusão na subcategoria - descrever tipo de acompanhamento dos concorrentes						
US 64	Acompanham os preços dos concorrentes	E1	E2	E3	E4	E5
US 65	Acompanham as ações dos concorrentes	E1	E2	E3	E4	
US 66	Possuem trade marketing que traz informações de preço e vendas dos concorrentes		E2			
US 67	Vendedores fazem monitoramento do produtos, novidades e ação dos concorrentes nos pontos de venda	E1	E2	E3		
US 68	Compram produtos dos concorrentes para avaliar e/ou comparar com os produtos produzidos pela empresa		E2		E4	
US 69	Não acompanham as ações nem inovações dos concorrentes					E5

Fonte: Elaborado pelo autor

Veja o que declara o gerente comercial da empresa E2.

Em certos momentos do ano a gente compra produtos dos concorrentes, similar daquele padrão nosso, temos padrão grill, padrão *premium* e *superpremium*...colocamos lado a lado, um a um, e vamos avaliando (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2)

A empresa E2, além disso, busca informações dos concorrentes nos pontos de venda através de trade marketing, que trazem percepções sobre o posicionamento e as vendas do concorrente, além de coletar preços: “Nós temos uma equipe de trade marketing também, promotoras cuidando dos produtos nas gôndolas, em algumas gôndolas né, e nos passam *feedback* como estão as vendas, como estão as vendas dos nossos concorrentes, como é que está o preço nosso e dos concorrentes”.

Monitoramento semelhante é feito nos pontos de venda pela empresa E3, mas este pelos próprios vendedores. Há quem declare, como a empresa E5, que não acompanham as ações, nem inovações dos concorrentes, focando apenas na comparação de preço.

Não (monitoram os concorrentes), a gente costuma acompanhar mais é política de preços (ENTREVISTADO DA EMPRESA E5).

C7.2. Descrever como são discutidas, pelos gerentes, as ações dos concorrentes

A segunda subcategoria diz respeito à forma e a regularidade com que são discutidas, pelos gerentes, as ações dos concorrentes. No Quadro 30 as unidades de significado que fazem parte desta subcategoria.

Quadro 30. Unidades de significado relacionadas as ações dos gerentes para discutir as ações dos concorrentes

C7.2. Regra de inclusão na subcategoria - descrever como são discutidas as ações dos concorrentes					
US 70	Gerentes se reúnem uma ou duas vezes ao ano para discutir, exclusivamente, concorrentes		E2		
US 71	Gerentes se reúnem eventualmente para experimentar e avaliar o produto dos exclusivamente, concorrentes			E4	
US 72	Gerentes discutem mensalmente ações e posicionamento da concorrência	E1			
US 73	Reunião semanal para discutir diversos assuntos, entre eles, concorrentes			E3	E4
US 74	Não há reunião para discutir posicionamento ou preço dos concorrentes				E5

Fonte: Elaborado pelo autor

O que fica claro é que, com exceção da empresa E2, nenhuma outra tem uma reunião regular da gerência destinada a discutir esse tipo de assunto. Aliás, a empresa E2 diz que isso ocorre somente de uma a duas vezes ao ano como afirma o entrevistado deste frigorífico.

Essa avaliação é feita uma ou duas vezes por ano. Até porque o mercado está aí, como eu disse, a nossa equipe de venda está sempre na rua, está sempre atenta. (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2)

Nas demais empresas, esses assuntos fazem parte das pautas de reuniões regulares, nas quais são discutidos outros temas além deste.

C7.3. Forma de reagir à ação dos concorrentes

A subcategoria que traz a forma com a qual as empresas reagem à ação dos concorrentes revelou que E3 e E4, de forma explícita, indicam que copiam os produtos de outras empresas. Veja o Quadro 31.

Quadro 31. Unidades de significado referentes a forma de reagir à ação dos concorrentes

C7.3. Regra de inclusão na subcategoria - Forma de reagir à ação dos concorrentes						
US 75	Reação não virá na forma de revisão/ redução dos preços	E1				
US 76	Copiam os produtos de outras empresas			E3	E4	E5
US 77	Quando a avaliação do produto do concorrente indica que há necessidade de melhorar qualidade ou alguma característica, reagem rapidamente a isso		E2			

Fonte: Elaborado pelo autor

Já a empresa E2 diz avaliar os produtos concorrentes e, a partir daí, se julgar necessário, melhoram a qualidade ou alguma característica do que estão produzindo e fazem isso de forma rápida.

A resposta do entrevistado da empresa E1 diz que não reage alterando as cotações, somente procura entender porque determinado produto está sendo vendido por determinado valor.

Não é que a gente vai mexer nos preços, mas a gente quer entender porque às vezes o negócio está tão mais barato que o nosso ou uma diferença grande de preços (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

C8 – Monitoramento de mercado

Nesta categoria, como apresentado no Quadro 32, estão as unidades de significado ligadas ao monitoramento do mercado que dizem respeito ao processo de busca de vantagens.

Quadro 32. Unidades de significado que descrevem a forma de monitorarem o mercado em busca de vantagem competitiva

C8 - monitoramento de mercado					
Regra de inclusão na categoria - Descrever o monitoramento do mercado em busca de vantagens competitivas					
US 78	Faz monitoramento de mercado, via vendedor, para descobrir onde podem sair da commodity para a marca	E1			
US 79	Monitoram e isso pode gerar desenvolvimento de produto até desenvolver novos mercados		E2	E3	
US 80	Não monitoram o mercado com esse objetivo			E4	E5

Fonte: Elaborado pelo autor

E4 e E5 não fazem este tipo de acompanhamento. Por outro lado, isso é prática regular para E1, E2 e E3, que têm muito claros os objetivos que buscam com esse tipo de ação.

A empresa E1 busca identificar possibilidades que permitam substituir a entrega de um produto *commodity* por itens que entregam melhor margem, com maior valor agregado.

Sim (monitoramos o mercado), até mesmo para posicionar produtos com margem maior, às vezes sair da produção de *commodity* jogada de qualquer jeito e melhorar posicionamento com margem, um produto que dê mais margem, produto melhor (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

Já a empresa E2 faz isso com o intuito de encontrar oportunidade de desenvolver novos produtos ou até mesmo novos mercados.

Surgindo a oportunidade, primeiro, temos que entender se é factível, se é, então vamos embora, desde desenvolver produto até desenvolver outros mercados, outras tendências" (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2).

A empresa E3 diz que, recentemente, através dessa observação de mercado, desenvolveram a linha de churrascaria que até então não tinham.

[...] vamos falar de algumas percepções, a gente não tinha a linha de churrascaria, e aí contratamos um supervisor próprio para isso” (ENTREVISTADO DA EMPRESA E3).

C9 – Coordenação interfuncional

Nesta categoria estão as formas com que a informação de marketing é difundida dentro da empresa. O que fica claro é que, regularmente, quase sempre através de encontros semanais, todas as empresas reúnem os gerentes dos departamentos para reuniões de alinhamento e as informações geradas, seja pela equipe de vendedores, seja nas pesquisas, são discutidas nestas ocasiões. Veja o Quadro 33.

Quadro 33. Unidades de significado relacionadas a difusão das informações dentro da indústria

C9 - coordenação interfuncional					
Regra de inclusão na categoria - descrever a difusão das informações dentro da indústria					
US 81	Reunião diária entre vendedores e supervisores de vendas	E1			
US 82	Reunião semanal entre supervisores e gerentes de vendas	E1			
US 83	Todos os departamentos se reúnem semanalmente para discutir, entre outras coisas, estratégia e posicionamento a partir de informações de marketing		E2	E3	E4
US 84	Envolvem os Centros de distribuição nas reuniões semanais através de teleconferência				E4
US 85	Reunião mensal com gerentes de todos os departamentos reunidos	E1			
US 86	Reunião mensal com gerentes de todos os departamentos reunidos para discutir mercado Premium		E2		
US 87	As informações chegam eventualmente, quando surge necessidade, então se reúnem				E5
US 88	As informações de mercado geral, commodity, ficam restritas à área comercial e fábrica		E2		
US 89	Somente o comercial tem acesso total às informações geradas			E3	
US 90	As informações são divididas com outros departamentos de forma parcial, quando julgam necessário			E3	
US 91	Informações sobre mercado de carnes Premium envolve todos departamentos		E2		
US 92	Convenção anual também compartilha informações de marketing	E1			

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa E1 possui uma rotina que difere das demais. Diariamente, vendedor e supervisor de venda fazem um alinhamento, depois, semanalmente,

supervisor e gerentes de vendas se reúnem e, por fim, mensalmente, a reunião é entre os gerentes de todos os departamentos.

Nessa mensal (reunião) tem diretores, os gerentes comerciais, a logística, a qualidade e a parte industrial, tudo junto. A mensal é geral. A fábrica vai se posicionar frente ao comercial e o comercial junto ao marketing, enfim, marketing está presente (ENTREVISTADO DA EMPRESA E3).

Destaque nessa categoria para a empresa E3 que diz que as informações de marketing ficam restritas ao comercial.

Isso fica interno no comercial, é só o comercial que trata, que trata essas informações que o marketing produz. Isso chega a nível de diretoria, presidência e comercial, ele não é divulgado para outros setores não. É lógico que com uma percepção de mercado...dependendo das informações você mesmo leva essas informações para a origem (ENTREVISTADO DA EMPRESA E3).

Postura semelhante foi relatada pela empresa E2 ao afirmar que todos os departamentos são envolvidos quando se trata de informações de mercado *prime*, porém, informações de carne *commodity* somente comercial e fábrica são envolvidos.

[...] tendência de mercado, comercial, geralmente fica restrita ao comercial, no máximo a fábrica. Quando são programas mais específicos, aí a gente envolve toda a empresa (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2).

C10 – Departamentos chave

Esta categoria, dividida em duas subcategorias, trata da percepção das empresas em relação a quais são os departamentos chave do modelo de negócio.

C10.1. Descrever quais são os departamentos chave

Para as empresas E1, E2 e E4, como demonstrado no Quadro 34, o departamento comercial é citado como departamento chave, com a ressalva de que para as organizações E1 e E2, este é apenas um deles, enquanto para a E4 este é sozinho o mais importante para a empresa.

Quadro 34. Unidades de significado referentes a opinião sobre os departamentos chave da empresa

C10.1. Regra de inclusão na subcategoria - descreve quais são os departamentos chave da organização e sua integração						
US 93	Originação e comercial são departamentos chave	E1				
US 94	Originação, indústria e comercial são departamentos chave		E2			
US 95	Comercial é departamento chave				E4	
US 96	Planejamento é o setor chave para a empresa			E3		
US 97	Não há um departamento mais importante					E5
US 98	Setor de pesquisa e desenvolvimento está ganhando cada vez mais espaço			E3		

Fonte: Elaborado pelo autor

Veja a afirmação do entrevistado da empresa E4 sobre qual departamento, em sua opinião, é o mais importante.

Disparadamente o comercial [...] se houver a venda você continua seu negócio, se não houver a venda não precisa de contabilidade, não precisa de financeiro, não precisa de nada (ENTREVISTADO DA EMPRESA E4).

A descrição oferecida pelo gerente comercial da empresa E2 é mais abrangente, e identifica três departamentos como os que possuem função chave na empresa:

Então, assim, eu acho que as áreas, o coração de uma empresa frigorífica, os pilares são, originação, a operação de fazer um abate bem feito, cuidando da esfola, retirada do couro, a parte de evisceração e o frio da carcaça é o coração da carne e depois um porcionamento bem feito, e o comercial treinado, que esse é o grande desafio de uma indústria frigorífica, que você tenha uma equipe comercial motivada e treinada (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2).

A ideia de integração também é clara para a empresa E1:

Na minha opinião, a originação, junto com o ponto final, que é o comercial, são os dois mais fortes, porque, não adianta você ter um comercial que entende de mercado, mas você tem uma originação que não faz o produto que precisa ser vendido (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

Para a empresa E3, o setor de planejamento é o mais importante e o departamento de pesquisa e desenvolvimento tem ganhado espaço.

[...] com esse novo formato, com essa nova gestão da empresa, isso está muito latente aqui para nós e hoje o setor de planejamento está sendo primordial. E só para completar, o que a gente vem olhando muito, e começamos a olhar este ano, que é esse setor de pesquisa e desenvolvimento, isso aí a gente vem olhando, já reservamos orçamentos maiores para esse ano com esse pessoal, e não era uma coisa muito vista aqui dentro. Mas, acompanhando as tendências, a gente está vendo que é muito necessário (ENTREVISTADO DA EMPRESA E3).

Por fim, há quem não identifique um departamento chave, como ocorre com a empresa E5, que entende que há uma integração e todos são importantes.

Na verdade, é uma integração né. Porque, qualidade, a entrega é muito importante e a venda no meio disso aí tudo né (ENTREVISTADO DA EMPRESA E5).

C10.2. Integração entre os departamentos chave

Todas as empresas consultadas dizem que há integração entre os departamentos chave. Veja o Quadro 35.

Quadro 35. Unidades de significado que descrevem a integração entre os departamentos chave

C10.2. Regra de inclusão na subcategoria - Descrever como está a integração entre os departamentos						
US 99	Maior integração entre comercial, financeiro e cadastro				E4	
US 100	Os departamentos chave estão integrados	E1	E2	E3		E5
US 101	Originação está distante do comercial				E4	

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa E2 expressa isso citando o trabalho em equipe necessário para produção de carne bovina.

Na verdade assim, o frigorífico é uma operação de desmonte⁴. Então todas as áreas são extremamente importantes. Então elas precisam trabalhar como um time” (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2).

⁴ Expressão utilizada no setor pelo fato da matéria-prima, o boi gordo, ser abatido e sua carcaça ser desmontada em peças de carne.

A empresa E4, como havia dito que o comercial sozinho é o mais importante, quando perguntado como está a integração entre os demais setores, diz que comercial está integrado com cadastro e financeiro.

Comercial, financeiro e cadastro. Este daí é dia a dia, todo dia (ENTREVISTADO DA EMPRESA E4).

E, completa dizendo do distanciamento do departamento de suprimentos (originação).

Não é tanto não (proximidade entre a originação e o comercial). É um pouco distante do comercial. Eles só são acionados mesmo através da direção. Direção aciona, tudo bem, eles vão em cima, agora, por exemplo, o comercial chegar lá na originação, precisamos fazer aquilo, não, primeiro tem que passar na direção, direção pedindo, tudo bem, se não, não vai (ENTREVISTADO DA EMPRESA E4).

4.2.2. Categorias emergentes relacionadas à ECT

As categorias de C11 a C21, descritas a seguir, foram obtidas a partir das entrevistadas semi-estruturadas desenvolvidas sobre o tema ECT e estruturas de governança de suprimentos.

C11 – Relacionamento entre a indústria e o fornecedor

Nesta categoria estão duas subcategorias que tratam sobre a quantidade de fornecedores recorrentes e sobre o risco destes fornecedores buscarem outro parceiro.

C11.1. Porcentagem de fornecedores recorrentes

Na cadeia da carne bovina, classificam-se como fornecedores recorrentes os produtores (pecuaristas) que fornecem matéria-prima para a indústria, repetidamente, pelo menos uma vez ao ano. Veja no Quadro 36 que é consenso entre os entrevistados que os fornecedores recorrentes constituem a maior parte dos pecuaristas que negociam animais com a indústria ao longo do ano.

Quadro 36. Unidades de significado referentes a participação de fornecedores recorrentes nas vendas de matéria-prima

C11.1. Regra de inclusão na subcategoria - descrever qual a porcentagem de fornecedores recorrentes						
US 102	A fidelidade de entrega anual é de 60%	E1				
US 103	A fidelidade de entrega anual é de 70% (considerando número de fornecedores)			E3		E5
US 104	A fidelidade de entrega anual é de 80% (considerando número de fornecedores)				E4	
US 105	Não sabe qual a fidelidade de entrega, mas afirma que é alta		E2			

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa E4 diz que 80% dos fornecedores são recorrentes e entregam todo ano, ao menos uma vez, matéria-prima para a indústria.

A empresa E1 faz uma segmentação entre pecuaristas grandes e pequenos para chegar a este índice de fidelidade. Os pecuaristas de grande porte, que são aqueles que mais garantem a maior parte da matéria-prima para a indústria, possuem uma fidelidade maior que os pequenos e, ponderando isso, chega-se à conclusão de que 60% dos animais abatidos ao longo do ano são de pecuaristas recorrentes:

Dos caras que entregaram mais de 3 mil cabeças ao ano, que a gente chama de muito grande, 76% são fiéis. E estes caras respondem por 42% do meu abate. Então, seu eu for considerar pelo número de boi, a minha fidelidade está perto de 60% (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

C11.2. Garantia de entrega dos fornecedores recorrentes

Esta subcategoria traz as opiniões dos entrevistados em relação à existência ou não de alguma garantia ou, pelo menos, de alguma certeza de que um fornecedor recorrente irá entregar os animais (Quadro 37). E o consenso é que existe sim o risco de um fornecedor frequente procurar outro parceiro comercial. Todas as empresas sinalizaram essa possibilidade.

Quadro 37. Unidades de significado que discorrem sobre a garantia de entrega de matéria-prima

C11.2. Regra de inclusão na subcategoria - Descrever sobre a garantia de entrega de um fornecedor seja ele recorrente ou eventual						
US 106	A garantia de entrega do produto ocorre somente quando é negociado via contratos	E1				
US 107	Existe o pecuarista que mesmo sendo no mercado <i>spot</i> certeza que venderá para minha indústria	E1				
US 108	Existe risco de um fornecedor recorrente buscar outro parceiro	E1	E2	E3	E4	E5
US 109	O risco de um fornecedor trocar de indústria existe, mas é muito pequeno					E5

Fonte: Elaborado pelo autor

O entrevistado da empresa E2 afirma “não, não há nenhuma garantia, é negociação. Existe o risco, isso é rotina”.

A garantia existe somente quando a negociação é realizada via contrato, como diz o entrevistado da empresa E1.

[...] *spot* é *spot*, não tenho garantia nenhuma”. Mas, apesar disso, o entrevistado pondera, “mas eu também sei quem são aqueles caras que mesmo sendo *spot* eu sei que vende boi para mim. Pode não ser só para mim, mas eu sei que vende (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

O fato de a empresa E1 ser de grande porte, e a partir daí pode-se inferir que possui maior poder financeiro para negociar, pode ser que esse seja o facilitador do negócio para este player.

C12 - Critérios para troca de frigorífico

Para que um fornecedor recorrente troque de indústria, como foi dito anteriormente, existem alguns critérios que geralmente estes consideram para tomar tal decisão. Esta categoria irá trazer isso. Veja o resultado no Quadro 38.

Quadro 38. Unidades de significado referentes aos critérios para dos fornecedores para trocar de frigoríficos

C12 - critérios de troca de fornecedor						
Regra de inclusão na categoria - fatores que fazem pecuarista trocar de frigorífico						
US 110	Preço	E1	E2	E3	E4	
US 111	Rendimento de carcaça	E1	E2	E3		
US 112	Venda diversificada, para mais de uma indústria, como estratégia de gestão de risco	E1				
US 113	Volume, já que a empresa é pequena e não consegue absorver um lote grande de animais					E5

Fonte: Elaborado pelo autor

O que mais aparece na pesquisa é o preço de venda. Somente a empresa E5 não cita este como um dos critérios a serem analisados pelo pecuarista para decidir se troca ou não de indústria.

Em seguida, citado pelas empresas E1, E2 e E3, está o rendimento de carcaça como um dos fatores preponderantes para escolher com qual frigorífico irá negociar sua produção. Veja o que diz o gerente de origem (suprimento) da empresa E3.

O fator que influencia muito, geralmente, é peso e rendimento, são coisas que o pecuarista busca muito e tem muita sazonalidade nestas coisas, é muito pela situação de mercado. A situação começa a apertar e o frigorífico muitas vezes muda o processo de toailete dele (ENTREVISTADO DA EMPRESA E3).

Este depoimento do entrevistado na empresa E3 deriva da forma como quase sempre se remunera o pecuarista nas indústrias frigoríficas do país, negociações realizadas, geralmente, via mercado *spot*. Quanto mais pesada a carcaça do animal, maior a receita do pecuarista. E, o que muitas vezes ocorre é que, um “toailete” maior da carcaça, ou seja, uma “limpeza” que retire uma quantidade maior de carne do que o normal, reduz o rendimento de abate e, conseqüentemente o peso, base para remunerar o pecuarista.

Foram identificadas duas unidades de significado isoladas, citadas, cada uma delas, por somente uma empresa. A opção de entregar os animais para vários frigoríficos, com a finalidade de gerir risco, apareceu no depoimento da empresa E1.

Gestão de risco do próprio fornecedor de não vender tudo para uma empresa só, medo de calote, de alguma coisa, então é basicamente isso (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

A outra unidade isolada é uma característica da indústria, no caso da empresa E5, que declarou que um dos motivos para o fornecedor escolher outro parceiro comercial é o volume de entrega, já que sua empresa possui capacidade estática limitada comparado a outros frigoríficos.

“Olha, no nosso caso aqui, geralmente é por volume [...] na hora de entregar uma quantidade maior, a gente fica devendo em termos de parceria, neste caso aí” (ENTREVISTADO DA EMPRESA E5).

C13 – Critérios para escolha do frigorífico

Aqui, buscou-se identificar quais os critérios utilizados pelos fornecedores para escolher a indústria com a qual irão negociar sua produção. No Quadro 39 estão as respostas em forma de unidades de significado.

Quadro 39. Unidades de significado referentes aos critérios de escolha do frigorífico por parte do fornecedor

C13 - critérios para escolha do frigorífico						
Regra de inclusão na categoria - listar fatores que determinam a escolha do frigorífico pelo pecuarista						
US 114	Confiança	E1			E4	E5
US 115	Preço	E1	E2	E3	E4	
US 116	Distância	E1	E2			
US 117	Rendimento de carcaça		E2	E3	E4	
US 118	Bom relacionamento		E2			
US 119	Situação financeira					E5

Fonte: Elaborado pelo autor

Mais uma vez preço e rendimento de carcaça aparecem com grande frequência que só não foram citados pela empresa E5. Veja o que diz o representante da empresa E4.

Hoje o cara olha a questão do rendimento, em primeiro lugar. Na verdade, acho que o primeiro lugar fica com a confiança, o rendimento e o mercado. O cara não deixa de olhar mercado também não” (ENTREVISTADO DA EMPRESA E4)

A confiança é ouro critério utilizado pelo pecuarista para escolher o parceiro comercial, segundo as empresas pesquisadas.

Primeiro é confiança, confiança que vai receber, que vai render o justo, etc., acho que o primeiro é confiança, depois é preço” (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

A empresa E2 lista quatro fatores que levam o pecuarista a optar por esta ou aquela empresa. “É proximidade, preço, rendimento e relacionamento. Falando de maneira geral (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2).

Para a empresa E5, a situação financeira do frigorífico é um dos fatores de análise do fornecedor.

C14 – Incerteza durante a negociação

Esta categoria, com suas três subcategorias, traz as considerações dos entrevistados a respeito das garantias de qualidade da matéria-prima que chega à indústria, além do risco de eventualmente não receber o produto negociado.

C14.1. Qualidade do produto negociado

Nesta subcategoria estão agrupadas as unidades de significado (Quadro 40) que traduzem as visões dos entrevistados sobre a qualidade da matéria-prima negociada.

Quadro 40. Unidades de significado que descrevem a percepção das indústrias quanto a qualidade do produto negociado junto aos pecuaristas

C14.1. Regra de inclusão na subcategoria - Discorrer a respeito da qualidade do produto negociado						
US 120	Pecuaristas recorrentes quase sempre entregam produto de qualidade	E1	E2			E5
US 121	Indústria conhece perfil do produto do pecuarista recorrente	E1	E2			E5
US 122	Não há garantia da qualidade durante a negociação	E1	E2	E3	E4	E5
US 123	Qualidade das carcaças recebidas são quase sempre certas	E1	E2		E4	E5
US 124	Qualidade das carcaças recebidas são quase sempre duvidosas			E3		

Fonte: Elaborado pelo autor

O que é certo para todos os entrevistados é que não há garantia, durante a negociação, da qualidade que será entregue à indústria.

Apesar disso, é consenso que a negociação com pecuaristas recorrentes dá mais “tranquilidade” em relação ao produto que chegará à indústria. Veja o que diz o entrevistado da empresa E2:

É, isso assim, como são fornecedores que normalmente são fornecedores antigos ou que carregam uma história dentro da empresa, nós sabemos que tipo de produto que cada um costuma entregar...então, toda vez que a gente faz uma compra a gente já sabe, mais ou menos, o que esperar daquele fornecedor (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2).

Baseados nesta confiança no fornecedor recorrente, com exceção da empresa E3, todas as outras afirmam que a qualidade das carcaças recebidas é quase sempre certa. Isso fica claro na declaração do gerente de origem da empresa E4.

A maioria é dentro da expectativa, dentro do combinado [...] em função da frequência, a gente já conhece mais ou menos, sabe mais ou menos o que você está comprando, e da informação do telefone (ENTREVISTADO DA EMPRESA E4).

O gerente de origem da empresa E1 segue a mesma linha de “confiança” no produto que chega à indústria.

Quando você conhece o fornecedor, vamos dizer que você possui uma segurança de uns 70% a 80% (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1)

Já as declarações do entrevistado na empresa E3 é que destoa das demais.

Ah, é duvidosa ainda (a qualidade da matéria-prima entregue), por mais que a gente tente de todo jeito, ainda é duvidosa (ENTREVISTADO DA EMPRESA E3).

Em pesquisa adicional a entrevista inicial, foi colhida a informação de que a empresa E3, por mais que atenda os padrões mínimos exigidos para os animais Angus certificados, eventualmente, acaba tendo variação nas características ideais de terminação e acabamento de carcaça e, conseqüentemente, da carne entregue ao mercado

C14.2. Mecanismos e ações para garantir a qualidade mínima da matéria-prima

Esta subcategoria traz em suas unidades de significado (Quadro 41) os mecanismos e as ações que as empresas utilizam para garantir que a matéria-prima chegará com qualidade.

Quadro 41. Unidades de significado referentes aos mecanismos utilizados pelos frigoríficos para garantir a qualidade da matéria-prima negociada

C14.2.Regra de inclusão na subcategoria - mecanismos/ações para garantir qualidade da matéria-prima						
US 125	Contrato de parcerias garante padrão mínimo de qualidade	E1	E2			
US 126	Nas negociações <i>spot</i> interrogam e informam sobre as características do produto antes de comprar	E1	E2	E3	E4	E5
US 127	Informa nas negociações que terá deságio no preço do animal fora de padrão	E1	E2	E3	E4	E5
US 128	Faz visita na fazenda para conhecer o gado e tentar reduzir a incerteza quanto à qualidade do produto				E4	E5
US 129	Emissão de contrato nas negociações <i>spot</i> ajuda, mas não elimina a incerteza em relação a qualidade	E1				

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas negociações *spot* tradicionais, como não há nenhum documento formal que garanta padrões mínimos de qualidade, o que os frigoríficos, todos elas, procuram fazer, principalmente para fornecedores eventuais, é interrogar a respeito da qualidade dos animais que estão sendo negociados, além de informar as características desejadas. Veja o que diz o entrevistado da empresa E2.

O que existe é um padrão mínimo exigido. Ele (o fornecedor de matéria-prima) sabe, e é alinhado durante a compra, que qualquer variação daquilo, ele será penalizado (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2).

Na mesma linha está a declaração do gerente de origem de E3.

A gente faz toda essa interrogação para tentar acertar, mas a gente frisa bem [...] olha se não chegar nesses padrões de acabamento desconta tantos por cento da carcaça ausente [...] a gente deixa bem aberto, a gente procura é orientar bem para não ter esse tipo de problema (ENTREVISTADO DA EMPRESA E3).

O frigorífico E4 diz que uma das saídas é tentar conhecer o padrão do gado produzido pelo fornecedor, visitando a fazenda antes de fechar o negócio.

Uma política inovadora, porém, é a da empresa E1 que emite contratos mesmo nas negociações realizadas via mercado *spot*.

Toda compra, inclusive no *spot*, a gente emite contrato. Vai um contrato por e-mail. Claro que não espero que me retorne assinado, mas, pelo menos, eu formalizo que eu fiz uma negociação [...] e aí, no contrato tem a garantia mínima de qualidade [...] esse contrato que eu envio na compra do *spot*, como eles não retornam assinado, juridicamente ele não tem peso. Mas eu, pelo menos, estou formalizando (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

A empresa E1, aliás, cita que somente com contratos de entrega antecipados é que consegue garantir completamente a qualidade da matéria-prima que chegará à indústria.

Todo contrato ele sai com o padrão mínimo da boiada, de peso [...] principalmente de peso e idade. Isso é garantido em contrato (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

C14.3. Risco de não receber o produto

Nesta subcategoria, que trata da possibilidade de não receber o produto negociado, no caso as boiadas, as empresas E1, E2, E3 e E5 dizem que o risco existe, mas é pequeno.

São raros os casos de abertura de negócios, de negócios fechados e o pecuarista abrir o negócio (desistir do negócio) e falar que não vai carregar, são raros (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2).

Veja o resultado expresso nas unidades de significado que constam no Quadro 42.

Quadro 42. Unidades de significado que trazem a percepção dos entrevistados sobre a incerteza de receber o produto conforme acordado na negociação

C14.3. Regra de inclusão na subcategoria - Discorrer sobre a incerteza de receber o produto						
US 130	O risco de não receber o produto, após a negociação, é pequeno	E1	E2	E3	E4	E5
US 131	Fornecedor recorrente sempre cumpre a negociação					E5

Fonte: Elaborado pelo autor

C15 – Critérios de qualidade

Esta categoria traz duas subcategorias que definem, primeiro, quais os critérios de qualidade exigidos pelas empresas e depois de que forma são definidos estes critérios internamente.

C15.1. Critérios de qualidade da matéria-prima

Para os frigoríficos, o consenso é que os animais devem ter um padrão mínimo de terminação e de peso.

Olha, o primeiro (critério mínimo de qualidade) é acabamento de carcaça, depois peso e depois raça” (ENTREVISTADO DA EMPRESA E3).

Veja no Quadro 43 as unidades de significado que traduzem as declarações dos entrevistados.

Quadro 43. Unidades de significado que trazem os critérios de avaliação da qualidade de matéria-prima

C15.1.Regra de inclusão na subcategoria - Critérios para avaliar qualidade da matéria-prima						
US 132	Padrão mínimo de idade	E1	E2			
US 133	Padrão mínimo de terminação	E1	E2	E3	E4	E5
US 134	Padrão mínimo de peso	E1	E2	E3	E4	E5
US 135	Raça (evitar animais de sangue leiteiro)	E1		E3		E5
US 136	Animal de pasto só castrado					E5

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta linha acrescenta-se o depoimento da empresa E4, que trata mais especificamente do peso.

Vamos falar, um boi de 17 até 21 arrobas é o que a gente tem abatido, lógico, às vezes tem um ou outro lote que sai fora disso, mas a maioria é dentro disso aí (ENTREVISTADO DA EMPRESA E4).

Além disso, as empresas E1 e E2 adotam também idade como critério de seleção da matéria-prima, principalmente em função dos mercados que são atendidos.

Primeira coisa que a gente exige muito é idade. O animal tem que ter abaixo de 36 meses, no máximo 36 meses. A gente procura fazer, pelo menos, 80% do nosso abate mais ou menos com essa característica, porque o mercado exige idade. A empresa é majoritariamente exportadora, Irã não pega animal acima de 36 [...], por exemplo, Israel não exige idade, Rússia não exige, então depende da carteira, você tem algum espaço para comprar um animal mais erado. Mas idade é um ponto importantíssimo para gente. É o mais importante (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

As empresas E1, E3 e E5 declaram evitar comprar animais de raças leiteiras, em função da qualidade da carcaça e do rendimento industrial.

Às vezes vem um animal bom, mas é cruzado, aí o animal muito cruzado, muito puxado para a raça leiteira, é um animal ruim de rendimento industrial (ENTREVISTADO DA EMPRESA E3).

C15.2. Definição dos critérios de qualidade

Os critérios citados na subcategoria anterior, a C15.1, com exceção do que foi declarado por E3, para as empresas E1, E2, E4 e E5 são definidas pelo mercado consumidor, são exigências para atender determinado público.

Existe uma interação entre os elos da indústria, que define estes critérios. Olham para cada planta, para cada habilitação você tem um perfil mais ou menos desejado" (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2).

No Quadro 44, as unidades de significado desta subcategoria, que descrevem como são determinados os critérios de qualidade da empresa.

Quadro 44. Unidades de significado que descrevem como são determinados os critérios de qualidade da empresa

C15.2. Regra de inclusão na subcategoria - Descrever o processo de definição dos critérios de qualidade						
US 137	Critérios para compra são definidos em reunião de acordo com o mercado a ser atendido	E1	E2		E4	E5
US 138	Não há ninguém responsável por essa definição, são critérios gerais			E3		

Fonte: Elaborado pelo autor

O entrevistado da empresa E5, embora seja uma das menos orientadas ao mercado.

O mercado da carne que exige isso da gente, então o cliente, o comprador de carne, a gente trabalha na mercadoria que ele quer né (ENTREVISTADO DA EMPRESA E5).

Já o gerente de suprimentos da empresa E4, quando perguntado quem define estes critérios não remete às exigências do consumidor.

Não há ninguém específico para isso, são critérios gerais como seleção de machos e fêmeas, mas muito abrangentes, nada muito detalhado (ENTREVISTADO DA EMPRESA E4).

C16 – Dificuldade para encontrar matéria-prima desejada

A categoria 16 traz as unidades de significado (Quadro 45) que dizem respeito às dificuldades que as indústrias têm de encontrar no mercado a matéria-prima com as características listadas no item 15.1, devido à sua especificidade.

Quadro 45. Unidades de significado que descrevem a dificuldade para encontrar a matéria-prima desejada pelos frigoríficos

C16 - Dificuldade para compra de matéria prima						
Regra de inclusão na categoria - descrever a dificuldade para encontrar matéria-prima desejada						
US 139	Dificuldade aumenta em algumas épocas do ano	E1		E3		E5
US 140	Não há dificuldade para encontrar o tipo de matéria-prima desejada		E2			
US 141	Clientes recorrentes garantem matéria-prima com qualidade desejada				E4	
US 142	Exigência do mercado consumidor tem melhorado qualidade de matéria-prima		E2			

Fonte: Elaborado pelo autor

Dos entrevistados, o único que afirmou não ser difícil encontrar no mercado animais com as características mínimas exigidas é a empresa E2, e atribui isso às mudanças nas exigências do consumidor como situação que tem forçado o pecuarista a produzir animais cada vez mais adequados às especificações desejadas.

Não (não há dificuldade para encontrar a matéria-prima desejada), hoje ela é a grande maioria (matéria-prima com padrão desejado). O que a gente não quer, é um volume pequeno (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2).

Por outro lado, as empresas E1, E3 e E5 falam em flutuação desta oferta de animais de qualidade ao longo do ano.

É muito sazonal. Principalmente, aqui em São Paulo, de janeiro a junho é época, para nós, de entressafra, porque a gente perde padrão em função do boi de pasto (ENTREVISTADO DA EMPRESA E3).

Para a empresa E4, os clientes recorrentes garantem o tipo desejado de animal.

C17 – Critérios que impedem a compra de matéria-prima

Nesta categoria estão as unidades de significado (Quadro 46) que descrevem características impeditivas para a compra de matéria-prima.

Quadro 46. Unidades de significado que descrevem os critérios que impedem a compra de matéria-prima

C17 - Critério que impedem a compra						
Regra de inclusão na categoria - descrever critérios que impedem a compra de matéria-prima						
US 143	Não cumprimento da legislação ambiental	E1	E2			
US 144	Estar em lista de desmatamento	E1	E2			
US 145	Estar na lista do trabalho escravo e infantil	E1	E2			
US 146	Estar desmatando (varredura adicional feita via satélite para bovinos criados no bioma amazônico)	E1				
US 147	Idade é parâmetro excludente de compra	E1	E2			
US 148	Peso é parâmetro excludente de compra	E1	E2		E4	E5
US 149	Falta de acabamento de carcaça			E3	E4	E5
US 150	Raça (não compra animais leiteiros)					E5

Fonte: Elaborado pelo autor

Para as empresas E1 e E2 os critérios impeditivos para compra de matéria-prima são praticamente os mesmos, a começar pelo não cumprimento da legislação ambiental e depois por não atender critérios mínimos de peso e idade.

O primeiro critério é o critério socioambiental [...] tem também se ele atende o perfil da minha carteira ou não, se é viável para mim, ou não, comprar o animal naquele momento em função da qualidade, que envolve idade, peso e cobertura (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

As empresas E3, E4 e E5 ainda citam os critérios de falta de acabamento de carcaça e padrão racial leiteiro, como não desejáveis.

C18 – Critério utilizado para selecionar fornecedores

Nesta categoria estão as unidades de significado (Quadro 47) que resumem o que se analisa para selecionar fornecedores, além dos critérios gerais socioambientais previstos em lei, citados pelas empresas E1 e E2. A empresa E1 ainda lista que os animais do fornecedor precisam se adequar às exigências da planta, além de aceitar o preço oferecido.

Primeiro ele tem que atender os critérios socioambientais, depois se eu for comprar o boi dele, o boi tem que encaixar na exigência de carteira e eu tenho que comprar dentro do custo que foi orçado, que foi programado (depoimento do entrevistado da empresa E1).

Já as empresas E4 e E5 não citaram critérios para selecionar fornecedor.

Quadro 47. Unidades de significado que tratam dos critérios utilizados para selecionar os fornecedores

C18 - Critério utilizado para selecionar fornecedores					
Regra de inclusão na categoria - descrever critérios que são utilizados para selecionar os fornecedores					
US 151	É necessário cumprir a legislação ambiental	E1	E2		
US 152	Não estar em lista de desmatamento	E1	E2		
US 153	Não estar na lista do trabalho escravo e infantil	E1	E2		
US 154	Não estar desmatando (varredura adicional feita via satélite para bovinos criados no bioma amazônico)	E1			
US 155	Boi tem que encaixar nas exigências mínimas de qualidade	E1			
US 156	Tem que aceitar o preço dentro do orçamento disponível	E1			
US 157	Não tem critério específico para selecionar o fornecedor			E4	E5

Fonte: elaborado pelo autor

C19 – Modalidade de compra

As unidades de significados referentes as modalidades de governança de suprimentos utilizadas pelas indústrias frigoríficas estão agrupadas nesta categoria e descritas no Quadro 48.

Quadro 48. Unidades de significado que descrevem as formas de governança de suprimentos utilizadas pelas empresas

C19 - Modalidade de compra					
Regra de inclusão na categoria - descrever as formas de compra de matéria-prima					
US 158	Mercado <i>spot</i> representa de 65,0% a 70,0%	E1			
US 159	Aproximadamente 50,0% das compras para mercado prime são via mercado <i>spot</i>	E1*			
US 160	Mercado <i>spot</i> representa 95,0% das compras		E2		
US 161	Aproximadamente 60,0% das compras para mercado prime são via mercado <i>spot</i>		E2		
US 162	Todas as compras são via mercado <i>spot</i>			E3	E4 E5
US 163	Compras representam 60,0%, o restante são animais próprios				E4
US 164	Aproximadamente 90,0% do programa de carne de qualidade é atendido por animais próprios				E4
US 165	Compras com contrato são de 30,0% a 35,0% do total da empresa	E1			
US 166	Aproximadamente 5,0% das compras é contrato comercial simples com quantidade, data, preço e qualidade pré-definidos		E2		
US 167	Aproximadamente 35,0% dos animais comprados via contrato são próprios, o que equivale a aproximadamente 6,5% da compra total	E1			

* Toda negociação de E1 via mercado *spot* é emitido contrato

Fonte: Elaborado pelo autor

O mercado *spot* é disparado a modalidade de compra mais comum em todas as empresas, chegando, em alguns casos, ser a única via de compra, como ocorre com a E3, E4 e E5.

Mas, a empresa E4, apesar de comprar somente nesta modalidade, possui uma parte de sua demanda, aproximadamente 40% do abate, satisfeito com animais próprios.

Ah, isso varia muito, dependendo da situação do mercado muda, mas vamos falar que 40% hoje é próprio (ENTREVISTADO DA EMPRESA E4).

Já a empresa E1 faz uma parte menor de suas compras com animais negociados no mercado a termo, sendo que parte deste tipo de contrato é atendido com animais próprios.

[...] 30% a 35% contratual, que a gente chama de termo, e aí nas suas várias modalidades, fixação, seguro de preços/put e ou Cepea [...] (os animais próprios) está no bolo aí (dos contratos), porque o animal próprio ou está no Cepea ou está fixado (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

Complementarmente, o entrevistado declara ainda que, a empresa comprou 1,5 milhão de cabeças em 2016, sendo 500 mil via contratos. Destes contratados, 95,0 mil eram animais próprios, todos para atender programas de carnes especiais. Ou seja, aproximadamente, 6,5% de todo gado que abastece a indústria, é próprio, obtido no modelo de integração vertical.

Com relação as modalidades de negócio contratuais apresentadas pelo entrevistado da empresa E1, na **modalidade de fixação (de preços)**, o frigorífico oferece um determinado preço ao pecuarista para contratar a produção, que deverá ser entregue em data pré-determinada. Na segunda modalidade, o **seguro de preço (mínimo) ou “put”**, através de uma operação na Bolsa, o frigorífico compra um ativo chamado “opção de venda”, que tem um custo que parte de centavos por arroba até valores maiores, dependendo do contrato, e isso garante o preço mínimo para a arroba. Essa opção é repassada ao pecuarista. Se o mercado físico cair no dia da entrega dos animais, ele recebe, no mínimo, este o preço da opção, se subir, ele recebe o preço maior. O frigorífico desconta o custo de cada opção quando realizar o pagamento do fornecedor. Por fim, o que o entrevistado chama de Cepea é na verdade **um indexador**, que quase sempre é o índice de preços diários do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea). Nesta modalidade, a empresa contrata a produção do fornecedor para determinada data e o pagamento será realizado tendo como base o indexador no dia do abate.

Ainda sobre o frigorífico E1, como informado na unidade de significado 129 (US129), agrupada na subcategoria C14.2 (**C14.2 – Regra de inclusão mecanismos e ações para garantir a qualidade mínima da matéria-prima**) em todas as compras realizadas na modalidade *spot* são emitidos contratos, embora a empresa saiba da limitação desta ação.

Toda compra, inclusive no *spot*, a gente emite contrato. Vai um contrato por e-mail. Claro que não espero que me retorne assinado, mas, pelo menos, eu formalizo que eu fiz uma negociação [...] e aí, no contrato tem a garantia mínima de qualidade [...] esse contrato que eu envio na compra do *spot*, como eles não retornam assinado, juridicamente ele não tem peso. Mas eu, pelo menos, estou formalizando (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

C20 – Parceria entre indústria e fornecedor

As unidades de significado que resumem as formas de estabelecer parcerias e/ou cooperação entre indústria e fornecedor estão nesta categoria (Quadro 49).

Quadro 49. Unidade de significado que descreve os programas de parceria e cooperação entre indústria e fornecedor

C20 - Parceria entre indústria e fornecedor					
Regra de inclusão na categoria - descrever programas de parceria, incentivo e cooperação entre indústria e fornecedor					
US 168	Programa de fomento da produção - adiantamento de recursos	E1			
US 169	Empresa possui setor de relacionamento com o fornecedor que fornece serviços e informações personalizadas	E1			
US 170	O bom relacionamento com o fornecedor é muito importante para manter a cooperação com o fornecedor	E1	E2		
US 171	Parcerias são estabelecidas a partir de contratos comerciais		E2		
US 172	Melhores condições comerciais a alguns fornecedores		E2		
US 173	Participa de eventos, feiras agropecuárias, monta stands e realiza palestras para levar informação ao produtor			E4	
US 174	Não possuem nada formalizado			E3	E5
US 175	Mantém cooperação através de visitas				E5

Fonte: Elaborado pelo autor

São diversas as modalidades utilizadas, desde as formais, institucionalizadas, como o programa de fomento, criado pela empresa E1, que garante adiantamento de recurso para o produtor, até aquelas baseadas somente em relacionamento, como manter uma rotina de visitas, forma considerado por E5. Veja o que diz o diretor de suprimentos da empresa E1.

A gente adianta o recurso para o pecuarista comprar insumos para engordar o animal [...] e quando ele entregar estes animais eu vou reter parte destas arrobas para que quitar a dívida (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

Para a empresa E2, as parcerias são estabelecidas a partir da concessão de condições comerciais diferenciadas, ou mesmo contratos, além do bom relacionamento.

Estes contratos comerciais que a gente estabelece, eles são por parceria [...] é um atendimento, é uma negociação, alguma coisa que

possa trazer um diferencial para a conversa né? [...] E este modelo é eficiente (ENTREVISTADO DA EMPRESA E2).

Por fim, a empresa E3 garante a cooperação junto ao produtor participando de eventos e fornecendo palestras de interesse.

Ah, as vezes participa de algum evento, alguma exposição, monta *stand* da empresa, faz alguma palestra vinculada a empresas de produtos veterinários, empresas de produtos de sal, para levar um pouco de informação para o produtor e também aproximar mais o produtor da empresa, mas é só isso mesmo (ENTREVISTADO DA EMPRESA E3).

C21 – Programa de qualidade e certificação

Nesta última categoria, estão duas subcategorias que descrevem os programas de qualidade e certificação da indústria e dos fornecedores.

C21.1. Programas de qualidade e certificação da indústria

Todas as empresas possuem um programa de raças britânicas, seja de animais Angus ou Hereford, como expresso no Quadro 50.

É importante salientar, nesta subcategoria, que embora a aquisição deste tipo de animal seja livre ao mercado, para que o frigorífico possa usar, no rótulo do produto, o selo identificando a raça do animal que deu origem ao produto, por lei, é preciso que a referida empresa seja autorizada pela associação de raças e, além disso, exista, dentro da indústria, um profissional certificador. Este certificador irá aferir se as características mínimas de qualidade preconizadas pela respectiva associação de criadores são atendidas por cada animal escalado para ser abatido. Em caso de desclassificação, a carne produzida não poderá produzir carne com selo da raça.

Nesta linha, dentre as empresas pesquisadas, E5 não constava na lista de frigoríficos autorizados a produzir carne com o selo Angus, embora a empresa tenha no seu portfólio, no seu material publicitário, carnes produzidas destes animais, mas isso não era declarado no rótulo.

Quadro 50. Unidades de significado que descrevem os programas de qualidade e certificação da indústria

C21.1.Regra de inclusão na categoria - descrever os programas de qualidade e certificação da indústria						
US 176	Possuem o programa de raças britânicas	E1	E2	E3	E4	E5
US 177	Pagam ágio para os animais do programa	E1	E2	E3	E4	E5

Fonte: Elaborado pelo autor

É prática comum **a todas as indústrias** o pagamento de ágio sobre o preço da arroba (medida de peso, sendo que uma arroba é equivalente a 15 quilos, e é usada para medir o peso de carcaça dos bovinos) dos animais que atendem os critérios estabelecidos pelos programas de raça, sendo o da Associação Brasileira de Angus, o mais comum.

Para que recebam estas bonificações é preciso, primeiro, que os animais atendam alguns padrões mínimos de peso, terminação de carcaça e idade. Satisfeitas as condições iniciais, estes mesmos critérios, com suas várias graduações e combinações, que podem variar por frigorífico, são usados para determinar o tamanho do ágio que será pago ao fornecedor. Em linha gerais, vão de 1% até 7% sobre do preço de mercado da arroba de um animal vendido no mercado corrente.

Não é preciso nenhum tipo de contrato para receber esse tipo de incentivo. É preciso frisar que, em função de todas as indústrias que fazem parte desta amostra terem programas de qualidade, o pagamento de ágio nesta modalidade não pode ser considerado um ganho competitivo para obtenção de matéria-prima sobre as demais.

C21.2. Certificação do produtor

Nenhuma empresa consultada exige algum tipo de certificação do fornecedor (Quadro 51).

A única exigência, como relatado anteriormente, é quanto ao atendimento das exigências socioambientais. Porém, é de responsabilidade do frigorífico verificar se o fornecedor consta nas chamadas *black lists* do Ministério do Meio Ambiente, como desmatador, ou do Ministério do Trabalho com alguma denúncia relacionada a trabalho escravo. Feito isso, a empresa precisa ainda, se a

fazenda estiver no Bioma da Amazônia Legal, verificar, via satélite, se não há desmatamento na área nos últimos anos.

Quadro 51. Unidades de significado que descrevem os programas de certificação do produtor

C21.2.Regra de inclusão na categoria - descrever os programas de q certificação do produtor						
US 178	A empresa não exige nenhum tipo de certificação dos fornecedores	E1	E2	E3	E4	E5

Fonte: Elaborado pelo autor

5. INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados nos itens anteriores descrevem características específicas das operações das cinco empresas. A interpretação destas informações será realizada a seguir em três etapas, primeiro considerando o conteúdo referente a OPM, depois às informações sobre ECT e governança de suprimentos e, por fim, será produzida uma análise integrada dos dois temas.

5.1. Interpretações referentes à OPM

Nesta seção, as análises serão agrupadas por dimensão do constructo orientação para o mercado, que são orientação para o consumidor, orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional.

5.1.1. Orientação para o consumidor

A começar pela proposta disseminada por dois dos autores seminais da OPM, Kohli e Jaworski (1990), de que estar orientado para o mercado é gerar informações, inteligência de mercado, relacionadas às necessidades dos atuais e futuros clientes, nota-se que, neste aspecto, as empresas E1 e E2 se mostram alinhadas à teoria.

Cada uma delas possui, embora por meios diferentes, acesso a dados de pesquisa realizadas diretamente com o consumidor e esse talvez seja o motivo pelo qual os entrevistados das duas, de forma espontânea, relataram conhecimento específicos sobre o tema, conforme estão expressos na categoria 2 (C2-Preferências do consumidor).

A empresa E1, por exemplo, citou que através de uma de suas pesquisas, identificou que, em média, o público entre 25 e 35 anos, das classes A, B e C, não possui poder aquisitivo para consumir carnes Premium com frequência, mas é o que mais busca e acumula conhecimento sobre este tipo de produto. Portanto, quando ultrapassarem os 35 anos, idade em que o patamar de renda sobe, poderão se tornar consumidores.

Esse é o cara até 35 anos. Esse cara tem informação e não tem poder aquisitivo. Mas essa cara daqui a dois anos vai estar entre 35 e 45, ele vai ter poder aquisitivo (ENTREVISTADO DA EMPRESA E1).

Isso se alinha com o que Kohli e Jaworski (1990) afirmam, que é necessário conhecer as demandas atuais e futuras. Day (1994a) também trabalha nesta linha ao afirmar que os conhecimentos acumulados em uma organização suportam sua posição e atuação no mercado.

As demais empresas, embora saibam que conhecer o consumidor é importante, coletam informações somente com os vendedores de campo, agentes que, normalmente, estão em contato com o varejista, elo anterior ao consumidor final.

Coley, Mentzer e Cooper (2010) dizem que o contato estrito com o cliente, em determinadas cadeias, não significa captar puramente as necessidades do consumidor final, já que os clientes podem ser elos intermediários, como se dá, por exemplo, na relação entre uma indústria transformadora e o varejo.

É nesta linha, de entendimento específico e direto do consumidor, que a empresa E1 desenvolve suas estratégias, tanto para desenvolver produto, como para criar vantagem competitiva (US15 e US16, respectivamente).

Já a empresa E2, embora afirme que compreender o consumidor é o meio de criar vantagem competitiva (US16), vai na contramão dessa crença quando o assunto é desenvolver produto, já que neste caso a estratégia utilizada é conhecer o que tem sido demandado no *food service* (US13), além de analisar a concorrência e as tendências (US14), exemplificando isso com a carne maturada a seco, o Dry Age.

A ação já implementada pela empresa E3 também tem foco no varejista, e visa melhorar o relacionamento e o atendimento (US20), embora isso, de forma indireta, também possa favorecer o posicionamento da empresa junto ao consumidor, principalmente quando pensam em treinamentos do açougueiro para entregar uma carne de melhor qualidade.

As empresas E4 e E5, por outro lado, não captam nenhuma percepção do consumidor, seja para desenvolver produto ou adquirir vantagem competitiva. Aliás, a E5 tem uma postura estratégica voltada exclusivamente para manutenção de qualidade do produto (US21), o que há mais de cinquenta anos Levitt (1960) já classificava como nociva a qualquer organização.

O ponto comum é que todas elas (E1, E2, E3, E4 e E5) relatam acompanhar as mudanças no mercado e no ambiente de negócios (US22), embora cada uma tenha uma forma particular de fazer isso. Algumas de forma mais ativa, organizada e formal, outras de maneira informal e não regular, denotando diferentes estágios de amadurecimento do marketing nas organizações pesquisadas. De toda forma, esse comportamento faz parte do que Day (1994a) define como estar orientado para o mercado, que é, entre outras coisas, ter habilidade para entender o mercado e suas mudanças.

Na Figura 5, uma representação dos resultados obtidos, agrupando empresas de acordo com seu grau de OPM.

Posturas mais alinhadas a teoria da OPM	Pesquisas diretamente com o consumidor E1 e E2	Demonstram conhecimento sobre hábitos de consumo E1 e E2	Ouvem o consumidor para criar produtos E1	Criam vantagens competitivas através da compreensão do consumidor E1 e E2	Acompanham as mudanças no mercado e no ambiente de negócios E1, E2, E3, E4 e E5
Posturas menos alinhadas ou NÃO alinhadas a teoria da OPM	Não realiza pesquisa diretamente com o consumidor E3, E4 e E5	Não relataram nada sobre hábitos de consumo E3, E4 e E5	Não ouvem o consumidor para criar produtos E2, E3, E4 e E5	Criam vantagens competitivas a partir de outros meios que não envolve ouvir o consumidor E3, E4 e E5	

Figura 5. Resumo das ações, voltadas ao consumidor, que estão alinhadas ou não a teoria da OPM, segundo postulam os autores

Fonte: elaborado pelo autor

5.1.2. Orientação para o cliente

O relacionamento com os canais de distribuição faz parte das capacidades externas de uma empresa que, segundo Day (1994a), sustentam a posição da organização no mercado.

Entre os entrevistados, a empresa E1 demonstrou deter a maior quantidade de ações para estimular o *feedback*, já que, além das visitas realizadas por vendedores e supervisores (US33 e US34), faz a entrega de materiais onde são registradas as frequências de visita da equipe comercial além de conter um número para contato direto com a empresa (US37), sem contar

que o vendedor tem como uma de suas funções trazer o *feedback* do ponto de venda (US33).

Já a empresa E2 relata que a relação rotineira e próxima com os clientes já é algo “natural”, inclusive com visitas dos gerentes (US40) em algumas situações, mantendo o canal aberto para coleta deste tipo de informação.

As demais empresas (E3, E4 e E5) recebem esse *feedback* de forma “passiva”, nas visitas realizadas pela equipe comercial (US39).

Um caso, porém, que se destaca no acompanhamento é o da empresa E3, representada pela unidade de significado 35 (US35), que mantém um funcionário para acompanhar algumas entregas, aferindo, entre outras coisas, a qualidade do produto no ato da descarga, aproximando a empresa do ponto de venda. Embora não diga nada relacionado a *feedback*, por ser um processo que visa estreitar as relações entre indústria e varejistas, fornecendo um atendimento melhor, é relevante no quesito relacionamento.

A análise das reclamações, embora sejam feitas de formas distintas por cada organização, conforme as unidades de significado agrupadas na categoria C5.2, a troca de produto é uma resposta comum em todas elas.

Enquanto em empresas como E5, quem recebe as reclamações é o mesmo departamento que dá apoio às vendas de campo (departamento que recebe e despacha os pedidos) e este faz o repasse, invariavelmente, aos vendedores e supervisores de venda (US43). Na E1 há uma análise das reclamações por especialistas (US47), é feita uma separação entre o que é referente a produto e o que é referente a vendas (US48) e, somente a partir daí é que as reclamações são distribuídas, conforme suas características, dentro da organização (US49).

A empresa E2 declara que seus produtos são baseados em fichas técnicas e isso facilita identificar desvios de qualidade (US51), que são analisados internamente (US50).

A teoria de Day (1994a), que trata a OPM como sinônimo de habilidades, pode ser usada para agrupar empresas mais ou menos alinhadas à teoria. Segundo o autor, maiores habilidades organizacionais internas melhoram a atuação desta no mercado.

Apesar disso tudo, é interessante, porém, que, em praticamente todos os casos analisados, há um componente de pessoalidade nestas relações de troca

de produtos, ou seja, não há uma política de troca definida de modo objetivo. A análise individual do cliente e seu relacionamento comercial é um dos fatores que levam a organização a decidir pela substituição do produto e, no caso da empresa E3, a eventualmente se declarar impedida de atender determinado ponto de venda, caso seja atestada reincidência de falha no processo de conservação do produto.

A próxima etapa da relação empresa-cliente é medir a satisfação e geração de valor. Segundo Narver e Slater (1994), um negócio é orientado para o mercado quando sua cultura é sistemática e inteiramente comprometida para criar, continuamente, valor superior ao cliente.

Não foi verificada, em nenhuma organização, a existência de busca sistemática de informação para mensuração do grau de satisfação do cliente (pesquisa formal). No entanto, algumas empresas alegaram que chegam a essa informação de forma indireta e não sistematizada. A recompra do produto, por exemplo, é tida pelas empresas E2 e E3 (US61) como um dos parâmetros de análise de satisfação. Já a empresa E1, entre outras coisas, entende que há percepção de valor quando consegue vender produtos por preços maiores que a média de mercado (US56).

Mas, existem empresas que declararam receber essa avaliação de forma espontânea, via SAC, na forma de elogios (US62), como ocorre com a empresa E4, ou mesmo por meio do vendedor que eventualmente colhe este tipo de *feedback* do comprador, modalidade relatada pela empresa E5 (US63).

Note na Figura 6, que mostra como os frigoríficos são agrupados quando se faz a distinção entre os mais e menos alinhados a OPM, que as empresas E1 e E2 estão sempre entre aquelas mais orientadas ao mercado.

Posturas mais alinhadas a teoria da OPM	Proximidade com os clientes estimulando feedback, mantendo contato via gerentes acompanhando entrega E1, E2 e E3	Maior organização interna para lidar com as reclamações dos clientes (departamentos específicos, análises individuais, produtos baseados em fichas técnicas) E1, E2	Avaliam, a partir de processos e resultados comerciais se há entrega de valor e satisfação dos clientes. E1, E2 e E3
Posturas menos alinhadas ou NÃO alinhadas a teoria da OPM	Recebem <i>feedback</i> de forma passiva, através de vendedores E4 e E5	Menor organização interna para lidar com as reclamações dos clientes E3, E4 e E5	A avaliação de satisfação dos clientes é realizada de forma passiva E3, E4 e E5

Figura 6. Esquema relacionando as práticas organizações relacionadas a orientação para o cliente

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.3. Orientação para o concorrente

A orientação para o concorrente é a terceira dimensão do constructo OPM. Em seu trabalho seminal, Narver e Slater (1990), autores da escala MKTOR, que foi utilizada como base dos estudos posteriores de Coley, Mentzer e Cooper (2010), citam, a partir dos achados de Aaker (1988), Day e Wensley, (1988) e Porter (1980, 1985), que a orientação para o concorrente significa a compreensão, por parte do vendedor, dos pontos fortes e fracos de curto prazo, e das capacidades e estratégias de longo prazo, tanto dos principais concorrentes atuais, como dos potenciais.

Nesta linha, os resultados da entrevista com os cinco frigoríficos indicam que, com exceção da empresa E5, todas as outras acompanham as ações dos concorrentes (US65), os produtos, as inovações e, na maioria das vezes, isso é realizado através dos vendedores (US67). Já o acompanhamento de preços é uma prática comum a todos (US64).

Embora praticamente nenhuma das empresas se reúna, exclusivamente para avaliar o que os outros *players* têm feito, com exceção da empresa E2 (US70) e E4 (US71) que fazem isso eventualmente, todas demonstram que, de alguma forma, reagem ao que observam nos concorrentes, uma postura em linha com o que se acredita para uma organização orientada para o mercado, com E3 e E4 revelando que chegam a copiar os produtos das empresas (US76).

Além de olhar para o concorrente é importante, conforme Narver e Slater (1990) e Coley, Mentzer e Cooper (2010), identificar no mercado oportunidades estratégicas para o negócio.

É isso que Hunt e Morgan (1995) defendem ao afirmar que a OPM é a coleta sistemática de informações sobre clientes e concorrentes, presentes e potenciais, análise sistemática das informações com o objetivo de desenvolver o conhecimento do mercado e o uso sistemático desses conhecimentos para orientar o reconhecimento, entendimento, criação, seleção, implementação e modificação da estratégia.

Assim, as empresas E1, E2 e E3, que analisam o mercado com este fim, estão alinhadas à OPM, ao contrário do que ocorre com E4 e E5, como mostra a Figura 7.

Posturas mais alinhadas a teoria da OPM	Acompanham as ações dos concorrentes E1, E2, E3 e E4	Acompanham preços dos concorrentes E1, E2, E3, E4 e E5	Analisa o mercado em busca de oportunidades E1, E2 e E3
Posturas menos alinhadas ou NÃO alinhadas a teoria da OPM	Não acompanham as ações dos concorrentes E5	Não acompanham os preços dos concorrentes	Não acompanham o mercado para encontrar oportunidades E4 e E5

Figura 7. Resumo das ações das empresas pesquisadas voltadas a acompanhar os concorrentes
Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.4. Coordenação interfuncional

Neste item, o suporte teórico vem das afirmações de Kohli e Jaworski (1990), para os quais a disseminação de inteligência de marketing por todos os departamentos é fundamental para o atendimento das necessidades do mercado, sendo a resposta às demandas resultado disso.

Com exceção de E5, que não circula as informações internamente, e E3, que afirma que as informações de marketing ficam restritas ao departamento comercial, sendo que os outros setores são informados, eventualmente, quando julgam necessário, as outras empresas promovem o trânsito da inteligência de mercado de forma irrestrita para todos os departamentos dentro das respectivas organizações.

Ou seja, nas empresas E1, E2, E3 e E4 (US100), os departamentos chave, elencados pelos entrevistados, têm acesso às informações de marketing e estão integrados.

Aqui, vale uma observação que prepara para o tema governança de suprimentos, cujas interpretações serão realizadas no tópico a seguir. Somente as empresas E1 e E2 citam a origem como um dos departamentos chave da organização (US93 e US94). Veja na Figura 8 um resumo do que foi observado, para cada indústria, neste item da pesquisa.

Posturas mais alinhadas a teoria da OPM	Disseminação informação de marketing para todos os departamentos E1, E2 e E4
Posturas menos alinhadas ou NÃO alinhadas a teoria da OPM	Não disseminam informação para todos os departamentos E3 e E5

Figura 8. Disseminação de informação de marketing
Fonte: Elaborado pelo autor

A fim de transmitir uma visão geral das informações colhidas nas entrevistas referentes à OPM, apresenta-se, no Quadro 52 um resumo dos resultados nas quatro dimensões do constructo OPM (orientação para o consumidor, orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional).

Quadro 52. Resumo dos resultados sobre a pesquisa de OPM

(continua)

Comportamentos alinhados a OPM	Empresas	Comportamentos não alinhados a OPM	Empresas
Orientação para o consumidor			
Tem acesso a pesquisas realizadas diretamente com o consumidor	E1, E2	Não realizam pesquisas com consumidor	E3, E4, E5
Demonstram conhecimento sobre hábitos de consumo	E1, E2	Não relataram nada sobre hábitos de consumo	E3, E4, E5
Ouvem o consumidor para criar produtos	E1	Ouvir o consumidor não faz parte das estratégias para criação/aprimoramento de produto	E2, E3, E4, E5
Criam vantagens competitivas a partir da compreensão do consumidor	E1, E2	Ouvir o consumidor não faz parte das estratégias para criar vantagens competitivas	E3, E4, E5
Acompanham as mudanças no mercado e no ambiente de negócios	E1, E2, E3, E4, E5	Não acompanham as mudanças no mercado	-
Comportamentos alinhados a OPM	Empresas	Comportamentos não alinhados a OPM	Empresas
Orientação para o cliente			
Mantém proximidade com os clientes, estimulando o feedback, mantendo contato via gerentes, acompanhando todo processo de entrega	E1, E2, E3	Recebem feedback de forma passiva e através de vendedores	E4, E5
Maior organização interna para lidar com as reclamações dos clientes (departamentos específicos, análises individuais, produtos baseados em fichas técnicas)	E1, E2	Menor organização interna para lidar com as reclamações dos clientes	E3, E4, E5
Avaliam, a partir de processos e resultados comerciais se há entrega de valor e a satisfação dos clientes	E1, E2, E3	Avaliação dos clientes é avaliada de forma passiva (elogios espontâneos via SAC, via vendedor)	E4, E5

Quadro 52 Resumo dos resultados sobre a pesquisa de OPM*(conclusão)*

Orientação para o concorrente			
Acompanham a ação dos concorrentes	E1, E2, E3, E4, E5	Não acompanham a ação dos concorrentes	E5
Acompanham preços dos concorrentes	E1, E2, E3, E4, E5	Não faz acompanhamento de preços	-
Analizam o mercado em busca de oportunidade	E1, E2, E3	Não analisam o mercado para encontrar oportunidades	E4, E5
Coordenação interfuncional			
Disseminam informação de marketing para toda a empresa	E1, E2, E4	Não disseminam informação de marketing para toda a empresa	E3, E5

Fonte: Elaborado pelo autor

É importante lembrar que as cinco empresas atuam em mercados semelhantes, com portfólio que parte do atendimento ao consumidor de produtos *commodity* e vai até churrascarias e varejos sofisticados, que vendem produtos de valor agregado.

5.2. Interpretações referentes à ECT

A interpretação dos itens relacionados a custos de transação e formas de governança será realizada na mesma sequência em que foi proposta no questionário, sendo trabalhadas, inicialmente, as percepções sobre riscos, incertezas e especificidade do ativo, características que determinam custos de transação e, por fim, as formas de governança utilizadas para minimizar estes custos.

5.2.1. Frequência

A maior parte dos fornecedores de matéria-prima, segundo os frigoríficos pesquisados, são recorrentes (US102 a US105), pecuaristas que negociam pelo menos uma vez ao ano, todo ano, com o frigorífico. Mondelli e Zylbersztajn (2008) afirmam que trocas recorrentes permitem o desenvolvimento de comprometimentos e reputação, limitando o comportamento oportunista e reduzindo o custo de transação, o que poderia explicar um baixo envolvimento dos atores em mecanismos de governança. Tais pressupostos teóricos foram comprovados nesta pesquisa.

Foi possível perceber, como será demonstrado ao longo desta seção, que há uma relação de confiança das indústrias com os pecuaristas frequentes, porém, existe o risco, mesmo que limitado, de que o comportamento oportunista, aqui representado pela troca de parceiro comercial, ocorra. Este movimento se dá, quase sempre, em função da busca por preços melhores para sua produção (US110) e por rendimentos de carcaça superiores (US111), fatores que determinam a receita do pecuarista.

Segundo Coleman e Zylbersztajn (2012), o rendimento do abate varia, principalmente, em função da raça do animal, das condições de alimentação, da idade e também da habilidade do funcionário da indústria frigorífica de fazer a limpeza (toalete) da carcaça. Os autores complementam afirmando que em geral, existe muita incerteza sobre a aferição do rendimento de abate, não estando claro ao produtor, no momento da venda, qual será o montante final do valor a ser recebido pela comercialização e isso abre espaço para conflitos na transação.

Diante disso, quando a pergunta muda, e questiona-se quais os critérios que os entrevistados acreditam que os pecuaristas utilizam para escolher para a empresa parceira, as respostas **preço** (US115) e **rendimento de carcaça** (US117) aparecerem novamente, mas acrescenta-se, entre outras respostas, a **confiança** (US114). Ou seja, todos termos que estão alinhados com as afirmações dos autores. Além disso, a empresa E2, por exemplo, cita como fator de escolha do pecuarista o bom relacionamento (US118), que certamente está relacionada a ausência de conflito.

Apesar disso tudo, um fornecimento recorrente da ordem de 60% (a empresa E4 disse que 80% são recorrentes), indica que, ano após ano, no mínimo, quase dois terços dos pecuaristas seguem vendendo animais para a mesma indústria, o que, numericamente, mostra que não há um grande risco envolvido nesta troca. Veja na Figura 9 um esquema dos resultados sobre os tipos de fornecedores e o risco envolvido nas negociações.

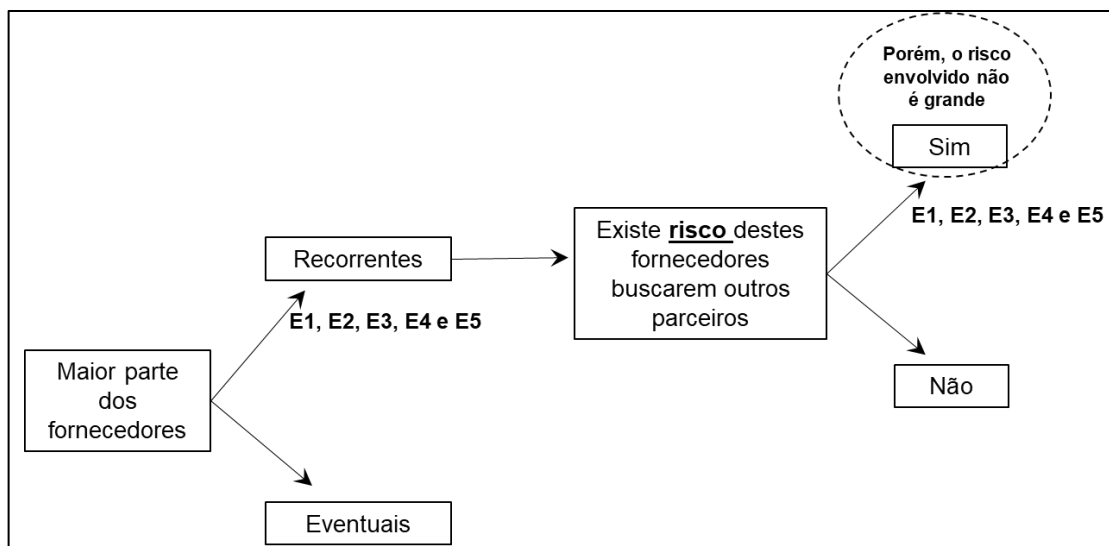


Figura 9. Tipos de fornecedores e risco envolvido
Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.2. Incerteza

Rauen (2007) afirma que se as incertezas quanto ao atendimento das exigências da firma contratante forem pequenas e por isso gerarem custos de transação baixos, então a firma tende a contratar, a comprar, a produção, ao invés de optar pela verticalização. A prática de suprimento adotada pelas empresas frigoríficas estudadas está em concordância com essa teoria. Nas negociações no mercado *spot*, conforme declarado por quase todas as empresas, com exceção de E3, há uma grande confiança, ou pequena incerteza, com relação à qualidade da carcaça que chegará à indústria, sendo que isso é apoiado, em grande parte, pelo fato de terem um volume considerável de gado de pecuaristas recorrentes. São fornecedores cujos perfis de produção são conhecidos pelos frigoríficos (US121) já que, historicamente, entregam animais de qualidade (US120).

Apesar dessa constatação prática, os entrevistados sabem que, na teoria, não tem como garantir a qualidade da matéria-prima durante a negociação. Assim, o que todos os agentes afirmam fazer para tentar reduzir ao máximo eventuais desvios de qualidade da matéria-prima entregue, especialmente por fornecedores que não são recorrentes, é simplesmente informar quais as características do animal desejado, além de deixar claro que haverá

desclassificação, que é o pagamento com deságio, para os animais que não se enquadrarem nas características procuradas (US127).

As empresas E1 e E2 fazem contratos de parceria, sendo este o único meio formal de assegurar qualidade, embora essa modalidade represente parcela muito pequena dos animais que abatem ao longo do ano, não sendo capaz de garantir nem mesmo o abastecimento total dos programas de carnes especiais.

A empresa E1, por sua vez, inova emitindo contratos nas negociações via mercado *spot* (US129) como mais uma ferramenta para tentar reduzir os possíveis desvios de qualidade ou facilitar o processo de negociação, caso o nível de qualidade não seja atendido, embora afirme que a efetividade não é garantida juridicamente. Na Figura 10 uma representação esquemática dos resultados apresentados nesta seção.

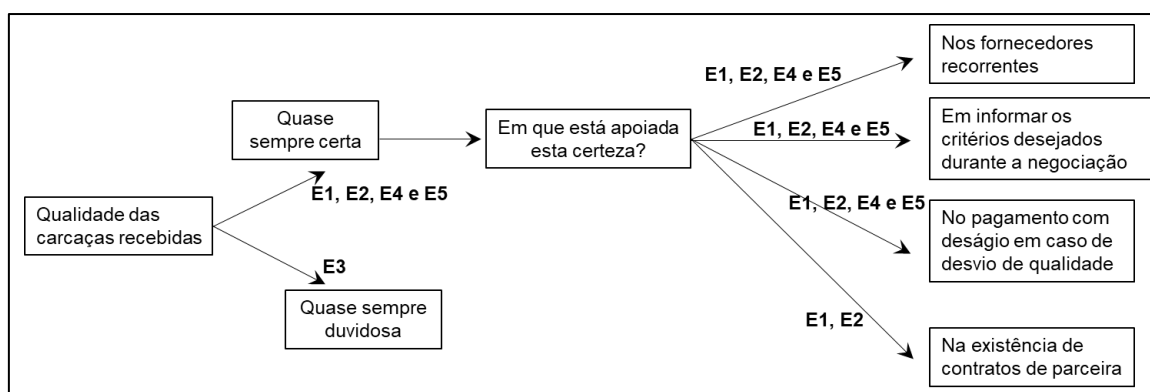


Figura 10. Qualidade das carcaças que chegam à indústria

Fonte: elaborado pelo autor

5.2.3. Especificidade do ativo

Em linhas gerais, a percepção de dificuldade em relação à especificidade do ativo não é grande. Para E2, encontrar animais com estes padrões não é difícil, já que o mercado, ao longo dos anos, forçou os produtores a se adequarem. A empresa E4 declara que a grande frequência de clientes recorrentes garante a oferta deste produto procurado. As empresas E1, E3 e E5, afirmam que a dificuldade existe somente em algumas épocas do ano. Os padrões de qualidade exigidos para a boiada, descritos entre as unidades de

significado 132 e 136, são definidos pelo mercado (US137), conforme declaração das empresas E1, E2, E3 e E5.

Quando a pergunta é invertida, perguntando sobre os critérios que impedem a compra de matéria-prima, além do não atendimento dos padrões mínimos de qualidade (que vimos que não são difíceis de ser encontrados), as empresas citam o não cumprimento de exigências legais, ou seja, das exigências que incorrem em crime caso não sejam satisfeitas.

Diante de tudo isso, parece claro que a especificidade do ativo boi não é elevada. E, para Mondelli e Zylbersztajn (2008), quanto maior a especificidade, maior valor terá esse ativo para um uso particular em relação à sua segunda melhor alternativa. Quando a especificidade do ativo é baixa, é possível negociar com outros parceiros sem que haja perda econômica. Na Figura 11 uma representação esquemática dos resultados apresentados nesta seção.

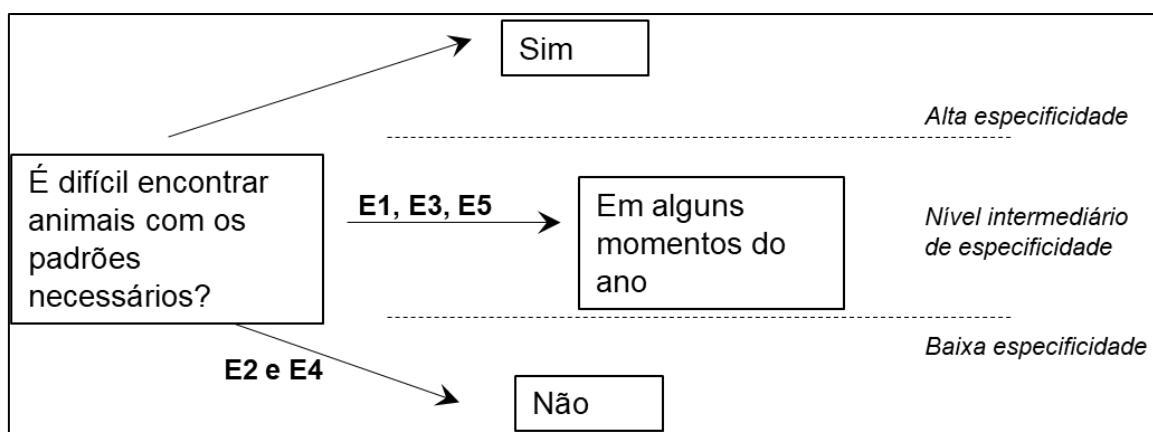


Figura 11. Esquema resumo da especificidade do ativo

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.4. Formas de governança das transações

O mercado *spot* é a modalidade de governança de suprimentos mais comum em todas as organizações pesquisadas (US158 a US162). A empresa E1, por exemplo, que declarou menor porcentagem desta via de coordenação dentre as demais, estima que pelo menos dois terços dos animais abatidos são comprados nesta modalidade de negócio.

Neste caso, isto vale não só para compra de animais para a produção de carne *commodity*. O atendimento de 50% da demanda das linhas especiais, de carne de valor agregado, é realizado desta forma.

Ainda assim, este frigorífico adota uma modalidade inovadora, a emissão de contratos mesmo nas negociações coordenadas por mecanismo de preços, como foi descrito na subcategoria 14.2 (C14.2). Embora o entrevistado reconheça as limitações dessa ação, já que na maioria das vezes o negócio avança, mas o contrato não “retorna assinado até a indústria”, é uma forma de tentar reduzir custos de transação.

Mas, de forma geral, a prevalência das negociações via mercado *spot* em todas as empresas pesquisadas (E1, E2, E3 E4 e E5), corrobora as afirmações de Rosa (2009), Coleman (2010) e Silveira et al. (2014), que afirmam que no Brasil as aquisições de bovinos são realizadas, em sua maioria, no mercado *spot*.

As transações baseadas em preços, aquelas coordenadas via mercado *spot*, ocorrem quando não há nenhum esforço para fidelizar a relação entre fornecedor e comprador (WILLIAMSON, 1985). Talvez, em função disso, algumas empresas vêm tentando criar parcerias ou manter um nível cooperativo com os pecuaristas. São iniciativas que envolvem desde o fomento da produção, criação de departamentos responsáveis por manter o relacionamento com o pecuarista, além de fornecer informações estratégicas e outros benefícios, como ocorre em E1 e E2.

Apesar disso, existem aquelas empresas que, embora entendam essa necessidade de se “aproximar” do pecuarista, fazem isso somente baseado em melhoria de relacionamento ou visitas na propriedade (E3, E4 e E4).

A existem de alguns negócios baseados exclusivamente em contratos aparecem somente nas declarações dos gerentes de origem das empresas E1 e E2, sendo que aproximadamente 30,0% destes contratos totais de E1 são compostos por animais próprios, que nada mais é do que o modelo de integração vertical (equivalente a 6,5% da compra total), que chegam na indústria a preço de mercado, contratados no mercado a termo. Na Figura 12 uma representação esquemática dos resultados apresentados nesta seção.

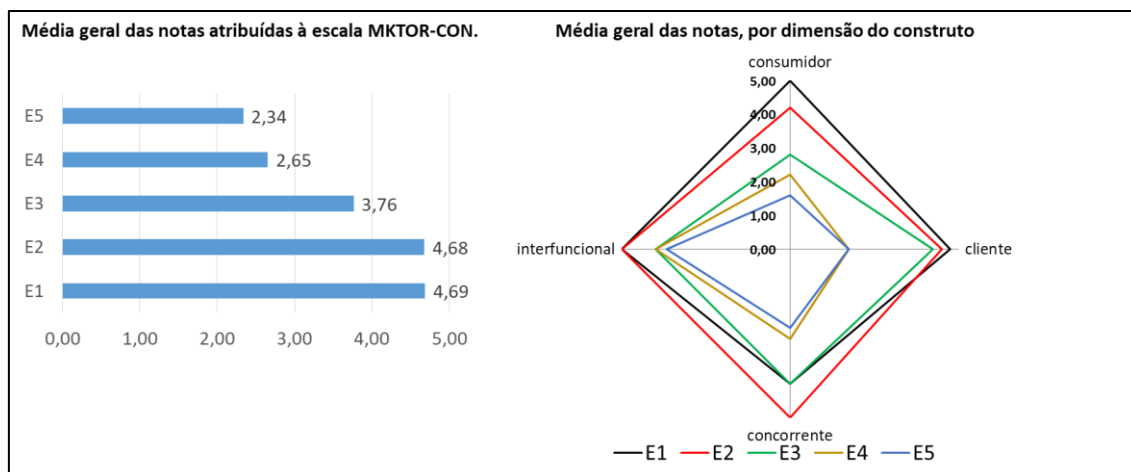


Figura 13. Média geral dos resultados da escala MKTOR-CON para as empresas estudadas e média, por dimensão.
Fonte: Elaborado pelo autor

Na Figura 13, nota-se que as empresas E1 e E2, que possuem as maiores médias das notas atribuídas à escala, apresentam em todas as dimensões do construto notas iguais ou superior a 4. Já a empresa E5, por exemplo, não atinge nota 4 em nenhuma das dimensões.

O que se pôde inferir, inicialmente, com base nos valores médios de OPM, é que as empresas E1 e E2, as maiores, apresentam comportamento mais alinhado ao que propõe a OPM, em todas as dimensões do construto. A utilização da escala evidencia o alinhamento das estratégias adotadas pelas empresas com os conceitos fundamentais desta teoria. Veja que a média aritmética dos resultados de E1 e E2 são muito próximas, 4,69 e 4,68, respectivamente. Mas, ao analisá-las, separadamente, observam-se diferenças significativas em relação às dimensões ‘orientação para o consumidor’ e ‘orientação para o cliente’.

Na Figura 14 há um resumo de como cada empresa se saiu em cada uma das dimensões do construto. A dimensão coordenação interfuncional é a única em que as duas empresas atingiram notas iguais. Reuniões periódicas e fluxo constante de informação é uma característica apresentada tanto em E1 quanto em E2. A dimensão cliente é mais atendida por E1 já que esta é a única entre as pesquisadas que possui mecanismos formais e sistematizados para estimular o *feedback* do cliente. Quando o assunto é concorrente, o fato de a empresa E2 realizar, eventualmente, a compra de produto de concorrentes para que possa ser analisado e reage rapidamente a ameaças quando identificadas, dá

vantagem sobre E1, que não cita nenhuma prática para conhecer mais profundamente os outros produtos disponíveis no mercado. Por fim, na dimensão consumidor, os resultados demonstram que este agente é analisado mais de perto por E1, que faz pesquisas diretamente com seu público alvo. O gerente comercial de E2 declarou que não consulta diretamente o consumidor para desenvolver ou aprimorar produto, faz isso via análise da demanda do *food service*, o que acabou lhe garantindo uma nota menor do que a de E1.

Tal constatação corrobora as afirmações de Michels, Sproesser e Mendonça (2001), Neves et al. (2002) e Buainain e Batalha (2007), para os quais a carência de pesquisa, sobre a tomada de decisão dos consumidores, na compra da carne bovina, acaba se transformando em uma lacuna entre produção e consumidor final.

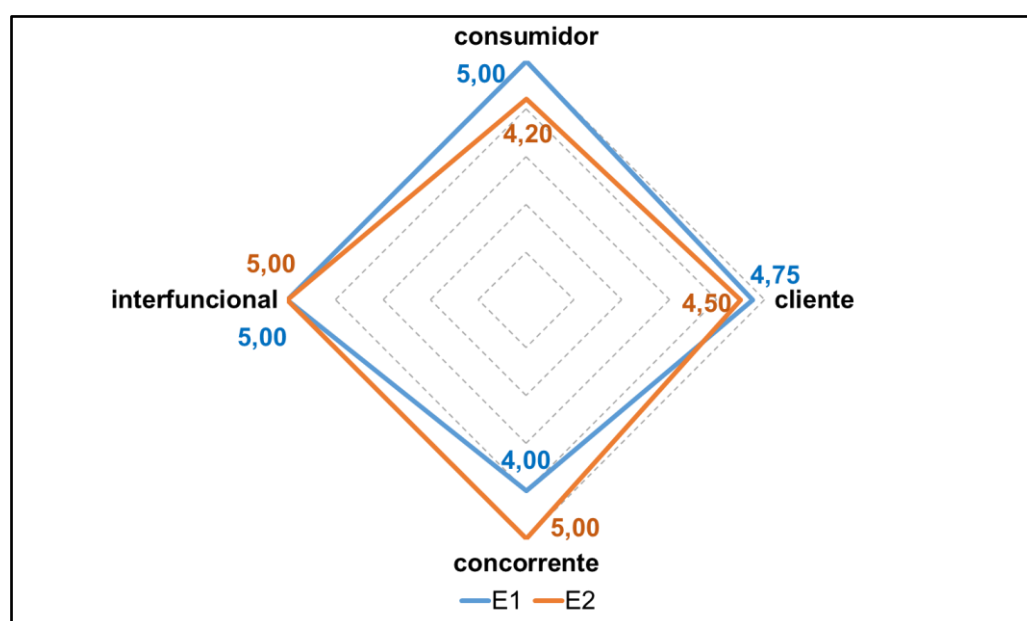


Figura 14. Média das notas atribuídas às quatro dimensões (orientação para o cliente, orientação para o consumidor, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional) da escala MKTOR-CON para as empresas E1 e E2.

Fonte: Elaborado pelo autor

Destas constatações iniciais, partiu-se para analisar essas organizações, que se destacam na avaliação de OPM, também sob a ótica da ECT e, particularmente, das estruturas de governança de suprimento. E, os resultados representados na Figura 15, demonstram que a maior parte de suas compras de matéria-prima são realizadas via mercado *spot*, embora em E1 esta modalidade

represente uma parcela menor dos negócios do que em E2 (65,0%, em média, em E1, contra 95,0% em E2).

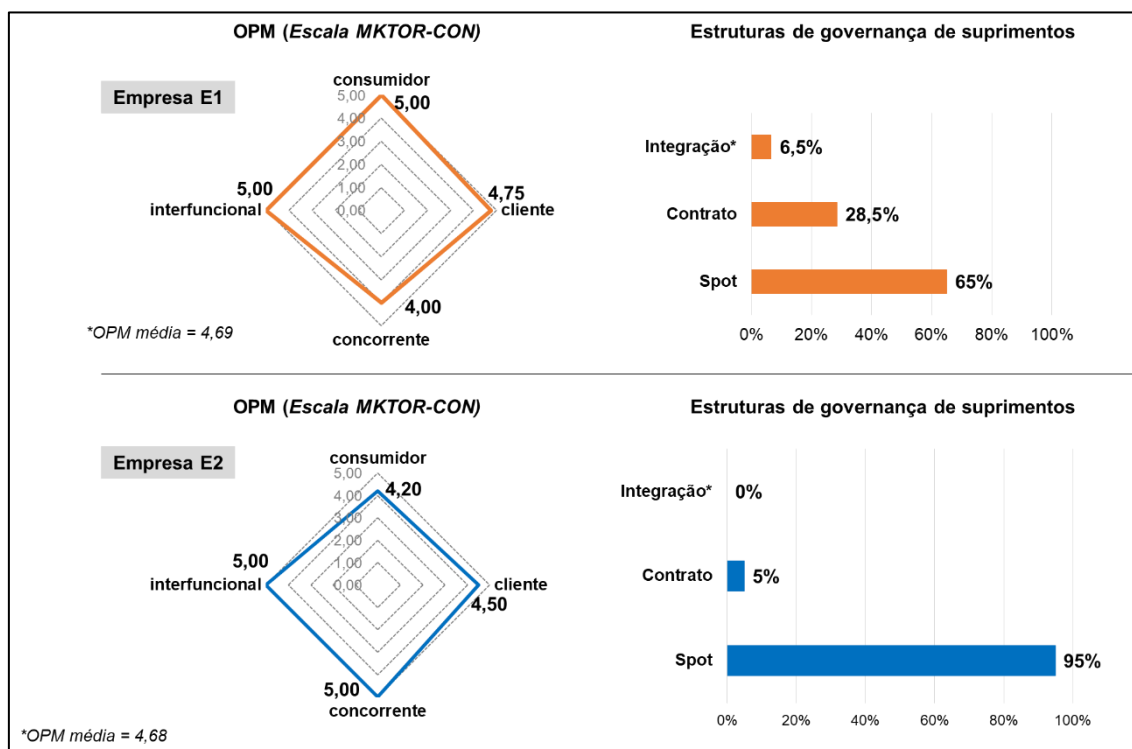


Figura 15. Resultado da OPM, em suas quatro dimensões propostas pela escala MKTOR-CON, e a estruturas de governança de suprimentos adotadas pelas empresas E1 e E2.

* os animais de integração da empresa E1 entram na indústria via contrato, o que faz esta via perfazer ao redor de 35,0% das modalidades totais de compra deste frigorífico
Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, o frigorífico E1 busca reduzir custos de transação através da emissão de contratos nas negociações *spot*, mesmo sendo claro, para o gerente de origem, que a efetividade deste modelo não é garantida, sem contar ainda que usa uma porcentagem maior de contratos para realizar suas compras (30,0% das compras em E1 são contratadas contra 5,0% em E2). Por fim, parte destes animais que entram na indústria E1 via contrato, são próprios, fazem parte dos ativos do grupo, compondo um modelo de integração vertical, situação que não aparece em E2.

Em resumo, tem-se duas empresas de grande porte, cujo nível médio de orientação para o mercado é muito semelhante, mas cuja forma de governança apresenta diferenças. E1 se mostra mais “preocupada” em reduzir custos de transação, em coordenar as transações e em garantir a qualidade da carne desde sua origem. O que parece combinar com seu nível de orientação para o

mercado, na dimensão consumidor final, pois a lógica leva a acreditar que, por valorizar o consumidor final, o frigorífico prioriza a qualidade da matéria prima, sem contudo, elevar os custos de transação.

No extremo oposto ao que foi apresentado por E1 e E2 em relação a OPM, estão as empresas E4 e E5. A empresa E3 assume uma posição intermediária neste quesito dentro da amostra, tendo como pontos mais alinhados à orientação para o mercado nas dimensões relacionadas ao cliente, ao concorrente e à coordenação interfuncional, sendo as menores notas atribuídas à orientação para o consumidor final, especialmente porque a empresa não faz pesquisa de marketing e relata não ouvir o consumidor para desenvolver produtos (Figura 16).

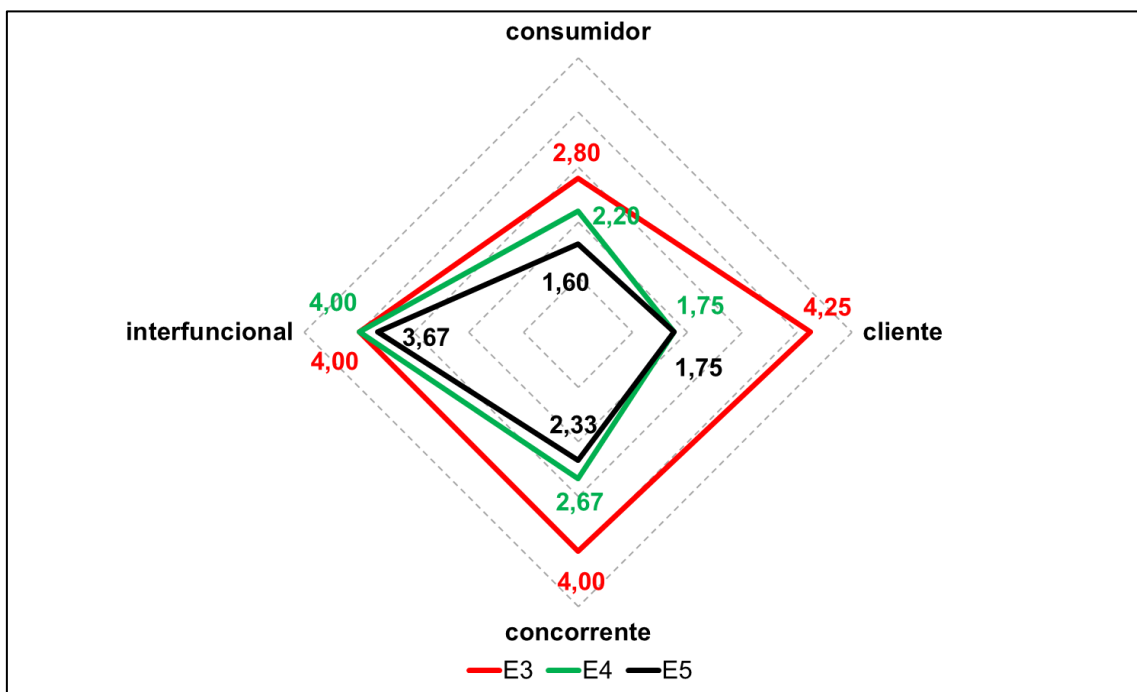


Figura 16. Média das notas atribuídas às quatro dimensões da escala MKTOR-CON para as empresas E3, E4 e E5

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre as três empresas (E3, E4 e E5) representadas na Figura 16, a coordenação da transação de suprimentos é feita exclusivamente via mercado *spot* em E3 e E5. A empresa E4, por sua vez, garante 40,0% de seu suprimento através de animais próprios, em um sistema de integração vertical. O dono deste frigorífico possui uma fazenda que fornece os animais para abate. Estes resultados podem ser observados na Figura 17.

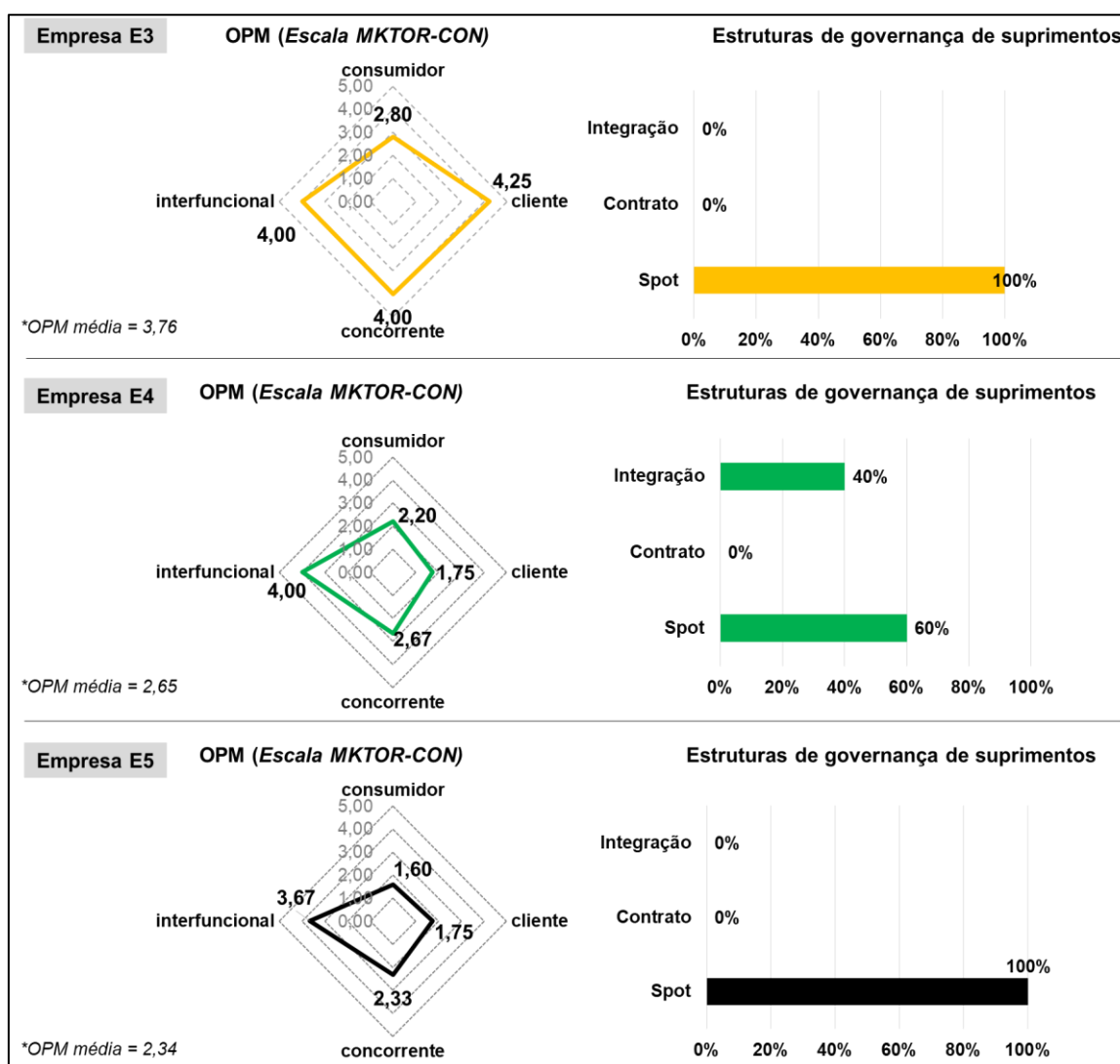


Figura 17. OPM (MKTOR-CON) e as estruturas de governança de suprimentos adotadas pelas empresas E3, E4 e E5.
Fonte: Elaborado pelo autor

Diante do exposto até aqui, representado nas Figuras 15 e 17, os números da pesquisa não demonstram de forma clara a influência direta da OPM sobre as formas de governança de suprimentos. A pesquisa revelou, que frigoríficos orientados ao mercado, E1 e E2, usam o mercado *spot* para fazer a maior parte de suas compras de matéria-prima, sendo que um deles adota com mais frequência práticas mais efetivas para coordenar as transações. Depois, a empresa E3, que assume posição intermediária em relação à OPM, dentro da amostra pesquisada, faz toda sua compra coordenada via mecanismos de preços. E, por fim, dentre as menos orientadas ao mercado, estão E4, que usa

a integração vertical para garantir 40% de suas compras e, E5, a menos orientada ao mercado, que usa somente o mercado *spot* para negociar.

Porém, ao aprofundar a análise das formas de governança de suprimentos das empresas mais alinhadas à OPM, percebe-se que as formas híbridas, coordenadas via contrato emergem com mais força, especialmente nas transações para adquirir a matéria-prima destinada a atender programas de carnes especiais.

A compra da matéria-prima do frigorífico E1 que é destinada a atender mercados de nichos, pelo menos, 50,0% dela, ocorre via contrato, enquanto em E2 a participação de contratos para este tipo de produção fica ao redor de 40%. Além disso, parte dos animais contratados por E1 pertencem ao frigorífico, o que configura também um modelo de integração vertical.

Deduz-se que, nessas empresas, quando o suprimento tem objetivo de atender mercados específicos e mais qualificados, há um aumento no uso de formas de governança, que possam reduzir os impactos de comportamentos oportunistas e, conseqüentemente, diminuir os custos de transação.

Para atender mercados de carne *premium*, primeiramente é necessário compreender o comportamento e os fatores que determinam a compra dos consumidores de produtos com características e necessidades especiais, depois oferecer o produto desejado (ANUALPEC, 2012). E, os frigoríficos E1 e E2 são os que mais conhecem o mercado consumidor, como sugerem as unidades de significados da categoria de análise número 2 (C2). Portanto, a percepção dessas empresas quanto aos anseios do consumidor, tende a ser maior. As empresas E3 e E5, por exemplo, também possuem produtos para atender mercados de nicho, mas são pouco orientadas ao mercado, especialmente na dimensão “consumidor final”, como foi demonstrado na Figura 17. Talvez por isso façam 100% de suas compra via mercado *spot*.

Portanto, os resultados sugerem que as empresas orientadas ao mercado, aquelas que procuram conhecer e atender plenamente os anseios do consumidor, por meio de programas de carnes especiais, garantem matéria-prima de qualidade através de estruturas que coordenam melhor as transações.

O fato de o mercado consumidor ainda estar em processo de “descomoditização” e a demanda por produtos de valor agregado ainda ser significativamente menor, pode explicar o domínio do mercado *spot* nas compras

totais, inclusive nos frigoríficos mais orientados ao mercado. Supõe-se que, caso o mercado cresça na direção do produto *premium*, esse padrão de comportamento, venha a ser alterado.

O gerente comercial da empresa E1, por exemplo, relata que o consumidor de carne *commodity* não se importa com atributos específicos de qualidade (Unidade de Significado 10 - US10), ou seja, aceita variações nos padrões de qualidade apontados como requisitos mínimos por todos os gerentes comerciais entrevistados (Categoria 5 – C15)

Este resultado está em linha com os estudos de Zylbersztajn e Machado Filho (2000) que classificaram o sistema agroindustrial de carne bovina em dois grupos, menos tecnológico, coordenado via mercado *spot*, destinado a atender público de carne *commodity*, e o mais tecnológico, que garante maior uniformidade aos atributos da carne produzida e necessitam empregar, **além dos mecanismos de mercado, outros instrumentos de governança.**

O fato de E1 e E2 adotarem modalidades de governança de suprimentos alternativas ao mercado *spot* para atender o mercado de nicho, deixa claro que, apesar de terem declarado, em linha gerais, que as incertezas e o riscos da origem baseada em mercado *spot* eram pequenos (US123), quando o assunto é especificamente carne de valor agregado, usam estruturas de governança que contrariam este discurso e se alinham à coordenação de transações de ativos mais específicos.

Outro ponto de análise é a emissão de contrato, mesmo nas negociações *spot*, realizadas pelo frigorífico E1, ação cujo objetivo, declaradamente, é garantir, além da entrega do produto transacionado, a qualidade mínima contratada. A preocupação com a qualidade e a adoção de medidas para tentar garanti-la é um traço de uma empresa orientada ao mercado, que tenta entregar valor constantemente ao cliente e ao consumidor.

A criação permanente de valor para os clientes garante à empresa, orientada ao mercado, um desempenho superior, conferindo a ela uma vantagem competitiva sustentável (NARVER; SLATER, 1990)

Aliás, embora a influência da OPM sobre as formas de governança de suprimentos esteja clara, tanto em E1 quanto em E2, talvez o fato do frigorífico E1 ser ligeiramente mais orientado ao mercado (veja novamente as Figura 14) do que E2 na dimensão “consumidor final”, possa explicar a adoção mais

frequente em E1, de modalidades de negócio (contrato nas negociações via mercado *spot*) para prevenir variações na qualidade da matéria-prima, mesmo que seja para produzir carne *commodity*.

O que não se pode ignorar, porém, é que, ainda assim, os frigoríficos E1 e E2, atendem, no mínimo, metade da demanda específica de qualidade via mercado *spot*. É aí que entra a influência da “confiança” relatada anteriormente na qualidade da matéria-prima que não é comprada via contratos (US120 e US123).

De forma geral, o que parece claro e que explica esta “dependência” do mercado *spot* é que as indústrias, maiores ou menores, mais ou menos orientadas ao mercado, percebem que são pequenas as incertezas e riscos de comportamento oportunista nas negociações realizadas via mercado *spot*, já que grande parte do suprimento vem de pecuaristas recorrentes e estes garantem oferta de qualidade. A percepção é que o ativo “boi” é de baixa especificidade, tem baixo risco e baixa incerteza. Veja isso na Figura 18. Todos estes fatores, como apresentados, reduzem os custos de transação. Se o ativo for de baixa especificidade e ofertado por vários produtores, o uso do mercado *spot* acaba sendo adequado (FARINA; NUNES, 2003).

No mais, comparando com as outras empresas pesquisadas, o fato de os frigoríficos E3 e E5 também terem em seu portfólio produtos de valor agregado, só isso, não os torna orientados ao mercado, como demonstra os resultados deste trabalho. E, por consequência, estes fazem 100% de suas compras via mercado *spot*. A dimensão do consumidor final no construto OPM é a menos atendida por estas duas empresas.

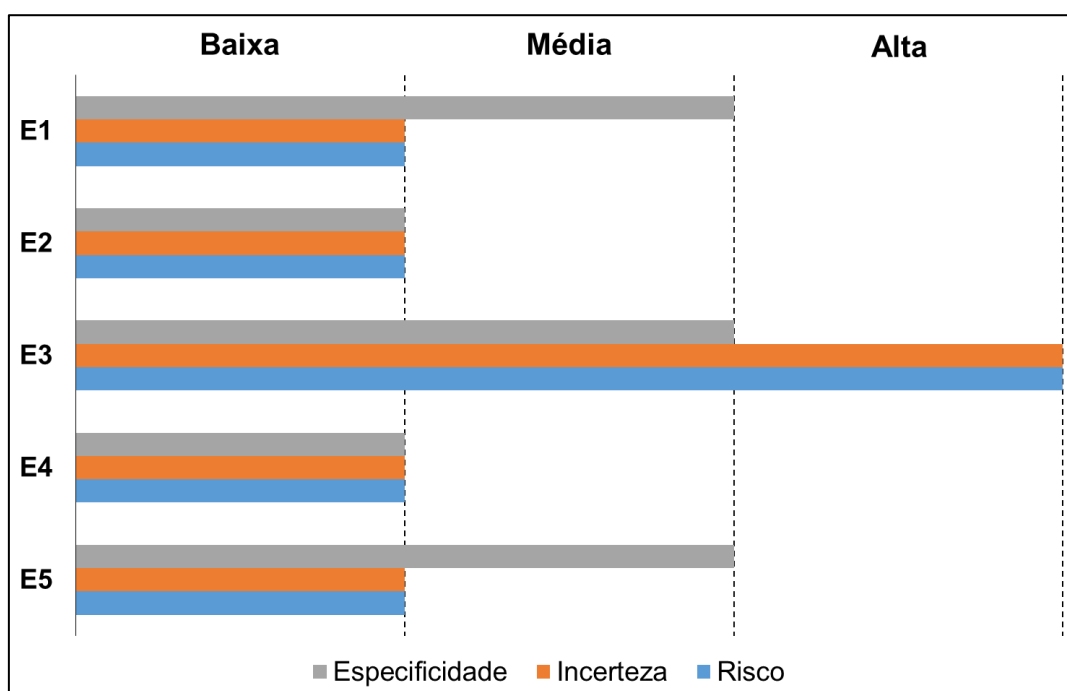


Figura 18. Percepção dos entrevistados quanto a riscos e incertezas durante a negociação e sobre a especificidade da matéria-prima negociada

Fonte: Elaborado pelo autor

Em contato adicional à entrevista inicial, foi colhida a informação de que a empresa E3, por mais que atenda os padrões mínimos exigidos para os animais Angus certificados, eventualmente, acaba tendo variação nas características ideais de terminação e acabamento de carcaça e, consequentemente, da carne entregue ao mercado. Isso ganha força ao analisar a entrevista do gerente de origem deste frigorífico, que foi o único, dentre os entrevistados, cuja percepção é que a qualidade do animal negociado é quase sempre duvidosa.

Aqui vale a pena chamar a atenção também para o fato de a empresa E5 ser a única entre as pesquisadas a não figurar na lista de certificação da Associação Brasileira de Angus, ou seja, como descrito no início do capítulo 4, não existe um técnico na fábrica para aferir a qualidade mínima dos animais. Sem isso, pode ser que, internamente, permitam uma flutuação maior na qualidade de matéria-prima, por mais que a empresa faça abate e produção de carne de animais de raça Angus, destinados a atender programas de carnes especiais.

A única exceção ao que foi dito até aqui sobre a relação entre OPM e governança das transações se dá na empresa E4. Como dito anteriormente, esta é uma das menos orientadas ao mercado entre as pesquisadas, mas diz garantir 90% das compras de bovinos com características que atendam programas de qualidade de carne através da integração vertical.

Neste ponto, há uma constatação que vai ao sentido contrário do que se espera, quando se analisa o arcabouço teórico deste estudo. Este frigorífico mostra claramente ser pouco orientado ao mercado, o que teoricamente deveria reduzir a percepção de especificidade, de necessidade de ativo específico para atender determinado mercado, e ainda assim, usam uma modalidade de compra de matéria-prima ajustada para transações com elevado custo. Fica claro no resultado das entrevistas com esta indústria que não há preocupação para encontrar no mercado o tipo de matéria-prima procurada. Desde a grande confiança no fornecedor recorrente, às formas utilizadas para garantir que o produto com a qualidade desejada irá chegar à indústria, tudo está baseado somente em visitas à fazenda.

Peterson, Wysocki e Hersh (2001), afirmam que o modelo de governança sai do mercado *spot* e parte rumo às integrações verticais quando é preciso reduzir custos de transação e garantir a qualidade do ativo.

Pode ser que, em função da fazenda ser um ativo do dono do frigorífico, esta integração seja um negócio de oportunidade e não pautado na busca de redução de custos de transação, nem na garantia da qualidade do produto para atender a demanda. O resultado sugere que o uso desta modalidade de compra de matéria-prima pode ter outra motivação, que não o atendimento ou não dos preceitos da OPM.

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa, a partir do problema central que norteou este estudo (**Como a orientação para o mercado dos frigoríficos influenciam as práticas de suprimentos?**), demonstrou que as empresas mais orientadas ao mercado (E1 e E2) procuram reduzir custos de transação, adotando formas de governança de suprimentos alternativas ao mercado *spot*, quando estão produzindo carne bovina para atender os anseios e necessidades de consumidores que buscam produtos com algum nível de diferenciação (alta especificidade de ativo).

Para responder ao problema de pesquisa, primeiro, identificou-se como os frigoríficos de bovinos pesquisados se posicionavam em relação à OPM, sendo esta a primeira questão complementar de pesquisa (Q1). E o estudo revelou que a forma como as empresas se orientam para o mercado varia desde aquela que realiza pesquisas junto a consumidores, mantém proximidade com clientes e incentiva o *feedback* destes agentes, pesquisa as ações dos concorrentes e traz estas informações (a respeito de consumidor, cliente e concorrente) para serem discutidas internamente com todos os departamentos, até aquelas que, ou não realizam essas ações ou realizam de forma parcial, sem que para isso haja definição e/ou sistematização de processos.

A questão complementar 2 (Q2), foi baseada no segundo arcabouço teórico deste estudo, Economia dos Custos de Transação (ECT), e questiona quais os mecanismos de governança adotados nas transações entre os pecuaristas e os frigoríficos. As descobertas permitiram demonstrar que o mercado *spot*, assim como traz a literatura apresentada, é a forma de governança de suprimentos mais comum nas empresas pesquisadas, sendo muitas vezes a única modalidade utilizada. Porém, em alguns casos, este modelo de governança coexiste com os contratos e com a integração vertical.

Por fim, buscando estabelecer relação entre as teorias de OPM e de governança, na questão complementar 3 o objetivo foi responder como os mecanismos de governança das transações com os pecuaristas se alinham com o nível de orientação para o mercado dos frigoríficos pesquisados (Q3). E isso trouxe à discussão evidências de que as empresas que usam formas “mais

complexas” de governança são aquelas mais orientadas ao mercado, que buscam e geram informação primária a respeito de demandas específicas.

Destas três questões complementares (Q1, Q2 e Q3) e da definição do modelo conceitual de pesquisa, surgiram onze proposições. A partir de Q1, primeiro, foi proposto que os frigoríficos de bovinos, por se concentrarem essencialmente na produção de itens *commodity*, não deveriam adotar a orientação para o mercado como modelo de gestão (P1). Mas, entre as empresas estudadas, duas delas, E1 e E2, demonstram traços claros de alinhamento à teoria da orientação ao mercado. Estas duas, as únicas consideradas de grande porte, buscam conhecer o consumidor, estreitar os laços com o cliente, estão atentas ao que faz os concorrentes e às oportunidades de mercado, gerando assim um apanhado de informação de marketing que acaba sendo disseminado, de forma irrestrita, para toda a empresa.

Esses frigoríficos, além de atender ao mercado de *commodity*, concentram parte de seus esforços para conhecer o consumidor e o mercado de produtos de nicho, buscando satisfazer de forma plena esta demanda. Este achado, portanto, acaba refutando a primeira proposição, que é generalista quando trata de frigoríficos atendendo mercado de *commodity*. Por outro lado, isto acaba confirmando a proposição 4 (P4), que sugere que “as empresas de grande porte procuram conhecer melhor o consumidor, seus desejos, necessidades, e por isso são mais orientadas ao mercado do que as empresas de menor porte”. A empresa E1, aliás, entre outras coisas, foi a única a se orientar completamente ao que é proposto na dimensão orientação para o mercado consumidor.

Esta dimensão do constructo, considerando as médias das notas atribuídas para todas as perguntas da escala MKTOR-CON, por todas as empresas, é a menos atendida entre as quatro dimensões (orientação para o consumidor, orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional), confirmando completamente a terceira proposição deste trabalho (P3. A dimensão “orientação para o consumidor final” é a menos atendida pelos frigoríficos) e parcialmente a segunda (P2) que diz que “os frigoríficos de bovinos adotam parcialmente a orientação para o mercado, concentrando-se em algumas dimensões do modelo”. Isso porque os resultados sugerem que E1 e E2 adotam totalmente a orientação para o mercado, atingindo

notas altas em todas as dimensões do constructo, sem que haja concentração em alguma dimensão específica.

Satisfeitas estas proposições, que surgiram a partir de Q1 e tratam de OPM, outras cinco, que trazem afirmações a respeito das formas de governança adotadas, emergem da questão complementar 2 (Q2).

A primeira deste bloco, a proposição 5 (P5), afirma que em função da especificidade do ativo, as transações entre pecuaristas e frigoríficos tendem a apresentar alto custo de transação.

Diante disto, apesar do alinhamento maior de algumas empresas, do que de outras, em relação à OPM, quando o assunto é suprimentos, em primeira análise, as percepções e ações de todos frigoríficos pesquisados são muito parecidas, sugerindo tratar-se de um comportamento recorrente no setor. Em linhas gerais, a especificidade do ativo, da matéria-prima procurada, na visão de todos os entrevistados, é baixa, resultando em baixo custo de transação, o que não permite confirmar a proposição 5.

Outra proposição que também é refutada completamente neste bloco é a número seis (P6. As empresas que percebem um risco maior para obter matéria-prima com o padrão desejado, tendem a utilizar modelos contratuais para coordenar as transações), especialmente em função do resultado da pesquisa com a empresa E3. Esta demonstrou incerteza com relação a qualidade da matéria-prima que chega a indústria e, ainda assim, faz toda sua compra de suprimentos via mercado *spot*. Nenhum outro frigorífico manifestou preocupação em relação a este quesito (risco para obter produto de qualidade).

Aliás, a sensação de segurança e certeza quanto ao ativo negociado, o boi gordo, é tão grande, que mesmo para pecuaristas eventuais, não é pré-requisito de nenhuma empresa a utilização de mecanismos de coordenação, que reduzam custos de transação decorrentes de possíveis comportamentos oportunistas. O que elas geralmente fazem é tentar se certificar, por meio de contato com o fornecedor, de que o produto que está sendo negociado atende as características desejadas pela indústria. Portanto, a proposição 7 (P7), que afirma que as negociações com pecuaristas eventuais são coordenadas via contratos para atenuar os efeitos da incerteza comportamental, está completamente refutada pelo resultado desta pesquisa.

Os contratos, por exemplo, só aparecem nas empresas mais orientadas ao mercado, e quando estão sendo transacionados animais com padrões específicos para atender mercados de nicho. Embora possa parecer o contrário, isso não confirma completamente a proposição 8 (P8), que sugere que “os frigoríficos que produzem produtos para nichos de mercado tendem a sair da coordenação via mercado *spot* e partir para um modelo híbrido e/ou de integração vertical”. A não confirmação desta proposição se dá pelo fato de as empresas E3 e E5, apesar de também produzirem carne para mercados de nicho, não utilizarem esta modalidade de governança. A não ser E4, que apesar de adotar integração vertical, aparentemente não demonstra que isso está relacionado a alguma incerteza sobre a não obtenção de matéria-prima de qualidade para atender mercado de carne *premium*.

A proposição 9 (P9), a última das que se originam na questão complementar 2 (Q2), e que diz que “empresas de grande porte usam menos o mercado *spot* para negociar matéria-prima do que empresas de médio e pequeno porte”, também pode ser confirmada. Os frigoríficos E1 e E2, de grande porte, usam menos o mercado *spot* do que E3 e E5, de médio e pequeno portes, respectivamente. Embora na empresa E4, que é considerada de pequeno porte, parte considerável de sua origem seja garantida via integração vertical, por se tratar de uma situação de exceção, como descrito nos resultados deste trabalho, essa condição não pode impedir a confirmação da proposição 9.

Por fim, as duas proposições finais, P10 e P11, que se originam a partir da questão complementar 3 (Q3), trazem uma análise conjunta dos achados sobre OPM e governança de suprimentos. E a primeira delas, P10 (*Os frigoríficos mais orientados para o mercado adotam estratégias de governança de suprimentos diferentes daquelas menos orientadas para o mercado*), pode ser confirmada já que as empresas E1 e E2 são as únicas que usam contratos associados ao mercado *spot*.

Finalmente, conforme P11, os representantes dos departamentos de marketing/comercial e suprimentos/originação mantêm um discurso alinhado nos frigoríficos fortemente orientados para o mercado. E isso ficou evidente nesta pesquisa. Nas indústrias E1 e E2, além de existir reuniões periódicas entre os gerentes dos diferentes departamentos, os representantes do departamento de

originação declaram conhecer de forma ampla as necessidades do consumidor e, a partir daí, realizar as compras de matéria-prima.

Portanto, conclui-se, de forma geral, que a mudança nos hábitos e nas exigências dos consumidores tem impactado as operações das indústrias frigoríficas de bovinos, pelo menos de algumas delas. E isso ficou evidente tanto na tentativa dessas empresas de se aproximar do consumidor e do cliente, teoria defendida pela OPM, quanto no cuidado dos processos, aqui especificamente compra de matéria-prima, para entregar ao mercado o produto com a qualidade exigida pelo consumidor final.

6.1. Limitações de pesquisa

Este estudo, de abordagem qualitativa, analisou a relação entre OPM e as formas de governança de suprimentos a partir de uma amostra de cinco empresas em um setor composto por centenas de organizações. Consequentemente, não é possível extrapolar os achados, generalizando-os para todo o universo de frigoríficos de bovinos do país, sendo assim, os resultados encontrados se aplicam somente para a população em questão. Porém, como se buscou trabalhar com casos contrastantes, no sentido de representar a diversidade de situações, os resultados foram amplos e esclarecedores, aprofundando o conhecimento do fenômeno estudado.

Outra limitação está relacionada com a falta de estudos com o mesmo objetivo (relacionar OPM e formas de governança) nesta mesma população alvo, levando a pesquisa a adquirir um caráter exploratório, que tem sua importância, pela proposta inovativa do estudo, mas limitou a investigação, não permitindo que se planejassem estudos mais robustos.

6.2. Contribuições para ações gerenciais

Ao analisar, comparativamente, dois setores, que ainda não haviam sido estudados de forma integrada no setor, o estudo permitiu alertar frigoríficos, independente do porte, sobre os riscos da falta de comunicação das informações de marketing e/ou comercial (departamentos que captam diretamente as percepções do mercado) com o departamento de origem/suprimentos, assim

como para a importância de promover a integração desses setores-chave, a fim de garantir o crescimento e sustentabilidade do negócio.

Considerando-se que um frigorífico de bovinos é uma operação de “desmonte” da matéria-prima, ou desmonte da carcaça de um bovino em peças de carne, a qualidade do produto entregue ao consumidor é, portanto, altamente dependente da qualidade da compra realizada pelo departamento de suprimentos. Em outras palavras, quando o boi gordo que entra na indústria não atende os padrões mínimos desejáveis, invariavelmente, a carne bovina entregue ao consumidor também não atenderá.

Diante disto, neste setor, mais do que em outros que transformam a matéria-prima ou usam vários insumos para compor o produto final, a falta de comunicação interna (coordenação interfuncional) que precisa incluir sempre o departamento de orginação, implica em uma ruptura no processo de atendimento das necessidades do consumidor e, conseqüentemente, da orientação para o mercado.

Os achados sugerem que é preciso uma ação gerencial que garanta não só o fluxo permanente de informações de mercado dentro do frigorífico, mas que isso chegue especialmente até o departamento de suprimento, posicionando-o como importante para o sucesso do atendimento ao mercado, condição que não foi identificada em algumas das empresas consultadas, especialmente de médio e pequeno porte.

Outra contribuição do trabalho, fundamenta-se nas descobertas sobre a forma com que a maior parte das transações é coordenada, via mercado *spot*. Em função do baixo risco de transação percebido, atualmente, pelos frigoríficos de bovinos, aparentemente, os compradores não têm tido problema para se abastecer, mas o processo de “descomoditização” da carne bovina brasileira está em curso, como foi descrito nas partes introdutórias deste estudo. Portanto, mais um sinal de alerta em relação a ameaças futuras, se o nicho continuar crescendo e transformando o padrão do mercado.

A julgar pelo que vem acontecendo em vários outros mercados alimentícios, tudo indica que deve crescer, no médio e longo prazo, a busca por animais com características específicas para atender mercados também específicos, aumentando a especificidade do ativo e, conseqüentemente, os custos de transação.

Diante disto, além de desenvolver opções contratuais para garantir o padrão de abastecimento da indústria, parece importante criar mecanismos de incentivos e de aprimoramento do relacionamento entre indústria e pecuarista, para gerar cooperação e desenvolver reputação entre as partes, formas alternativas às estruturas clássicas de governança para coordenar as transações.

6.3. Propostas para trabalhos futuros

Conforme foi descrito neste trabalho, o departamento de suprimentos é especialmente importante para que os frigoríficos atendam plenamente os anseios do consumidor, tornando-as efetivamente orientados ao mercado.

Assim, seria importante um estudo para desenvolver e testar um novo instrumento, específico para medir a OPM dos frigoríficos de bovinos, em que a dimensão que trata de coordenação interfuncional trouxesse questões, não somente sobre o trânsito de informações entre todos os departamentos de forma geral, mas especificamente sobre a difusão com o departamento de suprimentos.

Além disso, talvez propor uma nova escala, adaptada da MKTOR-CON, com uma nova dimensão, que, trate dos riscos, incertezas durante a negociação de matéria-prima e da especificidade da matéria-prima, além das formas de governança de suprimentos utilizadas, pontos de extrema importância para as empresas do setor estarem alinhadas ao mercado.

7. REFERÊNCIAS

AFFUSO, L. An empirical study on contractual heterogeneity within the firm: the vertical integration- franchise contracts' mix. **Applied Economics**, London, v. 34, n. 8, p. 931-944, 2002.

AJZENTAL, A. **Uma história do pensamento em marketing**. 2008. 271 p. Tese (doutorado em administração de empresas) 270 f. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008.

ANUALPEC. 2012. Anuário da pecuária brasileira. São Paulo: IEG / FNP – Agribusiness Intelligence/Informa, 2012. 265 p.

AZEVEDO, P.F. **Integração Vertical e Barganha**. 1996. 221 f. Tese (Doutorado em Economia) - Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996

AZEVEDO, P. F. **Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura**. v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000

ARAUJO, J.M. **Fundamentos de Agronegócios**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARAKAT, L. L.; LARA, J. E.; GOSLING, M. O surgimento da escola de pensamento do marketing de relacionamento e seus fundamentos. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p. 29-48, 2011.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2008

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Marketing estratégico aplicado ao agronegócio. IN: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: 2001.

BECKER, J.; HOMBURG, C. Market-oriented management: a systems-based perspective. **Journal of Market-Focused Management**, v. 4, n. 1, p. 17-41, 1999.

BENNETT, R. C.; COOPER, R. G. Beyond the Marketing Concept. **Business Horizons**, Bloomington, v. 22, n. 3, p. 76-83, 1979.

BISP, S. Barriers to Increased Market-Oriented Activity: What the Literature Suggests. **Journal of Market-Focused Management**, Boston, v.4, n. 1, p. 77 - 92, 1999.

BORGES, M. HOPPEN, N.; LUCE, F. B. Information technology impact on market orientation in e-business. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 883-890, 2009

BRADACH, J. L. Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. **Administrative Science Quarterly**, Thousand Oaks, v. 42, n. 2, p. 276-303, 1997

BUAINAIN, A. M. BATALHA, M. O. (coord.). **Cadeia produtiva da carne bovina / BUCHELE, Robert B. Diagnóstico de empresas em crescimento**. Tradução de Raul P. G. Paiva e E da F. de Quadros. São Paulo: Atlas, 1980 224 p.

BURNARD, P., GILL, P., STEWART, K., TREASURE, E., CHADWICK, B. Analysing and presenting qualitative data. **British dental journal**, v. 204 n.8, p. 429-432, 2008

CALEMAN, S. M. Q. **Falhas na Coordenação em sistemas agroindustriais complexos: uma aplicação na agroindústria de carne bovina**. 2010. 200 f. Tese (Doutorado em administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010

CALEMAN, S. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Garantias, coordenação e conflito: evidências do sistema agroindustrial da carne bovina para a compreensão das falhas de coordenação. In: 48º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Julho, 2010, Campo Grande. Disponível em <<http://www.sober.org.br/palestra/15/553.pdf>>. Acesso em jan. 2017

CALEMAN, S. M. Q; SPROESSER, R. L.; ZYLBERSZTAJN, D. Custos de mensuração e governança no agronegócio: um estudo de casos múltiplos no sistema agroindustrial da carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v.10, n.3, p. 359-375, 2008.

CALEMAN, S. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba-SP, v. 50, v 2, p. 223-242, 2012

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília-DF, v. 57, n. 5, p. 611-614

CANEVER, M. D.; VAN TRIJP, H. C. M.; BEERS, G. The emergent demand chain management: key features and illustration from the beef business. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 2, p. 104-115, 2008

CARRER, M. J.; SILVEIRA, R. L. F.; FILHO, H. M. S.; VINHOLIS, M. M. B. Fatores determinantes do uso de instrumentos de gestão de risco de preço por pecuaristas de corte do Estado de São Paulo. **Ciência Rural**, v.43, n.2, p. 370 – 376, 2013.

CARRER, M. J.; FILHO, H. M. S. F.; VINHOLIS, M. M. B. Plural forms of governance in the beef industry: a case study in Brazil. **British Food Journal**. v. 116, n. 4, p. 643-661, 2014

CASTRO, M. A. S.; SANTOS, G. B. **Friboi: Criando uma Marca de Carnes**. Ourinhos: Fatec: NEGEA – Núcleo de Estudos de Gestão em Agronegócios, 2014. 8 p.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia. Disponível em < <http://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>. Acesso em: 9 set. 2016.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Journal of Law, Economics, & Organization**. v. 4,v. 1, p. 3-17. 1988

COLEY, L. S.; MENTZER, J. T.; COOPER, C. M. Is “Consumer Orientation” a Dimension of Market Orientation in Consumer Markets?. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Stillwater, v. 18, n. 2, p. 141-154, 2010.

CONVERSE, P. D.; HUEGY, H. W. The Elements of Marketing. New York: Prentice-Hall, 1946

DAY, G S. Continuous Learning About Markets. **California Management Review**, Berkeley, v. 36, n. 4, p. 9-31, 1994.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 4, p. 37-52, Oct. 1994a.

DAY, G. S. The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers. New York: The Free Press, 1999. 304 p.

DE FELICIO, P. E. Qualidade da carne nelore e o mercado mundial. In: IX Seminário do PMGRN: Comemoração dos 32 anos do GEMAC. 2000. Departamento de Genética, Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2000.

DE MASSIS, A.; KOTLAR, J. The case study method in family business research: guidelines for qualitative scholarship. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, p. 15-29, 2014.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. Corporate Culture, Customer Orientation, And Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 57, n. 1, p. 23-27, 1993.

DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U. Measuring market orientation: generalization and Synthesis. **Journal of Market-focused Management**, Boston. v. 2, n. 3, p. 213-32, 1998.

DIAS, S. W. **Estilos de negociação nas transações comprador-vendedor: Uma aplicação do instrumento TKI®**. 2008. 179 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.

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

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

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

FARINA, E. M. M. Q.; NUNES, R. Desempenho do agronegócio no comércio exterior e governança nos sistemas agroindustriais das carnes de suínos e das carnes bovinas. In: XXXI Encontro Nacional de Economia. 2003. São Paulo. Anais...São Paulo: Pensa/USP, 2003.

FERRAZ, J.C. Novos hábitos de consumo criam oportunidades para a carne bovina. São Paulo: Anualpec, 2012. 378 p.

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**, Curitiba - PR, v. 6, n.2, p. 167-184, 2002

FERREIRA, G. Alianças Empresariais em Cadeias de Produção: Estrutura, Motivação e Estratégias na Produção de Carne Bovina. In: Anais do I Encontro de Estudos em Estratégias, Curitiba, PR, 2003.

FOREST, M. Governança e Coordenação na cadeia produtiva da carne bovina; o caso da holding MSX Group. 2014. 93 p. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2014.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, 2000.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado-RS, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011

FURLANETTO, E. L. ; ZAWISLAK, P. A. . Coordenação pela Cadeia Produtiva: uma alternativa ao Mercado e à Hierarquia. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2000, Florianópolis. Anais do XXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2000.

FURLANETTO, E.L. Formação das Estruturas de coordenação nas cadeias de GELLYNCK, X.; BANTERLE, A.; KÜHNE, B.; CARRARESI, L; STRANIERI, S. Market orientation and marketing management of traditional food producers in the EU. **British Food Journal**, v. 144, n.4, p. 481-499, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006

HAIR, J. F.; WOLFINBARGER, M.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: AMG3, 2010. p. 49-74.

HARRIS, L. C. Measuring Market Orientation: Exploring a Market Oriented Approach. **Journal of Market-Focused Management**, Boston, v. 5, n. 1, p. 239 – 270, 2002.

HEIDE, J.B. Plural governance in industrial purchasing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 67, p. 18-29, 2003

HIRATUKA, C. Estruturas de coordenação e relações interfirmas: uma interpretação a partir da Teoria dos Custos de Transação e da Teoria Neo-Schumpeteriana. **Economia da Empresa**, São Paulo, v.4, n.1, p. 17-32, 1997.

HOEKSTRA, J. C. & HUIZINGH, E. K. R. The Lifetime Value Concept in Customer-Based Marketing. **Journal of Market-Focused Management**, Boston, v. 3, n. 3, p. 257- 274. 1999.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The Comparative Advantage Theory of Competition. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 59, n. 2, p. 1-15, 1995.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em < <http://www.ibge.gov.br/home/>> Acesso em: 10 set. 2016.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Marketing Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-71, July 1993.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.

KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J., KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v.30, n. 4, p.467–77, 1993

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012, p. 129-247.

KUMAR, V.; JONES, E.; VENKATESAN, R.; LEONE, R. P. Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? **Journal of Marketing**, Chicago, v. 75, n. 1, p. 16-36, 2011.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, Boston, v. 38, n. 4, p. 45-56, 1960.

LIU, H.; KE, W.; WEI, K. K., HUA, Z. Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance: Evidence from China. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 3, p. 322-346, 2013.

MACEDO, L. O. B.; NISHMURA, F. N.; COSTA, C. G. A. Comercialização de bovinos para abate no sudeste de mato grosso: análise do perfil do produtor e os mecanismos de coordenação das transações. **Informações Econômicas**, SP, v. 41, n. 5, maio 2011

MACHADO, R.T.M.; ZYLBERSZTAJN, D. Coordenação do sistema da carne bovina no Reino Unido: Implicações da rastreabilidade e da tecnologia da informação. **Revista de Administração da UFLA**, Lavras, v.6, n.1, p.37-51, 2004.

MALAFIA, G. C. BARCELLOS, J. O. AZEVEDO, D. B. Building competitive advantages for the livestock farming of Rio Grande do Sul: the case of the indication of origin of the "Meat of the Gaucho Pampas". In: World Food & Agribusiness Symposium, 17. 2007. Parma: IAMA, 2007.

MAZZUCHETTI, R. N.; BATALHA, M. O. O comportamento do consumidor em relação ao consumo e às estruturas de comercialização da carne bovina na região de Amerios/PR. **Revista Varia Scientia**, v. 4, n. 8, p. 25-43, 2005.

MCKITTERICK, J. B. What is the marketing management concept? In: BASS, F. M. (Ed.). The Frontiers of Marketing Thought and Science. **American Marketing Association**, Chicago. p. 71-82.1957.

MELLO, C. (Org.). **Métodos quantitativos: pesquisa, levantamento ou survey**. Aula 09 da disciplina de metodologia de pesquisa na UNIFEI. 2013.

MELLO, F. O. T. e PAULILLO, L. F. O. Formas plurais de governança no sistema agroindustrial citrícola paulista. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 48, n. 1, p. 135-139, 2010.

MENARD, C. Plural forms of organization: where do we stand? **Managerial and Decision Economics**, Hoboken, v. 34, n. 3-5, p. 124-139, 2013

MIELE, M. Coordenação da Vitivinicultura: análise de transação entre vitivinicultor e vinícolas na Serra Gaúcha. In: Congresso Brasileiro e Sociologia Rural, 41, 2003, Juiz de Fora, Anais SOBER. Juiz de Fora: SOBER, UFJF, 2003.

MILLGROM, P.; ROBERTS, J. Economics, organization and management. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, Secretaria de Política Agrícola, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – Brasília: IICA: MAPA/SPA, 86.p, 2007.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. Plataforma Aliceweb. Disponível em: < <http://alicesweb.mdic.gov.br/>>. Acesso em 10 out. 2016

MINKLER, A. e PARK, T.A. Asset specificity and vertical integration in franchising. **Review of Industrial Organization**, New York, v. 9, n. 7, p. 409-423, 1994

MOLS, N. P. Dual channels of distribution: a transaction cost analysis and propositions. The International Review of Retail. **Distribution and Consumer Research**, Oxford, v. 10, n. 3, p. 227-246, 2000

MONDELLI, M. **Coordenação do sistema agroindustrial da carne bovina: Determinantes dos arranjos contratuais entre produtores e processadores no Uruguai**. 2007. 127 f. Dissertação (Mestrado em economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

MONDELLI, M.; ZYLBERSZTAJN, D. Determinantes dos arranjos contratuais1: O caso da transação produtor-processador de carne bovina no Uruguai. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba, SP, vol. 46, nº 03, p. 831-868, jul/set 2008.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999

MUNHOZ, A. J.; PACAGNAN, M. N. A relação entre orientação para o mercado e as atividades de marketing de construtoras de condomínios residenciais de Londrina e Maringá. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 309-328, 2012.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: a Comment on Deshpandé and Farley. **Journal of Market-Focused Management**, Boston, v. 2, n. 3, p. 233-234, 1998.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Marketing Orientation on a Business Profitability. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.

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

NGO, L. V.; O'CASS, A. Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. **Journal of Marketing Management**, v. 28, n. 1-2, p. 173-187, 2012

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. Marketing: relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999

NOBLE, C. H.; SINHA, R. K.; KUMAR, A. Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 66, n.4, p. 25–39, 2002.

NORTH, D. Institutions. **Journal of Economic Perspective**, v.5, p.97-112, 1991

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa. Bilbao, Universidad de deusto, 1989

OLIVEIRA, C. B.; BORTOLI, E. G.; BARCELLOS, J. O. J. Diferenciação por qualidade da carne bovina: a ótica do bem-estar. **Revista Ciência Rural**, Santa Maria-RS, v. 38, n. 7, p. 2092-2096, 2008.

OLIVEIRA, E. O.; GIANEZINI, M.; PERIPOLI, V.; BARCELLOS, J. O. J.; Alianças Mercadológicas Estratégicas e Elementos de Diferenciação na Cadeia da Carne Bovina no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**. v. 14, n. 2, 2015.

OLIVEIRA, S. L. Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

OSPINA, J. M. PEREZ, G. A Measure of Market Orientation: Development and Validation in a Different Cultural Context. Cultural Context. **Revista Innovar Journal**, Bogotá, v. 23, n. 49, p. 41-49. 2013

PALMER, R.; LINDGREEN, A.; VANHAMME, J. Relationship marketing: schools of thought and future research directions. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 23, n. 3, p. 313-330, 2005.

PARMIGIANI, A. Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 28, n. 3, p. 285-311, 2007.

PASCOAL, L. L.; VAZ, F. N.; VAZ, R. Z.; RESTLE, J.; PACHECO, P. S.; SANTOS, J. P. A. Relações comerciais entre produtor, indústria e varejo e as implicações nadiferenciação e precificação de carne e produtos bovinos não-carcaça. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa, v.40, p.82-92, 2011 (supl. especial)

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 24, n. 1, p. 27-43. 1996.

PEREIRA, P. J. P. **A orientação total para o mercado, eficácia do marketing e inovação organizacional**. 2015. 165 f. Dissertação (Mestrado em marketing) - IADE-U, Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, Lisboa, 2015.

PERRIGOT, R., CLIQUET, G. e PIOT-LEPETIT, I. Plural form chain and efficiency: Insights from the French hotel chains and the DEA methodology. **European Management Journal**, Cambridge, v. 27, p. 268-280, 2009.

PETERSON, H. C. WYSOCKI, A. HARSH, S. B. Strategic choice along the vertical coordination continuum. **The International Food and Agribusiness Management Review**. v. 4, n.2, p. 149-166, 2001

PONDÉ, J. L. Concorrência e mudança institucional em um enfoque evolucionista. Textos para Discussão. IE/UFRJ, Rio de Janeiro, n. 396, 1997.

PONDÉ, J. L. Coordenação e aprendizado: elementos para uma teoria das inovações institucionais as firmas e nos mercados. 160 f. Campinas: UNICAMP, 1993. Dissertação (Mestrado em Economia – UNICAMP).

PRADO, L. S. **Negociação e relacionamento entre compradores e vendedores: um estudo aplicado na distribuição de defensivos agrícolas**. 2016. 324 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo.

RAAIJ, E. M. V.; STOELHORST, J. W. The Implementation of a Market Orientation: A Review and Integration of the Contributions to Date. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 11/12, p. 1265-1293, 2008

RAIMUNDO, L. M. B.; BATALHA, M. Determinantes do comportamento do consumidor de carnes: proposta de modelo teórico. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 32, 2012, Bento Gonçalves. Anais Eletrônicos... Bento Gonçalves: ENEGEP. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/273061529_Determinantes_do_comportamento_do_consumidor_de_carnes_proposta_de_modelo_teorico> acesso em: 10 de janeiro de 2017.

RAUEN, A. T. Custos de transação e governança: novas tipologias de relações interfirmas. **Revista Espaço Acadêmico**, n. 69, 2007.

RIBEIRO, M. O. **Certificação e desenvolvimento de marcas como estratégia de diferenciação de produtos: o caso da cadeia agroindustrial da carne bovina**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). 2008. 227 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

RING, P. S. VAN DE VEM, A. H. Structuring cooperative relationship between organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 483-498

ROSA, F. R. T.; ALENCAR, L. Boi gordo: estratégias de comercialização e gestão de risco. In: ENCONTRO DE CONFINAMENTO DA SCOT CONSULTORIA, 2, 2013, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: SCOT CONSULTORIA, 2013. p. 17-2

ROSA, F. T. R. **Fatores críticos da competitividade da cadeia produtiva da carne bovina do estado de São Paulo**. 2009. 157 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Sistemas Agroindustriais) - Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009.

RUVIARO, C. F.; BARCELLOS, J. O. J.; DEWES, H. Market-oriented cattle traceability in the Brazilian Legal Amazon. **Land Use Policy**, v. 38, n. 2014, p. 104-110, 2014

SAES, M. S. M.; FARINA, E. M. M. Q. O agribusiness do café no Brasil, São Paulo: Editora Milkbuzz, 1999.

SALOMON, G. Transcending the QualitativeQuantitative Debate: The Analytic and Systemic Approaches to Educational Research. **Educational Research, Tucson**, v. 20, n. 6, p. 10-18, 1991

SAMPAIO, H. C. **Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial em Empresas de Varejo de Vestuário do Brasil**. 2000. 220 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS, 2000.

SAMPAIO, H. S.; PERIN, M. G. Uma Análise Crítica da Escala MARKOR e suas Dimensões Teóricas. In: XXV Encontro da ANPAD, 2001, Campinas. Trabalhos... Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=5&cod_edicao_subsecao=50&cod_edicao_trabalho=3105> Acesso em: 20 nov. 2016

SILVA, V. L. S. e AZEVEDO, P.F. Formas plurais no franchising de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 129-152, 2007

SILVEIRA, R. L. F.; CARRER, M. J.; CARVALHO, T. B.; FOSCACHES, C. A. L.; SAES, M. S. M. Formas Plurais de Governança: uma análise das transações de suprimento entre frigoríficos e pecuaristas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba-SP, v. 52, n. 04, p. 761-782, Out/Dez 2014.

SIMON, H. A. *Administrative Behaviour*, New York : Macmillan, 1961

SIMIONI, F. J.; HOEFLICH, V. A.; SIQUEIRA, E. S. Análise das transações na cadeia produtiva de energia de biomassa de origem florestal. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v.11, n.2, 2009.

SIQUEIRA, L. B. **Fatores de tomada de decisão dos consumidores na compra da carne premium em Campo Grande – MS**. 2014. 83 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2014

SIQUEIRA, B. L.; BINOTTO, E. MALAFAIA, G. C. Fatores de tomada de decisão de compra de carne premium. **Business and Management Review**, v. 5, n. 1, p. 411-424, 2015

SLATER, S. F. & NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 1, p. 46-55, 1994.

SORENSEN, E. E. Why Competitors Matter For Market Orientation. **European Journal of Marketing**, v. 43. n. 5/6, p.735 - 761, 2009.

SOUZA, A. C. R.; MELLO, S. C. B. Uma avaliação das dimensões da escala de orientação para o mercado de George Day. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 69 - 84, 2007.

SPROESSER, R. L.; NOVAES, A. L.; BATALHA, M. O.; LAMBERT, J. L.; LIMA FILHO, D. O. Perfil do consumidor brasileiro de carne bovina e de hortaliças. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA RURAL, 44., 2006, Fortaleza. Anais: 2006 suplementos: estudos de caso em cinco empresas gaúchas. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

THIELMANN, R. Teoria dos Custos de Transação e as Estruturas de Governança: uma Análise do Caso do Setor de Suinocultura no Vale do Rio Piranga – MG. X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, RJ, 2013.

TOLEDO, G. L.; KHAUAJA, D. M. R. Orientação Para o Mercado e construção de marca: estudo exploratório em uma empresa de telefonia móvel. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 73-78, outubro/dezembro 2005.

TSIOTSOU, R. H. Delineating the effect of market orientation on services performance: a component-wise approach. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 3, p. 375–403, 2010 .

URDAN, A. T.; ROCHA, A. D. Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 46, n.2, p. 55-60, 2006.

URDE, M.; BAUMGARTH, C; MERRILEES, B. Brand orientation and market orientation — From alternatives to synergy. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 1, p. 13–20, 2013.

VELHO, J. P.; BARCELLOS, J. O. J.; LENGELER L.; ELIS, S. A.; OLIVEIRA, T. E. Disposição dos consumidores porto-alegrenses à compra de carne bovina com certificação. *Revista Brasileira de Zootecnia*, v. 38, n. 2, p. 399 – 404, 2009.

VIEIRA, V. A. The Relationship between Market orientation and business performance: a brazilian meta-analysis. In: III ENCONTRO DO EMA-ANPAD, 2008, Curitiba. Anais...III Encontro do EMA-AnPAD, 2008. Disponível em < http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EMA/ema_2008/2008_EMA7.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2016

VINHOLIS, M. M. B. Uma análise da aliança mercadológica da carne bovina baseada nos conceitos da economia dos custos de transação. II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares – PENSA/FEA/USP Ribeirão Preto 1999.

VINHOLIS, M. M. B.; FILHO, H. M. S, CARRER, M. J., CHADDAD, F. R. Transaction attributes and adoption of hybrid governance in the Brazilian cattle market. **Journal on Chain and Network Science**. v. 14 n. 3, p. 189 – 199, 2014

WARD, S.; GIRARDI, A.; LEWANDOWSKA, A. A Cross-National Validation of The Narver and Slater Market Orientation Scale. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.14, n. 2, p. 155-167, 2006.

WILLIAMSON, O. E. Markets and hierarchies. New York: Free Press, 1975

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985

WILLIAMSON, O. Transaction cost economic. Handbook of Industrial Organization, V. 1, p. 135-182, 1989

WILLIAMSON, O. Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quartely**, v. 36, n. 2, p. 269-96, 1991

WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, trust and economic organization. **Journal of Law and Economics**, v. 36, n. 1, p. 453-486, 1993

WILLIAMSON, O. E.. The mechanisms of governance. Oxford: Oxford University Press, 1996.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F.N. (Org.) **Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1-21.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados. **Revista Estudos Regionais**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 385-420, julho/set 2005

ZYLBERSZTAJN, D.; MACHADO FILHO, C. A. P. Competitiveness of meat agribusiness chain in Brazil and extensions for Latin America. São Paulo: USP/FEA, set. 2000, 20 p.

ZYLBERSZTAJN, D. e NOGUEIRA, A.C.L. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. **Economia e Sociedade**, Campinas, v.11, n. 2, p. 329-346, 2002

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

APÊNDICES

APÊNDICE A

PARTE 1. Caracterização do entrevistado

1. Cargo _____
2. Tempo no cargo atual _____
3. Formação profissional _____

PARTE 2. Caracterização do porte da empresa

4. Qual o número de unidades de abate no país.
☐ uma unidade
☐ de 2 a 5 unidades
☐ de 6 a 11 unidades
☐ 12 ou mais unidades
5. Qual o abate médio diário em número de cabeças.
☐ até 200 cabeças/dia
☐ de 201 a 500 cabeças/dia
☐ de 501 a 800 cabeças/dia
☐ mais de 801 cabeças/dia
6. Tipo de clientes. **Se necessário, assinale mais de uma opção.**
☐ Açougue
☐ Mercarias
☐ Minimercado
☐ Boutique de carnes
☐ Loja de conveniência
☐ Supermercado compacto
☐ Supermercado convencional (Ex. Pão de Açúcar, Savegnago)
☐ Hipermercado (Ex. Carrefour, Big, Extra)
☐ Supercenter (Ex. Wal-Mart)
☐ Atacadista (Ex. Makro's, Sam's Club)

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA SER RESPONDIDA PELO RESPONSÁVEL PELO DEPARTAMENTO COMERCIAL

Data da entrevista

Horário de início

Duração

Nome do entrevistado

Nome do cargo

Quando iniciou o trabalho no cargo atual

BLOCO 1 - Orientação para o consumidor

Vocês costumam fazer pesquisas para conhecer as preferências do **consumidor final** em relação à compra de carne? Em caso afirmativo, exemplifique o tipo de investigação, a frequência, o valor investido e principais institutos de pesquisa que fornecem essas informações

O departamento de marketing discute as necessidades e desejos do consumidor com outros departamentos? Com que frequência fazem isso? Existem reuniões periódicas?

Como são desenvolvidas as estratégias competitivas, baseadas em que? Quais os principais fundamentos para a criação de vantagens competitivas? Compreender o consumidor é parte do processo? Explique.

Vocês acompanham mudanças no ambiente de negócios (tendências, economia) e seus possíveis efeitos no comportamento do consumidor de carne bovina? De que forma fazem esse acompanhamento e com que frequência?

Para desenvolver/aprimorar produtos vocês ouvem o consumidor? Existe um canal específico para isso (equipe de vendas, SAC, ouvidoria, pesquisas contratadas)?

BLOCO 2 - Orientação para o cliente

Como encaram, de que forma tratam, as possíveis reclamações dos clientes? Vocês incentivam os clientes (açougues, supermercados e atacadistas) a fazer reclamações e comentários? Como se dá este incentivo?

De que forma se relacionam com seus clientes (ouvem as considerações, opiniões o dão feedback de solicitações)? Como é o processo de atendimento de reclamações e solicitações? Há um departamento específico para cuidar desta relação com o cliente?

Como vocês avaliam se seus produtos entregam valor ao cliente? Existe algum acompanhamento periódico disso para entender se o valor percebido tem aumentado ou diminuído? Com que frequência é feita essa avaliação?

Vocês medem a satisfação do cliente (satisfeitos ou não com os produtos)? Como é feita a pesquisa de satisfação? É feita com regularidade (frequência) ou esporadicamente? Como é a análise do resultado (comparando com ações anteriores, existe um índice, etc.)?

BLOCO 3 - Orientação para o concorrente

Vocês monitoram seus concorrentes? De que forma fazem isso? Vocês reagem rapidamente a possíveis ameaças?

Os gerentes se reúnem com frequência para discutir as ações dos concorrentes que podem ameaçar seu negócio? Como se dão essas reuniões? São formais? Quem participa?

Vocês monitoram o mercado buscando encontrar oportunidades que lhes garantam vantagem competitiva? Como fazem isso e com que frequência?

BLOCO 4 - Coordenação interfuncional

As informações de marketing são compartilhadas com outros departamentos? Com quais departamentos? Como isso é operacionalizado? Como essas informações circulam dentro da empresa?

O departamento de marketing interage com os outros departamentos? De que forma (reuniões, informes, relatórios, etc.)?

Quais os departamentos e funções chave do negócio? Há alguma ação, ou trabalho interno que busque garantir ou melhorar a integração constante dos departamentos e das funções chave do negócio? As funções ou departamentos chave do negócio estão integradas?

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA SER RESPONDIDA PELO RESPONSÁVEL PELA ORIGINAÇÃO DA INDÚSTRIA

Data da entrevista

Horário de início

Duração

Nome do entrevistado

Nome do cargo

Quando iniciou o trabalho no cargo atual

BLOCO 1 - Análise da relação produtor-frigorífico

Explorar o tipo de relacionamento que o frigorífico estabelece com seus fornecedores (curto prazo ou longo prazo – recorrentes ou ocasionais) e os riscos percebidos pelo frigorífico.

Expectativa de resposta/perguntas e questionamentos que devem ser respondidas

- 1- Qual a quantidade média de fornecedores que sua empresa possui?
- 2- Considerando recorrentes aqueles que fornecem a carne ao frigorífico pelo menos uma vez ao ano, qual a porcentagem média de fornecedores recorrentes e de fornecedores ocasionais (não negociam todo ano)?
- 3- É certo que um fornecedor recorrente irá entregar a produção dele ao seu frigorífico todo ano? Há alguma garantia nesse sentido? Explique.
- 4- Existe o risco de um fornecedor recorrente buscar outro parceiro para negociar sua produção? Por quê? Isso acontece? Com que frequência?
- 5- Quais são os critérios de avaliação usados pelo fornecedor para escolher o frigorífico?

BLOCO 2 - Análise da qualidade do produto na origem

Investigar os critérios para seleção dos fornecedores, bem como as possíveis incertezas envolvidas no processo de compra.

Expectativa de resposta/perguntas e questionamentos que devem ser respondidas

- 6- Há como saber, durante a negociação, se produtos (matéria-prima) com a qualidade desejada vão chegar à indústria?
- 7- A qualidade do animal e por consequência, da carcaça obtida, é quase sempre certa ou é quase sempre duvidosa? Explique.
- 8- Há garantias estabelecidas durante a negociação em relação à qualidade da matéria-prima? Quais?
- 9- Há garantias estabelecidas durante a negociação em relação à entrega dos animais? Quais?
- 10- Existe risco de o pecuarista não cumprir a negociação previamente estabelecida? Quais são estes riscos?

BLOCO 3 - Análise da especificidade do ativo

Investigar as características animais procuradas pela indústria frigorífica. Entender qual a dificuldade de encontrar o tipo específico de matéria-prima (animal) que a indústria procura. Entender o papel do peso de abate entre os critérios observados no momento da compra de matéria-prima.

Expectativa de resposta/perguntas e questionamentos que devem ser respondidos

- 10- Quais são os critérios estabelecidos para avaliação da qualidade do animal para abate? Listar as características de animais procurados.

- 11- Quem é responsável por definir esses critérios (depto/função)? Com base em quê, eles são definidos?
- 12- Em termos de especificidade do ativo, com base nos critérios estabelecidos pelo frigorífico, o que **realmente** impede que a compra seja realizada? Explique.
- 13- É difícil encontrar o tipo específico de matéria-prima (animal) que a indústria procura? Explique.

BLOCO 4 - Análise das formas de governança

Investigar qual a forma de compra de matéria-prima mais comum na sua indústria, mercado *spot*, via contratos ou possui animais próprios?

Expectativa de resposta/perguntas e questionamentos que devem ser respondidos

- 14- Quais são os critérios utilizados para selecionar os fornecedores?
- 15- Qual a modalidade de compra de matéria-prima (animal para abate) mais comum na sua indústria (mercado *spot*, via contratos ou possui animais próprios)? Se existir mais de uma, indicar qual a participação de cada uma delas dentro das compras totais.
- 16- Se existir a **modalidade contrato**. Explique como funciona esta modalidade, o que ele garante?
- 17- Há algum 'Programa de Qualidade' ou de 'Certificações' no frigorífico? A empresa exige algum tipo de certificação dos fornecedores?
- 18- Existe algum tipo de parceria entre produtores-frigoríficos? Explique.
- 19- Há alguma estrutura de incentivos para promover a cooperação entre produção e indústria frigorífica? Explique. Em caso afirmativo, a estrutura de incentivos é eficiente? Há falhas que devem ser corrigidas? Explique.