

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS – CEPAN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS – PPGAGRONEGÓCIOS

**DISSERTAÇÃO**

**UM MODELO DE FORMAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE  
CADEIAS DE AGRONEGÓCIOS**

**UFRGS**  
**Escola de Administração**  
**Biblioteca**  
**R. Washington Luiz, 855**  
**Fone: (51) 3316-3991 - Fax: (51) 3316-3991**  
**CEP 90010-400 - Porto Alegre - RS - Brasil**

**Porto Alegre, Dezembro de 2000**

SYS 309341  
631.1  
D 541m

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS – CEPAN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS – PPGAGRONEGÓCIOS

**Ricardo Resende Dias**

## **UM MODELO DE FORMAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE CADEIAS DE AGRONEGÓCIOS**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.**

**Orientador: Eugenio Avila Pedrozo, Dr.**

**Porto Alegre, Dezembro de 2000**



## **AGRADECIMENTOS**

Todo trabalho para ser bem desenvolvido necessita da cooperação e apoio de outras pessoas e este não seria diferente.

Quero agradecer aos que de uma forma ou de outra, direta ou indiretamente deram sua contribuição.

Ao Professor Dr. Eugenio Avila Pedrozo pela humildade, paciência e presteza com que realizou sua missão.

Aos Mestres do Mestrado em Agronegócios por compartilharem suas experiências.

À turma do churrasco que amenizava os momentos de tensões e nos permitia caminhar mais tranquilos.

À minha esposa que foi companheira, parceira e auxiliou no meu crescimento pessoal e profissional.

Às minhas filhas pela força e compreensão em dias de estudo e pesquisa.

Aos meus pais e familiares que me apoiaram.

Aos professores e funcionários da UCG (Universidade Católica de Goiás) pelo apoio dispensado.

Com vocês e Deus pude alcançar os objetivos.

# SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>10</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	13
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
2.1 MODELO DO SISTEMA INTEGRADO AGRONEGOCIAL (SIAN).....	17
2.2 ABORDAGENS TEÓRICAS ESCOLHIDAS PARA O ESTUDO.....	18
2.2.1 <i>Agronegócio – Conceitos</i> .....	21
2.2.2 <i>CSA – Commodity System Approach</i> .....	23
2.2.3 <i>Análise de Filière / CPA</i> .....	23
2.2.4 <i>SCM – Supply Chain Management</i> .....	25
2.2.5 <i>Economia dos Custos de Transações (ECT)</i> .....	27
2.2.6 <i>Cluster / Aglomerados</i> .....	29
2.2.7 <i>Alianças e Redes</i> .....	29
2.2.8 <i>ECR – Efficient Consumer Response</i> .....	31
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>33</b>
<b>4. CONSTRUÇÃO DO MODELO DO PROCESSO DE FORMAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE CADEIAS DE AGRONEGÓCIO.....</b>	<b>37</b>
4.1 TIPOS DE CADEIAS.....	37
4.1.1 <i>Cadeia Genérica</i> .....	37
4.1.2 <i>Cadeia Específica</i> .....	38
4.2 CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADAS A PARTIR DE PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	39
4.2.1 <i>Componentes da Cadeia</i> .....	42
4.2.2 <i>Ambiente e Fluxo da Cadeia</i> .....	57
4.2.3 <i>Contextualização</i> .....	63
4.2.4 <i>Configuração de Uma Entidade – Cadeia Produtiva</i> .....	65
4.3 CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADAS A PARTIR DO ESTUDO DE CASOS REALIZADOS PELA EMBRAPA.....	71
4.3.1 <i>Estudos de Casos sobre cadeias</i> .....	71
4.3.2 <i>Quadro de Características do Processo de Formação e Organização de Cadeias a Partir de Pesquisas Realizadas pela EMBRAPA</i> .....	76
4.4 CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADAS A PARTIR DE PESQUISA EM SEMINÁRIOS DE AGRONEGÓCIOS.....	82
4.5 CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADAS A PARTIR DE UMA ORGANIZAÇÃO INTERMEDIÁRIA (TRABALHOS APRESENTADOS PELO SEBRAE-GO, NO SEMINÁRIO).....	88
4.6 SÍNTESE FINAL DAS CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE FORMAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE CADEIAS.....	92
4.6.1 <i>Síntese do Processo de Formação e Organização de Cadeias</i> .....	92
4.6.2 <i>Diagrama do Processo de Formação e Organização de Cadeias</i> .....	95
<b>5. ESTUDO DE CASO DA CADEIA PRODUTIVA DO FRANGO DE ITABERAÍ LIDERADA PELA SUPER FRANGO.....</b>	<b>98</b>
5.1.1 <i>Questões sobre Cadeias</i> .....	98
5.1.2 <i>Questões sobre empresas fornecedores</i> .....	103
5.1.3 <i>Questões sobre empresas clientes</i> .....	104

5.1.4	<i>Questões sobre a Concorrência.....</i>	105
5.1.5	<i>Questões sobre os Grupos de Interesses.....</i>	106
5.1.6	<i>Levantamento das Características do Processo de Formação e Organização de Cadeia Específica a partir de Estudos na Super Frango.....</i>	106
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>114</b>
6.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
6.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	115
6.3	PROPOSIÇÃO DE NOVOS ESTUDOS.....	115
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>117</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>121</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Diagrama das abordagens teóricas, cadeias de agronegócios e grupos de interesse utilizadas.....	19
Figura 02: Características do Processo de Formação e Organização de Cadeias a Partir de Pesquisa Bibliográfica.....	42
Figura 03: Amplitude das associações entre empresas.....	54
Figura 04 : Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe.....	55
Figura 05: Opções de alianças estratégicas em termos do grau de interdependência com a empresa-mãe.....	56
Figura 06 Fluxograma da Cadeia Produtiva de Carne Bovina no Brasil (Simplificado). ....	60
Figura 07: Esquema da Cadeia Produtiva do Caco do Rio Grande do Norte.....	61
Figura 08: Fluxograma da Cadeia Produtiva do Melão.....	62
Figura 09: Diagrama do Processo de Formação e Organização de Cadeias.....	95

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 01 : Especificação Metodológica .....	34
Quadro 02: Características do Processo de Formação e Organização de Cadeias a Partir de Pesquisas Realizadas pela EMBRAPA.....	77
Quadro 03: Características, Dificuldades, Benefícios e Regras do Processo de Formação e Organização de Cadeias levantadas no Seminário. ....	87
Quadro 04: Características do Processo de Formação e Organização de Cadeias levantadas no Seminário a partir de Trabalhos Apresentados pelo SEBRAE-GO.....	89
Quadro 05: Matriz para Formação e organização de Cadeias.....	94
Quadro 06: Características do Processo de Formação e Organização de Cadeias a Partir do Caso Super Frango .....	109
Quadro 07: Matriz para Formação e Organização de uma Cadeia Específica.....	111



## RESUMO

A grande motivação empresarial consiste em conquistar e reter mercados, com lucro.

Para realizar este objetivo as empresas descobriram que necessitam aperfeiçoar todas as organizações que participam e influenciam desde a produção até a distribuição, ou seja do produtor ao consumidor final. Isto significa formar e organizar cadeias competitivas. Para isso buscou-se identificar as características do processo de formação e organização de cadeias, em cinco etapas:

- pesquisa bibliográfica de diversas abordagens teóricas sobre cadeias, baseadas principalmente, no “Sistema Integrado Agronegocial” (SIAN) para obtenção das características do processo de formação e organização de cadeias;
- pesquisa sobre os estudos de casos de cadeias diversas realizadas pela EMBRAPA visando-se, igualmente, identificar características do processo de formação e organização de cadeias;
- pesquisa de opinião de participantes de um seminário de agronegócios realizado em Goiânia – Goiás obtendo-se as dificuldades, benefícios e regras do processo de formação e organização de cadeias;
- análise da experiência do SEBRAE-Go no processo de formação e organização de cadeias;
- síntese geral a partir dos dados das quatro etapas citadas anteriormente. Foi produzido uma matriz contendo os elementos a serem considerados na formação e organização de cadeias e o processo que o configurador pode escolher quando do desenvolvimento da cadeia;

Finalmente, foi realizado um estudo de caso na cadeia da Super Frango, empresa instalada em Itaberaí – Goiás, aplicando a matriz obtida.

Como resultado da pesquisa obteve-se um modelo de atuação empresarial, já com uma aplicação do mesmo, que pode servir de orientação para as empresas que queiram incluir a visão de cadeia na formulação de suas estratégias, tanto para uso individual, como para uma ação conjunta com outras empresas para formar uma cadeia de agronegócios.

## ABSTRACT

What counts most in business is to gain new markets and make them profitable ones.

To achieve such goal, companies found out they need to improve all organizations which contribute and influence from production to distribution of their final product to the consuming market. This means to form and to organize competitive chains and with that purpose the characteristics of that process were studied in five different stages.

- Bibliographic research of several theoretical approaches, mainly the one based on the “Sistema Integrado Agronegocial” (SIAN) to obtain characteristics of the process.
- Research about chain cases carried out by EMBRAPA aiming at the identification at characteristics of the process of forming and organizing chains.
- Survey among the participants of a seminar in agribusiness held in Goiânia – Go, obtaining the difficulties, benefits and rules of the process of forming and organizing chains.
- Analysis of the experience of SEBRAE – Go in the process of organizing and forming chains.
- General synthesis made according to data taken from the four stages previously mentioned a matrix having elements to be considered in the process of formation and organization of chains together with the process representer can choose when developing a chain.

Finally a case study was carried out in the Super Frango chain, company with head quarters in Itaberaí – Go.

As a result of the research it was obtained a business performance model wich can server as a guide to companies that intend to include the chain vision in the formulation of their strategies both for an individual work or for a team work along with other companies to build and agribusiness chain.

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de mudança contínua, ao qual as organizações estão submetidas, requer dos atores empresariais novas formas de atuação empresarial para garantir sua competitividade, ou seja, a atuação empresarial não responde de forma eficiente às transformações ambientais portanto, a forma de gestão das organizações precisa ser adaptada para responder com sucesso às exigências mercadológicas.

As organizações mais atentas atuam e movimentam neste ambiente, marcado pela incerteza, buscando maior competitividade e lucratividade com menores riscos. Um dos caminhos emergentes encontrados por estas organizações é a formação de redes e organização das empresas em cadeias.

Diversas abordagens possibilitam uma reflexão do contexto organizacional em nível meso-analítico, considerando-se a ação de “conjunto de organizações”, porém neste estudo o interesse maior é pelas cadeia(s) de agronegócios. Nota-se que estas abordagens não tratam com maior aprofundamento o assunto formação e organização de cadeias.

Percebe-se que o empresário tem a noção do que seja atuar em cadeias, fazer associações, reduzir custos em todos os elos da mesma e garantir produtos mais competitivos ao consumidor final, mas o mesmo não tem conhecimento suficientemente disponível para subsidiar suas ações de formação e organização de cadeias.

A pesquisa consistiu em estudar o processo de formação e organização de cadeias, reunindo seus elementos e características fundamentais, contribuindo com o ambiente acadêmico e empresarial. Buscou-se responder a questão principal: O que uma organização que pretenda iniciar uma nova atividade ou reorganizar suas atividades atuais deve levar em conta, para aumentar sua competitividade, pensando toda a cadeia e a própria organização como um dos elos integrantes dessa cadeia?

O estudo foi desenvolvido em seis etapas, sendo cinco etapas de caracterização e identificação das principais características necessárias para a formação e organização das cadeias e, uma aplicação dos resultados já obtidos. Inicialmente, para fazer isto, foi escolhido o modelo Sistema Integrado Agronegocial – SIAN (PEDROZO et alii, 1999), do

qual foram utilizadas as principais abordagens teóricas sobre cadeias, que foi a primeira etapa do estudo.

A segunda etapa foi a análise dos estudos de casos já realizados por pesquisadores da EMBRAPA, retirando dos mesmos as principais características.

A terceira etapa foi uma pesquisa em um Seminário de Agronegócios, objetivando colher as opiniões sobre cadeias dos diversos atores envolvidos em algum tipo de cadeia.

Na quarta etapa realizou-se levantamento de experiências do SEBRAE-GO. em planejar e organizar cadeias.

A quinta fase consistiu em analisar todo este conjunto de informações levantadas, em todas as fases anteriores, identificando o conjunto de características para formar e organizar cadeias.

A sexta etapa fundamentou-se em um estudo de caso de uma cadeia integrada e em funcionamento (Super Frango) onde buscou-se compreender seu processo de formação e organização.

O trabalho foi direcionado objetivando levantar a prática mais adequada para formar e organizar cadeias. Em cada uma das etapas foi elaborado figura ou quadro síntese da mesma. No final, foi construída uma matriz para formação e organização de cadeias, que foi o quadro síntese final dos demais já referidos.

Todo o processo de análise teve com fundamento a contextualização, análise do ambiente e fluxo da cadeia e avaliação considerando os componentes da cadeia, estratégia, estrutura, processos e gestão.

Seguindo o que foi citado, anteriormente, entende-se ter realizado as análises necessárias para caracterizar o processo de formação e organização.

## **1.1 Problema**

As empresas cada vez mais têm necessidade crescente de atuação coordenada ou integrada de ações com suas congêneres para ter uma maior chance de sucesso. As organizações e os setores que são mais desarticulados, desorganizados e desintegrados, estão perdendo mercado e competitividade para as empresas e setores organizados em cadeias produtivas.

O cenário mundial apresenta fortes sinais de mudança de uma concorrência entre empresas para uma concorrência entre cadeias. A grande dificuldade do empresário é a de pensar a cadeia como um todo, situar-se nessa cadeia, organizar-se, influenciar na reorganização das outras empresas participantes da cadeia, visando obter vantagem para sua organização e a cadeia como um todo. Os empresários, acionistas e/ou organizações, apesar de reconhecerem essa situação, têm dificuldades de formar e organizar cadeias ou quando já atuam em cadeia, têm dificuldades de reorganizá-la.

Isso nos conduz a uma questão principal: O que uma organização que pretenda iniciar uma nova atividade ou reorganizar suas atividades atuais deve levar em conta para aumentar sua competitividade, pensando toda a cadeia produtiva e a própria organização como um dos elos integrantes dessa cadeia.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar as principais características presentes, de forma explícita ou implícita, no processo de formação e organização de uma cadeia, a serem considerados por uma empresa como um dos elos dessa cadeia.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar os diversos tipos de sistemas de integração de empresas em cadeias;

- Identificar as principais características presentes no processo de formação e organização de novas cadeias;
- Identificar as principais características presentes no processo de reorganização de cadeias existentes.

### **1.3 Justificativa**

A competição instalada entre as empresas impôs um ritmo frenético de reorganização do trabalho, lançamento de produtos, redução de preços envolvendo todas as organizações do planeta. Quem não consegue competir perde mercado, reduz a rentabilidade, não remunera adequadamente o capital investido e acaba desistindo do negócio, entrando em dissolvência e até mesmo falência.

Neste ambiente concorrencial instalado, as empresas para desempenharem suas atividades com competitividade estão descobrindo a necessidade de integração e cooperação com os diversos grupos de interesse, ou seja, os atores (aqueles que possuem algum interesse pela empresa - fornecedores, produtores, distribuidores, varejistas, consumidores, sindicatos, associações, governos, órgãos fiscalizadores, institutos de pesquisa/ensino/extensão e concorrentes).

A visão de desenvolvimento através de cadeias produtivas melhores formatadas e configuradas começa a ser incorporada pelo meio empresarial. A noção de cadeia como sendo o conjunto de grupos de interesse e os diversos recursos atuando de forma interligada, integrada e cooperada para proporcionar produtos ou serviços aos clientes hoje é realidade. Cada ator precisa ser visto como um elo importante da cadeia produtiva, mas que necessita dos demais e que deve estar devidamente interligado e organizado para que possa tornar a cadeia mais produtiva. Os grupos de interesse estão percebendo que, quando há a devida integração e cooperação as empresas têm maior chance de sucesso na troca de informações valiosas sobre necessidades e requisitos dos consumidores, no fluxo apropriado de materiais ao longo da cadeia, no cumprimento dos prazos de entrega, na determinação de estoques adequados, ou noutras atividades obtendo benefícios para a organização e consumidor final, que é na realidade o sustentáculo dos atores participantes da cadeia.

Cada empresa que compete no mercado regional ou global está inserida em uma cadeia produtiva com características formais ou informais, explícitas ou implícitas, mais ou menos integradas. O importante é que todas as empresas atuam em cadeias recebendo dos fornecedores insumos, processando-os e enviando produto acabado aos clientes. Algumas cadeias são mais organizadas e integradas, conseguindo maior cooperação entre os grupos de interesse participantes das mesmas e tendo, conseqüentemente, uma chance maior de sucesso.

As diversas empresas existentes, participantes de cadeias organizadas ou não, têm um objetivo comum: satisfazer os consumidores com lucro. Na busca de satisfazer clientes e obter lucro, se deparam com uma série de pressões dos vários participantes ou atores envolvidos na cadeia (que surgem em função dos objetivos de cada ator), tais como:

Empregados: melhor remuneração e qualidade de vida;

Investidor: obter melhor remuneração para o capital investido;

Governo: máximo de remuneração através de recolhimento de impostos;

Cliente: produtos que o satisfaça e que tenha preço justo;

Concorrente: ganhar e manter mais clientes;

Fornecedor: melhores rendimentos pelos produtos e/ou serviços ;

Comunidade: melhor qualidade de vida através de melhores salários, preservação do ambiente e produtos e serviços superiores.

A empresa sofre pressão contínua desses diversos atores do ambiente e necessita, ao mesmo tempo, de um sistema integrado e cooperativo com os mesmos, que permita a obtenção de clientes satisfeitos e o conseqüente lucro.

A integração de cadeias não planejadas acontece no dia-a-dia de forma empírica, criando interligações fracas, sem energia e pouco atrativas em termos de produtividade, eficiência e resultados. Cadeias produtivas não planejadas, entregues ao acaso ou ao desenvolvimento natural, conforme o amadurecimento do mercado, podem perder clientes para outras mais organizadas, que oferecem produtos substitutos ou melhores. Com isso essas cadeias não planejadas podem enfraquecer-se, provocando a desistência e até falência

de um grande número de grupos de interesse participantes das mesmas, o que as torna cada vez mais fracas e, conseqüentemente, com menor força concorrencial.

Está-se dando ênfase na formação de cadeias planejadas, baseadas em negociações capazes de apreender a visão de todos os seus atores e que possibilitem a cooperação dos envolvidos, garantindo uma melhor performance dos produtos entregues aos consumidores final, assegurando qualidade, produtividade, competitividade e lucro para todos os participantes. Esta ênfase é pelo fato de se ter o entendimento de que em um futuro bem próximo a concorrência não ocorrerá somente a nível de empresas, mas também de cadeias.

Organizar-se em cadeias atualmente é o caminho mais viável na busca da competitividade. É o que os grupos de interesse precisam entender. Se estamos em uma cadeia produtiva organizada, onde há a integração e cooperação entre os elos, ela se torna mais competitiva, proporcionando uma maior facilidade de atuação para as empresas componentes da mesma. Portanto, podemos concluir que é fundamental para os grupos de interesse a organização das cadeias produtivas das quais fazem parte. Mas a comunidade brasileira não dispõe de informações reunidas que facilitem a compreensão de empresários, estudantes, pesquisadores, interessados no processo de integração de empresas e organização de cadeias produtivas, objeto de nosso estudo.



## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Modelo do Sistema Integrado Agronegocial (SIAN)**

O trabalho será desenvolvido utilizando o modelo SIAN - Sistema Integrado Agronegocial (PEDROZO et alii, 1999) como instrumento de orientação e análise, o qual fornece um quadro de referências sistêmico, interdisciplinar e pluralista, possibilitando reflexões e análise do tema em nível meso-analítico, com maior aprofundamento, segurança, consistência, qualidade e confiabilidade.

O modelo SIAN será utilizado com o objetivo de facilitar a interpretação e análise do processo de formação e organização de cadeias, tendo como ponto de partida as empresas, observando-as de forma conjunta (interorganizacional) sob uma ótica sistêmica e interdisciplinar.

O SIAN é representado por três subsistemas principais: O subsistema referencial (SBR), o subsistema estrutural (SBE) e o subsistema avaliativo (SBA).

Cada um dos subsistemas é constituído por três componentes principais. O Subsistema Referencial (SBR) é composto pela demanda do consumidor, ambiente e/ou política institucional e a capacidade concorrencial. O Subsistema Estrutural (SBE) é o subsistema central, pois nele se encontram os atores que são os responsáveis pelo funcionamento do sistema, baseado nas suas decisões, que conduzem as ações. Os componentes principais são as organizações (consideradas individualmente), os conjuntos de organizações e a nação. O Subsistema Avaliativo (SBA) é o subsistema de desempenho formado pelo desempenho organizacional, o desempenho de “conjuntos de organizações”, e o desempenho nacional.

O estudo teve como foco principal e como ponto de partida no SIAN o nível meso-analítico representado no SBE pelo conjunto de organizações, no SBR pelo ambiente/política institucional e no SBA pelo desempenho de conjuntos de organizações. A partir deste nível meso-analítico foram verificadas as interligações existentes com os outros componentes dos três subsistemas, ou seja, os níveis micro-analítico e macro-analítico.

Para desenvolver o estudo foram selecionados alguns conhecimentos teóricos sobre o assunto cadeia (meso-sistema), os quais foram utilizados no decorrer do trabalho proposto, são eles:

- Agronegócio – Conceitos;
- CSA – *Commodity System Approach*;
- Análise de *Filière*/Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA);
- SCM – *Supply Chain Management*;
- Economia dos Custos de Transações;
- *Cluster* / Aglomerados;
- Redes e Alianças;
- ECR – *Efficient Consumer Response*;

Além dessas abordagens teóricas, que são brevemente apresentadas na dissertação, trabalhou-se com informações de vários estudos de casos já realizados em cadeias.

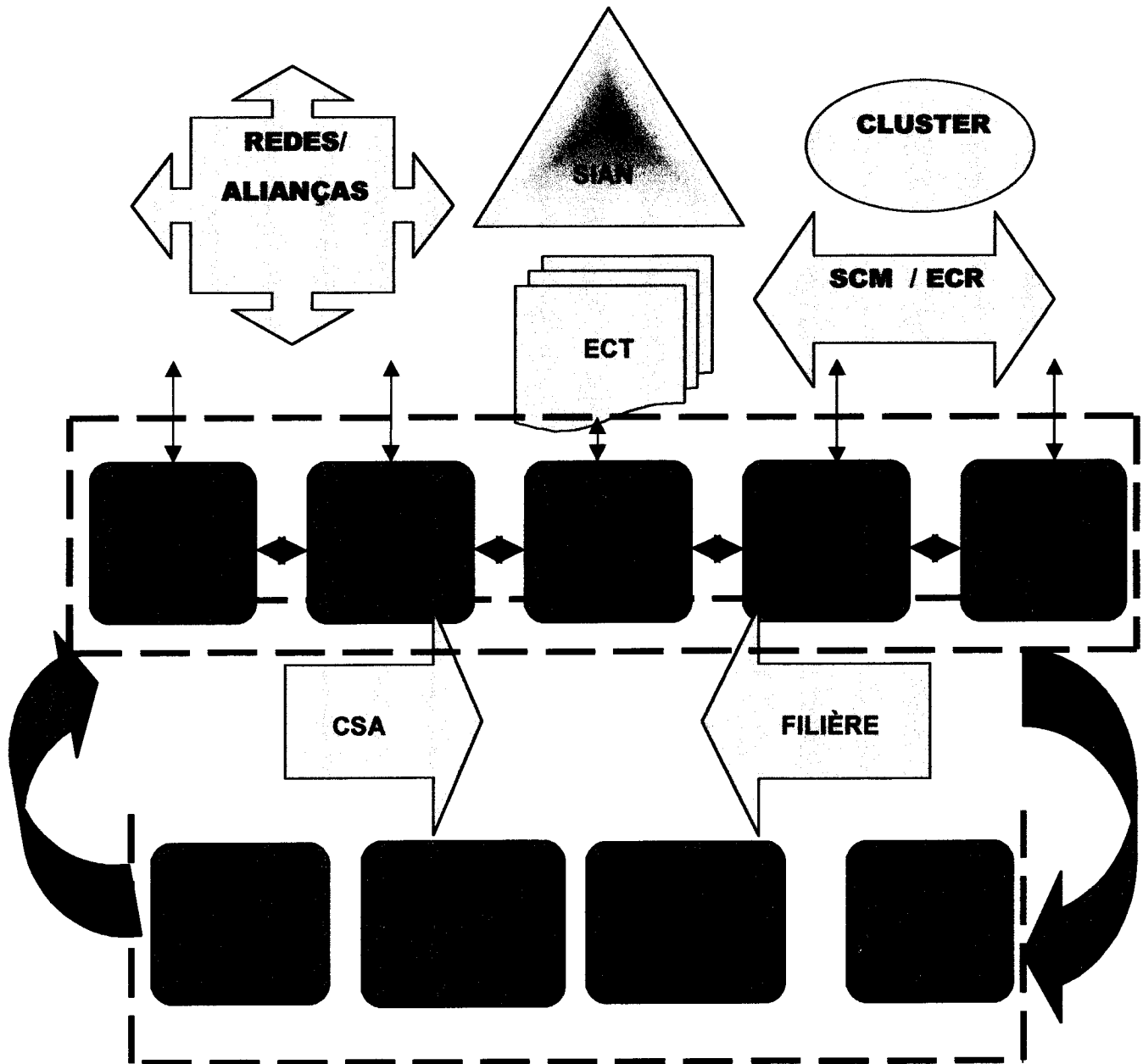
## **2.2 Abordagens teóricas escolhidas para o estudo**

A partir da especificação do foco de ação e a escolha das principais abordagens utilizadas no trabalho, conforme especificado na figura 01, são apresentados alguns comentários iniciais sobre as abordagens teóricas escolhidas.

A apresentação das abordagens a seguir não segue necessariamente o histórico de surgimento das teorias ao longo do tempo. Elas foram escolhidas por entender que são representativas quando se fala em cadeias e por possibilitar reflexões e contribuições para a perspectiva de formação e organização de cadeias.

Para realização do estudo foi utilizado o modelo SIAN, focalizando-se, inicialmente, no componente Conjunto de Organizações, do Subsistema Estrutural (SBE).

Figura 01: Diagrama das abordagens teóricas, cadeias de agronegócios e grupos de interesse utilizadas.



A partir desse “conjunto” realizou-se a observação dos demais subsistemas com seus respectivos componentes.

Os conceitos amplos de Agribusiness, Complexo Rural, Complexo Agroindustrial (CAI) e Sistema Agroindustrial (SAI), que estão presentes na literatura brasileira, foram utilizados como referências e se tornaram úteis ao trabalho desenvolvido.

As metodologias de análise: *Commodity Sistem Approach* (CSA) e Análise de *Filière/CPA* guardam muitas semelhanças. Diferenciam na lógica de análise inicial. A CSA inicia suas análises a partir de uma matéria-prima de base, analisando de montante a jusante, enquanto que a *Filière* inicia suas análises a partir de um produto final, analisando de jusante a montante.

É importante realçar que estas metodologias abandonaram a velha divisão do sistema em três setores: agricultura, indústria e serviços, e compartilham a noção de que a agricultura deve ser vista dentro de um sistema mais amplo composto pelos produtores de insumos, produtores de matéria-prima, agroindústrias e distribuição/comercialização. Estes modelos permitem estudos de caráter mesoanalítico e sistêmico, focando (conforme a necessidade do observador analista) na matéria-prima (CSA) ou no produto final (*Filière/CPA*), ou seja, o estudo de cadeia pode utilizar um dos dois enfoques (CSA ou *Filière/CPA*), dependendo do objetivo do estudo determinado pelo analista.

A *Supply Chain Management* (SCM) ou Gestão da Cadeia de Suprimentos é uma abordagem que explica a cadeia como uma entidade que precisa ser administrada em sua totalidade<sup>1</sup>. É uma abordagem que alinha todas as atividades de produção, desde o fornecimento de insumos até o consumidor final, buscando a colaboração entre os elos da cadeia, redução de custos, benefícios mútuos. A SCM pode ser considerada uma cadeia específica, uma entidade, onde a integração e a co-produção passam a ser fundamentais para a otimização da cadeia como um todo.

Um dos elementos vitais para a configuração de cadeias é a integração e transação entre os participantes da mesma. A Economia dos Custos de Transação é uma abordagem que facilita a análise e a compreensão destas transações, tendo como objetivo reduzir os

---

<sup>1</sup> BEERS; BEULENS & DALEN (1998) definem cadeia como uma entidade que precisa ser administrada em sua totalidade.

custos das mesmas e aumentar a sua eficiência, satisfazendo os envolvidos e promovendo uma relação ganha-ganha.

Outra abordagem complementar envolve redes e alianças. A cadeia vista como uma entidade que se constitui em uma rede de empresas. Dependendo do modo de interligação ou associação existente nesta cadeia, há a caracterização de alguma alianças estratégicas. O empresário, ao formar sua cadeia, está formando sua rede e, ao mesmo tempo, realizando associações ou até mesmo alianças estratégicas. Pôde-se notar, durante o desenvolvimento da dissertação, que a abordagem de redes e alianças foi de grande valia nas reflexões realizadas. Isto se deve pelo fato de uma cadeia ser uma rede e necessitar, em alguns casos, quando de sua formação e configuração, de realizar alianças estratégicas<sup>2</sup>

Quando uma cadeia é tratada como uma entidade pode-se usar a ferramenta ECR-resposta eficiente ao consumidor, que busca melhorar o desempenho de toda cadeia de suprimentos, eliminando custos excedentes da cadeia e transferindo os ganhos para o consumidor final.

O ECR contribui com o projeto por trabalhar a construção de alianças, propiciar um clima de mudança dentro das organizações participantes da cadeia e trabalhar com tecnologias avançadas de comunicações, interligando a cadeia como um todo.

### **2.2.1 Agronegócio – Conceitos**

Os pesquisadores DAVIS & GOLDBERG (1957) apud ARAÚJO (1990) enunciaram o seguinte conceito de *agribusiness*: “é a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção nas unidades agrícolas; e o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com eles”. Este conceito é citado em diversos trabalhos de outros pesquisadores, tais como: BATALHA (1997); ZYLBERSTAJN & FARINA (1997); LAUSCHNER (1993); SILVA (1991).

---

<sup>2</sup> Alianças estratégicas, segundo IOSHINO & RANGAN (1996), vincula facetas específicas das atividades-fins de duas ou mais empresas. É uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta.

No Brasil, o *agribusiness* é considerado por LAUSCHNER (1993) **Complexo Rural**, como pode ser observado pela seguinte definição:

“a ciência que coordena o abastecimento de insumos para produção agrária e, subseqüentemente, a produção, processamento e distribuição de alimentos e fibras. Complexo rural compreende tanto tecnologia como economia: depende de muitas tecnologias, como da ciência agropecuária, da ciência florestal, da mecânica e entomologia, assim como de muitas outras; depende também de diversas fases da economia, como da economia agrícola, do consumidor, do trabalho e da economia industrial. A todas essas disciplinas devem ser agregados elementos de ciência política, de governo, educação, sociologia, psicologia, etc. Por isso o estudo do complexo rural é interdisciplinar, aplicado à alimentação e fibras, a base de todas as civilizações”, ROY (1967) apud LAUSCHNER (1993).

Segundo LAUSCHNER (1993), o complexo rural tende a se transformar totalmente em **complexo agroindustrial**, cujo o ator principal é a agroindústria. O autor conceitua agroindústria no sentido amplo e restrito.

“**Agroindústria em sentido amplo** é a unidade produtiva que transforma o produto agropecuário natural ou manufaturado para utilização intermediária ou final”.

“**Agroindústria em sentido restrito** é a unidade produtiva que, por um lado, transforma, para a utilização intermediária ou final, o produto agropecuário ou seus subprodutos não manufaturados; e que, por outro lado, adquire diretamente do produtor rural o mínimo de 25% do valor total dos insumos utilizados”.

Segundo ARAÚJO (1990), o termo **Complexo Agroindustrial (CAI)** vem ganhando maior espaço e atenção aproximando do conceito de *agribusiness*. Assim, as funções do CAI poderiam ser detalhadas em 7 níveis, a saber: suprimentos à produção; produção; transformação; acondicionamento; armazenamento; distribuição e consumo.

BATALHA (1997) trabalha de forma sistêmica, com o conceito de **Sistema Agroindustrial (SAI)** como um conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção dos insumos até a chegada do produto final ao consumidor. O SAI, num sentido mais amplo, não está associado a nenhuma matéria-prima agropecuária ou produto final específico. É composto por seis conjuntos de atores: agricultura, pecuária e pesca; indústrias agroalimentares; distribuição agrícola e alimentar; comércio internacional; consumidor; indústrias e serviços de apoio.

### **2.2.2 CSA – Commodity System Approach**

A CSA teve origem nos Estados Unidos, a partir da definição de agribusiness por DAVIS & GOLDBERG (1957) apud BATALHA (1997) e através do trabalho de GOLDBERG (1968) apud BATALHA (1997) que utilizou a noção de *commodity system approach* (CSA) baseado, inicialmente, no referencial teórico da matriz insumo-produto de LEONTIEFF. Mas durante a aplicação do conceito de CSA, GOLDBERG abandona o referencial teórico da matriz insumo-produto para aplicar os conceitos da economia industrial. Através destes novos conceitos da economia industrial passou a estudar o comportamento dos sistemas de produção da laranja, trigo e soja. O estudo foi um sucesso devido, principalmente, a aparente simplicidade do aparato teórico bem como, seu grande grau de acerto nas previsões.

Segundo BATALHA (1997), a agricultura já não poderia ser abordada de maneira indissociada dos outros agentes responsáveis por todas as atividades que garantiriam a produção, transformação, distribuição e consumo de alimentos. A lógica de análise tem como ponto de partida uma matéria prima agrícola específica (laranja, café, trigo ou soja), sendo desenvolvida em todos os elos até chegar ao consumidor final.

### **2.2.3 Análise de Filière / CPA**

Segundo BATALHA (1997), a análise de *filière* desenvolveu-se no âmbito da escola industrial francesa.

A palavra *filière* foi traduzida para o português pela expressão cadeia de produção e, no caso do setor agroindustrial, cadeia de produção agroindustrial ou simplesmente cadeia agroindustrial (CPA).

MORVAN apud BATALHA (1997) procurou sintetizar e sistematizar os esforços de conceituação empreendidos pelos economistas industriais franceses, enumerando três elementos que estariam ligados a uma visão de cadeia de produção:

- A cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, que podem de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;

- A cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes;
- A cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

A cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada de jusante a montante, em três macrossegmentos:

- Comercialização – Representa as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais;
- Industrialização – Representa as firmas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor;
- Produção de matérias-primas – Reúne as firmas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final.

A lógica de análise utilizando o conceito de *Filière* ou (CPA) tem como ponto de partida o consumidor final, que é o principal indutor de mudanças no *status quo* do sistema, transferindo seus requisitos de jusante a montante.

A cadeia de produção agroindustrial é definida a partir da identificação de determinado produto final. Após esta identificação cabe ir encadeando, de jusante a montante, as várias operações técnicas, comerciais e logísticas, necessárias à sua produção.

BATALHA (1997) comenta que alguns franceses diferenciam cadeia de produção de cadeia de produto. Uma cadeia de produção teria seu espaço analítico delimitado pelas várias operações de produção associadas a uma matéria-prima de base. Assim, o ponto inicial de construção do modelo seria esta matéria-prima (café, soja, leite, trigo etc.). Uma cadeia de produto seria delineada a partir de um produto final.



## **2.2.4 SCM – Supply Chain Management**

BEERS, BEULENS & DALEN (1998) comentam a necessidade do desenvolvimento de uma ciência da cadeia como uma disciplina emergente que pode suprir a comunidade de negócios como uma concepção inovadora.

Eles definem cadeia como uma entidade que precisa ser administrada em sua totalidade, visando conseguir maior valor para os clientes, melhorar a renda e abaixar os custos totais, satisfazendo uma variedade de forças legais.

A administração de cadeias de suprimentos acentua a necessidade de colaboração entre estágios sucessivos do produtor primário até o envolvimento do consumidor final.

FEARNE (1996) apud BEERS et al. (1998) afirma que, a SCM procurava quebrar os domínios das barreiras que existem entre cada um dos elos na cadeia de suprimentos, conseguindo um nível superior de serviço e substancial economia nos custos. A SCM procurava conseguir um relacionamento de benefícios mútuos por definir a estrutura organizacional e relação contratual entre compradores e vendedores, onde o avanço até agora tem sido classificado como adversário.

STEVENS (1989) apud BEERS et al. (1998) descreve a cadeia de suprimentos como um sistema no qual constitui partes incluindo suprimentos de material, produção, serviços de distribuição e clientes ligados consecutivamente via fluxo para frente de materiais e um fluxo de feedback de informações.

VAN DALEM (1998) apud BEERS et al. (1998) descreve uma estrutura a ser usada para identificar, diagnosticar e resolver problemas na cadeia em nível multi-disciplinar, através da Performance; Processos; e Instituição. É importante salientar que a institucionalização da cooperação e integração na cadeia pode ser classificada entre muito rígida e muito solta:

- Regras e normas guiando os relacionamentos; excluindo variação introduzida por interferência humana;
- Relacionamento autocrático, compreendendo hierarquia e política hierárquica;
- Relacionamento coletivo, compreendendo voto, consenso e simples coalizão sistêmica;

- Relacionamento individual, compreendendo autônomo, negociante, e união geral de sistema.

Segundo CHRISTOPHER (1997), as companhias de ponta procuram tornar a cadeia de suprimentos competitiva como um todo, através do valor que elas adicionam e os custos que elas reduzem em geral. Elas compreenderam que a competição real não é feita entre uma companhia e outra, mas entre uma cadeia de suprimentos e outra.

O gerenciamento da logística está direcionado à otimização de fluxos dentro da organização, enquanto que o gerenciamento da cadeia de suprimentos reconhece que a integração interna por si não é suficiente.

Fundamentos do gerenciamento da cadeia de suprimentos:

- A cadeia é vista como uma entidade única e não fragmentada por áreas funcionais.
- A cadeia de suprimentos requer e, ao final, depende da tomada de decisão estratégica.
- A cadeia exige uma nova abordagem de sistemas: a chave é integração, não simplesmente interface.

O autor apresenta a Co-produção como “O desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com um número limitado de fornecedores com base na confiança mútua”.

Benefícios de um relacionamento de co-produção:

- Prazos de entrega mais curtos;
- Promessas de entrega confiáveis;
- Menos quebras de programação;
- Níveis de estoque mais baixos;
- Implantação mais rápida das modificações de projeto;
- Menos problemas de qualidade;
- Preços competitivos e estáveis;
- Maior prioridade dada aos pedidos.

A filosofia básica da co-produção é considerar o fornecedor uma extensão da fábrica do cliente, com ênfase num fluxo contínuo e num canal de suprimentos sem costuras de ponta a ponta.

A postura quando se fala em cadeias de suprimentos é a de desenvolver os fornecedores, pois os mesmos são considerados uma fonte crescente de inovação do produto ou do processo.

Segundo WOOD & ZUFFO (1998), o termo *supply chain management* pode ter as seguintes traduções: “Gestão da cadeia de suprimentos”, “Gerenciamento da rede de suprimentos” e “Gestão da cadeia de demanda”.

*Supply chain management* pode ser definido como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final, por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas. Projetos deste tipo, além de trabalharem na performance dentro da empresa, busca avançar as fronteiras aproximando fornecedores e clientes.

POIRIER & REITER (1996) apud WOOD & ZUFFO (1998) consideram o *supply chain management* um sistema que envolve todos os elementos de uma cadeia de produção, do fornecedor da matéria-prima até a entrega do produto (ou serviço), pelo comércio varejista, (ou pela empresa prestadora de serviços) ao consumidor final, visando a otimização da cadeia de valores como um todo.

### **2.2.5 Economia dos Custos de Transações (ECT)**

As transações constituem um dos elementos importantes na formação e organização de cadeias, porque em cada elo de ligação da cadeia a transação e seu custo correspondente estão presentes.

A economia dos custos de transação oferece uma base teórica para o entendimento da ligação entre as empresas de uma cadeia.

Segundo FARINA et al. (1997) apud WEYDMANN (1999), os custos de transação envolvem, especificamente, a elaboração e negociação dos contratos, monitoramento de

desempenho, mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, organização de atividades e também os custos com adaptação às mudanças no ambiente econômico.

Segundo KLEIN & SHELANSKI (1994) apud FARINA et al. (1999), a ECT estuda como parceiros em uma transação protegem-se dos riscos associados às relações de troca. A redução dos riscos implica a redução de custos de transação, sendo, por esse motivo, considerada um elemento de eficiência na concorrência entre empresas.

FARINA et al. (1997) mostra que a ECT trabalha em um ambiente de racionalidade limitada caracterizado pela incerteza e informação imperfeita. Dessas duas características do ambiente econômico decorrem os custos de transação, cuja minimização vai explicar os diferentes arranjos contratuais que cumprem a finalidade de coordenar as transações econômicas de maneira eficiente.

É importante destacar as principais características e dimensões a serem consideradas na ECT, conforme explicitado por FARINA (1997):

- Especificidade dos ativos: ativos envolvidos em uma transação que não são reempregáveis a não ser com perdas de valor;
- Frequência das transações: recorrência e/ou regularidade das transações;
- Incerteza: inclui variância ou desconhecimento de elementos futuros relacionados à transação;
- Duração da transação: capta a intensidade com que a transação se manifesta no tempo;
- Complexidade: relacionado à presença de limites, à racionalidade e à dificuldade de mensuração do desempenho;
- Grau de inter-relacionamento com outras transações (que pretende inserir a análise da transação em um contexto de transações, do qual ela faz parte, trazendo à tona a eventual dificuldade e seus custos da coordenação de diferentes transações).

Ao estudar uma cadeia sob o ponto de vista de sua formação e organização a ECT constitui em uma abordagem essencial, pois ela trata dos custos de transação que envolve a

formação de cadeias, objeto de interesse de qualquer ator responsável por configuração de cadeias.

### **2.2.6 Cluster / Aglomerados**

O estudo de *cluster* possibilita-nos ampliar os conhecimentos sobre o conjunto de diferentes organizações e estrutura do agronegócio em uma área geográfica específica que pode ser, dependendo do caso, determinante para a formação e organização de cadeias.

Segundo PORTER (1999, p.211), “Aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. Os aglomerados geralmente também incluem empresas em setores a jusante (ou seja, distribuidores ou clientes), fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infra-estrutura especializada, instituições governamentais e outras dedicadas ao treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (como universidades, centros de altos estudos e prestadores de serviços de treinamento vocacional), e agência de normatização”.

Segundo HADDAD (1998), os *clusters* são formados por indústrias e instituições que têm ligações particularmente fortes entre si, tanto horizontal quanto verticalmente e, usualmente, incluem: empresas de produção especializada; empresas fornecedoras; empresas prestadoras de serviços; instituições de pesquisas; instituições públicas e privadas de suporte fundamental. A essência do desenvolvimento de cluster é a criação de capacidades produtivas especializadas dentro de regiões, para promoção de seu desenvolvimento econômico, ambiental e social.

Ao estruturar cadeias deve-se levar em conta que as mesmas podem estar inseridas em um ou vários *clusters*, ou até mesmo a cadeia poderá desencadear um surto de desenvolvimento na região formando um *cluster* em seu entorno.

### **2.2.7 Alianças e Redes**

A atuação em cadeias exige cada vez mais cooperação entre empresas e em algum elo da cadeia poderá ser necessário formar redes e fazer alianças. IOSHINO & RANGAN

(1996) definem aliança estratégica como aquela que possui simultaneamente três características necessárias e suficientes apresentadas a seguir:

- As duas ou mais empresas, que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas, permanecem independentes depois da formação da aliança;
- As empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão;
- As empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais, por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

O autor apresenta também os diversos tipos de associações entre empresas, classificando-as em: associações que são alianças estratégicas e associações que não são alianças estratégicas. As diversas formas de associações são interessantes na análise de formação e organização de cadeias.

As organizações além de atuarem em cadeias podem fazer alianças que permitem às empresas reagirem rapidamente às necessidades do mercado e enfrentarem as questões ligadas à diferentes sistemas gerenciais, e possibilitam aos administradores a iniciativa de aprender a conviver com esses sistemas e deles extrair aprendizado.

A lição das alianças é simples: elas são um novo meio de competir no mercado internacional. As atuais tendências sugerem que as alianças estratégicas satisfazem as necessidades de longo prazo e não as de curto prazo.

CASAROTTO FILHO (1998) apresenta o conceito de rede flexível e rede *topdown*. A rede *topdown* pressupõe a existência de uma empresa-mãe com várias empresas pequenas fornecedoras. O fornecedor é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede. Exemplos: indústria automobilística, sistema de integração das agroindústrias.

A rede flexível consiste em uma rede de pequenas empresas, com criação de formas alternativas de organização (como os consórcios, associações e cooperativas) e que passa a ter também competitividade internacional. Exemplo: consórcios italianos.

O empresário que deseja formar, organizar e reorganizar cadeias terá mais facilidade na tarefa, conhecendo os conceitos: Redes Flexíveis e Redes *Topdown*.

De acordo com NOHRIA & ECCLES (1992) apud BATALHA & SILVA (1999) a utilização da noção de rede (*network*), para o estudo das organizações e seus comportamentos, está fundamentada em cinco premissas básicas:

- Todas as organizações estão ligadas a um conjunto importante de relações sociais.
- Ambiente de uma organização pode ser visto como uma rede de outras organizações.
- As ações dos atores das organizações podem ser melhor explicadas pelas suas relações dentro da rede.
- As redes condicionam e são condicionadas pelas ações de seus integrantes.
- As análises comparativas de organizações devem considerar as características das redes nas quais elas estão inseridas.

### **2.2.8 ECR – Efficient Consumer Response**

O artigo de WOOD & ZUFFO (1998) comenta a evolução do conceito de logística e apresenta o estágio atual como sendo *Supply Chain Management* atuando conjuntamente com a *Efficient Consumer Response* (Resposta eficiente ao Consumidor – ECR). Conforme estes autores, a ECR trata-se de um conjunto de metodologias empregadas principalmente por empresas de consultoria, cuja aplicação visa quebrar as barreiras entre parceiros comerciais. Estas barreiras costumam resultar em ineficiências, com impacto em custos e tempo de resposta ao consumidor. Projetos deste tipo envolvem a criação de um consórcio de empresas industriais e comerciais que busquem, através da análise do sistema de valores, realizar otimizações. Iniciativas deste tipo no Brasil têm, até o momento, esbarrado em resistências culturais e na característica conflituosa do relacionamento entre os elos dos sistemas de valores.

SALMON (1993) diz que as empresas, ao longo do canal de distribuição, deveriam adotar algumas ferramentas do ECR, com o objetivo de aumentar vendas e oferecer maior valor ao consumidor final. Ferramentas do ECR:

- **Sortimento Eficiente**, que busca otimizar o *mix* de produtos e a alocação de espaço, tendo como consequência o aumento de vendas e do giro de estoques.
- **Reposição eficiente**, que dinamiza o fluxo de produtos desde a produção até o checkout do distribuidor, por meio da gestão partilhada de estoques entre distribuidores e fornecedores, buscando reduzir custos de armazenagem e distribuição.
- **Promoção eficiente**, que identifica pontos de redução de custos, a partir da redução da complexidade dos acordos entre distribuidores e fornecedores visando agregar valor ao consumidor final.
- **Introdução eficiente de novos produtos**, que aumenta o índice de sucesso no lançamento de novos produtos mediante troca de informação sobre vendas, ao longo do tempo, entre os parceiros.

A ECR, para SALMON (1993), apresenta três pontos básicos principais:

- Construção de alianças entre os parceiros comerciais baseado em relações ganha-ganha;
- Criação, dentro da empresa, de um clima de mudança por meio de comunicação, educação e desenvolvimento de um novo sistema de medida e recompensa.
- Criação de um fluxo de informação, alavancado em um programa de investimento em tecnologia de informação tanto em nível interno das empresas quanto externamente, via EDI (*Electronic Data Interchange*) ou troca eletrônica de dados.

A Associação ECR-Brasil foi criada em 1997 e congrega cerca de 75 empresas entre indústrias, atacadistas, e varejistas que juntas, procuram identificar oportunidades de melhoria nas práticas comerciais e no uso de novas tecnologias, buscando melhorar o desempenho de toda a cadeia de suprimentos, eliminando custos excedentes da cadeia e transferindo os ganhos para o consumidor final (ECR Brasil, 1998).



### 3. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada através de um estudo descritivo. Segundo TRIVINÓS (1987), o estudo descritivo tem a pretensão de descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade. Ao realizar o estudo objetivou-se descrever as principais características do processo de formação e organização de cadeias, portanto a utilização do estudo descritivo foi adequada aos objetivos pretendidos.

Visando obter dados mais fidedignos o estudo foi dividido em seis etapas conforme explicitado na Quadro 01:

- pesquisa bibliográfica sobre as abordagens teóricas escolhidas;
- estudos de casos já realizados;
- levantamento de experiência em um Seminário de Agronegócios;
- levantamento de experiência SEBRAE-Go;
- síntese final.
- estudo de caso de uma cadeia específica;

As características do processo de formação e organização de cadeias serão obtidas através de um processo de abstração. Compreende-se o mesmo como um processo de remoção de detalhes únicos para que permaneçam as qualidades essenciais. (HATCH, 1997:9,10).

Foram utilizados dados quantitativos e qualitativos sendo que a ênfase maior foi aos dados qualitativos, pelo próprio fato de se ter realizado a interpretação e construção de quadros de referências especificando as características do processo de formação e organização de cadeias e de uma Matriz de Formação e Organização de Cadeias. Os levantamentos foram realizados em fontes primárias (entrevistas e questionários) e fontes secundárias através de livros, revistas, artigos, dissertações, teses, informações publicadas por jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe, entre outros, de acordo com cada etapa mencionada na Quadro 01.

Na primeira etapa foi realizada pesquisa bibliográfica utilizando-se da fonte secundária, percorrendo as fases de escolha da literatura, leitura (objetivando a aquisição de conhecimentos teóricos sobre cadeias) e análise, tendo como produto final dessa etapa, a Figura 02 com as características do processo de formação e organização de cadeias.

Na segunda etapa foram pesquisados os trabalhos de estudos de casos sobre cadeias já existentes, retirando dos mesmos as principais características do processo de formação, organização dos casos estudados.

**Quadro 01 : Especificação Metodológica**

<b>Etapas</b>	<b>Fases</b>	<b>Referencial Teórico</b>	<b>Produto</b>	<b>Fonte De Dados</b>
<b>1</b>  <b>Pesquisa bibliográfica (referencial conceitual)</b>	Levantamento da literatura pertinente	SIAN (apoio inicial)	Escolha das abordagens teóricas	Fonte Secundária
	Leitura e análise	CSA, <i>Filière</i> , SCM, ECT, <i>Cluster</i> , Redes e Alianças, ECR	Figura 02 com as características do processo de formação e organização de cadeias	Fonte Secundária
<b>2</b>  <b>Estudos de casos já realizados</b>	Leitura e análise	Cadeias e/ou meso-análise	Quadro 02 com as características do processo de formação e organização de cadeias	Fonte Secundária
<b>3</b>  <b>Levantamento de experiência (Seminário de Agronegócio)</b>	Elaboração de questionário	Metodologia Científica	Questionário (ver anexo II)	Referencial bibliográfico
	Aplicação do questionário	-	Questionários respondidos	Participantes do Seminário de Agronegócios
	Análise	Cadeias	Quadro 03 com características do processo de formação e organização de cadeias	Fonte primária (questionários respondidos)

<b>4</b> <b>Levantamento de experiência SEBRAE-GO</b>	Levantamento de dados primários, secundários e análise	Cadeias	Quadro 04 com características do processo de formação e organização de cadeias	Fonte secundária (documentos e registros), fontes primárias (entrevistas)
<b>5</b> <b>Síntese final da figura e dos quadros de características e do processo de formação e organização de cadeias</b>	Análise	Cadeias	Construção e representação através de uma matriz (quadro 05) e de um diagrama (figura 09) com as principais características e do processo de formação e organização e reorganização de cadeias, usando a figura e quadros construídos.	Figura e quadros das etapas anteriores
	Aplicação	Matriz	Preenchimento da Matriz	Figura e quadros das etapas anteriores
<b>6</b> <b>Estudo de caso da cadeia Super Frango</b>	Elaboração do roteiro de entrevista	Metodologia Científica	Roteiro de entrevista (ver anexo I)	Referencial bibliográfico e pesquisador
	Levantamento de dados primários, secundários e análise	Cadeias	Quadro 06 com características do processo de formação e organização de cadeias e Quadro 07 Matriz para Formação e Organização de uma Cadeia Específica – A Cadeia da Super Frango	Fonte secundária (documentos e registros), fontes primárias (entrevistas)

Na terceira etapa fez-se o levantamento de experiência (TRIPODI, 1975) dos participantes de um seminário de agronegócio, que foi realizado em Goiânia, promovido nos dias 04 e 11 de Setembro de 2000, pela primeira turma do Curso de Administração de Agronegócio da UCG-GO, envolvendo acadêmicos e profissionais distribuídos entre empresários dos diversos elos do agronegócio, profissionais do SEBRAE – Rural e outros conhecedores do assunto. Nessa etapa houve uma palestra sobre cadeias – formação e organização, possibilitando aos participantes melhor entendimento do assunto. Foi elaborado e aplicado um questionário (ver Anexo II) aos participantes. Como resultado obteve-se 29 questionários respondidos. Após o seminário foi realizada análise das opiniões dos participantes, sendo construído no final o quadro 04 de características do processo de formação e organização de cadeias.

Na Quarta etapa foi realizado levantamento da experiência do SEBRAE-Go em formar e organizar cadeias. Foram utilizadas fontes primárias (entrevistas aos configuradores de cadeia lotados no SEBRAE) e fontes secundárias (pesquisa bibliográfica, utilizando o material de cadeias produzido pelos atores envolvidos no processo de organização).

A quinta etapa consistiu em elaborar a síntese final na qual utilizou-se a figura e quadros de características produzidos nas etapas anteriores, tendo como produto final a construção de uma Matriz de Formação e Organização de Cadeias e a representação, através de um diagrama (figura rica), conforme explícito na SSM (*Soft Systems Methodology*) PIDD (1998), das principais características do processo de formação e organização de cadeias.

As figuras ricas, conforme PIDD (1998), formam parte de uma abordagem da metodologia de sistemas *soft*, mas elas também podem estar sozinhas em seus próprios direitos. Elas buscam capturar a situação problema que caracteriza a estruturação dos problemas. Elas procuram esboçar os principais atores, características, interesses e interações de uma realidade em estudo.

Considerando a afirmação de ROESCH (1999) de que os estudos de casos visam levantar questões e descrever situações ou fenômenos, na sexta etapa optou-se pela realização de um estudo de caso em uma cadeia que possibilitou conhecer com maior aprofundamento a realidade empresarial quando se fala em cadeias. Em função do levantamento bibliográfico e estudos de casos já realizados foi escolhida uma cadeia específica (do frango), tendo como empresa líder a Super Frango. A escolha dessa cadeia foi motivada por ser bastante organizada e ter apresentado nos últimos anos crescimento contínuo.

Para realizar este estudo foram utilizadas entrevistas, ver (Anexo I) e posteriormente elaborado o Quadro 06 - Características do processo de formação e organização de cadeias e o Quadro 07 - Matriz para formação e organização de uma cadeia específica – Super Frango.

Após ter realizado todas as etapas já descritas, acredita-se estar apresentando uma descrição fidedigna das características do processo de formação e organização de cadeias, objeto desta dissertação.

## **4. CONSTRUÇÃO DO MODELO DO PROCESSO DE FORMAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE CADEIAS DE AGRONEGÓCIO**

### **4.1 Tipos de Cadeias**

Os conceitos, especificados no item 2.2.1 Agronegócio - Conceitos, foram desenvolvidos ao longo dos anos e a partir do entendimento dos mesmos pode-se chegar aos termos cadeia genérica e cadeia específica.

A partir destes conceitos será apresentada a definição de cadeia, cadeia genérica e cadeia específica.

A palavra cadeia, neste trabalho, expressa um grupo de empresas ligadas entre si, formando um conjunto de elos seqüenciais (formado de atores) que agregam valor ou contribuem de alguma maneira para o desenvolvimento dos produtos e/ou serviços, desde a criação e a fabricação de matéria-prima até a distribuição do produto acabado ao consumidor final.

A cadeia pode ser do tipo genérica ou específica. O ator ou grupo de atores interessados na configuração da cadeia deve optar por desenvolver a cadeia genérica ou a cadeia específica.

O configurador da cadeia com objetivo de organizá-la, tem a necessidade de definir o tipo de cadeia a ser configurada, genérica ou específica.

#### **4.1.1 Cadeia Genérica**

A cadeia genérica constitui no agrupamento de todas as empresas envolvidas no processo produtivo de um produto qualquer, desde a fase de produção de matéria-prima até a colocação do produto acabado junto ao consumidor final. A cadeia genérica é delimitada pela área geográfica de atuação. Exemplo: Cadeia genérica do frango em Goiás. Representa o conjunto de todas as empresas produtoras de matérias-primas, granjas de produção do pintinho, granjas de produção de frango, frigoríficos e distribuidores (supermercados, bares, lanchonetes ou outros) envolvidos com o produto frango.

Nota-se o grande interesse do estado, associações de empresas, entidades de fomento e desenvolvimento, entidades públicas e universidades no estudo de cadeias genéricas objetivando promover o desenvolvimento de uma região, de grupos de empresas associadas ou a competitividade de um produto ou serviço.

Quando o estudo é focado na cadeia genérica busca-se o desenvolvimento de todos os atores em todos os elos da cadeia. A preocupação concentra no desenvolvimento da cadeia observando a fronteira em que a mesma foi delineada. Por exemplo, a cadeia do frango no estado de Goiás, ou cadeia do frango no município de Itaberaí, ou ainda cadeia do frango no Distrito Federal.

#### **4.1.2 Cadeia Específica**

O termo cadeia específica foi escolhido tendo como base o termo *Supply Chain Management*.

A cadeia específica é um sistema configurado por uma empresa líder que coordena as principais atividades dos atores que a compõem, denominados integrados. A cadeia específica constitui-se uma entidade que reúne a empresa líder (coordenadora) e as empresas integradas. Ela é uma entidade que busca agregar mais valor ao produto ou serviço para satisfazer os clientes, melhorar a renda dos atores (empresas) participantes e baixar os custos totais.

A cooperação entre os atores (empresas) dos diversos elos sucessivos desde a produção da matéria-prima até a distribuição ao consumidor final passa a ser o grande desafio da administração de uma cadeia específica.

A cadeia produtiva específica torna-se uma entidade formada por diversas empresas, uma líder e as outras lideradas. Todas buscando entregar um produto ou serviço superior ao cliente procurando vencer a competição mercadológica travada entre cadeias.

Percebe-se que no ambiente competitivo existe para alguns tipos de produtos uma cadeia genérica com maior organização e desta genérica surgem algumas cadeias específicas organizadas, disputando o mercado.

O empresário que ficar isolado poderá ser eliminado deste jogo competitivo. O empresário que se isolar correrá o risco de não conseguir agregar valor suficiente ao produto ou serviço tanto quanto as cadeias específicas organizadas podendo assim, ser eliminado do mercado. Para participar do jogo competitivo adequadamente as empresas procuram cooperar umas com as outras formando cadeias genéricas e ou específicas.

A formação de cadeias genéricas ou específicas geralmente é liderada por um ou mais atores participantes, sendo que a escolha pelo tipo genérico ou específico é motivada pelo interesse dos atores (empresas) líderes.

Após a decisão de organizar cadeias do tipo genérica ou específica o configurador passa a pesquisar e configurar a cadeia a partir do modelo apresentado na Figura 02.

## **4.2 Características Identificadas a Partir de Pesquisa Bibliográfica.**

A atividade de formar e organizar cadeias é complexa e bastante dinâmica. Por isto, foi elaborada um figura sintética dividida em quatro grandes grupos contendo os elementos que contribuem para a análise, criação e configuração da cadeia.

Foi realizado estudo teórico das diversas abordagens orientado pelo modelo SIAN – Sistema Integrado Agronegocial e identificados os vários elementos que podem contribuir com o processo de formação e organização de cadeias. Após, passou-se a refletir sobre a maneira de apresentá-los na figura de forma que o configurador possa compreendê-los e utilizá-los com facilidade.

Posteriormente os elementos foram divididos em quatro grandes grupos:

- Grupo 1: Componentes;
- Grupo 2: Ambiente e Fluxo da Cadeia;
- Grupo 3: Contextualização;
- Grupo 4: Configuração de uma Entidade Cadeia.

Esses elementos passaram a fazer parte da Figura 02.

No Grupo 1, reuniu-se todos os elementos que poderiam ser classificados como componentes. Isto significa que os mesmos estariam presentes em qualquer tipo de cadeia. A cadeia não teria como existir sem a presença destes componentes. Os mesmos, agrupados e interligados, dão corpo possibilitando a formação da cadeia. Estes componentes são: tipos de cadeias, produto/mercado, atores, fronteiras, valores, princípios e identidade, tecnologia da informação, sistema de integração e sistema de transação. Uma cadeia produtiva não existiria se não tivesse produto para ser colocado no mercado, atores para operacionalizá-la, processos específicos, delimitação de fronteiras, valores, princípios, identidade e os demais componentes identificados.

Após a compreensão dos componentes da cadeia, o configurador (foi criado o papel de configurador buscando especificar uma pessoa ou grupo de pessoas que representará uma organização ou grupo de organizações com o objetivo de analisar, formar, organizar e reorganizar cadeias) realiza as atividades especificadas no Grupo 2 – ambiente e fluxo da cadeia. Estas atividades são desenvolvidas identificando todos os elos participantes, levantando no ambiente institucional as leis e regulamentos impostos à cadeia e identificando no ambiente organizacional as empresas que podem apoiar o desenvolvimento da mesma.

O Grupo 3 possibilita a análise e compreensão da cadeia dentro de um contexto sócio, econômico, político, dinâmico e complexo (contextualização). Essa análise e compreensão significa abstrair a visão de mundo das organizações participantes da cadeia considerando o meio no qual ela está inserida. A contextualização permite a compreensão da situação das organizações, da cadeia e da sociedade de forma mais clara, possibilitando aos observadores entenderem os porquês em suas respectivas cronologias (passado, presente e futuro), contribuindo para a obtenção de uma visão mais próxima da realidade.

No Grupo 3 Contextualização foram reunidos os elementos:

- compreensão do contexto passado;
- compreensão do contexto atual;
- visualização de cenários futuros.



O ato de formar e organizar cadeia é finalizado no Grupo 4, denominado Configuração de uma Entidade Cadeia.

Configurar a cadeia é o ato de estruturar, ou seja, dar a forma, levantando e obtendo informações sobre os componentes explicitados no Grupo 1 (Componentes). Em seguida relacionando-os com o ambiente institucional, organizacional e fluxo da cadeia buscando, ao mesmo tempo, a compreensão da cadeia produtiva através da contextualização obtida por levantamentos, debates, discussões sobre os componentes contidos na Figura 1. Tudo isto possibilita ao configurador tomar consciência da realidade.

A contextualização pode ser aperfeiçoada em uma seqüência de reflexões como se fosse uma espiral, indo e vindo, ampliando a visão a cada ciclo de reflexão e tomada de consciência, melhorando a compreensão dos elementos de referência para formação e organização da cadeia.

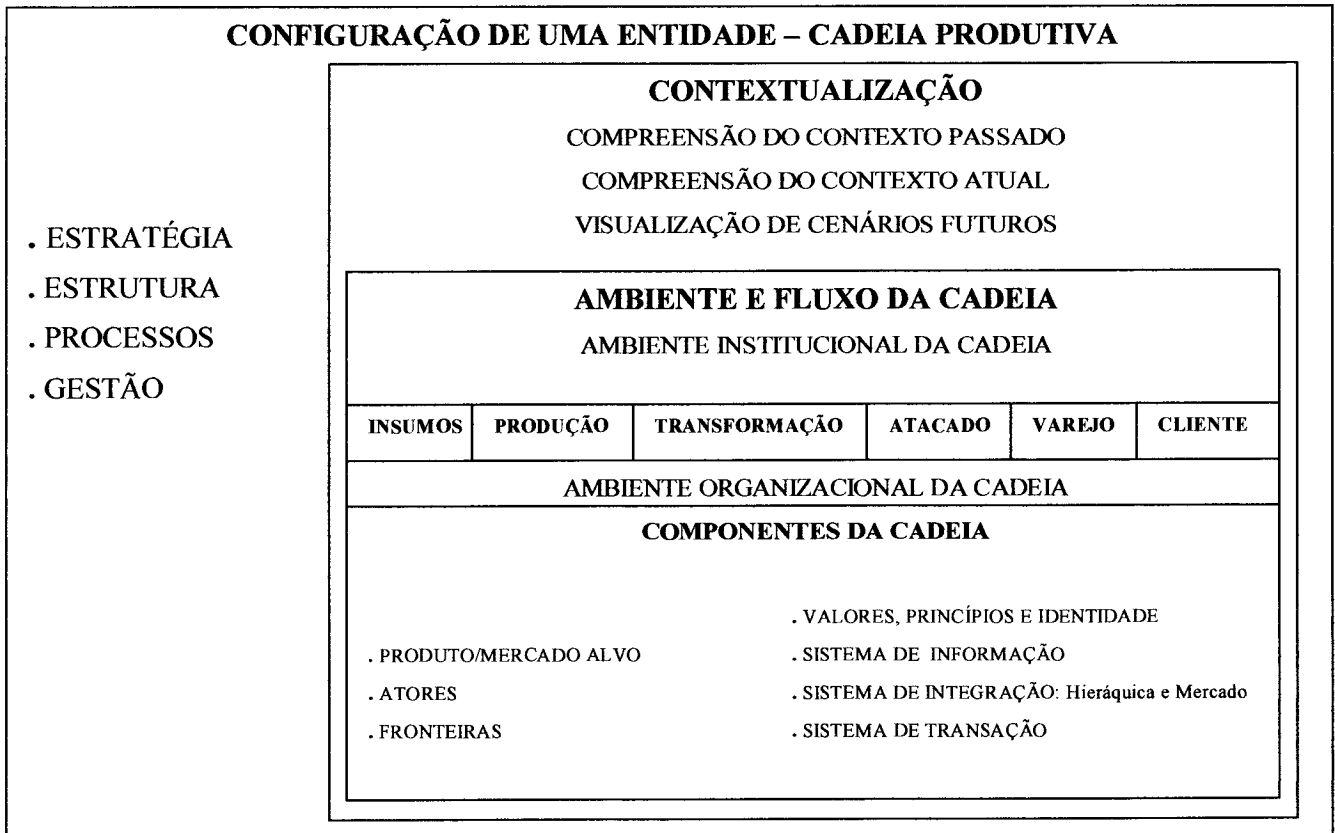
A configuração da cadeia resulta na criação de uma entidade com estratégias<sup>3</sup>, estrutura, processos e gestão definidos e prontos para serem colocados em funcionamento, através do processo de planejamento e gerenciamento adequados.

A Figura 02 apresenta os grandes grupos e os elementos contendo as características do processo de formação e organização de cadeias, identificadas a partir do modelo SIAN e pesquisas bibliográficas conforme explicitado no item 2 Revisão da Literatura.

---

<sup>3</sup> O termo estratégia está sendo usado como substituto de planejamento estratégico.

**Figura 02: Características do Processo de Formação e Organização de Cadeias a Partir de Pesquisa Bibliográfica.**



#### **4.2.1 Componentes da Cadeia**

Considera-se componentes o que faz parte e dá forma à estrutura de uma cadeia. Sem a presença de um desses componentes a cadeia não tem como existir. São eles:

- produto/mercado alvo;
- atores participantes da cadeia;
- fronteiras de atuação da cadeia;
- valores, princípios e identidade;
- tecnologia da informação;

- sistema de integração;
- sistema de transação.

#### **4.2.1.1 Produto/Mercado Alvo**

Produto/mercado é um dos componentes fundamentais do Composto do *Marketing*. Qualquer configurador de cadeias que busque formar e organizar uma cadeia produtiva deve levantar e conhecer profundamente a relação produto/mercado.

Para KOTLER (1996) produto/mercado está contido no conceito de *Marketing*. Ele argumenta que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer através de seus produtos as satisfações desejadas, de forma mais eficaz e eficiente que os concorrentes.

O Produto/mercado é a própria razão de ser da organização. Uma das atividades principais de uma empresa consiste em dar suporte à criação de produtos e colocá-los no mercado-alvo. Descobriu-se que não basta trabalhar apenas a organização empresarial (da própria empresa) para fazer o produto chegar ao cliente com melhor qualidade e menor custo, deve-se trabalhar também todas as outras organizações (de montante a jusante da empresa base) responsáveis por agregar valor ao produto.

Para melhor compreender o que está sendo afirmado, basta olhar a organização a montante e perceber-se-á que a mesma é dependente de seus fornecedores para criar produtos e, olhando a jusante, observar-se-á a dependência em relação aos distribuidores para fazer com que os produtos cheguem ao consumidor final (mercado), no tempo e especificações acordados.

O componente produto/mercado deve receber atenção de todas as empresas que compõem a cadeia. O conceito de produto/mercado deve ser compreendido por todos os atores participante da cadeia para que cada ator possa agregar o valor necessário (nem mais nem menos) para o alcance da satisfação do cliente. Caso o produto final seja entregue ao cliente com menor valor agregado do que o desejado, esse poderá substituir o produto por um outro que ofereça maior valor agregado. Caso o produto seja entregue ao consumidor com maior valor agregado que a sua necessidade, o gasto com as características de produto

acima das necessidades do cliente pode elevar o preço do produto, tornando-o pouco competitivo em relação aos produtos similares com menor valor agregado, mas que mesmo assim satisfaçam as necessidades do cliente.

O conceito produto/mercado deve ser exaustivamente discutido e adaptado à realidade do mercado alvo que a cadeia quer atingir.

As empresas envolvidas com o desenvolvimento, produção e distribuição de um certo tipo de produto ou grupo de produtos podem agregar valor para o consumidor final (mercado), reduzir custos para todos os atores da cadeia e desenvolver a vantagem competitiva sustentável a longo prazo. Para isto, deve se unir em uma única entidade<sup>4</sup> denominada de cadeia específica.

A cadeia específica deve reunir seus participantes em torno de um objetivo prioritário de interesse de todos: satisfazer as necessidades de um dado **mercado** com **produto** competitivo e de qualidade garantida ou seja, entregar maior valor para o cliente. Para isto, pode-se utilizar os conceitos de cadeia de valor e sistema de valor, PORTER (1999).

A cadeia produtiva é composta por diversas organizações participantes que é considerada por PORTER como sistema de valores, ou seja, o conjunto de diversas empresas (cadeia de valores) interligadas de jusante a montante e que têm como objetivo entregar ao cliente final um produto com maior valor agregado. O produto da cadeia passa por diversas empresas (cadeia de valores), de montante a jusante, até chegar ao mercado consumidor. As atividades exercidas por todos os participantes da cadeia devem ser voltadas para entregar um produto com maior valor agregado ao cliente.

A cadeia é formada para satisfazer clientes (mercado) com produtos que possam atender suas necessidades. Portanto, pode-se afirmar que não existe cadeia específica ou genérica sem a especificação do componente produto/mercado. Sendo assim, não é possível formar ou organizar cadeias sem analisar este componente.

Para organizar cadeias produtivas podemos observá-las sob a ótica de dois enfoques:

---

<sup>4</sup> Segundo BEERS, BEULENS & DALEN (1998) cadeia é uma entidade identificada como uma rede de trabalho de organizações conectadas, objetivando o cumprimento da especificação das necessidades do consumidor em primeiro lugar.

1. O enfoque *Commodity System Approach* – CSA BATALHA (1997) que focaliza a cadeia olhando-a de montante a jusante, ou seja, a cadeia produtiva tem seu espaço analítico associada à uma matéria-prima de base (montante), exemplo: *commodity* (café, soja, leite, etc.). A cadeia é analisada a partir da matéria-prima percorrendo todos os elos até chegar ao produto final (jusante).
2. Análise de *Filière* conforme BATALHA (1997) focaliza a cadeia olhando-a de jusante a montante, ao contrário da CSA. O espaço analítico tem início em um produto final especificado pelo mercado-alvo (jusante) e segue por toda cadeia até chegar nos produtores de matéria-prima (montante).

Pode-se concluir que o componente produto/mercado é analisado a partir do produto final ou a partir da matéria-prima de base (CSA). Esta forma de olhar vai interferir na configuração da cadeia à medida que as análises em relação aos demais componentes forem realizadas. Pode-se considerar como tendência atual olhar e analisar a cadeia a partir do mercado, de jusante a montante utilizando a abordagem de *Filière/CPA*.

Ao analisar o componente produto/mercado tem-se como resultado final a especificação dos mercados-alvo e a padronização do produto ou grupos de produtos identificando suas características principais e os benefícios reais para o cliente escolhido.

#### **4.2.1.2 Atores Participantes da Cadeia**

Os atores são todos os participantes da cadeia desde o produtor da matéria-prima até o consumidor final. Sendo assim, os atores da cadeia podem ser produtores de matéria-prima de base ou insumos, indústria, distribuidores, varejistas e entidades de apoio, tais como: universidades, centros de treinamentos, centros de pesquisas, associações, sindicatos, etc. Considera-se aqui como atores as pessoas ou empresas participantes da cadeia.

Os atores quando recebem insumos estão assumindo papel de cliente e quando entregam produtos estão desempenhando papel de fornecedores. Exemplo: o produtor de matéria-prima de base (soja) é cliente do fornecedor de sementes, de adubos, de máquinas e implementos. No momento da entrega da soja à indústria, este produtor passa a ser fornecedor de soja e a indústria cliente. Todos os atores desempenham papel de cliente e ou de fornecedor.

O configurador da cadeia identifica os atores participantes utilizando a lógica de Análise de *Filière\CPA* quando partir de um produto final e a lógica de CSA quando iniciar a análise pela matéria-prima.

Esta identificação requer levantamento e cruzamento de dados dos componentes da cadeia, do ambiente institucional, organizacional e da contextualização, pois só assim poderá ser realizada reflexão e entendimento mais abrangente dos atores que farão parte da cadeia produtiva.

Assim como é importante a análise dos componentes e elementos de referência da cadeia, torna-se fundamental a contextualização da cadeia pelo simples fato destes serem partes do sistema ora considerado “Cadeia”. Se nós, por exemplo, não temos bem definido o componente fronteira o configurador não saberá se deve incluir atores de outras cidades, estados, regiões e até mesmo de outros países, gerando assim dificuldades em chegar na definição correta dos atores que participarão da cadeia.

Um outro exemplo seria quando o componente “Tipo de cadeia” (genérica ou específica) não está definido. Os atores também não poderão ser definidos, pois em uma cadeia genérica os atores são todos os envolvidos naquela área de atuação, enquanto que na cadeia específica os atores são selecionados em função de critérios criados pelo próprio configurador.

Os critérios para selecionar os atores de uma cadeia são diversos e diferem de uma cadeia em relação a outra ou até mesmo de um configurador para outro. Estes critérios devem ser especificados pelo configurador no momento da análise e escolha dos atores. A seguir são apresentados exemplos de critérios que podem ser adotados para escolha de atores integrados que participam de uma cadeia específica. Os dados foram coletados através de entrevistas com representantes das empresas que fazem o papel de líder em cadeias específicas (Super Frango e SEBRAE-Go).

#### **a) Cadeia específica do Frango em Goiás**

Critérios para escolha dos atores que poderão participar da cadeia:

- O tamanho da propriedade deve estar de acordo com as dimensões mínimas recomendadas;
- As características da propriedade devem atender as especificações técnicas;

- A distância da propriedade até o frigorífico deve estar dentro da faixa aceitável;
- O integrado deve ser proprietário da terra onde será instalada a granja;

**b) Cadeia específica de confecções em Goiás**

Critérios para escolha dos atores que poderão participar da cadeia:

- Localização da empresa em uma região específica;
- Produzir de acordo com tipo de molde (ter o curso) definido pela empresa líder;
- Ser produtora exclusiva;
- Possuir local e equipamento próprio;
- Capacidade de produção dentro do mínimo estabelecido pela empresa líder.

**c) Cadeia específica de consultoria em Goiás**

Critérios para escolha dos atores que poderão participar da cadeia:

- Possuir empresa própria;
- Ter um período mínimo de experiência;
- Ter disponibilidade para viagens;
- Possuir determinada formação escolar;

Ao analisar o componente “Atores”, o configurador deve produzir como resultado final: a especificação dos critérios para seleção dos atores que poderão participar da cadeia, a definição do processo de recrutamento e seleção de atores e os nomes dos atores em potencial que poderão ser recrutados e selecionados para compor a cadeia.

O recrutamento e seleção de atores depende da habilidade do integrador, da confiabilidade de sua proposta junto aos atores que serão recrutados, do conceito da empresa e de seus executivos na comunidade de atuação.

**4.2.1.3 Fronteiras de Atuação da Cadeia**

A questão de fronteiras é definida fundamentada no espaço geográfico, objetivos empresarial, estratégias, tipo de produto, condição financeira, mercado, outros. O importante é entender que ao definir fronteiras está se definindo limites de atuação da empresa. Para cada

elo da cadeia deve-se refletir e analisar sobre as questões que envolvem o assunto fronteiras, pois cada um pode ter o estabelecimento de fronteiras de maneira diferenciada.

Tratando-se de cadeias a fronteira pode ser de uma abrangência maior em um elo da cadeia e no outro ter uma abrangência menor ou mais limitada.

Quando um dos atores fornece um produto de grande valor agregado e o custo de logística para colocar este produto junto ao consumidor tiver pouca relevância em relação ao custo total, a delimitação do espaço geográfico (fronteira) não preocupa os configuradores da cadeia. Para este caso, o configurador pode ter uma grande região de atuação e até mesmo o mundo como fronteira.

Por outro lado, se o produto tem baixo valor agregado e o custo de logística possui grande influência no custo do produto final, o espaço geográfico, neste caso, necessita ser delimitado, através de um estudo mais aprofundado objetivando aproveitar todas as vantagens do sistema logístico, possibilitando a redução de custo.

O configurador da cadeia através de estudos de localização, custo/benefício especifica critérios que permitem delimitar a fronteira de atuação da cadeia para cada grupo de atores em cada elo.

Exemplo: Uma cadeia específica do frango, localizada em Goiás tem contratos de fornecimento de pintinhos com apenas duas empresas, uma localizada em Minas Gerais e a outra localizada no Sul do País. O conceito de fronteira neste elo passa a ser o território nacional, mas com uma delimitação das regiões Sudeste e Sul.

Nesta mesma cadeia o elo que agrega as granjas de produção de frango e o frigorífico tem critérios de fronteiras especificando a distância máxima de 70 km entre a granja e o frigorífico onde é feito o abate das aves. Neste caso não é interessante para esta cadeia ter como integrado uma granja que está a 90 km de distância.

Quando o elo observado for a distribuição do frango congelado a fronteira tem como abrangência o país ou até o mundo. Neste caso, o frigorífico revende para redes localizadas internamente ou em outros países.



Outra reflexão importante sobre fronteiras envolve a cadeia genérica. Dependendo dos interesses dos atores configuradores ou dos objetivos propostos a fronteira passa a ter configurações diferentes.

Estudos sobre cadeias genéricas são apoiadas geralmente pelo governo local, associações de empresas, entidades de pesquisas e outros grupos interessados no desenvolvimento de determinadas regiões ou setores econômicos. De acordo com esta visão existem alguns estudos sobre cadeias denominadas genéricas desenvolvidos pela EMBRAPA, como apresentado por CASTRO et al.(1998).

Quando o estudo da cadeia é de interesse do prefeito de uma determinada localidade a fronteira da cadeia é delineada de acordo com o interesse da prefeitura que geralmente abrange sua região de domínio. Quando o patrocinador da cadeia abrange o Estado a fronteira da cadeia passa ser o Estado. Sendo assim, é muito comum fazer estudos de cadeias focando uma determinada região cujo o interesse está representado pelos atores participantes.

Ao definir a fronteira o configurador tem como resultado final a especificação de critérios de estabelecimento de fronteiras para cada elo da cadeia, a relação dos atores envolvidos e suas respectivas localizações.

#### **4.2.1.4 Valores, Princípios e Identidade da Cadeia**

O configurador deve estar atento aos valores e princípios dos atores participante de cada elo da cadeia, que são diferentes entre si na maioria das cadeias.

O conhecimento destes componentes (valores e princípios) possibilita maior entendimento, compreensão do comportamento dos possíveis atores. Esta percepção capacita o configurador a conduzir as negociações, possibilitando um maior poder de influencia em relação aos atores participantes para que os mesmos possam compreender os benefícios e as vantagens de atuar na cadeia de forma integrada resgatando a cooperação de todos participantes.

A falta de conhecimento dos valores e princípios vivenciados e compartilhados pelos possíveis atores participantes da cadeia produtiva dificulta o entendimento, a negociação e a participação de forma profissional dos atores envolvidos.

Conforme depoimentos de dois grandes integradores (Super Frango e Perdigão) uma das grandes dificuldades de entendimento, cooperação e negociação está relacionada com a falta de entendimento de como as pessoas se comportam e de quais são seus princípios e valores.

De posse destes conhecimentos o integrador tem elementos para conduzir reuniões eficazes, com os atores envolvidos, efetuando negociações com sabedoria.

Para realizar negociações com sabedoria o configurador necessita compreender a identidade da cadeia, que segundo HAGELAAR et al. (1998) pode ser:

- cadeia de diretor;
- cadeia de negociação;
- cadeia de mercado.

A partir da identificação da identidade da cadeia o configurador terá uma maior chance de promover o entendimento e a compreensão entre os atores participantes da cadeia, possibilitando bons resultados na negociação.

Ao conhecer os valores e princípios dos atores que poderão participar da cadeia, o configurador apresenta como resultado um relatório para cada elo da cadeia, contendo itens sobre atitudes, valores e princípios dos participantes. Esta relação deve subsidiar o configurador nos contatos desde o recrutamento dos integrados até a manutenção da convivência com os mesmos durante a operacionalização das atividades na cadeia.

#### **4.2.1.5 Sistemas de Informação**

O Sistema de informação é um componente que a cada dia passa ser mais necessário devido sua capacidade de agregar valor aumentando a rapidez de processamento de trabalhos e disponibilização de informações aos atores da cadeia.

A cadeia passa a ser vista como uma entidade única com necessidades de troca de informações e comunicações de forma veloz e eficiente. Assim sendo, o configurador deve levantar e conhecer as tecnologias usadas pelos atores de cada elo da cadeia, permitindo-lhe obter conhecimento do nível de utilização destas tecnologias.

Com base no diagnóstico de utilização de sistema de informação deve ser elaborado um plano de informática para adoção de ferramentas de tecnologia de informação mais adequadas à realidade de cada elo e ator, mas, também, para que haja possibilidade de compartilhamento da informação entre os elos da cadeia.

Diversos sistemas e aplicativos foram desenvolvidos buscando interligar os colaboradores e os diversos órgãos da organização. Com a crescente necessidade de atuar em cadeia, esforços devem ser feitos para informatizá-la, ligando os atores dos diversos elos participantes. Como exemplo temos o ECR (*Efficient Consumer Response*) que conforme apresentado por SALMON (1993) é uma ferramenta que possibilita oferecer maior valor ao consumidor final.

Um dos aspectos principais do ECR é a criação de um fluxo de informação, via troca eletrônica de dados, alavancado em um programa de investimento em tecnologia de informação tanto em nível interno das empresas quanto em nível de cadeia.

Outras tecnologias emergentes podem facilitar a coordenação e a interligação dos diversos elos da cadeia, conforme apresenta OLIVEIRA et al. (1998): internet, intranet, comércio eletrônico, vídeo conferência, troca eletrônica de dados, etc.

O plano de informática deve ser implementado por toda cadeia fazendo com que as informações possam fluir de forma objetiva e rápida.

#### **4.2.1.6 Sistema de Integração (Hierárquica e de Mercado)**

O sistema de integração consiste em ligar uma empresa à outra, gerando uma entidade unida por acordos explícitos ou implícitos.

CASAROTTO FILHO (1998) conduz a reflexão sobre sistema de integração mostrando que as práticas de terceirização, parcerização, subcontratação, facção e outras formas de repasse da produção, possibilitaram a criação das redes *topdown* e redes flexíveis.

Segundo o autor a rede *topdown* pressupõe a existência de uma empresa-mãe com várias empresas pequenas fornecedoras. O fornecedor é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede. Exemplos: indústria automobilística, sistema de integração das agroindústrias.

A rede flexível consiste em uma rede de pequenas empresas com criação de formas alternativas de organização, como os consórcios e que passou a ter também competitividade internacional. Exemplo: consórcios italianos.

Os conceitos de rede flexível e rede *topdown* são referências fundamentais para formar e organizar cadeias.

A integração hierárquica pode ser comparada com o tipo de rede *topdown*. Consiste em um sistema de associação e vínculo de uma empresa com outra baseado em contratos formais de parceria, onde a empresa líder assume a coordenação das negociações, das regras que permeiam a integração. Esse tipo de integração é um dos pólos do contínuo do sistema de integração. No outro pólo do contínuo temos a integração de mercado caracterizada pelos contratos simples de compra e venda.

Na integração hierárquica a empresa líder exerce grande influência sobre as empresas lideradas (integradas) e na de mercado a influência é distribuída entre os atores participantes da cadeia. A integração de mercado baseia-se na qualificação e competência de cada ator em entender o contexto de mercado e negociar ações necessárias para lidar com o mesmo.

O sistema de integração é um sistema de associações entre empresas que envolve acordos contratuais e acordos acionários. Esses tipos de acordos são úteis ao configurador quando da formação e organização de cadeias, levando-o a realizar reflexões sobre a definição do tipo de acordo mais adequado para cada elo da cadeia.

Ao pensar em integração o configurador deve avaliar algumas formas de associações entre empresas conforme apresentado por YOSHINO (1996). O autor considera que as associações entre empresas podem ser definidas através de acordos contratuais ou acionários.

Os acordos contratuais podem ser regidos através de contratos tradicionais ou através de contratos não-tradicionais.

YOSHINO (1996) classifica os contratos tradicionais em:

- contratos simples de compra e venda;
- franquias;
- licenciamentos;

- licenciamentos cruzados.

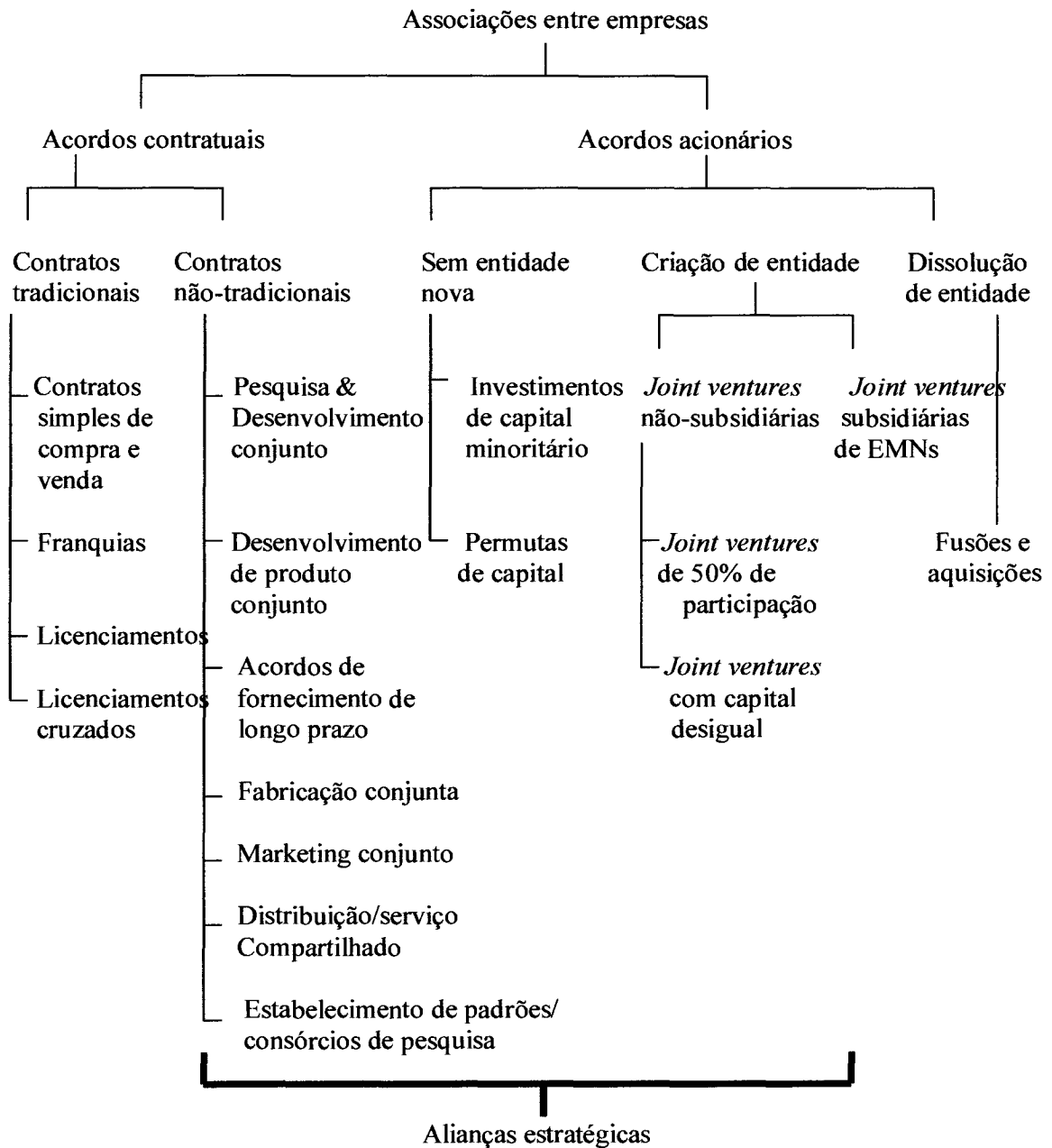
Como contratos não-tradicionais apresenta:

- a pesquisa & desenvolvimento;
- desenvolvimento de produto conjunto;
- acordos de fornecimento de longo prazo;
- fabricação conjunta;
- marketing conjunto;
- distribuição/serviço compartilhado;
- estabelecimento de padrões/consórcios de pesquisa.

Na mesma figura YOSHINO (1996) classifica os acordos acionários em:

- sem entidade nova – os investimentos de capital minoritário e as permutas de capital;
- criação de entidade – *Joint ventures* não-subsidiárias (de 50% de participação e com capital desigual) *Joint ventures* subsidiárias de EMNS (empresas multinacionais);
- dissolução de entidade – fusões e aquisições.

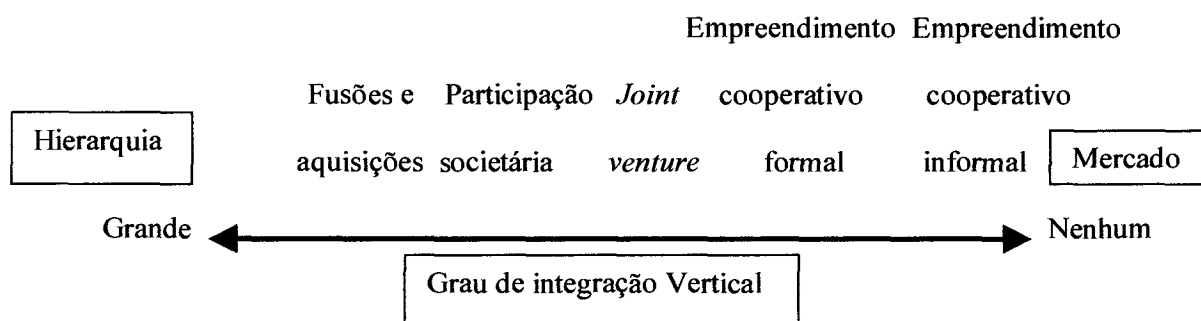
**Figura 03: Amplitude das associações entre empresas.**



Fonte: YOSHINO & RANGAN (1996:8).

Na busca de um entendimento mais profundo sobre integração, apresenta-se o trabalho de LORANGE & ROOS (1996) - Figura 3 sobre as opções de alianças estratégicas, considerando o grau de integração vertical com a empresa-mãe.

**Figura 04 : Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe.**

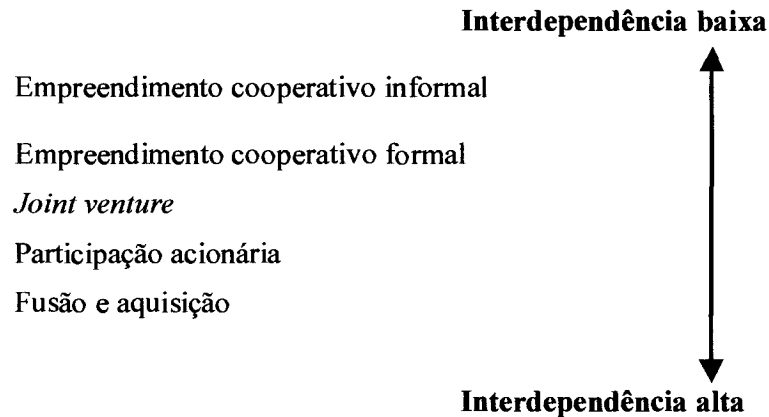


Fonte: LORANGE, & ROOS (1996:15).

De acordo com os dados da figura 04 quanto mais se desloca para a esquerda maior a integração vertical ou seja, quando se realiza fusões e aquisições o grau de integração vertical é maior que quando há participação societária. Já quando há o deslocamento para a direita o nível de integração vertical é cada vez menor. Na situação de empreendimento cooperativo informal as empresas são livres para trocar bens e serviços. Não há qualquer integração vertical.

CONTRACTOR & LORANGE (1988) listaram algumas opções de alianças estratégicas em termos de interdependência baixa até a interdependência alta.

**Figura 05: Opções de alianças estratégicas em termos do grau de interdependência com a empresa-mãe.**



Fonte: LORANGE & ROOS (1996:16).

Ao identificar os elos da cadeia e seu fluxo, o configurador analisa as diversas possibilidades de associações que poderão ser utilizadas com os atores de cada elo da cadeia criando um sistema de integração mais hierarquizado (alta interdependência) ou mais flexível (baixa interdependência).

#### **4.2.1.7 Sistema de Transação**

O sistema de transação na cadeia produtiva consiste na definição de um conjunto de regras formais e informais, tais como: contratos entre os atores, normas internas para o funcionamento da organização e normas internas para o funcionamento da entidade cadeia. Estas regras devem possibilitar a realização de transferência de bens ou serviços até a entrega ao consumidor final com maior rapidez, produtividade e menor custo.

Segundo FARINA (1997) a transação é realizada através da negociação entre os atores analisando alguns elementos, a saber:

- Ambientes institucionais;
- Requisitos Contratuais;
- Padronização de produtos e serviços;
- Tecnologia da informação a ser utilizada;
- Organização das atividades e dos processos;



- Pessoas, qualificações e competências requeridas;
- Gerenciamento e monitoramento do desempenho;
- Auditoria dos atores participantes da cadeia.

Esses elementos podem ser analisados utilizando a auditoria dos atores (empresas) participantes da cadeia e registros<sup>5</sup> existentes.

O sistema de transação requer dos atores discussões exaustivas e análise aprofundadas para poder lidar com as dimensões da transação apresentadas por FARINA (1997) que são:

- Especificidade dos ativos;
- Frequência das transações;
- Incerteza;
- Duração da transação;
- Complexidade;
- Grau de inter-relacionamento com outras transações.

O configurador, ao discutir todo o sistema de transação, terá como resultado a negociação de um conjunto de regras realizadas entre os atores da cadeia, possibilitando aos mesmos a prática do gerenciamento profissional da cadeia.

## **4.2.2 Ambiente e Fluxo da Cadeia**

### **4.2.2.1 Ambiente Institucional Formal e Informal**

O Ambiente Institucional segundo CASTRO (1998) “é representado pelo aparato de leis e normas que afetam o funcionamento da cadeia produtiva”.

O Ambiente Institucional é um elemento que deve ser olhado com muita atenção, portanto o configurador da cadeia deve considerá-lo uma fonte de dados com oportunidades e ameaças à cadeia. Nesse ambiente deve-se levantar as leis, decretos, normas e políticas que

---

<sup>5</sup> Registros – considera-se registros todos os formulários preenchidos que contenham dados das atividades da empresa

regulamentam e interferem na cadeia, bem como, as políticas governamentais incrementadas. Esse levantamento fornece subsídio possibilitando tomar decisões no sentido de aproveitar as oportunidades e prevenir contra as ameaças provocadas pelo ambiente institucional.

#### **4.2.2.2 Ambiente Organizacional da Cadeia**

O Ambiente Organizacional segundo CASTRO (1998) é “composto por instituições dos Governos Federal, Estadual e Municipal, agentes financeiros, concessionárias de energia elétrica e outros”.

O ambiente organizacional é formado pelas empresas de apoio à cadeia e na maioria das vezes essas instituições são responsáveis pelas políticas que envolvem a cadeia, exercendo grande influência sobre a mesma.

Várias cadeias estão sendo organizadas no estado de Goiás tendo como configurador empresas de apoio. Um exemplo disso é a ação do SEBRAE-GO incentivando a organização de várias cadeias (frango, leite, algodão, etc.). Iniciativas dessa natureza têm provocado o desenvolvimento e o processo de organização das cadeias.

O ambiente organizacional também é apresentado por RADEMAKERS (1998) como sinônimo organizações intermediárias e as mesmas, muitas vezes, funcionam como catalizadoras no desenvolvimento da cooperação entre empresas participantes da cadeia. O papel destas organizações intermediárias quanto ao incentivo da cooperação entre as empresas participantes da cadeia segundo RADEMARKERS (1998) é :

- monitor e controlar a conformidade com acordos;
- facilitar a troca de conhecimento;
- ser um repositório de garantias;
- ser árbitro no caso de discórdia;
- ser um mediador na construção da confiança.

As cadeias desorganizadas não articulam profissionalmente com o ambiente organizacional mantendo uma relação fraca e deficiente deixando de utilizar as oportunidades e não prevenindo contra as possíveis ameaças advindas deste ambiente.

### **4.2.2.3 Fluxo da Cadeia Produtiva**

O configurador, tendo o conhecimento dos atores que poderão participar da cadeia, das fronteiras delimitadas em cada elo e de outros componentes, quando necessário, elabora o fluxo do processo, ou seja, o desenho da cadeia como um processo cliente-fornecedor. Este deve representar todos os atores envolvidos, organizados em seqüência lógica. Após, é identificado também, o fluxo de movimentação de produtos, de recursos financeiros e de informações entre os diversos atores, cobrindo toda a cadeia.

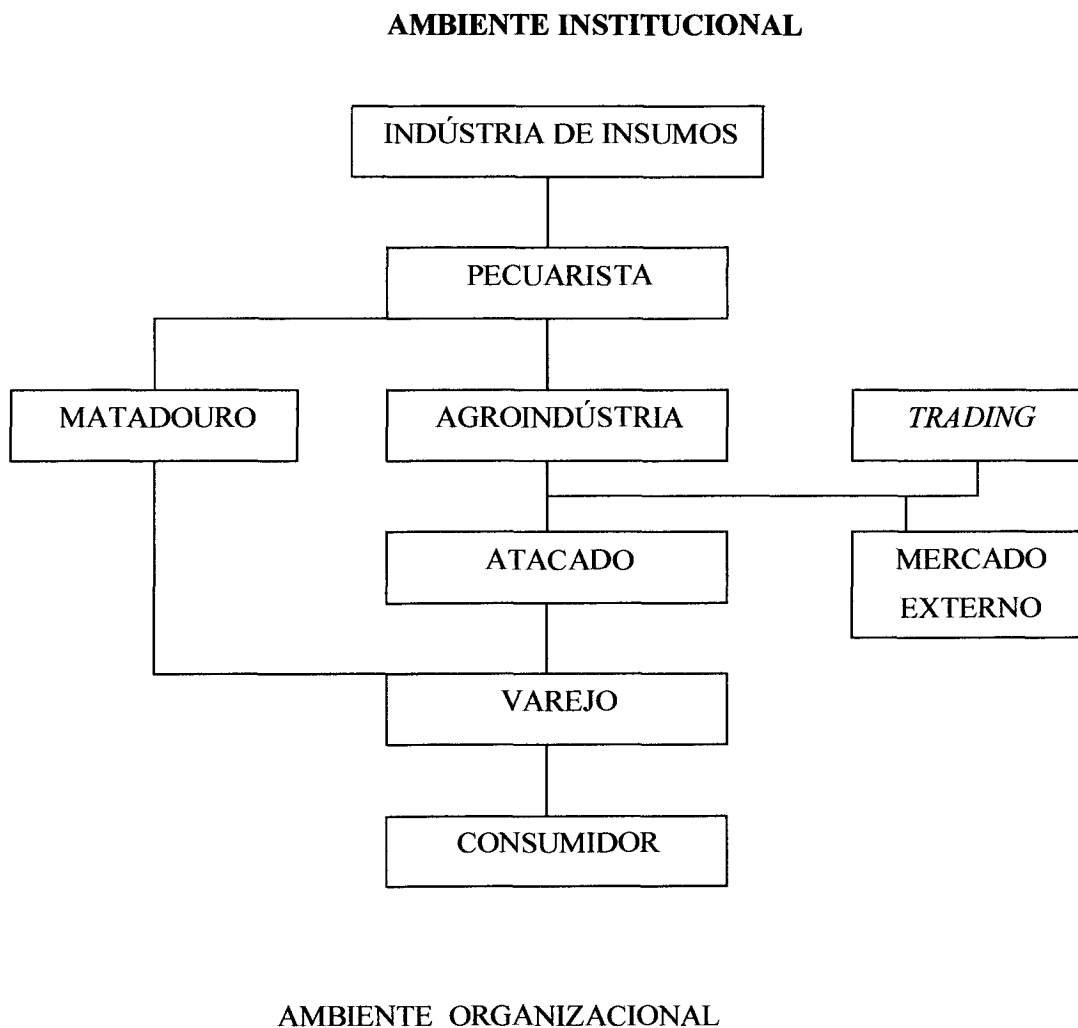
Como pode ser observado, a elaboração de fluxo proposta, anteriormente, envolve os fluxos de transformação, de produto, de tecnologia (conhecimento) e o fluxo genérico comentado por BATALHA (1997).

A elaboração do desenho do processo consiste em fluxogramar a cadeia colocando as empresas de jusante a montante ou de montante a jusante até a identificação do consumidor final, passando por todos os elos intermediários. Tanto a cadeia genérica quanto a cadeia específica devem ser visualizadas e analisadas em termos de processo. A partir do processo desenhado o configurador passa a ter uma visão completa da cadeia que lhe permite uma análise mais focalizada e ao mesmo tempo mais completa.

Ao desenhar a cadeia produtiva o configurador tem como resultado final o fluxo completo de montante a jusante ou vice-versa, de todos elos (envolvendo atores) participantes da cadeia.

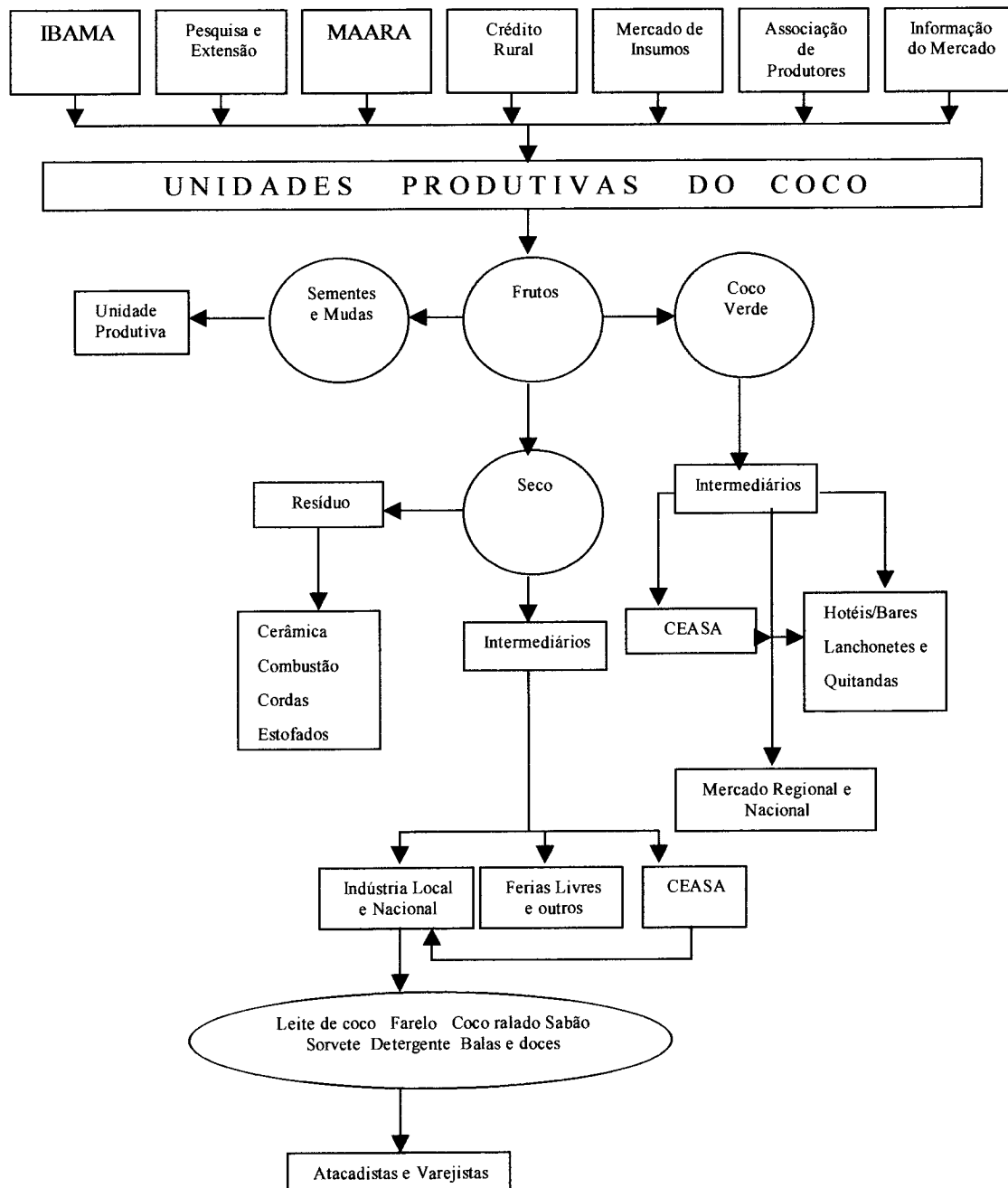
A seguir são apresentados exemplos (fluxos) de cadeias produtivas - CASTRO et al. (1998).

**Figura 06 Fluxograma da Cadeia Produtiva de Carne Bovina no Brasil (Simplificado).**



Fonte: CASTRO et al. (1998:165).

**Figura 07: Esquema da Cadeia Produtiva do Coco do Rio Grande do Norte.**



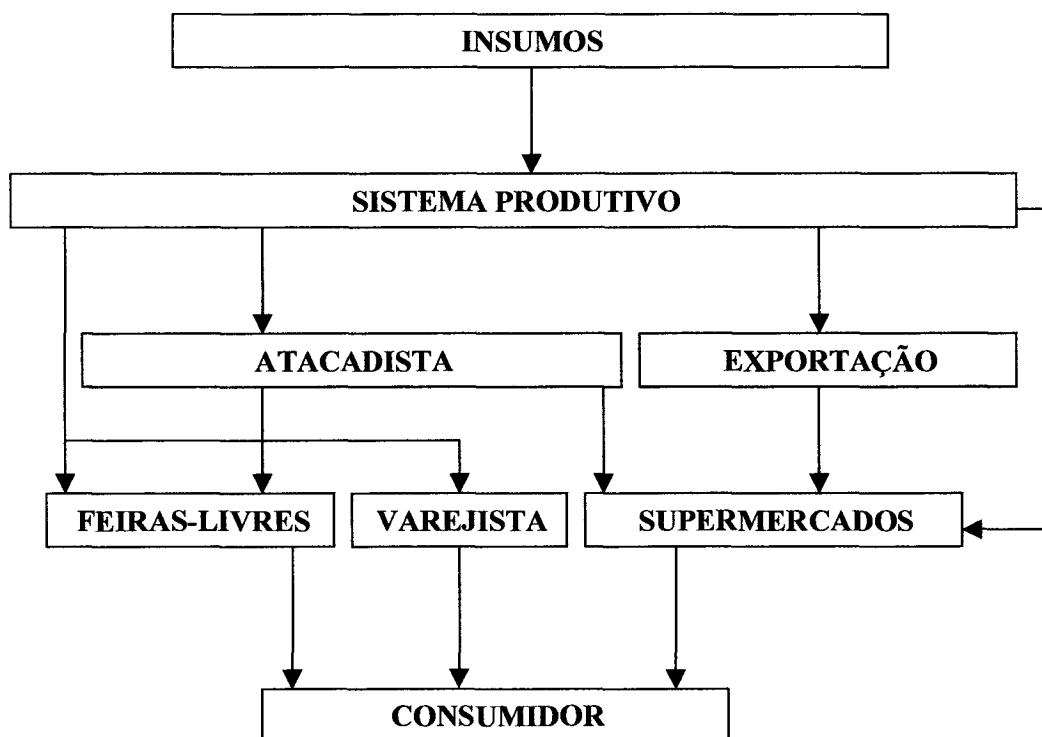
Fonte: CASTRO et al. (1998:311).

**Figura 08: Fluxograma da Cadeia Produtiva do Melão.**

---

Ambiente Institucional Ministério da Agricultura, Secretaria da Agricultura,  
EMBRAPA, CODEVASF, Banco Central

---



---

Ambiente Organizacional Pesquisa, Cooperativas, Profruta, COEX,  
Assistência Técnica, CEASA, Associações, Sindicatos, Bancos, Prefeituras

---

Fonte: CASTRO et al. (1998:469).

### **4.2.3 Contextualização**

A contextualização busca a compreensão da realidade através de um modelo que represente esta realidade. Esta compreensão é fundamental para a formação e organização de cadeias produtivas.

MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2000) argumentam que os estrategistas são permanentemente apanhados pela racionalidade limitada e pelas suas percepções incompletas e imperfeitas do ambiente. O desafio é minimizar as percepções falhas da realidade do ambiente. A contextualização pode amplificar a capacidade de visão do configurador desde que o mesmo esteja determinado a encontrar significado, fazer relações entre os diversos eventos e fatos que tenham significado para o mundo organizacional.

A contextualização é um dos ingredientes que possibilita ao configurador entender o comportamento dos atores e as tendências de mercado ou seja, perceber a realidade como uma situação complexa. Ela capacita o configurador a analisar melhor o ambiente de inserção da cadeia, por permitir a obtenção de uma visão global da realidade analisada.

Contextualizar para PIDD (1998) significa estruturar visões, percepções, eventos em modelos que podem ser usados para buscar a compreensão da realidade complexa com o objetivo de reduzir o risco de decisões erradas. A contextualização deve capturar a percepção dos diversos atores envolvidos em uma cadeia organizada ou não, e buscar representar estas visões de forma que o configurador possa entender a realidade com maior clareza possível.

Entendendo o contexto com tudo aquilo de que é constituído o sistema, o configurador deverá coletar as visões dos atores em relação ao funcionamento e estruturação da cadeia. Tais visões devem compreender os recursos, as relações, a comunicação e o processo, abordando dificuldades e facilidades, vantagens e desvantagens. Só assim, o configurador poderá ter a descrição completa da realidade passada e presente, como também a visão de cenários futuros.

O configurador compreendendo o contexto vivido pela organização no passado, no momento presente e tendo uma visão de possíveis cenários futuros terá conhecimento

sistêmico desta realidade complexa conseguindo assim, configurar com maior precisão a cadeia produtiva.

O contexto pode ser capturado e esquematizado utilizando esquemas, mapas conceituais, figuras ricas, fluxos ou qualquer outra forma de representação da realidade conhecida. O configurador poderá optar por um ou vários esquemas representativos e pode fazer isto levantando o contexto passado, presente e o cenário futuro.

#### **4.2.3.1 Compreensão do contexto passado**

A compreensão do passado consiste na investigação da atuação e do comportamento dos atores no mundo real. Entendendo como os negócios foram realizados, que padrões estratégicos foram adotados, que regras foram utilizadas. O resultado desta investigação é a estruturação de um relato sintético e global das experiências vividas pelos atores da cadeia no passado.

#### **4.2.3.2 Compreensão do contexto atual**

A compreensão do contexto atual consiste na investigação da atuação e do comportamento dos atores, no momento presente. Entendendo como os negócios são realizados e que padrões estratégicos estão sendo adotados, que regras são utilizadas. Como resultado desta investigação deve ser apresentado um relatório estruturado de forma sintética e global mostrando as experiências compartilhadas pelos atores no momento atual.

#### **4.2.3.3 Visualização de cenários futuros**

Para organizar e formar cadeias produtivas o configurador necessita aprender a conviver com as incertezas apresentadas a todo momento pelo ambiente complexo e altamente dinâmico.

Segundo PIERRE WACK (1998) a melhor abordagem é aceitar a incerteza, tentar compreendê-la e integrá-la ao nosso raciocínio. A incerteza é uma característica estrutural básica do ambiente de negócios.

Um dos métodos apropriados para refletir, planejar o futuro e lidar com a incerteza é a construção de cenários de decisão. Para construir cenários eficientes a organização deve



envolver mais intimamente a alta e a média gerência na compreensão do ambiente do negócio.

A arte de construção de cenários, segundo PIERRE WACK (1998), passa pela etapa de criação de cenários de primeira geração (exploratórios). Tais cenários são úteis na obtenção de uma melhor compreensão da situação para que se possa fazer perguntas mais direcionadas e desenvolver melhores cenários de segunda geração, ou seja, cenários de decisão.

O resultado desta contextualização consiste na estruturação de alguns cenários que se apresentem como parte de um continuum - cenários pessimistas e cenários otimistas. A cadeia produtiva deve ser configurada levando em considerações os possíveis cenários.

#### **4.2.4 Configuração de Uma Entidade – Cadeia Produtiva**

A configuração da cadeia é uma atividade complexa e exige reflexões sistêmicas. Já foram apresentadas três dimensões para serem consideradas na formação e organização de uma cadeia (componentes, ambiente e fluxo da cadeia e contextualização) mas é necessário acrescentar uma última dimensão, a configuração da cadeia conforme discriminação abaixo:

- **os componentes** → produto/mercado, atores, fronteiras, valores e princípios, tecnologia da informação, tipos de cadeias, sistema de integração e sistema de transação;
- **Ambiente e Fluxo** → ambiente institucional, ambiente organizacional e fluxo da cadeia;
- **a contextualização do** → passado, presente e cenários futuros;
- **a configuração da cadeia** → estratégia, estrutura, processos e gestão.

##### **4.2.4.1 Estratégia**

O configurador após as análises envolvendo os componentes, a contextualização e os elementos de referências tem informações suficientes para compreensão do contexto em que a cadeia está inserida, do ciclo de mudanças, dos padrões estratégicos utilizados pela cadeia e dos possíveis cenários futuros. A partir deste momento, o configurador está preparado para

reconhecer a estratégia atual, analisá-la, identificar estratégias emergentes e, se necessário, deliberar novas estratégias chegando ao final deste passo à formulação da estratégia.

Segundo MINTZBERG (1998) o processo de elaboração de estratégias é visto sob dois estilos opostos. Um é baseado na razão – “controle racional, análise sistemática de concorrentes e mercados, dos pontos fortes e fracos da empresa e a combinação dessas análises produzindo estratégias claras, explícitas e completas.” O outro é baseado na criação artesanal. “Requer as qualidades tradicionais de habilidade, dedicação e perfeição, que se manifestam no domínio de detalhes.” Requer envolvimento, sentimento de intimidade e harmonia com os materiais manipulados, desenvolvidos em função de longa experiência e comprometimento. Os processos de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas.

O autor defende a tese de que “a imagem de uma criação artesanal é a que melhor representa o processo de elaboração de uma estratégia eficaz”. Formular estratégias através do planejamento formal sem a utilização da abordagem de “criação artesanal”, há muito tempo difundida na literatura pertinente, distorce esse processo e, por isso, orienta inadequadamente as organizações que a adotam sem restrições.

O autor apresenta a estratégia como um padrão (estratégia realizada ou pretendida) e não, necessariamente, resultante de um plano. O segredo na criação de uma estratégia é a conexão íntima entre o pensamento e ação.

Estratégias podem se formar assim como ser formuladas. Uma estratégia pode emergir de uma dada situação ou ser introduzida deliberadamente.

O autor utiliza a metáfora das mãos e mentes sempre juntas, em sincronia e compara com as organizações que tentam separar o trabalho da mente do trabalho das mãos. A idéia de que uma estratégia deva ser formulada por pessoas de posição de destaque nas empresas, distanciadas dos detalhes da prática diária, é uma das grandes falácias do planejamento estratégico atual.

MINTZBERG (1998) apresenta o processo de formulação de estratégias em dois aspectos: um deliberado e outro emergente. Classifica estes dois aspectos como pólos de um continuum onde o aspecto deliberado (formulado) impede a aprendizagem e facilita o

controle e o aspecto emergente facilita a aprendizagem e impede o controle. Portanto, não há estratégias puramente deliberadas ou emergentes, elas se encontram neste continuum.

O configurador deve adotar uma estratégia emergente ou formular uma estratégia para a cadeia produtiva de forma que as atividades, processos e estruturas possam ser criadas possibilitando implementar a estratégia escolhida.

PORTER (1999) comenta que a eficácia operacional é condição necessária, mas não é suficiente para ser sustentável no mercado. A estratégia se alicerça na exclusividade das atividades e na posição estratégica adotada. Argumenta ainda que a posição estratégica sustentável exige opções excludentes ou seja, excluir valores incompatíveis entre si. Neste aspecto podemos concluir que a cadeia precisa também buscar a compatibilidade entre o posicionamento e atividades, excluindo atividades incompatíveis com o posicionamento definido. A compatibilidade de posicionamento e atividades leva à sustentabilidade da cadeia pressionando a mesma a permanecer na busca da manutenção de uma organização superior.

OHMAE (1998) propõe uma reflexão sobre estratégia afirmando que não é só superar os concorrentes, mas principalmente atender às necessidades reais de seus clientes. Ele afirma que a estratégia toma forma na determinação em criar valor para os clientes. Seu foco de atenção é a satisfação total dos clientes. A formulação de estratégias depende da competência da cadeia em olhar de perto as necessidades do cliente e pensar profundamente sobre os produtos e serviços capazes de atendê-los, comunicando essa percepção a todos os elos da cadeia.

WACK (1998) apresenta a importância dos cenários na definição de estratégias empresariais. O autor afirma que as previsões mais cedo ou mais tarde falharão. Nenhuma projeção correta pode ser deduzida a partir do comportamento passado. O ambiente é altamente dinâmico portanto, o futuro não é estável e a cadeia necessita aprender a conviver com a incerteza. WACK propõe a aceitar a incerteza, tentar compreendê-la e integrá-la ao nosso raciocínio. A incerteza é uma característica estrutural básica do ambiente de negócios. Um dos métodos apropriado para refletir e planejar para o futuro e lidar com a incerteza é a construção de cenários de decisão.

Com base no estudo realizado pode-se entender que para construir cenários eficientes uma cadeia deve envolver mais intimamente as lideranças de todas as empresas participantes dos diversos elos buscando refletir e compreender o ambiente do negócio.

A arte de construção de cenários segundo WACK (1998) passa pela etapa de criação de cenários de primeira geração (exploratórios) úteis na obtenção de uma melhor compreensão da situação para que se possa fazer melhores perguntas e desenvolver melhores cenários de segunda geração ou seja cenários de decisão.

A proposta é utilizar a construção de cenários para a definição de estratégias da cadeia.

O resultado deste elemento é a deliberação de estratégia para cadeia possibilitando a sua formação e organização.

#### **4.2.4.2 Estrutura**

Para estabelecer um roteiro de estruturação da cadeia produtiva buscou-se fundamentos sobre estrutura em OLIVEIRA (1995), onde apresenta os componentes fundamentais para estruturar empresas:

- Sistema de responsabilidade (resultado da alocação de atividades): constituído pela departamentalização, linha, assessoria e especialização do trabalho.
- Sistema de autoridade (resultado da distribuição do poder): constituído por amplitude administrativa e níveis hierárquicos, delegação e descentralização/centralização.
- Sistema de comunicações (resultado da interação entre as unidades organizacionais): constituído por - o que, como, quando, de quem e para quem comunicar.
- Sistema de decisão (o resultado da ação sobre as informações)

Com base no que define OLIVEIRA (1995) foram realizadas algumas adaptações para tornar possível a aplicação na estruturação da cadeia produtiva.

Sistema de Responsabilidade refere-se à obrigação que um ator da cadeia tem de fazer alguma atividade para outro ator, conforme estabelecido em negociações. A responsabilidade refere-se ao compromisso em relação às atribuições determinadas a cada ator participante da cadeia.

Sistema de Autoridade e Decisões, refere-se à forma com que a autoridade é distribuída entre os atores participantes da cadeia e como as decisões são tomadas.

A definição da forma com que a autoridade será exercida e a forma de tomada de decisão é um aspecto estrutural significativo para a organização da cadeia.

Um outro elemento significativo para estruturar cadeias é o Sistema de Comunicação. Este refere-se à forma com que as informações ou mensagens são transmitidas entre todos os atores participantes da cadeia. O Sistema de Comunicação agrega a tecnologia de informação e integra os atores em uma rede, por meio da qual fluem as informações que permitem o funcionamento da estrutura da cadeia de forma integrada e eficaz.

No Sistema de Comunicação segundo OLIVEIRA (1995) deve ser considerado:

- O que deve ser comunicado.
- Como deve ser comunicado.
- Quando deve ser comunicado.
- De quem deve vir a informação ou mensagem.
- Para quem deve ir a informação ou mensagem.
- Por que deve ser comunicado.
- Quanto deve ser comunicado.

A estruturação da cadeia consiste também no agrupamento sistematizado dos componentes, ambiente e fluxo apresentados, anteriormente, levando-se em consideração a contextualização e as estratégias definidas.

#### **4.2.4.3 Processos**

O funcionamento de uma cadeia depende da qualidade e do funcionamento dos processos definidos. Sem um bom processo não há possibilidade de nenhuma cadeia dar certo. Processo, segundo CRUZ (1997), “é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos com a finalidade de produzir bens ou serviços, que tenham qualidade assegurada, para serem adquiridos pelos clientes”.

Ao analisar todos os componentes, contextualização e elementos especificados na figura 02 o configurador define os processos necessários à operacionalização eficiente da cadeia.

O resultado desse trabalho consiste em uma relação dos processos que devem ser observados em uma cadeia, sua respectiva documentação e a aprovação pelos atores com autoridade para tal.

O conjunto de processos documentados forma o manual de procedimentos da cadeia.

Ao final de todas estas reflexões envolvendo cada etapa do quadro, o configurador tem a chance de formar, organizar e ou reorganizar cadeias com maior possibilidade de êxito.

#### **4.2.4.4 Gestão**

O termo Gestão utilizado neste trabalho refere-se a forma de administrar uma organização ou uma entidade cadeia, como definido OLIVEIRA (1995). A gestão é exercida através do processo planejamento, organização, liderança e avaliação.

Gestão da cadeia envolve também os três elementos presentes no item configuração de uma entidade cadeia: estratégia, a estrutura e os processos.

O configurador ao continuar as reflexões sobre a configuração já está com a cadeia planejada, com a estrutura organizacional formatada e com os principais processos definidos e aprovados. Neste aspecto, pode-se afirmar que o planejamento e organização já estão definidos, mas durante o processo de gestão são realizadas novas reflexões e adaptações necessárias.

O configurador da cadeia buscando complementar todo processo de planejamento e organização deve preocupar-se com o aspecto liderança e avaliação do sistema criado.

São definidos as principais regras de liderança objetivando envolver os talentos humanos que fazem parte do processo.

Estas regras surgem a partir do estilo dos líderes envolvidos. Devem ser comunicadas e implementadas por toda cadeia. A forma de comunicar e implementar também faz parte da gestão.

Sugestões de regras para a gestão da cadeia:

- **Negociação** – A negociação entre os diversos atores participantes da cadeia deve ser respeitada e cumprida. Caso o cumprimento não seja possível, antes do prazo de vencimento da negociação realizar a renegociação, evitando danos aos envolvidos;
- **Comunicação profissional** – O sistema de comunicação entre as empresas participantes da cadeia deve ser aperfeiçoado, continuamente, buscando as ferramentas de tecnologia de informações. Estas devem ser disponibilizadas com maior eficiência, segurança e rapidez. Elas devem ser dominadas pelos atores participantes;
- **Motivação** – Deve ser levantado o clima motivacional entre os atores participantes da cadeia objetivando criar mecanismos de integração, envolvimento, reconhecimento e motivação de todos os participantes;
- **Treinamento** – Devem ser identificadas as necessidades de treinamento dos talentos em todos os elos da cadeia objetivando qualificar e aperfeiçoá-los.

### **4.3 Características Identificadas a Partir do Estudo de Casos Realizados pela EMBRAPA.**

As características do processo de formação e organização de cadeias foram identificadas a partir de estudos sobre os casos realizados pelos pesquisadores do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária da EMBRAPA, conforme apresentado por CASTRO et al. (1998). Do total de doze casos pesquisados foram usados quatro no presente estudo.

#### **4.3.1 Estudos de Casos sobre cadeias**

Foram trabalhados vários estudos de casos já realizados em cadeias, conforme apresentado por CASTRO et al. (1998) com o objetivo de buscar informações e referências para o desenvolvimento do trabalho. Os casos foram selecionados buscando captar as experiências das diversas cadeias localizadas em regiões distintas e, para tanto, foram utilizados os seguintes critérios:

- Abrangência – foi escolhido um caso que envolve a cadeia no país (Brasil), outro que envolve uma região (Nordeste), outro que envolve um estado (Paraná) e por último, um que envolve uma localidade mais específica (Vale do São Francisco).
- Diferenciação – foram utilizadas cadeias com produtos distintos.

Esses casos, citados no critério abrangência, são apresentados, brevemente, mostrando os aspectos principais do estudo realizado, com o objetivo de fornecer subsídios para o processo de formação e organização de cadeias.

#### **4.3.1.1 Estudo da Cadeia Produtiva do Milho no Estado do Paraná**

GERAGE; SAMAHA & CORRÊA (1998) apresenta, neste artigo, um diagnóstico da Cadeia Produtiva do Milho no Estado do Paraná, mostrando como os autores realizaram o diagnóstico e comenta alguns aspectos que podem contribuir para o estudo proposto.

Objetivo geral da cadeia produtiva - “Satisfazer as exigências e necessidades dos consumidores intermediários e finais, por meio da oferta de serviços e produtos/subprodutos com qualidade e competitividade, garantindo justa apropriação dos benefícios econômicos gerados pelos seus componentes ao longo de toda a cadeia”.

Observa-se o seguinte procedimento metodológico:

- Levantamento de dados secundários;
- caracterização dos principais sistemas produtivos;
- elaboração do fluxograma da cadeia produtiva;
- realização de rodadas de reuniões para levantar necessidades e dificuldades dos atores envolvidos.

O trabalho abordou a cadeia do milho no Estado do Paraná, fornecendo uma visão abrangente da cadeia e ao mesmo tempo desperta para a necessidade de definir nesta cadeia ampla, a cadeia produtiva específica, onde o jogo da competição, da sobrevivência e da sustentação realmente acontece. O que se quer afirmar é que esta cadeia do milho apresentada neste artigo é formada por diversas cadeias com limites claros de fronteiras (Paraná) que estão buscando competir e sobreviver no mercado.



#### **4.3.1.2 Estudo da Cadeia Produtiva do Tomate no Vale do São Francisco**

Neste estudo percebe-se a caracterização da cadeia produtiva através da especificação de seu limite, dos atores envolvidos, da relação firmada em contratos, da definição de pacotes tecnológicos fornecidos pela indústria, da atuação de um comitê (não funcionando atualmente).

OLIVEIRA; LOPES; BORBA & HOLANDA (1998) ao abordarem os fatores críticos e ações para atuar de forma mais competitiva, comentaram:

“São medidas que exigem uma reorganização de todo agronegócio do tomate, e fundamentalmente a integração entre os vários segmentos da cadeia, que é o que se pretende no momento.” O que é importante realçar nesta citação é a integração entre os vários segmentos da cadeia. Isto quer dizer que a cadeia foi formada, mas não está organizada o suficiente. A mesma encontra-se desintegrada e esta falta de integração constitui em falta de organização.

“Do lado dos tomaticultores falta ainda o cumprimento restrito dos contratos que firmam com as indústrias, evitando assim a ocorrência, por exemplo, de desvio de parte dos fertilizantes para outros cultivos ou mesmo para a venda ou, ainda, desvio de parte da produção comprometida com a indústria” A organização da cadeia deve criar mecanismos de envolvimento dos atores para evitar que os mesmos não desviem ou faltem com o compromisso negociado.

Os problemas explicitados, neste artigo, sobre a cadeia do tomate, servem de referências e contribuem para uma busca mais aprofundada de aspectos que possam evitar a reocorrência dos mesmos em outras cadeias contribuindo assim, com a caracterização dos aspectos relevantes para formar, organizar e reorganizar cadeias.

#### **4.3.1.3 Estudo da Cadeia Produtiva de Carne Bovina no Brasil**

Este estudo foi desenvolvido por BLISKA & GONÇALVES (1998) que consideraram a organização e coordenação da cadeia como um dos principais fatores críticos da cadeia bovina, “As ausências de organização e coordenação da cadeia como um todo, prejudicam a competitividade do setor, desde o abate até o processamento e comercialização de todos os seus produtos e subprodutos” BLISKA & GONÇALVES 1998:178.

O caso apresenta também as principais demandas atuais prioritárias de P&D (não tecnológicas) nos diferentes segmentos da cadeia produtiva de carne bovina:

“Capacitação de laboratórios de controle de qualidade: insumos e produtos”. Isto quer dizer que cada segmento da cadeia deve se organizar para realizar inspeções e ensaios de seus insumos e produtos, garantindo melhor qualidade;

“Melhorar o relacionamento e a coordenação ao longo da cadeia; melhorar a integração entre os elos”. A integração entre os elos da cadeia é possível através de realização de grandes esforços de organização, utilizando as abordagens Economia de Custos de Transação (ECT), Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR) e Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM). Não é somente os esforços de organização que envolve a integração, mas pode-se afirmar que sem a organização a integração praticamente é impossível;

“Aumentar a eficiência das negociações internacionais: negociar acordos favoráveis à cadeia.” Acordos favoráveis para a cadeia podem ser melhor negociados quando existir uma cadeia melhor organizada, melhor articulada e integrada e assim, a organização acaba sendo necessária para que os participantes da cadeia possam cumprir o acordo fechado.

#### **4.3.1.4 A Cadeia Produtiva do Melão no Nordeste**

DIAS et al.(1998) desenvolveram este estudo e utilizaram o seguinte conceito de cadeia produtiva “a cadeia produtiva é uma seqüência de operações que vai desde os insumos para a produção agrícola até o consumo do produto. Ela pode ser vista como um fluxo que envolve fornecedores, produtores de matéria-prima, indústria de transformação, distribuição e consumidores finais”. Foi identificado neste trabalho a importância do Governo agindo com políticas apropriadas, induzindo o mecanismo de organização e integração de empresas em cadeias.

Pode-se observar que “A associação privada dos produtores de melão de Mossoró de Assu e de Areia Branca obteve recursos estaduais e federais para a implantação de um sistema de controle e defesa fitossanitária, o qual garante um atestado de sanidade vegetal para o melão da região, no monitoramento da mosca das frutas, facilitando assim a abertura de maiores segmentos do mercado externo” (DIAS et al. 1998: 452).

Os segmentos da cadeia produtiva melhores organizados conseguem benefícios que os produtores individualmente não conseguiriam. O mercado externo tem colocado barreiras fitossanitárias a diversos produtos brasileiros e as cadeias que se organizarem e combaterem este problema e garantirem, com evidências objetivas e rastreabilidade<sup>6</sup>, a qualidade dos produtos, com certeza terão maior chance de competir no mercado externo, que se torna cada vez mais exigente quanto aos aspectos de qualidade dos produtos a serem consumidos.

Outro aspecto importante refere-se ao sistema de exclusão de empresas na cadeia, “Nesse pólo ocorreu um processo de seleção natural nos últimos dois anos, quando foram eliminados os produtores não-qualificados e ocasionais” (DIAS et al. 1998:456). Entende-se que os participantes da cadeia que não agregarem valor, não qualificarem sua organização para atender aos requisitos especificados pelos clientes não sobreviverão. As cadeias produtivas estão competindo umas com as outras em nível nacional e internacional e quem não atender as exigências do mercado consumidor, do governo e das organizações regulamentadoras estará fora.

As barreiras fitossanitárias é uma realidade que pode ser combatida com a organização das empresas em cadeia. Os autores explicitaram que “Apesar da grande demanda, a exportação para os EUA ainda é insignificante, principalmente por causa das barreiras fitossanitárias” (DIAS et al. 1998:463). Com uma cadeia organizada, garantir a entrega de produtos de qualidade e rastreáveis é simples. Muitos mercados podem ser abertos utilizando-se da organização da cadeia produtiva.

É apresentado nesta parte do texto as associações entre empresas buscando explorar os benefícios que as mesmas individualmente não conseguiriam obter. “Inventariaram-se algumas associações formais e informais de produtores do pólo RN/CE, que na prática representam para o produtor um poder de barganha e de melhor integração do produto no mercado. No Rio Grande do Norte e no Ceará, é muito freqüente a associação e outras

---

<sup>6</sup> Rastreabilidade conforme a NBR ISO 8402/94 é:

- a capacidade de se conhecer o histórico, aplicação ou localização de um material, item, produto, serviço, processo ou atividade, dentro de limites previamente estabelecidos, por meio de identificação/codificação registrada através de gravação ou outro meio consistente.
- Capacidade de se levantar informações e avaliações sobre produtos distribuídos ou serviços prestados.

formas de parcerias entre médias empresas ou entre grandes empresas e pequenos produtores, que permitem garantir de maneira eficiente o escoamento da produção” (DIAS et al. 1998:468).

As associações entre empresas têm possibilitado o escoamento da produção com maior eficiência. Esta integração entre os atores do sistema produtivo constitui uma forma de integração da cadeia produtiva mostrando que, quanto mais organizada, mais eficiente.

“Em termos gerais, a demanda por produtos alimentícios de alta qualidade cresceu regularmente nos Países desenvolvidos, o que provocou importantes aumentos do consumo, principalmente de frutas frescas”. “A ênfase nos cuidados com a saúde e nos aspectos nutritivos dos alimentos é outro fator que tem contribuído para a manutenção do consumo de frutas e hortaliças frescas” (DIAS et al. 1998:477). O que pode garantir um produto de qualidade é seu controle em todas as fases da cadeia produtiva desde os insumos até a venda ao consumidor final. Para garantir a qualidade a cadeia deve estar organizada e monitorada em todos os seus segmentos.

Produtos de qualidade garantida, através da rastreabilidade em todos os segmentos da cadeia produtiva e a preocupação com o meio ambiente, já é uma necessidade exigida no mercado externo e internacional. Este tipo de produção poderá ser colocada em prática através da organização e controle da cadeia produtiva que entrega o produto ao consumidor final, com marca própria e garantido. Sem esta organização o produto entregue ao consumidor não terá rastreabilidade e nem evidências de sua qualidade e será rejeitado pelos consumidores exigentes.

#### **4.3.2 Quadro de Características do Processo de Formação e Organização de Cadeias a Partir de Pesquisas Realizadas pela EMBRAPA.**

O Quadro 02 apresenta os principais elementos utilizados pelos pesquisadores da EMBRAPA para estudar a cadeia produtiva objetivando a identificação e priorização de demandas tecnológicas.

Durante a pesquisa foram identificados os elementos presentes em todos os casos e após, os mesmos foram organizados e agrupados em seqüência de aplicação, constituindo-se em um processo.

**Quadro 02: Características do Processo de Formação e Organização de Cadeias a Partir de Pesquisas Realizadas pela EMBRAPA.**

Elementos	Descrição dos Elementos
Contextualização Geral da Cadeia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regional</li> <li>• Nacional</li> <li>• Internacional</li> </ul>
Caracterização Geral da Cadeia Produtiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição da Cadeia Produtiva</li> <li>• Ambiente Organizacional</li> <li>• Ambiente Institucional</li> </ul>
Análise Diagnóstica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação do Produto no Mercado</li> <li>• Potencial de Mercado</li> <li>• Custo</li> <li>• Sistema de Produção</li> <li>• Tecnologia da Informação</li> </ul>
Identificação dos Fatores Críticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatores Restritivos</li> <li>• Fatores Propulsores</li> </ul>
Tendências	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição das Tendências</li> </ul>
Planejamento Estratégico Proposto para o Desenvolvimento da Cadeia Produtiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição do Planejamento Estratégico</li> </ul>

Estes elementos de estudos de uma cadeia já formada podem contribuir de forma imperativa para a formação e organização de outras cadeias. A seguir será apresentado a descrição dos elementos do quadro 02.

#### **4.3.2.1 Contextualização Geral da Cadeia**

A contextualização é realizada a partir de investigações sobre as experiências acumuladas pelos participantes da cadeia e de pesquisas bibliográficas sobre os diversos elos: produção, industrialização, distribuição e comercialização de produtos. Esta contextualização é feita observando os cenários regional, nacional e internacional.

#### **4.3.2.2 Caracterização Geral da Cadeia Produtiva**

##### **a) Definição da Cadeia Produtiva**

A cadeia produtiva é definida e explicitada a partir da identificação dos atores participantes da mesma e do desenho de seu fluxo mostrando os diversos elos participante de montante a jusante.

##### **b) Ambiente Organizacional**

É composto por instituições dos Governos Federal, Estadual e Municipal, agentes financeiros, concessionárias de energia elétrica, Universidades, centros de pesquisas e outros CASTRO et al., (1998).

O ambiente organizacional é formado pelas empresas de apoio à cadeia e na maioria das vezes essas instituições são responsáveis pelas políticas que envolvem a cadeia, exercendo grande influência sobre a mesma.

##### **c) Ambiente Institucional**

O ambiente institucional é composto pelas leis e normas que interferem na cadeia CASTRO et. al., (1998).

O ambiente institucional é constituído pelas regras e normas negociadas e aprovadas no ambiente organizacional.

Estas regras geralmente afetam a cadeia vindo como oportunidades ou ameaças. Os atores devem identificá-las, analisá-las e estudar a melhor forma de adequá-las à realidade.

#### **4.3.2.3 Análise Diagnóstica**

Os casos apresentados analisaram a cadeia observando os seguintes aspectos:

##### **a) Participação do Produto no Mercado**

Segundo KOTLER (1996), mercado é o conjunto de todos os compradores reais e potenciais de um produto.

Nesta análise, o configurador da cadeia deve levantar a participação real do produto no mercado. Levantar a participação de mercado não é uma tarefa simples, mas o configurador da cadeia tem a possibilidade de contar com empresas que atuam na área de pesquisa de mercado.

O conhecimento da participação do produto no mercado é fundamental para ter uma noção da capacidade atual de demanda dos consumidores finais e da capacidade de produção atual da cadeia.

##### **b) Potencial de Mercado**

Mercado potencial segundo KOTLER (1996) é o conjunto de consumidores que professa um nível suficiente de interesse por uma oferta de mercado definida.

A cadeia deve conhecer profundamente o potencial de mercado dos produtos que ela produz. A partir deste conhecimento pode-se planejar a cadeia estrategicamente, fortalecer sua organização e realizar um plano de marketing para colocar os produtos no mercado.

##### **c) Custo**

O configurador deve procurar levantar o custo em cada elo da cadeia, obtendo uma visão geral do custo total da cadeia. Este estudo permitirá reflexões objetivando melhorar todo o sistema em todos os elos, possibilitando reduzir os desperdícios e fazer correções na cadeia, baixando consideravelmente os custos de colocação de produtos junto ao consumidor final.

Os ganhos obtidos com a redução de custos dependendo do mercado podem ser distribuídos entre os participantes da cadeia ou utilizados como força competitiva para conquista de novos mercados.

##### **d) Sistema de Produção**

O sistema de produção refere-se ao método de produção adotado pelos atores dos diversos elos da cadeia em estudo.

O sistema de produção adotado pelos diversos atores ao longo da cadeia produtiva interfere diretamente na competitividade da cadeia. Conforme apresentado por CORRÊA E GIANESI (1994) há cinco prioridades competitivas que a produção pode utilizar para alcançar ganhos de competitividade. São elas:

- 1- Fazer produtos **gastando menos** que os concorrentes, obtendo vantagem em custos.
- 2- Fazer produtos **melhores** que os concorrentes, obtendo vantagem em qualidade.
- 3- Fazer produtos **mais rápido** que os concorrentes, obtendo vantagem em velocidade de entrega.
- 4- Entregar os produtos **no prazo** prometido, obtendo vantagem de confiabilidade de entrega.
- 5- Ser capaz de **mudar muito rápido** o que se está fazendo, obtendo vantagem em flexibilidade.

Analisar todo o sistema de produção da cadeia produtiva, levantando se o mesmo agrega ou não valor, aumentando a capacidade competitiva da cadeia.

#### e) **Tecnologia da Informação**

É um elemento fundamental no diagnóstico da cadeia por ter a capacidade de agregar valor aumentando a rapidez de processamento de trabalhos e disponibilização de informações aos atores da cadeia.

Levantar e conhecer as tecnologias usadas pelos atores de cada elo da cadeia permite ao configurador uma visão do nível de utilização destas tecnologias.

Conforme o nível de domínio de tecnologia de informação a cadeia terá respostas mais eficientes na produção e movimentação de produtos até o consumidor final.

#### **4.3.2.4 Identificação dos Fatores Críticos**

Fatores críticos segundo CASTRO et al. (1998) são variáveis e estruturas que têm forte impacto no desempenho da cadeia produtiva. Estes fatores foram divididos em restritivos e propulsores.



**a) Fatores Restritivos**

Os fatores restritivos referem-se às variáveis que têm forte impacto negativo no desempenho da cadeia produtiva. Alguns exemplos de fatores restritivos são: baixa qualidade, produção insuficiente, custos altos, dentre outros.

**b) Fatores Propulsores**

Os fatores propulsores referem-se às variáveis que têm forte impacto positivo no desempenho da cadeia produtiva. Alguns exemplo de fatores propulsores são: leis que dificultam as importações, incentivos fiscais, alta qualidade, custos baixos, preços competitivos, dentre outros.

**4.3.2.5 Tendências**

O configurador da cadeia deve pesquisar e identificar tendências de consumo dos produtos da cadeia , tendências tecnológicas e suas prováveis consequências bem como, as oportunidades de negócios.

Tendência segundo KOTLER (1996) é uma direção ou seqüência de eventos que ocorre em algum momento e promete durabilidade.

A identificação das tendências permite aos configuradores a descoberta de novas oportunidades para as cadeias. Estas oportunidades deverão ser trabalhadas no planejamento estratégico, influenciando na organização da cadeia.

**4.3.2.6 Planejamento Estratégico Proposto para o Desenvolvimento da Cadeia**

Em função de todos os elementos identificados anteriormente o configurador elabora o planejamento estratégico da cadeia permitindo formular medidas visando aperfeiçoar o desenvolvimento, organização e resultados.

O planejamento estratégico gera um plano onde aparecem especificadas as ações principais a serem implementadas, os responsáveis pelas ações e os respectivos prazos.

O quadro 02 pode ser utilizado tanto para reorganizar cadeias existentes quanto para possibilitar a formação de novas cadeias.

#### **4.4 Características identificadas a Partir de Pesquisa em Seminários de Agronegócios.**

Foram realizados dois seminários na Universidade Católica de Goiás, onde foram coletados os dados seguindo um roteiro de entrevista.

Foram 29 os entrevistados através do roteiro de Pesquisa – Formação e Organização de Cadeias Anexo II – Questionário para o Seminário de Agronegócios, sendo que os mesmos participam de cadeias diferenciadas assim relacionados:

- 3 da cadeia de carne bovina;
- 6 da cadeia do leite;
- 4 da cadeia agrícola;
- 1 da cadeia da aguardente;
- 15 envolvidas com várias cadeias (empresas de capacitação, comercial, transporte, irrigação e financiamento).

Os pesquisados estão assim distribuídos quanto ao elo pertencente:

- 13 são fornecedores de insumos;
- 07 são produtores rurais;
- 01 é indústria;
- 02 são atacadistas;
- 01 é varejista;
- 07 são organizações intermediárias.

Ao realizar o levantamento pode-se constatar que 72% dos pesquisados não estão participando da formação e/ou organização da cadeia a qual pertencem. Pode-se perceber a falta de conhecimento sobre organização em cadeias, apesar de entenderem a importância como fator gerador de maior competitividade. Acreditam que não seja fácil realizar a formação e organização em cadeias pelo seguintes aspectos:

- existência de aventureiros que produzem produtos com padrão inferior;

- desunião/ falta de integração;
- alto preço dos insumos;
- baixo incentivo;
- falta de comprometimento;
- comunicação;
- falta de organização;
- dificuldades de reunir os atores participantes;
- monopólio de fornecedores;
- variação constante de gestores e suas políticas nas empresas;
- tributos;
- ilegalidade de produtores;
- falta de informação do produtor;
- concorrência desonesta;
- carência de financiamento para pesquisa;
- falta de interesses comuns;
- ambiente institucional inconsistente;
- retenção de capital e tecnologia das grandes indústrias;
- falta de interesse dos integrantes da cadeia;
- desconfiança.

Por outro lado acreditam que participando de uma cadeia organizada a empresa teria os seguintes benefícios:

- abertura para exportação;
- intercâmbio com outros elos da cadeia;
- maior conhecimento;

- satisfação/ realização;
- diferencial de preço;
- ciclo produtivo mais rápido;
- melhor acesso à informação;
- maior poder de venda;
- insumos mais baratos;
- maior possibilidade de financiamentos;
- fomento;
- integração entre elos;
- fortalecimento individual e da classe;
- conquista de mercado;
- maior poder de barganha;
- competitividade;
- isenção ou baixa de impostos;
- melhoria tecnológica;
- agilidade nas negociações;
- melhoria de preços para comercialização;
- alianças mercadológicas e marketing;
- incremento da produção (aumento da produtividade);
- redução de custos;
- aumento da lucratividade;
- qualidade da matéria-prima;
- valorização do produto;
- rastreabilidade controlada do início ao fim da cadeia.

Para os pesquisados algumas regras são importantes para a organização, tais como:

- negociação clara e transparente;
- tabelamento de preços;
- mecanismo que facilite a comunicação e interação entre os elos;
- fidelidade;
- dedicação;
- trabalho em conjunto;
- extinguir monopólio e oligopólio;
- parcela de lucratividade “justa” para cada segmento;
- baixar custos de produção;
- associar em sindicatos, cooperativas ou associações;
- fazer seguro;
- trabalhar o marketing;
- honestidade;
- qualidade;
- qualificação profissional;
- P&D;
- busca de interesses comuns.

Quando foi questionado sobre a existência de uma coordenação na cadeia e se existe, por quem é exercida, 10 das 29 empresas pesquisadas afirmam que a cadeia da qual participam não tem grupo coordenador. Para 19 dos 29 pesquisados há coordenação sendo que 9 destes declaram ser a coordenação exercida por associações, 1 diz ser por sindicatos, 5 afirmam ser por empresa líder e 4 afirmam que há coordenação e que é exercida pelo governo.

Foi questionado sobre a existência de planejamento estratégico e operacional nas cadeias nas quais as empresas questionadas atuam. Apenas 17% não utilizam nenhum tipo de planejamento. O planejamento estratégico é utilizado por 56% das empresas pesquisadas e o operacional por 52% das empresas. Este dado demonstra que as cadeias vem buscando uma estruturação melhor para se tornarem mais competitivas no mercado. Isto pode contribuir para o processo de formação e organização de cadeia produtivas.

Quando se fala em padronização de produtos 20 das 29 pessoas entrevistadas afirmam que a padronização do produto fica a critério de cada empresa participante da cadeia produtiva, 8 afirmam que os produtos são padronizados para todos os elos da cadeia e apenas 1 afirma que somente o elo indústria possui produtos padronizados.

De acordo com a pesquisa realizada durante seminário os veículos de comunicação utilizados são os mais variados possível, sendo eles: comunicação verbal, comunicação escrita, visitas técnicas, reuniões, rádio, EDI (transferência eletrônica de dados), *e-mail*, fax, fone, palestra e jornais.

Em relação às negociações observa-se que ainda há muito o que desenvolver. A maioria das empresas (65%) utilizam a simples negociação, 13% trabalham com contrato por tempo inferior a um ano e 14% com contrato de tempo superior a um ano.

A partir dos dados levantados pode-se concluir que a maioria das empresas não participam de cadeias organizadas apesar de saber da importância de se unirem. Percebem alguns pontos dificultadores de um processo de formação e organização de cadeias e acreditam que algumas regras são fundamentais para o melhor desempenho de uma cadeia.

A partir dos dados coletados e comentados anteriormente foi elaborado o Quadro 03 Características, Dificuldades, Benefícios e Regras do Processo de Organização de Cadeias, baseado no Seminário de Agronegócios.

**Quadro 03: Características, Dificuldades, Benefícios e Regras do Processo de Formação e Organização de Cadeias levantadas no Seminário.**

FATORES	ESPECIFICAÇÃO
<b>BENEFÍCIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abertura para exportação;</li> <li>• intercâmbio com outros elos da cadeia;</li> <li>• maior conhecimento;</li> <li>• satisfação/ realização;</li> <li>• diferencial de preço;</li> <li>• ciclo produtivo mais rápido;</li> <li>• melhor acesso à informação;</li> <li>• maior poder de venda;</li> <li>• insumos mais baratos;</li> <li>• maior possibilidade de financiamentos;</li> <li>• fomento;</li> <li>• integração entre elos;</li> <li>• fortalecimento individual e da classe;</li> <li>• conquista da mercado;</li> <li>• maior poder de barganha;</li> <li>• competitividade;</li> <li>• isenção ou baixa de impostos;</li> <li>• melhoria tecnológica;</li> <li>• agilidade nas negociações;</li> <li>• melhoria de preços para comercialização;</li> <li>• alianças mercadológicas e marketing;</li> <li>• incremento da produção (aumento da produtividade);</li> <li>• redução de custos;</li> <li>• aumento da lucratividade;</li> <li>• qualidade da matéria-prima;</li> <li>• valorização do produto;</li> <li>• rastreabilidade controlada do início ao fim da cadeia.</li> </ul>
<b>DIFICULDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• existência de aventureiros que produzem produtos com padrão inferior;</li> <li>• desunião/ falta de integração;</li> <li>• alto preço dos insumos;</li> <li>• baixo incentivo;</li> <li>• falta de comprometimento;</li> <li>• comunicação;</li> <li>• falta de organização;</li> <li>• fazer reuniões;</li> <li>• monopólio de fornecedores;</li> <li>• variação constante de gestores e suas políticas nas empresas;</li> <li>• tributos;</li> <li>• ilegalidade de produtores;</li> <li>• falta de informação do produtor;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• concorrência desonesta;</li> <li>• carência de financiamento para pesquisa;</li> <li>• falta de interesses comuns;</li> <li>• ambiente institucional inconsistente;</li> <li>• retenção de capital e tecnologia das grandes indústrias;</li> <li>• falta de interesse dos integrantes da cadeia;</li> <li>• desconfiança.</li> </ul>
<b>REGRAS IMPORTANTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• negociação clara e transparente;</li> <li>• tabelamento de preços;</li> <li>• mecanismo que facilite a comunicação e interação entre os elos;</li> <li>• fidelidade;</li> <li>• dedicação;</li> <li>• trabalho em conjunto;</li> <li>• extinguir monopólio e oligopólio;</li> <li>• parcela de lucratividade “justa” para cada segmento;</li> <li>• baixar custos de produção;</li> <li>• associar em sindicatos, cooperativas ou associações;</li> <li>• fazer seguro;</li> <li>• trabalhar o marketing;</li> <li>• honestidade;</li> <li>• qualidade;</li> <li>• qualificação profissional;</li> <li>• P&amp;D;</li> <li>• busca de interesses comuns.</li> </ul>

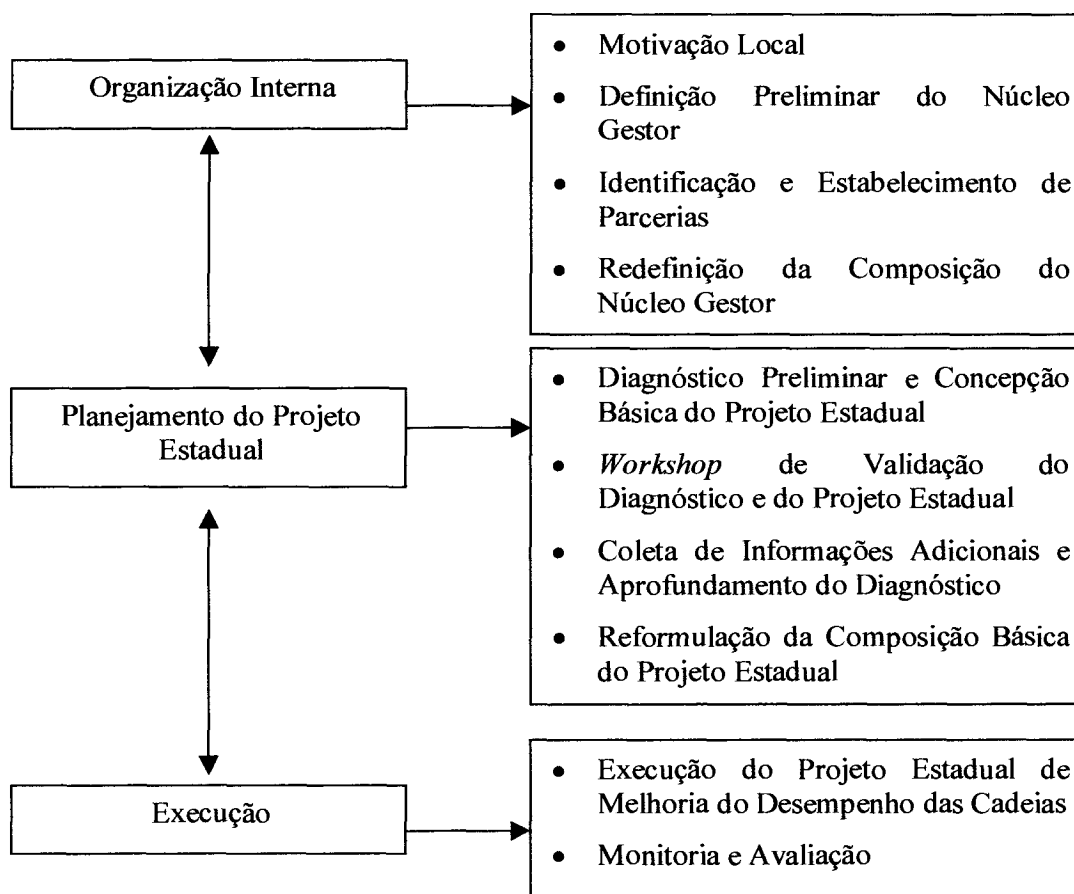
#### **4.5 Características Identificadas a Partir de uma Organização Intermediária (Trabalhos Apresentados pelo SEBRAE-GO. No Seminário).**

O Quadro 04 apresenta a metodologia que orienta a elaboração de diagnóstico dos vários segmentos da cadeia produtiva que resultam num plano de ação integrado a ser operacionalizado pelos atores envolvidos na cadeia. Esse quadro foi apresentado pelo técnico responsável pelo desenvolvimento de cadeias do SEBRAE – Go, no seminário de Agronegócios realizado pela Turma de Administração de Agronegócio da UCG – Universidade Católica de Goiás.

Conforme apresentação o SEBRAE-Go realizou estudos em cinco cadeias aplicando essa metodologia em cada cadeia. Para cada cadeia estudada, participaram da elaboração do diagnóstico cerca de 100 representantes de empresas cobrindo todos elos da cadeia, inclusive do ambiente organizacional.



**Quadro 04: Características do Processo de Formação e Organização de Cadeias levantadas no Seminário a partir de Trabalhos Apresentados pelo SEBRAE-GO.**



FONTE: SEBRAE – Go

Descrição do Quadro:

#### 4.5.1.1 Organização Interna

##### a) Motivação local:

Os configuradores da cadeia buscam criar motivos fazendo com que os participantes de cada elo da cadeia tenham interesse em desenvolvê-la. São apresentado aos participantes os possíveis resultados quando a cadeia trabalha integrada e organizada. São eles:

- Melhoria da produtividade com o aumento da produção;
- Melhoria da eficiência gerencial nas atividades produtivas;
- Incremento de renda, propiciando a participação em moldes empresariais dos micro, pequenos e médios produtores nas cadeias agroindustriais;
- Melhoria da qualidade das matérias-primas agropecuárias destinadas ao consumo e/ou processamento;
- Melhoria da regularidade da oferta de matérias-primas agropecuárias;
- Melhoria da segurança dos alimentos e melhor adequação às demandas dos mercados consumidores;
- Melhoria na coordenação vertical da cadeia produtiva;
- Melhoria na eficiência técnico-operacional e gerencial das empresas beneficiadoras e processadoras de matérias-primas agro-industriais, bem como daquelas que atuam nos segmentos de insumos e distribuição;
- Disseminação e fortalecimento da cultura empreendedora, consolidando a consciência da interdependência dos agentes participantes das cadeias agro-industriais;
- Geração de oportunidades de trabalho e de incremento de renda em toda a cadeia produtiva.

#### **b) Definição Preliminar do Núcleo Gestor**

Após os trabalhos de motivação é formado um grupo preliminar chamado núcleo gestor que tem como objetivo administrar a organização e o planejamento da cadeia. Este grupo é considerado preliminar até o planejamento. Após o planejamento, alguns membros participantes deixam as atividades do Núcleo Gestor. Um exemplo é o SEBRAE que encerradas as atividades de planejamento passa a ser apoiador.

#### **c) Identificação e Estabelecimento de Parcerias**

O Núcleo Gestor identifica e estabelece parcerias diversas com: instituições públicas; setor produtivo; consultores; federações de agricultura, de comércio e de indústrias estaduais; organizações cooperativistas; secretarias governamentais; sindicatos;

universidades e centros de desenvolvimento de pesquisa e tecnologia; instituições financeiras; outras entidades públicas e privadas que atuem na cadeia analisada.

#### **d) Redefinição da Composição do Núcleo Gestor**

Após a identificação e o estabelecimento de parcerias o núcleo gestor é recomposto buscando atender e compatibilizar os diversos interesse dos atores participantes da cadeia. A redefinição do Núcleo Gestor passa a ser melhor representada e mais autêntica, pois busca-se agregar participantes de todos os elos da cadeia e das diversas organizações de apoio.

#### **4.5.1.2 Planejamento do Projeto Estadual**

##### **e) Diagnóstico Preliminar e Concepção Básica do Projeto Estadual**

O Núcleo Gestor elabora o diagnóstico preliminar sobre a cadeia em estudo, utilizando empresas de consultorias, universidades, organizações que prestam este tipo de serviços. Busca também em diversas fontes informações sobre trabalhos desenvolvidos sobre a cadeia em estudo. Elaboro o Projeto Estadual da Cadeia Produtiva que será analisado, melhorado e aprovado no *Workshop* da Cadeia.

##### **f) *Workshop* de Validação do Diagnóstico e do Projeto Estadual**

O Núcleo Gestor realiza um *Workshop* com aproximadamente cem pessoas representantes dos diversos elos e organizações de apoio à cadeia produtiva.

O *workshop* é um dos momentos essenciais no processo de organizar e planejar a cadeia. Nesse evento são trabalhados:

- Aspectos conceituais diversos da cadeia produtiva;
- Análise, melhoria e validação do diagnóstico realizado anteriormente pelo Núcleo Gestor;
- Análise, melhoria e validação do projeto estadual preliminar.

##### **g) Coleta de Informações Adicionais e Aprofundamento do Diagnóstico**

O Núcleo Gestor aprofunda os estudos realizados no *workshop* promovendo coletas de informações adicionais, dando continuidade ao diagnóstico e buscando o aprofundamento necessário para sua consolidação.

##### **h) Reformulação da Concepção Básica do Projeto Estadual**

Com o Diagnóstico concluído o Núcleo Gestor promove a Reformulação do Projeto Estadual da Cadeia, efetuando as alterações necessárias e lapidando sua concepção.

#### **4.5.1.3 Execução do Projeto Estadual**

##### **i) Execução do Projeto Estadual de Melhoria do Desempenho das Cadeias Produtivas Agro-industriais**

O Projeto Estadual é disponibilizado aos atores através do Núcleo gestor. Os atores envolvidos nas ações propostas no projeto executam-nas conforme estabelecido, promovendo a melhoria das mesmas e o alcance dos resultados almejados no planejamento. A cadeia a partir destas ações, quando estabelecidas coerentemente, passa a ser mais organizada e mais competitiva.

##### **j) Monitoria e Avaliação**

Nesta etapa cabe ao Núcleo Gestor:

- realizar o trabalho de acompanhamento do projeto estadual incentivando as organizações a cumprirem o negociado;
- avaliar as ações realizadas buscando melhorias contínuas e promovendo o aperfeiçoamento no projeto idealizado inicialmente;
- convocar reuniões dos representantes dos diversos atores participantes para análise, e aprovação de mudanças no projeto, provocando assim o seu aperfeiçoamento.

## **4.6 Síntese Final das Características do Processo de Formação e Organização de Cadeias.**

### **4.6.1 Síntese do Processo de Formação e Organização de Cadeias**

Foi criada uma Matriz Síntese do Processo de Formação e Organização de Cadeias para auxiliar no processo de configuração das mesmas.

Esta matriz (Quadro 05) é formada, horizontalmente, pelos elementos contidos na Figura 02 e, verticalmente, pelas etapas do Processo de Formação e Organização de Cadeias

especificadas nos quadros 02, 03, 04 e 06. Essa Matriz serve para formação de uma nova cadeia como para organização e reorganização de cadeias existentes.

O campo etapas da Matriz Síntese sofre alterações em função do tipo de cadeia que se pretende criar (genérica ou específica) e dos objetivos almejados pelo grupo de interesse, responsável pela configuração da cadeia.

O configurador para definir as etapas deve compreender e organizar de forma seqüencial e lógica as ações que são necessárias para formar e organizar cadeias. Estas ações constituem as etapas a serem especificadas na Matriz Síntese. O configurador após definir as etapas, realizará análises observando, refletindo e combinando as etapas com os diversos elementos da Matriz especificado horizontalmente (configuração da cadeia, contextualização, componentes e ambiente e fluxo da cadeia).

Cada ação especificada na Matriz Síntese, no campo etapas (localizado verticalmente), pode ser analisada utilizando qualquer um dos diversos elementos apresentados na Matriz (campo horizontal). Não há necessariamente uma definição do que se deve analisar primeiramente. O essencial é realizar todas as análises que são consideradas importante para compreensão da etapa. Dependendo do interesse e objetivo do configurador o processo de organização será iniciado no item configuração e sub-item planejamento estratégico (PE), ou pode iniciar o processo de organização analisando o item componentes e sub-item atores (AT) ou qualquer um outro elemento.

A quantidade de etapas também é definida especificamente para cada situação, como pode ser observado nos quadros de 02, 03, 04 e 06.

Para melhor compreensão da forma de utilizar o quadro foi estruturado como exemplo, o Quadro 07 - Síntese do Processo de Formação e Organização de Cadeias considerando o caso da Super Frango uma empresa que teve como objetivo formar sua própria cadeia específica sendo a empresa integradora (empresa-mãe).

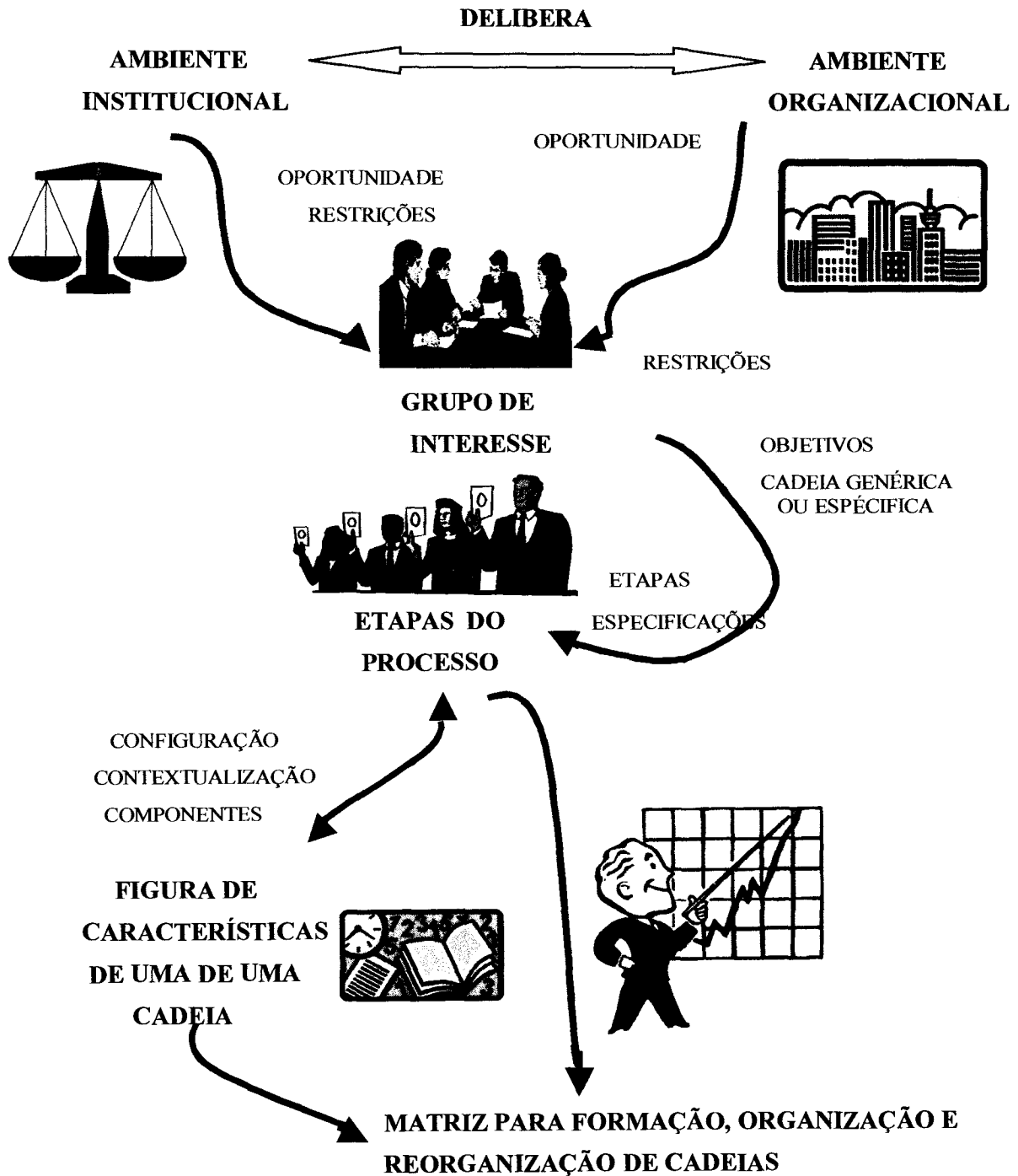
**Quadro 05: Matriz para Formação e organização de Cadeias.**

ETAPAS	CONFIGURAÇÃO DA CADEIA				TIPO DE CONTEXTUALIZAÇÃO			COMPONENTES DA CADEIA							AMBIENTE	
	PE	E	P	G	PA	AT	FU	PM	AT	FR	VP	SF	SI	ST	AI	AO
1-																
2-																
3-																
4-																
N...																

**LEGENDA:** PE – Planejamento Estratégico; E – Estrutura; P- Processos; G- Gestão; PA – Passado; AT – Atual; FU- Futuro; PM – Produto/Mercado; A- Atores; FR – Fronteiras; VP – Valores e Princípios; SF – Sistema de Informação; SI – Sistema de Integração; ST – Sistema da Transação; AI – Ambiente Institucional; AO – Ambiente Organizacional.

#### 4.6.2 Diagrama do Processo de Formação e Organização de Cadeias

Figura 09: Diagrama do Processo de Formação e Organização de Cadeias



O objetivo da Figura 09 é explicitar os elementos principais do processo de formação e organização de cadeias mostrando seus interesses e interações.

O diagrama representa, através do **Grupo de Interesse** (uma organização ou grupo de organizações) interessadas em formar e organizar cadeias do tipo genérica ou específica. Estas organizações podem ser participantes diretamente de cada elo da cadeia ou podem ser organizações de apoio (Associações, Instituições Públicas, Universidades, Sindicatos, Cooperativas, etc.).

O Grupo de Interesse, ao definir o objetivo, identifica no **Ambiente Institucional** e no **Ambiente Organizacional** as oportunidades e restrições que este ambiente de forma dinâmica oferece. Realizam as devidas deliberações de acordo com o ambiente organizacional e institucional.

De posse das oportunidades e restrições e objetivos definidos, o Grupo de Interesse define as ações para formar, organizar ou reorganizar cadeias, em forma de etapas do processo, especificando-as no quadro 05, **Matriz para Formação e Organização de cadeias**, campo etapas. Podem ser utilizados os **Quadros de Referências** representados pelos quadros 02, 03, 04 e 06 para definir as etapas que serão especificadas no quadro 05 Matriz.

Para cada ação especificada, no campo etapas do processo, será feito uma análise utilizando os elementos contidos na Figura 02 - Características do Processo de Formação e Organização de Cadeias, que já estão especificados na Matriz (campo horizontal).

Com as etapas do processo de formação e organização especificadas e com as características que devem ser analisadas definidas, o configurador passa a formar, organizar e reorganizar cadeias utilizando o instrumento Matriz, quadro 05.

O Diagrama figura 8 não apresenta uma seqüência definida do processo. O seu objetivo é representar as ações e as características do processo de formação e organização de cadeias para que se possa ter uma visão do todo e das partes.

Conforme proposto no objetivo geral desta pesquisa, foram criados uma figura, quatro quadros de características e uma matriz-síntese do processo de formação e organização de cadeias.



A Figura 02 apresentada no item 4.2 e os quadros de características (02, 03, 04 e 06) são ferramentas que representam um esquema para lidar com os fatos e realidade das cadeias produtivas. Estes quadros de características prenunciam as possíveis combinações de idéias possibilitando ao configurador realizar diversas associações com objetivo de formar, organizar e reorganizar cadeias produtivas. Permitem, também, perceber e analisar a realidade onde uma cadeia produtiva possa estar inserida. Esta análise implica em cruzar os diversos elementos do quadro, criar combinações, levantar divergências e convergências, ampliando a capacidade do configurador em desvendar a realidade e compreender a forma mais profissional de formatar a cadeia.

A partir da criação da Figura 02 e dos quatro quadros de características foi desenvolvido o Quadro 05 - Matriz para Formação e Organização de Cadeias que pode conter no campo etapas qualquer um dos elementos dos quadros, 02, 03, 04 e 06 e nos demais campos contém os elementos da Figura 02 (configuração, contextualização, componentes e ambiente).

Ao utilizar o Quadro 05 (Matriz), o configurador necessita estar atento para saber deslocar-se entre os diversos elementos da mesma, relativizando os fatos e os conceitos numa atitude reflexiva, pluralista, objetivando depurar o modo mais adequado de organizar cadeias.

Os quadros servem de orientadores ampliando a capacidade analítica do configurador. Mas os mesmos não substituem a pesquisa, intuição, imaginação, criatividade, *brainstorming* e debates necessários ao desenvolvimento do Processo de Formação e Organização de Cadeias.

Pode-se concluir que para formar e organizar cadeias o configurador deve realizar reflexões sistêmicas, profundas e consistentes de forma a garantir uma configuração adequada à realidade dos atores participantes. Para garantir esta configuração profissional o analista necessita utilizar a Figura 02, os Quadros (02, 03, 04 e 06) de características e o Quadro 05 (Matriz para formação e organização de cadeias) como ferramenta de análise. Desta forma, terá maior facilidade em realizar o trabalho com o aprofundamento necessário e sob medida sem deixar de analisar questões importantes no processo de configuração.

## **5. ESTUDO DE CASO DA CADEIA PRODUTIVA DO FRANGO DE ITABERAÍ LIDERADA PELA SUPER FRANGO.**

Foi realizado um estudo de caso na Super Frango, indústria frigorífica, integradora de diversas granjas produtoras de frango. O objetivo do estudo foi levantar o processo adotado para a formação e organização da cadeia da Super Frango.

A Super Frango é uma empresa que possui faturamento bruto anual de R\$22.000.000,00 (vinte dois milhões de reais) tendo 250 funcionários diretos, 29 na integração de aves e 153 terceirizados. Está localizada em Itaberaí – Goiás.

Os trabalhos foram desenvolvidos a partir de visitas à empresa e utilização de um roteiro de entrevista ( anexo I). As entrevistas foram realizadas com a Diretoria e Gerências.

Além das entrevistas foram realizadas observações diretas quando da visita às instalações da empresa.

### **5.1.1 Questões sobre Cadeias**

#### **5.1.1.1 Como a cadeia foi formada?**

A cadeia foi formada a partir da empresa Super Frango.

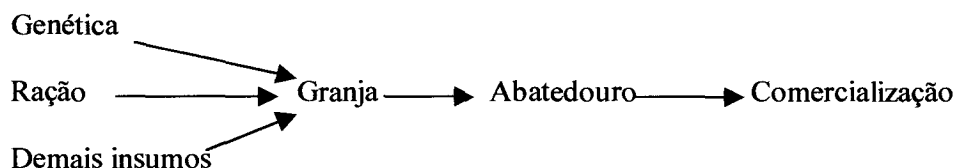
A Super Frango é um abatedouro que no início de suas atividades tinha diversos fornecedores no sistema convencional (o qual era regido pelo mercado). Avaliando a qualidade do produto e percebendo que muitas vezes era necessário rejeitar produtos e que haveria também a dificuldade de obter produtos na quantidade desejada quando de sua expansão, optou por realizar o estudo de um processo de integração. Após vários estudos identificou-se uma forma de integração que viabilizaria o processo.

Foram realizadas várias pesquisas sobre possíveis integrados, definiu-se o processo e iniciou a integração da qual fazem parte:

- Fábrica de ração.
- Abatedouro.
- Avicultores.

### 5.1.1.2 Quais são as empresas participantes da cadeia?

São empresas (componentes de elos) da cadeia do frango de Itaberaí sendo que algumas fazem parte do sistema de integração e outras não. Os elos são:



Algumas empresas que fazem parte desta cadeia:

- Comercialização: Supermercados diversos, restaurantes e pizzarias;
- Abatedouro: Super Frango;
- Granja: Estância Granjaú, Fazenda Estrela, Granja Nutribem, outras;
- Genética: Fornecedor de Santa Catarina;
- Ração: Ração São Salvador.

### 5.1.1.3 Como estas empresas estão interligadas (associadas)?

Entre empresas de Ração, Granja e Abatedouro há sistema de contratos formais onde aparecem todas as especificações sobre responsabilidades e toda orientação sobre estrutura e funcionamento.

Em relação às empresas de genética, demais insumos e comercialização não há contratos formais e sim necessidades negociadas no momento que se apresentam.

### 5.1.1.4 Existem regras formais ou informais orientando as ações das empresas na cadeia? Quais?

Sim, mas somente em relação às empresas que fazem parte do processo de integração, ou seja, entre empresas de Ração, Granja e Abatedouro. Estas regras estão estabelecidas em contrato e apostila (documento contendo regras, detalhes do processo de integração e informações gerais sobre o sistema).

#### **5.1.1.5 Como as empresas envolvidas na cadeia participam das definições das regras da cadeia?**

A empresa integradora participa coletando dados, analisando e estruturando o processo de integração. As demais participam como fornecedoras de dados.

#### **5.1.1.6 Como as regras acordadas são implementadas na cadeia, em todos os seus elos?**

São realizadas reuniões e treinamentos que possibilitam aos participantes das empresas uma melhor compreensão das regras para implementação posterior.

#### **5.1.1.7 Quais são os fatores que influenciam na configuração da cadeia?**

- Mercado fornecedor, concorrente e consumidor;
- Mecanismo de negócios;
- Valores e princípios;
- Características do produto;
- Características da região;
- Custos;
- Tecnologia disponível;
- Formas de gerenciamento.

#### **5.1.1.8 Quais são as dificuldades de organizar-se em cadeias?**

- Conseguir o apoio e colaboração dos elos envolvidos;
- Conseguir a alteração necessária de valores dos participantes;
- Coordenar o processo como um todo.

#### **5.1.1.9 Quais são os benefícios de organizar-se em cadeias?**

- Maior integração tornando a cadeia com maior capacidade de atuação no mercado;
- Elos falando uma mesma linguagem possibilitando melhor qualidade ao produto e maior produtividade;

- Maior competitividade;
- Menores custos;
- Melhoria do produto.

#### **5.1.1.10 Existem sanções para as empresas participantes da cadeia que não cumprem as regras acordadas?**

Sim, algumas claramente expressas em contratos e outras não.

Expressas em contrato:

- Exclusão do processo de integração;
- Menor retorno financeiro, pois o pagamento é em função do peso, tempo de abate, consumo de ração e mortalidade.

Não expressas em contrato:

- Aumento de custos.

#### **5.1.1.11 Quais são os critérios para inclusão de empresas na cadeia?**

- Localização da empresa;
- Disponibilidade financeira para investimento ou condição de garantia de financiamento;
- Predisposição para seguir regras definidas pela integradora;
- Disponibilizar pessoal para receber treinamento sobre processo.

#### **5.1.1.12 Quais são os critérios para exclusão de empresas na cadeia?**

- Empresas que não produzam de acordo com regras definidas, afetando assim a qualidade do produto;
- Empresas que apresentem problemas de custos ligados à mortalidade, conversão alimentar, tempo de abate ou peso e não estiverem buscando a correção.

#### **5.1.1.13 Como é o sistema de coordenação da cadeia?**

A coordenação é realizada com base no planejamento de produção e comercialização. São programadas a produção e o abate, antecipadamente, de todos os integrados para

garantir um fluxo constante de produção e o abatimento no período de melhor conversão alimentar do frango.

A integradora avalia o integrado constantemente e oferece apoio através de técnicos, reuniões e treinamentos.

#### **5.1.1.14 Como se dá o processo de comunicação entre as empresas da cadeia?**

- A indústria e os integrados através de contato pessoal e telefônico;
- A indústria e fábrica de ração integradas pela intranet.

#### **5.1.1.15 Quem são as cadeias concorrentes?**

Na realidade quando se fala em cadeias concorrentes todas são indiretamente, pois se o cliente compra determinado produto de determinada cadeia ele poderá ter que deixar de comprar outro de outra cadeia. Mas falando de cadeias diretamente concorrentes temos:

- Outras cadeias do frango;
- Cadeias de bovinos;
- Cadeias de suínos.

#### **5.1.1.16 Existe estratégias definidas para a cadeia?**

Sim, todo o processo foi estabelecido considerando as estratégias de:

- Atuação conjunta;
- Produção em escala;
- Automatização;
- Menor ciclo produtivo;
- Padronização do produto.

#### **5.1.1.17 Existe padronização de matéria-prima e produtos para toda a cadeia?**

Sim, a cadeia foi trabalhada a partir de padronização da matéria-prima e produtos. O integrador avalia constantemente, pois é uma das estratégias da empresa a padronização do produto.

## **5.1.2 Questões sobre empresas fornecedores**

### **5.1.2.1 Como é o processo de escolha de fornecedores e quais são os critérios usados para selecioná-los?**

Considerando:

- Ração – há uma empresa integrada que produz de acordo com a qualidade definida pelo integrador;
- Genética – é avaliada a capacidade de produção, prazos de entrega e a qualidade dos pintinhos;
- Granja – é avaliada qualidade e produtividade;
- Demais insumos – sempre é verificada a qualidade, capacidade de atendimento e preço.

### **5.1.2.2 Quais os critérios usados para excluir fornecedor (fraco) de sua relação de empresas supridoras?**

Como foi citado os critérios (dependendo do fornecedor) são:

- Qualidade;
- Quantidade;
- Preço;
- Produtividade;
- Confiabilidade.

### **5.1.2.3 Que tipos de contratos de fornecimento são utilizados com os fornecedores?**

- Ração e Granja – contrato formal de integração;
- Genética e demais fornecedores – não há contratos pré-definidos. É estabelecido pela necessidade, mercado.

### **5.1.2.4 Como é o processo de negociação de contratos com os fornecedores?**

- Ração – negociação quanto a prazo, qualidade e quantidade (pré-definido);

- Granja – negociação quanto a prazo, qualidade, quantidade e produtividade (pré-definido);
- Demais fornecedores – de acordo com o mercado.

#### **5.1.2.5 Como a empresa coopera com seus fornecedores?**

Buscando cumprir suas obrigações, assumindo responsabilidades, oferecendo *feedback* necessário e tendo fidelidade.

#### **5.1.2.6 Existe algum tipo de tecnologia de informação que é compartilhada entre a empresa e seus fornecedores?**

Desde as mais simples como informações verbalizadas até as mais complexas como utilização de internet e intranet para comunicação de dados apresentados em gráficos, quadros analíticos e outras formas eficazes.

### **5.1.3 Questões sobre empresas clientes**

#### **5.1.3.1 Quem são os clientes da empresa?**

- Supermercados;
- Restaurantes;
- Representantes.

#### **5.1.3.2 Como os clientes escolhem seus fornecedores e que tipos de contratos são feitos com os clientes?**

Escolhem baseados em:

- Qualidade, preço e prazo.

Os contratos são estabelecidos especificamente em cada venda. Quem define é o mercado. Não há contratos pré-definidos e que garantam a venda do produto.

#### **5.1.3.3 Como é o processo de negociação de contratos com os clientes?**

##### **a) Cliente direcionador:**

- Clientes procuram a empresa quando necessitam de produtos;



- Clientes avaliam qualidade, preço e prazo;
- Clientes e empresa negociam.

**d) Representante direcionador:**

- Representante visita clientes;
- Representantes apresentam qualidade do produto, preço e prazo;
- Representante e cliente negociam.

**5.1.3.4 Como a empresa coopera com seus clientes?**

Buscando cumprir o negociado. Oferecendo *feedback* a partir dos controles estatísticos de produção, produtividade, entre outros. Estudando constantemente suas necessidades e aperfeiçoando o produto para satisfazê-los.

**5.1.3.5 Quais são os critérios que os clientes utilizam para excluir fornecedores fracos (que não atendem as necessidades)?**

Qualidade, preço e prazo. Em muitos casos não se conhece a “real qualidade” e muitas vezes opta-se pelo preço e prazo.

**5.1.3.6 Existe algum tipo de tecnologia de informação que é compartilhada entre a empresa e seus clientes?**

Telefone, fax, internet e correio.

**5.1.4 Questões sobre a Concorrência**

**5.1.4.1 Quem são os concorrentes da empresa?**

- Diretamente – outros abatedouros de frango, de gado e de suínos;
- Indiretamente – outras indústrias alimentícias.

**5.1.4.2 Quem são os concorrentes da cadeia?**

- Outras cadeias específicas do frango;
- Cadeia de bovinos;
- Cadeia de suínos;

- Cadeia de outros produtos alimentícios.

**5.1.4.3 Quais os tipos de concorrentes com os quais a empresa busca manter algum tipo de ligação?**

Outros abatedouros de frango.

**5.1.4.4 Existe algum tipo de acordo, contrato formal ou informal com os concorrentes?**

Não.

**5.1.5 Questões sobre os Grupos de Interesses**

**5.1.5.1 A empresa faz parte de alguma associação, sindicato, grupo de compras, consórcio? Quais?**

Associação dos Avicultores do Estado de Goiás;

Sindicato dos Abatedouros de Frango do Estado de Goiás.

**5.1.5.2 Qual é a função do Grupo de Interesse do qual a empresa faz parte?**

Desenvolver e divulgar a cadeia do frango de Goiás.

**5.1.5.3 Como é estabelecida a comunicação entre os participantes do Grupo de Interesse do qual a empresa faz parte?**

Através de reuniões, *folders*, contatos telefônicos, eventos e internet.

**5.1.5.4 Quais os critérios para a participação de uma empresa no Grupo de Interesse do qual a empresa faz parte?**

Interesse no grupo e já fazer parte da cadeia.

**5.1.6 Levantamento das Características do Processo de Formação e Organização de Cadeia Específica a partir de Estudos na Super Frango.**

De acordo com definido em projeto foi realizado um estudo de caso da cadeia produtiva do frango da “Super Frango”, empresa localizada em Itaberaí-Go. A partir dos

dados coletados foi elaborado o “Quadro de Características do Processo de Formação e organização de Cadeias.

Como é apresentado no Quadro 06 o processo é composto de 9 etapas distintas que se bem aplicadas possibilitam o desenvolvimento da cadeia. O quadro também apresenta as especificações de cada etapa possibilitando uma melhor compreensão do processo como um todo.

Portanto, para que uma empresa possa formar, organizar ou reorganizar uma cadeia produtiva necessita:

1. Realizar pesquisa sobre a cadeia específica: esta pesquisa objetiva obter conhecimentos sobre o produto ou serviço da cadeia, elos da cadeia, funcionamento de cada elo, interligação entre os elos e pontos fortes e fracos da cadeia. Estes conhecimentos possibilitarão ao líder estabelecer caminhos adequados para a cadeia e realizar a liderança adequada. Esta etapa quando bem trabalhada auxilia na eliminação de barreiras e aproveitamento de oportunidades que surgirão no mercado. O conhecimento do produto e elos da cadeia é condição primordial para o gerenciamento da cadeia;
2. Definir a empresa integradora (empresa-mãe): quando se fala em definição de empresa integradora está se referindo à indicação da integradora, bem como das suas responsabilidades e limites de coordenação. É importante saber quais as atividades que deverão ser desenvolvidas pela integradora e até onde vai sua atuação;
3. Especificar produto: fundamentado na 1ª etapa, a pesquisa sobre a cadeia é realizada a caracterização do produto/serviço. A cadeia produtiva para se tornar competitiva necessita de produto/ serviço padrão que atenda as necessidades do cliente;
4. Caracterizar integrados: após conhecer a cadeia, seu produto/serviço específico e definir as responsabilidades do integrador é chegado o momento de definir as características básicas dos integrados e suas responsabilidades;
5. Elaborar Projeto de Integração: nesta etapa irá ser definido o processo de integração com determinação de recursos (máquinas, equipamentos, pessoas,

capital e tecnologia) necessários para desenvolvimento da cadeia. Para que a integração tenha sucesso é importante que o projeto seja bem estudado buscando o menor custo e maior retorno possível para todos participantes da cadeia. O projeto não deve beneficiar apenas um dos elos. Todos necessitam ganhar. É nesta etapa também que se define os documentos que irão reger o processo (contratos);

6. Captar potenciais integrados: após ter realizado a elaboração do projeto é o momento de buscar os possíveis candidatos ao processo de integração. Estes devem ser escolhidos de acordo com as características básicas e responsabilidades definidas na etapa 4;
7. Realizar capacitação de pessoal: esta etapa é muito importante, pois para que o produto seja produzido de acordo com certo padrão as pessoas precisam estar sendo treinadas, capacitadas. Os treinamentos devem ser preparados de acordo com habilidades a serem desenvolvidas e tipos de treinandos (fornecedores, integrados ou funcionários). Deve haver também uma flexibilidade proporcionando mais treinamento àqueles que necessitem;
8. Efetivar a integração: é chegado o momento de colocar em funcionamento o processo de integração envolvendo as empresas da cadeia;
9. Oferecer apoio à Gestão de Negócios dos integrados: o integrador realiza acompanhamento, avaliação e orientação à Gestão dos integrados. Com tudo em pleno funcionamento surgem as dúvidas e dificuldades. Os integrados necessitam de apoio e orientação, mas o processo deve ser realizado com determinada cautela não ultrapassando os limites estabelecidos para não prejudicar as partes. O apoio financeiro é oferecido na forma de garantia junto ao banco quando da busca de empréstimo bancário.

Se as etapas apresentadas de forma esquemática no Quadro 06 forem bem definidas e implementadas adequadamente a cadeia terá o êxito desejado, conforme implementado na Super Frango.

**Quadro 06: Características do Processo de Formação e Organização de Cadeias a Partir do Caso Super Frango**

ETAPAS	ESPECIFICAÇÕES
1. Pesquisa sobre cadeia específica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento sobre o produto/serviço da cadeia</li> <li>• Levantamento de dados sobre os elos da cadeia</li> <li>• Conhecimento sobre o funcionamento de cada elo</li> <li>• Conhecimento sobre a interligação sobre os elos</li> <li>• Levantamento sobre os pontos fortes e fracos da cadeia</li> </ul>
2. Definição da empresa-mãe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinação da empresa-mãe (integradora) que irá coordenar todo o processo de integração</li> <li>• Definição das responsabilidades da integradora</li> <li>• Definição dos limites de coordenação da integradora</li> </ul>
3. Especificação do produto/serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinação do produto/serviço e suas características, buscando a obtenção de um padrão</li> </ul>
4. Caracterização dos integrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição das características básicas dos integrados</li> <li>• Definição das responsabilidades dos integrados</li> </ul>
5. Elaboração Projeto de Integração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição do Processo (etapas) de Integração</li> <li>• Definição de recursos necessários (máquinas, equipamentos, pessoas, capital e tecnologia)</li> <li>• Definição de documentos (contratos)</li> </ul>
6. Captação de Integrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca de possíveis candidatos (integrados) ao processo de integração</li> </ul>
7. Capacitação de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparação de treinamentos de capacitação</li> <li>• Realização de treinamentos de capacitação de integrados e funcionários</li> </ul>
8. Efetivação da integração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação da integração colocando em funcionamento o processo nas empresas participantes</li> </ul>
9. Realização de apoio à Gestão de Negócios dos integrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de acompanhamento, avaliação e orientação à Gestão dos integrados</li> </ul>

Utilizando o Quadro 05 Matriz Síntese do Processo de Formação e Organização de Cadeias definiu-se as etapas que deveriam seguir para formação da cadeia e especificou-as no quadro. Para cada etapa especificada identificou, marcando com um X, os principais elementos que necessitam ser analisados no processo de formação da cadeia. Após estas definições o quadro 07 foi preenchido.

Conforme apresentado no quadro 07 o processo foi dividido em 9 etapas:

1ª etapa- pesquisa sobre cadeia específica;

2ª etapa- definição da empresa integradora;

3ª etapa- especificação do produto/serviço;

4ª etapa- caracterização dos integrados;

5ª etapa- elaboração do projeto de integração;

6ª etapa- captação de integrados;

7ª etapa- capacitação de pessoal;

8ª etapa- efetivação da integração;

9ª etapa- realização de apoio à gestão de negócios aos integrados.

Em cada etapa foram realizadas análises para verificar se os elementos de configuração da cadeia, a saber: planejamento estratégico, estrutura, processos e gestão deviam ser trabalhados. Posteriormente foi verificado o tipo de contextualização (passado, atual e futuro) necessária em cada etapa do processo e finalmente foram especificados os componentes da cadeia que deviam ser considerados em cada etapa separadamente. Tais elementos são: produto/mercado, atores, fronteiras, valores, princípios e identidade, sistema de informação, sistema de integração e sistema de transação.

**Quadro 07: Matriz para Formação e Organização de uma Cadeia Específica.**

ETAPAS	CONFIGURAÇÃO DA CADEIA				TIPO DE CONTEXTUALIZAÇÃO			COMPONENTES DA CADEIA								AMBIENTE	
	PE	E	P	G	PA	AT	FU	PM	AT	FR	VP	SF	SI	ST	AI	AO	
1- PESQUISA SOBRE CADEIA ESPECÍFICA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
2- DEFINIÇÃO DA EMPRESA INTEGRADORA							X		X	X			X	X			
3- ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO/SERVIÇO							X	X			X						
4- CARACTERIZAÇÃO DOS INTEGRADOS							X		X	X							
5- ELABORAÇÃO DO PROJETO DE INTEGRAÇÃO	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
6- CAPTAÇÃO DE INTEGRADOS						X	X		X	X	X	X					
7- REALIZAÇÃO DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAL			X	X		X	X		X	X	X	X					
8- EFETIVAÇÃO DA INTEGRAÇÃO		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
9- REALIZAÇÃO DE APOIO À GESTÃO DE NEGÓCIOS AOS INTEGRADOS				X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	

**LEGENDA:** PE – Planejamento Estratégico; E – Estrutura; P- Processos; G- Gestão; PA – Passado; AT – Atual; FU- Futuro; PM – Produto/Mercado; A- Atores; FR – Fronteiras; VP – Valores e Princípios; SF – Sistema de Informação; SI – Sistema de Integração; ST – Sistema da Transação; AI – Ambiente Institucional; AO – Ambiente Organizacional.

Em relação à 1ª etapa - pesquisa sobre cadeia específica, entende-se que é importante considerar todos os elementos, as três formas de contextualização e todos os componentes da cadeia. Isto se deve ao fato da necessidade de se trabalhar sistemicamente obtendo visão do todo e de cada uma das partes.

Ao desenvolver a 2ª etapa - definição da empresa integradora, será importante trabalhar a contextualização futura buscando vislumbrar o funcionamento a partir de

determinadas responsabilidades e limites de atuação. Sendo assim, faz-se necessário a melhor compreensão dos atores, fronteiras, sistema de informação e sistema de integração que possam facilitar o funcionamento da cadeia.

Ao realizar o estudo da 3ª etapa - especificação do produto/serviço deve-se considerar as tendências do mercado futuro sendo assim, é importante realizar a contextualização do futuro. Em relação aos componentes da cadeia será primordial considerar o produto/mercado e os valores e princípios.

No desenvolvimento da 4ª etapa- caracterização dos integrados, para definir características básicas e responsabilidades dos integrados deve-se realizar a contextualização do futuro realizando previsões consistentes que possam garantir definições mais adequadas. Os componentes importantes nesta etapa são os atores e as fronteiras.

Quando se trata da 5ª etapa- elaboração do projeto de integração, é fundamental considerar os elementos de configuração da cadeia. É necessário trabalhar o planejamento estratégico, a estrutura, os processos e a gestão. Ao trabalhar tais elementos deve-se utilizar a contextualização futura e avaliar todos os componentes da cadeia (produto/mercado, atores, fronteiras, valores e princípios, sistema de informação, sistema de integração e o sistema de transação). Todos são fundamentais para que se possa estabelecer um projeto sistêmico e viável.

Ao desenvolver a 6ª etapa- captação de integrados, torna-se fundamental a contextualização atual e futura. Isto pelo fato da contextualização atual permitir uma visão da realidade atual capaz de melhor direcionar o processo de formação e organização da cadeia produtiva e uma visão da possível realidade futura para que as ações possam ser direcionadas ou focadas em pontos estratégicos. Ao realizar a contextualização é necessário a análise dos componentes atores, fronteiras, valores e princípios e sistema de informação. Nesta etapa de captação de integrados conhecer os possíveis atores, seus valores e princípios é muito importante para que a seleção destes atores permita alcançar uma maior margem de acerto e também permita entender como melhor direcionar as relações. Nesta etapa devem ser apresentadas para os candidatos as fronteiras da responsabilidade de ambas as partes e definida, adequadamente, o sistema de informação para futuros contatos.



Na 7ª etapa- capacitação de pessoal, é necessário seguir um processo previamente definido e colocar em prática o sistema de gestão para melhor desenvolvimento da aprendizagem que permitirá um melhor retorno. A contextualização atual permitirá o entendimento mais claro do processo de aprendizagem deste pessoal. A contextualização futura definirá o que se pretende alcançar e ambas – contextualização passada e futura auxiliarão na definição e adaptações necessárias para que a capacitação alcance os objetivos almejados. Os componentes primordiais da cadeia quando da capacitação de pessoal são os atores; valores e princípios; fronteiras e sistema de informação. Se não for realizada a análise destes componentes a capacitação de pessoal torna-se inviável pois, para que a aprendizagem ocorra é fundamental o entendimento dos treinandos, seus valores e princípios, as fronteiras e sistema de informação disponível.

Ao desenvolver a 8ª etapa- efetivação da integração, segue-se estrutura, processo e gestão anteriormente definidos. As contextualizações atual e futura serão norteadoras do processo de implementação da integração. Todos os componentes nesta etapa são fundamentais para que a integração tenha sucesso. É necessário estar o tempo todo avaliando o produto/mercado, os atores, as fronteiras, os valores e princípios, as tecnologias de informação, os sistemas de integração e informação para que as adaptações necessárias sejam realizadas.

Como etapa final e que não pode ter fim é trabalhada a 9ª etapa- realização de apoio à gestão de negócios aos integrados e o que se considera primordial é o elemento de configuração chamado gestão. Este possibilita que seja dado o apoio ao integrado quando se fizer necessário. É realizada a contextualização atual e futura como forma de avaliar o andamento da gestão. Os componentes fundamentais são os atores, fronteiras, valores e princípios, sistema de informação, sistema de integração e sistema de transação. Realizando o acompanhamento e análise destes componentes poderá ser proporcionado o apoio adequado e necessário a cada integrado no momento certo.

É importante observar que seguindo o estabelecido no quadro 07 a empresa integradora teve uma maior chance de alcançar o sucesso esperado.

## 6. CONCLUSÕES

### 6.1 Considerações Finais

O presente estudo permitiu chegar a algumas conclusões principais:

- apesar da complexidade de uma cadeia, é possível a construção de um instrumento que contemple a formação e organização da mesma;
- esse instrumento tanto pode servir para cadeia como um todo, como para uma empresa que queira participar ativamente de uma cadeia, ou mesmo, para pensar na(s) cadeia(s) que podem influenciar seus resultados. Desta maneira pode-se dizer que na concepção de uma estratégia são considerados tanto as dimensões organizacionais, como aspectos interorganizacionais, ou seja, da cadeia;
- a matriz proposta pode ser usada de maneira sistêmica, multidimensional e contextual, podendo contemplar as interações entre os atores, entre as múltiplas dimensões que podem ser incluídas e as diferentes realidades e aspirações vividas pelos participantes da cadeia;
- a necessidade da atuação de um “configurador” como coordenador, líder, animador, estimulador da cadeia;
- não existe um caminho ideal a ser percorrido. Isso depende das circunstâncias e dos participantes da organização ou da cadeia. O fator mais importante é procurar inserir o maior número possível de cruzamentos entre as características e as etapas necessárias à formação e organização das cadeias ;
- a aplicação da matriz obtida pode ser feita tanto para cadeias genéricas como para cadeias específicas;
- a matriz proposta é flexível ou adaptável às condições de formação e organização da cadeia, pois esta pode variar dependendo do processo adotado pelos participantes.

O presente estudo possibilita principalmente avanço na compreensão do funcionamento das cadeias, permitindo que se veja a cadeia de uma forma ampliada, ao mesmo tempo, que proporciona um maior aprofundamento ou detalhamento da mesma.

## **6.2 Limitações do Estudo**

O uso de várias abordagens simultaneamente não permitiu que elas fossem desenvolvidas de maneira exaustiva, assim a apresentação das mesmas restringiu-se às características que mais poderiam apoiar o estudo realizado.

Como foram utilizadas fontes variadas de dados (teorias, estudos de casos, cadeia existente e seminários) não foi possível aprofundar-se em cada um desses meios, pelo pouco tempo disponível para realizar o estudo.

O modelo foi utilizado apenas em um caso de cadeia específica (Super Frango) não tivemos tempo de aplicá-lo em cadeias do tipo genérica ou no início da formação e organização de uma cadeia.

## **6.3 Proposição de Novos Estudos**

A partir deste estudo percebe-se que há necessidade de continuar aprofundando os conhecimentos sobre cadeias. Pode-se utilizar este trabalho para:

- Aplicá-lo no Processo de Formação e Organização de Cadeias genéricas bastante requisitado pelas organizações intermediárias tais como universidades, institutos de pesquisas e governo federal, estadual e municipal, dentre outras, possibilitando novos estudos e novas conclusões;
- Utilizar também, no processo de formação de novas cadeias específicas, como no processo de organização e reorganização cadeias específicas existentes;
- aprofundar os conhecimentos de cada elemento da Figura 02 e dos quadros de características criados, objetivando ampliar os conhecimentos existentes sobre o assunto cadeias;
- Continuar o assunto proposto utilizando-o em casos práticos de formação e organização de cadeias, com objetivo de aperfeiçoar as cadeias e as ferramentas

criadas, efetuando as adaptações necessárias e aperfeiçoar o modelo para formar e organizar cadeias.

## BIBLIOGRAFIA

- ARAÚJO, Ney Bittencourt de; WEDEKIN, Ivan & PINAZZA, Luiz Antônio **Complexo Agroindustrial: O “Agribusiness” Brasileiro**. São Paulo: Agroceres, 1.990.
- BATALHA, Mário Otávio (coord.). **Gestão Agroindustrial**. Vol.1. São Paulo: Atlas, 1.997.
- BEERS, G.; BEULENS, A. J. M.& DALEN, J. Chr. Van. Chain Science as an Emerging Discipline. In: ZIGGERS, G. W.; TRIENEKENS, J. H. & ZUURBIER, P. J. P.(eds.) **Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry**. Wageningen, the Netherlands: Wageningen Agricultural University Management Studies Group, 28-29 May, 1998. P. 113 – 127.
- BLISKA, Flávia Maria de Mello & GONÇALVES, José Ricardo. Estudo da Cadeia Produtiva de Carne Bovina no Brasil. In: CASTRO, Antônio Maria Gomes de, LIMA, S. M. V.; GOEDERT, W.J.; FILHO, A. de F. & VASCONCELOS, J. R. P. (eds.). **Cadeias Produtivas e Sistemas Naturais: Prospecção Tecnológica**. Brasília: Embrapa-SPI/Embrapa-DPD, 1.998.
- BRANDÃO, Guilherme Euclides & MEDEIROS, Josemar Xavier de. Programa de C&T para o desenvolvimento do Agronegócio. In: CALDAS, Ruy de Araújo et al. (eds.). **Agronegócio Brasileiro: Ciência, Tecnologia e Competitividade**. Brasília: CNPq, 1.998. p. 11-25.
- CASAROTTO FILHO, Nelson & PIRES, Luiz Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASTRO, Antônio Maria Gomes de, LIMA, S. M. V.; GOEDERT, W.J.; FILHO, A. de F. & VASCONCELOS, J. R. P. (eds.). **Cadeias Produtivas e Sistemas Naturais: Prospecção Tecnológica**. Brasília: Embrapa-SPI/Embrapa-DPD, 1.998.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria dos Serviços**. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira, 1.997.
- CORRÊA, Henrique L.& GIANESI, Irineu G.N.. **Just In Time, MRP II e OPT : Um Enfoque Estratégico**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização & Métodos: Estudos Integrado das Novas Tecnologias de Informação**. São Paulo: Atlas, 1997.
- DIAS, Rita de Cássia Souza; COSTA, Nivaldo Duarte; CERDAN, Claire et al.. A Cadeia Produtiva do Melão no Nordeste. In: CASTRO, Antônio Maria Gomes de, LIMA, S. M. V.; GOEDERT, W.J.; FILHO, A. de F. & VASCONCELOS, J. R. P. (eds.). **Cadeias Produtivas E Sistemas Naturais: Prospecção Tecnológica**. Brasília: Embrapa-SPI/Embrapa-DPD, 1.998.

- FARINA, Elizabeth Maria M.Q.; AZEVEDO, Paulo Furquim de; SAES, Maria Sylvia M.. **Competitividade: Mercado, Estado e Organização**. São Paulo: Editora Singular, 1997.
- GERAGE, Antônio Carlos; SAMAHA, Michel Jorge & CORRÊA, Valmor José. Estudo da Cadeia Produtiva do Milho no Estado do Paraná. In: CASTRO, Antônio Maria Gomes de, LIMA, S. M. V.; GOEDERT, W.J.; FILHO, A. de F. & VASCONCELOS, J. R. P. (eds.). **Cadeias Produtivas E Sistemas Naturais: Prospecção Tecnológica**. Brasília: Embrapa-SPI/Embrapa-DPD, 1.998.
- GULAT, Ranjay. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, vol 19, 293 – 317, 1998.
- HADDAD, Paulo R. A competitividade do Agronegócio: estudo de cluster. In: CALDAS, Ruy de Araújo et al. (eds.). **Agronegócio Brasileiro: Ciência, Tecnologia, e Competitividade**. Brasília: CNPq, 1998. P.73-86.
- HUNT Ingrid, O'DEA Majella, OLIVEIRA Manuel F., OLIVEIRA Alvaro D. **Emerging Technologies for the Food Industry's Supply Chain**. Wageningen, the Netherlands: Wageninigem Agricultural University – Management Studies Group, 28-29 May, 1998. P. 345-355.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento e Controle**. 4ªed..São Paulo: Atlas, 1994.
- LAUSCHNER, Roque. **Agribusiness, Cooperativa e Produtor Rural**. São Leopoldo: Unisinos, 1993.
- LORANGE, Peter & ROOS, Lorange. **Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MACHADO, Rosa Teresa Moreira. Tecnologia da Informação e Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Um estudo Exploratório. **Revista Brasileira de Informática** vol. 1, n. 1, pp. 66-76, 1.998.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MATTAR, Fouse Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- MEGIDO, José Luiz Tejon & XAVIER, Coriolano. **Marketing & Agribusiness**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 1995.
- MEZZOMO, C.P.L & RIBEIRO, M.T.F. Agroindustrial system of frozen vegetables In Brazil: **Transaction cost economics and neo-chumpeterian theories Approaches**. In: ZIGGERS, G. W.; TRIENEKENS, J. H. & ZUURBIER, P.J.P. **Proceedings of the Third International Conference on Chain Management In Agribusiness and the Food Industry**. Wageningen, the Netherlands: Wageninigem Agricultural University – Management Studies Group, 28-29 May, 1998. P. 427-436.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- MINTZBERG, Henry. A criação Artesanal da Estratégia. In: MONTGOMERY & PORTER. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1998.
- OHMAE Kenichi. Voltando à Estratégia. In: MONTGOMERY & PORTER. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1998.
- OLIVEIRA, José Renato Bahia de; LOPES, Geraldo Majella Bezerra; BORBA, Eduardo Rodrigues et al.. Estudo da Cadeia Produtiva do Tomate no Vale do São Francisco. In: CASTRO, Antônio Maria Gomes de, LIMA, S. M. V.; GOEDERT, W.J.; FILHO, A. de F. & VASCONCELOS, J. R. P. (eds.). **Cadeias Produtivas E Sistemas Naturais: Prospecção Tecnológica**. Brasília: Embrapa-SPI/Embrapa-DPD, 1.998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Organização Sistemas & Métodos: Uma abordagem gerencial**. São Paulo: 6ª ed.. Atlas, 1995.
- PEDROZO, Eugenio Avila; FENSTERSEIFER, Jaime Valdo; PADULA, Antônio Domingos; WAQUIL, Paulo Dabdad & MIELITZ NETTO, Carlos Guilherme Adalberto. "O Sistema Integrado Agronegocial" (SIAN): Uma visão interdisciplinar e sistêmica. Anais do II Workshop Brasileiro de Sistema Agroalimentares. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Campos Riberão Preto. Riberão Preto: São Paulo, novembro de 1999.
- PIDD, Michael. **Modelagem empresarial: ferramentas para a tomada de decisão; tradução Borba, Gustavo Severo de et al.**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- PORTER, Michael E.. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- PORTER, Michael E.. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campos, 1.993.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1.989a.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1.989b.
- RADEMAKERS, Matijn F. L. **Inter-firm Cooperation in Agribusiness: Towards a Framework for Cross-national Analysis**. Erasmus Institute for Advanced Studies in Management, Erasmus University Rotterdam, 1998.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUDIO, Franz Vitor. **Introdução ao projeto de pesquisa científico**. Petrópolis: Vozes, 1986.
- SPINOSA, Luiz Márcio; KLEN, Alexandra A. P.; RABELO, Ricardo J. CAMARINHA-MATOS, Luiz M. & FERREIRA, Aureo C. Towards an Open platform for supply chain management in the agribusiness sector. **Revista Brasileira de Informática**, vol. 1, n. 1, pp. 28-40, 1.998.

- STABELL, Charles B. & FJELDSTAD, Oystein D. Configuring value for Competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, pp. 413-437, 1.998.
- TRIPODI, Tony. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1975.
- TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- WOOD JR, Thomaz & ZUFFO, Paulo Knorich. Supply Chain Management, **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 3, pp. 55-63, julho-setembro, 1.998.
- WACK Pierre. Cenários: Águas Desconhecidas a Frente. In: MONTGOMERY & PORTER. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1998.
- YOSHINO, Michael Y. & RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças Estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ZYLBERSTAJN, Decio. Governance Structures and Agribusiness Coordination: A Transaction Cost Economics Based Approach. In: GOLDBERG, Ray<sup>a</sup> (ed.). **Research in Domestic and International Agribusiness Management**, vol 12. London: Jai Press Inc., 1996. P. 245-310.



## **ANEXOS**

## ANEXO I – ROTEIRO PRELIMINAR DE ENTREVISTA

### Questões sobre Cadeias

1. Como a cadeia foi formada?
2. Quais são as empresas participantes da cadeia?
3. Como estas empresas estão interligadas (associadas)?
4. Existem regras formais ou informais orientando as ações das empresas na cadeia? Quais?
5. Como as empresas envolvidas na cadeia participam das definições das regras da cadeia?
6. Como as regras acordadas são implementadas na cadeia, em todos os seus elos?
7. Quais são os fatores que influenciam na configuração da cadeia?
8. Quais são as dificuldades de organizar-se em cadeias?
9. Quais são os benefícios de organizar-se em cadeias?
10. Existem sanções para as empresas participantes da cadeia que não cumprem as regras acordadas?
11. Quais são os critérios para inclusão de empresas na cadeia?
12. Quais são os critérios para exclusão de empresas na cadeia?
13. Como é o sistema de coordenação da cadeia?
14. Como se dá o processo de comunicação entre as empresas da cadeia?
15. Quem são as cadeias concorrentes?
16. Existe estratégias definidas para a cadeia?
17. Existe padronização de matéria-prima e produtos para toda a cadeia?

## Questões sobre empresas

### **Fornecedores**

1. Como é o processo de escolha de fornecedores e quais são os critérios usados para selecioná-los?
2. Quais os critérios usados para excluir fornecedor (fraco) de sua relação de empresas supridoras?
3. Que tipos de contratos de fornecimento são utilizados com os fornecedores?
4. Como é o processo de negociação de contratos com os fornecedores?
5. Como a empresa coopera com seus fornecedores?
6. Existe algum tipo de tecnologia de informações que são compartilhados entre a empresa e seus fornecedores?

### **Clientes**

1. Quem são os clientes da empresa?
2. Como os clientes escolhem seus fornecedores e que tipos de contratos são feitos com os clientes?
3. Como é o processo de negociação de contratos com os clientes?
4. Como a empresa coopera com seus clientes?
5. Quais são os critérios que os clientes utilizam para excluir fornecedores fracos (que não atendem as necessidades)?
6. Existe algum tipo de tecnologia de informações que são compartilhadas entre a empresa e seus clientes?

### **Concorrentes**

1. Quem são os concorrentes da empresa?
2. Quem são os concorrentes da cadeia?
3. Quais os tipos de concorrentes com os quais a empresa busca manter algum tipo de ligação?
4. Existe algum tipo de acordo, contrato formal ou informal com os concorrentes?

## Grupos de Interesses

1. A empresa faz parte de alguma, associação, sindicato, grupo de compras, consórcio? Quais?
2. Qual é a função do Grupo de Interesse do qual a empresa faz parte?
3. Como é estabelecida a comunicação entre os participantes do Grupo de Interesse do qual a empresa faz parte?
4. Quais os critérios para a participação de uma empresa no Grupo de Interesse do qual a empresa faz parte?

ANEXO II – QUESTIONÁRIO PARA O SEMINÁRIO DE AGRONEGÓCIOS

<i>AGRONEGÓCIO</i>	<i>PESQUISA – FORMAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE CADEIAS</i>
NOME:	
EMPRESA:	
RAMO DE ATIVIDADE:	
PRODUTO PRINCIPAL:	

<p>2. A empresa atua em cadeia do tipo:</p> <p><input type="checkbox"/> Genérica</p> <p><input type="checkbox"/> Específica</p> <p style="padding-left: 40px;"><input type="checkbox"/> É uma empresa integradora (líder)</p> <p style="padding-left: 40px;"><input type="checkbox"/> É uma empresa integrada (liderada)</p>	<p>Observações:</p>
--	---------------------

<p>3. A empresa participa de qual elo da cadeia?</p> <p><input type="checkbox"/> Fornecedores de insumo;</p> <p><input type="checkbox"/> Produção;</p> <p><input type="checkbox"/> Indústria;</p> <p><input type="checkbox"/> Atacado;</p> <p><input type="checkbox"/> Varejo;</p> <p><input type="checkbox"/> Organizações de apoio.</p>	<p>Observações:</p>
---	---------------------

<p>4. A empresa está participando da formação e ou organização da cadeia? Como?</p>
---

<p>5. Enumere as dificuldades que possui para participar e ou organizar a cadeia.</p>
---

6. Enumere os benefícios adquiridos por fazer parte da cadeia.

7. Quais os benefícios potenciais almejados com a organização da cadeia?

8. Quais as regras que julga importante para organização da cadeia?

<p>9. A cadeia da qual a empresa faz parte é coordenada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Associação;</li> <li><input type="checkbox"/> Sindicato;</li> <li><input type="checkbox"/> Consórcio;</li> <li><input type="checkbox"/> Empresa Líder;</li> <li><input type="checkbox"/> Outros _____</li> <li><input type="checkbox"/> Não tem grupo coordenador</li> </ul>	<p>Observações:</p>
---	---------------------

<p>10. A cadeia realiza algum tipo de planejamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Estratégico;</li> <li><input type="checkbox"/> Operacional;</li> <li><input type="checkbox"/> Outros: _____</li> </ul>	<p>Observações:</p>
--	---------------------

11. Quanto a padronização dos produtos:

- Os produtos são padronizados para todos os elos da cadeia;
- Apenas os elos \_\_\_\_\_ possuem produtos padronizados;
- A padronização do produto fica a critério de cada empresa participante.

12. Quais os veículos de comunicação utilizados pela empresa com os elos a montante e jusante?

- Comunicação verbal;
- Comunicação escrita;
- Visita técnica;
- Reuniões;
- Radio;
- EDI (Transferência Eletrônica de Dados);
- E-mail
- Fax;
- Telefone;
- Outros:

13. O sistema de integração é baseado em:

- Contratos formais por tempo superior a um ano;
- Contratos formais por tempo inferior a um ano;
- Sistema simples de negociação (compra e venda);
- Outras formas.

Observações: