



REVISTA ELETRÔNICA DE
NEGÓCIOS INTERNACIONAIS
v.8, n.2, Art.4, p.61-82, 2013
<http://internext.espm.br>
ISSN 1890-4865

Artigo

RELACIONAMENTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS INTERNACIONAIS DE UMA MULTINACIONAL: O CASO MARFRIG EM SUAS UNIDADES NA ARGENTINA, BRASIL E URUGUAI

*Adriana Troczynski Storti*¹
*Luciana Marques Vieira*²

Resumo: Estudos voltados a compreender as características dos relacionamentos que ocorrem entre empresas envolvidas em cadeia de suprimentos são oportunos no momento em que cresce a atuação de empresas no mercado internacional. Este artigo tem como objetivo identificar elementos que indiquem a presença e o alinhamento de informação nos relacionamentos entre uma multinacional brasileira e sua cadeia de suprimentos argentina, brasileira e uruguaia. O método do estudo é qualitativo, realizado por meio de entrevistas com diferentes integrantes dessas cadeias de suprimento. O método desenvolvido permite a comparação entre as categorias de análise e percebe-se baixa presença e falta de alinhamento de informação. Este resultado sugere que a multinacional não aproveita as vantagens locais nem transfere o conhecimento existente em cada unidade na sua estratégia competitiva.

Palavras-chave: relacionamentos; cadeia de suprimentos; multinacional brasileira; carne bovina.

¹ Doutora em Administração, Mestre em Agronegócios, Graduada em Administração Hab. Comércio Exterior. Professora e Pesquisador na área de Administração, estratégia e cadeias internacionais - URI Erechim. Email: adrianas@uri.com.br.

² Graduada em Comércio Exterior pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (1994), Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2000), PhD em Agricultural and Food Economics pela The University of Reading (2004) e atualmente realiza pós doutorado no IDS (Institute of Development Studies) da University of Sussex, Inglaterra. Email: lmvieira@unisos.br.

Introdução

A partir da década de 90, intensificaram-se os estudos voltados para a cadeia de suprimentos, destacando a importância dos relacionamentos entre os elos à jusante e à montante. Os ambientes incertos e a necessidade de respostas mais ágeis aos diferentes mercados (PRATER; BIEHL; SMITH, 2001), tem levado à compreensão da importância da aproximação de processos e negócios visando contribuir para o sucesso destas organizações.

No entanto, tem-se visto mais pesquisas sobre como melhorar processos internos, deixando lacunas sobre como incrementar os vínculos entre empresas, podendo-se desta forma, analisar a cadeia de suprimentos como um negócio com diversas características que podem ser complexas (McADAM; McCORMACK, 2001 e CRUZ; LIU, 2011).

Neste sentido, este estudo busca conhecer se há atividades colaborativas nos relacionamentos entre os envolvidos, como estas atividades são desenvolvidas, e como moldam as estratégias organizacionais, especialmente de empresas classificadas como multinacionais, que atuam em diferentes ambientes institucionais (TELLO et al. 2010, GÓMEZ-HARO et al. 2011).

As operações internacionais em subsidiárias exigem estratégias e relacionamentos diferenciados dos realizados em empresas nacionais (KPMG, 2010), além da necessidade de compreender e gerenciar especificidades locais. Uma multinacional deve ter suas ações delineadas quanto onde produzir, distribuir e comercializar seus produtos, podendo organizar uma “rede de relacionamentos por país”, sob a perspectiva de cadeia de suprimentos. No decorrer de suas atividades, implica em sofrer impactos nos contextos das diferentes nacionalidades envolvidas, bem como dos seus relacionados como os aspectos culturais, de comunicação, tecnológicos, políticos, econômicos, de inovação e força de trabalho, podendo servir ou não, de fontes para sua competitividade (MEYER, 2004).

Mcadam e McCormack (2001) afirmam que embora haja pouca evidência de pesquisas que explorem a integração de processos em toda cadeia de suprimentos, algumas empresas estão ganhando vantagem competitiva, procurando maximizar a eficiência de suas atividades em nível de cadeia de suprimentos global, destacando a importância da comunicação e integração de processos e entre parceiros da cadeia.

É nesta temática que esta pesquisa visa contribuir, voltando sua atenção para a cadeia de suprimentos de uma multinacional brasileira - Marfrig Alimentos S.A - em suas unidades produtivas de carne bovina, localizadas no Uruguai, Argentina e Brasil, nesse último especificamente no Rio Grande do Sul. Almeja-se discutir como se apresentam os relacionamentos nas cadeias de suprimentos internacionais e nacionais de uma multinacional brasileira. Procura-se verificar se há padrões nos relacionamentos entre matriz e subsidiárias, e se há presença e alinhamento de informações entre os envolvidos nessas cadeias quanto aos critérios de cooperação, envolvimento, confiança, coordenação e comunicação. Ainda, busca-se identificar se os relacionamentos entre as empresas envolvidas em cadeia de suprimentos contribuem para a definição das estratégias da empresa matriz.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: na próxima seção (2) são tratados os aspectos teóricos relacionados aos objetivos da pesquisa. Na sequência, (seção 3) descreve-se o método de pesquisa, detalhando as etapas realizadas. Na seção 4 faz-se uma discussão dos resultados obtidos, confrontando-os com a teoria. Na seção 5 apresentam-se as

conclusões do estudo, ressaltando implicações gerenciais, contribuições do trabalho e proposições para futuras pesquisas no tema.

Referencial Teórico

O contexto de atuação de empresas multinacionais proporciona o relacionamento com outras empresas na busca da eficiência de atividades e sinergia global (PRASAD; BABBAR, 2000). Em ambientes internacionais, há maior grau de incerteza e maiores desafios para as operações, o que pode ser minimizado com o apoio de relacionamentos na cadeia de suprimentos.

Com a presença e relacionamento com um maior número de empresas, há que se planejar quais atividades devem ser feitas pela própria organização e quais atividades devem ser por outras empresas, com a quais mantém um relacionamento colaborativo; quais recursos existem e onde estão, e ainda verificar se há necessidade de aquisição ou adaptação de recursos. Concomitantemente, torna-se importante analisar como acontecem estas relações interorganizacionais, o tempo do relacionamento, o número de envolvidos, a comunicação e o comprometimento entre estes, que podem estar organizados de diferentes formas.

Para isso, as teorias que discutem cadeia de suprimentos podem contribuir neste tema, já que permitem adotar uma visão sistêmica constituída por fornecedores de insumos, produtores, distribuidores e clientes interligados por um fluxo de materiais e informações. Esta abordagem surge a partir dos conceitos de cadeia produtiva, e avança para o processo de gestão de todos agentes envolvidos, ou, SCM – *Supply Chain Management* (LAMBERT; COOPER, 2000).

Handfield e Bechtel (2002) apontam que os relacionamentos oriundos das atividades desenvolvidas em cadeia de suprimento almejam a responsividade entre os envolvidos, o que permite culminar em um conceito de colaboração entre os mesmos. Isto perpassa pela confiança, e pelo comprometimento por meio de acordos informais ou contratos. Outros pontos que podem influenciar os relacionamentos em cadeia de suprimentos são: o poder do comprador, ou do fornecedor ou ainda, da indústria; e o nível de carência ou dependência tecnológica no setor.

O primeiro elemento para entender o relacionamento em cadeia é a **confiança**. Esta é definida como uma convicção, expectativa ou sentimento sobre um parceiro, resultante do seu conhecimento, confiabilidade e intenções. Para isso é fundamental ter o apoio da alta gerência aceitando e incentivando os benefícios da estratégia em conjunto e a participação dos envolvidos com recursos. Também é importante que os relacionamentos internos ocorram em um ambiente de colaboração, compartilhando informações e alinhando objetivos. (GANESAN, 1994; MORGAN; HUNT, 1994; MIN; MENTZER, 2004; MIGUEL; BRITO, 2010).

Para Granovetter (2005), a confiança pode ser produzida a partir de laços sociais, o que também prepassa pela cultura, e pode apresentar como característica o individualismo, segundo Hofstede e Bond (1988). Shohn (1994) aponta o conhecimento como base para a confiança, principalmente nas relações de longo prazo. A falta de confiança – ligada a fatos ou relacionamentos desconhecidos, ou ainda a desconfiança – resultado de experiências anteriores (MACDUFFIE, 2011), podem, segundo Verecke e Muelle (2006) repercutir no tempo de entrega, padrões de especificações, a qualidade do *know-how* que envolve os processos produtivos, prejudicando a obtenção de benefícios conjuntos e a criação de valor. Isto pode ocorrer, também, segundo Daugherty et al. (2006) pela escolha errada do parceiro, pela dificuldade para adequar competências e necessidades da sua empresa aos demais participantes, ou ainda falta da compreensão das metas da cadeia.

Macduffie (2011) aponta que podem haver outros tipos de confiança nos relacionamentos. Entre estes, cita-se a confiança colaborativa, que está ligada a reputação, competência e envolvimento dos indivíduos; a confiança tradicional, que se apresenta nas relações sociais existentes; a confiança carismática ligada às características pessoais positivas; e ainda a confiança contratual, baseada em sistemas e instituições que reforçam as expectativas de confiabilidade. É importante também explicar que existem diferentes tipos e comportamentos de cooperação envolvendo o compartilhamento do planejamento e a flexibilidade em atividades diversas, todas fortemente ligadas à confiança. Dyer e Chu (2011) ressaltam que as organizações devem desprender esforços para entender como se desenvolve e como se mantém a confiança entre os seus parceiros.

O segundo elemento, a **cooperação**, propicia vantagens, entre elas o aumento de informação compartilhada, respostas estratégicas mais rápidas e eficazes, além da redução de riscos com estoques. Bowersox e Closs (2001) citam a liderança, o poder e os riscos como conceitos importantes para compreender a cooperação nos relacionamentos. Para eles, algumas empresas sofrem mais com os diversos riscos e conseqüentemente dependem mais do sucesso da cadeia do que outras, podendo aceitar papéis mais ativos nos relacionamentos.

Como há diferentes empresas envolvidas, há também desafios, principalmente para os relacionados a operações internacionais. A falta de comunicação, o baixo nível de confiança e resistência às mudanças são exemplos de que é preciso atentar para estes relacionamentos, sua configuração e as características das empresas envolvidas.

Burgess, Singh e Koroglu (2006) e Chen e Paulraj (2004) concordam ao destacar que a colaboração é composta por uma rede de relações interdependentes, desenvolvida e promovida por meio da colaboração estratégica para o alcance de benefícios mútuos (MILES; SNOW, 1986; CHEN; PAULRAJ, 2004; THORELLI, 1986).

Gupta e Govindarajan (2000), apontam a **comunicação** como um elemento importante nos relacionamentos em cadeia de suprimentos. As empresas devem saber aproveitar a riqueza de dados e informações que encontram-se disponíveis entre os envolvidos, motivando-os a adquirir novos conhecimentos, e ter capacidade de absorvê-los. Deve-se, ainda, ter canais claros de comunicação, compreendendo as características dos envolvidos, sem deixar de orientar e conduzir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Kogut e Zander (1993), afirmam que uma multinacional pode ser entendida como uma rede de **envolvimento** e compartilhamento de conhecimento, já que teria capacidade para transferir, criar, integrar e implantar certos tipos de conhecimento de forma mais eficiente do que outras empresas não-multinacionais. Abre-se, por meio dessa lente teórica, um espaço para discutir a capacidade absorviva dos participantes, a complexidade dos conhecimentos envolvidos e, as estratégias de gerenciamento dos mesmos, promovendo a aprendizagem nesse formato estrutural.

Destacam-se atualmente as organizações que apresentam habilidades para orquestrar fluxos de conhecimento entre os parceiros, **coordenando** e co-criando estratégias. Na relação matriz-subsidiária, foco deste estudo, entende-se que há uma fonte rica de conhecimentos, positivamente associadas com aos canais de comunicação, motivação para adquirir novos conhecimentos e capacidade para absorvê-los, mas sem deixar de orientar para o alcance de objetivos organizacionais (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000, BIRKINSHAW, 2011). Isso é denominado **alinhamento**, e pode ocorrer em termos estratégicos e informacionais, especialmente em relacionamentos mais abrangentes como em uma cadeia de suprimentos.

A importância do alinhamento de informações é reconhecida por Yaprak, Xu e Cavusgil (2011), como um recurso que ajuda em uma gestão bem-sucedida nos relacionamentos entre comprador e fornecedor. Ainda, segundo os autores o alinhamento pode contribuir para que os envolvidos desempenhem com sucesso suas atividades.

Boyer e McDermott (1999) afirmam que o alinhamento é alcançado quando os níveis hierárquicos de uma organização chegam a um acordo para o que é mais importante para a organização, ou seja, no relacionamento interno. Mas a abordagem pode ser estendida para o nível de análise de uma cadeia de suprimento, onde se apresenta de forma mais complexa, e onde pode surgir o conflito entre os objetivos dos diferentes agentes. Mesmo com os relacionamentos alinhados quanto à informação, não se pode afirmar que não existam conflitos. Isso também pode ocorrer pela racionalidade limitada dos participantes e o oportunismo, também apontado por outros autores (YAPRAK; XU; CAVUSGIL, 2011).

Dessa forma, para haver o alinhamento deve-se primeiramente avaliar quais são as motivações dos participantes em entrar em um relacionamento, e levar em conta o ambiente no qual se encontram, as forças exógenas, pressões diversas do contexto e normas institucionais (CRILLY, 2011). Uma empresa controladora pode desincentivar a participação e desde o início, não dispor do acesso a informações para os envolvidos, ou afastá-los, desmotivando-os na continuidade das atividades colaborativas. Ainda, os participantes locais em uma subsidiária no exterior podem não ter expectativas idênticas para acolher empresas estrangeiras, como às locais. E ainda, não prover do engajamento social esperado pela multinacional estrangeira, podendo apresentar dificuldades em termos de acesso a mão-de-obra, e comprometimento com programas, atividades e políticas organizacionais.

Desta forma, neste estudo, para descrever os relacionamentos existentes nas cadeias de suprimento de uma multinacional brasileira e suas operações, serão identificadas a presença e alinhamento das seguintes categorias de análise: cooperação, envolvimento, confiança, coordenação e comunicação.

Procedimentos e Métodos

Para esse estudo, utilizou-se a tipologia de pesquisa exploratória descritiva e a estratégia de investigação denominada estudo de caso, tendo a multinacional Marfrig S/A com sede no Brasil, e suas unidades brasileira, argentina e uruguaia como foco da análise. Foram utilizados basicamente dados qualitativos, oriundos das entrevistas a campo, documentos textuais, *folders* e manuais internos, sites da empresa e materiais utilizados para palestras com as unidades subsidiárias.

As entrevistas *in-loco* foram realizadas com profissionais dos níveis estratégico e tático das unidades, localizadas na empresa matriz e plantas produtivas (indústrias), bem como com fornecedores (produtores e consignatários) nos três países já citados. Utilizou-se como instrumento de apoio roteiros de entrevistas com questões abertas, sendo um para as unidades e outro para coleta de dados na matriz.

Especificamente, foram entrevistados na unidade de São Gabriel (Brasil) a supervisora de recursos humanos, e o gerente de compra de gado na indústria denominada Frigorífico São Gabriel. Ainda neste local, dois produtores e dois consignatários, no mês de agosto de 2011, seguidos das coletas na matriz da Marfrig em São Paulo atuantes do setor administrativo e jurídico em setembro do mesmo ano. No Uruguai, as entrevistas foram realizadas entre os dias 17 e 20 de janeiro de 2011, diretamente com Direção Administrativa da indústria frigorífica Tacuarembó, cidade de Tacuarembó, o gerente de recursos humanos, o responsável pelo setor de *Hacienda*, o gerente de produção, dois

produtores e dois consignatários. E na Argentina, as coletas de dados via entrevistas ocorreram nos meses de maio e novembro de 2011, com integrante da direção Administrativa na indústria da Marfrig denominada QuickFoods, na cidade de Buenos Aires, dois produtores, um consignatário, e responsável pela *cabanba*, que é conceituada como uma organização que desenvolve atividades dos produtores, sendo gerenciada no entanto pela QuickFoods.

Para a análise dos dados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo, que tem por objetivo identificar o que está sendo comentado a respeito de determinado assunto, procurando compreender os indicadores que permitam fazer inferência de conhecimento sobre as mensagens (VERGARA, 2008). Nessa etapa, utilizou-se o software SphinxBrasil, versão léxica. Segundo Freitas (2011), este tipo de análise consiste em se passar da análise de texto para a análise do léxico (o conjunto de todas as palavras encontradas nos depoimentos ou respostas). O uso da análise léxica permite interpretar e fazer uma leitura adequada e dinâmica das questões abertas das pesquisas (FREITAS, 2011).

Como se trata de um estudo de cadeia, não se pode se deixar de citar como importante nas análises dos dados, a compreensão de que cada participante tem a sua forma de interagir socialmente.

Considerando essas explicações, entende-se que o modelo de Eisenhardt (1991), aponta que o principal objetivo da construção da teoria a partir de estudo de caso é proporcionar associações entre os constructos e variáveis (WELCH et al. 2011), e é nesse sentido que esse estudo procurou aproximar-se, analisando e construindo associações comparativas entre os achados, levando em consideração ainda o conceito de Barratt, Choi e Mei (2011) que afirmam ser a análise dos dados o cerne da construção da teoria. Alguns autores vêm defendendo a ideia de uma pluralidade de abordagens de análise dentro do estudo de caso, denominando-o pluralismo paradigmático (WELCH et al., 2011).

A codificação é uma forma de tratar os dados em análise. Envolve a identificação e o registro de uma ou mais passagens de texto ou outros itens dos dados. Quando várias passagens são identificadas e então relacionadas com um nome para a ideia, há o código (GIBBS, 2009). Segundo o autor, a análise qualitativa permite o uso de diferentes termos referentes a códigos e codificação, como índices, temas e categorias. Nessa pesquisa, utiliza-se o termo categoria.

Os códigos ajudam na análise ao proporcionar um “foco” para refletir o texto e suas interpretações. Gibbs (2009) afirma que é importante desenvolver e apresentar a ideia da evolução do pensamento analítico, ao se observar a natureza de um código e onde ele se aplica. Dessa forma, a Figura 1 ilustra qual a opção para essa pesquisa.

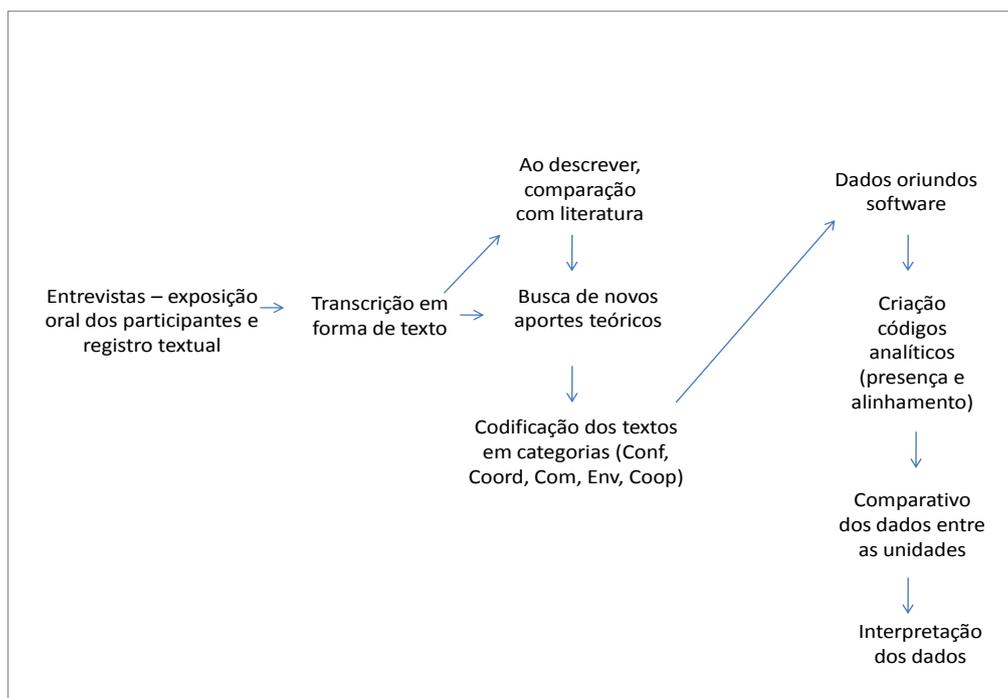


Figura 1 - Ilustração do processo analítico da pesquisa

Fonte: As autoras

Conforme demonstra a Figura 1, após a coleta dos dados houve um processo de descrição textual dos dados, aproximação teórica e codificação dos dados nas categorias confiança (Conf), coordenação (Coord), comunicação (Com), cooperação (Coop) e envolvimento (Env), oriundos da literatura. Essa última também foi encontrada na pesquisa pelo contexto das falas colhidas junto aos participantes, e o alinhamento existente. Seleccionadas com essa identificação, e o apoio do software, desenvolveu-se a codificação analítica dos dados, que segundo Gibbs (2009) é mais uma etapa de reflexão. Nessa pesquisa, procurou-se desenvolver os códigos analíticos de presença e alinhamento das informações entre os participantes.

Buscou-se ainda o respaldo para essas codificações analíticas no que poderia ser codificado. Com base em Gibbs (2009) e sua adaptação de Strauss (1987), Bogdan e Biklen (1992) e Mason (1996), é possível codificar atividades, estratégias, práticas, sentidos, participação, contextos e relacionamentos. Registra-se então, que há respaldo teórico para a codificação em “presença” para a existência das categorias de análise; bem como para “alinhamento” que segundo a literatura mostra a aproximação de informações entre os participantes da pesquisa.

No caso da codificação presença, essa pesquisa optou por apresentá-la em níveis – baixo, médio ou alto, oriundos da descrição dos dados pelos entrevistados, força verbal na exposição, falta de respostas para perguntas, e ainda, em alguns casos, sentido de dúvida na exposição do respondente.

Já o indicador de alinhamento pôde ser identificado como: não existente, quando houve total desalinhamento quanto à presença das categorias de análise expostos pelos participantes, baixo, médio e alto quando se percebeu uma aproximação de resposta acerca da presença das categorias de análise, por tipologia de relacionamento, segmentado ainda, por unidade estudada.

O processo analítico da pesquisa segue a etapa de comparação entre os dados, por elos de participação na cadeia (denominada tipo de relacionamento na pesquisa), e por unidades subsidiárias. Após, houve a interpretação dos dados, e apontamento de novas pesquisas para a área, também oriundo do processo analítico dessa pesquisa.

Esse procedimento de análise ganha relevância em estudos voltados a negócios e operações internacionais, visto a diversidade de contextos que abrigam os objetos de estudo de caso, estando envolvidos em um uma teia de crenças, o que torna difícil a etapa de contextualização. Abre-se assim, uma lacuna metodológica na qual essa pesquisa contribui, que segundo Welch et al. (2011), existe espaço para estudos em nível internacional que procurem ser mais profundos nas explicações e relações intrínsecas ao seu contexto.

Procurando resumir e explicitar como foram realizados os procedimentos analíticos dessa pesquisa, seguiu-se algumas indicações norteadoras, baseadas em Berelson (1971), Ryan e Bernard (2000), Hsieh e Shannon (2005), Krippendorff (2004), Berelson (1971) e Miles e Huberman (1994), citadas por Welch et al (2011):

- Iniciou-se com um esquema de principais autores e suas teorias, oriundo do referencial teórico e suas relações para as categorias de análise confiança, cooperação, coordenação, comunicação e envolvimento;

- o desenvolvimento de interações sucessivas entre os dados, no momento das descrições e a teoria, de base e novas que foram gradativamente agregando ao referencial teórico;

- a decisão sobre a amostra adequada em cada unidade de estudo, sendo que foram indicados pela empresa matriz e, posteriormente, indicados pela unidade, cabendo no momento da pesquisa buscar o número adequado de participantes, relevantes para o levantamento dos dados necessários. O mesmo ocorreu na cadeia de suprimentos, com os elos produtor e consignatário, procurando-se o contato dentro da tradição do relacionamento com a empresa Marfrig e a explanação de dados necessários para a pesquisa;

- nos procedimentos analíticos comparativos nas unidades, utilizou-se o *chiefly intra-content* (BERELSON, 1971 apud KOHLBACHER, 2006) procurando comparar cada caso, que é uma unidade de estudo, observando de forma sistemática e consistente o contexto das subsidiárias.

A Multinacional Brasileira em Estudo: A Matriz

A Marfrig Alimentos S/A atua nos segmentos de processamento e distribuição de produtos de carne bovina, ovina, suína e avícola desde 1986. Atualmente, opera em 22 países de cinco continentes por meio de 150 unidades produtivas, comerciais e de distribuição, sendo considerada uma das companhias mais internacionalizadas e mais diversificadas do setor de alimentos brasileiro. Utiliza, em sua maioria, a estratégia de aquisição de unidades para operar com o segmento bovino em países distintos.

A matriz entende que para as subsidiárias, principalmente as estrangeiras serem competitivas no mercado há que ser ter condições de recursos e capacidades. Para isso, incentiva a autonomia para a gestão nas subsidiárias, vinculadas a uma programação geral de metas e controles da matriz. Sabe-se no entanto, que isso pode acarretar em um acúmulo e esgotamento de recursos se a unidade não for capaz de desenvolver competências para equilibrar as estratégias antes realizadas, às que devem continuar em prol da qualidade de suas atividades, e ainda as estratégias novas da adquirente.

A teoria indica que se deve evitar o comportamento oportunista nos relacionamentos em cadeia, pois isso não traz resultados benéficos (LUO; PARK, 2004), incentivando os direitos e deveres dos parceiros. Pelo fato da Marfrig dar autonomia às suas unidades no sentido de implementar as suas estratégias de trabalho junto à sua cadeia de suprimentos, acredita-se que haja uma maior facilidade para acompanhar esse tipo de comportamento.

A cooperação é sinal de confiabilidade entre os envolvidos e podem ocorrer em decisões estratégicas, cumprimento de acordos estabelecidos e consenso em decisões estratégicas. Esses aspectos segundo a Marfrig matriz são identificados nas relações com as unidades, via trabalho dos responsáveis pelo segmento bovino e sua sustentabilidade.

Esses responsáveis devem transmitir confiança às unidades produtivas e a sua cadeia de suprimentos. Madhok (1995) já afirmava que a confiança é o ponto essencial para a cooperação em um relacionamento, e diferenciava-as em estrutural e social. Na Marfrig percebeu-se a presença de ambas, já que para o tipo denominado estrutural há o reconhecimento dos recursos dos envolvidos (unidades, cadeia de suprimentos), e o cumprimento de metas e aceitação da forma de trabalho. E a confiança social que é oriunda da colaboração entre as pessoas envolvidas, também encontra-se presente, pois há um grande respeito por parte das unidades a algumas pessoas da Marfrig matriz.

A confiança em relacionamento é um processo longo e demanda investimentos, sendo que a literatura indica maior esforço no processo inicial (MADHOK, 1995). Há considerações teóricas mais antigas que diziam não haver uma dissociação entre confiança, relacionamento e cooperação, mas, atualmente há outros autores que afirmam que a cooperação não está sempre sustentada à confiança, pois há outros pontos a considerar que podem fortalecer ou não, as relações de cooperação, de caráter nacional e institucional. No caso da Marfrig as unidades estrangeiras cooperam em algumas atividades a mais que outras unidades em virtude de terem autorizações legais nacionais para produzir determinados tipos de produtos, mas de um modo geral, a matriz entende que há confiança no trabalho das unidades e cooperação para a execução de metas e trabalho em conjunto.

A pesquisa não identificou a presença de conflitos elevados no processo de coordenação das unidades, que podem ocorrer quando há insatisfação com os envolvidos ou quando os objetivos da matriz e subsidiárias sejam conflitantes. Isso não vem ocorrendo, segundo a empresa, e há portanto, cooperação com baixo conflito.

A comunicação utilizada pela matriz tem tido resultado eficazes, como verificou-se nas entrevistas com a matriz, onde se levantou “Há reuniões presenciais e contatos diários com as unidades, além do uso de softwares específicos para comunicação”. A coordenação de informações e a intensidade do fluxo informacional também tem se delineado de forma objetiva e clara, mesmo que se faz necessário uma integração de dados no futuro. Não se percebeu, no entanto, uma estratégia que facilite a comunicação afora os momentos de encontro e software, o que poderia permitir aos interessados das unidades e da cadeia, uma relação de comunicação direta com a matriz.

Kogut e Zander (1993) afirmam que uma multinacional pode ser entendida como uma rede compartilhamento de conhecimento, já que teria capacidade para transferir, criar, integrar e implantar certos tipos de conhecimento de forma mais eficiente do que outras empresas não-multinacionais, e isso pode ser incrementado na Marfrig e suas unidades subsidiárias. Percebeu-se que não há ações efetivas vinculadas a transferência de conhecimento entre os participantes, mas ocorrem na forma de reuniões com a matriz, com a presença de dirigentes das diferentes unidades, e por serem muitas delas presenciais, facilitam a troca de informações e conhecimento.

Os Relacionamentos na Cadeia de Suprimentos da Marfrig: o Caso Rio Grande do Sul/ Brasil

A Marfrig iniciou as tratativas do negócio em 2006 e formalizou em 2007 a compra de um frigorífico com gestão familiar, em São Gabriel, Rio Grande do Sul. Como em outras aquisições da empresa, houve interesse em manter funcionários e a política de trabalho local.

Para facilitar a análise dos diferentes relacionamentos observados no estudo, eles foram classificados da seguinte forma: “M-I”, para as relações entre a matriz da Marfrig em São Paulo e a unidade de São Gabriel; “P-I”, para as relações entre produtores e indústria; “C-I”, para as relações entre consignatários e indústria; “P-C”, para os relacionamentos estudados entre produtores e consignatários, considerando a análise dos fluxos em diferentes sentidos entre os envolvidos.

No relacionamento do tipo M-I percebeu-se um elevado grau de subordinação por parte da unidade produtiva ao falar da matriz, procurando atender aquilo que é definido, e pouca iniciativa ou autonomia da unidade produtiva em participar da elaboração de sugestões e melhorias estratégicas. Dessa forma, pode-se afirmar que o grau de envolvimento é atender aos requisitos legais (como padrões sanitários), mas a empresa perde oportunidade em absorver conhecimento via essa unidade, e logicamente, da cadeia de suprimentos envolvida (MEYER; ESTRIN, 2001).

A confiança social aparece mais forte quando se analisou o relacionamento P-I, quando representantes da própria organização e fornecedores mencionaram o nome de um funcionário como destaque. Ficou explícito que a confiança está focada no indivíduo, e nesse caso, isto é mais forte do que a confiança estrutural, nos processos e nome da multinacional (MADHOK, 1995). Cabe salientar que na análise P-I a confiança estrutural obteve indicadores muito baixos quando da necessidade de cooperação por parte dos produtores em compromissos formalizados. Os fornecedores entendem que a confiança na palavra deve ser mais valorizada que documentos diversos, sendo uma característica da cultural local, como citado por um deles “Confiamos na palavra”.

A coordenação das atividades na cadeia de suprimentos pode ser incrementada, quando se percebe que a demanda é dada por uma central regional. Essa maneira vem funcionando até o momento, segundo relata um dos entrevistados, responsável pela central de compras de gado na empresa, mas, no entanto, causa um nível de pressão nas pessoas que atuam na unidade e que estão em contato direto com produtores, e que precisam buscar rapidamente a matéria-prima necessária, sem ter informação real para uma boa coordenação do fluxo de fornecimento.

Percebeu-se um envolvimento maior no relacionamento entre C-I, já que estes são os intermediários do processo entre fornecedores e indústria. Isso contribui para a redução do número de contatos diretos de pequenos fornecedores junto à unidade produtiva e com isso, há uma redução dos custos logísticos. Por outro lado, o consignatário reduz o fluxo de informações, já que impede que cheguem algumas informações importantes dos fornecedores, entre essas, queixas, comentários, sugestões.

Entende-se que essa unidade produtiva pode incrementar seus relacionamentos em nível de cadeia de suprimentos em todos os critérios de análise estudados. A Figura 2 apresenta os relacionamentos, a presença dos critérios de análise e o alinhamento das informações coletadas entre os participantes. Encontram-se indicados por P e A, e acompanham as abreviações A para alto, M para médio e B para baixo, compilando assim as informações.

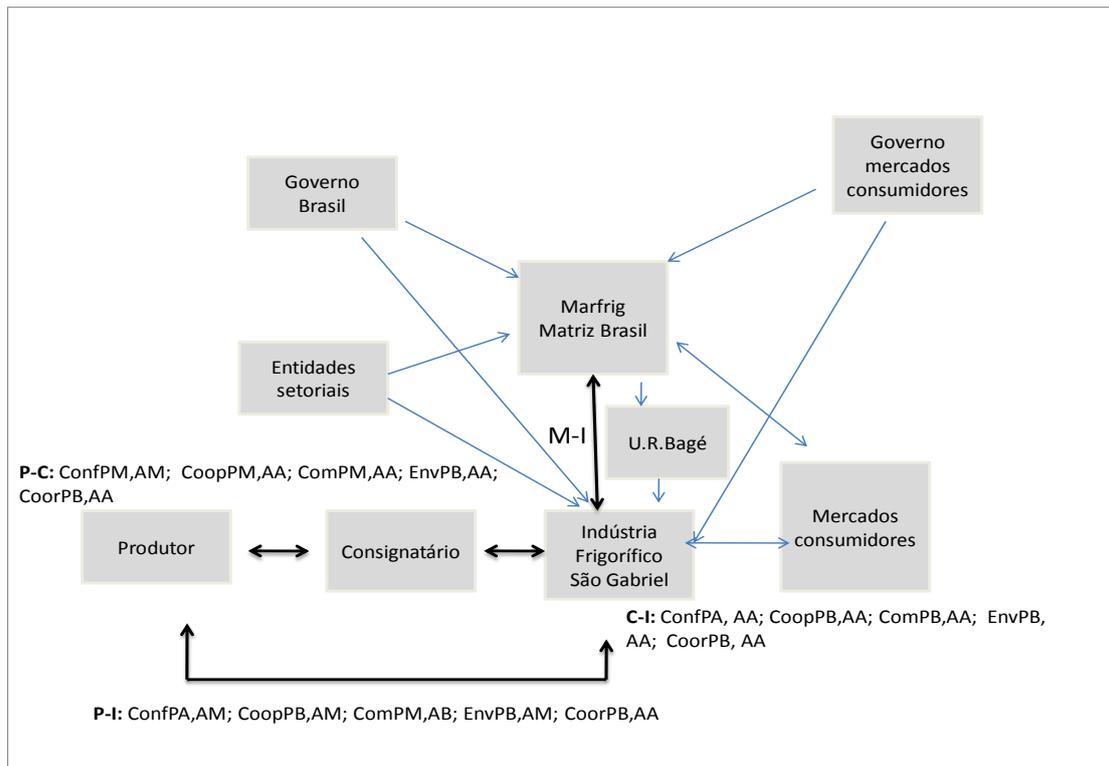


Figura 2 - Os relacionamentos da multinacional brasileira na unidade brasileira considerando os indicadores de presença das categorias de análise e alinhamento de informações

Fonte: As autoras

Os Relacionamentos na Cadeia de Suprimentos da Marfrig: o Caso Tacuarembó/Uruguai

O Uruguai é um dos poucos países que dispõem de processos autorizados e certificados para algumas especialidades de carnes, e essa uma das principais razões que a Marfrig adquiriu em 2006 o Frigorífico Tacuarembó. A Marfrig é hoje uma das principais exportadoras uruguaias de carne processada para os EUA, com capacidade para abater nesse país 3.900 bovinos por dia (cerca de 22,8% do abate no país).

Os relacionamentos identificados na cadeia de suprimentos uruguiaia estão classificados como: “M-I”, para as relações entre a matriz da Marfrig brasileira e a indústria uruguiaia; “P-I”, para as relações entre produtores e indústria; “C-I”, para as relações entre consignatários e indústria; e ainda “P-C”, para os relacionamentos estudados entre produtores e consignatários.

Os dados sugerem que a cooperação ocorre somente no que se considera como obrigatório cooperar. Também se observou a utilização das vulnerabilidades de alguns parceiros para ganhos próprios, dadas as condições de baixa escala e poder de negociação, originando opiniões de que o funcionamento da cadeia atual está privilegiando alguns fornecedores (DORE, 1993; SAKO, 1991). Assim, há como melhorar as relações em cadeia, e isso se aproxima dos estudos de Dyer e Chu (2000 e 2011), ao afirmarem que as relações entre fornecedor/comprador devem ultrapassar os contratos e envolver a lealdade e a boa vontade.

Verificou-se que o Uruguai é um país com grande rigor em termos de certificações na cadeia de carnes, exigida e controlada por organismos do setor e governamentais. Como foi

encontrada baixa presença de confiança nos relacionamentos estudados, conclui-se que as afirmações de Dyer e Chu (2011 apud DORE, 1993, SAKO, 1991) são verdadeiras quanto aos apontamentos sobre confiança e risco. Como o risco de não entregar a matéria-prima nos devidos padrões é baixo, a indústria também não tem sofrido com a falta de confiança no aspecto de rigidez e qualidade do gado.

No entanto, em outros aspectos, não foram identificados indicadores suficientes para afirmar que há confiança nessa cadeia de suprimento no Uruguai. De acordo com Granovetter (2005), sem a confiança nos parceiros as relações tendem a favorecer os próprios interesses, como se constatou neste estudo. Em vários momentos os depoimentos expressaram que não há cooperação e que somente grandes produtores e consignatários são beneficiados. Portanto, o constatado difere da teoria, segundo a qual o tempo pode construir laços de confiança. No caso das relações aqui estudadas, nem sempre os anos trouxeram aproximações, mas, sim, distanciamento e quebra de relacionamentos, como no caso de alguns consignatários com o frigorífico, os quais, cansados de não verem mudanças positivas, migraram de atividade e de parceiros comerciais. Isso permite afirmar que nesse caso a confiança estrutural está mais acentuada que a confiança social, tipologias empregadas por Madhok (1995), e que nem sempre a cooperação está sustentada pela confiança.

Conforme Sohn (1994), o conhecimento pode ser a base para a confiança nas relações de longo prazo, aproximando os elos produtivos e intermediários para trabalharem de forma mais colaborativa e integradora. No entanto, como não há esse repasse de conhecimento, e ocorre um certo nível de centralização de informações de mercado na indústria, o que se percebeu foi uma certa aversão por parte de alguns relacionados em desenvolver atividades para uma indústria forte e dominadora.

Constatou-se que, mesmo com um sistema de rastreabilidade e certificação funcionando na cadeia, por ser esta uma questão legal no Uruguai, há muitos atuantes não satisfeitos com a forma de trabalho, o que inclui os processos, mas principalmente os relacionamentos e as políticas adotadas para trabalhar em nome de uma cadeia. Em vários momentos observou-se ênfase na expressão “não há cooperação” e “não há cadeia”, o que permite concluir que há muito a construir em termos de relacionamentos e práticas que aproximem os participantes e revisem sua formatação de trabalho e lucros. Há um longo caminho a percorrer, mesmo que já iniciado, ressaltando já os esforços da indústria, de instituições ligadas ao setor e do governo.

Percebeu-se também que a Marfrig Uruguai parece estar bastante focada em seu relacionamento com grandes produtores e grandes consignatários, deixando uma lacuna no contato e atenção para com pequenos e médios produtores e consignatários. Salienta-se ainda que os apontamentos sobre a necessidade de incrementar processos de gestão e coordenação na cadeia foram citados por todos os elos participantes desse estudo. A Figura 3 apresenta os relacionamentos encontrados, e a identificação da presença dos critérios de análise e o alinhamento dessas informações a partir dos envolvidos nessa cadeia de suprimentos uruguiaia.

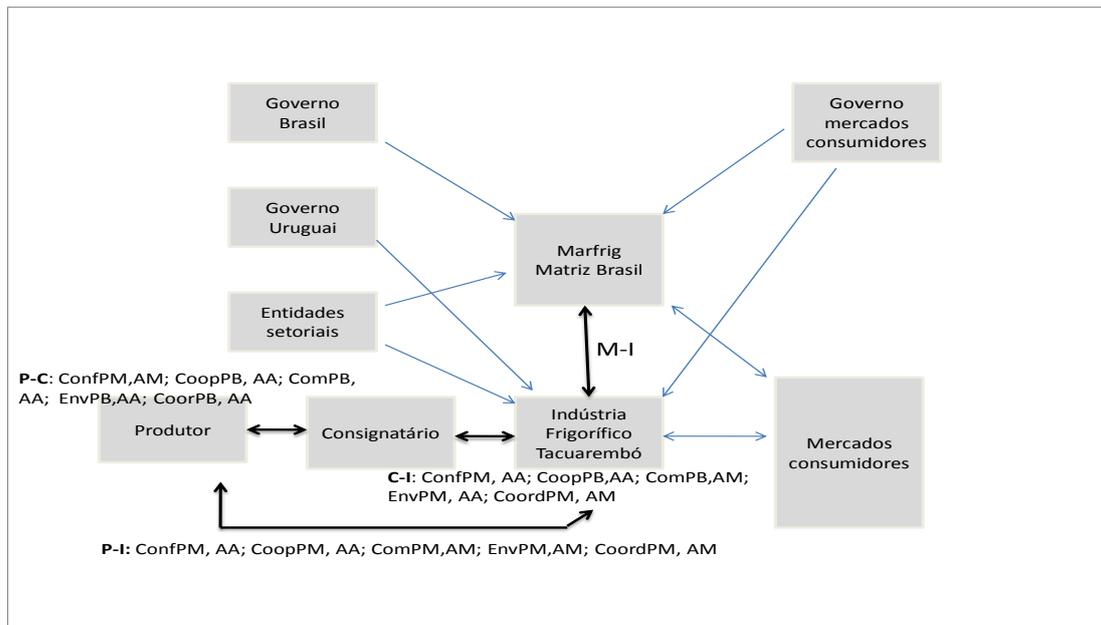


Figura 3 - Os relacionamentos da multinacional brasileira na unidade uruguaia considerando os indicadores de presença das categorias de análise e alinhamento de informações

Fonte: As autoras

Os Relacionamentos na Cadeia de Suprimentos da Marfrig: o Caso Quickfood/Argentina

O INTI - Economía Industrial da Argentina (2008) aponta que há cerca de 194.000 produtores de gado na Argentina, dos quais 78% têm menos de 250 cabeças. Pode-se dizer que o cenário atual e futuro é atrativo para os produtores de gado, que segundo a indústria, usufruem de preços considerados muito bons, mas que apresenta rentabilidades não distribuídas uniformemente.

Nesse país, a Marfrig adquiriu em 2007 da Empresa QuickFood S.A, fundada em 1960. Em se tratando de carne bovina, a unidade tem capacidade para abate de 3.900 bovinos por dia neste país, em suas nove plantas espalhadas pelo país, uma delas em Martínez, Buenos Aires, que foi objeto de estudo a campo, nesta pesquisa. Atualmente a empresa é líder nacional no desenvolvimento de atividades ligadas ao processamento e distribuição de carne bovina e seus derivados. Tem seu reconhecimento por ter sido a primeira empresa argentina exportadora deste segmento, ocupando atualmente a quarta posição em nível internacional, posicionando-se em diversos mercados com certificações específicas.

Esse estudo permitiu identificar que a nova cultura (pós-aquisição) e a nova forma de organização decisória que agora inclui um gerente brasileiro, precisa ser ainda acompanhada, aprofundando laços sociais (GRANOVETTER, 2005). Presenciou-se nas entrevistas, a necessidade de algumas pessoas atuantes em mostrar o seu conhecimento de mercado, a sua tradição e o seu jeito certo de fazer, suas características e qualidades individuais (HOFSTEDE; BOND, 1988). Pode-se entender como uma forma de barreira à entrada para perguntas sobre a operacionalidade dos relacionamentos com a cadeia de suprimentos argentina. Conclui-se que se deve ao recente período de aquisição, à compreensão e aceitação das mudanças em termos decisórios, e ainda à necessidade de mostrar a qualidade do trabalho à Marfrig matriz e a sociedade. Assim, a confiança na relação entre unidade argentina e a matriz brasileira é crescente com o passar do tempo (SHOHN, 1994), e carece de acompanhamento e atenção, valorizando o conhecimento ali implícito, os processos, tradição e principalmente, as pessoas.

A comunicação também foi avaliada nessa pesquisa via padrões de divulgação institucional, o que na indústria argentina percebeu-se além do site e fachada da empresa, em cartões de visita. Nesses, consta o nome QuickFood e ao lado, o logo e nome da Marfrig Group. Essa observação não foi presente em algumas unidades dessa pesquisa, em outros países.

O envolvimento com outras unidades industriais em relações horizontais é considerado médio, apenas quando em reuniões promovidas pela matriz. Isso poderia ser promovido, visto o grande rol de ferramentas para o relacionamento com produtores que a unidade QuickFood apresentou. E ficou bastante presente nessa pesquisa o orgulho que os argentinos possuem de terem construído esses programas. Resta saber se haverá condições de aceitação desses conhecimentos em outras unidades

Na análise do relacionamento do tipo P-I (produtor-indústria), percebeu-se na indústria a valorização do produtor, como na fala exposta por um deles “há uma aproximação e envolvimento via diversos programas com o produtor, assessoria, contatos pessoais...” Ambientes para o envolvimento e comunicação com produtores são destaque, programas de rede de inteligência que visam aproximar e estimular as opiniões e sugestões dos fornecedores, palestras técnicas primando pela valorização e aprendizagem são outras ferramentas que a unidade argentina destacou-se perante outras unidades da Marfrig no que diz respeito ao relacionamento com a sua cadeia de suprimentos.

Do ponto de vista dos produtores esses programas são importantes e contribuem na qualidade das atividades desenvolvidas, aproximando esse elo à indústria. É considerado um ponto positivo perante outras indústrias do setor, e com isso, se sentem valorizados em trabalhar com essa empresa. Ressaltam com forte expressão a confiança no relacionamento já existente entre indústria e produtores, enfrentando e encontrando alternativas juntos para desafios conjunturais e de contexto argentinos.

No entanto não se pode afirmar que haja coordenação em nível de cadeia. Não é um modelo integrado, assim como não havia nas outras unidades da Marfrig estudadas, que permitam “movimentar” a produção de acordo com a demanda. Isso sempre traz uma margem de insegurança, e essa talvez seja a principal motivação para os programas de relacionamento (e tentativa de fidelização) junto ao fornecedor.

A confiança na relação entre indústria e produtor se desenha principalmente na tipologia estrutural (MADHOK, 1997), pois está presente na força da empresa, na marca, e no trabalho em diferentes programas denominados ferramentas.

As relações horizontais (ZYLBERSZTAJN; LAZZARINI, 2005) entre fornecedores foi destaque nesse caso argentino, visto que eles próprios perceberam a necessidade e os benefícios de cooperarem entre si, aprendendo, trocando experiências e auxiliando-se quando necessário. Esse tipo de ação foi entendida como um amadurecimento e qualificação dos produtores, comprometidos com a sua atividade e com a indústria.

Na sequência, a Figura 4 apresenta os relacionamentos e seus indicadores de presença das categorias de análise e alinhamento de informações na unidade argentina.

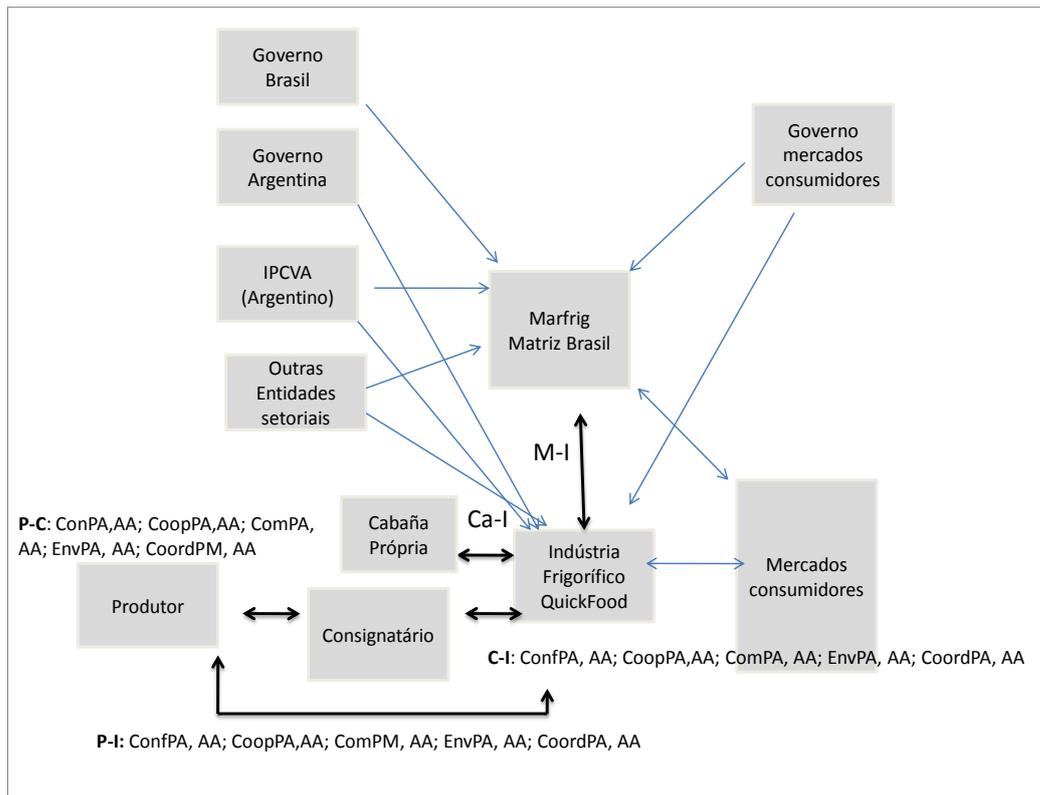


Figura 4- Os relacionamentos da multinacional brasileira na unidade argentina considerando os indicadores de presença das categorias de análise e alinhamento de informações.

Fonte: As autoras

Discussão Geral dos Resultados e Considerações Finais

Os relacionamentos que obtiveram baixa presença nas categorias de análise e ao mesmo tempo, baixo ou médio alinhamento de informações, foram considerados nessa pesquisa como elos de relacionamento (díades) que merecem maior atenção, pois está sendo pouco desenvolvida e ao mesmo tempo, está levando a opiniões distintas entre os elos da cadeia. Isso está ocorrendo segundo os dados, na subsidiária de São Gabriel (RS/Brasil), voltados aos elementos de cooperação, e envolvimento na relação P-I (Produtor e indústria).

Deve-se igualmente atentar para os indicadores de baixa presença, mesmo que com alto alinhamento, onde ambos envolvidos nas tipologias de relacionamento apresentaram a mesma percepção sobre a inexistência ou insuficiência da presença desse indicador. Como a empresa focal nesse estudo de relacionamentos em cadeia de suprimentos é a indústria, partiu-se do princípio que todas as variáveis de análise são positivas e importantes para os relacionamentos, devendo então, estar presente.

A cooperação foi a categoria de análise mais citada por apresentar baixa presença. Ou seja, a cooperação exige maior atenção nos relacionamentos em cadeia da empresa estudada, especialmente nas unidades brasileira e uruguaia. Já ao analisar os tipos de relacionamentos, percebeu-se que o tipo C-I (Consignatário e Indústria) posicionou-se como um elo que exigirá atenção por parte da indústria e sua matriz, por estar apresentando baixos indicadores de presença nas categorias analisadas. Pelo dados levantados, é possível dizer que o consignatário é um elo que muitas vezes não se sente incluso à cadeia de suprimentos, podendo ser excluído em um futuro próximo, se indústria e produtores passarem a negociar diretamente. Já houve redução significativa no número de consignatários, e deve-se atentar para a qualidade do relacionamento com esse elo, e desse

elo com produtores, reforçando a importância das características de cooperação e envolvimento.

A QuickFoods na Argentina é a subsidiária que apresentou maior homogeneidade na presença dos critérios de análise e maior alinhamento de informações nas comparações dos relacionamentos realizadas com produtores e indústria. Essa conclusão permite apontar que há na cadeia de suprimentos dessa unidade produtiva, relacionamentos mais próximos, já que em sua maioria indicam a presença das categorias confiança, cooperação, comunicação, envolvimento e coordenação. As ações executadas entre a unidade produtiva e os outros agentes da cadeia poderão servir como modelo para gestão em outras unidades da multinacional em estudo.

Dessa forma, entende-se que as relações entre matriz e suas unidades é desenvolvida com vários critérios de cooperação, confiança, de comunicação eficiente, e envolvimento, mas podem ainda ser incrementadas. Aspectos como a aprendizagem com a matriz e entre as próprias subsidiárias, e a percepção da subjetividade e o valor técnico e informacional existente nos relacionamentos com as unidades produtivas e com a cadeia de suprimentos dessas unidades deve ganhar maior atenção aos aspectos de subjetividade e complexidade.

A literatura aponta que multinacionais podem aprender por meio de sua rede de subsidiárias. No estudo de caso realizado, isto não foi identificado, talvez até pela estratégia de aquisição de unidades produtivas já consolidadas, mas certamente a transferência e integração do conhecimento obtido em cada unidade para matriz traria uma vantagem competitiva para empresa estudada. (GANESAN, 1994; MORGAN; HUNT, 1994, MIN; MENTZER, 2004).

O estudo de caso mostra que não há um padrão para aplicação e desenvolvimento de novas unidades e suas cadeias de suprimento. Há um processo de aquisição considerando os benefícios operacionais, comerciais e logísticos para a empresa matriz, e dá-se autonomia para cada subsidiária conduzir sua gestão, geralmente dando continuidade às práticas já tradicionalmente executadas. Tem-se aqui, uma grande oportunidade de transferência de conhecimento das unidades para a matriz, incrementando os canais de comunicação, e contribuindo assim, nas estratégias da empresa matriz, que atualmente pouco se beneficiam dessa importante fonte de dados do mercado. O estudo também sugere que a empresa não tem uma política de gestão de fornecedores, e isso merece atenção, assim como o incremento da confiança entre os envolvidos em cadeia de suprimentos da empresa (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; KOGUT; ZANDER, 1993; BOWERSOX; CLOSS, 2001; MILES; SNOW, 1986; CHEN; PAULRAJ, 2004; THORELLI, 1986).

Segundo Dyer e Chu (2011) é necessário um esforço para entender como se desenvolve e como se mantém a confiança entre os seus parceiros. Isso pode ser ocorrer por meio de um programa de gestão de relacionamentos em cadeia de suprimentos, semelhante a uma rede de compartilhamento de informações apontada por Kogut e Zander (1993) que possa identificar e promover a troca de conhecimentos entre os envolvidos, contribuindo assim para com a motivação no desempenho de suas atividades, a redução do oportunismo e aprendizagem cooperativa; beneficiando os participantes, mas principalmente a multinacional.

Esse estudo visa contribuir no avanço na área de operações e negócios internacionais ao contribuir com as discussões envolvendo os relacionamentos em cadeia de suprimentos de empresas multinacionais. As categorias de análise e os códigos analíticos propostos podem servir para análise de díades em cadeias de suprimento para estudos em outros setores.

Além disto, a identificação do alinhamento entre as categorias de análise em dois elos da cadeia serve como apoio para tomada de decisão na gestão da cadeia de suprimento.

Outro ponto a considerar nos resultados encontrados é sobre a compreensão do termo “cooperação”. Nota-se que pode haver diferentes níveis de percepção entre os participantes da cadeia de suprimento em cada subsidiária, deixando lacunas para o que subjetivamente envolve o termo, e a sua presença junto às relações estudadas, podendo ainda, ser diferente da compreensão por parte da matriz. Isto porque nesta pesquisa, o conceito de cooperação teve origem na literatura delimitada à cadeia de suprimentos, e avaliou-se se havia ou não havia, seguido um roteiro nas entrevistas. Não se voltou a perguntar antecipadamente o que cada participante, de acordo com sua cultura e contexto compreendem por cooperação, assim como pode ter ocorrido com as demais categorias de análise. Dessa forma, essa é uma limitação que pode gerar novos estudos.

Ressalta-se ainda, que esse estudo procurou posicionar as unidades subsidiárias no seu contexto institucional do setor de carne bovina, no início da descrição de cada caso. Não foi dado conferida ênfase, no entanto, às questões políticas, econômicas e sociais que se encontram no entorno dos participantes, por não ser esse o foco da pesquisa. Cabe, porém, apontar que novas pesquisas podem ser desenvolvidas nas temáticas da influência do ambiente nos relacionamentos, assim como a ênfase não incidiu sobre características pessoais dos participantes, suas competências e habilidades, que podem influenciar nos resultados, deixando assim, lacuna para novos estudos, especialmente por terem sido apontados como elemento e tipo de confiança nos relacionamentos em nível de cadeia de suprimentos.

Os resultados dessa pesquisa mostraram que a matriz adota um modelo de autonomia das subsidiárias para com as suas cadeias de suprimento, o que poderia ter resultados colaborativos distintos se houvesse uma atuação de liderança mais efetiva por parte da multinacional matriz. A literatura, na afirmação de Bowersox e Closs (2001), diz que a liderança pode ser um dos elementos importantes para a cooperação entre as empresas. Conforme essa afirmação, pode-se refletir sobre quais resultados efetivos poderiam existir se houvesse por parte da matriz da multinacional, procesos de liderança mais acentuados junto à sua cadeia de suprimentos.

Cabe destacar que há limitação nesse estudo quanto aos participantes dessa pesquisa. Como foi desenvolvida por meio de entrevistas pessoais e em determinado período de tempo, há que se considerar que poderiam haver outros resultados em termos de cooperação, comunicação, confiança, envolvimento e coordenação, caso fossem outros entrevistados e em outros momentos.

Como a pesquisa instigou os envolvidos nos elos da cadeia de suprimentos indicados pela matriz e unidades subsidiárias, há um limite voltado ao desconhecimento das competências pessoais dos envolvidos, o que poderia conduzir a respostas diferenciadas sobre as categorias de análise, se de maior competências dispusessem.

Quanto ao alinhamento, que foi identificado como médio em alguns casos estudados, levanta-se a questão de que os níveis mais baixos encontrados podem estar ocorrendo em decorrência de clareza nas prioridades estratégicas da matriz, ou ainda, por falhas na comunicação da matriz para as suas unidades e respectivas cadeias. Sobre esse assunto, novos estudos podem ser realizados buscando conhecer a influência da cultura, do contexto e do perfil dos gestores como antecedentes às carências de alinhamento perante as categorias de análise estudadas.

Outra proposição que fica desse estudo é voltada a como avaliar a capacidade de absorção e de alinhamento de unidades subsidiárias internacionais e suas cadeias de suprimento, sendo que há elementos contextuais, setoriais e culturais envolvidos. Viu-se no estudo que cada subsidiária tem sua própria capacidade de absorção e conseqüentemente, do alinhamento junto a empresa matriz, e quanto maior for a capacidade absorptiva, maior é o nível de transferência de conhecimento. Portanto, abre-se essa temática para novos estudos.

A pesquisa também oportuniza comentar os conhecimentos de Madhok (1995), que apontam para a necessidade de um esforço maior na construção da confiança nos processos iniciais dos relacionamentos. Percebeu-se no decorrer da pesquisa, que a noção de tempo inicial proposto pelos autores não tem limitação explícita, e pode sim, exigir esforços em largo período de tempo, para sua construção, avaliação e gestão. Ou seja, na Marfrig, não é só no processo inicial dos relacionamentos que há um esforço maior para a construção da confiança, mas sim, no desenvolvimento de atividades junto à cadeia de suprimentos, no decorrer do tempo, com práticas de aproximação e colaboração entre os envolvidos. Novos estudos poderão surgir procurando identificar algumas ações incrementadoras da confiança, no decorrer das experiências com os relacionamentos em cadeia.

Há espaço ainda para novas pesquisas voltadas à relação comprador/fornecedor que procurem perceber a complexidade envolvida nos relacionamentos e o contexto no qual estão inseridos, principalmente em países distintos. Essa pesquisa respaldou-se em uma metodologia que pode ser empregada em novos estudos, dinamizando elementos culturais e contextuais, e contribuindo assim, para a área de operações e negócios internacionais.

Outros estudos voltados à implementação de programas de gestão de relacionamentos em cadeia de suprimentos também poderão ser desenvolvidas, principalmente se acompanhadas de estudos-ação, ou práticas etnográficas, que poderão oferecer uma riqueza de dados diante das possíveis dificuldades e benefícios a serem vivenciados. Estudos sobre metodologias para identificação da capacidade absorptiva das unidades subsidiárias, também poderão contribuir para com o tema de relacionamentos em cadeia de suprimentos.

Com esse método de análise de relacionamentos proposto nesse estudo, é possível ter-se uma visão geral de como se encontram os relacionamentos entre matriz e suas unidades, assim como com as cadeias de suprimento. Mas novos estudos podem procurar implementar esse método, incluindo novos elementos de análise como os voltados aos perfis dos envolvidos e suas competências, ou ainda, criando indicadores do nível de complexidade para a gestão desses relacionamentos.

Pode-se indicar ainda, estudos mais aprofundados em empresas multinacionais quanto à sua trajetória voltada ao tema *global chain*, que trarão outros aportes teóricos para a gestão de unidades subsidiárias internacionais, posicionando-a de forma mais contundente frente ao cenário competitivo internacional.

Referências

- BARRATT, M.; CHOI, T. Y.; MEI, L. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 4, p. 329-342, 2011. doi: 10.1016/j.jom.2010.06.002
- BIRKINSHAW, J. Do you really know where you are going? **Business Strategy Review**, v. 22, p.41-45, 2011. doi: 10.1111/j.1467-8616.2011.00726.x
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: O Processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BURGESS, K; SINGH, P. J; KOROGLU, R. Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 26, n. 7, p. 703-729, 2006.
- CHEN, I.J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, v. 22, p. 119-150, 2004. doi:10.1016/j.jom.2004.06.002
- CRILLY, D. Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: a mid-range theory. **Journal of international business studies**, v. 42, p. 694-717, 2011. doi:10.1057/jibs.2010.57
- CRUZ, J.M.; LIU, Z. Modeling and analysis of the multiperiod effects of social relationship on supply chain networks. **European Journal of Operational Research**, v. 214, p. 39-52, 2011.
- DAUGHERTY, P.J; RICHEY, R.G; ROATH, A.S.; MIN, S.; CHEN, H.; ARNDT, A.D.; GENCHEV, S.E. Is collaboration paying off for firms? **Business Horizons**, v. 49, jan-fev. p. 61-70, 2006.
- DYER, J.; CHU, W. The determinants of trust in supplier-automaker relations in the US, Japan and Korea: A retrospective. **Journal of International Business Studies**, v. 42, p. 28-34, 2011. doi:10.1057/jibs.2010.48
- FREITAS, H.M.R. DE. Réplica 1 – Análise de Conteúdo: Faça Perguntas às Respostas Obtidas com sua ‘Pergunta!’ **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 748-760, Jul./Ago. 2011.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.
- GIBBS, G **Análise de dados qualitativos**. Coleção pesquisa qualitativa. Coord. Uwe Flick. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GÓMEZ-HARO, S.; ARAGÓN-CORREA, J.A.; CORDÓN-POZO, E. Differentiating the effects of the institutional environment on corporate entrepreneurship. **Management Decision**, v. 49, n. 10, p. 1677-1693, 2011. doi: 10.1108/00251741111183825
- GRANOVE'TTER, M. The impact of social structure on economic outcomes. **Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 33-50, 2005.

GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge Flows Within Multinational Corporations. **Strategic Management Journal**. v.21, p. 473-496, 2000.

INTI. Instituto Nacional de Tecnología Industrial. **Cadena de producción de carne bovina. Enfoque econômico de fijacion de precios por establión**. 2008. Disponível em: <http://www.inti.gob.ar/pdf/economia_industrial/costos_carne.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2011.

INTI. Instituto Nacional de Tecnología Industrial. **Economía Industrial da Argentina**. Disponível em: <<http://www.inti.gob.ar>> . Acesso em 14 out. 2011.

HANDFIELD, R.B.; BECHTEL, C. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. **Industrial Marketing Management**, n. 31, p. 367-382, 2002. PII: S0019-8501(01)00169- 9

HOFSTEDE, G.; BOND, M.H. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. **Organizational Dynamics**, v. 16, n. 4, p. 5-21, 1988.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business studies**, fourth quarter, p. 625-645, 1993. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490248

KOHLBACHER, F. The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research, v. 7, n. 1, jan. 2006. Forum: **Qualitative social research**. Disponível em: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/75/153>>. Acesso em: 14 jan, 2012.

KPMG. Ranking das Transnacionais Brasileiras 2010. **Fundação Dom Cabral**. Disponível em: <<http://www.kpmg.com.br>>. Acesso em: 15 jul. 2010.

LAMBERT, D.M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n.1, p. 65-83, 2000. PII S0019-8501(99)00113-3

LUO, Y. e PARK, S. H. Multiparty cooperation and performance in international equity joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 142-160, 2004. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400072

MACDUFFIE, J.P. Inter-organizational trust and the dynamics of distrust. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 1, p. 35-47, 2011. doi:10.1057/jibs.2010.54

MADHOK, A. Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. **Journal of International Business Studies**, v.26, p.117-137, 1995.

McADAM, R.; McCORMACK, D. Integrating business processes for global alignment and supply chain management. **Business Process Management Journal**, v. 7 n. 2, p. 113-130, 2001.

MEYER, K. E. Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. **Journal of International Business**, v. 35, p. 259-276, 2004.

MEYER, K.E.; ESTRIN,S. Brownfield entry in emerging markets. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 3, p. 257-267, 2001.

MIGUEL, P.L.de SOUZA.; BRITO, L.A.L. Antecedentes da gestão da cadeia de suprimentos: Eles realmente existem? Estudo empírico no Brasil. **RAE Eletrônica**, v. 9, n. 2, jul./dez. 2010, art. 10.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. Networks organizations: new concepts for new firms. **California Management Review**, v. 29, n. 3, p. 62-73, 1986.

MILLER, D. Environmental fit versus internal fit. **Organization Science**, v. 3, n.2, p. 159-178, 1992.

MIN, S; MENTZER, J. T. Developing and measuring supply chain management concepts. **Journal of Business Logistics**, v. 25, n. 1, p. 63-99, 2004. doi: 10.1002/j.2158-1592.2004.tb00170.x

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v.58, p.20-38, Jul., 1994.

PRASAD, S. e BABBAR, S. International Operations Management Research. **Journal of Operations Management**, v. 18, p. 209-247, 2000. PII: S0272- 6963 99 00015-7

PRATER, E.; BIEHL, M.; SMITH, M.A. International supply chain agility. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, p. 823-839, 2001. doi: 10.1108/01443570110390507

TELLO, S.; LATHAM, S.; KIJEWski, V. Individual choice or institutional practice: which guides the technology transfer decision-making process? **Management Decision**, v. 48, n. 8, p. 1261-1281, 2010. doi: 10.1108/00251741011076780

THORELLI, H. Networks: Between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, n.1, p. 37-51, 1986.

VEREECKE, A.; MUYLLE, S. Performance improvement through supply chain collaboration in europe. **International Operation Production Management**, v. 26, p. 1176-1198, 2006. doi: 10.1108/01443570610705818

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. SP. Atlas, 2008.

WELCH, C.; PIEKKARI, R.; PLAKOYIANNAKI, E.; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, E. Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 42, p. 740-762, 2011. doi:10.1057/jibs.2010.55

WHEELWRIGHT, S.C. Manufacturing Strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, jan.-mar., v.5, n. 1, p. 77-91, 1984.

YAPRAK, A.; XU, S.; CAVUSGIL, E. Effective global strategy implementation: structural and process choices facilitating global integration and coordination. **Management International Review**, v. 51, doi: 10.1007/s11575-011-0071-6

ZYLBERSZTAJN, D.; LAZZARINI, S.G. On the survival of contracts: assessing the stability of technology licensing agreements in the Brazilian seed industry. **Journal of Economics and Business Organization**, v. 5, p.103-120, 2005.

RELATIONSHIPS IN INTERNATIONAL SUPPLY CHAIN OF A MULTINATIONAL: THE CASE MARFRIG IN THEIR UNITS IN ARGENTINA, BRAZIL AND URUGUAY

Abstract: Studies aimed at understanding the characteristics of the relationships that occur between companies involved in the supply chain are timely when it grows the performance of companies in the international market. This article aims to identify elements that indicate the presence and alignment of information in relationships between a Brazilian multinational and its supply chain Argentine, Brazilian and Uruguayan. The method is a qualitative study conducted through interviews with different members of these supply chains. The developed method enables the comparison between categories of analysis and realizes low attendance and lack of alignment of information. This result suggests that the multinational does not take advantage or local transfers existing knowledge in each unit in its competitive strategy.

Key-words: relationships, supply chain; multinational; beef.

Submetido em 21/10/2012

Aceito para publicação em 11/06/2013.