

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

VALDEMIR DA SILVA FERREIRA

**AVALIAÇÃO DE PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS
PELA AGROINDÚSTRIA EM UMA REDE DE NEGÓCIOS DE
PRODUTORES DE FRANGOS DE CORTE**

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2012

VALDEMIR DA SILVA FERREIRA

**AVALIAÇÃO DE PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS
PELA AGROINDÚSTRIA EM UMA REDE DE NEGÓCIOS DE
PRODUTORES DE FRANGOS DE CORTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Campo Limpo Paulista – FACCAMP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Dinâmica das micro e pequenas empresas.

Professor orientador: Prof. Dr. Djair Picchiai

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2012

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

FERREIRA, Valdemir da Silva

Avaliação de percepção da qualidade dos serviços prestados pela agroindústria em uma rede de negócios de produtores de frangos de corte. /Valdemir S. Ferreira; Campo Limpo Paulista-SP: FACCAMP, 2012 (Pesquisa para obtenção do título de Mestre em Administração).

1. Qualidade 2. Produtores Rurais 3. Frangos 4. SERVPERF
5. Avicultura

CDD – 658.42

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**AVALIAÇÃO DE PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS
PELA AGROINDÚSTRIA EM UMA REDE DE NEGÓCIOS DE
PRODUTORES DE FRANGOS DE CORTE**

VALDEMIR DA SILVA FERREIRA

Data: _____

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor Dr. Djair Picchiali
(Presidente / Orientador - FACCAMP)

Professor Dr. Delane Botelho
(FGV-SP)

Professor Dr. Hamilton Pozo
(FACCAMP)

Dedico este estudo aos meus pais, **Waldemar** e **Nocília**, que durante toda a vida dedicaram-se, incentivando-me a estudar.

À minha esposa **Cleodete**, companheira e grande incentivadora nos momentos difíceis e de incerteza.

Aos meus filhos **Rafael** e **Matheus**, que me incentivaram durante a realização desse trabalho.

Aos meus irmãos **Wilson**, **Gilmara** e **Irineuza** e suas respectivas famílias.

AGRADECIMENTOS

A **Deus**, que de alguma forma sempre me apontou o caminho correto.

Ao Prof. Dr. **Djair Picchiali**, meu orientador, que sempre esteve ao meu lado, com paciência, sabedoria e dedicação.

Aos Professores Drs. **Delane Botelho** e **Hamilton Pozo**, pelas orientações importantes que enriqueceram o trabalho no processo de qualificação.

Aos Professores do Programa de Mestrado da FACCAMP, pelos ensinamentos que serão importantes para meu crescimento profissional.

Aos Pesquisadores **Dr. Tiago Zanetti Albertini** e **João Vedovello**, pelo incentivo e parceria.

À **Marcela Vieira**, pelo incentivo e otimismo que me ajudaram a realizar a pesquisa.

Ao amigo **Zico Bertin**, pela disponibilidade e ajuda na prospecção dos produtores que participaram da pesquisa.

Aos meus familiares, **José Calaça**, **Amabile Merlin**, **Agenor**, **Elisabeth**, **João Dimas** e **Angela**, pelo incentivo, parceria e amizade.

A todos os produtores de frango que colaboraram respondendo o questionário de pesquisa.

RESUMO

O Brasil é o maior exportador e terceiro maior produtor mundial de frangos de corte, alcançou essa posição graças à utilização de um modelo de integração vertical amparado por uma rede de negócios, em que os principais participantes são a agroindústria e o produtor rural integrado. Nessa rede de negócios a agroindústria tem o controle do processo de produção e comercialização e cabe ao produtor a cria e engorda das aves. Esse trabalho teve como objetivo avaliar a percepção de qualidade dos serviços prestados pela agroindústria aos produtores de frangos de corte. O estudo foi realizado nos municípios de Conchas, Pereiras e Porangaba, localizados no estado de São Paulo, por meio de um questionário denominado SERVPERF e sugere que os produtores rurais possuem uma percepção positiva a respeito dos serviços prestados pela agroindústria e que existe correlação positiva e significativa entre a dimensão da qualidade denominada “confiabilidade” com o volume de produção atual e com a intenção dos produtores permanecerem integrados à mesma indústria, e das dimensões: “confiabilidade”, “presteza” e “empatia” com a intenção de aumentarem o volume de produção. O estudo contribuiu para um melhor entendimento da percepção da qualidade de serviços em uma rede de negócios de criadores de frango de corte.

Palavras-chave: Qualidade, Produtores Rurais, Redes, Frangos, SERVPERF, Avicultura.

ABSTRACT

Brazil is the largest exporter and third largest producer of broilers and reached this position through the use of a vertical integration model supported by a network of business where the main players are the integrated agribusiness and farmers. In this business network agroindustry has control of the production process and marketing and it is up to the producer to create and fattening poultry. This study aimed to evaluate the perceived quality of services provided by agribusiness producers of broilers. The study was conducted in the cities of Conchas, Pereiras and Porangaba located in the state of São Paulo through a questionnaire called SERVPERF and suggests that farmers have a positive perception about the services provided by agribusiness, which is positive and significant correlation between the quality dimension called "reliability" with the volume of current production and with the intention of integrated producers remain the same industry, and the dimensions, "reliability", "responsiveness" and "empathy" with the intention of increasing the volum of production. The study contributed to the understanding of the perception of service quality in a business network of broiler breeders.

Keywords: Quality, Farmers, Networks, Chickens, SERVPERF, Aviculturen .

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo <i>Gap</i> da qualidade de serviços	35
Figura 2	Determinantes da qualidade.....	36
Figura 3	Modelo de qualidade de serviços	37
Figura 4	Principais produtores de frango de São Paulo	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Resumo das principais definições de rede de negócios.....	25
Quadro 2	Desenvolvimento da avicultura comercial no Brasil	29
Quadro 3	Resumo das definições sobre o processo de formação da percepção.....	32
Quadro 4	Modelo SERVPERF	39
Quadro 5	SERVPERF: questões adicionais.....	40
Quadro 6	Resumo dos modelos de avaliação da qualidade	41
Quadro 7	SERVPERF: questionário aplicado aos produtores rurais	46
Quadro 8	Questionário aplicado – questões adicionais	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Avicultura de Corte, por município, estado de São Paulo entre os anos de 2007 e 2008	44
Tabela 2	Análise de frequência do número de produtores pesquisados estratificada por município.....	50
Tabela 3	Análise de frequência do número de integradores pesquisados estratificada por integrador.....	50
Tabela 4	Estatística descritiva: idade dos produtores de frango e quantidade de pessoas da família	51
Tabela 5	Análise de frequência das características pessoais dos entrevistados...	51
Tabela 6	Análise descritiva das características do sistema de produção	52
Tabela 7	Análise de frequência das características do sistema de produção.....	52
Tabela 8	Teste de múltiplas amostras entre os municípios (Kruskal Wallis), para os índices de dimensão de qualidade	53
Tabela 9	Análise de frequência por nível da escala das perguntas respondidas pelos integrados verificadas pelo instrumento SERVPERF	53
Tabela 10	Média (\pm DP), valor mínimo e máximo dos índices de dimensão de qualidade.....	55
Tabela 11	Análise de frequência por nível da escala das perguntas respondidas pelos integrados quanto às informações adicionais.....	56
Tabela 12	Correlação Spearman entre os índices de dimensão da qualidade e os itens P19, P24 e produção atual	57

LISTA DE ABREVIATURAS

UBABEF	União Brasileira de Avicultura
SAA	Secretaria de Agricultura e Abastecimento
CAT	Coordenadoria de Assistência Técnica Integral
IEA	Instituto de Economia Agrícola
APA	Associação Paulista de Avicultura

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema e justificativa	15
1.2	Objetivo geral	15
1.3	Objetivos específicos	16
1.4	Hipóteses	16
1.5	Estrutura do estudo	17
2	REDE DE NEGÓCIOS	19
2.1	Tipologia de redes de negócios.....	23
3	REDES DE PRODUTORES DE FRANGO DE CORTE	28
4	PROCESSO DE FORMAÇÃO DA PERCEPÇÃO	30
4.1	Teoria da cópia.....	30
4.2	Teoria do comportamento perceptivo	30
4.3	Teoria da percepção considerada na análise de mercados consumidores.....	31
5	MODELOS PARA AVALIAÇÃO DE PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS PRESTADOS	33
5.1	Modelo de qualidade de serviço – Grönrrros (1984)	33
5.2	Modelo Gap – instrumento SERVQUAL	34
5.3	Modelo para qualidade de serviços - Brown e Swartz (1989).....	36
5.4	Avaliação da qualidade de serviço e valor - Bolton e Drew (1991).....	37
5.5	Modelo SERVPERF	38
6	MÉTODOS	42
6.1	Objeto de estudo.....	42
6.2	População	43
6.3	Amostra.....	44
6.4	Instrumento de coleta de dados	45
6.5	Análises estatísticas	48
7	RESULTADOS ENCONTRADOS	50
8	CONCLUSÕES	58
8.1	Implicações gerais	58
8.2	Limitações do estudo	58
8.3	Pesquisas futuras	59

REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICES	68
ANEXO	78

1 INTRODUÇÃO

A avicultura brasileira de corte tem se destacado pela competência e pelo desenvolvimento conquistado nos últimos anos, e proporcionou ao Brasil uma situação privilegiada entre os maiores produtores mundiais de carne de frango.

Segundo a União Brasileira de Avicultura (UBABEF), em 2010 a produção de frango de corte brasileira chegou a 12,230 milhões de toneladas, com um crescimento de 104,5% em relação ao ano de 2000. O frango de corte ocupa o primeiro lugar nas exportações de proteína animal brasileira, conferindo ao Brasil a posição de maior exportador e terceiro maior produtor no cenário mundial, perdendo somente para a China e Estados Unidos. No mesmo período o consumo *per capita* teve um crescimento de 47,4% entre os brasileiros, alcançando 44 kg por ano.

A utilização de um sistema de produção com a integração de pequenos produtores rurais à agroindústria é considerada um dos principais fatores que influenciaram positivamente o desenvolvimento avícola brasileiro. Esse sistema permitiu ganhos reais de produtividade e de coordenação, que conseqüentemente propiciaram o aumento da competitividade. A melhora da cadeia produtiva tem permitido ao setor que ele se adapte com agilidade aos novos hábitos do mercado consumidor e aumente a eficiência da atividade de todos os atores da rede como um todo (ZILLI; BARROS, 2005).

Esse tipo de integração, entretanto, propicia o controle total do processo produtivo, preparação das matrizes, fabricação de ração, abate e comercialização à agroindústria. Quanto ao produtor, cabe a especialização na engorda das aves. Dessa forma, ele possui pouco poder de negociação de sua produção, mesmo quando insatisfeito com os termos do contrato de integração (PINOTTI; PAULILO, 2006).

Devido à importância do setor avícola brasileiro, observa-se uma vasta literatura sobre o tema. Porém, existem poucos trabalhos recentes relacionados à relação de subordinação do produtor integrado à agroindústria.

Dessa forma, este trabalho buscou avaliar a percepção de qualidade dos serviços prestados pela agroindústria ao produtor rural, em uma rede de negócios de produtores de frango de corte no estado de São Paulo.

1.1 Problema e justificativa

A análise de falhas de percepção da qualidade relativas à confiabilidade, presteza, segurança e empatia, como sugerido por Parasuraman e Berry (1985), é uma forma direta e apropriada de identificar inconsistências entre as percepções do prestador de serviços e do cliente interno, no caso os produtores responsáveis pela cria e engorda das aves. Nesse contexto, este trabalho tem como problema de pesquisa a avaliação de percepção da qualidade dos serviços prestados pela agroindústria em uma rede de negócios de produtores de frangos de corte.

O instrumento SERVPERF sugerido por Cronin e Taylor (1992), adotado nessa pesquisa, se configura em uma ferramenta para gestão da percepção da qualidade, possibilitando estudos futuros para ampliar sua utilização, especificamente no setor avícola brasileiro.

O modelo adotado deve orientar os proprietários ou gestores e a agroindústria na descoberta da razão ou das razões para problemas de qualidade e na reavaliação das formas apropriadas de eliminar possíveis falhas e assim alcançarem vantagem competitiva.

O trabalho auxiliará pesquisadores e profissionais do setor a conhecer a percepção da qualidade dos serviços realizados pela agroindústria aos produtores integrados no processo de cria e engorda de frangos e, se for o caso, desenvolver melhorias em seus processos.

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral foi identificar as principais características demográficas e particularidades do processo de produção adotadas pelos produtores de frango de corte nos municípios de Conchas, Pereiras e Porangaba, localizados no estado de São Paulo.

Auferir também se as empresas integradoras estão seguindo os procedimentos previstos na regulamentação e/ou os contratos estabelecidos com os criadores de frango, segundo a percepção dos produtores.

1.3 Objetivos específicos

Avaliar a percepção da qualidade que os produtores de frango possuem sobre os serviços prestados pelas empresas integradoras, no processo de cria e engorda de frango.

Auferir também se há correlação entre a percepção da qualidade dos serviços prestados pela agroindústria e o volume de produção atual do integrador; se há correlação entre a percepção da qualidade dos serviços prestados pela agroindústria e a intenção dos produtores continuarem com a mesma indústria integradora e se há correlação entre a percepção da qualidade dos serviços prestados pela agroindústria e a intenção dos produtores aumentarem o volume de produção.

1.4 Hipóteses

Lakatos e Marconi (2003, p.126) definem que “hipótese é uma suposta, provável e provisória resposta a um determinado problema”. Já Creswell (2010) relata que nos estudos qualitativos os investigadores utilizam questões e hipóteses para moldar e focar o objetivo de estudo.

A implantação de um sistema de produção integrando pequenos produtores rurais e a agroindústria foi considerada uma das principais razões que causaram o desenvolvimento da atividade avícola, permitindo ganhos reais de produtividade que redundaram no aumento da competitividade brasileira (FERREIRA; GOMES; LIMA, 2000). Entretanto, a forte especialização da atividade e a disseminação de um modelo de integração vertical em que se privilegia o médio ou grande produtor têm excluído do processo produtivo os pequenos produtores, principalmente os menos capitalizados e eficientes (FERNANDES; QUEIROZ, 2001).

Dessa forma, essa pesquisa parte de uma hipótese substantiva de que o pequeno produtor rural ainda possui uma percepção satisfatória dos serviços prestados pela agroindústria e que há correlação positiva e significativa entre a percepção dos indicadores da qualidade definidos por Parasuraman e Berry (1988): confiabilidade, presteza, empatia e segurança em relação ao volume de produção atual do integrador, à intenção dos produtores continuarem com a mesma indústria integradora e à intenção dos produtores de aumentarem o volume de produção.

Para auferir a percepção da qualidade que os produtores possuem sobre os serviços prestados pela agroindústria foram consideradas as seguintes hipóteses:

h_1 : há qualidade dos serviços prestados pela agroindústria é satisfatória segundo a percepção dos produtores rurais, no processo de cria e engorda de frango;

h_2 : há correlação entre a percepção da qualidade dos serviços prestados pela agroindústria e o volume de produção atual do integrado;

h_3 : há correlação entre a percepção da qualidade dos serviços prestados pela agroindústria e a intenção dos produtores continuarem com a mesma indústria integradora;

h_4 : há correlação entre a percepção da qualidade dos serviços prestados pela agroindústria e a intenção dos produtores aumentarem o volume de produção.

1.5 Estrutura do estudo

Este estudo se desenvolveu em oito capítulos. O primeiro apresenta a introdução, com justificativa, problema, objetivo geral, objetivos específicos e hipóteses da pesquisa.

O segundo traz a revisão da literatura sobre as definições e tipologia de redes de negócios.

O terceiro apresenta a evolução da rede de negócios de frango no Brasil.

O quarto capítulo conceitua o processo de formação de percepção que foi foco desse estudo.

O quinto expõe uma revisão da literatura a respeito dos principais modelos utilizados para avaliação de percepção da qualidade de serviços prestados.

O sexto capítulo descreve a metodologia utilizada, com informações relativas à construção da pesquisa e do questionário, apresentando todos os passos da coleta e métodos de análise de dados.

O sétimo capítulo detalha os resultados encontrados e a análise dos dados a respeito da percepção de qualidade dos serviços prestados pela agroindústria aos produtores de frango.

O oitavo e último capítulo encerra o estudo apresentando as conclusões, avaliando os conceitos examinados e comparando-os à literatura estudada. Também observa as limitações do estudo e faz indicações de pesquisas futuras.

2 REDE DE NEGÓCIOS

Richetti e Santos (2000) citam que a participação da agroindústria no sistema de integração que forma a rede de negócios de criadores de frango atende a uma demanda de mercado que busca a homogeneidade da matéria-prima, maximização da capacidade de produção e de abate, garantia da melhora da comercialização e redução de investimentos e despesas envolvidas em todo o processo.

Miles e Snow (1986) citam a rede como a convergência de estratégia, estrutura e processo de gestão entre diversos atores que possuem relacionamento. Já Cook e Whitmeyer (1992) caracterizaram rede de negócios como grupos de atores ligados por relacionamentos que formam uma organização social. Grandori e Soda (1995) definem rede como um conjunto de atores com capacidade de regulamentação de transações e de cooperação.

Grandori e Soda (1995) citaram que existe uma influência direta entre funcionamento e diminuição de custos numa rede provocada por ganhos de escala e de escopo, enquanto que Oliver e Ebers (1988) definiram a complementaridade de recursos como o fator principal ao se analisar um processo de redução nos custos de transação de uma rede.

Segundo Gulati, Nohria e Zaheer (2000), uma rede tem seu comportamento estratégico estimulado por demandas de determinado cenário econômico. Nesse contexto, ela se apresenta como uma resposta ou solução para o problema que o cenário impôs. O cenário econômico influenciado por diversos interesses da sociedade, das pessoas e dos políticos direciona os atores a identificarem novas formas de redução de custos e incremento nas atividades de produção.

Rede também é definida, segundo Ebers e Jarillo (1998), como acordos de longo prazo, realizados com clareza de propósito que permitem estabelecer e sustentar benefícios e vantagens frente aos atores que estão fora dele.

Porém, segundo Pinotti (2005), o produtor integrado no processo de cria e engorda de frango claramente possui insignificante poder de negociação de sua produção, mesmo quando não está satisfeito com o contrato imposto pela indústria processadora.

Britto (2002) cita que as redes podem ser formadas por quatro elementos: (1) “nós”, que são caracterizados como atividades entre empresas; (2) posições que se referem ao conjunto de relações entre os participantes ou atores da rede; (3)

ligações, que são as conexões que podem ter diferentes níveis de intensidade entre os atores da rede e (4) fluxos, que, por meio das ligações entre os participantes ou atores da rede, transitam conhecimentos, recursos, bens, serviços, contatos e outras variáveis.

A estrutura de uma rede é definida pela forma como seus atores se apresentam em sua dinâmica de funcionamento e que, para fins de análise da estrutura, é preciso avaliar os fluxos tangíveis (insumos e produtos) e intangíveis (conhecimento e informação). Brito destaca duas perspectivas para a caracterização morfológica de uma rede: a primeira define a localização do participante como unidade básica de análise e a segunda considera as atividades como pontos de foco do arranjo (BRITTO; 2002).

Dhanaraj e Parkhe (2006), em estudos sobre redes multivariadas, citaram que uma rede (“nó” ou ator) em posição isolada não gera benefício, exceto o fato de ligar processos e fluxos entre os atores da rede. A rede pode ser heterogênea dependendo de como os atores que a compõem se apresentam. Os atores podem se conectar a uma ou mais redes sem um ordenamento por tipo de ligações, posicionamento ou fluxo e também por tamanhos diferentes.

(...) As redes de empresas têm se tornado um tema estudado na literatura e compreendido pelos diversos autores como uma nova direção que está sendo tomada por muitos países em todo o mundo, em detrimento dos tradicionais modelos organizacionais que apresentam restrições e limitações na atual conjuntura empresarial (AGUIAR; CÂNDIDO; ARAÚJO, 2008, p. 140).

Balestrin e Vargas (2004) formularam uma classificação para rede de acordo com o relacionamento entre seus atores: (1) redes verticais: são estruturas hierárquicas onde um ator define, comanda e controla os outros participantes; nesse modelo há a centralização do poder em um participante e cabe aos outros atores seguirem e cumprirem as determinações sem autonomia operacional e administrativa; (2) redes horizontais: nelas cada ator possui independência ou individualidade, entretanto realizam atividades em conjunto mediante colaboração e cooperação, inclusive realizam atividades complementares com o objetivo de realizarem ganhos coletivos e individuais; (3) redes informais: quando os atores trocam informações de interesse comum; nelas os atores podem ser de natureza diversa (associações, empresas, universidades); as informações e experiências são trocadas sem a existência de formalidade constituída por contratos; as experiências

são trocadas por cooperação; (4) redes formais: quando existe a troca de informações, conhecimento e atividades por meio de formalização contratual, estabelecendo responsabilidades e atividades entre os atores.

Pinotti e Paulilo (2006) sugerem que as redes de criadores de frango sejam sistemas formais de quase integração vertical. Nelas verifica-se a existência de contratos complexos prevendo o compartilhamento de ativos entre os atores. Os autores citam ainda que não existe um consenso sobre a utilização do termo “sistema de integração vertical”, pois ele não poderia ser utilizado já que a agroindústria não possui o controle total dos ativos envolvidos no processo de cria e engorda.

Gulati (1998) aborda rede de negócios com foco na criação de aliança estratégica e a define como um grupo de organizações que, de maneira voluntária, forma um arranjo mediante a colaboração de melhorias de fluxos, cooperação, tecnologias, processos, produtos e serviços. Já Tsang (1999) conceitua aliança estratégica como um arranjo cooperativo de longo prazo, em que instituições independentes se engajam em negócios ou serviços propiciando ganhos econômicos.

Porter (1998) conceituou rede de negócios com o nome de *clusters* e os define como concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e de organizações correlatas de fornecedores que afetam a competição de três formas: (1) pelo aumento da produtividade, (2) pelo direcionamento e pela inovação das empresas e (3) pelo estímulo na formação de novos negócios. As empresas que constituem a rede podem conseguir melhorias de produtividade devido a certos fatores, como melhor acesso aos empregados e fornecedores, às informações especializadas, a instituições e órgãos públicos e melhoria da motivação e medição de *performance* (pela facilidade de comparação entre as empresas).

Porter (1998) também defende que as oportunidades para a inovação são mais evidentes e ocorrem mais rapidamente em um *cluster*. A proximidade e o relacionamento com os fornecedores e parceiros ajudam no desenvolvimento da inovação e os *clusters* estimulam o surgimento de novos negócios, pois os empreendedores contam com um baixo risco, devido à existência de uma base concentrada de clientes.

Existe maior facilidade de percepção de oportunidades de novos negócios pelas empresas que trabalham no *cluster*, por meio da observação das lacunas que

podem ser ocupadas pelos novos empreendimentos. Além disso, os novos negócios podem contar com estrutura já existente na rede e maior possibilidade de se obter financiamentos. A composição estratégica de uma rede depende dos objetivos e das necessidades dos atores envolvidos e sempre estará ligada à vantagem competitiva e aos benefícios esperados pelos participantes (PORTER; 1998).

Tsang (1999) cita que existem algumas modalidades de alianças que impõem limitações técnicas na troca de conhecimento em decorrência da complexidade ou da natureza das operações. Entretanto, os participantes podem adquirir conhecimento e aplicá-lo na modelagem e no gerenciamento de outras alianças, além de aprender por meio da existência de interesses comuns na busca de novos negócios. Também podem melhorar seus controles gerenciais com a troca de experiências.

A aliança estratégica, segundo Inkpen (2001), expande o aprendizado entre os parceiros em virtude de compartilharem o acesso às competências e ao conhecimento dos participantes.

Koka e Prescott (2002) salientam que as instituições envolvidas em uma aliança estratégica apresentam posições diferentes em uma cadeia de valores e também podem ter ligações com uma multiplicidade de alianças, sendo assim denominadas “aliança em rede”.

Inkpen e Tsang (2005) classificaram três modelos para a definição de redes: (1) redes entre corporações, quando um grupo de empresas opera sob a forma de conglomerado em que uma delas assume a posição de matriz do grupo e controla as demais; nessa caracterização de rede, existe uma definição clara da estrutura de poder, onde os sócios estabelecem o controle e a monitoração das decisões em todas as empresas participantes do conglomerado; (2) aliança estratégica, onde as empresas participam de forma voluntária na produção compartilhada de produtos, estabelecem parcerias e trocas de serviços ou tecnologia; geralmente as empresas participantes produzem produtos semelhantes ou de mesma natureza e competem em um mesmo espaço geográfico; (3) distritos industriais, que são atores independentes que trabalham num mesmo segmento e em uma determinada região geográfica; existe nas redes formadas por distrito industrial a economia de escala e escopo, normalmente facilitados pela aglomeração dos atores participantes.

No Brasil, se utiliza a terminologia Arranjos Produtivos Locais (APL) nos estudos sobre redes interorganizacionais (SOUZA, 2008). Isso porque os arranjos

produtivos do Brasil apresentam características comuns, a saber: (1) dimensão territorial (proximidade geográfica com fortes semelhanças culturais e sociais); (2) diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais; (3) de processos de geração, compartilhamento e socialização de conhecimentos; (4) de aprendizado interativo por meio das trocas de informações dentro dos arranjos constituindo fontes de inovação; (5) de existência de uma governança própria, com diferentes formas de coordenação do arranjo; (6) grau de enraizamento referente às articulações e ao envolvimento dos atores (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

Pinotti e Paulilo (2006) citam que em diversas regiões brasileiras o avicultor (integrado à agroindústria) trabalha mediante a formalização de um contrato com o integrador e este tem a responsabilidade de executar uma série de serviços. Tais serviços são: fornecimento das matrizes de produção, alimentação necessária ou parte dela, produtos veterinários, serviço de acompanhamento e assistência técnica à produção e retirada dos frangos para abate.

Cabe ao integrado a realização das seguintes atividades: fornecer mão de obra durante o processo de cria, construção e manutenção das instalações necessárias e o abastecimento de água, energia elétrica, gás e demais equipamentos necessários para o processo de cria e engorda dos frangos (PINOTTI; PAULILO, 2006).

A remuneração efetuada ao integrado, nesse sistema de contrato, tem origem nos resultados individuais de cada criador considerando o peso e a idade final dos animais, o índice de conversão alimentar e a mortalidade obtida durante a cria (JANK, 1996).

2.1 Tipologia de redes de negócios

De acordo com Vizeu (2003), quanto à tipologia das redes de negócios, observa-se a concentração de duas correntes de autores: os que caracterizam rede segundo os aspectos econômicos, principalmente com relação à estratégia competitiva. Nessa abordagem, a organização das redes é tida como um diferencial que permite maior adaptabilidade da organização às mudanças e pressões do ambiente ou ainda como um modelo de coordenação interfirmas, que possibilita maior competitividade pela concentração de competências e recursos produtivos e consequente diminuição de custos (MILES; SNOW, 1986).

Considerando os aspectos econômicos na constituição de redes de negócios, importantes contribuições teóricas se destacam, a exemplo da teoria dos custos de transação abordada por Hill (1990) e Williamson (1991) e da teoria da dependência de recursos (George *et al.*, 2001), e principalmente o conceito de *cluster* (PORTER, 1998).

A abordagem com predominância de aspectos econômicos vem sendo contestada, conforme salienta Cândido (2004, p. 3):

[...] o desenvolvimento não pode ser considerado resultado de crescimento econômico. Esta mudança de enfoque está centrada na premissa de que, sem atingir certo nível de desenvolvimento social, as sociedades terão grandes dificuldades para se expandir economicamente, ou seja, o capital econômico não consegue se acumular e reproduzir sustentavelmente onde não exista um conjunto de outras dimensões, baseadas em aspectos sociais, políticas institucionais e ambientais.

O foco nos aspectos sociais se configura numa nova forma de conceituar redes e é aderente com a segunda abordagem apresentada por Vizeu (2003), que pressupõe que a partir do interesse das ciências sociais se questiona o pressuposto predominantemente econômico e instrumental adotado pelo entendimento da funcionalidade das redes de negócios.

Nesse contexto, a visão econômica e funcional cede lugar a uma perspectiva mais subjetiva onde se considera a tradição da ciência social. Então o foco nas categorias econômicas dá lugar ao foco sociocultural, como as relações confiança e afetivas, a identidade cultural, a interação social e as prerrogativas históricas do território e/ou da comunidade.

Miranda e Saes (2011) citam que o uso de estratégias não vinculadas a uma lógica com predominância econômica contribui fortemente para a determinação dos resultados obtidos pelos participantes da rede. As características de uma rede também colaboram para os resultados colhidos pelos participantes em um esforço cooperado. Como exemplo cita-se que o grau de uniformidade das informações em posse dos integrantes ajuda a determinar a amplitude dos custos.

Quadro 1 – Resumo das principais definições de rede de negócios

AUTOR	DEFINIÇÃO PARA REDE DE NEGÓCIOS
Thorelli (1986)	Negócios de longo prazo entre duas ou mais empresas. Conjunto intermediário entre a empresa e o mercado.
Miles e Snow (1986)	Uma organização com estrutura flexível e com grande capacidade de adaptação ao ambiente. A organização maximiza suas competências com o uso mais eficaz de seus recursos humanos.
Jarillo (1988)	Forma de organização entre a empresa e o mercado que pode ser aproveitado por empreendedores para obter vantagem competitiva de destaque.
Porter (1989)	Organização econômica por meio da coordenação e cooperação interfirmas.
Borch e Arthur (1995)	Novas formas organizacionais com características e vínculos múltiplos, bem como cooperação e compromisso de longo prazo.
Brown e Butler (1995)	Quando empresas empreendedoras obtêm vantagens estratégicas em relação a outros competidores.
Grandori e Soda (1995)	Forma de organizar atividades de caráter econômico por meio da coordenação e cooperação entre organizações.
Hoffman <i>et al.</i> (2004)	Empresas, unidades estratégicas de negócio e famílias são inseridas em associações comerciais e outros tipos de organização.
Marteleto e Silva (2004)	Sistemas compostos por “nós” e conexões entre eles (indivíduos conectados por algum tipo de relação).
Castells (2005)	Conjunto de “nós” interconectados.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Quanto maior a diversidade dos dados possuídos por determinado grupo, maiores as possibilidades de se identificar oportunidades de negócio e de obtenção de recompensas correspondentes a um esforço cooperativo. A ação conjunta entre

as empresas possibilita a solução de questões específicas, como provisão de serviços, infraestrutura e treinamento, não diminuindo sua capacidade de competição, mas tornando o ambiente competitivo mais transparente (MOORI; PERERA, 2005).

A cooperação tem sido praticada como uma alternativa pelas redes de pequenas e médias empresas, como fator de sobrevivência e para aumentar a competitividade, em especial em relação às grandes empresas. As visões econômicas e tradicionais que definiam a competição como uma predominância de preços, custos e taxas de câmbio estão superadas (FERREIRA JÚNIOR; TEIXEIRA, 2007).

Britto (2002) sugere um conceito de redes interorganizacionais com base em uma perspectiva de análise que ressalta a dimensão social das relações entre as firmas e seus possíveis desdobramentos. Para Oliveira *et al.* (2007) uma rede interorganizacional pode ser compreendida como uma estrutura organizacional, onde as empresas participam, em razão de suas limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira. Além disso, não podem assegurar suas condições de sobrevivência e desenvolvimento.

Segundo Marteleto (2001), o conceito de rede social tem origem nas diversas significações que “rede” ou *network* vêm adquirindo, das quais se destacam sistema de nodos e elos, uma estrutura sem fronteiras, uma comunidade não geográfica, um sistema de apoio ou um sistema físico que se pareça com uma árvore ou uma rede.

Esse conceito de rede visa pesquisar a estrutura social dos comportamentos dos indivíduos e organizações que são dependentes das estruturas nas quais eles se inserem. A unidade de análise não são os atributos individuais e organizacionais, mas o conjunto de relações que os indivíduos e organizações estabelecem entre si, ou seja, não é um fim em si mesmo, mas um meio para análise estrutural, cujo objetivo é demonstrar que a forma da rede é explicativa dos fenômenos analisados.

Os elementos centrais do conceito de redes sociais são: relacionamentos que podem ser transações, conexões ou interações entre os atores por meio da colaboração, parentesco, influência, poder, comunicação, transações, fluxo de recursos, suporte, serviços etc. e “nós/atores da rede”, que são pessoas, equipes ou grupos, empresas, máquinas, computadores, softwares etc. A análise visual e matemática dos relacionamentos entre atores de uma rede podem ser obtidas

matematicamente por meio de grafos, compostos de “nós” e laços (DE SORDI, 2008).

De acordo com Silva, Gomes e Aguiar (2012), as diversas formas de analisar os tipos e as características das redes não podem ser entendidas como paradigmas excludentes, pois as redes são dinâmicas e, dependendo do foco adotado para investigação, podem ao mesmo tempo apresentar diversos comportamentos organizacionais. Zilli e Barros (2005, p31) citaram que:

[...] a verticalização das atividades na rede de negócios de produtores de frango de corte foi uma maneira encontrada pela agroindústria para garantir um fornecimento estável da carne de frango. Nesse modelo o produtor foi beneficiado pela redução do capital de giro necessário para a produção e pelo baixo risco da atividade. Entretanto, foi prejudicado pela falta de poder na tomada de decisão e pelas baixas remunerações.

A implantação de um sistema de produção integrando pequenos produtores rurais e a agroindústria foi considerada uma das principais razões que causaram o desenvolvimento da atividade avícola, permitindo ganhos de produtividade que redundaram no aumento da competitividade brasileira (FERREIRA; GOMES; LIMA, 2000). Entretanto a forte especialização da atividade e a disseminação de um modelo de integração vertical em que se privilegia o médio ou grande produtor têm excluído do processo produtivo os pequenos produtores, principalmente os menos capitalizados e eficientes (FERNANDES; QUEIROZ, 2001).

3 REDES DE PRODUTORES DE FRANGO DE CORTE

A criação de frangos em escala comercial teve início no estado de São Paulo no município de Mogi das Cruzes por volta dos anos 1940. A partir dos anos 1950, por meio da atuação do Instituto Biológico de São Paulo, que estabeleceu um controle sanitário e biológico, houve o surgimento de novos métodos de manejo e novas granjas (PINOTTI; PAULILO, 2006).

No início dos anos 1960, houve a importação de linhagens típicas de corte que propiciou um melhor padrão de desenvolvimento para avicultura de corte paulista. Entretanto, segundo Pinotti e Paulilo (2006), nesse mesmo período o crescimento mais expressivo ocorreu no estado de Santa Catarina, onde houve a implantação de um modelo de produção que integrou o pequeno produtor à agroindústria. De acordo com Fernandes Filho e Queiroz (2001), foi a partir desse momento que a produção de carne de frango deixou de ser realizada de forma artesanal e passou a contar com a utilização de tecnologias modernas.

Entre os anos 1970 e 1980 ocorreu um novo processo de reestruturação e incremento da produção da avicultura de corte, principalmente pelas empresas localizadas em Santa Catarina, em função da forte expansão do plantio de soja na região sul do País. A partir do cultivo dessa oleaginosa iniciou-se a produção do farelo que, junto com o milho, corresponde a 80% dos insumos utilizados na avicultura de corte. Outro aspecto verificado nesse período foi o forte desenvolvimento do mercado interno provocado pelo crescimento urbano devido à migração rural e da incorporação da mulher no mercado de trabalho. Esses fatores contribuíram para o desenvolvimento da indústria de bens de consumo não duráveis em geral, inclusive a carne de frango congelada (PINOTTI; PAULILO, 2006).

Com o Plano Real de estabilização econômica ocorreu uma ampla difusão do consumo de carne de frango devido à redução de seu preço em relação a outros tipos de carne. A partir do início da década de 1990, as empresas avícolas expandiram seus limites territoriais em direção ao centro-oeste brasileiro (PINOTTI; PAULILO, 2006).

Quadro 2 – Desenvolvimento da avicultura comercial no Brasil

PERÍODO	DESCRIÇÃO
Anos 1940	Surgimento da avicultura comercial em São Paulo no município de Mogi das Cruzes.
Anos 1950	Modernização da produção por meio da implantação de novas granjas e métodos de manejo.
Anos 1960	Ocorreu a implantação de raças próprias para corte e forte expansão da avicultura paulista. Início da produção em Santa Catarina, mediante contratos de parceria entre abatedouros e criadores.
Anos 1970	Acentuado processo de reestruturação industrial, propiciado pelas empresas líderes localizadas em Santa Catarina.
Anos 1980	A forte expansão da soja, utilizada na ração, provocou um aumento considerável na produção avícola.
Anos 1990	Difusão do consumo de carne de frango devido á redução de seu preço em relação a outros tipos de carne (Plano Real). No início da década de 90 as empresas avícolas expandiram seus limites territoriais em direção ao centro-oeste brasileiro.
Anos 2000	O Brasil se consolida como um dos principais produtores mundiais.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Pinotti e Paulilo (2006).

4 PROCESSO DE FORMAÇÃO DA PERCEPÇÃO

Segundo Lopes e Abib (2002), a percepção é um processo pelo qual o indivíduo entra em contato com a realidade. Esse contato é explicado por meio da ideia de uma cópia mental do mundo percebido, ou seja, quando se percebe algum objeto, fabricamos uma cópia mental dele e essa cópia é armazenada na memória e posteriormente pode ser usada no caso de uma rememoração.

4.1 Teoria da cópia

Lopes e Abib (2002) citam que expressões como “isso está só na sua imaginação” são interpretadas com frequência como uma descrição de um “mundo especial” para as cópias fabricadas nas percepções passadas, segundo esses autores:

Em explicações mentalistas a percepção é frequentemente considerada o ponto de contato entre o mundo físico e o da mente, sendo, por esse motivo, um processo psicofísico: um estímulo físico excita, por exemplo, os receptores do olho, essa excitação é convertida em impulsos elétricos, que percorrem vias nervosas até chegar ao cérebro, onde provocam uma mudança estrutural (chamada “engrama”) da área do córtex (que recebe o impulso) – até aqui todo o processo é físico. De alguma maneira o engrama é convertido em uma cópia mental do objeto, chamada “experiência”, “ideia” ou “representação”, que por sua vez é “percebida” pela consciência (considerada por essas teorias como um órgão interno de percepção) essa é a parte mental da percepção (LOPES; ABIB, 2002, p. 129-137).

De forma direta ou indiretamente, segundo Lopes e Abib (2002), na atualidade a maioria das explicações psicológicas da percepção fazem uso das “cópias mentais”.

4.2 Teoria do comportamento perceptivo

O comportamento perceptivo, segundo a teoria abordada por Skinner, refere-se a um comportamento complexo que tem relação com vários outros comportamentos e pode ser dividido em duas etapas: o estudo do comportamento perceptivo como precorrente e o estudo dos precorrentes do comportamento perceptivo (LOPES; ABIB, 2002).

No estudo do comportamento perceptivo precorrente se considera que a investigação passa pelo processo de resolução de problemas em que o comportamento perceptivo possui um papel fundamental modificando o ambiente, esse processo permite que seja feito a emissão do comportamento discriminativo e a solução do problema. Quanto ao estudo dos precorrentes do comportamento perceptivo a investigação aprecia uma série de outros comportamentos, a exemplo de propósito, atenção e consciência, que modificam a expectativa de emissão do comportamento perceptivo. O exame das relações entre o comportamento perceptivo e demais comportamentos culmina no delineamento de uma teoria da percepção no behaviorismo radical, que é mais convincente do que explicações mentalistas que fazem uso da “teoria da cópia” (LOPES; ABIB, 2002).

4.3 Teoria da percepção considerada na análise de mercados consumidores

Santos e Botelho (2011) sugerem que o comportamento dos consumidores pode variar de acordo como eles percebem os estímulos feitos pelo ambiente em razão disso se faz necessário entender como essa percepção pode ser estimulada por meio da avaliação do comportamento individual de consumo.

Kotler (2006) ao avaliar aspectos psicológicos que influenciam as respostas do comprador, a um determinado programa de *marketing*, define percepção como “o processo por meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem do mundo”. Dessa forma a percepção é formada por estímulos físicos: da relação desses estímulos com o ambiente e das condições interiores da pessoa.

Diferentes indivíduos podem ter percepções divergentes sobre um mesmo objeto ou evento em função de três processos: (1) tensão seletiva - “as pessoas são expostas diariamente a uma enorme variedade de estímulos e como não conseguem prestar atenção em todos descartam a maioria deles”; (2) distorção seletiva - “é a tendência de transformar a informação em significados pessoais e interpretá-la de maneira que se adapte a seus julgamentos”; (3) retenção seletiva - “as pessoas esquecem muito do que veem, mas tendem a reter informações que sustentam suas crenças e atitudes” (KOTLER, 2006).

Santos e Botelho (2011) citam que não existe um conceito universal para percepção. Esses autores identificaram várias definições conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Resumo das definições sobre o processo de formação da percepção

AUTORES	CONCEITO DE PERCEPÇÃO
Karsaklian (2000)	Um processo dinâmico pelo qual aquele que percebe atribui um significado a matérias brutas oriundas do meio ambiente.
Schiffman e Kanuk (2000)	Um processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta estímulos visando a um quadro significativo e coerente do mundo.
Solomon (2002)	Processo pelo qual as sensações são selecionadas, organizadas e interpretadas.
Mowen e Minor (2003)	A percepção é parte integrante do processamento das informações.

Fonte: elaborado pelo autor com base em SANTOS; BOTELHO, 2011.

Em função da importância que os clientes possuem no mercado consumidor foram desenvolvidas ferramentas para mensurar o processo de formação da percepção da qualidade a respeito da utilização de serviços ou consumo de produtos. Esses estudos também se estenderam para avaliar a percepção de clientes internos, sobre os serviços realizados por determinadas áreas de empresas, em diversos ramos de atividade. Os principais modelos de avaliação da percepção da qualidade serão apresentados e discutidos no capítulo 5 desse estudo.

5 MODELOS PARA AVALIAÇÃO DE PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS PRESTADOS

Oliver (1980) foi um pesquisador pioneiro no desenvolvimento de trabalhos para avaliar a qualidade — ele desenvolveu um projeto de pesquisa de satisfação junto ao Programa Federal Americano de Prevenção à Gripe. A pesquisa avaliou o programa antes e após a aplicação das vacinas. Foi concluído por Oliver (1980) que a satisfação dos pesquisados estava relacionada à diferença entre as expectativas e a percepção após a utilização dos serviços.

5.1 Modelo de qualidade de serviço – Grönroos (1984)

Grönroos (1984) propôs um modelo que considera a qualidade percebida de um serviço como função daquele serviço esperado e do percebido em que também o consumidor considera a imagem da empresa.

Segundo Grönroos (1984) o consumidor ao adquirir um serviço efetua uma avaliação de cunho técnico e funcional, sendo que o que é recebido durante a aquisição de um serviço é denominado de “qualidade técnica”. Já a “qualidade funcional” refere-se ao nível de desempenho observado de forma subjetiva influenciada pela maneira de como o serviço é realizado, inclusive depende do contato com o prestador do serviço.

Para utilizar o modelo, Grönroos (1984) aplicou um questionário aos executivos suecos dos segmentos bancário, securitário, hoteleiro, de restaurantes, aéreo, de manutenção e limpeza, de locação de veículos e turístico. Esse questionário continha questões sobre o contato diário com os clientes abrangendo a formação da imagem corporativa, a importância das atividades tradicionais de *marketing*. Além disso, o questionário também abordava sobre a maneira como os atendentes conduziam os contatos com os clientes.

Ao analisar a questionário, Grönroos (1984) afirmou que a interação entre vendedor e comprador é de grande importância para o setor de serviços e mais importante que as atividades tradicionais de marketing. Já a qualidade funcional influencia a qualidade percebida do serviço e é capaz de compensar falhas ocorridas durante a aquisição.

Grönroos (1984) enfatizou a dimensão funcional, destacando que o interesse do consumidor vai além do que ele recebe, pois ele também confere valor a todo o processo realizado. Dessa forma a qualidade percebida é o resultado da diferença entre a expectativa do cliente e seu julgamento em relação ao desempenho do serviço, em relação a uma série de características, algumas técnicas e outras funcionais.

5.2 Modelo Gap – instrumento SERVQUAL

Considerando o modelo proposto por Oliver (1980), Parasuraman e Berry (1985) propuseram medir a qualidade do serviço pela função da diferença entre a expectativa do cliente e o desempenho de quem realizou o serviço, Nesse modelo, o *Gap* entre a expectativa e o desempenho configura uma medida de qualidade do serviço em relação a uma determinada dimensão.

Parasuraman e Berry (1985) realizaram uma pesquisa de caráter exploratório, com o objetivo de validar o modelo. A pesquisa considerou quatro tipos distintos de serviços: corretagem, banco de varejo, cartão de crédito e reparo e manutenção. O resultado das entrevistas destacou pontos comuns (Figura 1) representados por 5 Gaps:

- Gap 1 verifica a discrepância entre a expectativa dos clientes e a percepção dos gerentes;
- Gap 2 analisa discrepância entre a percepção dos gerentes sobre as expectativas dos clientes com as respectivas especificações dos serviços;
- Gap 3 examina a diferença entre as especificações da qualidade do serviço esperada e o serviço entregue;
- Gap 4 consiste na diferença entre o que foi comunicado e o que foi efetivamente entregue;
- Gap 5 refere-se à discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço.

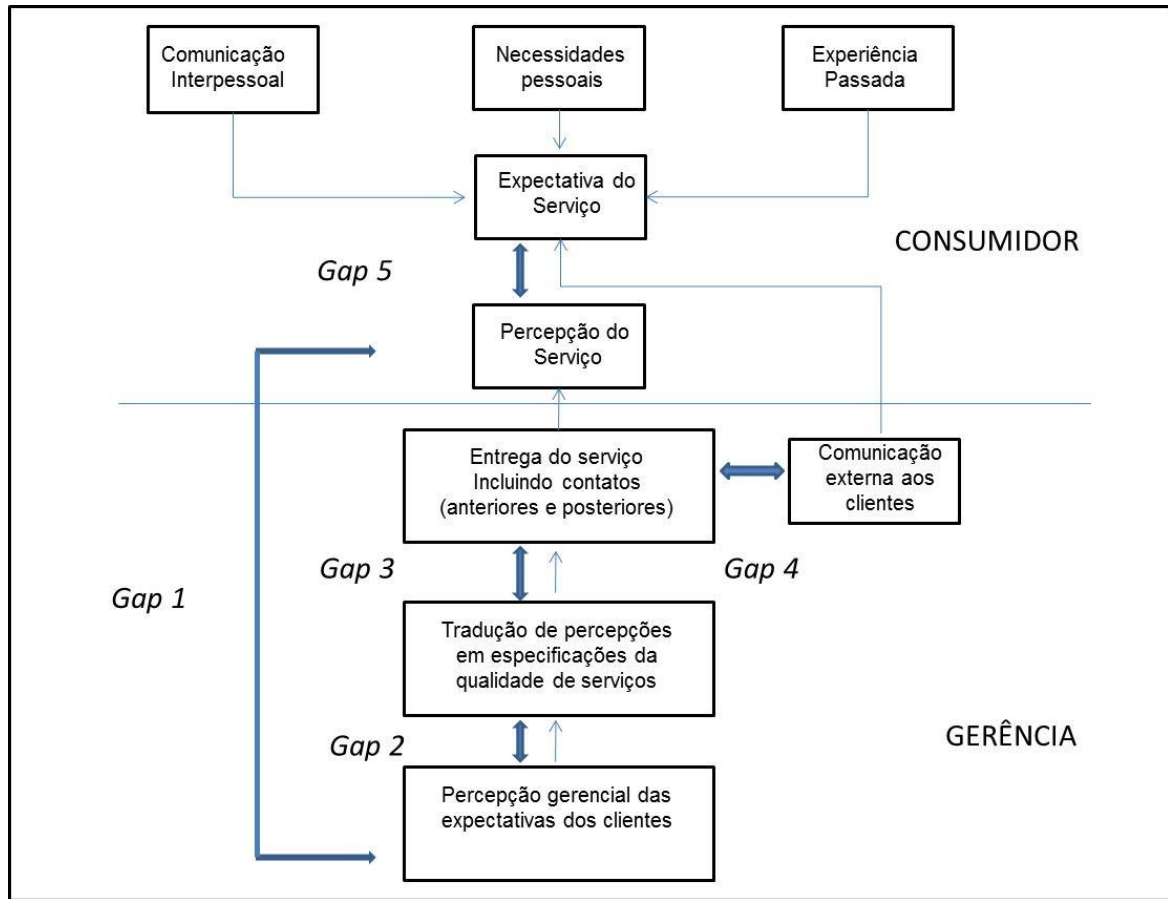


Figura 1 – Modelo Gap da qualidade de serviços

Fonte: elaborado pelo autor com base em PARASURAMAN; BERRY, 1985

Por meio da pesquisa realizada, Parasuraman e Berry (1985) identificaram critérios utilizados de forma semelhante pelos consumidores que foram generalizados em 10 categorias (Figura 2) e que durante e após o processo de compra os clientes comparam sua expectativa em relação ao seu julgamento a respeito do desempenho, para cada aspecto da dimensão de qualidade. A partir desse julgamento os clientes formam um conceito único que será definido como a qualidade percebida do serviço. A formação da expectativa delineou-se com base em três pontos principais: (1) comunicação interpessoal; (2) necessidades pessoais; (3) experiência passada (Figura 2).

Segundo Miguel e Salomi (2004), mesmo com a forte relação entre qualidade e satisfação, é necessário destacar as distinções entre as duas variáveis, que foram observadas em diversos trabalhos. A percepção da qualidade de serviços se conceitua como um julgamento global, enquanto que a satisfação é relacionada a um fato ou transação específica.

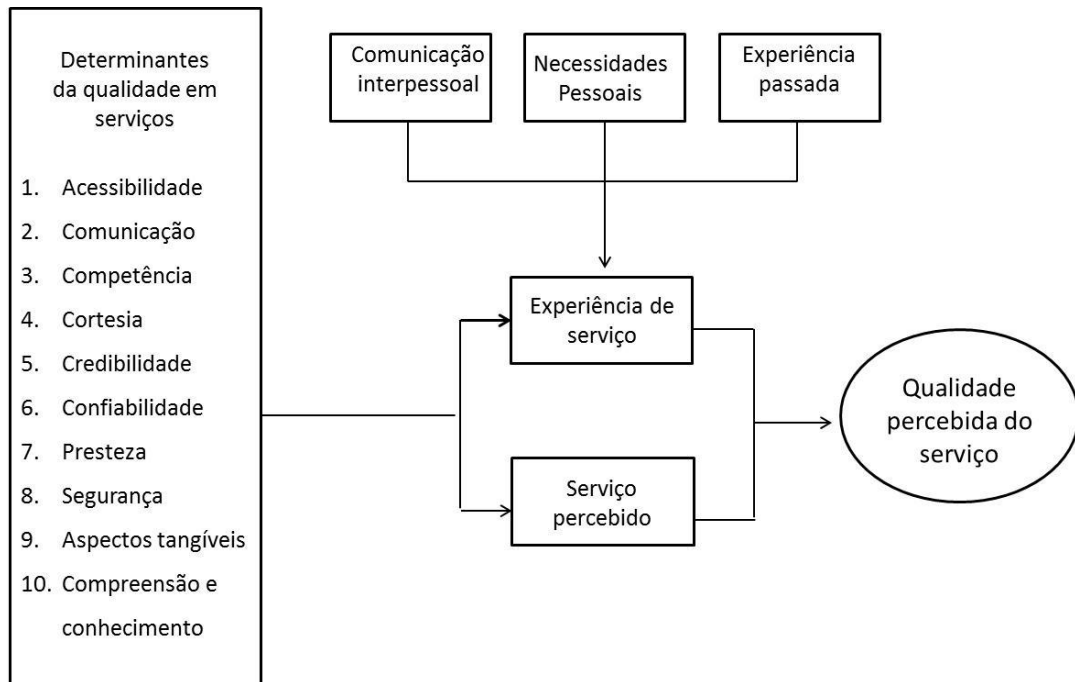


Figura 2 – Determinantes da qualidade

Fonte: elaborado pelo autor com base em PARASURAMAN; BERRY, 1985.

Parasuraman e Berry (1988), buscando o refinamento do modelo de 1985, alcançaram cinco dimensões da qualidade: (1) confiabilidade - capacidade de realizar um serviço de forma confiável e precisa; (2) presteza - ajudar o cliente a prestar pronto atendimento; (3) segurança - habilidade em transmitir confiança e segurança com cortesia e conhecimento; (4) empatia - cuidados e atenção individualizados aos clientes e (5) aspectos tangíveis - instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação.

A partir das novas dimensões foi elaborado por Parasuraman e Berry (1988) um questionário, caracterizado por 22 itens chamado de escala SERVQUAL (Apêndice J).

5.3 Modelo para qualidade de serviços - Brown e Swartz (1989)

Brown e Swartz (1989) desenvolveram um modelo conceitualmente semelhante ao modelo SERVQUAL para avaliar serviços. O modelo pressupõe a qualidade como diferença entre a expectativa e a percepção do desempenho dos serviços realizados.

O modelo proposto por Brown e Swartz (1989) propõe uma simplificação na análise do serviço segundo a expectativa dos gerentes, em relação ao modelo proposto por Parasuraman e Berry (1985).

Os Gaps considerados por Brown e Swartz (1989) foram: Gap 1 - percepção de desempenho do profissional julgado pelo cliente; Gap 2 - percepção do profissional em relação à expectativa do cliente e Gap 3 - percepção do profissional em relação ao desempenho julgado pelo cliente.

O modelo foi aplicado à área médica, por meio de uma escala Likert de 5 pontos (1-“discordo fortemente” a 5-“concordo fortemente”) e foram consideradas as 10 dimensões da qualidade estabelecidas por (PARASURAMAN; BERRY, 1985).

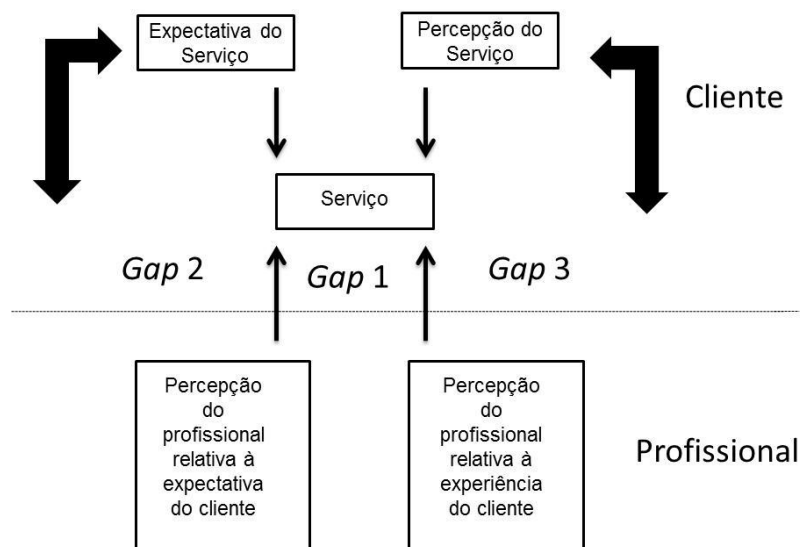


Figura 3 – Modelo de qualidade de serviços

Fonte: elaborado pelo autor com base em MIGUEL; SALOMI, 2004 apud BROWN; SWARTZ, 1989.

5.4 Avaliação da qualidade de serviço e valor - Bolton e Drew (1991)

Os autores Bolton e Drew (1991) criaram um modelo de avaliação mais elaborado do que o SERVQUAL proposto por Parasuraman e Berry (1985). O modelo considera um método de avaliação envolvendo o valor a ser pago como parte do comportamento do cliente. Nesse modelo as expectativas, o desempenho percebido e a não confirmação das expectativas antecedem a satisfação dos clientes e essa satisfação é um dos fatores que afetam a percepção de qualidade do serviço.

Quanto à avaliação do valor do serviço, ela é representada pela função da qualidade do próprio serviço e dos sacrifícios envolvidos na sua aquisição. Já o sacrifício é uma variável que descreve custos monetários e não monetários associados à utilização dos serviços. Esse modelo ainda considera que somente após a criação do conceito pessoal de valor do serviço é que serão constituídas as intenções e o comportamento do cliente em relação ao consumo de um serviço.

5.5 Modelo SERVPERF

Cronin e Taylor (1992) propuseram o modelo SERVPERF, considerando unicamente a percepção de desempenho (do inglês *performance*) dos serviços. O modelo SERVPERF foi desenvolvido como uma alternativa ao instrumento SERVQUAL.

Ao desenvolver o modelo SERVPERF, Cronin e Taylor (1992) utilizaram os 22 itens propostos por Parasuraman e Berry (1988) num trabalho aplicado em bancos, controle de pragas, lavanderia e lanchonete (Quadro 4).

Quadro 4 – Modelo SERVPERF

ITEM	IMPORTÂNCIA
1	Equipamentos modernos.
2	Instalações físicas são visualmente atrativas.
3	Os empregados são bem vestidos e asseados.
4	A aparência das instalações físicas é conservada de acordo com o serviço oferecido.
5	Quando algo é prometido em certo tempo é cumprido.
6	Quando há algum problema com a empresa, ela é solidária e o deixa seguro.
7	Tem confiabilidade.
8	Fornece o serviço no tempo prometido.
9	Mantém seus registros de forma correta.
10	Informa exatamente quando os serviços serão executados.
11	Recebe serviço imediato.
12	Empregados estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13	Empregados não estão sempre ocupados para responder aos pedidos dos clientes.
14	Empregados são confiáveis.
15	O sentimento de segurança em negociar com os empregados da empresa.
16	Empregados são educados.
17	Suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
18	Atenção individual.
19	Empregados dão a você atenção especial.
20	Empregados sabem das suas necessidades.
21	Os objetivos da empresa são os seus objetivos.
22	Horário de trabalho conveniente.
<p style="text-align: center;"> 1 2 3 4 5 6 7 </p> <p style="text-align: center;"> Discordo fortemente Concordo fortemente </p>	

Fonte: elaborado pelo autor com base em MIGUEL; SALOMI, 2004 apud CRONIN; TAYLOR, 1992.

Cronin e Taylor (1992) completaram o questionário proposto por Parasuraman e Berry (1988) com três questões adicionais com o objetivo de avaliar a percepção a respeito da empresa fornecedora de serviços, a satisfação do cliente, a qualidade total dos serviços e a intenção de recompra. Como resultado eles concluíram que o instrumento SERVPERF é mais sensível para retratar as variações da qualidade em relação às outras escalas testadas (MIGUEL; SALOMI, 2004).

Quadro 5 – SERVPERF: questões adicionais

<p>“O seguinte conjunto de afirmativas se refere aos sentimentos a XYZ. Favor responder circulando o número que reflete melhor a sua percepção”.</p>
<p>1. No próximo ano meu uso de XYZ será: Absolutamente nenhum (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muito forte</p>
<p>2. A quantidade de serviço de XYZ é: Muito ruim (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Excelente</p>
<p>3. Meus sentimentos em relação aos serviços de XYZ podem ser mais bem descritos como: Muito insatisfeito (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Bastante satisfeito</p>

Fonte: elaborado pelo autor com base em MIGUEL; SALOMI, 2004 apud CRONIN; TAYLOR, 1992.

Encontra-se na literatura autores que, ao considerar a importância da avaliação do desempenho dos serviços, têm sugerido a utilização dos instrumentos apresentados anteriormente para avaliar a percepção de qualidade de clientes internos sobre a prestação de serviços de áreas de empresas ou organizações.

Para comparar a utilização dos instrumentos SERVPERF e SERVQUAL, Miguel e Salomi (2004) utilizaram essas ferramentas para avaliar a qualidade de serviços internos em uma empresa industrial (ramo mecânico). A principal contribuição desse trabalho foi identificar a viabilidade das escalas SERVPERF e SERVQUAL, para medir a qualidade do serviço de manutenção da empresa estudada. Esses autores não identificaram restrições quanto aos estimadores de confiabilidade e validade e destacaram uma considerável vantagem na utilização da escala SERVPERF em função do menor número de questões a serem respondidas pelos entrevistados e ainda sugerem estudos subsequentes para generalizar o uso dessas ferramentas em outros setores.

Miguel e Salomi (2004) citam autores que desenvolveram trabalhos nessa linha de pesquisa: Reynoso e Moores (1995) — desenvolveram uma pesquisa exploratória para avaliação de clientes internos. Witt apud Stauss (1995)

desenvolveu uma pesquisa com 372 gerentes de diversos setores para avaliar 97 diferentes serviços internos.

Quadro 6 – Resumo dos modelos de avaliação da qualidade

AUTOR	CARACTERÍSTICA DO MODELO
Grönroos (1984)	A qualidade é considerada igual à expectativa, desempenho e imagem. Aplicado em diversos tipos de serviços.
Parasuraman <i>et al.</i> (1985, 1988)	Tabela SERVQUAL considera 22 itens em cinco dimensões da qualidade. Aplicado em diversos tipos de serviços.
Brow e Swartz (1989)	Utiliza 10 dimensões desenvolvidas por Parasuraman <i>et al.</i> (1985). Foi utilizado em consultórios da área médica.
Bolton e Drew (1991)	Modelo de avaliação do serviço e valor, representado por várias equações algébricas. Utiliza quatro dimensões propostas por Parasuraman <i>et al.</i> (1988) e introduz o conceito do valor na avaliação da qualidade do cliente. Foi utilizado em serviços de telefonia.
Cronin e Taylor (1992)	Tabela SERVPERF considera as cinco dimensões gerais de Parasuraman <i>et al.</i> (1988). Utilizado em diversos tipos de serviços.

Fonte: elaborado pelo autor com base em MIGUEL; SALOMI, 2004.

6 MÉTODOS

A avaliação de percepção da qualidade dos serviços prestados pela agroindústria aos produtores integrados foi realizada por meio das dimensões de qualidade definidas por Parasuraman e Berry (1988). Também foi contemplada a abordagem de Cronin e Taylor (1992) que avalia a qualidade a partir da percepção do usuário dos serviços por meio do questionário SERVPERF.

As questões relativas à dimensão “instalações” não foram utilizadas no questionário aplicado neste estudo, pois a conceituação dessa dimensão refere-se à avaliação das instalações do prestador do serviço e não se compatibiliza com os integrados, no processo de cria de frango de corte, que recebem os serviços em suas instalações. Kuei (1999) e Miguel e Salomi (2004) também concluíram que as características da dimensão “instalações” não são relevantes em pesquisas sobre a percepção de funcionários ou colaboradores internos.

Para garantir maior confiabilidade das respostas foi informado aos criadores de frango de corte que os integradores não serão identificados na divulgação da pesquisa.

6.1 Objeto de estudo

O objeto de estudo foi a rede de produtores de frango dos municípios de Conchas, Pereiras e Porangaba localizados no estado de São Paulo. Nessa rede existe uma relação intensa entre a agroindústria e produtor rural que é o responsável pelo cria e engorda do frango. A avaliação da percepção de qualidade dos serviços prestados pela agroindústria deve ser considerada como parte importante do planejamento e gestão dos serviços efetuados pelos integradores no processo de cria e engorda de frangos. Um método de avaliação efetivo deve reorientar as ações e serviços, de forma a considerar as necessidades dos integrados em conferir eficácia e maior qualidade aos serviços prestados, bem como a racionalidade dos recursos.

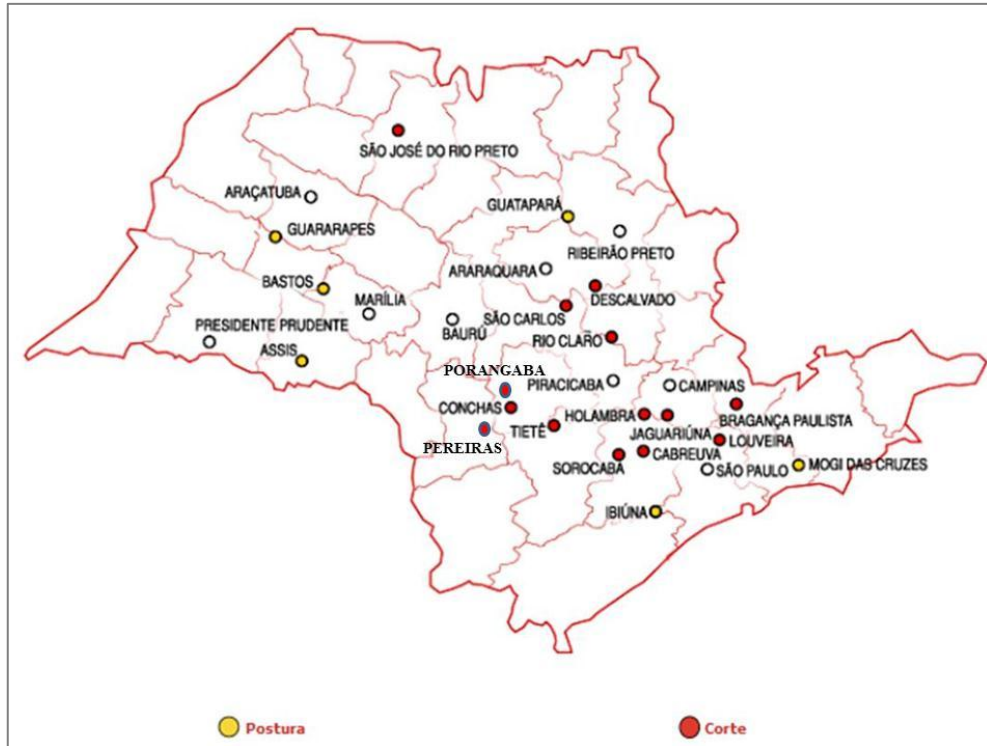


Figura 4 – Principais produtores de frango de São Paulo
 Fonte: elaborado pelo autor com base na Associação Paulista de Avicultura – APA.

6.2 População

Segundo Malhotra (2006, p. 420), a população representa o “agregado de todos os elementos, compartilhando algum conjunto de características comuns, que compõem o universo para o propósito do problema de pesquisa”.

Para a realização da pesquisa foram escolhidos criadores de frango dos municípios de Conchas, Porangaba e Pereiras. Esses municípios estão entre os 10 maiores produtores de frango de corte do Estado de São Paulo e juntos representam 10% da produção estadual, conforme informação do Levantamento Censitário de Unidades de Produção Agrícola do Estado de São Paulo – (Projeto LUPA, 2007-2008).

Tabela 1 – Avicultura de Corte, por Município, Estado de São Paulo entre os anos de 2007 e 2008

MUNICÍPIO	NÚMERO DE UNIDADES PRODUTORAS		NÚMERO DE CABEÇAS PRODUZIDAS POR ANO	
	QTDE.	%	QTDE.	%
Descalvado	145	1,02	27.882.000	4,80
Conchas	258	1,82	27.543.975	4,75
Amparo	140	0,99	26.066.000	4,49
São Carlos	75	0,53	23.082.067	3,98
Laranjal Paulista	268	1,89	20.217.400	3,48
Pereiras	157	1,11	17.287.002	2,98
São Jose Rio Preto	47	0,33	14.852.502	2,56
Mococa	48	0,34	14.750.580	2,54
Tietê	87	0,61	13.723.300	2,36
Porangaba	102	0,72	13.019.078	2,24
Estado de São Paulo	14.202	100	580.469.195	100

Fonte: elaborado pelo autor com base em CATI/IEA, Projeto Lupa (2007/2008).

6.3 Amostra

A amostra deve ser obtida mediante a seleção de um conjunto de elementos com a finalidade de se descobrir algo sobre a população de onde foram extraídos, ou seja, um subconjunto da população (MALHOTRA, 2006).

Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), a amostra é obtida por meio de procedimentos probabilísticos ou não probabilísticos. A amostra probabilística é obtida pela seleção de elementos de forma aleatória, ou seja, com uma oportunidade conhecida de serem selecionados.

Na amostragem não probabilística, a seleção dos elementos pode não ser necessariamente realizada com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população. Nesse caso, a possibilidade de um elemento ser escolhido não é conhecida e não há métodos estatísticos para auferir o erro de amostragem.

A abordagem utilizada para este estudo é considerada como não probabilística. A amostra de 49 produtores rurais foi obtida de maneira intencional nos municípios de Conchas, Pereiras e Porangaba no estado de São Paulo.

6.4 Instrumento de coleta de dados

Para a realização de pesquisas pautadas por aspectos subjetivos, quando não se dispõe de formas diretas de aferição, é necessária a utilização de escalas. De acordo com Ander-Egg (1978), a utilização de escalas tem o objetivo de mensurar a intensidade das atitudes e opiniões de forma mais objetiva possível.

Há diversos tipos de escalas, inúmeras técnicas que transformam uma série de fatos qualitativos em fatos quantitativos ou variáveis, às quais se podem aplicar processos de mensuração e de análise estatística. Em Marconi e Lakatos (1986), pode-se encontrar algumas. Ander-Egg (1978) indica seis tipos de escalas: (1) de ordenação (de pontos, de classificação direta e de comparações binárias); (2) de intensidade; (3) de distância social (de Bogardus; de Dood; de Crespi); (4) de Thurstone; (5) de Guttman e (6) de Likert (DE SORDI; MEIRELES, 2009, p. 109-123).

Segundo Pereira (1999), Likert em 1932 propôs uma escala de cinco pontos que se tornou paradigma “da mensuração qualitativa”. A escala Likert está alicerçada no estabelecimento de premissas de relação entre atributos de um objeto e uma representação simbólica desses atributos. Essa escala exige do respondente que, a uma dada afirmativa, ele indique o seu grau de concordância, geralmente do tipo ótimo, bom, regular, ruim e péssimo. Nesse estudo adotou-se o instrumento SERVPERF, o qual utiliza uma escala Likert de sete pontos como sugerido por Cronin e Taylor (1992).

Quadro 7 – SERVPERF: questionário aplicado aos produtores rurais

DIMENSÃO	ITEM	IMPORTÂNCIA	INTENSIDADE
Confiabilidade	1	Quando o integrador promete fazer algo em certo tempo, ele realmente o faz.	1 2 3 4 5 6 7
	2	Quando você tem algum problema com o integrador, ele é solidário e o deixa seguro.	1 2 3 4 5 6 7
	3	O integrador é de confiança.	1 2 3 4 5 6 7
	4	O integrador fornece o serviço no tempo prometido.	1 2 3 4 5 6 7
	5	O integrador mantém seus registros de forma correta.	1 2 3 4 5 6 7
Presteza	6	O integrador informa exatamente quando os serviços serão executados.	1 2 3 4 5 6 7
	7	Você recebe serviço imediato dos empregados do integrador	1 2 3 4 5 6 7
	8	Os empregados do integrador estão sempre dispostos a ajudar o integrado.	1 2 3 4 5 6 7
	9	Empregados do integrador estão disponíveis para responder aos pedidos dos integrados.	1 2 3 4 5 6 7
Segurança	10	Você acredita nos empregados do entregador.	1 2 3 4 5 6 7
	11	Você tem segurança em negociar com os empregados do integrador.	1 2 3 4 5 6 7
	12	Os empregados do integrador são educados.	1 2 3 4 5 6 7
	13	Existe suporte adequado do integrador para que você cumpra adequadamente suas tarefas.	1 2 3 4 5 6 7
Empatia	14	O integrador lhe dá atenção individual.	1 2 3 4 5 6 7
	15	Os empregados do integrador lhe dão atenção pessoal.	1 2 3 4 5 6 7
	16	Os empregados do integrador conhecem suas necessidades.	1 2 3 4 5 6 7
	17	O integrador tem objetivos idênticos aos seus.	1 2 3 4 5 6 7
	18	O integrador tem horários de funcionamento convenientes.	1 2 3 4 5 6 7

Fonte: elaborado pelo autor com base em CRONIN; TAYLOR, 1992.

Visando atingir os objetivos específicos citados no capítulo 1.5 foram formulados os itens citados no Quadro 8 conforme abaixo:

Quadro 8 – Questionário aplicado – questões adicionais

ITEM	INTENSIDADE	SENTIMENTOS A RESPEITO DO INTEGRADOR	INTENSIDADE
19	Absolutamente Nenhum	No próximo ano continuarei a trabalhar com o integrador 1 2 3 4 5 6 7	Muito Frequente
20	Muito Ruim	A qualidade do serviço do integrador é: 1 2 3 4 5 6 7	Excelente
21	Muito Insatisfatório	Meus sentimentos em relação aos serviços do integrado podem ser mais bem descritos como: 1 2 3 4 5 6 7	Bastante Satisfatório
22	Não Prejudica	A qualidade do serviço do integrador prejudica meu desempenho de produção 1 2 3 4 5 6 7	Prejudica Muito
23	Não estão seguindo	As empresas integradoras estão seguindo os procedimentos previstos em contratos estabelecidos com os criadores de frango. 1 2 3 4 5 6 7	Estão seguindo
24	Não pretendo	Você pretende aumentar o volume de produção com o integrador atual 1 2 3 4 5 6 7	Pretendo Fortemente

Fonte: elaborado pelo autor com base em CRONIN; TAYLOR, 1992.

Afirmações propondo diferenciais semânticos são apresentadas geralmente com variação qualitativa em grau: do nível mais baixo ao mais elevado. Não existe um padrão para a descrição do diferencial semântico, entretanto, recomenda-se a utilização de valores opostos como: grande/pequeno, bonito/feio, forte/fraco, ruim/bom, duro/mole, branco/preto, quente/frio, alegre/triste, amigo/inimigo, difícil/fácil, tudo/nada, útil/inútil etc. (PEREIRA, 1986).

Os dados originados de escalas tipo Likert permitem somente a relação de equivalência (=) e a relação de comparação (>), dessa forma, os dados coletados com escalas desse tipo aceitam apenas alguns tratamentos matemáticos ou estatísticos (testes não paramétricos).

Com o objetivo de caracterizar o produtor integrado da região pesquisada, no campo específico dos dados, foram coletadas informações relacionadas ao perfil

demográfico dos participantes: idade, estado civil, escolaridade, atividades desenvolvidas no sítio, atividade mais rentável, quantidade de pessoas da família, quantidade de pessoas que trabalham na granja, quantidade de funcionários fixos, quantidade de funcionários temporários, capacidade da granja, quantidade de cabeças de frango produzidas por ano, lucro bruto por ave, taxa de mortalidade de frangos, lucro total por ano e nome do integrador.

6.5 Análises estatísticas

O conjunto de dados contendo os 24 itens aplicados aos 49 produtores integrados que participaram da pesquisa foi importado pelo procedimento IMPORT do pacote estatístico SAS (SAS, Inst. Inc, Cary, NC). Também foram criadas e incorporadas ao conjunto de dados os índices de dimensão de qualidade confiabilidade (Eq. 1), presteza (Eq. 2), segurança (Eq. 3) e empatia (Eq. 4) em função do valor médio obtido dos itens (P) utilizados no cálculo dos mesmos.

$$\text{(Eq. 1) Confiabilidade} = (P1+P2+P3+P4+P5) \div 5$$

$$\text{(Eq. 2) Presteza} = (P6+P7+P8+P9) \div 4$$

$$\text{(Eq. 3) Segurança} = (P10+P11+P12+P13) \div 4$$

$$\text{(Eq. 4) Empatia} = (P14+P15+P16+P17+P18) \div 5$$

As variáveis representadas por dados contínuos (idade, número de frangos) obtidos por meio do questionário foram analisadas utilizando o procedimento Univariate do SAS. Nessa etapa o procedimento Univariate foi utilizado no cálculo do número de observações, soma, média, desvio padrão, valor mínimo, valor máximo e na identificação de dados atípicos (auxiliado pelo procedimento Boxplot). As variáveis não paramétricas ou qualitativas (integrador, município etc.), bem como os resultados dos itens, foram analisados pelo procedimento Freq do SAS.

Ao utilizar o procedimento NPAR1WAY e os testes para dados não paramétricos Kruskal Wallis, não foi detectado diferença entre municípios ($P > 0,05$), para os índices de dimensão da qualidade. Entretanto, ao analisar as indústrias integradoras, foi verificada diferença ($P < 0,05$). Além disso, foi constatado que os dados eram desbalanceados (Tabela 4). Assim também foram realizadas estatística

descritiva, frequência e correlações de dados de forma estratificada, para as indústrias integradoras.

O teste Kruskal Wallis verifica se duas ou mais amostras provêm da mesma população — é chamado também de teste H. Trata-se de teste extremamente útil para decidir se K amostras ($K > 2$) independentes provêm de populações com médias iguais. Esse teste só deve ser aplicado se a amostra for pequena (DE SORDI; MEIRELLES, 2009).

As correlações entre os dados contínuos, assim como os índices de dimensão de qualidade com os itens P19, P24 e produção atual, foram calculados pelo coeficiente de Spearman, bem como as respectivas probabilidades foram analisadas pelo procedimento CORR do SAS.

7 RESULTADOS ENCONTRADOS

Durante o mês de julho de 2012 a pesquisa proposta foi aplicada em 49 produtores integrados ao processo de cria e engorda de frangos (Tabela 2) e envolveu 5 indústrias diferentes (Tabela 3).

Tabela 2 – Análise de frequência do número de produtores pesquisados estratificada por município

MUNICÍPIO PESQUISADO	Nº DE INTEGRADOS PESQUISADOS	% PESQUISADO
Conchas	34	69,39
Pereiras	4	8,16
Porangaba	11	22,45
Total	49	100

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 3 – Análise de frequência do número de integradores pesquisados estratificada por integrador

IDENTIFICAÇÃO DO INTEGRADOR	Nº DE INTEGRADOS	%
1	19	38,78
2	18	36,73
3	2	4,08
4	8	16,33
5	2	4,08
Total	49	100

Fonte: dados da pesquisa.

Os produtores pesquisados trabalham em média há 20 anos na cria e engorda de frangos, possuem idade média de 50 anos e 59,2% não concluíram o ensino fundamental. A elevada idade e o percentual de produtores que não completaram o ensino fundamental podem explicar certa resistência quanto à implantação de novas tecnologias, já que em 67% das granjas não existem sistemas automatizados de produção.

Tabela 4 – Estatística descritiva: idade dos produtores de frango e quantidade de pessoas da família

VARIÁVEL	MÉDIA ± DP	MÍNIMO	MÁXIMO
Idade	50±13	20	80
Quantidade de Pessoas da Família	3,6±1,26	1	5

Fonte: dados da pesquisa.

Nas propriedades pesquisadas constatou-se que é baixa a contratação de empregados fixos ou temporários (Tabela 6), que 75,5% dos produtores pesquisados desenvolvem atividades paralelas à criação dos frangos e que 57% citaram a produção de leite bovino como a atividade mais rentável, o que sugere que a lucratividade obtida com a cria e engorda dos frangos não é suficiente para a manutenção dos produtores.

Tabela 5 – Análise de frequência das características pessoais dos entrevistados

VARIÁVEL	PERCENTUAL (%)
Sexo	
Masculino	77,55
Feminino	22,45
Estado civil	
Casado	87,76
Divorciado	4,08
Solteiro	8,16
Escolaridade	
Ensino fundamental completo	2,04
Ensino fundamental incompleto	59,18
Ensino médio completo	28,57
Ensino médio incompleto	2,04
Ensino superior completo	6,12
Especialização	2,04

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 6 – Análise descritiva das características do sistema de produção

VARIÁVEL	MÉDIA ± DP	MÍNIMO	MÁXIMO
Quantidade de empregados fixos	0,2 ± 0,5	0	2
Quantidade de empregados temporários	0,6 ± 0,9	0	4
Tempo de atividade com a granja	20 ± 10	1	36
Idade do produtor	50 ± 13	20	80
Capacidade de produção da granja	18.300 ± 13.512	3.000	70.000
Produção de frango por ano	96.132 ± 67.351	18.000	350.000
Taxa de mortalidade	5,31% ± 1,53%	2%	9%

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 7 – Análise de frequência das características do sistema de produção

VARIÁVEL	PERCENTUAL (%)
Outras atividades desenvolvidas pelo entrevistado	
Engorda de boi	4,08
Produção de leite bovino	51,02
Leite bovino e agricultura	6,12
Leite bovino e engorda de boi	14,29
Não desenvolve outra atividade	24,49
Atividade mais rentável desenvolvida pelo entrevistado	
Engorda de boi	2,04
Engorda de frango	40,82
Produção de Leite bovino	57,14
Sistema de alimentação da Granja	
Manual	67,35
Automática	32,65

Fonte: dados da pesquisa.

Utilizando o valor de $P < 0,05$ não foi verificado efeito de município sobre os índices de dimensão de qualidade. Isso demonstra que não existe diferença significativa de percepção de qualidade do integrado em relação à agroindústria quando estratificados por município (Tabela 8).

Tabela 8 – Teste de múltiplas amostras entre os municípios (KrusKall Wallis), para os índices de dimensão de qualidade percebida

ÍNDICES DE DIMENSÃO DA QUALIDADE	SCORE MÉDIO POR MUNICÍPIO			
	CONCHAS	PEREIRAS	PORANGABA	P
Confiabilidade	23,3	26,0	29,8	0,42
Presteza	26,5	16,7	23,3	0,37
Segurança	28,1	16,8	18,3	0,06
Empatia	23,7	21,9	30,0	0,39

Fonte: dados da pesquisa.

Segundo Pinotti (2005), o produtor integrado possui insignificante poder de negociação de sua produção, mesmo quando não está satisfeito com o contrato imposto pela indústria processadora. Entretanto, a pesquisa realizada sugere que os produtores avaliam de forma positiva os serviços realizados pela agroindústria (Tabela 9).

Tabela 9 – Análise de frequência por nível da escala das perguntas respondidas pelos integrados verificadas pelo instrumento SERVPERF

ITEM (P)	% NÍVEL DA ESCALA						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4,08	2,04	2,04	8,16	24,49	42,86	16,33
2	6,12	4,08	6,12	6,12	22,45	30,61	24,49
3	0	2,04	10,20	4,08	18,37	32,65	32,65
4	0	0	6,08	4,08	22,45	22,49	44,90
5	0	0	4,08	0	8,16	26,53	61,22
6	0	0	0	4,08	12,24	40,82	42,86
7	0	0	0	0	4,08	38,78	57,14
8	0	0	0	0	6,12	40,82	53,06
9	0	0	0	0	8,16	42,86	48,98
10	0	0	0	2,04	6,12	40,82	51,02
11	0	0	0	2,04	8,16	40,82	48,98
12	0	0	0	0	8,16	34,69	57,14
13	2,04	0	0	4,08	6,12	46,94	40,82
14	2,04	0	0	6,12	12,24	40,82	38,78
15	2,04	0	0	0	4,08	42,86	51,02
16	2,04	0	0	0	6,12	46,94	44,90
17	2,04	6,12	2,04	4,08	26,53	36,73	22,45
18	0	0	0	4,08	20,41	46,94	28,57

Fonte: dados da pesquisa.

A dimensão da qualidade “confiabilidade” obteve a média de 5,7 pontos (Tabela 10). Embora próxima da escala máxima 7, foi a que apresentou o menor desempenho entre as demais, o que sugere que a agroindústria pode considerar o desenvolvimento de ações para melhorar seu desempenho nesse aspecto. Os itens que apresentaram menor desempenho nessa dimensão foram:

P1 - quando o integrador promete fazer algo em certo tempo, ele realmente o faz: 24,5% das frequências de respostas se concentram na escala 5 (Tabela 9). O principal motivo alegado pelos produtores foram os constantes atrasos no pagamento da produção provocados pela agroindústria;

P2 - quando você tem algum problema com o integrador, ele é solidário e o deixa seguro: 22,4% dos produtores pesquisados indicaram a escala 5 (Tabela 9) e alegaram que a agroindústria não oferece suporte adequado para problemas eventuais como doença das matrizes, catástrofes provocadas por variações climáticas, ou outros semelhantes;

P4 - o integrador fornece o serviço no tempo prometido: 22,5% da frequência de respostas também se concentram na escala 5 (Tabela 9); o principal motivo citado foi a demora na entrega das matrizes para início da cria ou na retirada ao final do processo de engorda.

A pesquisa identificou que os produtores conferem avaliações positivas à agroindústria quando avaliam seus empregados, pois nos itens P7, P8 e P9 (Tabela 9), respectivamente: “você recebe serviço imediato dos empregados do integrador”, “os empregados do integrador estão sempre dispostos a ajudar o integrado” e “empregados do integrador estão disponíveis para responder aos pedidos dos integrados”, os produtores pesquisados concentraram suas respostas nas escalas 6 e 7 para esses itens. Dessa forma o índice médio de 6,4 da dimensão “presteza” (Tabela 10) foi o mais expressivo na percepção dos produtores.

A eficácia na realização dos serviços por parte dos empregados da agroindústria também se verifica na dimensão “segurança” (Tabela 10), pois os itens P10, P11 e P12 (Tabela 9), respectivamente: “você acredita nos empregados do integrador”; “você tem segurança em negociar com os empregados do integrador”; “os empregados do integrador são educados”, tiveram concentração de frequência das respostas entre as escalas 6 e 7.

Quanto à dimensão “empatia” (Tabela 10), a média obtida foi 6 e novamente foi constatado que a agroindústria é bem avaliada quando se trata de seus funcionários, pois os itens P15 e P16 (Tabela 9), respectivamente, “os empregados do integrador lhe dão atenção especial” e “os empregados do integrador conhecem suas necessidades”, obtiveram frequência de resposta entre as escalas 6 e 7.

Ainda com relação à dimensão “empatia” os itens que tiveram menor desempenho foram:

P17 - o integrador tem objetivos idênticos aos seus (Tabela 9): 26,5% dos produtores pesquisados indicaram a escala 5 e o motivo alegado foi que, enquanto o produtor está preocupado com o processo de cria e engorda, a agroindústria está preocupada em maximizar seu lucro por meio da negociação do lote criado, o que provoca em alguns casos o atraso da retirada dos frangos ao final do processo de engorda, conforme já citado anteriormente;

P18 - o integrador tem horários de funcionamento convenientes (Tabela 9): 20,4% dos produtores pesquisados indicaram a escala 5 e a principal justificativa foi que a retirada dos frangos, ao final do processo de engorda, é realizada após o horário acertado com os produtores.

Considerando que as médias atribuídas às dimensões da qualidade pelos produtores estão situadas entre 5,7 e 6,4, confirma-se a hipótese h1: os produtores de frango estão satisfeitos com a percepção da qualidade dos serviços prestados pela agroindústria, no processo de cria e engorda de frango.

Tabela 10 – Média (\pm DP), valor mínimo e máximo dos índices de dimensão de qualidade

DIMENSÃO DA QUALIDADE	MÉDIA \pm DP	MÍNIMO	MÁXIMO
Confiabilidade	5,7 \pm 0,99	2,2	7
Presteza	6,4 \pm 0,53	5,0	7
Segurança	6,3 \pm 0,67	4,5	7
Empatia	6,0 \pm 0,61	4,2	7

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto a Redes de Negócios, a abordagem com predominância de aspectos econômicos, a exemplo de Porter (1988) que destacou uma vantagem competitiva, aos participantes da rede, em função de ganhos na competição provocados pelo

aumento da produtividade, inovação e formação de novos negócios, vem sendo contestada por autores como Cândido (2004), que consideram o envolvimento social dos atores uma premissa para se atingir o desenvolvimento econômico.

Alinhados com a abordagem de predominância dos aspectos econômicos, Balestrin e Vargas (2004) citaram a rede vertical como uma estrutura hierárquica em que um ator define, comanda e controla os outros participantes. Nesse modelo há a centralização do poder em um participante e cabe aos outros seguirem e cumprirem as determinações sem autonomia operacional e administrativa. Entretanto com relação à rede de criadores de frango, Pinotti e Paulillo (2006) citaram que são sistemas de quase integração vertical, pois nelas se verifica a existência de contratos complexos prevendo o compartilhamento de ativos entre os atores.

A pesquisa revelou que, mesmo existindo apontamentos dos produtores com relação aos atrasos dos pagamentos e nas entregas e retiradas dos frangos no galpão de produção, eles consideram que os contratos estabelecidos com a agroindústria estão sendo cumpridos, pois 83,7% da frequência das respostas estão centradas nas escalas 6 e 7, conforme item P23 (Tabela 11).

Verifica-se também que, segundo a percepção dos produtores integrados, a qualidade do serviço prestado pelo integrador não prejudica seu desempenho de produção, pois 73,5% das frequências de respostas concentram-se nas escalas 6 e 7, conforme item P22 (Tabela 11).

Tabela 11 – Análise de frequência por nível da escala das perguntas respondidas pelos integrados quanto às informações adicionais

ITEM (P)	% NÍVEL DA ESCALA						
	1	2	3	4	5	6	7
19	4,08	0	0	6,12	6,12	4,08	79,59
20	2,04	0	2,04	2,04	20,41	55,10	18,37
21	0	0	4,08	6,12	16,33	51,02	22,45
22	0	0	0	6,12	20,41	51,02	22,45
23	0	2,04	2,04	0	12,24	42,86	40,82
24	0	0	0	8,16	12,24	44,90	34,69

Fonte: dados da pesquisa.

Ao testar as hipóteses h_2 : há correlação entre a percepção da qualidade dos serviços prestados pela agroindústria e o volume de produção atual do integrado

(Tabela 12) e h_3 : há correlação entre a percepção da qualidade dos serviços prestados pela agroindústria e a intenção dos produtores continuarem com a mesma indústria integradora, item P19 (Tabela12), constatou-se correlação positiva dessas hipóteses, com a variável confiabilidade.

Tabela 12 – Correlação Spearman entre os índices de dimensão da qualidade e os itens P19, P24 e produção atual.

VARIÁVEIS	PRESTEZA	SEGURANÇA	EMPATIA	P19	P24	PRODUÇÃO ATUAL
Confiabilidade	0,25 [†]	0,25 [†]	0,55**	0,33*	0,42**	0,26 [†]
Presteza		0,83**	0,26 [†]	0,07	0,28*	- 0,09
Segurança			0,32*	0,12	0,23	- 0,20
Empatia				0,20	0,62**	0,11
P19					0,43**	0,08
P24						0,04*

Fonte: dados da pesquisa.

* - $P < 0,01$, ** - $P < 0,05$, [†] - $P < 0,10$

P19 = No próximo ano continuarei a trabalhar com o mesmo integrador

P24 = Você pretende aumentar o volume de produção com o integrador atual

Quanto à hipótese h_4 : há correlação entre a percepção da qualidade dos serviços prestados pela agroindústria e a intenção dos produtores aumentarem o volume de produção, item P24 (Tabela 12), apurou-se que existe correlação positiva e significativa com as dimensões confiabilidade, presteza e empatia.

8 CONCLUSÕES

8.1 Implicações gerais

Esta dissertação teve como foco avaliar a percepção de qualidade que os produtores de frango possuem sobre os serviços prestados pelas empresas integradoras no processo de cria e engorda de frango.

O estudo considerou a percepção como um processo em que o indivíduo seleciona, organiza e interpreta estímulos visando formar um quadro significativo e coerente da realidade. Nesse contexto, foram adotados os índices de dimensão da qualidade: confiabilidade, presteza, segurança e empatia definidos por Parasuraman e Berry (1988) e também foi contemplada a abordagem de Cronin e Taylor (1992), que avalia a qualidade a partir da percepção do usuário dos serviços por meio do questionário SERVPERF.

A pesquisa apontou que os produtores rurais, na região pesquisada, avaliaram de forma positiva os serviços executados pela agroindústria, pois as médias obtidas nos índices de dimensão da qualidade variaram entre 5,7 e 6,4, ou seja, ficaram muito próximas da escala máxima 7. Foi observado que há correlação positiva entre o índice de qualidade confiabilidade e o volume de produção atual do integrado e a intenção dos produtores continuarem com a mesma indústria integradora. Também se constatou que há correlação entre os indicadores da qualidade confiabilidade, presteza e empatia e a intenção dos produtores aumentarem o volume de produção.

8.2 Limitações do estudo

A amostra foi obtida de forma intencional e as respostas dadas pelos produtores pesquisados foram consideradas como verdadeiras. Entretanto, o nível de escolaridade dos produtores, constatado na pesquisa, pode ter influenciado o entendimento do questionário e conseqüentemente o resultado da pesquisa.

O estudo considerou somente a percepção da qualidade que o produtor possui em relação aos serviços prestados pela agroindústria, sem avaliar outros indicadores de qualidade ou outras variáveis que podem afetar a produção, a exemplo de preços da energia elétrica, da mão de obra contratada, da forração do

piso (conhecida como cama de frango), do carregamento dos frangos vivos, do aquecimento no aviário, da terra utilizada na produção, do trabalho familiar, do capital utilizado e de variáveis de mercado.

Conforme Pinotti e Paulilo (2006), a rede de criadores de frango adota um modelo vertical, em que a agroindústria detém o controle do processo produtivo: preparação das matrizes, fabricação de ração, abate e comercialização. Quanto ao produtor, cabe a especialização na engorda das aves. Dessa forma ele possui pouco poder de negociação de sua produção. Essa relação de subordinação do produtor à agroindústria também pode ter causado influência nas respostas dadas pelos produtores rurais.

8.3 Pesquisas Futuras

Foi apurado, por meio da pesquisa, que o índice de qualidade confiabilidade tem correlação positiva com o volume de produção atual do integrado e a intenção dos produtores continuarem com a mesma indústria integradora. No indicador confiabilidade, os itens que a agroindústria obteve pior desempenho, segundo a percepção dos produtores integrados, foram: P1 - quando o integrador promete fazer algo em certo tempo, ele realmente o faz: 24,5% das frequências de respostas se concentram na escala 5; P2 - quando você tem algum problema com o integrador, ele é solidário e o deixa seguro: 22,4% dos produtores pesquisados indicaram a escala 5; P4 - o integrador fornece o serviço no tempo prometido: 22,5% da frequência de respostas também se concentram na escala 5. Os principais motivos alegados pelos produtores foram, respectivamente, os constantes atrasos nos pagamentos da produção, que a agroindústria não oferece suporte adequado para problemas eventuais como doença das matrizes, catástrofes provocadas por variações climáticas, ou outros semelhantes e demora na entrega das matrizes para início da cria ou na retirada ao final do processo de engorda. Dessa forma se sugere a realização de pesquisas focadas nesses itens com o objetivo de identificar possíveis falhas e/ou melhorias nos serviços realizados pela agroindústria.

O estudo também apurou que os produtores pesquisados trabalham em média há 20 anos na cria e engorda de frangos e têm idade de 50 anos em média, o que sugere que existe atualmente grande desinteresse dos mais jovens em

ingressar na atividade, o que pode enfraquecer ou até mesmo extinguir a rede de criadores de frango na região pesquisada, prejudicando, assim, a continuidade dessa cadeia de produção/negócio. Novos estudos podem ser desenvolvidos para melhor elucidar essa questão e mostrar saídas de como atrair novos produtores para essa cadeia.

A elevada idade e o fato de 59% dos produtores não terem completado o ensino fundamental podem justificar tamanha resistência quanto à implantação de novas tecnologias, já que em 67% das granjas não existem sistemas automatizados de produção. Estudos também podem ser desenvolvidos para identificar os motivos que levam os produtores a não investirem na modernização do processo produtivo, na região pesquisada.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, V. do S.M.; CÂNDIDO, G.A.; ARAÚJO, G.M. de. Fatores críticos de sucesso no processo de formação e desenvolvimento de consórcios de exportação no setor de confecções. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 138-156, maio/jun. 2008.
- ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social**. Buenos Aires: Nueva Visión, 1978.
- ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE AVICULTURA. Disponível em: <<http://www.apa.com.br/>>. Acesso em: 25 out. 2012.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMES: teorização e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 203-227, 2004.
- BESSE, G.; CAVEING, M. **Politzer**: princípios fundamentais de filosofia. São Paulo: Hemus, 1954.
- BOLTON, R.D.; DREW, J.H. A multistage modelo of customer's assessment of service quality and value. **Journal of Consumer Research**, v. 17, n. 4, p. 375-384, 1991.
- BREMER, C.F. **Uma análise da aplicação do modelo de empresas virtuais na indústria brasileira**. WZL: Univ. Achen, Alemanha, 1996.
- BRITTO, J. Redes de cooperação entre empresas. In: KUPFER, D. **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BROWN, B.; BUTLER, J.E. Competitors as allies: a study of entrepreneurial networks in the US wine industry. **Journal of Small Business Management**, v. 33, n. 3, p. 57-66, 1995.
- BROWN, S.W.; SWARTZ, T.A. A gap analysis of professional service quality. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 2, p. 92-98, 1989.
- CÂNDIDO, G.A. **A aplicação das dimensões do desenvolvimento sustentável e os níveis da competitividade sistêmica**: um estudo comparativo entre regiões produtoras de calçados no Brasil. Campina Grande: UFCG, 2004. (Relatório Tese Titular em Administração Geral).
- CASAROTTO FILHO, N.E.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COOK, K.S.; WHITMEYER, J.M. Two approaches to social structure exchange theory and network analysis. **Annual Review Sociological**, v. 18, p. 109-127, 1992.

CORREA, G.N. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerencia de empresas virtuais**. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1999.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. SERFPERF versus SERVQUAL: reconciling performance based and perception minus expectations measurement of service quality. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 125-131, 1994.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

DE SORDI, J.O.; MEIRELES, M. Melhoria da qualidade da informação organizacional pela agregação de resumo: análise de softwares geradores de resumo (summarizers). **Ci. Inf. [on-line]**, v. 38, n. 1, p. 109-123, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652009000100007>>. Acesso em: 25 out. 2012.

DE SORDI, J.O. **Administração da informação**. Fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

DHANARAJ, C.; PARKHE, A. Orchestrating Innovation NetWorks. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 659-669, 2006.

EBERS, M.; JARILLO, J.C. The construction, forms and consequents of industry network. **Internacional Studies of Management & Organizations**, v. 27, n. 4, p. 3-21, 1998.

EMIRBAYER, M.; GOODWIN, J. Network analysis, culture, and the problem of agency. **The American Journal of Sociology**, v. 99, n. 6, p. 1411-1454, May 1994.

FERNANDES FILHO, J.F.; QUEIROZ, A.M. **Transformações recentes na avicultura de corte brasileira: o caso do modelo de integração**. Ouro Preto (MG): UFOP, 2001.

FERREIRA, A.A.; GOMES, M.F.M.; LIMA, J.E. Economia de escala e custo de produção de frango nas principais regiões produtoras de Minas Gerais. **Revista Econômica e Sociológica Rural**, v. 38, n. 2, p. 72-73, 2000.

FERREIRA JÚNIOR, I.; TEIXEIRA, R.M. Redes de pequenas empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 128-152, jul./set. 2007.

- GEORGE, G. et al. Networking strategy of boards: implications for small and medium-sized enterprises. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 13, n. 3, p. 269-285, July 2001.
- GOLDMAN, S.; NAGEL, R.; PREISS, K. **Agile Competitors: concorrência e organizações virtuais**. São Paulo: Érica, 1995.
- GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms**. [S.l.]: Organization Studies, 1995.
- GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000. (Special issue).
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Networks**, v. 19, p. 14-18, 293-317; 1998.
- HAIR, JR., J.F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HILL, C.W.L. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 15, n. 3, p. 500-514, July 1990.
- HOFFMANN, V.E. **Transferência de conhecimento entre empresas aglomeradas territorialmente: um estudo na indústria de confecção do Vale do Itajaí**. 2004. Projeto de pesquisa (FCTP1531/034) – Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2004.
- INKPEN, A.C.; TSANG, E.W.K. Social Capital, Networks and Knowledge Transfer. **Academy of Management Review**, v. 30; n. 1, p. 146-165, 2005.
- INKPEN, A.C. Strategic Alliances. In: HITT, M.A.; FREMAN, R.E.; HARRISON, J.S. (Orgs.). **The Blackwell handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishers, 2001.
- JANK, M.S. **Competitividade do agribusiness brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema de carnes**. 1996. 195 f. Tese (Doutorado em Economia e Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- KANTER, R.M. When giants learn cooperative strategies. **Planning Review**, v. 18, n. 1, Jan. 1990.
- KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOKA, B.R.; PRESCOTT, J.E. Strategic alliances and social capital: A multidimensional view. **Strategic Management Journal**, v. 23; p. 795-816, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUEI, C.H. Internal service quality – an empirical assessment. **International Journal of Quality Reability Management**, v. 16, n. 8, p. 783-791, 1999.

LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E. **Pequena empresa, cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.

LOPES, C.E.; ABIB, J.A.D. Teoria da percepção no behaviorismo radical. **Psic.: Teor. e Pesq. [on-line]**, v. 18, n. 2, p. 129-137, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1986.

MARCONI, M. A e LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTELETO, R.M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MIGUEL, P.A.C.; SALOMI, G.E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Prod. [on-line]**, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004.

MILES, R.; SNOW, C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28, p. 68-73, 1986.

MIRANDA, B.V.; SAES, M.S.M. Indo além do economizing: o papel das redes sociais na apropriação de valor em relações cooperativas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 6, p. 28-48, out./dez. 2011.

MOORI, R.G.; PERERA, L.C.J. O arranjo produtivo de Franca (SP): um estudo sobre a produtividade da mão-de-obra nas empresas fabricantes de calçados. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 137-158, maio/ago. 2005.

MOWEN, J.C.; MINOR, S.M. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NOHRIA, N.N.; ECLES, R. **Networks and organizations: Structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

OLIVEIRA, V. M. de; ANDRADE, E. de O.; CÂNDIDO, G. A. *et al.* Um paralelo entre redes interorganizacionais e estratégias de inserção competitiva: o caso da Rede Smart no Estado da Paraíba. In: SIMPÓSIO EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5., 2007, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos...** Disponível em: <http://www.aedb.br/anais-seget07/arquivos/ae/1261_par.PDF>. Acesso em: 20 jul. 2010.

OLIVER, A.L.; EBERS, M. Networking studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, p. 549-583, 1998.

OLIVER, R.L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 4, p. 460-469, Nov. 1980.

PAPPAS, P.A.; DePuy, V. **An overview of non-parametric Tests in SAS**. USA: [s.n.], 2004.

PARASURAMAN, V.A.Z.; BERRY, L.L. A conceptual model of services quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, V.A.Z.; BERRY, L.L. Servqual: A multiple item scale for measuring perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PARASURAMAN, V.A.Z.; BERRY, L.L. **Delivering quality service**. Balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

PARASURAMAN, V.A.Z.; BERRY, L.L. Guidelines for Conducting Service Quality Research. **Marketing Research**, p. 34, Dec. 1990.

PARASURAMAN, V.A.Z.; BERRY, L.L. Refinement and reassessment of the Servqual Scale. **Journal of Retailing**, v. 67, n. 4, p. 420-450, 1991.

PARASURAMAN, V.A.Z.; BERRY, L.L. More on Improving Service Quality Measurements. **Journal of Retailing**, v. 69, p. 140-147, 1993. (Spring).

PARASURAMAN, V.A.Z.; BERRY, L.L. Reassessment of expectation as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 111-124, 1994.

PEREIRA, J.C.R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Edusp, 1999.

_____. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Ática, 1986.

PINOTTI, R.N.; PAULILO, L.F. A estruturação da rede de empresas processadoras de aves no Estado de Santa Catarina: governança contratual e dependência de recursos. **Gestão e Produção**, São Paulo, v. 13, p. 167-177, jan./abr. 2006.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REYNOSO, J.; MOORES, B. Towards the measurement of internal service quality. **Internacional Journal of Service**, v. 6, n. 3, p. 64-83, 1995.

RICHETTI, A.; SANTOS, A.C. O sistema integrado de produção de frango de corte em Minas Gerais: Uma análise sob a ótica da ECT. **Revista de Administração da UFLA**, v. 2, n. 2, p. 34-43, jul./dez. 2000.

SALOMI, G.A.; MIGUEL, P.A.; ABACKERLI, A.J. SERVQUAL X SERVPERF: Comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gestão e Produção**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 279-293, maio/ago. 2005.

SANTOS, J.H.F., BOTELHO, D. Comparative price analysis: influent variables in purchase advantage perception. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie [on-line]**. v.12, n. 2, 2011.

SÃO PAULO. Secretaria de Agricultura e Abastecimento. Coordenadoria de Assistência Técnica Integral. Instituto de Economia Agrícola. **Levantamento censitário de unidades de produção agrícola do Estado de São Paulo**. Projeto LUPA, 2007/2008. São Paulo: SAA/CATI/IEA, 2008. Disponível em: <<http://www.cati.sp.gov.br/projetolupa>>. Acesso em: 20 jul. 2012.

SAS INSTITUTE. **SAS/STAT**: guide of personal computers. Version 9.2. Cary, 2008.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SILVA, F.F.F.; GOMES, M.G.; AGUIAR, V.S.M. Uma reflexão sobre as relações de parceria nos APLs de Confecções do Agreste Pernambucano como elemento disseminador da inovação em redes interorganizacionais. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie [on-line]**, v. 13, n. 4, p. 206-235, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712012000400009>>. Acesso em: 18 out. 2012.

SOLOMON, M.R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOUZA, I.I.L. **Relações interorganizacionais e eficiência coletiva**: um estudo de caso no APL de Confecções do Agreste Pernambucano. 2008. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

STAUSS, B. Internal services: Classification and quality management. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6 n. 2, p. 62-78, 1995.

TEAS, R.K. Expectation, performance evaluation and consumer's perceptions of quality. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 4, p. 18-34, Oct. 1993.

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

TOMAÉL, M.I.; MARTELETO, R.M. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. **R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf.**, p. 75-91, 2006. (Número especial).

TSANG, E.W.K. A preliminary typology of learning in international strategic alliances. **Journal of World Business**, v. 34, n. 3, p. 211-226, 1999.

UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA (UBABEF). Disponível em: <<http://www.abef.com.br/ubabefnovo/index.php>>. Acesso em: 20 out. 2012
VERRI, F.T.H. Competitividade em redes de empresas que operam por projeto. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INDUSTRIAIS, 3., 2000, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2000. v. 2.

VIZEU, F. Pesquisas sobre redes interorganizacionais: uma proposta de distinção paradigmática. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 27., 2003, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ANPAD, 2003.

WILLIAMSON, O.E. Strategizing, economizing, and economic organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 75-94, 1991.

WOOD JR, T.; ZUFFO, P. Supply Chain Management. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 55-63, jul./set. 1998.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZILLI, J.B.; BARROS, G.A. Os fatores determinantes para a eficiência econômica dos produtores de frango de corte da região Sul do Brasil: uma análise estocástica. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 13, p. 29-54, nov. 2005.

APÊNDICES

Apêndice A. Análise de frequência das características do sistema de produção (49 produtores)

Variável	Percentual (%)
Outras atividades desenvolvidas pelo entrevistado	
Engorda de boi	4,08
Produção de leite bovino	51,02
Leite bovino e agricultura	6,12
Leite bovino e engorda de boi	14,29
Não desenvolve outra atividade	24,49
Atividade mais rentável desenvolvida pelo entrevistado	
Engorda de boi	2,04
Engorda de frango	40,82
Produção de Leite bovino	57,14
Sistema de alimentação da Granja	
Manual	67,35
Automática	32,65

Apêndice B. Produção brasileira e consumo per capita de carne de frango

Ano	Produção Brasileira Milhões de Toneladas	Consumo Per Capta Kilos por ano
2010	12,23	44,09
2009	10,98	38,47
2008	10,94	38,47
2007	10,31	37,02
2006	9,34	35,68
2005	8,95	35,48
2004	8,49	33,89
2003	7,84	33,34
2002	7,52	33,81
2001	6,74	31,82
2000	5,98	29,91

Fonte: Sítio da União Brasileira de Avicultura (UBABEF), consultado em 20/06/2012.

Apêndice C. Principais estados produtores de frango de corte / Abate / 2010

Estado Produtor	Percentual de Participação
Paraná	27,77
Santa Catarina	18,59
Rio Grande do Sul	16,23
São Paulo	13,98
Minas Gerais	7,17
Goiás	5,64
Mato Grosso	3,90
Mato Grosso do Sul	2,97
Distrito Federal	1,16
Bahia	0,62
Demais estados	2,6
Total Brasil	100

Fonte: Sítio da União Brasileira de Avicultura (UBABEF), consultado em 20/06/2012.

Apêndice D. Principais produtores mundiais de frango de corte em 2010

País	Produção (Milhões de tonelada)
EUA	16,563
CHINA	12,550
BRASIL	12,230
EU 27	9,095
MÉXICO	2,809
MUNDO	75,991

Fonte: Sítio da União Brasileira de Avicultura (UBABEF), consultado em 20/06/2012.

Apêndice E. Principais países exportadores de frango de corte em 2010

País	Volume Exportado (Mil Ton.)
Brasil	3.819
EUA	3.072
EU 27	992
Tailândia	432
China	379
Mundo	8.793

Fonte: Sítio da União Brasileira de Avicultura (UBABEF), consultado em 20/06/2012.

Apêndice F: Exportação brasileira de carne de frango em 2010

Item	Volume (Mil Ton.)	Participação (%)
Frango	3.819	66,40
Bovina	1.230	21,39
Suína	540	9,39
Peru	157	2,74
Outras Aves	4.212	0,07

Fonte: Sítio da União Brasileira de Avicultura (UBABEF), consultado em 20/06/2012.

Apêndice G: Avicultura de Corte, por Município, Estado de São Paulo, 2007/08

Município	Número de Unidades Produtoras		Número de Cabeças Produzidas por ano	
	Qtde.	%	Qtde.	%
Descalvado	145	1,02	27.882.000	4,80
Conchas	258	1,82	27.543.975	4,75
Amparo	140	0,99	26.066.000	4,49
São Carlos	75	0,53	23.082.067	3,98
Laranjal Paulista	268	1,89	20.217.400	3,48
Pereiras	157	1,11	17.287.002	2,98
São Jose do Rio Preto	47	0,33	14.852.502	2,56
Mococa	48	0,34	14.750.580	2,54
Tietê	87	0,61	13.723.300	2,36
Porangaba	102	0,72	13.019.078	2,24
Torrinha	96	0,68	11.233.500	1,94
Itapira	35	0,25	9.766.250	1,68
Bariri	90	0,63	9.618.800	1,66
Guarel	100	0,70	8.620.718	1,49
Itu	23	0,16	7.669.473	1,32
Bofete	55	0,39	7.002.058	1,21
José Bonifácio	271	1,91	6.918.188	1,19
Guapiaçu	33	0,23	6.896.570	1,19
Boraceia	36	0,25	6.427.000	1,11
Morungaba	48	0,34	6.417.000	1,11
São Pedro	43	0,30	5.535.500	0,95
Cerquilha	36	0,25	5.528.878	0,95
Estado de São Paulo	14.202	100	580.469.195	100

Fonte: elaborado pelo autor com base na CATI/IEA, Projeto Lupa (2007/2008).

Apêndice H: Questionário aplicado a serviços diversos - Grönroos (1984)

QUESTÃO	% ENTRE ESCALAS 4 E 5	Nº DE RESPOSTAS
1. O contato diário com os clientes (comprador x vendedor) é mais importante que as atividades tradicionais de marketing, a exemplo de propaganda, comunicação, etc.	94,1	218
2. A formação da imagem corporativa é principalmente formada pelo contato do cliente com a empresa (comprador x vendedor) do que pelo resultado de atividades de marketing.	88,8	216
3. As atividades de marketing são de importância marginal em relação à imagem corporativa que os clientes têm da empresa.	74,0	218
4. A comunicação pessoal tem maior impacto nos consumidores potenciais que as atividades tradicionais de marketing.	83,5	216
5. A forma dos atendentes conduzirem os contatos com os clientes compensa possíveis problemas temporários de qualidade técnica.	91,3	219
6. A forma dos atendentes realizarem os contatos com os clientes traz compensações no caso de um baixo nível de qualidade técnica	37,9	217

Fonte: elaborado pelo autor com base em MIGUEL; SALOMI, 2004 apud GRÖNROOS, 1984.

Apêndice I: – SERVQUAL: expectativa dos gerentes e desempenho dos entrevistados

ITEM	EXPECTATIVA	DESEMPENHO
1	Ela deveria ter equipamentos modernos.	XYZ tem equipamentos modernos.
2	As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.
3	Os seus empregados deveriam estar bem vestidos e aseados.	Os empregados de XYZ são bem vestidos e aseados.
4	A aparência das instalações deveria estar conservada de acordo com o serviço.	A aparência das instalações físicas de XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.
5	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo deveriam fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.
6	Quando os clientes tem algum problema com a empresa deveria ser solidaria com eles.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidaria e o deixará seguro.
7	Esta empresa deveria ser de confiança.	XYZ é de confiança.
8	Ela deveria fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
9	Ela deveria manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.
10	Não seria de se esperar que ela informe os clientes sobre a execução dos serviços.	XYZ não informa exatamente quando os serviços são executados.
11	Não se esperara pela disponibilidade imediata dos empregados da empresa.	Você recebe serviço dos empregados XYZ.
12	Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis.	Os empregados XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13	É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente os pedidos.	Empregados de XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.
14	Cientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados da empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.
15	Cientes deveriam ser capazes de se sentir seguros em negociações com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados XYZ.
16	Seus empregados deveriam ser educados.	Empregados da XYZ são educados.
17	Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
18	Não seria de esperar que a empresa desse atenção individual aos clientes.	XYZ não dá atenção individual a você.
19	Não se pode esperar que os empregados dessem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.
20	Não se espera que os empregados saibam as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades.
21	É absurdo esperar que esta empresa tenha os melhores interesses de seus clientes.	XYZ não tem os seus melhores interesses como objetivo.
22	Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	XYZ não tem horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.
1 2 3 4		5 6 7
Discordo fortemente		Concordo fortemente

Fonte: elaborado pelo autor com base em MIGUEL; SALOMI, 2004 apud PARASURAMAN; BERRY, 1988.

Apêndice J: SERVQUAL: dimensões da qualidade

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Confiabilidade	Abrange consistência de desempenho e confiabilidade. Também significa que a empresa honra seus compromissos.
Presteza	Refere-se ao desejo que os empregados possuem em prover os serviços. Considera agilidade nos serviços.
Competência	Significa possuir as habilidades necessárias e conhecimento para realizar o serviço envolvendo conhecimento, habilidade do pessoal de atendimento e do pessoal de apoio operacional.
Acessibilidade	Refere-se à proximidade e a facilidade de contato, significa que o serviço pode ser acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é muito extenso.
Cortesia	Abrange educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento. Significa consideração com a propriedade do cliente.
Comunicação	Ter os clientes constantemente informados e em linguagem que sejam capazes de compreender. Ajustar a linguagem para diferentes consumidores.
Credibilidade	Refere-se à honestidade e implica em que a empresa permaneça comprometida em atender aos interesses e objetivo dos clientes.
Segurança	Falta de perigo ou dúvidas abrangendo a segurança física, financeira e confidencialidade.
Compreensão e conhecimento	Refere-se a compreender as necessidades dos clientes, envolvendo aprendizado sobre os requisitos específicos.
Aspectos tangíveis	Inclusão e demonstração de evidências física ao serviço, tais como instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço.

Fonte: elaborado pelo autor com base em MIGUEL; SALOMI, 2004.

Apêndice K: Modelo do questionário aplicado aos entrevistados

PESQUISA DE CAMPO

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP

PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Sexo: () Feminino () Masculino

Idade: () anos

Estado Civil: () Casado () Solteiro () outros

Escolaridade:

Ensino Fundamental () Completo () Incompleto

Ensino Médio () Completo () Incompleto

Superior () Completo () Incompleto

Pós Graduação () Completo () Incompleto

Outras atividades:

() Engorda de boi

() Produção de leite bovino

() Agricultura (.....) (.....) (.....)

() Suinocultura

Atividade mais rentável:

() Agricultura

() Engorda de Boi

() Granja

() Leite

() Suinocultura

Mora no sítio: () Sim () Não

Quantidade de pessoas na família?.....Trabalha na granja?.....

Somente minha família trabalha na granja: () Sim () Não

Caso a resposta anterior seja não, qual é o número total de funcionários? _____

Em relação aos funcionários:

Qual é o número de funcionários fixos:.....

Qual é o número de funcionários temporários:.....

Tempo na atividade de granjeiro: () anos.

Capacidade da Granja.....

Número de Frangos Produzidos por ano:.....

Taxa de Mortalidade:

Lucro (BRUTO) por ave\ano

Código.....

Observações:.....

Item	Importância	Intensidade
1	Quando o integrador promete fazer algo em certo tempo, ele realmente o faz.	1 2 3 4 5 6 7
2	Quando você tem algum problema com o integrador, ele é solidário e o deixa seguro.	1 2 3 4 5 6 7
3	O integrador é de confiança	1 2 3 4 5 6 7
4	O integrador fornece o serviço no tempo prometido	1 2 3 4 5 6 7
5	O integrador mantém seus registros de forma correta	1 2 3 4 5 6 7
6	O integrador informa exatamente quando os serviços serão executados ¹	1 2 3 4 5 6 7
7	Você recebe serviço imediato dos empregados do integrador	1 2 3 4 5 6 7
8	Os empregados do integrador estão sempre dispostos a ajudar o integrado	1 2 3 4 5 6 7
9	Empregados do integrador não estão sempre ocupados para responder aos pedidos dos integrados	1 2 3 4 5 6 7
10	Você acredita nos empregados do integrador	1 2 3 4 5 6 7
11	Você tem segurança em negociar com os empregados do integrador	1 2 3 4 5 6 7
12	Os empregados do integrador são educados	1 2 3 4 5 6 7
13	Existe suporte adequado do integrador para que você cumpra adequadamente suas tarefas.	1 2 3 4 5 6 7
14	O integrador lhe dá atenção individual	1 2 3 4 5 6 7
15	Os empregados do integrador lhe dão atenção pessoal	1 2 3 4 5 6 7
16	Os empregados do integrador conhecem suas necessidades	1 2 3 4 5 6 7
17	O integrador tem objetivos idênticos aos seus	1 2 3 4 5 6 7
18	O integrador tem horários de funcionamento convenientes	1 2 3 4 5 6 7

	Sentimentos a respeito do integrador							
Absolutamente Nenhum	No próximo ano continuarei a trabalhar com o integrador 1 2 3 4 5 6 7							Muito Frequente
Muito Ruim	A qualidade do serviço do integrador é: 1 2 3 4 5 6 7							Excelente
Muito Insatisfatório	Meus sentimentos em relação aos serviços do integrado podem ser mais bem descritos como: 1 2 3 4 5 6 7							Bastante Satisfatório
Prejudica	A qualidade do serviço do integrador prejudica meu desempenho de produção 1 2 3 4 5 6 7							Não Prejudica
Não cumprem	As empresas integradoras estão seguindo os procedimentos previstos em contratos estabelecidos com os criadores de frango 1 2 3 4 5 6 7							Cumpre totalmente
Não pretendo	Você pretende aumentar o volume de produção com o integrador atual 1 2 3 4 5 6 7							Pretendo Fortemente

ANEXO

ANEXO A

INSTRUMENTO PARTICULAR DE CONTRATO DE PARCERIA RURAL DE CRIAÇÃO DE FRANGO PARA ABATE

CLÁUSULA PRIMEIRA: Pelo presente instrumento particular de contrato de parceria rural, as partes a seguir qualificadas, e abaixo assinadas, a saber:

- a) PARCEIRO-INTEGRADOR.....com sede em.....Localizado.....no endereço.....bairro.....inscrito no CNPJ.....IE.....
- b) PARCEIROINTEGRADO:.....com sede em.....Localizado.....no endereço.....bairro.....inscrito no CNPJ.....IE.....

Convencionam, pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito estabelecer entre si uma parceria rural, com um sistema de integração, visando a criação de aves (frangos) de corte destinados ao abate, conforme clausulas seguintes:

CLÁUSULA SEGUNDA: O prazo da parceria ora ajustada é indeterminado, sendo certo, porém, que cada lote de criação inicia-se pela entrada de pintinhos na granja do PARCEIRO-INTEGRADO e termina com a saída dos frangos, em condições de abate.

Parágrafo Primeiro: O prazo médio estimado entre entrada de pintinhos e a saída de frangos para abate será 42 a 44 dias e será aferido mediante confrontação das Notas Fiscais da respectiva movimentação. Obtendo-se no mínimo seis lotes/ano

Parágrafo Segundo: Para rescindir o presente contrato qualquer das partes deverá informar, por escrito, com 30 dias de antecedência da programação do próximo lote, que será entregue em mãos pelo técnico valendo sempre como prazo a data da entrega.

CLÁUSULA TERCEIRA: Constituem direito e obrigações do PARCEIRO-INTEGRADOR:

- a) Escolher, adquirir e fornecer, às suas expensas, os pintinhos de um dia, a serem utilizados na criação;
- b) Prover, as suas expensas, durante todo o desenvolvimento de cada lote, a ração medicamentos e vacinas, em quantidade e qualidade necessárias a criação;
- c) Responsabilizar-se pelo transporte quer dos pintinhos, quer dos frangos para abate, como também dos insumos a que se obrigou a fornecer;
- d) Prestar, gratuitamente, ao PARCEIRO-INTEGRADO, assistência técnico-veterinária necessária à criação de cada lote de frangos, através de seu departamento competente, determinando providências e instruções técnicas necessárias ao perfeito desenvolvimento da criação;
- e) Indicar o seu(s) representante(s), para fim de prestar assistência técnica e/orientar o PARCEIRO-INTEGRADO que terá livre acesso às instalações onde as aves estiverem sendo criadas, em qualquer horário do dia e da noite;
- f) Programar, a seu critério, a entrega dos pintos de um dia na granja, avisando o PARCEIRO-INTEGRADO com antecedência necessária para o preparo do aviário;

- g) Avisar ao PARCEIRO-INTEGRADO, o dia e a hora em que considerará finda a criação, bem como quando se processará a retirada das aves;
- h) Promover, às suas expensas, todos os controles sobre cada lote, de forma a ter todas as informações necessárias para que se possa melhorar cada vez mais a integração;
- i) Providenciar, às suas expensas, o carregamento das aves, quando findo o lote;
- J) Tomar providencias urgentes quando for avisado pelo PARCEIRO INTEGRADO dos problemas verificados pelo mesmo no lote que está sendo criado.

CLÁUSULA QUARTA: Constituem direitos e obrigações do PARCEIRO-INTEGRADO:

- a) Fornecer o estabelecimento descrito neste instrumento, com todos os galpões, casas, instalações e equipamentos existentes e necessários ao desenvolvimento da criação objeto deste acordo, mantendo-os limpos, desinfetados e em condições de pelo uso durante a vigência da parceria;
- b) Fornecer, às suas expensas, a energia elétrica, água potável, combustível (lenha, gás, óleo diesel etc.) para o aquecimento necessário, material da cama, para os locais da criação sempre seguindo orientações técnicas e observando a planilha de custos do produtor;
- c) Responsabilizar-se pelo fornecimento, às suas expensas, de toda a mão de obra necessária, inclusive encargos trabalhistas, previdenciários e sociais decorrentes dos respectivos contratos, tais como salários, contribuições para FGTS, PIS, INSS, FINSOCIAL, e por todos os tributos incidentes, quer Federais, Estaduais ou Municipais;
- d) Responsabilizar-se pela manutenção das instalações e equipamentos, mantendo-os em perfeito funcionamento e em condições adequadas de higiene e limpeza, procedendo às desinfecções na forma e época indicadas pelos técnicos do PARCEIRO-INTEGRADOR;
- e) Responsabilizar-se pela quantidade da criação a ser desenvolvida, de forma a atingir a qualidade pré-estabelecida pelo PARCEIRO-INTEGRADOR;
- f) Prestar todos os serviços necessários ao atendimento da criação, manejando os galpões e equipamentos, conforme instruções do PARCEIRO-INTEGRADOR;
- g) Deixar a granja livre de outras aves vivas, de qualquer espécie, durante a vigência deste contrato;
- h) Proceder a descarga e a guarda das rações, medicamentos e vacinas, de forma a proceder a devolução, ao PARCEIRO-INTEGRADOR, dos produtos não utilizados que estejam em sua embalagem original, ainda fechadas, e em perfeito estado, indicando quais produtos não se apresentem nessas condições;
- i) Utilizar as rações, medicamentos e vacinas recebidas para a criação do lote, objeto deste contrato, exclusivamente para este fim;
- j) Estar presente quando da entrada dos pintainhos e retirada das aves, responsabilizando-se pelo recebimento dos mesmos junto ao veículo transportador, e pela fiscalização da apanha das aves junto a equipe enviada pelo INTEGRADOR;
- k) Avisar ao PARCEIRO-INTEGRADOR, imediatamente (dentro de duas horas), quando da constatação de qualquer anormalidade que possa afetar o desenvolvimento normal da criação, como, por exemplo, doenças, ou mortalidade fora dos parâmetros;
- l) Manter os acessos aos galpões e à área de carregamento das aves vivas, livres e transitáveis a caminhões pesados, para transporte de rações ou aves vivas;

- m) Manter atualizados os controles de desenvolvimento da criação, conforme instruções do PARCEIRO-INTEGRADOR, bem como atender a IN-59 de 04-02-2009, E que deverá acompanhar este instrumento;
- n) Contar e remover as aves mortas, segundo as normas complementares recebidas do PARCEIRO-INTEGRADOR;
- o) Atender a todas as recomendações técnicas formuladas pelo PARCEIRO-INTEGRADOR através do seu técnico;
- p) Eliminar imediatamente todas as aves anormais e moribundas, bem como aquelas condenadas pela orientação técnica do PARCEIRO-INTEGRADOR;
- r) Aceitar e cumprir rigorosamente todas as determinações e orientações de natureza técnica que lhe forem indicadas pelo PARCEIRO-INTEGRADOR, especialmente no que diz respeito a manejo, vacinação e medicação de cada lote de frango.

CLÁUSULA QUINTA: O PARCEIRO-INTEGRADO receberá pelos serviços prestados na cláusula primeira, o valor referente à sua participação sobre as aves carregadas a saber:

PREÇO-MINIMO: FIXO serão considerados:, conversão alimentar de acordo com suas Instalações (manual, automático, climatizado)

Sistema automático e manual pela seguinte tabela:

Até 1,80-----R\$ 0,42
 1,81 a 1,84-----R\$ 0,40
 1,85 a 1,90-----R\$ 0,38
 1,91 a 1,96-----R\$ 0,36
 Acima de 1,97---R\$ 0,34

O VALOR DE ESTIMULO que será um incentivo a mais para o bom desempenho do integrado será de acordo com uma conversão alimentar a saber

Até 1,55-----R\$ 0,07
 1,56 a 1,60-----R\$ 0,06
 1,61 a 1,64-----R\$ 0,05
 1,65 a 1,68-----R\$ 0,04
 1,69 a 1,73-----R\$ 0,03
 1,74 a 1,79-----R\$ 0,02
 Acima de 1,80----R\$ 0,00

Para as granjas de pressão negativa ou climatizadas o preço será proporcional ao custo de suas instalações comparados aos custos das instalações das granjas automáticas e manual.

PAGAMENTO: será efetuado mediante a nota fiscal do PARCEIRO-INTEGRADO:, no prazo de quinze dias corridos após a retirada das aves. Se houver atraso será acrescido de multa de 20% sobre o total e mais juros de mora.

Todo o INTEGRADO que se adequar as novas normas de biosseguridade fará jus a um incentivo a mais no preço final.

CLÁUSULA SEXTA: Pertencerão ao PARCEIRO-INTEGRADOR eventuais sobras de ração e medicamentos, que o mesmo retirará as suas expensas logo após a retirada das aves.

CLÁUSULA SÉTIMA: O esterco oriundo da criação pertencerá ao PARCEIRO-INTEGRADO.

CLÁUSULA OITAVA: As aves objeto deste contrato serão vendidas ou retiradas exclusivamente pelo PARCEIRO-INTEGRADOR, ficando a seu exclusivo critério e encargo a indicação do dia e hora para

sua retirada, conforme cronograma que previamente encaminhará para conhecimentos do PARCEIRO-INTEGRADO.

- a) O dia da data de início da criação de um determinado lote, a rescisão somente produzirá efeitos na data de retirada das aves que compuserem o lote a ser criado após aquele que estiver em desenvolvimento na data da notificação;
- b) Se na data da rescisão ainda existir lote em desenvolvimento, a sua criação será completada segundo as normas deste contrato, podendo, entretanto, o PARCEIRO-PROPRIETÁRIO manter prepostos nas granjas, de sua livre escolha, para acompanhar o trato das aves sem prejuízos para o INTEGRADO

CLÁUSULA NONA: As partes não poderão ceder transferir ou sublocar, total ou parcialmente o presente contrato, sem a expressa anuência de outra parte.

CLÁUSULA DÉCIMA: O presente contrato, que entra em vigor na data da entrega do primeiro lote de pintinhos, obrigam, em todos os seus termos, as partes e seus herdeiros ou sucessores a qualquer título.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA: Caso haja perecimento de aves por ocorrência de falha na prestação de serviços de fornecimento de água, de luz ou de fato de terceiro, a legitimidade para postular em juízo a reparação é do PARCEIRO-INTEGRADOR, que repassará, ao PARCEIRO-INTEGRADO, no caso de êxito, a fração a que fizer jus no lote perecido.

Parágrafo primeiro: A INTEGRADORA buscará junto a fornecedora de energia elétrica um compromisso no fornecimento regular e repassará ao INTEGRADO copia deste documento

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: Fica eleito o Foro da Comarca do município Estado de São Paulo, onde as aves estão alojadas com expressa renúncia a qualquer outro, por mais privilegiado que seja como o único competente para dirimir quaisquer questões relacionadas ao presente contrato.

Local e data

Parceiro INTEGRADOR

Parceiro INEGRADO