

ARQUIVO 2

A Integração Contratual Eficiente para a Cadeia Produtiva da Carne Bovina nos Campos de Cima da Serra/RS: Um Estudo Exploratório.

Guilherme Cunha Malafaia*
Maria Emilia Camargo**
Marcelo Machado Barbosa Pinto***

Resumo

A carne bovina vem perdendo ao longo dos anos Market Share para setores como aves e suínos. Esta realidade esta relacionada na capacidade destes setores compreenderem a importância de possuir uma visão holística de seus complexos. Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo fornecer dados para a estruturação estratégica na cadeia produtiva da carne bovina (CPCB) nos Campos de Cima da Serra, região nordeste do Rio Grande do Sul. Este setor se encontra em desvantagem competitiva perante outros segmentos substitutos de carnes. Por meio de um estudo exploratório identificou-se que o principal gargalo enfrentados em termos de competitividade pela CPCB é a descoordenação constatada pela baixa relação entre produtores, indústria, atacadistas e varejistas. A desorganização do setor já não atende as expectativas do consumidor, que sinalizam para uma segmentação onde contemple-se a valorização de um produto diferenciado. Para reverter este quadro, sugere-se que sejam estruturadas Alianças Estratégicas, que podem ser entendidas através de um compromisso entre segmentos de produção, abate, processamento e distribuição da carne bovina. Os objetivos das Alianças Estratégicas são ofertar produtos com atributos de qualidade que a diferencie de carne-commodity, comumente, encontrada no mercado, gerando com isso aumento de ganhos para todos os agentes participantes da referida cadeia produtiva.

Palavras-chaves: a) Cadeia de carne bovina; b) Alianças estratégicas; c) Agronegócios; d) Segmentação de mercado; e) Marketing

* Professor do Departamento de Ciências Sociais e Comunicação – DCSC/CAMVA – Universidade de Caxias do Sul – UCS. Av. Dom Frei Cândido Maria Bampi, 2800 – Vacaria, RS CEP 95200-000 – email: gcmalafa@ucs.br

** Professora do Departamento de Ciências Sociais e Comunicação – DCSC/CAMVA – Universidade de Caxias do Sul – UCS. Av. Dom Frei Cândido Maria Bampi, 2800 – Vacaria, RS CEP 95200-000 – email: kamargo@terra.com.br

*** Professor do Departamento de Ciências Sociais e Comunicação – DCSC/CAMVA – Universidade de Caxias do Sul – UCS. Av. Dom Frei Cândido Maria Bampi, 2800 – Vacaria, RS CEP 95200-000 – email: mmbpinto@ucs.br

Abstract

Beef is losing along the years market share for sectors like chickens and pigs. This reality forced the beef sector to think about the importance of a holistic vision inside its complex. This paper objectives to supply data for the strategic building of the productive chain of beef (PCB) in the Northeast region of Rio Grande do Sul, to which is found in competitive disadvantage among others substitutive segments. Throughout an exploratory research it was identified that the principal bottleneck faced in competitiveness by the PCB is the misleading observed by the lack of relation between breeders, industry, wholesalers and retailers. The disturbance of this sector does not supply anymore the expectation of customers who aims to a process of segmentation that deals with value differentiation of a product. To change this situation, it is suggested to design a strategic alliance, that can be understood as a commitment between segments like cattle, slaughter, industrialization and also distribution of beef. The objectives of the strategic alliances are to supply the market with quality attributed products that have differences when related to commodities that are easily founded. It means that this transformation is going to provide an increase of earns for all of the participants of the productive chain of beef.

Key words: a) Chain of beef; b) Strategic alliances c) Agribusiness; d) Market segmentation; e) Marketing

1. Introdução

O complexo de carne bovina no Brasil vem enfrentando cortantes dificuldades decorrentes da falta de subsídios para nortear o setor como um todo sistematicamente o problema não se restringe somente à fase de produto ao nível de unidade produtiva, onde a pesquisa sempre atuou com mais intensidade, mas também às fases antes da porteira e depois da porteira.

No Brasil, a carne bovina vem perdendo ao longo dos anos *Market Share* para setores como aves e suínos. Isto implicou, entre outras coisas, na capacidade destes setores compreenderem a importância de possuir uma visão holística de seus complexos, desde o fornecedor de insumos até o consumidor final. Torna-se relevante comentar, que no setor aves, as inovações tecnológicas não se situaram exclusivamente no campo dos processos de produção, mesmo considerando que para as indústrias de alimentos, a garantia do produto final em quantidade e qualidade é um problema complexo. Inovações baseadas em contratos, visando integrar o complexo agrícola como um todo, para detectar seus pontos fracos e suas necessidades, como as realizadas por Sadia e Perdigão, por exemplo, foram fundamentais para que estas empresas resolvessem seus problemas de instabilidade no fornecimento de matéria – primas e, assim, adquirissem vantagens competitivas decisivas no mercado brasileiro de carnes e derivados de suínos e frangos. Isto resultou em ganhos significativos de participação de mercado para estes setores.

Neste sentido, cabe o seguinte questionamento: se o modelo vigente de coordenação da cadeia está levando a perda de competitividade, que alternativas poderiam ser usadas para alavancar a competitividade deste setor. Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo diagnosticar os gargalos competitivos encontrados na cadeia da carne e propor alternativas que organizem a mesma e proporcionem resultados mais compensadores para todos os segmentos

envolvidos. Desta forma visa-se atingir desde o produtor, que começa a buscar uma diferenciação de produto até o elo final da cadeia, o consumidor, que precisa ser informado dos benefícios de uma carne superior para tornar-se ainda mais exigente em relação aos produtos que adquire e consome e para que possa apreender a valorizar e remunerar adequadamente um produto *premium* (maior valor).

2. Revisão Bibliográfica

A redução no consumo per capita de carne bovina, segundo JANK (1996), decorre das mudanças no estilo de vida dos consumidores (menor tempo de preparo de refeições) e de preocupações relacionadas à saúde (menos gorduras saturadas e colesterol na dieta). A cadeia do frango antecipou com maior eficiência estas tendências, conseguindo posicionar-se concretamente, através da diversificação de e da agregação de valor ao produto, e psicologicamente, através de estratégias de marketing que mostraram os benefícios do produto consumidor.

Outro aspecto importante foi o ganho de produtividade do frango em decorrência de melhorias tecnológicas de produto e processos. Este ganho refletiu na redução de seu preço relativo, tanto em nível concorrencial, como aos índices gerais de preço. Então, o consumo relativo da carne vermelha caiu porque esta se tomou, em termos relativos, mais cara do que a carne de frango.

Toma-se relevante comentar, que no setor aves, as inovações tecnológicas não se situaram exclusivamente no campo dos processos de produção, considerando que para as indústrias de alimentos, a garantia do produto final em quantidade e qualidade é um problema complexo. Inovações baseadas em contratos, visando integrar o complexo agrícola como um todo, para detectar seus pontos fracos e suas necessidades, como as realizadas por Sadia e Perdigão, por exemplo, foram fundamentais para que estas empresas resolvessem seus problemas de instabilidade no fornecimento de matérias-primas e, assim, adquirissem vantagens competitivas decisivas no mercado brasileiro de carnes e derivados de suínos e frangos. Isto derivou ganhos significativos de participação de mercado para o setor aves (MATTUELLA et alii, 1995). Segundo FARINA (1995), o bom desempenho da produção de frango pode ser explicado por quedas no preço dos insumos e/ou por ganhos internos de eficiência ao longo cadeia frango.

JANK (1996), atribui o sucesso competitivo do frango brasileiro, quando comparado à estagnação da carne bovina, principalmente, a maior capacidade de adaptação às exigências dos diferentes segmentos de consumidores presentes no mercado nacional e internacional. A capacidade de interpretar os sinais do mercado e organizar-se no sentido de atendê-lo é de fundamental importância, dentro de uma economia aberta, para sobreviver e manter-se competitivo no mercado. Mas para ter esta capacidade, é necessário que haja uma eficiente estrutura que organize a produção. Para JANK (1996), esta estrutura ser chamada de *estrutura de governança*, que visa analisar a eficiência dos arranjos contratuais e as diferentes formas organizacionais que emergem no

mercado, dado um determinado ambiente institucional. O setor aves caracteriza-se por possuir um estabelecimento de sistemas de contratos entre agroindústrias e produtores. Enquanto que, em suínos esta ferramenta de governança contratual vem crescendo de maneira expressiva ao longo dos anos. Exemplo disso são os produtores integrados de suínos no Rio Grande do Sul, que representam mais de 70% da produção. Para estes setores a forma de governança contratual é caracterizada como mista. Neste tipo de integração, entra com a matéria-prima - assistência técnica - alimentação e medicação, enquanto que os produtores fornecem mão-de-obra, infra-estrutura, energia, etc. Porém o contrato de fornecimento é exclusivo.

No caso da carne bovina, a realidade brasileira é caracterizada pela presença de baixos níveis de integração contratual, onde a comercialização é um sistema defasado e ineficiente, repleto de oportunismo, assimetria de informações e falta de estabilidade de preços. Aliado a isto, problemas de ordem sanitária e a concorrência desleal de frigoríficos que abatem clandestinamente contribuem para a ineficiência deste sistema (JANK, 1996).

Acredita-se que a razão pela qual os sistemas de carne bovina e aves estão praticando formas diferentes de governança contratual, deriva de suas diferenças estruturais, pois os pecuaristas tem a seu favor autonomia de comercialização face a baixa perecibilidade do boi, o que não ocorre com os produtores de aves e suínos, que possuem baixo poder de negociação frente a indústria, devido a alta perecibilidade do produto.

De acordo com SIFFERT FILHO & FAVERET FILHO (1998) a pecuária de corte no Brasil pode ser analisada sob duas características específicas, a diversidade e a descoordenação. A diversidade se configura na grande variedade de raças, sistemas de criação, de condições sanitárias de abate e de formas de comercialização. A descoordenação é estabelecida pela baixa estabilidade nas relações entre criadores, frigoríficos, atacadistas e varejistas. As relações entre os vários segmentos da cadeia são efetivadas via mercado, facilitadas pela consideração da carne bovina como commodity. Segundo LAZZARINI (1996) o principal fator que induz a tal forma de organização e a baixa de especificidade dos produtos transacionados.

Os mesmos autores observam, por outro lado, que a adoção de relações de mercado não seriam um problema caso a avicultura não apresentasse um aumento sistemático de produtividade, conseguindo reduzir seus preços e subtrair expressiva parcela do mercado da carne bovina. Acrescenta-se a esta observação, o incremento nas importações propiciada pela abertura de mercado e o advento do Mercosul, que facilitou a entrada da carne Argentina e Uruguia. As transações de mercado em que a identidade dos atores tem pouca

importância passam a tornar-se inadequadas em função das mudanças nos atributos valorizados pelos consumidores.

Os mesmos autores, citados acima, afirmam que a coordenação da cadeia via mercado promove a falta de rastreabilidade dos produtos, ou seja, o consumidor não consegue identificar a relação entre o produto que adquire e o fornecedor. Assim, a diferenciação dos produtos é limitada quase que inteiramente nas mãos do varejista. Nesta situação, o produtor que trabalha com qualidade não obtém uma valorização real por um produto com melhores atributos. A contrária senso, a massificação da informação sobre o produto vem gerando uma maior conscientização do consumidor sobre aquilo que adquire gerando com isso uma valorização sobre produtos diferenciados, e a carne bovina começa também a entrar neste vasto rol de produtos como se observará posteriormente.

3. Metodologia

3.1. REFERENCIAL TEÓRICO

Para realizar uma análise sobre as transações econômicas, ponto cerne deste estudo, entendida como sendo a transferência de um produto e/ou serviço entre estágios tecnologicamente distintos, tem-se como referência três alternativas institucionais no exame destas atividades econômicas: o mercado; a implantação de contratos; e a internalização pela firma, ou, no caso, pelo "sistema".

As diferentes formas de coordenação que podem envolver as relações comerciais são o objeto de estudo da Teoria dos custos de transações (TCT), a qual encara uma firma como um conjunto de atividades, onde muitas das quais poderiam ser realizadas externamente à empresa e serem depois contratadas (SIFPERT, 1995).

A análise dos custos de transações e contratos visa principalmente fundamentar teoricamente trabalhos e pesquisas no *agribusiness*. É uma tendência que se observa nas principais escolas mundiais e que no Brasil tem destaque nos trabalhos de ZILBERSZTAJN (2000).

Neste contexto, COASE (1993) vê a firma e o sistema de mercados como sistemas alternativos de alocação de recursos. A diferença entre esses sistemas de coordenação recai no uso de autoridade na alocação de recursos: no sistema de mercado, os recursos são coordenados por "forças impalpáveis" (algo como a "mão invisível"), no sentido de não utilizarem autoridade; já a firma envolve autoridade, uma espécie de "mão visível" do empresário.

As variáveis que levam aos mecanismos coordenadores são estudadas para que se possa inferir sobre o grau de eficiência dessas relações. A figura 1 mostra como a TCT enfoca os diferentes tipos de sistemas de coordenação. Verificam-se dois extremos, dados pela coordenação externa (mercado aberto) e pela coordenação interna (firma).

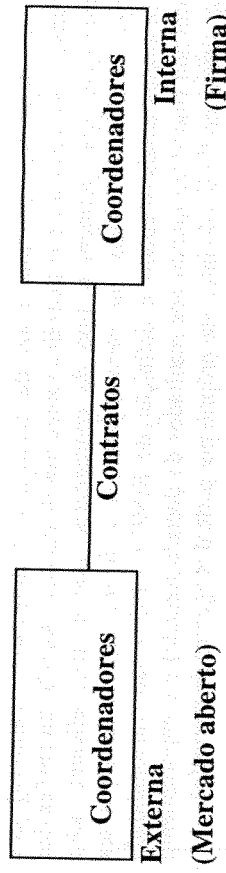


Figura 1 - Tipos de coordenação de transações econômicas

A variável-chave para explicar a adoção dos mecanismos coordenadores alternativos é o custo da transação, como sugere o próprio nome da teoria. Assume-se que os mecanismos são escolhidos de maneira a se economizar custos de transações. Segundo KILMER (1987), os custos de transações podem ser divididos em duas categorias. A primeira seria dos custos associados ao mecanismo de determinação de preços, incluindo: (a) custos associados à obtenção de informações sobre as condições de oferta e demanda por parte de compradores e vendedores; (b) custo de buscar o melhor preço por parte do comprador; (c) custo de negociação de um preço de troca entre vendedor e comprador. A segunda categoria de custos de transações seria dada pelo custo de fazer a troca, composto por: (a) custo de trazer o produto ao mercado; (b) custo de classificar o produto; (c) custo de empacotar o produto; (d) custo de fazer o contrato.

Para COASE (1993), o que determina o limite da firma, ou seja, o número de transações que são feitas internamente, é o balanço entre o custo de internalizar uma dada transação (custo de monitoramento) e o custo de usar o mercado (custo de transação), seja diretamente ou via contratos. Se o custo de gerenciar a atividade internamente for maior do que o custo de transacionar com terceiros, essa atividade não será eficientemente incorporada à firma.

Os processos de incorporação e exclusão de transações dão origem a dois fenômenos que têm sido bastante discutidos: integração e terceirização. O processo de crescimento da firma por meio da incorporação de transações adicionais é conhecido como integração. A terceirização seria o processo

inverso, de abandonar transações que eram feitas pela firma e passar a realizar essas transações via mercado. O sistema de coordenação denominado integração vertical consiste no controle hierárquico gerencial de estágios sucessivos de produção tecnicamente separáveis, ou seja, nada mais é do que a coordenação interna já apresentada na figura 1.

De maneira mais criteriosa, considera-se que os custos de transações (e a própria TCT) dependem de dois tipos de fatores: das dimensões (natureza) das transações e das características dos tomadores de decisão. As três dimensões das transações que definem o tipo de coordenação que é mais eficiente são: *especificidade de ativos*, *incerteza e frequência de transações*. As hipóteses comportamentais segundo a definição de SIMON (1987) são: racionalidade limitada (incerteza quanto aos resultados da decisão tomada) e comportamento oportunístico (busca do interesse próprio por parte dos agentes de mercado).

Segundo WILLIAMSON (1992), *especificidade de ativos* é uma variável relacionada ao grau em que um ativo utilizado numa transação tem valor maior nessa transação do que teria em outro uso ou para qualquer usuário. Para NEVES & JANK (1994), a *especificidade de ativos* é o quanto aquele investimento é específico para aquela atividade e quão custosa é sua realocação.

Uma característica importante de uma transação que envolve especificidade de ativo é que o indivíduo que investe num ativo específico tem bastante interesse na continuidade do processo para obter o rendimento do investimento feito (WILLIAMSON, 1992). Outro aspecto é que as transações que envolvem ativos específicos eventualmente degeneram para situação envolvendo barganha entre poucos. Nessas situações, a barganha terá alto custo e, se o processo for recorrente, a firma (integração) será a forma mais eficiente de coordenação. A consequência da

transação envolvendo ativo específico é que as partes envolvidas têm conhecimento dos prejuízos que podem advir da interrupção da transação. Isso favorece comportamento oportunístico quando surge ocasião para mudar os termos originais do contrato. Os tipos de coordenação derivados da combinação da especificidade do ativo com comportamento oportunístico são apresentados no Quadro 1.

Verifica-se que o mercado seria o sistema de coordenação adequado na ausência de especificidade do ativo. Em presença desse elemento, admitindo-se que não houvesse comportamento oportunístico, poderia haver cooperação entre o indivíduo que faz o investimento específico e o fornecedor do insumo específico necessário.

Quadro 1 - Tipo de coordenação mais eficiente de acordo com a especificidade do ativo e a presença ou não de comportamento oportunístico

Oportunismo	Especificidade do Ativo	Tipos de Coordenação
0	+	Cooperação
+	0	Mercado
+	+	Contratos ou Integra.

Fonte: AGUIAR (1995).

Entretanto, no caso de comportamento oportunístico (mais provável numa economia capitalista), o mecanismo mais eficiente seria a integração vertical ou a contratação.

A *incerteza* diz respeito ao desconhecimento do valor futuro de variáveis de importância fundamental para o sucesso de um empreendimento. Onde existem muitas alternativas ou sabe-se existirem possibilidades até mesmo inimagináveis, a habilidade das pessoas para fazerem planos para o futuro é limitada, dada, também, a racionalidade limitada. Nessas circunstâncias, os detalhes futuros de uma transação só podem ser acertados ao longo do tempo, quando a incerteza se dispersa. O estabelecimento de contratos, nesse caso, teria como objetivo mais provável a redução a incerteza, bem como a alta *frequência de transações* pode induzir a firma à integração vertical, enquanto que a baixa frequência pode levar à coordenação externa ou à contratação (AGUIAR, 1995).

Assim, a TCT permite que se examine os mecanismos coordenadores encontrados no sistema de comercialização agrícola sob o enfoque de eficiência. Mais precisamente, a TCT fornece instrumentos para que se analise a eficiência de cada mecanismo coordenador. Para tal, é preciso se analisar a especificidade do ativo, o grau de incerteza e a frequência com que as transações ocorrem, caso a caso. Assim, é possível se prescrever qual mecanismo é mais eficiente para cada condição de mercado. Vale ressaltar que embora o enfoque da TCT normalmente seja sobre o funcionamento do mercado, uma outra utilidade dessa teoria é que ela permite uma análise mais criteriosa por parte da firma sobre a viabilidade ou não de incorporar alguma atividade em seu sistema produtivo.

O quadro 2 mostra como cada fator, isoladamente, indica para a coordenação externa ou interna. As variáveis incluídas mostram mais detalhadamente os elementos dos custos de monitoramento e de transações levantados por COASE (1993) como fatores explicativos da incorporação ou não de alguma atividade pela firma.

Quadro 2 - Correlação entre fatores-chave na decisão de coordenação da firma

	COORD. EXTERNA	COORD. INTERNA
Padronização da Transação	+	-
Frequência da transação	-	+
Despesa Administrativa	+	-
Especificidade do Ativo	-	+
Incerteza(preço, quantidade, qualidade, tempo)	-	+
Tecnologia de Informação	-	+
Sistema Interno	-	+
Sistema Externo	+	-

Fonte: BARKEMA (1993).

3.2. REFERENCIAL ANALÍTICO

Este estudo tem caracter eminentemente exploratório, uma vez que busca conhecer, de forma preliminar, uma realidade brasileira na gestão do agronegócio. Neste sentido, buscou-se delinear, metodologicamente, etapas para execução dos objetivos propostos.

A primeira etapa compreendeu o entendimento de como esta estruturada a cadeia produtiva da carne bovina nos Campos de Cima da Serra-RS. Para tanto, buscou-se a realização de consultas bibliográficas que dessem o embasamento necessário para a estruturação.

Na segunda etapa, buscou-se, através de entrevistas estruturadas com agentes representativos da referida cadeia, identificar os gargalos competitivos enfrentados pelos agentes.

Na terceira etapa analisou-se o elo final da cadeia, ou seja, o consumidor, indagando-se sobre seu comportamento face ao processo de decisão de compra da carne bovina, identificando-se com isso, atributos de valor da carne e disposição de compra de produtos *premium*. O procedimento para o desenvolvimento da terceira etapa seguiram diversas recomendações como se observa: Segundo MATTAR (1992), quanto à natureza das variáveis estudadas, a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Há também diferenças metodológicas: na pesquisa quantitativa os dados são obtidos de um grande número de pesquisados, usando escalas, geralmente numéricas, sendo os dados submetidos a análises estatísticas formais; na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas, possibilitando mais profundidade na avaliação. Para MCCARTHY E PERREault (1997) a pesquisa quantitativa trabalha com amostras maiores e mais representativas, podendo-se utilizar modelos estatísticos para tirar conclusões. A pesquisa qualitativa, por outro lado, busca respostas profundas através de questões abertas; o pesquisador tenta fazer com que as pessoas compartilhem suas idéias sobre determinado tópico, sem dar-lhes muitas direções ou orientações sobre o que dizer. Uma pessoa pode falar sobre a localização conveniente, outra sobre o serviço oferecido e outras sobre a qualidade do produto. A vantagem real desta abordagem é a profundidade, que proporciona detalhes, mesmo se o pesquisador não necessitar de muito julgamento para chegar a uma conclusão. Na visão dos autores, a pesquisa qualitativa é apropriada para a fase exploratória sendo aconselhável a validação de hipóteses mediante amostras mais representativas e medidas objetivas (pesquisa quantitativa). ROESCH (1996) reforça este ponto de vista, argumentando que a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória de pesquisa. O mesmo autor (1996) afirma que, segundo este enfoque, delineamentos qualitativos e quantitativos usados em avaliação formativa e de resultados são formas complementares e não formas antagônicas de avaliação. Dessa forma, a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso de proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de

programas ou planos. MATTAR (1992) observa que, quanto ao objetivo e grau em que o problema de pesquisa está cristalizado, a pesquisa pode ser exploratória ou conclusiva. A diferença básica entre elas está no grau de estruturação da pesquisa e em seu objetivo imediato. Uma pesquisa exploratória é pouco ou nada estruturada em procedimentos e seus objetivos são pouco definidos. Seus propósitos imediatos são de se ganhar mais conhecimento sobre um tema, desenvolver hipóteses para serem testadas e aprofundar questões a serem estudadas. Já a pesquisa conclusiva é bastante estruturada em termos de procedimentos. Entretanto, segundo o autor, a classificação de pesquisas em exploratória ou conclusivas é muito menos precisa que outras classificações, pois todas as pesquisas têm aspectos exploratórios e são raras aquelas cujo problema de pesquisa ou objetivos estejam tão bem definidos que possam prescindir de atividades de pesquisa exploratórias. Sendo assim, o presente trabalho de pesquisa pretende-se enquadrar como pesquisa qualitativa exploratória. Qualitativa na medida em que não necessitará atingir um grande número de pesquisados ou amostras representativas, pelo contrário, deverá ater-se a um número pequeno de entrevistados dentre os consumidores de Vacaria, para que possam expressar-se sobre os atributos que julgam importantes para a aquisição do produto carne bovina. A caracterização como exploratória esta relacionada a alguns fatores: primeiro o fato de não se ter conhecimento de nenhum outro estudo desta natureza realizado na região, abordando o tema carne bovina e sua relação com o consumidor, segundo, pela consciência da modesta estrutura, que não lhe permite a pretensão de ser conclusiva. O que se pretende, na verdade, é buscar informações diretamente junto ao consumidor final e disponibilizá-la para toda a cadeia produtiva da carne bovina. Desta maneira estará se contribuindo para uma maior conscientização do que representa este mercado e para se entender o processo de decisão de compra do consumidor final para este produto, sendo assim, justifica-se a realização desta pesquisa e até mesmo a necessidade de pesquisas mais abrangentes e conclusivas sobre o tema. Apesar da modesta condição de pesquisa exploratória, incluiremos no presente trabalho a consideração sobre uma hipótese específica: o mercado consumidor de carne bovina em Vacaria é segmentado. Esta hipótese será submetida à discussão no decorrer da pesquisa, sem a ambição de se chegar a conclusões definitivas, mas com o intuito de estimular os componentes da cadeia produtiva da carne – iniciando pelo produtor – a tomada de decisões cada vez mais profissionais, com visitas ao atendimento das necessidades e desejos do consumidor final. A “descomoditização” (tornar um produto indiferenciado em um produto diferenciável) e a valorização da qualidade são imperativos inadiáveis para o produto identificado como carne bovina.

Na etapa final, após análise exaustiva dos dados, buscou-se uma proposta que visasse maximizar a competitividade do setor, em especial nos Campos de Cima da Serra / RS.

4. Resultados e discussão

4.1. CADEIA PRODUTIVA DA CARNE BOVINA E SEUS GARGALOS

Para se entender os problemas enfrentados pela cadeia produtiva da carne bovina, buscou-se, primeiramente, conhecer e montar uma estrutura que representasse a referida cadeia. O processo tem seu início com o setor de insumos, que representam as empresas de bens e serviços na área de nutrição, manejo, genética e sanidade. Após tem-se o setor produtivo, que reúne as unidades produtoras que fornecem matérias primas iniciais para que outras empresas avancem no processo produtivo do bem final. Os frigoríficos são as empresas que são responsáveis pelo avanço do produto final em direção ao consumidor, transformando a matéria-prima em produto acabado e distribuindo para o segmento de varejo, que possui a missão de colocar o produto carne bovina à disposição do consumidor. Para que este sistema funcione perfeitamente, existem alguns elementos de apoio que são essenciais, pois são responsáveis pelo fluxo financeiro e de informações do sistema (figura 1).

Após a estruturação da cadeia da carne bovina, identificou-se, mediante entrevista com agentes representativos da referida cadeia nos Campos de Cima da Serra – RS, os principais problemas que limitam a competitividade do setor, e que serão discutidos a seguir.

No setor produtivo, os principais problemas detectados são de origem sanitária, os baixos índices de produtividade, a diversidade de raças, a deficiência na qualidade da mão-de-obra e os diferentes níveis de capitalização dos produtores.

No que se refere à produtividade, diversas tecnologias estão a disposição dos produtores, como a transferência de embriões, a inseminação artificial, entre outras. Entretanto, o baixo nível de capitalização dos produtores e o custo elevado destas tecnologias, fazem com que praticamente seja inviabilizado o uso das mesmas.

Novas práticas de manejo em termos alimentares e de maior eficiência na ocupação do espaço também são bastante difundidas. O confinamento apresenta-se como uma forma alternativa para resolver o problema de sazonalidade do produto. Entretanto, sua viabilidade econômica fica prejudicada diante do alto custo deste método e da pequena diferença de preço que o produtor recebe. Muitos produtores optam pelo semiconfinamento, onde os animais são criados a

campo, mas possuem sua alimentação suplementada com ração. Este método apresenta taxas de crescimento superiores a 12% aa e surge como alternativa para reduzir os altos custos do confinamento.

Quanto à sanidade, é preciso uma maior conscientização por partes dos produtores de que o controle sanitário é primordial para alavancar as exportações do setor e consequentemente os preços. A incidência de focos de febre aftosa detectados recentemente no estado do Rio Grande do Sul, foi uma mostra do prejuízo que se pode ter quando negligencia-se tal variável. O deságio sofrido no preço da carne bovina proveniente de países não livre de febre aftosa é de até 40%.

No setor de frigoríficos, existe uma heterogeneidade quanto as formas de gestão e ao desenvolvimento tecnológico. Encontra-se uma grande diversidade quanto ao tamanho das plantas frigoríficas. Os frigoríficos consideram a baixa qualidade da matéria-prima e a sazonalidade do produto como um dos grandes problemas da cadeia, entretanto, não diferenciam o pagamento pela qualidade do produto, nem remuneram por rendimento decarcação.

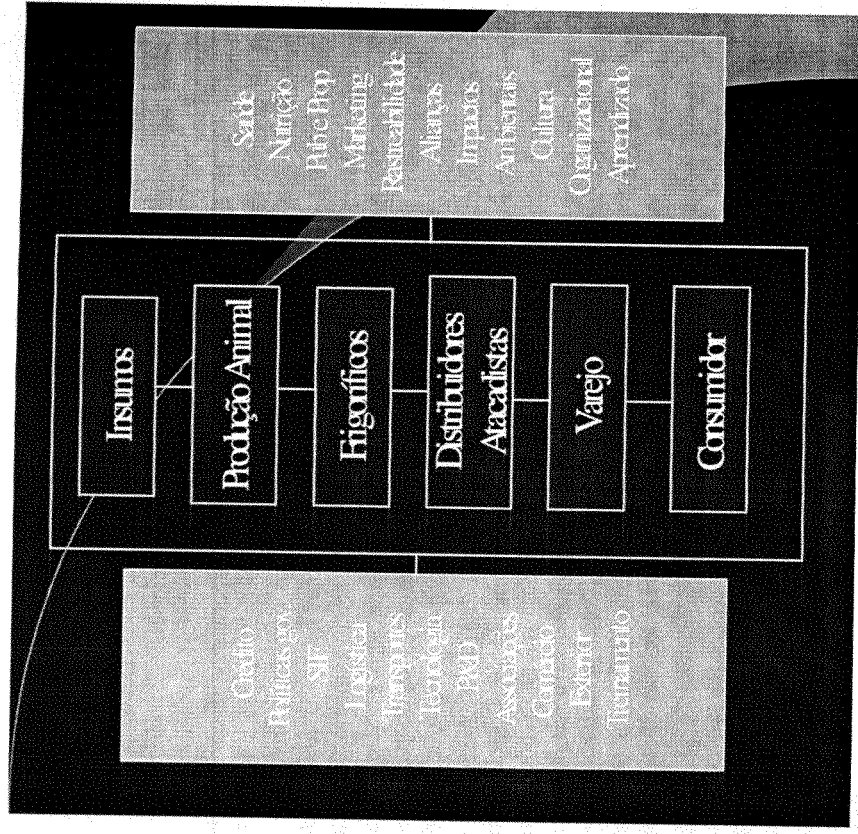


Figura 2: Cadeia Produtiva da Carne Bovina

Quanto ao varejo, este é caracterizado por médias empresa transacionais, que dão ênfase à qualidade do produto, possuem um grande poder de barganha e sofre uma grande concorrência de mercado, tendo que negociar frequentemente com diversos fornecedores. A aliança com produtores e frigoríficos seria uma alternativa interessante para diminuir a concorrência, haja vista que poderiam ser obtidos produtos diferenciados. Possui a informação privilegiada acerca das necessidades e desejos dos consumidores, entretanto raramente repassa de uma forma organizada para os demais elos da cadeia.

Como ponto final da cadeia produtiva temos o consumidor, com seus desejos e necessidades, que devem ser atendidos de maneira eficiente pelo sistema. Neste trabalho identificou-se como se delinea a segmentação de mercado para o produto carne bovina na Cidade de Vacaria (Campos de Cima da Serra – Região Nordeste do RS) e os resultados são os seguintes: Após a realização da pesquisa

pode-se constatar agrupamentos de mercado para a carne bovina em pelo menos dois segmentos diante da identificação de comportamentos do consumidor em seis supermercados da cidade de Vacaria: segmento 1: clientes dos supermercados I, II e III (preponderância feminina, de escolaridade primária e renda em torno de dois salários mínimos) e o segmento 2: clientes dos supermercados IV e V (preponderância masculina, de escolaridade superior e de renda acima de 10 salários mínimos). Apesar dos agrupamentos terem surgido pela determinação geográfica dos supermercados sendo os supermercados I, II e III situados em bairros de menor poder aquisitivo e os supermercados IV e V estarem localizados em bairros considerados nobres, as opiniões dos entrevistados convergiram para atributos semelhantes sendo também valorados em graus semelhantes. Os atributos aparência, aspecto e maciez foram identificados pelos consumidores de todos os supermercados sendo para eles a tradução do conceito de qualidade. Por outro lado o atributo preço que também foi identificado em todos os supermercados não teve a mesma valorização que os anteriormente citados, depreendendo-se daí, a possibilidade de se oferecer um produto diferenciado por um preço "premium" (maior valor). Sendo assim, reafirma-se o que a revisão bibliográfica da pesquisa já apontava em relação ao mercado dos Estados Unidos da América e da Europa. Neste sentido defende-se o fim da generalização e a necessidade do uso intensivo de técnicas de posicionamento e diferenciação de produtos e serviços, ampliando a oferta e criando assim novos segmentos de mercado para a carne bovina.

Segundo MEGIDO E XAVIER (1998), tais características identificam oportunidades de negócio surgidas com a nova identificação do mercado. É claro que a descoberta destes atributos no mercado de Vacaria é algo básico ou primário, tendo em vista mesmo a reduzida estrutura e a pequena abrangência da presente pesquisa. Contudo acredita-se ter obtido informações que podem contribuir para o desenvolvimento do mercado, indicando possíveis caminhos para a solução ou a abrandamento do problema diagnosticado, posto que o desconhecimento sobre mercado em nada auxilia o produtor, quem processa e quem comercializa o produto. Este problema de pesquisa científica, caracterizado ainda no início do presente trabalho, norteará todas as ações desenvolvidas, na busca de um melhor entendimento das necessidades e desejos do consumidor de carne no município de Vacaria.

Percebe-se que essas informações não estão sendo repassadas atualmente para os demais agentes envolvidos na cadeia. Com isso, perde-se muito em termos de qualidade do produto, pois não existem normas de exigência para atender as necessidades dos consumidores. Para definir ações estratégicas ao longo da cadeia é preciso que as informações sejam transferidas a montante na mesma. Somente assim, os agentes envolvidos terão condições de organizar suas atividades de maneira a satisfazer o mercado consumidor.

Dos problemas mencionados anteriormente, observou-se que, embora na cadeia da carne sejam crescentes as preocupações com qualidade, regularidade e padronização do produto, bem como amenização de conflitos existentes entre pecuaristas e frigoríficos, ainda predominam as iniciativas isoladas e dearticuladas. Segundo FERREIRA (2003) existem iniciativas de reverter essa realidade, em que agentes da cadeia estão utilizando novas formas organizacionais, visando melhorar a competitividade de sua atividade específica. A mudança esta no fato de que é necessário o enfoque holístico, sendo que a competitividade de cada segmento está atrelado ao sucesso de toda a cadeia. No capítulo seguinte serão discutidas as alternativas que podem viabilizar a competitividade da cadeia produtiva da carne bovina nos Campos de Cima da Serra-RS.

4.2. AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Historicamente as relações entre os agentes da cadeia da carne bovina sempre foram de contenda, o que define uma relação entre seus membros exclusivamente via mercado. No capítulo anterior percebeu-se que a preocupação básica dos frigoríficos tem sido, exclusivamente o preenchimento das escalas de abate. As relações são de conflito com produtor que é levado, às vezes, a desconfiar do comportamento oportunista dos frigoríficos. No segmento de distribuição, o que se observa na maioria das vezes é um completo descaço em relação ao consumidor. Os distribuidores, completamente desvinculados das empresas frigoríficas e da produção rural, não contribuem para detectar as mudanças no padrão de consumo e necessidades do consumidor.

Autores como SIFFERT FILHO & FAVERET FILHO (1998) e LAZZARINI NETTO (1996) são unânimes em afirmar que uma mudança significativa no segmento de distribuição já pode ser percebida pela crescente participação dos supermercados como canal de venda. Eles observam que o setor se moderniza rapidamente, formando novos hábitos de consumo, e sua atuação vem exigindo novas formas de apresentação, qualificação e garantia da carne ofertada, promovendo a eliminação da tradicional relação açougue/consumidor. Sendo assim, percebe-se a importância desse agente como indutor das transformações na cadeia, fundamentada no atendimento ao consumidor, a qual deverá levar a uma mudança na estrutura das relações entre seus componentes. Como se percebe, a coordenação da cadeia da carne bovina praticamente não existe. No entanto, iniciativas modernizantes, de formas de gestão, começam a ganhar espaço dentro da cadeia, gerando resultados compensadores para os agentes envolvidos.

As ações visando à coordenação da cadeia e promoção de ações competitivas integradas às necessidades dos consumidores, estão fundamentadas em Alianças Estratégicas, que podem ser entendidas através de um compromisso entre segmentos de produção, abate/processamento e distribuição de carne bovina. Os objetivos das Alianças Estratégicas são de ofertar produtos com atributos de qualidade que a diferencie de carne-*commodity*, comumente encontrada no mercado, gerando com isso aumento de ganhos para todos os agentes participantes da cadeia produtiva da carne bovina. O estabelecimento de canais estáveis de distribuição de carne de boa qualidade, propiciada pelas relações estáveis entre os diversos elos da cadeia, é um fator essencial para que se consiga transparência, honestidade e permanente diálogo entre as partes na busca da competitividade no mercado de carnes.

As Alianças Estratégicas visam estabelecer uma nova forma de relacionamento dentro da cadeia, bem como de promover um sistema produtivo capaz de fazer frente às ameaças de outras cadeias alimentares, principalmente, da cadeia de frango. O objetivo básico é estabelecer uma maior especificidade do ativo, no caso da carne bovina, de forma a obter uma maior rentabilidade para o setor e maior satisfação ao consumidor.

Dentro de uma filosofia de cooperação, espera-se que ocorra uma mudança nas relações entre os integrantes da cadeia, passando da coordenação via mercado para de contratos de longo prazo. Isso propiciará coordenação e integração da cadeia e benefícios mútuos ao sistema produtivo e ao consumidor, reduzindo sistematicamente a incapacidade de elevar a produtividade e reduzir custos ao longo da cadeia e estabelecendo a manutenção da competitividade dos produtos finais.

Dessa forma, o processo envolverá: o produtor, que oferecerá animais precoces para o abate, assegurando qualidade tanto em termos do produto principal como de subprodutos, e com a garantia de identificação e valorização do seu produto; os frigoríficos, a partir da garantia de recebimento de matérias-primas de acordo com os padrões adequados de qualidade requeridos, abatendo, desossando e embalando o produto de acordo com as novas normas de exigência do mercado; os supermercados ou distribuidores assegurando condições de armazenagem e exposição do produto, destaque e integridade do mesmo, além de condições de rastreabilidade. Um sistema de identificação e de transferência de informações deve integrar a cadeia, permitindo que as expectativas e necessidades do consumidor sejam detectadas e transferidas a todos os integrantes para que o seu atendimento seja objetivo de todos os membros.

Ações nesse sentido já podem ser visualizadas na região dos Campos de Cima da Serra - RS, onde já existem dois casos de alianças estratégicas, onde os agentes

conseguem receber um *premium* de até 30% sobre o preço comumente negociado na região. Os produtos possuem marca própria e são oriundos de animais precoces, com idade de no máximo 12 meses.

5. Conclusões

O presente estudo propôs buscar a identificação de alternativas que alavanquem a competitividade da cadeia produtiva da carne bovina nos Campos de Cima da Serra - RS. Para tanto, primeiramente, buscou-se conhecer como esta estruturada a presente cadeia, conhecendo todos os agentes envolvidos direta e indiretamente. Logo após, identificou-se os gargalos competitivos existentes na cadeia, onde percebeu-se que a falta de coordenação seria o maior entrave para a perda de competitividade para outras carnes.

Sendo assim, foi proposto a implementação do conceito de Alianças Estratégicas ao longo da cadeia produtiva, onde o produtor, os frigoríficos e os supermercados ou distribuidores estabelecem uma nova forma de relacionamento dentro da cadeia, promovendo um sistema produtivo capaz de fazer frente às ameaças de outras cadeias alimentares, principalmente, da cadeia de frango. O objetivo básico é estabelecer uma maior especificidade do ativo, no caso da carne bovina, de forma a obter uma maior rentabilidade para o setor e maior satisfação ao consumidor.

Dentro dessa filosofia de cooperação, já percebe-se alguma mudança nas relações entre os integrantes da cadeia nos Campos de Cima da Serra - RS, passando da coordenação via mercado para de contratos de longo prazo. Isso propiciará coordenação e integração da cadeia e benefícios mútuos ao sistema produtivo e ao consumidor, estabelecendo a manutenção da competitividade dos produtos finais, como já se percebe nas ações que estão sendo desenvolvidas na região.

6. Referências bibliográficas

AGUIAR, D.R.D. Análise de Cadeias Agroalimentares - Conceitos e Métodos. In: Curso Gerenciamento do Agribusiness. Viçosa-MG, 1995. Curso Apresentado. UFV: SEBRAE 1995. p.1-18.

- BARKEMA, A. D. New Roles and Alliances in the U.S. Food System. Trabalho apresentado ao *Spring Meeting of the Federal Reserve System Committee on Agriculture and Rural Development*. Kansas EUA, 1993. (mimeo).
- BATALHA, M. O. As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo dos inovações tecnológicas. In: Revista de Administração. São Paulo v.30, n. 4, p.43 - 50, outubro/dezembro 1995.
- COASE, R. H. The nature of The firm. In: WILLIAMSON, O., WINTER, S.G. (eds.). The nature of The - origins, evolution, and development. New York Oxford University Press, 1993 (edição original de 1937).
- FARINA, E. M. M Q., Sadia: liderança pela inovação. In: Revista de Administração. São Paulo V.30, n. 1, p.97-106, janeiro/maço 1995.
- FERREIRA, G. Alianças Empresariais em Cadeias de Produção: Estrutura, Motivação e Estratégias na Produção de Carne Bovina. In: Anais do I Encontro de Estudos em Estratégias, Curitiba, 2003.
- JANK, M.S Competitividade do Agribusiness Brasileiro Discussão Teórica e Evidências no Sistema Carnes. São Paulo. FEA/USP. 1996. tese de Doutorado.
- KILMER, R. L. The Economic Efficiency of. Alternative Exchange Mechanisms. In: KILMER, R. L. & ARMBRUSTER, W. J. (ed) Economic Efficiency in Agricultural and Food Marketing. Ames. Iowa State University Press, 1987.
- LAZZARINI NETO, S. Pecuária de Corte: a nova realidade e perspectivas no agribusiness. Lazzarini & Associados. São Paulo SDF Editores, Fevereiro 1996.
- LAZZARINI NETO, S.; NEHMI FILHO, V. A. Pecuária de Corte Moderna: Produtividade e Lucro. São Paulo, 1995.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing: Metodologia, planejamento, execução, análise. Volume 2. 4º ed. São Paulo. Atlas, 1992.

Pesquisa de Marketing: Metodologia e planejamento. Volume 1. 4º ed. São Paulo. Atlas, 1992.

- MATTUELA, J. L.. et alli. Competitividade em mercados agroindustriais integrados. In: Administração, São Paulo v.30, n.4, p.34 - 42. outubro/dezembro 1995.
- McCARTHY, E. J.; PERREAULT, Jr. Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global. Tradução /Ailton Bomfim Brandão. São Paulo. Atlas, 1997.
- MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. Marketing e Agribusiness. 3º ed. São Paulo. Atlas, 1998.
- NEVES, M.F., JANK, M.S. Estratégias empresariais no Agribusiness: Um referencial teórico e exemplos no MERCOSUL. IN: XVIII ENANPAD, Curitiba v.4, p.76 - 87. setembro de 1994.
- ROESCH, S. M. A. Projeto de estágio do curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. Colaboração: Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. São Paulo. Atlas, 1996.
- SIMON, H. Comportamento Administrativo. Rio de Janeiro, USAID, 1987.
- WILLIAMSON, O. E. Comments by Oliver Williamson. In: JENSEN, M.C, MECK-L'ING, W. Specific and general knowledge, and organizational structure. In: WERIN, Lars, Wijkander, Hans (eds.). economics. Blackwell, 1992.
- ZILBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: Zylbersztajn, D. & Neves, M.(orgs), Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares, Pensa, Pioneira, São Paulo, 2000.