

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOÍAS**

MURILO ZANUTTO VELASQUES

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA CADEIA PRODUTIVA DA CARNE BOVINA DO
ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL: ESTUDO MULTI CASOS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS

**CAMPO GRANDE - MS
ABRIL/2008**

MURILO ZANUTTO VELASQUES

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA CADEIA PRODUTIVA DA CARNE BOVINA DO
ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL: ESTUDO MULTI CASOS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO SUBMETIDA AO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MULTIINSTITUCIONAL EM AGRONEGÓCIOS
(CONSÓRCIO ENTRE A UNIVERSIDADE FEDERAL
DE MATO GROSSO DO SUL, UNIVERSIDADE DE
BRASÍLIA E A UNIVERSIDADE FEDERAL DE
GOIÁS), COMO PARTE DOS REQUISITOS
NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM AGRONEGÓCIOS. ÁREA DE GESTÃO,
COORDENAÇÃO E COMPETITIVIDADE DOS
SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS.**

ORIENTADORA: Prof^a. Dr^a PATRÍCIA CAMPEÃO

**CAMPO GRANDE – MS
ABRIL/2008**

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA E CATALOGAÇÃO

VELASQUES, Murilo Zanutto. **Alianças estratégicas na cadeia produtiva da carne bovina do estado de Mato Grosso do Sul: estudo multi casos.** Campo Grande - MS: Departamento de Economia e Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2008, 83 p. Dissertação de Mestrado.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e Universidade Federal de Goiás e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Velasques, Murilo Zanutto.
Alianças estratégicas na cadeia produtiva da carne bovina do estado de Mato Grosso do Sul: estudo multi casos.
Murilo Zanutto Velasques; Orientação de Patrícia Campeão. Campo Grande, 2008.

Dissertação de Mestrado (M) - Universidade de Mato Grosso do Sul/ Departamento de Economia e Administração, 2008.

MURILO ZANUTTO VELASQUES

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA CADEIA PRODUTIVA DA CARNE BOVINA DO
ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL: ESTUDO MULTI CASOS**

APROVADA POR:

PATRICIA CAMPEÃO, Profª. Drª UFMS
(Orientadora) E-mail: campeao@nin.Ufms.br

LEONARDO FRANCISCO FIGUEIREDO NETO, Prof. Dr. UFMS
(Examinador Interno) E-mail: lfneto@nin.ufms.br

ANDRÉ ALVES DE SOUZA, Prof. Dr. UNIDERP
(Examinador Externo) E-mail: aasouza2003@yahoo.com.br

RENATO LUIZ SPROESSER, Prof. Dr. UFMS
(Suplente) E-mail: drls@nin.Ufms.br

**CAMPO GRANDE – MS
ABRIL/2008**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pela confiança e dedicação prestados a mim durante toda a minha vida, principalmente minha mãe Mainaide pelo incentivo e ajuda incondicional.

A minha esposa Sabrina, pela compreensão, companheira de muitos momentos.

A meus irmãos Débora e Rodolfo, meu sobrinho Rafaelzinho, cunhados Aléssio e Daniela, sogros Manoel e Sônia pela alegria contagiante.

A meus avós, tios, primos e amigos pelo apoio e ensinamentos transmitidos.

A minha orientadora Patrícia Campeão pela instrução e delineamentos do estudo.

Aos meus amigos-sócios Edgar, Carlos e Régis e toda a equipe da Rural Centro pela confiança de compartilhar um grande projeto.

A todos os entrevistados, que gentilmente participaram da pesquisa.

A FUNDECT - Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul pelo incentivo financeiro.

À Deus pela alegria de viver.

“Dizer que se quer alguma coisa, é diferente de querer uma coisa. Quem quer, luta, sacrifica, raciocina e obstina-se pelo objetivo; enquanto aquele que diz querer, apenas espera acontecer. Essa é a diferença entre os que terão o futuro nas mãos e aqueles que esperam a mão do futuro.”

RESUMO

A cadeia produtiva da carne é estabelecida como o conjunto de atividades que se articulam desde as fases iniciais da elaboração de um produto até atingir o consumidor específico. Nela se incluem fornecedores de insumos, produtores, indústrias processadoras; distribuidores, comercialização e consumidor final. Órgãos como associações de classe; instituições de ensino, pesquisa e certificação influenciam toda a cadeia produtiva ao garantir a procedência de um produto e divulgar conhecimento e tecnologia. Uma estratégia empresarial que visa maior rentabilidade e diferenciação do produto elaborado é a formação de parcerias entre os agentes dessa cadeia produtiva para produção de alimento seguro e de qualidade superior. Essas parcerias se enquadram nas teorias de Alianças Estratégicas e de Cadeia de Valor. O objetivo desse trabalho foi pesquisar e analisar parcerias estratégicas para agregação de valor na cadeia produtiva da carne bovina no Mato Grosso do Sul, identificando seus aspectos positivos e críticos. A metodologia definida foi a análise de estudo de caso com realização de entrevistas semi-estruturadas. Os três casos analisados foram a Parceria Novilho Precoce, a Parceria Boi Orgânico e o Programa Novilho Supreme. Todos os casos estudados têm produto “carne” diferenciado e com valor agregado, produzindo resultados significativos e de sucesso para os participantes. A formação de uma aliança estratégica esbarra em algumas dificuldades de acordo com a oferta e procura do produto diferenciado oferecido. Essas dificuldades, no entanto, não são suficientes para interromper o processo. A análise das parcerias pesquisadas permite concluir que o descompasso percebido entre a produção e a comercialização pode ser solucionado consolidando as alianças, atuando de forma ampla, com envolvimento dos diversos segmentos que a compõem, desde de fornecedores de insumos até o setor de distribuição, e principalmente, incluir estratégias para o reconhecimento do produto pelo consumidor.

ABSTRACT

The production chain for meat follows set stages, beginning with the inputs into the production and finishing by reaching the consumer. The chain includes suppliers, producers, industry, distributors, marketing and the consumes. There are numerous influences upon the productive chain, including universyties, class association, research and certification. These affect the productive chain through advances in technology which are incorporated into the process. The formation of partnerships between the agents within the productive chain enhances the safety of the meat and quality of the food. This business strategy differentiates the product from others in the market and results in the high levels of profitability. These partnerships come from the theories of "Strategic Alliances" and "Chain of Value" theories. The objective of this academic work is research and analysis of strategic partnerships which add value to the productive chain of meat in Mato Grosso do Sul. In undertaking this analysis identification of the positive and negative aspects of these strategic partnerships will be considered. The methodology for this academic work is analysis of case studies and structured interviews. The three case studies analysed are "Parceria Novilho Precoce", "Parceria Boi Orgânico" and "Programa Novilho Supreme". All cases analysed have unique processes and partnerships which differentiate them from other producers within the market. These cases show that differentiated process have added value and significant and successful results have been demonstrated. There are many difficulties in create these alliances stemming from the laws of demand and supply. However, these difficulties are sufficient to prevent the formation and continuation of those alliances. The analysis of these research partnerships allows us to conclude that the observed imbalance between the production and the consumption of the product can be solved by forming stronger alliances, involving all the actors within the production chain and marketing strategies to increase the awareness of consumers about the product.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Rebanho bovino brasileiro por região.....	23
Figura 2 – Cadeia Produtiva da Carne Bovina.....	25
Figura 3 – Cadeia de valor genérica.....	31
Figura 4 - Alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical.....	34
Figura 5 - Representação esquemática de uma aliança.	35
Figura 6 – Estrutura da Parceria Novilho Precoce.....	43
Figura 7 – Estrutura da Parceria Boi Orgânico.....	51
Figura 8 – Estrutura da Parceria Novilho Supreme.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pecuária bovina de corte em números.....	21
Tabela 2 – Exportações de carne bovina 2005/2006.	22
Tabela 3 – Valores referentes ao pagamento de preço prêmio.	45
Tabela 4 – Identificação dos agentes das parcerias.....	63
Tabela 5 – Características das parcerias.....	65
Tabela 6 – Atividades envolvidas na agregação de valor ao longo da cadeia produtiva.....	66
Tabela 7 – Síntese dos aspectos positivos e críticos.....	69

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 PROBLEMÁTICA E RELEVÂNCIA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
2. METODOLOGIA.....	17
2.1 TIPO DE PESQUISA.....	17
2.2 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	17
2.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	19
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	21
3.1 CADEIA PRODUTIVA DA CARNE.....	21
3.2 CADEIA DE VALOR.....	29
3.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	33
4. ESTUDO DE CASOS.....	42
4.1 Caso 1 – NOVILHO PRECOCE.....	42
4.1.1 Especificidades do Produto “Novilho Precoces”	44
4.1.2 Especificidades da Parceria.....	45
4.2 Caso 2 – BOI ORGÂNICO.....	48
4.2.1 Especificidades do Produto “Boi Orgânico”	51
4.2.2 Especificidades da Parceria.....	53
4.3 Caso 3 – NOVILHO SUPREME.....	56
4.3.1 Especificidades do Produto “Novilho Supreme”	58
4.3.2 Especificidades da Parceria.....	59
5. ANÁLISE DOS DADOS.....	62
6. CONCLUSÃO.....	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXO.....	79

1. INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro constituiu-se, nos últimos anos em importante referência na produção mundial de alimentos. Setores do agronegócio nacional, como o complexo de carnes e soja, vêm desempenhando papéis importantes na pauta de exportações do país, injetando novos dividendos para a balança comercial.

O Estado de Mato Grosso do Sul possuía no ano de 2006 o segundo maior rebanho de bovinos de corte do Brasil com aproximadamente 24,5 milhões de cabeças de gado, com qualidade respeitada pelos estados nacionais e por outros países. A produção de grãos também é destaque produzindo mais de oito milhões de toneladas/ano (SEPROTUR- MS, 2007).

Por esta razão muitas indústrias vêm se instalando no Estado nos últimos anos, o comércio de insumos e produtos tem gerado empregos e rendas, as pesquisas têm promovido novas tecnologias incrementando a cadeia produtiva da carne. Ainda assim, o agronegócio enfrenta problemas por desconhecimento e/ou aplicabilidade efetiva de todas as etapas do processo produtivo.

Dentre essas modificações no panorama estadual e nacional destaca-se o setor de carnes que se modificou expressivamente nas últimas décadas. A pecuária bovina, apesar de ainda não incorporar tão rapidamente as novas tecnologias de produção e gestão, tem evoluído significativamente, com aumento da produtividade do rebanho e modernização de muitas empresas rurais.

Estes avanços ocorrem visando atender as mudanças do mercado consumidor de alimentos e mudanças da própria economia. Diferentemente da situação das décadas de 1950 e 1960, em que a demanda era maior que a oferta, a partir de meados dos anos 1970 a situação se inverteu. As empresas podiam oferecer muito mais produtos do que o mercado podia absorver; ou seja, a oferta era maior que a procura. Hoje, além das mudanças decorrentes do mercado há que se considerar que o consumidor é conhecedor dos seus direitos e das novas tecnologias.

Paralelamente, nota-se que o mundo passou por um processo de rápidas e drásticas mudanças nas relações sócio-econômicas entre grupos sociais, empresas e países. No centro destas mudanças apresenta-se um fluxo de novas tecnologias e

mercados consumidores cada vez mais exigentes e diversificados (CRAVENS, PIERCY e SHANNON, 1996).

Um ambiente empresarial altamente competitivo tem levado as empresas rurais a serem flexíveis, inovadoras, responsivas e eficientes. No entanto, uma vez que poucas empresas dispõem individualmente de capacitações e dos recursos necessários e suficientes para atender a esse novo padrão de concorrência, torna-se crescente a busca por parcerias. Bons parceiros suprem habilidades complementares, conhecimento técnico, bem como outras competências que, de diversos modos, podem auxiliar as empresas a melhorarem os seus resultados.

A competitividade da cadeia produtiva da carne bovina no Brasil tem sido objeto de estudo de vários pesquisadores. Segundo os pesquisadores Lobo (2002), Caleman e Neves (2001), Michels e Sproesser (2001), Zeni (2001), Perosa (1999), Batalha e Silva (1999), Ferreira (1998) e Farina e Zylbersztajn (1994), diversos estudos apontam para a necessidade de aperfeiçoamento da coordenação entre os elos da cadeia produtiva como forma de melhorar a competitividade do setor em relação ao mercado externo e também em relação a outras carnes, como aves e suínos, no mercado interno. Em resposta a este novo cenário, diversas ações vêm sendo estabelecidas na cadeia da carne bovina com intuito de melhorar a produção e a comercialização do produto.

A realização de acordos entre os agentes de uma cadeia produtiva surge, então, como fonte de criação de diferenciais competitivos dificilmente adquiridos nas relações via mercado. Enquadra-se nesse contexto a parceria vertical ou aliança mercadológica no sistema carne bovina, definida como uma iniciativa conjunta de supermercados, frigoríficos e pecuaristas objetivando levar ao consumidor uma carne de origem conhecida e de qualidade assegurada (LOBO e ROCHA, 2002).

Frente ao desenho de estruturação mundial do capital, que se apresenta, faz-se necessário analisar as possíveis estratégias competitivas da bovinocultura de corte nacional e, notadamente, a de Mato Grosso do Sul, tendo em vista que esta foi, desde a fundação do Estado, a atividade fundamental para o seu desenvolvimento econômico.

As alianças desenvolvidas na década de 90 (Pigatto, 1999) parecem caminhar no sentido de funcionarem como ferramentas de coordenação da cadeia,

apresentando avanços significativos em nível de ganhos. As alianças formadas apresentaram, entretanto, um caráter extremamente localizado e hoje, ainda representam uma fatia bastante reduzida do mercado. Tratam-se de iniciativas que apresentam várias deficiências e ainda não foram capazes de lançar mão de ferramentas de gestão, que são cruciais para o sucesso de empreendimentos desta natureza. A ausência de planejamento estratégico para uma atuação conjunta dos agentes é também apontada como uma das principais causas para o fracasso na consolidação de alianças. Contudo, o comportamento ainda extremamente adversarial entre os agentes, as disputas dentro de cada segmento e também a falta de organização e ação dentro da produção são, sem dúvida, os principais obstáculos.

Considerando que a competitividade das empresas em geral é o fator de fundamental importância para sua viabilidade e crescimento, a pesquisa justifica-se na medida em que pode auxiliar na visualização do comportamento dos elos da cadeia como um todo, procurando encontrar gargalos e propondo novos encaminhamentos para melhorar a articulação entre esses elos, já que a articulação entre os mesmos interfere no desempenho individual e coletivo.

1.1 PROBLEMÁTICA E RELEVÂNCIA

O processo de globalização provocou mudanças significativas ao longo da cadeia produtiva da carne bovina que, como consequência, implementou novas tecnologias e promoveu ajustes nos sistemas de produção. Essas mudanças têm alimentado a continuidade do processo.

A pecuária de corte no Brasil pode ser analisada a partir de duas características básicas: heterogeneidade e falta de coordenação. Há diversidade de raças, de sistemas de criação, de condições sanitárias de abate e de formas de comercialização, bem como baixa estabilidade nas relações entre criadores, frigoríficos, atacadistas e varejistas (FAVERET FILHO e SIFFERT FILHO, 1997).

Assim, a produção de gado de corte no Brasil tem sido desafiada para estabelecer sistemas de produção que sejam capazes de produzir, de forma eficiente, carne de boa qualidade a baixo preço. Esses sistemas têm que ser

competitivos, sustentáveis e capazes de produzir animais de qualidade para abate (CARDOSO, 1994).

Alguns fatores alimentam ativamente esses sistemas. O confinamento é uma atividade que permite produção expressiva em quantidade, qualidade e lucratividade, quando executada com animais sadios que apresentem alta capacidade de conversão e habilidade no ganho de peso por meio de manejo racional e alimentação eficiente. Tecnicamente recomendável, praticamente possível e economicamente viável é uma atividade que, bem conduzida como empresa, constitui a solução para o abastecimento (FAUSTINO, 2000).

Outro fator a ser considerado é a possibilidade de parcerias entre produtores onde um deles pode fornecer insumos ao outro (como sêmen, ração para bezerros, assistência técnica especializada, por exemplo), para produzir bezerros precoces de alto potencial genético com venda garantida para o primeiro. Essa estratégia visa o desmame de bezerros com elevado peso que inseridos no confinamento resultam em animais superprecoces. Estes podem ser vendidos com maior valor agregado dentro da cadeia produtiva, pois se constituem num alimento com melhor qualidade em função da idade, cor, textura e marmoreio da carne, conseguidos com menor tempo de abate.

Assim, a produtividade se caracteriza por etapas que compõem “*o antes, o dentro e o depois da porteira*” de uma propriedade rural, envolvendo com isso vários elos da cadeia agroalimentar da carne.

O “*antes da porteira*” distingui-se pelos investimentos da pesquisa científica e dos avanços das tecnologias aplicáveis na fazenda. Ainda, o fomento das indústrias farmacêuticas, a produção de grãos, de insumos, de implementos agropecuários entre outros movimentam um mercado que se articula em função das atividades que ocorrem dentro da propriedade rural.

O “*dentro da porteira*” hoje compreende mudança, seja por motivação própria ou por imposições advindas via cadeia agroalimentar. O produtor rural racionaliza custos, adota manejo de pragas, rotação de culturas, melhora o plantel genético, planeja escalonamento de plantio, racionaliza o uso de máquinas e implementos, produz animais precoces e superprecoces, cria e ativa um sistema de informações.

O “*depois da porteira*” deve imbutir um dinamismo de todo o processo, realimentando-o com uma equação de custos e venda de produção, agregando valor ao produto final; chegando ao mercado consumidor com características definidas por ele; ou seja, informações de origem, estabelecimento de cortes especiais, marketing de produtos capazes de abrir janelas para o mercado mundial e da gestão econômico-financeira da produção.

A consolidação do espaço conseguido no mercado de carnes, precisa obrigatoriamente atender ao consumidor final, que sinaliza demandas, cada vez mais, centradas na qualidade e procedência do alimento consumido.

De acordo com essas informações, para competir, torna-se necessário que os produtores brasileiros atendam as exigências dos compradores, que têm grande preocupação com a homogeneidade, qualidade e sanidade dos rebanhos.

Esse panorama ainda não se apresenta articulado devido a alguns fatores, como a existência de conflitos entre os elos da cadeia produtiva; a inexistência de ações cooperativas mútuas em etapas em que estas são fundamentais; a competitividade que ao invés de permitir avanços para todos, produtores, comércio e indústria, afastam os que não tem acesso as novas tecnologias e/ou aos novos conhecimentos.

As preocupações acima citadas e a busca de respostas para questões relacionadas à competitividade e ganhos da cadeia motivaram este estudo, que visa contribuir para o maior conhecimento desse processo produtivo no Mato Grosso do Sul.

Acredita-se que a pesquisa estará contribuindo para o surgimento e aprimoramento de alianças estratégicas, favorecendo o desenvolvimento desse sistema agroindustrial.

Portanto este trabalho justifica-se no sentido da importância do desenvolvimento do setor “carne” para a economia nacional, e notadamente para o Estado de Mato Grosso do Sul, assim como a relevância de se identificar elementos-chaves para o estabelecimento de parcerias de sucesso, com o intuito de garantir a competitividade do setor.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar parcerias estratégicas para agregação de valor na cadeia produtiva da carne bovina no Mato Grosso do Sul, identificando seus aspectos positivos e críticos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e analisar acordos existentes no Mato Grosso do Sul;
- Identificar os mecanismos estabelecidos para agregação de valor;

2. METODOLOGIA

Neste capítulo está apresentado o desenho geral da pesquisa e a metodologia da pesquisa aplicada para a validação dos objetivos propostos. Compreende ainda a definição do instrumento de coleta de dados, a operacionalização das variáveis e a escolha das alianças a serem utilizadas como estudo de caso. Contém ainda o método de análise apropriado e os problemas encontrados na coleta de dados.

2.1 TIPO DE PESQUISA

O método científico pressupõe um conjunto de passos que devem ser seguidos de forma seqüencial para o alcance do objetivo de pesquisa. Inicialmente tem-se a definição do problema com a respectiva formulação de hipóteses. A coleta e análise de dados são os passos seguintes que buscam verificar as hipóteses apresentadas.

A escolha do método e das técnicas de pesquisa é realizada de acordo com o objeto de estudo, sendo que para a realização de pesquisas organizacionais têm-se duas abordagens possíveis, a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa. A pesquisa qualitativa, segundo Bryman (1989), tem o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como ponto de contato entre este ambiente e o problema a ser investigado. As investigações qualitativas caracterizam-se por sua diversidade e flexibilidade, diferindo, portanto, pelo grau de estruturação prévia.

2.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

O método de pesquisa adotado neste estudo é o indutivo, utilizando um estudo “multi-casos” como método de procedimento. Os dados foram coletados de modo direto e indireto. Os dados de suporte ou secundários foram coletados por meio de pesquisa documental e bibliográfica e os dados primários por meio da realização de entrevistas em profundidade e da aplicação de questionários semi-

estruturados junto aos agentes previamente selecionados, pelos critérios estabelecidos de acordo com os objetivos propostos.

O método indutivo caracteriza-se por ser um processo que parte de dados particulares para a inferência de uma verdade geral ou universal (LAKATOS; MARCONI, 1991), ou seja, parte-se do específico para o geral.

Este estudo utilizará o método tipológico e o método de estudo de casos como métodos de procedimento. Segundo LAKATOS (1991), o método tipológico consiste na construção de um tipo ou modelo ideal, a partir da análise de outros modelos, e de seus aspectos essenciais. O tipo ideal não existe na realidade, mas serve de modelo para a análise e compreensão de casos concretos, reais.

YIN (1997) define o estudo de caso como “uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro do seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas”.

O estudo de casos é um procedimento de pesquisa onde a abordagem qualitativa se faz presente. No entanto, não se classifica o estudo de caso como uma abordagem unicamente qualitativa, pois para a construção da pesquisa são utilizados dados qualitativos e quantitativos, o que contribui para uma melhor aplicabilidade do método. Os estudos de caso estão sendo cada vez mais utilizados como ferramenta de pesquisa, contribuindo de forma decisiva para a compreensão dos fenômenos individuais e organizacionais, priorizando a compreensão dos fatos em detrimento da mensuração dos mesmos.

Em se tratando de um estudo multi-casos, o número de casos escolhidos é função da necessidade de generalização, possibilitando a observação de evidências em contextos diversos. Desta forma, utilizando como método de procedimento o estudo multi-casos objetiva-se colher um conjunto de evidências comuns aos casos e, com isto, desenvolver generalizações consistentes ao objeto de pesquisa.

Quando da utilização de múltiplos casos, é recomendado o uso de protocolos com o intuito de compor um conjunto de variáveis observadas comum aos casos e garantir confiabilidade no levantamento de informações (YIN, 1997).

2.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

O método para a coleta de dados pressupõe a condução de pesquisas diretas e indiretas. A coleta indireta de dados deverá ser realizada por meio de pesquisa documental e bibliográfica junto às revistas especializadas do setor, periódicos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutorado, entre outras publicações recomendadas. Ao se levantar todas as informações de interesse à problemática de pesquisa garante-se a construção de um contexto sob o qual as análises foram desenvolvidas, e permite-se a construção de um questionário semi-estruturado utilizado como roteiro para o levantamento de dados diretos nas entrevistas junto às organizações estudadas.

A opção por este método atende aos objetivos desta pesquisa, visto que, serão descritas diferentes dinâmicas de desenvolvimento sócio-econômico, buscando proporcionar uma visão abrangente das formas de organização dos agentes envolvidos, das suas estratégias e das suas inter-relações.

Para Mattar (1993) esta é uma excelente base de informações, seja para amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa. Malhotra (2001) acrescenta que os dados secundários são de fácil acesso, pouco dispendiosos e de obtenção rápida.

Assim, neste trabalho foram utilizados:

- a) Revisão bibliográfica para a obtenção de dados secundários mediante consulta em livros, revistas e jornais.
- b) Levantamento de possíveis casos de parcerias que caracterizam alianças estratégicas e que confeririam validade ao estudo.
- c) Contato estabelecido com órgãos e instituições como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Sindicato Rural de Campo Grande, Fundação de Agricultura e Pecuário de Mato Grosso do Sul (FAMASUL) e com profissionais da área de agronegócio. Após os contatos houve a definição, de fato, dos casos.

- d) Pesquisa de campo para coleta dados primários; ou seja, a aplicação de entrevistas estruturadas nas três parcerias definidas, a saber: Novilho Precoce, Boi Orgânico e Novilho Supreme. Estas foram escolhidas pelo fato de serem compostas por agentes do Estado de Mato Grosso do Sul e se mostrarem consolidadas ao longo dos últimos dez anos.

No entanto, algumas dificuldades recorrentes do processo devem ser lembradas. Dentre elas, pode-se destacar o baixo número de parcerias existentes na cadeia produtiva da carne bovina.

Algumas informações solicitadas, nas entrevistas, não puderam ser explicitadas, por vários motivos, mas o que mais ficou claro foi a impossibilidade de apresentar dados significativos para o negócio; ou seja, a não liberação de informações econômico-financeiras importantes para a preservação do seu próprio negócio.

Ainda assim, foi possível estabelecer uma análise prévia dessas alianças, que após análise mais apurada, sob a luz do referencial teórico permitiu a elaboração de considerações finais.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre a Cadeia Produtiva da Carne, demonstrando seus participantes e papel de cada um deles. Além disso, define os conceitos de Cadeia de Valor e Alianças Estratégicas, utilizando-se dos principais teóricos que defendem este assunto.

3.1 CADEIA PRODUTIVA DA CARNE

Em 2007, segundo dados preliminares do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) o rebanho bovino brasileiro era de aproximadamente 200 milhões de cabeças, configurando como o maior rebanho comercial do mundo.

Segundo o Fórum Nacional Permanente da Pecuária de Corte (FNNPC), da Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil, no ano passado, dados preliminares desta entidade indicam que foram abatidas 44,4 milhões de cabeças e estimam para 2007 um abate de 45 milhões de cabeças. Quanto às exportações, as estimativas da entidade mostram elevação de 10% em volume e quase 20% no faturamento, colocando o Brasil como o maior exportador de carne “commodity” mas o sexto em faturamento devido a falta de qualidade. A tabela a seguir aponta os dados de anos passados, dados preliminares de 2006 e estimativas para 2007.

Tabela 1 – Pecuária bovina de corte em números.

Pecuária bovina de corte em números					
	2007*	2006**	2005	2004	2003
Rebanho Total (milhões de cabeças)	207,2	204,7	202,7	197,8	189,1
Abate***	45	44,4	43,1	41,4	37,6
Desfrute (abate/rebanho em %)	21,72	21,67	21,25	20,94	19,91
Produção de carne (mil ton/peso carcaça)	9.200	8.950	8.750	8.350	7.700
Consumo interno (mil ton/peso carcaça)	6.880	6.780	6.601,6	6.548,90	6.462,90
Consumo per capita (kg/hab/ano/peso carcaça)	36,7	36,6	36,2	36,4	36,4
Exportações (mil ton/peso carcaça)	2,42	2.200	2.197,60	1.854,40	1.300,80
Importações (mil ton/peso carcaça)	100	30	49,2	53,3	63,7

* Estimativa. ** Preliminar. *** Inclui abate sonogado.

Fontes: MAPA, IBGE, CNA, DBO, 2007.

Quanto às exportações, as estimativas da FNNPC mostram elevação de 10% em volume e quase 20% no faturamento em relação 2005/2006. A tabela a seguir aponta os dados comparativos entre os anos na exportação de carne bovina.

Tabela 2 – Exportações de carne bovina 2005/2006.

Exportação de carne bovina 2006/2005									
Ano	2006			2005			Variação 2006/2005 %		
Tipo	Valor*	Volume*	Preço*	Valor*	Volume*	Preço*	Valor*	Volume*	Preço*
Carne in natura	3.314	1.679	2.558	2.419	1.487	2.228	29,57	12,88	14,79
Carne industrializada	654	508	3.221	525	447	2.938	24,67	13,71	9,64
Miúdos bovinos	135	95	1.422	116	91	1.273	16,03	3,86	11,72
Total geral	3923	2.282	-	3.059	2.025	-	28,22	12,69	-

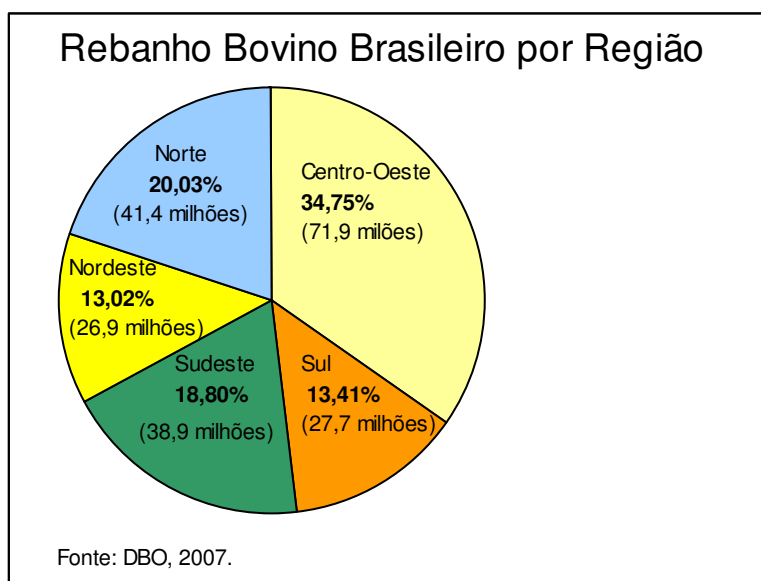
Fonte: MDIC/Secex/Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio/MAPA.

* Valor em milhão de US\$, volume em equivalente de carcaça e preço em US\$ em tonelada líquida.

Dados do IBGE demonstram um crescimento do rebanho em 2005 de apenas 1,3% mais elevado do que no ano anterior, e revela um percentual de elevação que se reduz pelo terceiro período consecutivo. Em 2004 ele foi de 4,5%, contra 5,5% de 2003 e 5,8% de 2002. Nas análises divulgadas pelo instituto, uma das causas apontadas para este menor crescimento de 2005 foram mudanças da pecuária para diferentes atividades, como soja e cana-de-açúcar.

Na região Centro-Oeste, onde pasteja o maior número de animais, a taxa de evolução foi a menor de todas as regiões (1,1%), resultando num total de 71,9 milhões de cabeças. Aumentaram seus volumes os Estados de Goiás (1,5%) e o de Mato Grosso (2,8%), que detém sozinho quase 13% do rebanho nacional sendo o maior rebanho do Brasil. O gráfico abaixo determina a porcentagem do rebanho nacional por região e a quantidade de animais por região.

Figura 1 – Rebanho bovino brasileiro por região



De acordo com Pineda (2001) no ano de 2000 tinha-se 200 milhões de hectares de pastagens sendo utilizados no Brasil, 1,8 milhões de propriedades, sete milhões de empregos, 700 empresas industriais de processamento, 100 de armazenagem e 55 mil pontos de comércio varejista. Sabendo que 47% da carne bovina exportada pelo Brasil vêm de MS.

A média do consumo de carne bovina no Brasil foi de 36,5 kg de equivalente-carcaça/pessoa/ano em 2000, sendo superado em nível mundial apenas pelo Uruguai (75,3 kg), pela Argentina (69,0 kg), pelos EUA (45,3 kg) e Nova Zelândia (42,4 kg). O consumo interno brasileiro não se alterou muito até o ano de 2006, apresentando um ligeiro aumento, chegando a 36,7 kg per capita (PINEDA,2000).

Contudo, há de se considerar com cautela os dados de consumo per capita no Brasil, em consequência da elevada concentração de renda. Políticas que favoreçam a equidade na distribuição de renda poderão elevar o consumo per capita de carne bovina no Brasil (EMBRAPA, 2003).

Segundo Batalha (2001) a análise de cadeias de produção é uma das ferramentas privilegiadas pela escola francesa de economia industrial. De acordo com Morvan (apud BATALHA, 2001), temos três séries de elementos que estariam implicitamente ligados a uma visão em termos de cadeia de produção:

1. a cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;

2. a cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes;

3. a cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

A grosso modo, uma cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada, de jusante a montante, em três macrosegmentos, sendo que esta divisão pode variar de acordo com cada tipo de produto, e segundo o objetivo da análise, sendo os mesmos:

a . Comercialização - representa as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais (supermercados, mercearias, restaurantes, cantinas, etc). Podem ser incluídas neste macro segmento as empresas responsáveis somente pela logística de distribuição.

b. Industrialização - representa as firmas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor. O consumidor pode ser uma unidade familiar ou outra agroindústria.

c. Produção de matérias-primas - reúne as firmas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final (agricultura, pecuária, pesca, etc).

A cadeia produtiva pode ser resumida então como um recorte dentro do complexo agroindustrial mais amplo que privilegia as relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição, tendo como foco um produto definido (FARINA E ZYLBERSZTAJN, 1994).

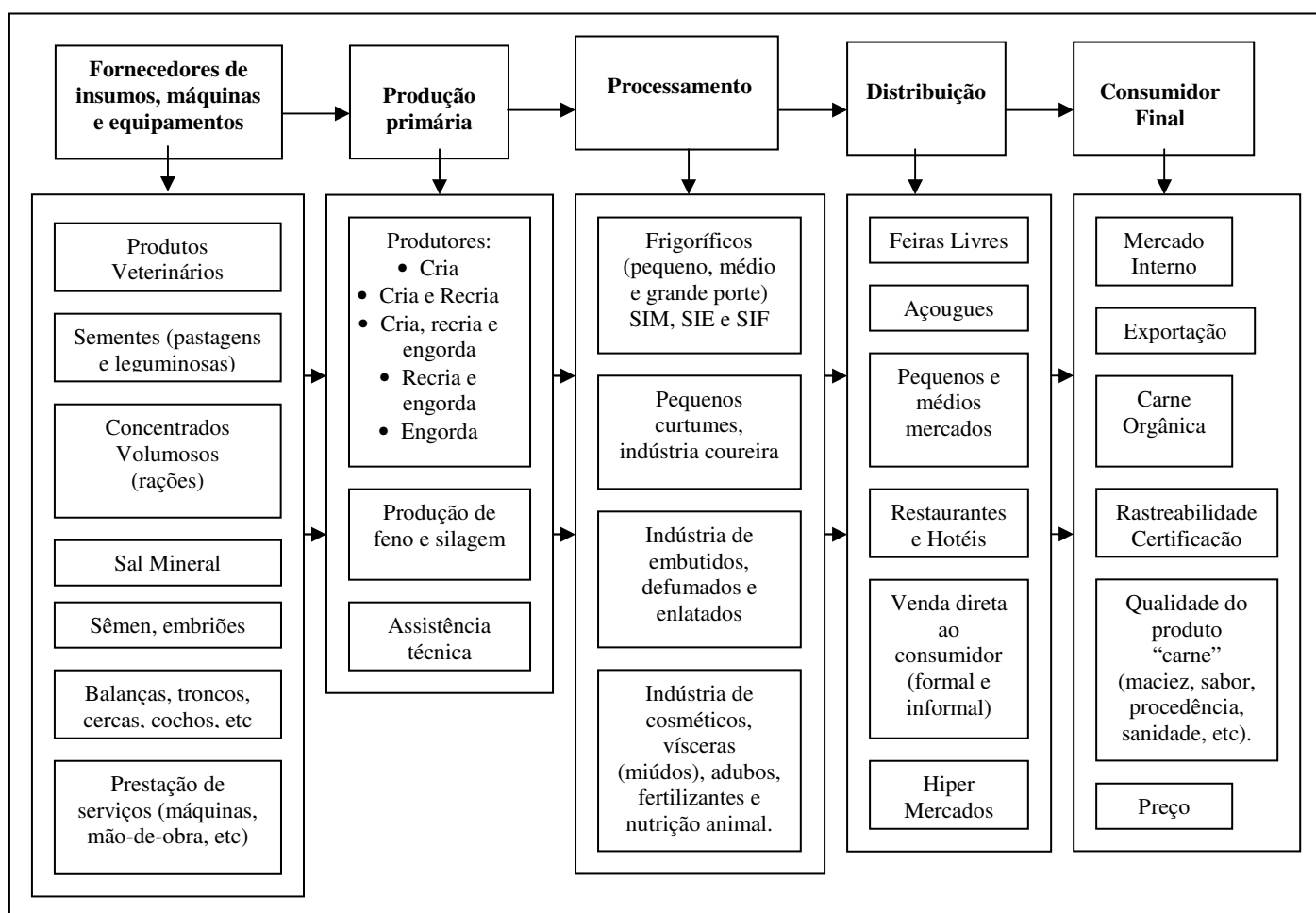
A compreensão da dinâmica das relações existentes entre os atores participantes da cadeia produtiva, desde a produção, indústria e distribuição, num mercado em constantes mudanças, as adaptações exigidas e as formas de regulações que imperam no seio destas relações, possibilita identificar pontos de

oposição e de integração entre os elos existentes ao longo da cadeia (AUOZANI, 2001).

Segundo Zylbersztajn (1993), a articulação dos elos da cadeia pode apresentar em alguns casos, atitudes cooperativas e, em outros, atitudes conflituosas. O relacionamento ao longo dos elos da cadeia produtiva, influencia diretamente na escolha das ações estratégicas a serem implementadas.

Os diversos atores são pressionados a mudarem seus processos, no fluxo de bens e serviços, pelos consumidores finais. Para que sua posição no mercado competitivo seja melhorada cada ator se organiza e se articula de forma a também pressionar aqueles atores que possam vir impedir o desenvolvimento de sua capacidade competitiva (AUOZANI, 2001) A figura 2 abaixo simplifica os elos da cadeia produtiva e os segmentos dentro de cada elo.

Figura 2 – Cadeia Produtiva da Carne Bovina



Fonte: Adaptado de Silva (2002).

Evidentemente, esta é uma visão simplificadora e de caráter geral, visto que as unidades produtivas do sistema também são responsáveis, por exemplo, pela introdução de inovações tecnológicas que eventualmente aportam mudanças consideráveis na dinâmica de funcionamento das cadeias agroindustriais. No entanto, estas mudanças somente são sustentáveis quando reconhecidas pelo consumidor como portadoras de alguma diferenciação em relação a situação de equilíbrio anterior.

A noção de cadeia produtiva representa uma forma útil de descrever um sistema produtivo de maneira a servir de base para a análise estratégica. Ela constitui uma etapa importante do planejamento estratégico de uma empresa, pois permite à mesma situar-se no contexto da cadeia da qual faz parte, bem como analisar o posicionamento estratégico dos demais atores da cadeia. É importante também para a definição de políticas para o setor bem como de estratégias de articulação da cadeia produtiva (AUOZANI, 2001)

A noção de cadeia produtiva abarca as atividades agropecuárias não apenas na etapa de produção, mas também nos elos a montante e a jusante de fornecimento de insumos, máquinas e implementos, bem como transformação agroindustrial e comercialização.

Segundo Cardoso (1994), o bovino abatido transforma-se em numerosas e variadas matérias-primas e produtos. A produção de bovinos pode utilizar diferentes níveis tecnológicos, envolve fases de criação diversas e, no Brasil, é uma atividade de abrangência nacional. A estrutura central na cadeia produtiva da pecuária bovina de corte é o sistema biológico de produção de bovinos, englobando as diferentes etapas da criação, em combinações, em torno das quais se agrupam os produtores.

Os principais produtos do sistema de produção de bovinos são os animais representados pelas seguintes categorias: bezerros(as) desmamado(as), novilhas em recria, garrotes, novilhos, vacas boiadeiras (vacas de descarte), tourunos (touro de descarte) e animais acabados, ou seja, prontos para o abate: novilhos, novilhas, vacas e bois gordos.

Dentro da cadeia produtiva da bovinocultura, encontramos todos os setores responsáveis pelos insumos, bem como desenvolvimento de tecnologias, tais como inseminação artificial, melhoramento genético e outros.

Neste momento, o abate, além da carcaça, são obtidos outros produtos, comumente chamados de subprodutos do boi, que são representados pela carne industrial, miúdos e glândulas, couro, cascos e chifres, intestinos e bucho, sangue e gordura, sendo que estes subprodutos normalmente são utilizados por outras indústrias.

Após a industrialização, entramos no momento da comercialização no meio atacadista e varejista, onde a distribuição ocorre na grande maioria das vezes pelo abatedouro ou frigorífico, chegando finalmente no consumidor final.

Se utilizarmos a cadeia de produção como ferramenta de análise e formulação de políticas públicas e privadas, sob o ponto de vista da cadeia produtiva da bovinocultura, podemos observar e identificar os elos fracos desta cadeia, que no presente momento com certeza são os produtores e frigoríficos, uma vez que são os mesmos que atravessam na atualidade maiores dificuldades. Usando esta ótica de formulação de políticas públicas, segundo BATALHA (2001), seria necessário a atuação do poder público junto à estes agentes, implementando programas de desenvolvimento e dando incentivos que facilitariam suas atividades.

Para usarmos a cadeia como ferramenta de descrição técnico econômica, devemos descrever as operações de produção responsáveis pela transformação da matéria-prima em produto acabado ou semi-acabado, obtendo desta forma uma seqüência linear das operações técnicas de produção.

Da mesma forma, que enquanto descrevemos as relações técnicas entre os agentes, traçamos suas relações econômicas; isto é, a forma como os agentes relacionam-se economicamente, seja por atividade direta ou não. Usando a cadeia de produção como metodologia de análise da estratégia das firmas, segundo BATALHA (2001), “ a definição de uma estratégia em face da concorrência tem por objetivo posicionar a firma na melhor situação possível para se defender contra as forças da concorrência ou transformá-las a seu favor”. Este aspecto será melhor enfocado, quando estivermos realizando a análise específica da formulação de estratégia por parte das firmas.

No âmbito das cadeias produtivas, a evolução da demanda de produtos alimentares aponta exigências crescentes, tanto no que se refere à diferenciação de produtos quanto nas questões de segurança alimentar. Neste cenário, a

coordenação destas cadeias é vital para o desenvolvimento de novos mercados e para o atendimento da demanda daqueles já existentes (FERREIRA, 1998).

A outra utilização da análise de cadeia de produção é utilizá-la para a análise de inovações tecnológicas, onde a tecnologia desempenha cada vez mais um papel importante na condição de concorrência entre os agentes.

Neste campo, podemos destacar a utilização da inovação tecnológica como forma de gerar novos produtos, a partir de desenvolvimento de mecanismos de análise que permitam avaliar o impacto das inovações tecnológicas sobre suas atividades e da concorrência.

Os objetivos de uma melhor coordenação da cadeia produtiva são: recuperar a produção pecuária, aumentar o abate inspecionado, reduzir a capacidade ociosa das empresas e melhorar a qualidade dos produtos oferecidos à população. Os principais instrumentos são os incentivos fiscais, para os agentes que concordam em adotar as regras do programa, e a capacidade de articulação do governo, capaz de induzir uma postura mais cooperativa entre os agentes. Um exemplo dessa articulação é a utilização compartilhada das instalações industriais de um frigorífico por outros frigoríficos situados na mesma região, evitando a disseminação de capacidade ociosa (FAVERET FILHO e SIFFERT FILHO, 1997).

Pode-se constatar, portanto, que uma cadeia só pode melhorar o nível de competitividade quando todos os segmentos da cadeia evoluem juntos, e também que a evolução em um segmento acaba influenciando o comportamento dos outros segmentos, mediante a difusão de inovações técnicas e de processos. Estas mudanças são mais rápidas e perceptíveis em cadeias onde existe um segmento que exerce grande poder de coordenação, como é o caso da cadeia de avicultura na qual o setor de industrialização exerce esse poder (ZENI, 2001).

Como resultado a diferenciação de produtos é limitada e fica quase que inteiramente nas mãos dos varejistas, através da manipulação dos vários tipos de cortes. Nos grandes centros, mesmo o tradicional açougue tende a assumir padrões diferentes dos tradicionais, aumentando o número de estabelecimentos no estilo “boutique de carnes”, o que também exige um padrão maior de qualidade e apresentação (FAVERET FILHO e SIFFERT FILHO, 1997).

Dentre as estratégias que vêm recebendo crescente importância despontam as alianças ou associações entre empresas, que podem se dar pelo compartilhamento de ativos específicos, como, por exemplo, canais de distribuição, desenvolvimento de produtos, proximidade locacional etc. Mas há também alianças ao longo da cadeia produtiva, em que a produção de determinado agente é absorvida por uma única empresa, sendo desenvolvido um produto com características próprias, capazes de garantir um determinado padrão de qualidade. Há uma sincronicidade no processo produtivo, que impõe ações coordenadas e cooperativas, a fim de se gerar e apropriar externalidades associadas à qualidade do produto.

As alianças na cadeia produtiva da carne têm como objetivo estabelecer canais estáveis de distribuição de carne de boa qualidade. Certas alianças visam acordos entre pecuaristas, frigoríficos, transportadores e supermercados visando as relações estáveis entre os diversos elos da cadeia, o que irá configurar a base para assegurar a qualidade dos produtos aos consumidores finais. Os animais comercializados pelos supermercados credenciados serão fornecidos por um grupo de pecuaristas pré-identificados e abatidos por frigoríficos de primeira linha. Com isso, o consumidor deverá encontrar um produto de boa qualidade – carne de novilho precoce, por exemplo – com regularidade (FAVERET FILHO e SIFFERT FILHO, 1997).

Numa segunda etapa, pode ser instituído um sistema de certificação, através de selos de identificação, o que introduzirá a tão desejada rastreabilidade na cadeia, permitindo a conexão entre o produto final e o pecuarista e possibilitando ao consumidor selecionar os produtores. Adicionalmente, os produtos de melhor qualidade poderão obter preços diferenciados, coisa que hoje não ocorre (FAVERET FILHO e SIFFERT FILHO, 1997).

3.2 CADEIA DE VALOR

Para se compreender melhor o funcionamento de uma cadeia produtiva, torna-se importante esclarecer como acontecem as relações internas e externas de uma organização na busca da competitividade.

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se apenas a empresa. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. O conjunto de benefícios de uma ou várias atividades diferenciadas é que darão à empresa a competitividade para permanecer no mercado. Uma forma sistemática para o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem é necessária para a análise das fontes da vantagem competitiva.

Para se entender melhor como as alianças estratégicas se inserem na Teoria da Vantagem Competitiva de Porter (1989) é necessário, antes, apreender-se o conceito de cadeia de valor proposto pelo mesmo autor. Tal conceito considera que uma empresa pode ser desagregada em suas atividades de relevância estratégica de forma que seja possível compreenderem-se o comportamento dos custos – e suas fontes – e os potenciais de diferenciação. Assim, a empresa obtém vantagem competitiva ao executar estas atividades estrategicamente importantes com o menor custo possível, ou ainda, com os custos menores do que a concorrência.

A cadeia de valores de uma empresa encaixa-se em uma corrente maior de atividades que pode ser denominado sistema de valores. Os fornecedores possuem cadeias de valores (valor "corrente acima") que criam e entregam os insumos adquiridos usados na cadeia de uma empresa.

Na visão de Porter (1989), a obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa mas, também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral. As cadeias de valores de empresas em uma indústria diferem, refletindo suas histórias, estratégias e sucesso na implementação. Uma diferença importante é que a cadeia de valores de uma empresa pode divergir em escopo competitivo da cadeia de seus concorrentes, representando uma fonte em potencial de vantagem competitiva.

A extensão da integração das atividades de uma empresa, tanto à montante como à jusante determina o seu posicionamento competitivo dentro da cadeia produtiva. A cadeia de valores de toda empresa é composta de nove categorias genéricas de atividades reunidas de formas características, divididas em atividades

de apoio e atividades primárias. A figura abaixo ilustra a cadeia de valor genérica proposta por Porter.

Figura 3 – Cadeia de valor genérica.



Fonte: PORTER, 1989.

As atividades de apoio são aquelas que dão o suporte necessário para que as atividades primárias sejam realizadas, fornecendo os insumos como: infra-estrutura da empresa, desenvolvimento de tecnologia, gerenciamento de recursos humanos, compra de materiais e coordenação das atividades internas da empresa. As atividades primárias são aquelas diretamente ligadas à criação e execução do produto, logística interna e externa, marketing e vendas, transferência de serviços para o comprador e assistência pós-venda. A margem de lucro alcançada pela empresa está diretamente relacionada com a forma de como é gerenciada a sua cadeia de valores. “As atividades de valor, são, portanto, os blocos de construção distintos da vantagem competitiva.” (Porter, 1992).

A atividade de infra-estrutura dá suporte à todas as áreas da organização, enquanto as demais poderão atender a todas as atividades primárias ou a apenas uma delas, conforme a necessidade e a atividade desempenhada pela organização.

Agregar valor a um produto, portanto, implica executar uma ou mais atividades – primárias e/ou de apoio – a um custo menor ou de uma forma melhor que os concorrentes. Dada a complexidade cada vez maior das inter-relações econômicas em um contexto de mercado hipercompetitivo, é pouco provável que uma empresa detenha competência suficiente para dominar todas as atividades da

cadeia de valor. Assim, as alianças estratégicas se prestam muito bem ao objetivo de se compensar as lacunas de competência que a empresa apresente ao longo de sua cadeia de valor, através do compartilhamento de atividades com outras empresas que agreguem maior valor ao seu produto (OLIVEIRA, 2001).

Dadas as diversas formas possíveis de cooperação Porter (1989) ressalta que o compartilhamento de uma atividade de valor resultará em vantagem competitiva para a empresa na medida em que essa atividade representa uma fração importante dos custos operacionais e os mesmos possam ser reduzidos através do compartilhamento. Da mesma maneira, o compartilhamento de uma atividade que contribui para a diferenciação resultará em vantagem competitiva desde que aumente a singularidade desta atividade ou reduza o custo de ser singular.

O processo de criação de valor por meio das alianças encerra um caráter dualista, pois ao mesmo tempo em que a empresa contribui para a aliança com suas habilidades e recursos, ela extrai de seus parceiros as habilidades e recursos de que necessita (DOZ e HAMEL, 1998). Nesse sentido, as alianças podem funcionar como um canal de aprendizagem e internalização de novas competências, principalmente as de caráter tácito e, portanto, difíceis de obter. Mais que isso, o conhecimento apreendido no interior da aliança pode ser alavancado em outros negócios externos a ela mesma (OLIVEIRA, 2001).

A agregação de valor tem como principal caminho à diferenciação e a diversificação. A diferenciação se dá pelos atributos aparência visual, origem, sanidade, qualidade, sabor, teor de ingredientes e insumos, desempenho, durabilidade, estilo, método de produção (orgânico), livre de modificação genética, ou seja, a não variabilidade das características. Já por serviços, ocorre a partir frequência de entrega (regularidade) ou formato de entrega (de uso específico, limpo, embalado, pronto para exposição). A terceira forma de diferenciação é a do atendimento, relações de proximidade com o cliente, competência, reputação e credibilidade, educação, facilitam-na. Por último, temos a diferenciação pelo uso da marca (PEREZ, 2002).

Um item importante a ser seguido é a definição de uma “marca” ao produto, buscando avanços significados para conceitos de estratégia e marketing. O conceito de marca é um termo utilizado para abarcar um certo número de elementos básicos diferenciados, que coletivamente definem a marca. Ele se divide em atributos e

benefícios do produto, componentes perceptuais, conceito de identidade e imagem que geram valor patrimonial de marca, funcionalidade e simbolismo facilitando a comunicação de marketing (TAVARES, 2007).

3.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Alguns fatores decisivos na concretização de laços entre as empresas foram detectados por Coutinho e Ferraz (1994) em pesquisa realizada em empresas nacionais e internacionais, e que são fundamentais no adequado funcionamento das redes de relações. Primeiro e talvez o mais importante, a capacidade de desenvolver relações de longo prazo com os fornecedores, relações estas baseadas em confiança e comunicação, ao invés de estimulá-los à concorrência em função de redução de preços (selecionando poucos fornecedores, mas confiáveis).

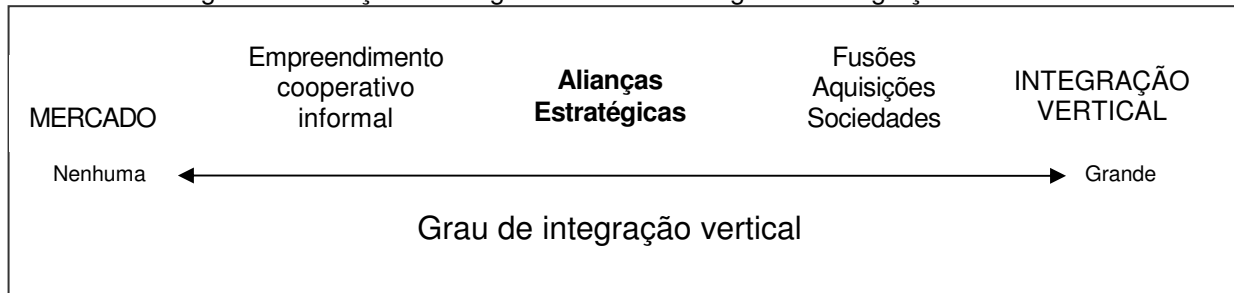
Alianças estratégicas são parcerias mercadológicas estabelecidas entre agentes de uma cadeia produtiva que optam por executar conjuntamente um projeto ou atividade específica, coordenando as habilidades e recursos necessários, ao invés de executar o projeto ou atividade individualmente e assumindo todos os riscos bem como enfrentando a concorrência sozinha. A aliança assume amplo conceito de qualidade envolvendo, além das exigências do consumidor, aspectos tecnológicos, demográficos, econômicos e culturais. Além disto, muda-se a postura de coordenação, buscando-se competitividade da cadeia em longo prazo, conforme maior número de agentes participantes do processo (PEROSA, 1999).

Segundo Lorange e Roos (1996), os fatores que podem caracterizar as alianças estratégicas são:

- Nacionalidade e grau de cooperação entre as empresas;
- Contribuição de cada empresa decorrente de sua cadeia de valor;
- Escopo geográfico e missão (em sentido de cadeia de valor);
- Exposição a riscos fiduciário e ambiental;
- Relativo poder de barganha e propriedade.

Uma forma teórica de definir alianças estratégicas é examinar a escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (“mercado”) e, de outro, a internalização total (“hierarquia”). Esta escala é mostrada na Figura 4.

Figura 4 - Alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical



Fonte: LORANGE e ROOS, (1996).

Ao longo da reta, uma aliança estratégica pode assumir, na proximidade dos mercados, a forma de acordo de cooperação informal ou um simples relacionamento comercial e no outro extremo pode assumir a hierarquia, com a participação no capital do outro, ou ainda proceder uma aquisição ou fusão. As alianças estratégicas podem ser definidas como formações intermediárias ao longo dessa escala.

Segundo Lewis (1992), as alianças estratégicas provêm o acesso a muito mais recursos do que qualquer empresa isolada possui ou pode comprar. Podem expandir grandemente a capacidade de uma empresa para criar produtos, reduzir os custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se aos concorrentes, atingir a escala necessária à sua sobrevivência nos mercados mundiais e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas.

É necessário tornar todas as decisões importantes a respeito da gestão de uma aliança, inclusive objetivos, medidas de desempenho, marcos, responsabilidades, comprometimento de recursos e outros aspectos chave do plano de negócios, antes de se comprometer com ela. Tem que se definir claramente também que a empresa irá tomar outras decisões no decorrer do trabalho.

As motivações que levam as empresas a estabelecerem alianças podem variar, desde a transferência de tecnologia, aquisições de novos mercados, melhoria no sistema de distribuição, obtenção de economia de escala, superação de barreiras alfandegárias e legais, etc. O posicionamento da empresa no mercado é que vai

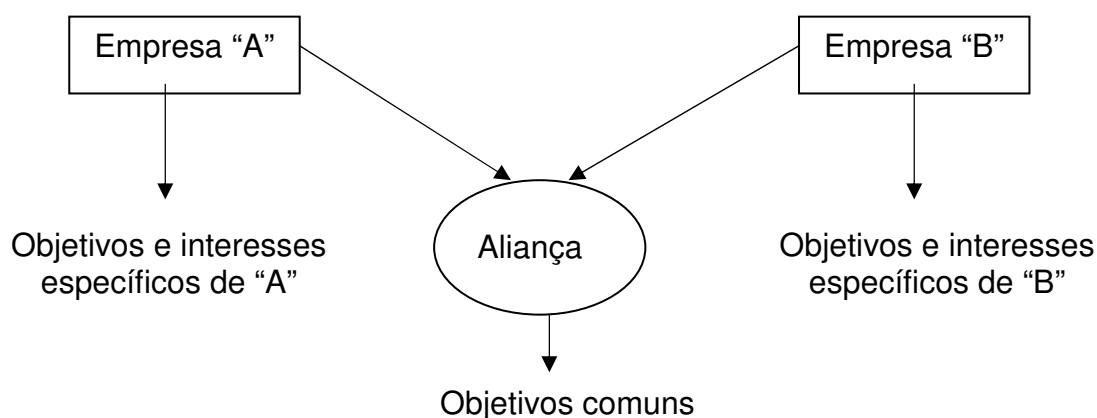
definir o tipo de aliança, pois se a mesma encontra-se ameaçada, procurará se defender, permanecer, reestruturar-se ou adquirir novos mercados (AUOZANI, 2001).

A principal característica de uma aliança é a independência das empresas envolvidas na parceria. As alianças permitem às empresas compartilhar recursos para atingir um objetivo comum sem, contudo, abrir mão de sua autonomia estratégica e de interesses específicos (DUSSAUGE e GARRETTE, 1999).

Segundo Castro (1996) há hoje uma tendência à cooperação entre empresas situadas em diferentes níveis da cadeia produtiva: fornecedores, consultores, certificadores, empresas subcontratadas, parceiros de desenvolvimento de produtos, etc. Mesmo a organização de blocos comerciais (Nafta, Mercosul, CEE) está relacionada com esta tendência. Até mesmo as relações estabelecidas inter-blocos caminham neste sentido (AUOZANI, 2001).

Porter (1989) considera que as alianças podem permitir o compartilhamento de atividades sem a necessidade de entrar em novos segmentos de indústria, áreas geográficas ou indústrias relacionadas. Assim, elas são formas de obtenção de vantagens de custo ou de diferenciação dos elos verticais, sem a imobilização de capital em integração vertical. A figura que se segue, proposto por Dussauge e Garrette (1999), representa bem o princípio de uma aliança:

Figura 5 - Representação esquemática de uma aliança.



Fonte: DUSSAUGE e GARRETTE (1999)

Estas parcerias constituem um tipo de coordenação da cadeia produtiva que objetiva transformar uma mercadoria sem especificações técnicas num produto com características de melhor qualidade, principalmente sanitária. A experiência recente de países europeus com zoonoses demonstra que a parceria constitui o caminho mais curto para a segurança de qualidade da carne (FELÍCIO, 1999).

As alianças estabelecem um programa de qualidade que leva em conta uma redefinição do comportamento dos agentes que compõem a mesma. O oportunismo que geralmente compromete as relações comerciais entre os agentes econômicos na cadeia da carne bovina é um impedimento à melhoria da eficiência econômica dos diversos elos desta cadeia.

A re-engenharia deste sistema produtivo não é fácil e está comprometida pelo individualismo, condição precária de exploração, baixo nível tecnológico dos pecuaristas e proprietários de frigoríficos e finalmente pela falta de informação dos açougueiros e consumidores. Somente as exigências dos consumidores provocarão a re-organização e educação do sistema produtivo da carne bovina. Nesta ótica o varejo assume uma posição estratégica, pois ele identificará as exigências dos consumidores e repassará estas informações para toda a cadeia, surtindo os efeitos desejados no produto final (PINEDA e TONHATI, 2001).

Dentre as vantagens, algumas merecem destaque, havendo prevalência da composição entre empresas, as seguintes: compartilhamento de atividades comuns, desde compras integradas a capacitação de mão-de-obra; marketing em conjunto, pesquisa de mercados; contratação de serviços e logística; acessibilidade à informação tecnológica e aos sistemas de informação e assistência técnica; aceleração de processos produtivos; alcance de competitividade e minimização de custos, através da qualificação e capacitação das empresas; agregação de maior valor aos produtos; serviços de exportação e acesso a créditos (FELÍCIO, 1999).

Os principais objetivos na participação de alianças estratégicas segundo Kanter (2000) e Noleto (2003) são:

- Compartilhar riscos e sucesso;
- Obter economia de escala;
- Acessar novas frentes de atuação;

- Acessar tecnologia e conhecimento;
- Ampliar sua capilaridade (ampliar atuação geográfica);
- Alavancar habilidades (quando uma organização precisar do conhecimento específico que outra organização detém, por exemplo);
- Criar novos produtos e serviços dentro de uma indústria já existente;
- Formar alianças ímpares, a fim de casar fornecimento e demanda;
- Gerar novas fontes de lucro e entrar em novos mercados – com baixo risco;
- Elaborar parcerias do tipo ganha-ganha – e não apenas intercâmbio de serviços;
- Transformar a bagagem de conhecimento de sua empresa em novos produtos baseados na informação;
- Juntar-se a uma outra empresa de tecnologia, a fim de atingir novos mercados;

Os agentes que fazem parte da bovinocultura de corte estabelecem relações formais (contratos) e informais, ou seja, formam alianças para poderem atingir seu objetivo mais fácil e rapidamente e estas alianças possuem características próprias. Passam por várias fases, implicam em ajustamentos que envolvem as intenções estratégicas, questões culturais, competências das equipes de trabalho, habilidade política na negociação das atribuições de cada parte interessada (AUOZANI, 2001).

Segundo Noleto (2003) os passos ou atividades que devem ser seguidos para facilitar a formação de alianças estratégicas são:

- 1 - Definir estratégias e objetivos;
- 2 - Avaliar parceiros em potencial;
- 3 - Avaliar as possibilidades e o que oferecer em troca;
- 4 - Definir a oportunidade;
- 5 - Avaliar o impacto da ação conjunta;
- 6 - Avaliar o poder de "barganha";
- 7 - Planejar a integração;
- 8 - Implementar a integração.

As adesões em uma aliança devem ser espontâneas. No entanto, à coordenação, assessorada por uma auditoria de qualidade, reserva-se o direito de não aprovar a participação, ou até mesmo de excluir um participante com desempenho insuficiente ou incompatível com o nível de exigência do programa (FELÍCIO, 1999).

A coordenação é o processo de transmissão de informações, das etapas sequenciais que integram o conjunto de atividades necessárias para atender o mercado e responder a mudanças no ambiente competitivo (FARINA e ZYLBERSZTAJN, 1994).

A coordenação não é uma característica intrínseca dos sistemas produtivos, mas sim resultado de uma construção dos agentes econômicos. Quanto mais apropriada a coordenação entre os agentes, mais rápida será a adaptação às modificações de ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações entre clientes e fornecedores (ESPÍRITO SANTO, 2001).

Para isto, são necessários mecanismos de coordenação específicos entre os diversos agentes que compõem o sistema. Esta ação visa gerar um produto com atributos de qualidade, demandado por agentes que sinalizam para trás e para frente na cadeia. Nestas relações se necessita cada vez mais de postura cooperativa entre os componentes (LOBO e ROCHA, 2002).

Os agentes devem ser específicos a respeito da meta, esclarecer e resolver os interesses separados, respeitar a independência de cada empresa e definir os limites do empreendimento.

Dificuldades como crédito, tecnologia, mercado, matéria-prima, qualificação de mão-de-obra, distribuição, entres outros, são de difícil equacionamento, quando administrados por unidades isoladas.

Os integrantes das alianças assumem compromissos baseados em normas, empenhando-se na busca do interesse comum em ofertar um produto de qualidade, sintonizado com as expectativas dos consumidores (ESPÍRITO SANTO, 2001).

Perosa (1999,) verificou uma série de resultados positivos nas alianças como a regularidade de oferta de produtos com melhor padrão que o encontrado nas relações de mercado, propiciando planejamento, diminuindo a heterogeneidade de

matéria-prima e as ações oportunistas. Entretanto, estes benefícios não foram suficientes para manter a relação contratual entre os elos da cadeia de forma duradoura. Numa cadeia tradicionalmente marcada pelo comportamento adversário, muitas barreiras tendem surgir ao se propor maior comprometimento. Na grande maioria das alianças da cadeia bovina, as relações e parcerias são, quando muito, calcadas em contratos incompletos.

Dentre as principais dificuldades do sistema de alianças promover a harmonia de interesses dos participantes, é uma delas; pois muitas vezes eles são conflitantes e ao mesmo tempo requerem do processo de coordenação transparência dos objetivos e das etapas a serem cumpridas por cada parte. Para obtenção de sucesso entre os relacionamentos organizacionais alguns aspectos devem ser levados em consideração (LOBO e ROCHA, 2002):

- A excelência individual de cada participante, com adequado padrão produtivo e tecnológico que possam realmente contribuir para a produção de um produto diferenciado pronto a atender as exigências dos consumidores torna-se importante para a parceria.
- As relações entre os participantes devem ser congruentes com objetivos estratégicos a fim de beneficiar ambos os parceiros, devendo haver dependência mútua.
- É de fundamental importância a existência de um agente que promova a coordenação entre os elos da cadeia. As alianças praticadas na Austrália e nos Estados Unidos por exemplo, são em sua maioria coordenados por uma Associação de Raça com apoio do governo.

Segundo Perosa (1999) o poder de barganha ora se apresenta maior para o pecuarista, ora pelos frigoríficos e, mais recentemente, para os distribuidores varejistas, observando ainda hoje a postura oportunista dos elos quando diz respeito a ganhos momentâneos. Tal postura dificulta estabelecer um planejamento e uma modernização ao longo da cadeia e reduz a confiança das partes na relação.

As mudanças na economia e na demanda, novas tecnologias e ação governamental, são alguns dos fatores que impactam o desempenho da aliança, exigindo habilidades especiais dos envolvidos para que a mesma se fortaleça, ou caso não haja entendimentos, se desfça (AUOZANI, 2001).

Diversos são os casos relatados de ações oportunistas, de quebra do acordo e abandono da parceria; envolvendo casos tanto de produtores rurais, como de frigoríficos e supermercados.

Os principais problemas, encontrados na literatura, para o insucesso dos programas de alianças são (ESPÍRITO SANTO, 2001):

- Baixa integração frigorífico-produtor - relação adversária e de desconfiança entre eles;
- Pouco incentivo pago ao produtor - ainda não há informações suficientes ao consumidor quanto à qualidade das carnes e por isso adquire o produto pelo mesmo preço, impossibilitando o pagamento de prêmios satisfatórios aos produtores.
- Para o frigorífico - não cumprimento da entrega de animais conforme a escala de abates negociada, reduzindo o volume de produto entregue ao supermercado e dificultando as negociações.
- Supermercados - têm menor interesse no dianteiro, restringindo sua aquisição, além de não repassar o prêmio pago pelos frigoríficos aos produtores, apesar do aumento de vendas constatado na gôndola.

As parcerias podem trazer vantagens a todos os segmentos da cadeia produtiva. Para o pecuarista, participar de um programa de qualidade aumenta o giro de capital dentro da sua propriedade e também pela possibilidade de haver uma remuneração extra pela qualidade de seu produto. A indústria terá a garantia do fornecimento de sua matéria prima, em quantidade, qualidade e com regularidade, predeterminada entre as partes.

O varejo poderá promover aproximação entre o consumidor e o produto de qualidade garantida. As vantagens de uma aliança estão fundamentalmente associadas à redução de custos de transação e melhorias em processos devido ao maior fluxo de informações e capacidade de previsão. Indústrias processadoras terão a garantia de que o fornecimento de suas matérias-primas, em quantidade e qualidade, estaria de acordo com suas necessidades além da vantagem de poder estar mais próxima do consumidor de seus produtos e assim identificar mais facilmente suas necessidades de consumo, aumentando sua diferenciação em

termos de qualidade e de serviços, e controlando melhor seus canais de distribuição, entre outros (SILVA e BATALHA, 1997).

4. ESTUDO DE CASOS

Neste capítulo são apresentados três casos de parcerias estabelecidas entre agentes da cadeia da carne bovina de Mato Grosso do Sul. Os três casos selecionados são: o Novilho Precoce, o Boi Orgânico e Programa Novilho Supreme.

4.1 Caso 1 – NOVILHO PRECOCE

A parceria Novilho Precoce, iniciada e alavancada pela Associação Sul-Mato-Grossense de Produtores de Novilho Precoce (ASPNP), visa oferecer um produto de melhor qualidade ao consumidor final, por meio de ações conjuntas entre produtores, indústria e varejo, atuantes neste segmento. Essa parceria baseia-se na coordenação entre os elos da cadeia produtiva da carne bovina, organizada a partir das características de produto desejadas pelo consumidor final.

Esta aliança se faz pela participação de três elos da cadeia produtiva, o produtor rural, a indústria de processamento e o varejo, representados respectivamente pela Associação do Novilho Precoce, o Frigorífico Peri Ltda e a Rede Carrefour de Supermercados.

A Associação Novilho Precoce, sediada em Campo Grande/MS, foi instituída no ano de 1998, por um grupo de produtores rurais, visando atender a crescente demanda por carne bovina de qualidade comprovada e com identificação de origem, no mercado nacional e internacional. Atualmente o número de associados gira em torno de 200 e aumentando gradativamente.

A idéia surgiu com o intuito de valorizar o produto “Carne de Novilho Precoce” de características diferenciadas, até então produzida e comercializada como “*commodity*”.

Assim, tornou-se evidente a necessidade de se identificar nichos de mercado dispostos a remunerar diferenciadamente a carne de novilho precoce, de características superiores às carnes bovinas convencionais.

Por outro lado, a garantia de regularidade na oferta tornou-se indispensável. Diante disso buscou-se uma maior organização dos produtores para

estabelecimento de regras e metas de produção no sentido de consolidar as características do produto desejado e a quantidade suficiente para atender a demanda.

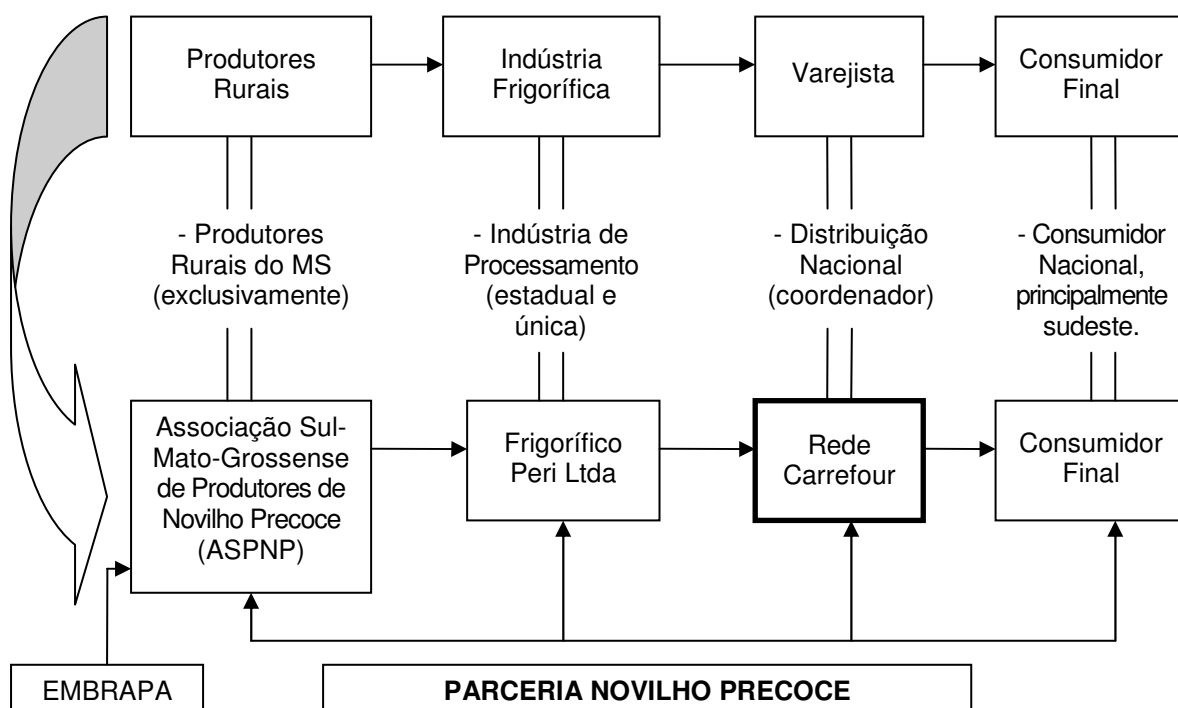
Na busca de parceiros dispostos a distribuir o produto, foi firmado um acordo com a rede Carrefour de Supermercados a qual faz o papel de agente coordenador, na medida em que estabelece os atributos de produção e comercialização desejados, definidos no seu caderno de encargos.

Os animais desta aliança são abatidos no Frigorífico Peri Ltda, no município de Terenos - MS e os produtos são distribuídos pela rede Carrefour em Mato Grosso do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e demais Estados do Brasil.

A relação entre o varejo, a indústria processadora e a associação dos produtores é uma relação contratual, documentada e assinada pelos interessados. Neste documento estão definidas as exigências para a comercialização do produto.

A figura 6 abaixo ilustra esta parceria ao longo da cadeia produtiva.

Figura 6 – Estrutura da Parceria Novilho Precoce



Fonte: Autor

4.1.1 Especificidades do Produto “Novilho Precoce”

A principal diferença entre o novilho precoce e a carne “*commodity*” são suas propriedades físico-químicas que são traduzidas em maciez, sabor, cor, odor e suculência. Estas propriedades são determinadas pelos fatores inerentes ao indivíduo (genética, idade, sexo), à fazenda de origem (manejo alimentar, manejo geral) transporte, manejo pré-abate, abate e métodos de processamento da carcaça, duração e temperatura de estocagem e a forma de cozimento ou preparo.

Para se enquadrar como novilho precoce o animal deve ter algumas características, como:

- Idade: ter no máximo 36 meses de idade, avaliada a partir do número de dentes permanentes, ou seja, desde dentes de leite à quatro dentes permanentes completos
- Peso: a amplitude de peso varia de acordo com a categoria do animal: carcaças devem ter no mínimo 210 Kg para machos e 180 Kg para fêmeas.
- Raça: não há restrição de raça ou cruzamento, desde que sejam utilizadas raças de corte especializadas
- Manejo: produzidos em pasto e suplementados, quando necessário, apenas com insumos ou subprodutos de origem vegetal, sem o uso de hormônios ou de antibióticos como promotores de crescimento.
- Padronização: os lotes devem ser uniformes e de boa conformação.
- Acabamento de carcaça: a espessura da gordura de cobertura na carcaça, que deve ser uniforme, bem distribuída e possuir entre 3 mm e 10 mm de gordura.

Os bovinos crescem em composição corporal até os sete anos de idade ou mais, mas grande parte do desenvolvimento muscular estará completo aos dois anos de idade, dependendo do seu tipo biológico.

Um bom desenvolvimento muscular proporciona uma boa produção de carne. Os novilhos e novilhas devem apresentar um bom volume e desenvolvimento muscular juntamente com um bom acabamento de gordura.

A avaliação da distribuição e uniformidade de gordura sobre a carcaça de bovinos durante o abate é importante para a classificação e tipificação das carcaças, visando um maior aproveitamento do lote abatido em relação à homogeneidade e padronização das carcaças no que se refere à quantidade e distribuição de gordura subcutânea ou de cobertura que segundo estudos influencia também na solubilidade do colágeno da carne, tornando-a mais macia.

A principal função da gordura de cobertura é a proteção contra o frio, evitando o "*Cold Shortening*", que provoca o encolhimento das fibras musculares, tornando rígidas as carnes mais superficiais, quando do resfriamento.

4.1.2 Especificidades da Parceria

Com o estabelecimento da parceria paga-se um preço prêmio para os produtores rurais. As fêmeas classificadas são remuneradas como animal macho, e dependendo dos critérios, sofrem redução de 1% a 7% em relação ao preço do boi. Em ambas as categorias, de machos e de fêmeas, as carcaças que não atendem aos pressupostos de qualidade da aliança são desclassificadas. O preço base estabelecido, por esta aliança, ao produtor - à vista ou a prazo - tem como referência os índices estabelecidos pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ/USP), para a respectiva região onde estão localizados os produtores. A tabela abaixo descreve os valores de acordo com o peso e a idade dos animais:

Tabela 3 – Valores referentes ao pagamento de preço prêmio.

NOVILHAS		
PESO/CARCAÇA	IDADE	PREÇO
Acima de 195,1 kg	0 – 2 dentes	Boi ESALQ – 1%
Acima de 195,1 kg	4 dentes	Boi ESALQ – 2%
De 190,1 – 195 kg	0 – 2 dentes	Boi ESALQ – 4%
De 190,1 – 195 kg	4 dentes	Boi ESALQ – 5%
De 180 – 190 kg	0 – 2 dentes	Boi ESALQ – 6%
De 180 – 190 kg	4 dentes	Boi ESALQ – 7%
Abaixo de 180 kg	-----	Vaca ESALQ – 2%
BOIS LEVES		
PESO/CARCAÇA	IDADE	PREÇO
De 210 – 225 kg	0 - 4 dentes	Boi ESALQ
Abaixo de 210 kg	-----	Vaca ESALQ

Fonte: ASPNP (2008).

Devido a sazonalidade das chuvas, em algumas épocas do ano a quantidade de animais disponíveis diminui, então a tabela de classificação é adaptada, aceitando-se fêmeas mais leves com preços melhores, para garantir a oferta necessária.

O abate e a classificação dos animais são acompanhados por um representante do produtor ou por um técnico da empresa varejista – médico veterinário, zootecnista ou agrônomo.

Os bois desclassificados; ou seja, aqueles que não atingiram o peso mínimo estabelecido, receberão preço de vaca ESALQ. O frete, pago pelo frigorífico, será para distâncias de até 550 km, contados a ida e a volta, sendo o excedente pago pelo produtor. Fêmeas prenhas e animais com lesões graves também serão desclassificados. A quantidade permitida para desclassificação é de aproximadamente 10% por abate.

A empresa varejista, a cada 15 dias, apresenta à associação a quantidade de animais que precisará naquele período. Já o produtor, para escalar seus animais, preenche e envia a associação uma ficha de “confirmação de abate” com os dados do proprietário, a quantidade de animais destinados a parceria, determinando as idades, a raça (cruzado ou nelore), a data do embarque e a forma de pagamento (a vista ou a prazo).

Quando a escala já programada pelo contato dos produtores não suprir a demanda, os funcionários da associação entram em contato com outros associados que não haviam ainda agendado seus animais, solicitando o adiantamento do abate para atender essa necessidade. Hoje, são abatidos mensalmente aproximadamente 5 mil animais oriundos da parceria.

Os abates são realizados sempre nas segundas e sextas-feiras. Após 48 horas do abate, as informações técnicas de peso, animais classificados, acabamento de carcaça, animais machucados são vinculados no *site* da associação numa área restrita ao associado.

Esses animais requerem cuidados especiais durante todo o processo produtivo, do nascimento até o abate, minimizando perdas que definirão o valor de cada animal abatido.

Como forma de pagamento do abate as vísceras e o couro, que também são de qualidade superior, são entregues ao frigorífico, promovendo uma reciprocidade de benefícios entre agentes.

Os produtos desta parceria são comercializados pela empresa varejista com um selo de identificação denominado “Garantia de Origem” e são dispostos em locais próprios e exclusivos nas lojas.

Uma melhor coordenação da cadeia produtiva resulta em benefícios para todos os agentes envolvidos, sejam ganhos diretos ou indiretos, todos aproveitam das vantagens proporcionadas em cada etapa de produção. Abaixo segue uma lista das principais vantagens dos participantes.

- Associação (Produtores)

- Facilidade de comercialização do seu animal devido a capacidade agregada da Associação;
- Recebimento de preço prêmio;
- Possibilidade de programação da produção – fluxo de caixa;
- Oportunidade de venda em diferentes mercados;
- Supervisão e acompanhamento por médico veterinário do processo produtivo, de abate e classificação de carcaça;
- Orientação na produção, formação de lotes uniformes e com qualidade;
- Troca de experiências e tecnologias em atividades e eventos;
- Informação e orientação sobre tendências de mercado;

- Indústria de Processamento – Frigorífico Peri

- Homogeneidade dos lotes, gerando aumento da eficiência da indústria frigorífica;
- Otimização de equipamentos, mão-de-obra e infra-estrutura;
- Obtenção de couro e miúdos de melhor qualidade;

- Rede Carrefour de Supermercados

- Oferta regular de carne de qualidade durante todo o ano;
- Garantia de um produto seguro e de qualidade produzido dentro dos padrões exigidos pelo próprio Carrefour;
- Baixos investimentos em desenvolvimento de fornecedores individuais devido a relação com a Associação.

Mesmo satisfatório a parceria enfrenta ainda alguns aspectos críticos, tais como: a não inclusão de machos pesados na comercialização, já que há exigência de novilhas e machos leves com peso de até 225 kg. Na etapa de produção os animais machos e fêmeas têm aproximadamente a mesma taxa de nascimento e, conseqüentemente números equivalentes de adultos. Assim resta ao produtor associado a opção de venda como “*commodity*” ou sua inserção em outra parceria.

No intuito de sanar este aspecto crítico, a associação pretende promover ou estabelecer novas alianças. Para isso, pretende-se fornecer para o Programa Novilho Supreme também descrito nesta dissertação, e conseqüentemente aumentar a quantidade de associados fortalecendo cada vez mais a Associação.

Outro aspecto crítico é o descompasso entre a produção e a comercialização dos animais; o que se observa é uma maior oferta do que a demanda em alguns períodos do ano e em outros períodos a falta dela.

4.2 Caso 2 – BOI ORGÂNICO

A parceria Boi Orgânico, iniciada e alavancada pela Associação Brasileira de Pecuária Orgânica (ABPO) visa fornecer um produto diferenciado para um público preocupado com as questões sócio-ambientais de produção e consumo.

As ações conjuntas entre os produtores, a indústria, o varejo, os órgãos de certificação e as instituições de pesquisa e extensão, todos com igual preocupação, permitiram a composição dessa parceria, representados respectivamente pela Associação Brasileira de Pecuária Orgânica (ABPO), o Frigorífico JBS – Friboi, redes de varejo, além dos órgãos Associação de Certificação Instituto Biodinâmico (IBD), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Universidade

Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade para o Desenvolvimento do Estado e Região do Pantanal (UNIDERP) e WWF- Brasil.

A Associação Brasileira de Pecuária Orgânica (ABPO) foi criada em 2001 numa reunião de fazendeiros do Pantanal de Mato Grosso do Sul preocupados com a produtividade obtida, considerada ainda baixa para os tempos atuais. Neste encontro foram identificados os processos históricos de produção no Pantanal, que ao longo dos anos apresenta rentabilidade relativamente mais baixa quando comparada às dos sistemas mais intensivos de produção devido aos aspectos ambientais limitados. Com o apoio fornecido aos produtores a Associação conta, hoje, com 15 produtores e com 35.000 animais inseridos no Programa.

A partir desse encontro pensou-se então em lançar um novo produto, o “Boi Orgânico”, esperando-se uma remuneração melhor ao produtor, além da conservação e preservação do ecossistema, que desse maior sustentabilidade à produção do homem pantaneiro.

O produtor interessado em se associar à ABPO primeiro necessita estar de acordo com as normas de produção, para isso precisa entrar em contato diretamente com o IBD e iniciar a criação orgânica, depois da propriedade certificada o futuro associado deve aguardar quando a demanda permitir sua entrada. Como os contratos entre ABPO e produtores são informais, relações de amizade e identidade geográfica também são levadas em consideração para evitar ações oportunistas.

Ao fundarem a Associação os produtores começaram a estabelecer relações estratégicas pra viabilizar a certificação deste novo produto. O primeiro passo foi contactar a Associação de Certificação Instituto Biodinâmico (IBD) localizado em Botucatu, São Paulo, empresa sem fins lucrativos, reconhecida internacionalmente, que desenvolve atividades de inspeção e certificação agropecuária; de processamento e de produtos extrativistas, orgânicos e biodinâmicos, auxiliando o desenvolvimento de um padrão de agricultura sustentável baseada em novas relações econômicas, sociais e ecológicas.

A certificação é um processo de fiscalização e inspeção das propriedades agropecuárias e processos de produção, para verificar se o produto está sendo cultivado ou processado de acordo com as normas de produção orgânicas ou biodinâmicas. O foco da certificação é principalmente a terra e o processo de

produção, exigindo uma série de cuidados, desde a desintoxicação do solo até o envolvimento com projetos sociais e de preservação do meio ambiente.

Como forma de garantir suporte científico e credibilidade, instituições de ensino e fomento à pesquisa compuseram a parceria. A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), a Universidade para o Desenvolvimento do Estado e Região do Pantanal (UNIDERP) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) vieram para sedimentar conhecimento, dar suporte na área técnica e social, realizando o acompanhamento sanitário, pesquisas de modo geral e desenvolvendo projetos sociais nas propriedades associadas.

A WWF-Brasil, uma das maiores Organizações não Governamentais (ONG's) de preservação do mundo, criou o programa "Pantanal para Sempre" que busca realização de atividades sustentáveis, preservação do meio ambiental e responsabilidade social na região pantaneira, e firmou também a parceria com a ABPO, oferecendo investimento logístico e financeiro à associação, em troca da implantação de mecanismos de conservação e proteção ambiental.

As parcerias firmadas favorecem o desenvolvimento sustentável com ganho social e ambiental, além de proporcionarem maior credibilidade ao produto em questão.

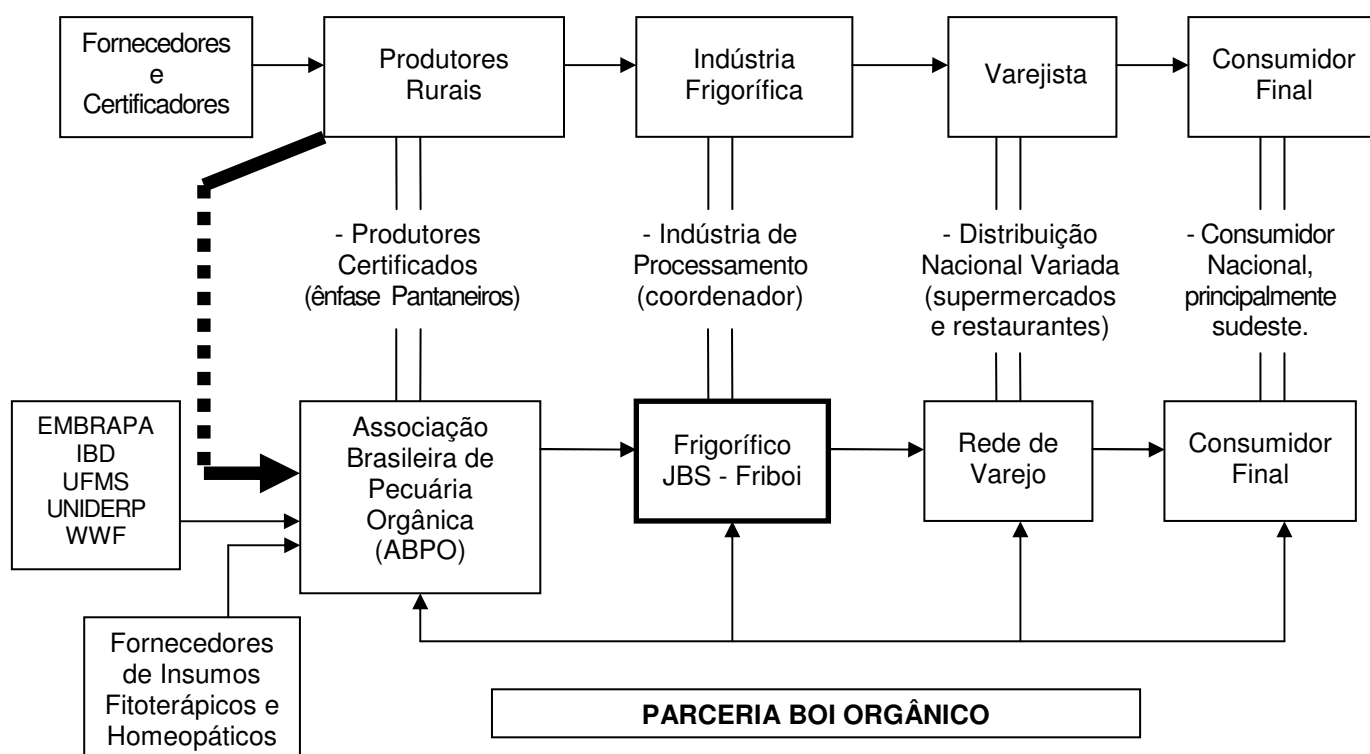
Uma vez solucionadas as questões técnico-produtivas, a parte comercial tornou-se o novo foco a ser resolvido, identificando mercados dispostos a remunerar diferenciadamente a carne orgânica.

Na busca de parceiros dispostos a distribuir o produto, acertou-se, então, um contrato de fornecimento, por um período de três anos, para a indústria frigorífica, o JBS – Friboi, com razoável remuneração diferenciada. Esta indústria faz o papel de agente coordenador na medida em que estabelece os atributos da comercialização, além de deter a marca do produto comercializado.

Outro agente importante para o sucesso da cadeia produtiva de carne orgânica é o fornecedor de insumos que correspondem a produtos específicos, sejam eles relacionados à alimentação ou a medicação, visto que no mercado atual esta representatividade é menos expressiva.

A figura abaixo ilustra esta parceria ao longo da cadeia produtiva.

Figura 7 – Estrutura da Parceria Boi Orgânico



Fonte: Autor

4.2.1 Especificidades do Produto “Boi Orgânico”

O produto orgânico é um produto sem aditivos químicos e/ou agrotóxicos, resultado de um sistema de produção agropecuário que obedece a normas rígidas de certificação, além do não uso de drogas sintéticas, cuidados com a conservação e preservação dos recursos naturais e com as condições adequadas de trabalho.

Consiste em um sistema que busca promover e garantir a saúde do ecossistema, envolvendo o respeito aos ciclos e atividades biológicas. Baseia-se em minimizar a aplicação de insumos externos ao sistema biológico, buscando o melhor uso dos recursos naturais. Desta forma, pesticidas sintéticos, fertilizantes minerais, organismos geneticamente modificados, irradiação de produtos, entre outros insumos e procedimentos, são proibidos por todos os padrões de produção orgânica (FAO, 2003).

Por se tratar de um bem de confiança, visto que a simples observação do produto final não garante as informações sobre sua produção, isto resulta na

necessidade que terceiras partes auditem este sistema garantindo que as normas e os procedimentos sejam de fato cumpridos. Esse é o papel das certificadoras.

A produção de carne bovina orgânica representa um sistema de produção sustentável, baseado na renovação dos recursos naturais e no manejo dos processos biológicos e ecológicos (SANTINI, 2002).

Dentre a série de exigências para certificação de orgânicos, as principais delas incluem:

- Desintoxicação do solo, proibido o uso de agrotóxicos nas pastagens;
- Proibida a utilização de medicamentos alopáticos, incluindo hormônios para indução de cio ou promotores de crescimento;
- Implantação da rastreabilidade;
- Bem-estar animal;
- Cumprimento das leis trabalhistas e ambientais;
- Recomposição de matas ciliares, preservação de espécies nativas e mananciais;
- Envolvimento com projetos sociais e de preservação ambiental (SIC, 2007);

A permuta de um sistema convencional de criação de animais para o sistema de criação de animais orgânicos leva, em média, dois anos. Isso implica em passos programados e bem definidos para diminuir tempo e custos. Alguns deles requerem apenas alteração de manejo; outros, mais significativos, exigem mudanças de conceitos e atitudes.

A rastreabilidade dos animais é ponto fundamental e prioritário para o IBD. Produtores e indústria que não tiverem a rastreabilidade funcionando, não são certificados.

A criação animal deve contribuir para cobrir a demanda de adubo animal da atividade agrícola da propriedade, criando uma relação solo-planta-animal de reciclagem. Nesse conceito é desejável que a criação animal não exceda a capacidade de suporte da pastagem e cumpra os itens abaixo:

- Animais para corte deverão passar de um (12 meses) a dois anos (24 meses) sob manejo orgânico, de acordo com o padrão exigido;
- Bezerros de corte adquiridos de outras propriedades deverão ter nascido em áreas certificadas orgânicas ou de matrizes que tenham sido introduzidas no sistema orgânico, pelo menos três meses antes do nascimento dos bezerros.
- Reprodução dos animais deverá ser natural, sendo a inseminação artificial permitida. Transplantes de embriões e o uso de animais geneticamente modificados através de engenharia genética são proibidos.
- Manejo terapêutico (produtos fitoterápicos, homeopáticos, acupuntura e minerais) deverá ser preferencialmente natural, (medicamentos sintéticos somente quando o animal estiver em sofrimento desnecessário, mesmo perdendo a certificação).
- Manejo sanitário estimulado com uso de vacinas obrigatórias e profiláticas para doenças endêmicas ou epidêmicas;

Toda administração de medicamentos deverá ser registrada, bem como o controle de estoque das drogas compradas e utilizadas na propriedade.

Os animais e produtos de origem animal devem ser identificados por lote, tipo de produto, data de processamento e peso, ao longo de todas as fases da cria, processamento e comercialização.

4.2.2 Especificidades da Parceria

O contrato de fornecimento de carne orgânica é firmado entre a ABPO e a indústria; ou seja, não há contrato direto entre produtor e o agente coordenador.

As escalas de abate são determinadas pela indústria frigorífica em uma reunião anual que determina quantos animais serão necessários mensalmente. Em média são abatidos 200 animais por mês, e o que determina a quantidade de

animais abatidos por associado é a porcentagem de animais inseridos no programa, respeitando a data de entrada do produtor na Associação.

Com relação à comercialização vale lembrar que, dada a certificação garantida pelo IBD, não cabe ao agente coordenador o cuidado com o processo produtivo. Como a rede de varejo não é específica e a certificação é garantida, também não necessita o acompanhamento da elaboração do produto.

Os resultados obtidos pelos agentes até o presente momento permitem o estabelecimento de novas metas para produção e comercialização. Eventos e palestras são proferidas, em diversas partes do país, pelos membros da Associação, à potenciais compradores, promovidas e estimuladas pelo agente coordenador com a finalidade de divulgar o produto visando atingir as metas pretendidas.

Uma melhor coordenação da cadeia produtiva resulta em benefícios para todos os agentes participantes. Os benefícios percebidos na Parceria Novilho Precoce, para a associação e seus produtores, para a indústria de processamento e para a rede de varejo também são encontrados na Parceria Boi Orgânico, demonstrando assim a possibilidade de ganhos comuns quando se propõe alianças estratégicas. Pela sua peculiaridade, abaixo segue alguns pontos benéficos para cada agente participante da Aliança.

- Associação (Produtores)

- Facilidade de comercialização do seu animal devido a capacidade agregada da Associação;
- Recebimento de preço prêmio;
- Oportunidade de venda em diferentes mercados;
- Orientação na produção com qualidade, certificada pelo IBD;
- Troca de experiências e tecnologias em atividades e eventos;
- Informação e orientação sobre tendências de mercado;
- Cuidar das questões sócio – ambientais;

- Indústria de Processamento e Distribuição (Frigorífico JBS – Friboi)

- Otimização de equipamentos, mão-de-obra e infra-estrutura;

- Oportunidade de venda em diferentes mercados;
- Cuidar das questões sócio – ambientais;
- Detentora da marca da carne orgânica;
- Produto certificado, gerando credibilidade a indústria;
- Baixos investimentos em desenvolvimento de produtos;

- Rede Varejista de Supermercados

- Oferta regular de carne de qualidade durante todo o ano;
- Garantia de um produto saudável, seguro e de qualidade produzido dentro dos padrões exigidos pela certificação IBD;
- Cuidar das questões sócio – ambientais;

Algumas dificuldades para a produção de gado orgânico são percebidas. A maior delas é o alto custo de produção inicial e uma maior dificuldade de se encontrar medicamentos fitoterápicos. Para atenuar o problema a Associação firmou parcerias com fornecedores de insumos, como sal mineral e medicamentos homeopáticos e fitoterápicos essenciais à produção de orgânicos. A mão-de-obra é outro fator muito importante. Ela deve ser envolvida, treinada, motivada e conhecedora do conceito de animal orgânico.

Hoje o maior objetivo da Associação é ser reconhecida como empresa de credibilidade, produtora de carne de qualidade e que busca novos mercados. Para isso, os programas sócio-ambientais desenvolvidos dão visibilidade ao processo produtivo orgânico, certificando que esse elo trabalha com conservação ambiental e responsabilidade social, além da qualidade do produto.

Um entrave percebido é que a carne vendida ao varejo pelo frigorífico recebe apenas a marca da indústria; ou seja, a ABPO não detém a marca do produto, impedindo o fornecimento direto ao varejo. Na verdade, isso gera uma relação de dependência que culmina na insegurança de alguns criadores. A pretensão da Associação é desenvolver uma cooperativa para criar sua própria marca e firmar contratos de fornecimento direto ao varejo.

4.3 Caso 3 – NOVILHO SUPREME

O Programa Novilho Supreme constitui-se num conjunto de parcerias que visa à produção de carnes especiais destinadas a um nicho de mercado, voltado a consumidores de produtos e alimentos, dispostos a pagar mais por um produto diferenciado e específico em relação a sabor e maciez, cor, homogeneidade e frequência de produção.

Baseada na coordenação entre os elos da cadeia produtiva da carne, a parceria é organizada e composta por produtores, pela indústria de processamento terceirizada, pelo atacadista/distribuidor Supreme Meat Ltda e por redes varejistas de restaurantes e churrascarias de alto padrão. Como suporte técnico-científico, a Universidade de São Paulo (USP) veio subsidiar a parceria.

O idealizador do programa, um empresário do ramo alimentício do Estado de São Paulo, atuante no mercado varejista, viajou o Brasil, elaborando e adequando as atividades e ao mesmo tempo buscando parceiros com interesse e condições de produzir o tipo de animal desejado. Dada a sua facilidade de desenvolver fornecedores e compradores para o produto elaborado, tornou-se naturalmente o coordenador dessa parceria.

Após a identificação dos potenciais parceiros tornou-se necessária a formação de uma equipe técnica para definição dos requisitos para produção de carnes especiais como grupos genéticos ideais, características do animal produzido, atividades de condução e o cronograma de execução. Para tanto, professores e alunos do Departamento de Medicina Veterinária e Zootecnia da Universidade de São Paulo foram contactados para compor a equipe técnica do projeto.

Devido ao custo elevado de produção deste produto, buscou-se elaborar um cronograma de atividades e exigências técnicas de produção, na intenção de obter um produto padronizado, de extrema qualidade e reduzir ao mínimo possível o índice de descarte quando do abate. Para isso, elaborou-se um caderno de encargos a ser seguido.

A dificuldade em encontrar produtores, com condições técnicas, adequadas e interesse em produzir o produto desejado, que garantissem o número mínimo de animais inseridos no projeto, foi item percebido logo de início. Resolvido isso o

cronograma de produção e execução foi determinado anualmente, permitindo o controle da produção. Mensalmente conferia-se a disponibilidade de animais para abate para 6 meses seguintes, bem como a quantidade de abate mensal para os próximos 4 meses.

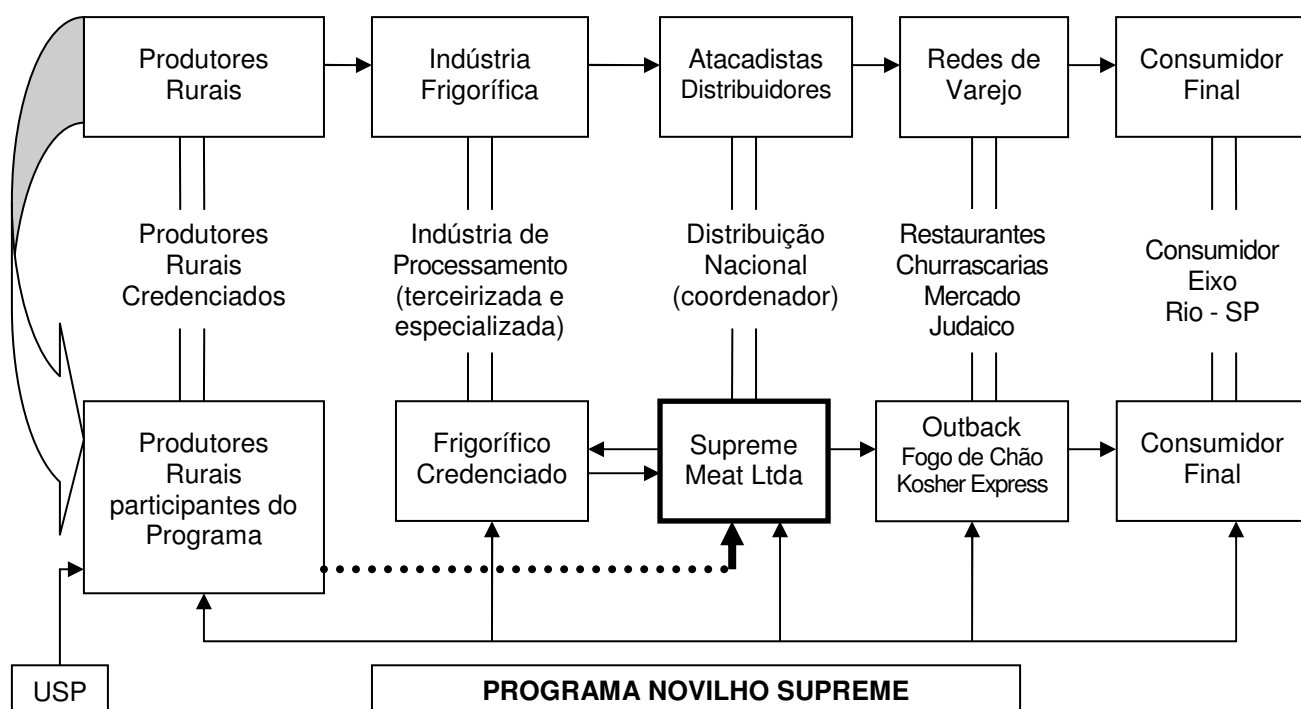
Hoje o projeto conta com cerca de 20 produtores oriundos dos Estados do Pará, Mato Grosso, Goiás, São Paulo, Minas Gerais e notadamente Mato Grosso do Sul, abatendo aproximadamente 250 animais/mês.

Vale ressaltar que na fase final de acabamento (período de confinamento) as informações devem ser fornecidas mensalmente. Para viabilizar o planejamento as visitas às fazendas para acompanhamento técnico-administrativo, são realizadas, sempre com agendamento prévio.

Os abates são realizados em frigoríficos terceirizados e credenciados pelo programa. O transporte é feito por caminhões específicos do programa para que acidentes e contusões com os animais sejam evitados. A esola e desossa dos animais são diferenciadas das habitualmente feita nos frigoríficos; pois os cortes são diferenciados e padronizados em tamanho e espessura, feitos em máquina de corte computadorizada. Essa medida atendeu prontamente a exigência dos compradores e deu credibilidade ao produto, desde então.

A figura abaixo ilustra esta parceria ao longo da cadeia produtiva.

Figura 8 – Estrutura da Parceria Novilho Supreme



Fonte: Autor

4.3.1 Especificidades do Produto “Novilho Supreme”

Analizadas as características do produto final desejado, chegou-se a conclusão que animal a ser produzido seria:

- Macho e castrado;
- Ter idade entre 16 e 24 meses
- Ter de 0 a 2 dentes permanentes;
- Ser oriundo de cruzamento exclusivamente com raças de origem britânica;
- Apresentar peso mínimo de 460 kg;
- Acabamento de carcaça uniforme, com no mínimo 5 mm de espessura de gordura de cobertura ao longo do seu lombo.

- Produção em sistema de confinamento, durante período de 90 a 120 dias anterior ao abate;

A alimentação balanceada em confinamento é que propicia excelente cobertura de gordura subcutânea, buscando uma melhor marmorização para adequado sabor e maciez.

4.3.2 Especificidades da Parceria

Em 2002 alguns cortes da parte traseira do animal (alcatra, filé-mignon e contra-filé) começaram a ser fornecidos à uma rede de restaurantes, com preço prêmio em relação ao mercado comum. Diante da necessidade de venda dos demais cortes produzidos, outros compradores foram identificados. Então o projeto começou a fornecer as demais peças da parte posterior à uma rede de churrascarias do Estado de São Paulo, também com preço prêmio.

As peças da parte dianteira da carcaça foram direcionadas ao mercado judaico. Para isso, o projeto foi adaptado, modificando o abate comum para o abate “Kosher”, que consiste em abater o animal de acordo com as leis judaicas de alimentação; valorizando assim todo o animal.

O preço pago ao produtor é baseado no índice estabelecido pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ/USP), para a respectiva região onde estão localizados os produtores, à vista ou a prazo. O produtor tem acréscimo diferencial de qualidade de 8% sobre os preços médios do indicador, por arroba, na data do abate.

Se houver carcaça condenada pela Inspeção Federal por apresentar enfermidade como cisticercose ou tuberculose, a mesma será desclassificada e paga de acordo com o valor do frigorífico para esse tipo de situação. O mesmo procedimento serve para as carcaças que não atendem as exigências do programa.

Como forma de pagamento pelo abate diferenciado são entregues ao frigorífico as vísceras e o couro, itens também superiores em qualidade, visto que os animais recebem cuidados especiais durante todo o processo produtivo, da criação até o abate.

Uma melhor coordenação da cadeia produtiva resulta em benefícios para todos os agentes envolvidos, sejam ganhos diretos ou indiretos, todos aproveitam das vantagens proporcionadas em cada etapa de produção. Abaixo segue uma lista das principais vantagens dos participantes.

- Produtores

- Recebimento de preço prêmio;
- Oportunidade de venda em diferentes mercados;
- Supervisão e acompanhamento por médico veterinário do processo produtivo, de abate e classificação de carcaça;
- Orientação na produção, formação de lotes uniformes e com qualidade;
- Informação e orientação sobre tendências de mercado;

- Indústria de Processamento – Terceirizada

- Homogeneidade dos lotes, gerando aumento da eficiência da indústria frigorífica;
- Otimização de equipamentos, mão-de-obra e infra-estrutura;
- Obtenção de couro e miúdos de melhor qualidade;

- Atacadista e Distribuidor – Supreme Meat Ltda

- Homogeneidade dos lotes produzindo cortes padronizados;
- Oportunidade de venda em diferentes mercados;
- Baixos investimentos em desenvolvimento de produtos;

- Rede Varejista – Restaurantes e Churrascarias

- Oferta regular de carne de qualidade durante todo o ano;
- Garantia de um produto seguro e de qualidade produzido dentro dos padrões exigidos;

- Atender as exigências do consumidor;

O alto padrão de produção é fator que promove a seleção natural dos produtores participantes e a inclusão de novos parceiros depende tanto da produção quanto da demanda do produto. Os novos interessados contatam o projeto e recebem informações necessárias. Depois das preliminares o corpo técnico do projeto visita a propriedade, acompanha a produção e certifica os animais.

Atualmente a pretensão do projeto é dobrar a quantidade de produção, além de adaptar este método de produção para ovinos, produzindo peças e cortes especiais, que ainda encontra-se em processo de adaptação devido ao baixo valor de compra desses produtos em outros países, impossibilitando a remuneração adequada dos produtores.

5. ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados compreende importante momento de encaminhamento do trabalho. Neste capítulo serão analisados comparativamente as características dos três casos que se concretizaram.

A descrição das alianças estratégicas possibilitou a identificação das principais estratégias comuns as parcerias, bem como da compreensão da participação de cada uma delas no desempenho da cadeia produtiva da carne bovina no Estado de Mato Grosso do Sul.

No agronegócio, e em particular nos sistemas agropecuários, a necessidade de coordenação de atividades e de relações contratuais exige dos produtores rurais uma maior organização para possibilitar aumento na agregação de valor seja por meio da melhor qualidade de produtos, seja pelo melhor aproveitamento dos mesmos.

Assim, importantes funções das alianças agropecuárias auxiliam na melhor geração de renda para os produtores rurais, comércio e indústria como: a) transação com melhores preços, b) possibilidade de agregar valor ao produto, c) acesso a mercado, inclusive internacional e d) possibilidade de acesso e adoção de tecnologia.

O incremento de lucratividade, em consequência das alianças estratégicas na agropecuária, ocorre também em decorrência da estrutura organizacional desse tipo de parceria, uma vez que os produtores rurais exercem papel significativo no processo de gestão do empreendimento e orientam os resultados econômicos para promover força política em relação aos preços pagos, quando apresentam um produto diferenciado no mercado.

Incentivar produtores sul-mato-grossenses a ingressar nesse tipo de estratégia sempre foi missão das Associações de produtores que tem o objetivo de divulgar ferramentas de auxílio a comercialização e mostrar como a integração entre os agentes da cadeia produtiva pode beneficiar os negócios, motivando o agronegócio local e nacional.

A aliança corresponde a união circunstancial de partes, onde uma delas aporta produtos/serviços e a outra seu mercado de clientes e de relacionamentos com o objetivo concreto, mediante parceria, de gerar novos negócios com benefícios de ganhos para ambas as partes. Assim, as Alianças Estratégicas referidas constituem acordos entre duas ou mais partes para usufruir empreendimentos em comum, consideradas como importantes técnicas para fazer negócios.

Nesse trabalho, na medida do possível, os estudos de casos foram confrontados com aspectos identificados na teoria, favorecendo a ilustração de seus objetivos, seu processo e dificuldades de formação, e análise de alguns resultados decorrentes da aliança.

Assim, a tabela 4 representa o resumo da participação de cada integrante. Entendendo que entre os participantes da cadeia, os produtores rurais têm papel fundamental na produção diferenciada do produto, eles se mostraram organizados em Associações estruturadas e com competência para desencadear o processo de produção. Mesmo a Aliança Novilho Supreme, que não se constitui uma associação formal, o que dificulta alguns encaminhamentos, ainda é possível perceber seus ganhos diferenciados.

Tabela 4 – Identificação dos agentes das parcerias

Componentes da Cadeia Produtiva	NOVILHO PRECOCE	BOI ORGÂNICO	NOVILHO SUPREME
Fornecedores de Insumo	Não evidenciado	Evidenciado e Significativo	Não evidenciado
Produtores	Associação	Associação	Produtores individuais
Indústria de processamento	Frigorífico Peri Ltda	Frigorífico JBS – Friboi	Terceirizado com especificidade
Distribuição	Rede Carrefour (Supermercado)	Frigorífico JBS – Friboi (Supermercado e Restaurantes)	Supreme Meat Ltda (Restaurantes e Churrascarias)

Fonte: Dados da pesquisa

É possível reconhecer a importância de parcerias com empresas fornecedoras de insumos, como rações, medicamentos, máquinas, entre outros nas aquisições de produtos que correspondem a valores significativos nas compras de uma empresa rural. Esse resultado ficou notadamente evidenciado no caso do Boi Orgânico que na sua produção utiliza medicamentos fitoterápicos e homeopáticos

como também produtos diferenciados e credenciados pelo órgão certificador, no caso IBD.

A indústria de processamento tem mérito evidenciado nos três casos analisados, visto que há especialização dos funcionários no transporte, abate, esfolagem e desossa dos animais, produzindo cortes especiais principalmente para o Programa Novilho Supreme.

O que faz um produto ter valor diferenciado é a sua associação a um tipo de certificação, observada na adoção de selos de origem geográfica, de qualidade ou de garantia orgânica. Esta certificação é um componente que todos os casos apresentaram. Dado que, por serem produtos de crença, a credibilidade do produto constitui um ponto fundamental dessas alianças. Nesse sentido, o papel de coordenação das três alianças foi assumido pelo agente distribuidor, que no caso do Boi Orgânico é também a indústria de processamento.

A higiene, o controle da cadeia de frio do abate até a gôndola, o aspecto e a embalagem são características que devem ser considerados em conjunto quando se pretende atender um tipo de consumidor diferenciado e exigente com relação à segurança do alimento. Nesse quesito, as três alianças demonstraram estar cientes dessa condição, praticando ações condizentes com essa necessidade.

A vantagem competitiva de uma empresa pode ser explicada quando alguns aspectos são elencados e comparados entre si e com outra empresa.

Assim, na Tabela 5 estes aspectos foram aglutinados para demonstrar a organização, estratégias e implementação de cada caso, visto que isto pode ser o potencial de vantagem competitiva. As atividades de apoio que dão suporte necessário para a atividade fim da empresa estão implícitas na estrutura organizacional, infra-estrutura do processo produtivo, aquisição, recursos humanos, bem como o apoio indispensável para o desenvolvimento dos aspectos inter-institucionais que conferem a diferenciação do produto.

Tabela 5 – Características das parcerias

Mecanismos para agregação de valor		NOVILHO PRECOCE	BOI ORGÂNICO	NOVILHO SUPREME
Aspectos Organizacionais	Regras para Inserção	Caderno de encargos	Certificação IBD	Caderno de encargos
	Participação	Imediata	Dependente da demanda	Imediata
	Suspensão/Exclusão	Animais não classificados	Não evidenciada	Animais não classificados
	Governança	Contrato Formal	Contrato Formal	Contrato Formal
Aspectos do Processo Produtivo	Genética Específica	Indispensável	Não evidenciada	Indispensável
	Manejo Nutricional	Indispensável	Indispensável/Específico	Indispensável/Confinamento
	Manejo Sanitário – Vacinação	Indispensável	Indispensável	Indispensável
	Manejo Sanitário – Medicamentos	Legislação	Legislação e Específico	Legislação
	Instalações físicas	Adequações Necessárias	Adequações Necessárias	Adequações Necessárias
Aspectos Inter – Institucionais	Apoio/Participação	EMBRAPA	WWF / EMBRAPA UFMS / UNIDERP	USP

Fonte: Dados da pesquisa

Nas alianças estudadas os aspectos organizacionais decorrem do cumprimento de exigências propostas ora pelo agente coordenador, ora pelo órgão certificador com o fim de produzir e garantir o produto diferenciado. Assim a inserção, participação e suspensão dependem do cumprimento das normas exigidas pelo caderno de encargos de cada aliança, evidenciando quem ditam as regras e os que cumprem as regras.

Uma vez aprovada a propriedade, o produtor investe concomitantemente em animais com melhor carga genética e capacita profissionais para o cuidado dos mesmos. Igualmente os manejos nutricionais, sanitários e medicamentosos são variáveis indispensáveis nas três alianças, e algumas mais específicas como no caso do Boi Orgânico.

Algumas instituições renomadas como a EMBRAPA, UFMS, USP, entre outras, caracterizam os aspectos inter-institucionais, oferecendo o apoio técnico-científico indispensável para manutenção e avanço da qualidade, bem como a credibilidade do produto elaborado que resultará na vantagem competitiva buscada por estas parcerias.

Segundo Porter (1989) as diversas formas de cooperação compartilhadas numa atividade resultará em vantagem competitiva para a empresa quando essa

atividade representa uma fração importante dos custos operacionais e os mesmos possam ser reduzidos quando compartilhados. Do mesmo modo, o compartilhamento da atividade que contribui para a diferenciação do produto resultará em vantagem competitiva, pois favorecerá um produto específico no mercado.

Conforme Faveret (1997) na cadeia produtiva da carne as alianças desempenham papel fundamental para o estabelecimento de canais de distribuição de carne de boa qualidade, com diferencial de produção. Os acordos firmados entre produtores, indústria de processamento representada pelos frigoríficos, com estrutura de transporte, e pelos distribuidores representados pelos supermercados, rede de restaurantes e churrascarias, visam relações estáveis entre esses elos da cadeia, para assegurar a qualidade dos produtos aos consumidores finais. Dessa forma, o consumidor poderá encontrar com a regularidade ideal o produto de boa qualidade que busca.

Na tabela a seguir estão representados os integrantes das parcerias ao longo da cadeia produtiva da carne e as respectivas atividades na cadeia de valor.

Tabela 6 – Atividades envolvidas na agregação de valor ao longo da cadeia produtiva.

Cadeia Produtiva	NOVILHO PRECOCE	BOI ORGÂNICO	NOVILHO SUPREME
Produtores	- Aquisição; - Infra-estrutura; - Recursos Humanos; - Aplicação de Tecnologia;	- Aquisição; - Infra-estrutura; - Recursos Humanos; - Aplicação de Tecnologia;	- Aquisição; - Infra-estrutura; - Recursos Humanos; - Aplicação de Tecnologia;
Indústria de processamento	- Transporte dos animais; - Operações; - Recursos Humanos;	- Transporte dos animais; - Operações; - Recursos Humanos;	- Operações; - Recursos Humanos;
Distribuição	- Operações; - Distribuição do produto; - Marketing e Vendas;	- Distribuição do produto; - Marketing e Vendas;	- Transporte dos animais; - Operações; - Recursos Humanos; - Distribuição do produto; - Marketing e Vendas;

Fonte: Dados da pesquisa

As atividades realizadas pelos integrantes das alianças na cadeia produtiva demonstram a preocupação com a sinergia e a execução eficaz de cada uma delas. Assim, os produtores investem na estrutura física de suas propriedades, adequando-

as e adquirindo novos produtos ao mesmo tempo que capacita seus profissionais no atendimento e aplicação das tecnologias exigidas.

Ao final da sua etapa de produção a indústria recebe o produto diretamente do produtor, como no caso do Novilho Supreme, ou pela via da respectiva Associação, como nos casos do Novilho Precoce e Boi Orgânico, evidenciando a agregação de valor a partir dos sobre preços pagos aos produtores quando fornecem um animal diferenciado seja pela idade, qualidade ou especificidade exigidas.

Com o decorrer dos anos a indústria frigorífica vem se aperfeiçoando para desempenhar adequadamente suas funções de transporte e operações de abate, capacitando e constantemente treinando a mão-de-obra envolvida nestas atividades.

No Novilho Supreme, diferentemente das demais parcerias, a etapa do transporte não é executada pela indústria frigorífica, sendo realizada pelo próprio agente coordenador, participando também das operações na indústria de processamento, como ocorre com o Novilho Precoce. Todas essas etapas e participações visam a qualidade do produto final a ser distribuído, contribuindo com a agregação de valor.

As redes de distribuição, como supermercados ou churrascarias e restaurantes, passaram a oferecer carnes certificadas que indicam o controle de qualidade, distinguindo alimentos cujo processo de produção foi acompanhado. A estratégia de oferecer produto com garantia e qualidade constitui-se na agregação de valor esperada pela cadeia produtiva, pois distingue os alimentos cujo processo de produção foi acompanhado e aprovado pela empresa e representa animais identificados desde o nascimento até o consumidor final dispondo de uma série de informações sobre o produto.

Dada essa importância do segmento de distribuição, justifica-se que este elo da cadeia produtiva desempenhar o papel de coordenador das três alianças pesquisadas. Cabe também ao distribuidor a execução da logística, marketing e comercialização indispensáveis para o sucesso do produto. Vale ressaltar que os agentes desse segmento normalmente fomentam e patrocinam eventos para divulgação do produto e seu processo de produção, juntamente com a participação dos demais agentes parceiros.

O reconhecimento do produto, representado pelo pagamento diferenciado pelo consumidor culmina no fechamento do processo produtivo diferenciado, pois é a sua percepção que fomenta e valoriza as etapas anteriores.

Os dados referentes as três alianças demonstram criação de valor pois ao mesmo tempo que a empresa contribui para a aliança com seu produto e recursos ela obtém dos seus parceiros, as especificidades necessárias, criando uma relação de reciprocidade.

Todos os aspectos discutidos anteriormente, a partir das tabelas apresentadas, permitem a identificação de alguns pontos que podem e permitem a manutenção e o avanço dessas iniciativas ao longo da cadeia produtiva.

Esses aspectos podem ser chamados de fortes e críticos, importante para promoção e adequações necessárias a parceria. Essa síntese está apresentada na Tabela 7 e descrita em seguida.

Tabela 7 – Síntese dos aspectos positivos e críticos

Aliança	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS CRÍTICOS
NOVILHO PRECOCE	- Produtores organizados em Associações; - Benefícios e Responsabilidades compartilhadas; - Valorização de fêmeas (pagamento de sobre preço); - Produto certificado; - Aumento do capital de giro na propriedade; - Aumento da lucratividade; - Aumento do rendimento das carcaças; - Uso de tecnologia avançada;	- Machos pesados não inseridos na aliança; - Descompasso entre Produção X <u>Comercialização</u>;
BOI ORGÂNICO	- Produtores organizados em Associações; - Benefícios e Responsabilidades compartilhadas; - Pagamento de sobre preço; - Produto certificado; - Aumento da lucratividade; - Incremento de produtividade em regiões pantaneiras; - Uso de tecnologia adequada; - Benefícios Sócio – Ambientais;	- Associação não detentora da marca da carne orgânica; - Inserção de novos produtores de acordo com a demanda; - Descompasso entre Produção X <u>Comercialização</u>;
NOVILHO SUPREME	- Benefícios e Responsabilidades compartilhadas; - Pagamento de sobre preço; - Produto certificado; - Aumento do capital de giro na propriedade; - Aumento da lucratividade; - Aumento do rendimento das carcaças; - Uso de tecnologia avançada; - Valorização de fêmeas (pagamento de sobre preço);	- Produtores não organizados em Associações; - Produção somente em sistema de confinamento, dificultada no período de chuvas; - Alto custo de produção; - Descompasso entre <u>Produção</u> X Comercialização;

Fonte: Dados da pesquisa

A composição de uma aliança traz benefícios que podem ser percebidos por todos os participantes e esse é um grande incentivo para a composição da mesma. Nas alianças pesquisadas fatores como certificação garantida e o aumento da lucratividade foram desencadeadores da formação das parcerias.

O aumento da lucratividade pode advir de diferentes fatores decorrentes da formação da aliança, dentre eles: uso de tecnologia associado a adequação das instalações, otimização da mão-de-obra, padronização do produto, que leva a maior rendimento das carcaças e aumento de capital de giro.

A organização dos componentes das alianças é um fator importante e decorrente dela, que promove o avanço e evita conflitos entre os elos participantes da aliança.

Outro fator decorrente, mesmo nem sempre evidenciado, é a capacidade de disseminação de informações, seja internamente para membros da parceria, seja como formador de opinião para os ainda não participantes; ou seja, a influência da opinião positiva incentiva os participantes e permite que novos agentes se interessem e possam ingressar ou idealizar novas alianças.

A certificação do produto confere a ele a credibilidade que o consumidor exige quando se trata de um produto diferenciado. Esta é conseguida graças ao compartilhamento de responsabilidades nas etapas da produção, transporte, beneficiamento e distribuição.

Dividindo estas responsabilidades conseguem-se benefícios tanto financeiros (sobre preço) quanto sócio-ambientais, especificamente no caso do Boi Orgânico, dada sua origem na região pantaneira, um bioma com características bastante singulares que devem ser conservadas pelos seus habitantes conscientes dessa necessidade.

Mas para se constituir uma aliança estratégica todos os envolvidos enfrentam barreiras e dificuldades, sejam elas internas ou externas, sendo necessário adaptar-se a elas ou superá-las.

Ao se investir tempo, tecnologia, capacitação e treinamento de mão-de-obra, entre outros, espera-se obter resultados positivos e regulares. Mas esta regularidade nem sempre é conseguida dado ao desequilíbrio percebido nas três alianças entre a produção e a comercialização do produto.

Isso pode ser visualizado na etapa da comercialização como no caso do Novilho Precoces e Boi Orgânico, pois a produção de animais tem superado a demanda pela comercialização, gerando frustração no produtor. No caso do Novilho Supreme o entrave que se observou foi na etapa da produção, pois suas especificidades exigem uma produção em sistema de confinamento, que gera custos mais elevados e é agravado pelo regime prolongado de chuvas, característico do Mato Grosso do Sul, provocando a sazonalidade na produção e conseqüente irregularidade na comercialização.

Outro aspecto que pode ser considerado crítico nas alianças estudadas é a especificidade relativa ao sexo dos animais, visto que no Novilho Precoce os machos pesados não são considerados.

Um último aspecto crítico elencado, mas que deve ser relativizado pois só pode ser assim considerado quando comparado a outra aliança. A não organização em associações só foi observada no caso do Novilho Supreme. As vantagens das associações é que as aquisições são facilitadas e as negociações não são pessoais, os conflitos podem ser evitados em função da força coletiva. Nas alianças Novilho Precoce e Boi Orgânico isso pode ser observado, o que não significa que no Novilho Supreme essas intercorrências aconteçam. No entanto há que se considerar que uma maior divulgação poderia trazer novos adeptos para ampliar e fortalecer esta parceria.

Mesmo com uma associação consolidada o Boi Orgânico não é detentor da marca do seu produto, isso porque a distribuição e comercialização são realizadas pelo parceiro com maior poder de negociação e penetração no mercado.

A indicação dos aspectos críticos não deve ser entendida como ausência de preocupação com esses fatores, mas devesse prestar para nortear as ações a serem implementadas e propostas nos projetos que visem a melhoria da cadeia produtiva da carne bovina. Vale ressaltar que para o bom desempenho das cadeias é fundamental reforçar os aspectos positivos, eliminando os aspectos críticos.

Em termos gerais pode-se dizer que os pontos positivos ou fortes à competitividade da cadeia produtiva superam os aspectos críticos, principalmente quando se foca na produção e na comercialização de um produto diferenciado, que pode ampliar em muito o seu território de abrangência.

6. CONCLUSÃO

A pecuária de corte é de fundamental importância para a economia brasileira, contribuindo, sobretudo para a balança comercial do Estado de Mato Grosso do Sul, promovendo o desenvolvimento econômico, a geração de empregos e renda.

A cadeia produtiva da carne bovina abrange os sistemas de criação, abate e processamento, assim como os sistemas de distribuição e comercialização. Identifica-se nesta cadeia baixa estabilidade nas relações entre produtores, indústria, distribuidores e varejistas, dificultando a coordenação entre estes agentes.

Diante desse fato, alguns agentes dessa cadeia em busca de melhores resultados operacionais e financeiros, têm adotado estratégias de associativismo visando a obtenção de vantagens competitivas por meio de maior diferenciação de seus produtos, neste caso a carne bovina. Uma vez organizados conseguem, mais facilmente, estabelecer parcerias com agentes estratégicos da cadeia produtiva, principalmente aqueles que detêm informações importantes para a obtenção de vantagens competitivas, como o varejo.

As iniciativas de formação de alianças têm surgido, especialmente, com o intuito de alavancar programas de certificação da qualidade e de segurança alimentar, apresentando-se como importantes mecanismos de coordenação e minimização de conflitos entre os elos da cadeia produtiva. Além disso, o estabelecimento e cumprimento de requisitos de qualidade, o compartilhamento de responsabilidades e de benefícios, favorecem a obtenção de um produto efetivamente diferenciado e reconhecido pelo consumidor final.

Este trabalho permitiu verificar, então, que alianças estratégicas são formas de organização que se sustentam na responsabilidade compartilhada entre todos aqueles envolvidos no acordo, minimizando os riscos de ações oportunistas. A partir da análise dos casos, pôde-se identificar um aspecto crítico relativo ao descompasso entre a produção pecuária e a demanda do segmento de comercialização, caracterizado pela irregularidade de oferta de animais devida, notadamente, à sazonalidade da produção pecuária.

Nas três parcerias estudadas, esse descompasso acabou gerando maior “poder” para o agente responsável pela comercialização do produto carne bovina, visto que é ele que define a quantidade e as especificidades do produto.

Outro aspecto importante refere-se ao fato de que o processo de diferenciação do produto “carne bovina” precisa ser efetivamente reconhecido e valorizado pelo consumidor final, e para isso estratégias de *marketing*, também coordenadas, devem ser estabelecidas para o fortalecimento da imagem do produto. Esse aspecto apresentou-se pouco focalizado nos casos analisados.

De fato, o sucesso de iniciativas de agregação de valor à um produto depende da atuação de todos os segmentos da cadeia produtiva, cada qual contribuindo em maior ou menor grau. Em geral, alianças estratégicas contribuem na eliminação das lacunas de competência das organizações individuais ao longo de toda a cadeia produtiva, pelo compartilhamento de atividades da cadeia de valor de seus integrantes. O estabelecimento de relações mais estreitas entre os agentes facilita a decodificação e a transferência das informações ao longo da cadeia produtiva, possibilitando maior agilidade e consistência no processo de agregação de valor ao produto final. Em particular, as relações formalizadas em contratos, contribuem significativamente com facilitar os processos de diferenciação, garantindo-o e mantendo-o; ou seja, os acordos formalizados entre parceiros proporcionam melhor definição e controle dos requisitos de qualidade desejados pelos agentes coordenadores e esperados pelo consumidor final. Vale dizer que a informalidade entre os agentes, neste caso, não favorece, e mesmo enfraquece as parcerias estabelecidas .

Em síntese, uma reflexão sobre as parcerias estudadas permite identificar a importância da forma de governança estabelecida nos acordos em questão, representada por meio de contratos entre os elos da cadeia produtiva. Em sentido amplo, pode-se dizer que em todos os casos, a proposta de um produto diferenciado encontra-se sustentada por mecanismos formais de coordenação.

O desenvolvimento sustentado da cadeia produtiva da carne bovina no Mato Grosso do Sul, se dará não somente com garantias em termos de quantidades disponíveis do produto, mas também em função da qualidade ofertada, seja apenas para cumprir requisitos de qualificação, ou ainda melhor, para enriquecer o mercado consumidor com produtos diferenciados de maior valor agregado.

No entanto, para que esse panorama de diferenciação se desenvolva no longo prazo, torna-se necessário que as experiências vivenciadas, tanto de sucesso quanto de fracasso, sejam difundidas e discutidas pelos integrantes diretos da cadeia produtiva e seus demais interessados.

Diante das dificuldades em se identificar casos de alianças estratégicas na cadeia produtiva da carne bovina do Mato Grosso do Sul, acredita-se que este estudo contribui no sentido de promover discussões acerca do tema e favorecer a divulgação dessas iniciativas de organização.

Uma maior difusão de estratégias de parceria ao longo da cadeia produtiva pode vir a contribuir para um crescimento quantitativo e qualitativo dessas iniciativas e, com isso, promover a consolidação de padrões mais elevados de qualidade da carne bovina, sustentáveis no longo prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUOZANI, L.R.S. Um estudo sobre a estratégia dos frigoríficos da região central do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre – RS, 2001.

BATALHA, M.O, *et al.* Gestão Agroindustrial. 3 ed. São Paulo – SP, Ed. Atlas, 2001

BATALHA, M.O. SILVA, A.L. Gestão de cadeias produtivas: novos aportes teóricos e empíricos. In: Gomes, M.F.M. Costa, F.A. (Des)equilíbrio econômico e Agronegócio. Viçosa: UFV, DER, 1999.

BRYMAN, A. Research methods and organization studies. New York: Routledge, 1989.

CALEMAN, S.M.Q.; NEVES, M.F. et al. Cadeia produtiva de carne bovina e o Mato Grosso do Sul. Documento final – Agricon Consultoria e PENSA – USP, 2001.

CARDOSO, E.G., A cadeia produtiva da pecuária bovina de corte. Documentos 49 - EMBRAPA-CNPGC, Campo Grande - MS, 1994.

CASTRO, A. B. POSSAS, M. L. e PROENÇA, A. Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira: discutindo mudanças. Rio de Janeiro. Forense Universitária. 1996.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. Fórum Nacional Permanente da Pecuária de Corte (FNNPC) Disponível em <http://www.cna.org.br>. Acesso em 20/12/2007.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. (Coord.). Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas: Papirus, 1994.

CRAVENS, D.W.; PIERCY, N.F.; SHANNON, H.S. New Organizational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: The Network Paradigm. British Journal of Management, v. 7, 1996.

DBO EDITORES ASSOCIADOS LTDA. Disponível em <http://www.portaldbo.com.br>. Acesso em 13/01/2007.

DOZ, Y.L.; HAMEL, G. Alliance advantage: the art of creating value through partnering. Massachusetts: Harvard Business Scholl Press, 1998.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. Cooperative strategy. England: John Wiley & Sons Ltd., 1999.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Disponível em <http://www.embrapa.br>. Acesso em 12/04/2003.

ESPÍRITO SANTO, E. do; MEDEIROS, J.X. de. Coordenação e qualidade na cadeia da carne bovina: o caso da exigência da rastreabilidade. Anais do III International Conference on Agri-food Chain/Network Economics and Management. FEARP/PENSA/FUNDACE/USP. Ribeirão Preto – SP, 2001.

FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). World Agriculture: towards 2015/2030: An FAO Perspective. Roma (Itália): Food and Agriculture Organization of the United Nations, jan., 2003. Disponível em: [http:// www. fao.org](http://www.fao.org). Acesso em 20/12/2007.

FARINA, E.M.M.Q. ZYLBERSZTAJN, D. Competitividade e Organização de Cadeias Agroindustriais. Costa Rica, IICA, 63p, 1994. (Relatório IICA).

FAUSTINO, A.T. Engorda de novilhos cruzados em confinamento, com diferentes fonte proteicas/energéticas. Campo Grande-MS, 2000. 71 p. TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE MEDICINA VETERINÁRIA DA UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTADO E DA REGIÃO DO PANTANAL.

FAVERET FILHO, P; SIFFERT FILHO, N. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 6, p. 97-116, set. 1997.

FELÍCIO, P.E. de; CARVALHO ROCHA, J.C.M.; SHIBUYA, C.M. Parcerias verticais de carne bovina e serviços de alimentação. Higiene Alimentar, Faculdade de Engenharia de Alimentos, Unicamp, Campinas – SP e Fundo de Desenvolvimento da Pecuária do Estado de São Paulo (FUNDEPEC). São Paulo - SP, 1999.

FERREIRA, G.C. Estrutura produtiva e competitividade da cadeia da carne bovina. Anais do XXII ENANPAD (Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), Foz do Iguaçu – PR, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em [http:// www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em: 15/12/2007.

KANTER, R. A. Alianças estratégicas e parcerias: reinventando indústrias e penetrando novos mercados. Harvard University, 2000. www.guiarh.com.br. Acesso em 10/10/2006.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 1991, 269 p.

LEWIS, J. Alianças estratégicas: estruturando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

LOBO, R.B; ROCHA, J.C.M. de C. Contribuição das alianças verticais para a coordenação da cadeia produtiva da carne bovina. Anais do IV Simpósio Nacional de Melhoramento Animal, 2002.

LORANGE, P.; ROOS, J. Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre – RS. Editora Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. São Paulo – SP, Editora Atlas, 1993.

MICHELS, I.L.; SPROESSER, R.L.; MENDONÇA, C.G. Cadeia produtiva da carne bovina de Mato Grosso do Sul, Campo Grande - MS: Ed. Oeste, 2001. 210 p.

MINISTÉRIO DE AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). Comércio exterior brasileiro. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 15/01/2007.

NOLETO, M.J. Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática. 2003. http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_junho2003.cfm. Acesso em 10/10/2006.

OLIVEIRA, L.A.G de. Obtenção de vantagem competitiva e criação de valor através de alianças estratégicas. XXV ENANPAD (Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), Campinas – SP, 2001.

PEREZ, R.; RIOS, J.A.D.; BANDEIRA, M. L. Agregação de valor: caso da cadeia de carne bovina. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002

PEROSA, J.M.Y. O Papel da Coordenação em Alianças de Mercado: Análise de Experiência no SAG Carne Bovina. In: NEVES *et al.* (Coord.) II Whorkshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, Ribeirão Preto: PENSA/FUNDACE/USP. 10-11 novembro 1999. Pp.69-80,1999.

PEROSA, M. Y. Coordenação do sistema agroalimentar da carne bovina. 190 p. Tese (doutorado) Universidade Estadual Paulista, Faculdade Ciências e Letras de Araraquara. Araraquara - SP, 1999.

PIGATTO, Gessuir, SILVA, Andrea L. & SOUZA FILHO, Hildo M. Alianças Mercadológicas: A Busca da Coordenação na Cadeia de Gado de Corte Brasileira. In: NEVES *et al.* (Coord.) II Whorkshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, Ribeirão Preto: PENSA/FUNDACE/USP. 10-11 novembro 1999. Pp. 200-209, 1999.

PINEDA, N. R. TONHATI, H. Agribusiness, strategic alliances and marketing to improve competitiveness. In: VI WORLD BUFFALO CONGRESS, 2001. Maracaibo - Venezuela. 2001. p. 87.

PORTER, M. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

SANTINI, G. Relatório Setorial Carnes. FINEP – DPP, Abr. 2002. Disponível em <http://www.finep.gov.br/portaldpp>. Acesso em 12/02/2008.

SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO, DA PRODUÇÃO, DA INDÚSTRIA, DO COMÉRCIO E DO TURISMO. Governo do Estado de Mato

Grosso do Sul. Disponível em <http://www.seprotur.ms.gov.br>. Acesso em 20/12/2007.

SERVIÇO DE INFORMAÇÃO DA CARNE (SIC). Disponível em: <http://www.sic.org.br>. Acesso em: 12 dez. 2007.

SILVA, A.L. BATALHA, M.O. Marketing estratégico aplicado a firmas agroindustriais. In: BATALHA, M.O. 1997.

SILVA, R.R. da. Agronegócio brasileiro da carne caprina e ovina. Itabuna: Agora, 2002. 111 p.

TAVARES, F. A Marca: uma breve análise acerca de seus conceitos e suas reflexões. Disponível em www.facha.edu.br. Acesso em 15/12/2007.

YIN, Robert k. Case Study research: design and methods. 2 ed. USA: Sage Publications, 1997.

ZENI, E. Caracterização da cadeia produtiva da pecuária bovina de corte no estado de Santa Catarina. Dissertação do curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. P&D e a articulação do agribusiness. In: Revista de Administração, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 73-78, julho/setembro. 1993.

ANEXO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Aliança:

Data: / /

Local:

Responsável/entrevistado:

Posição:

Contato (tel):

Fax:

Email:

Data de início: / /

Término: / /

Qual fator chave alavancou a idéia da organização do grupo? De quem partiu a iniciativa? Quando iniciou?

Qual o produto associado à rede?

Quais são as características do produto produzido? Visa diferenciação ou custo?

Como foi realizada a identificação da demanda de mercado para o produto do grupo?

O que objetiva a parceria e quais são os meios para se conseguir estes objetivos?

OBJETIVOS

- ☐ aumentar produtividade; ☐ diminuir custos;
- ☐ compartilhar riscos; ☐ aumentar receita;
- ☐ aumentar lucro; ☐ desenvolver um novo produto;
- ☐ acessar tecnologia e conhecimento;
- ☐ outros _____

MEIOS

☐ compartilhar recursos produtivos;

☐ infra estrutura física;
☐ mão-de-obra; ☐ P e D;
☐ recursos de transporte;
☐ assistência técnica;
☐ máquinas e equipamentos;
☐ outros _____

☐ recursos humanos - treinamento;

☐ gerar economia de escala e escopo →

☐ gerar economia de escopo →

(cada agente se especializar numa etapa do processo produtivo ou agregar para ter escala na compra e venda de produtos);

- () compartilhar atividades da cadeia de valor (distribuição, P e D, MKT, RH, etc.)
- () troca de informações;
- () compartilhar atividades comerciais - aumentar poder de negociação/influência – compra e venda (diminuir CT);
- () ampliar sua capilaridade (expansão de mercados consumidores);
- () gerar novas fontes de receita e entrar em novos mercados – com baixo risco, a fim de casar fornecimento e demanda;
- () outros _____

Como foi desenvolvido o projeto para a criação deste produto X processo para sua obtenção (planejamento, pesquisa de mercado, etc)?

Como foi desenvolvido o projeto da rede de parceiros? (análise e relacionamento dos parceiros da cadeia produtiva, grau de envolvimento, integração entre parceiros, divisão de tarefas, etc.)

Quais são as empresas participantes e quais as atividades que cada uma desenvolve no grupo (varejo, frigorífico, produtores)?

Cadeia Produtiva	n. de agentes	Divisão de Atividades/Rensonsável	Objetivos Individuais
Indústria de Insumos, Máquinas e Equipamentos			
Produção Primária			
Processamento			
Atacado			
Varejo			
Consumidor			

Como se da a escolha dos parceiros (regras de inclusão e exclusão)?

Como é o relacionamento entre os parceiros? (contratos formais, informais, outros)?

No caso de contratos formais, quais são as condições/regras definidas nos contratos? Quais os incentivos? Quais as punições? Quais fatores são levados em consideração (volume, qualidade - corte, raça, idade, sexo, etc.-, regularidade, padronização, preço, etc.)?

Existiram casos de ações oportunistas entre os agentes? Quais? Já existiu algum caso de quebra de contratos?

No caso de informais, quais são os fatores levados em consideração – reputação, confiança, fatores culturais, proximidade geográfica, etc,. Estes requisitos também são levados em consideração para contratos formais?

Como se deu a organização do processo de implementação do projeto da rede de parceiros em relação ao que se pretendia alcançar? E a organização do trabalho entre os parceiros?

Existe uma centralização (liderança)? Qual é a empresa que define as linhas gerais de relacionamento (coordenação)?

Quais foram ,efetivamente, as etapas de implementação? Como ocorreram? Qual delas ocorreu primeiro?

Quais foram as principais dificuldades para a implementação? Pontos críticos:

- Questões técnicas:
- Pessoal (relacionamento entre agentes, perfil):
- Ambiente (leis, regulamentos, regras, etc.):
- Operacionais:
- Coordenação:

Houveram adaptações? Quando? Quais? Por que?

Houve algum apoio técnico ou de alguma instituição para a definição dos padrões da aliança (de ordem técnica, planejamento, etc)?

Como é feita a divulgação da aliança?

Quais são os indicadores de desempenho acompanhados?

Qual é o resultado da iniciativa até o momento?

Em virtude das observações feitas no decorrer da parceria, pretende-se fazer modificações futuras?

Quais são os próximos passos da parceria – “Visão de Futuro”?

Qual o motivo da finalização da aliança-parceria?