

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**GERENCIAMENTO DE CADEIAS DE SUPRIMENTO:  
FORMAS ORGANIZACIONAIS NA CADEIA DA CARNE BOVINA  
NO RIO GRANDE DO SUL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

**Gabriela Cardozo Ferreira**

Orientador: Prof. Dr. Antonio Domingos Padula

Porto Alegre, 2002.

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho foi possível com o apoio de diversas instituições e pessoas, as quais se faz necessário agradecer:

Ao CNPq e CAPES, pela concessão da bolsa de estudos;

Ao Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA/EA/UFRGS, pela estrutura disponibilizada durante o curso;

Ao professor Antonio Domingos Padula, pelas orientações e apoio durante a realização deste trabalho;

A todos os professores do PPGA, que, de uma forma ou outra, contribuíram com seus ensinamentos para minha formação;

Aos meus colegas de turma, Claudia Bitencout, Cristiane Pizzutti, Jorge Audy, Luís Humberto Villwock, Marcelo Perin, Maria Antônia Lopes, Silvia Generaldi da Costa e Suzana Tolfo, cuja participação foi fundamental durante esses anos;

A toda minha família, em especial aos meus pais, Teresita e Pedro, pelas oportunidades e incentivo constante à minha profissão;

A Amaro e Isabella, pelo incentivo, paciência, compreensão e carinho que foram indispensáveis para superar os momentos difíceis destes longos anos.

## SUMÁRIO

1 Introdução, Problemática e Objetivos de Pesquisa	01
1.1 Problema de Pesquisa	02
1.2 Objetivos	05
2. Caracterização da cadeia produtiva da carne bovina	06
2.1 Produção primária	07
2.2 Frigoríficos	09
2.3 Distribuição	11
2.4 Principais Gargalos Competitivos da cadeia	12
3 Base Conceitual da Pesquisa	20
3.1 O Conceito de Cadeia Produtiva	21
3.2 Formas Organizacionais em cadeias Agroindustriais	25
3.2.1 A busca de competitividade a partir de novas formas de organização	30
3.3 A Nova Economia Institucional e a Teoria dos Custos de Transação	33
3.4 Integração Vertical	36
3.5 Gestão da Cadeia de Suprimentos	41
3.6 Elementos de análise das formas organizacionais na cadeia produtiva da carne bovina	45
4 Método e Procedimentos	56
4.1 Caracterização do Estudo	56
4.2 Desenho de Pesquisa	58
4.3 Seleção dos Casos	60
4.4 Elementos de Análise	62
4.5 Coleta de Dados	64
4.6 Análise dos Dados	65
5 Resultados	67
5.1 Gerenciamento da cadeia pelo elo varejista	68
5.1.1 Caracterização dos casos	68
5.1.2 Processo de organização	69
5.1.3 Estratégia e sua operacionalização	73
5.1.4 Padrões produtivos	78
5.1.5 Relações na cadeia de suprimentos	82
5.1.5.1 Gestão da cadeia de suprimentos	82
5.1.5.2 Transações	85
5.1.5.3 Programação	88
5.1.5.4 Transferência de informações	89
5.1.6 Formas organizacionais adotadas nas iniciativas do varejo	91
5.2 Gerenciamento da cadeia pelo elo industrial	99
5.2.1 Caracterização dos casos	99
5.2.2 Processo de organização	100
5.2.3 Estratégia e sua operacionalização	104
5.2.4 Padrões produtivos	108

5.2.5 Relações na cadeia de suprimentos	111
5.2.5.1 Gestão da cadeia de suprimentos	112
5.2.5.2 Transações	118
5.2.5.3 Programação	121
5.2.5.4 Transferência de informações	122
5.2.6 Formas organizacionais adotadas nas iniciativas da indústria	124
5.3 Gerenciamento da cadeia pelo elo da produção	130
5.3.1 Caracterização dos casos	130
5.3.2 Processo de organização	132
5.3.3 Estratégia e sua operacionalização	135
5.3.4 Padrões produtivos	141
5.3.5 Relações na cadeia de suprimentos	148
5.3.5.1 Gestão da cadeia de suprimentos	149
5.3.5.2 Transações	160
5.3.5.3 Programação	163
5.3.5.4 Transferência de informações	165
5.3.6 Formas organizacionais adotadas nas iniciativas dos produtores	168
5.4 Análise dos elementos das formas organizacionais	175
6 Considerações Finais	188
6.1 Conclusões	189
6.2 Limitações do estudo	196
6.3 Sugestões para pesquisas futuras	197
Referências Bibliográficas	198
Anexos	
	05

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Cadeia da carne bovina	07
Figura 2	Cadeia de suprimentos genérica	42
Figura 3	Esquema de referência para análise das formas organizacionais da cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul	53
Figura 4	Etapas do estudo de caso	59
Figura 5	Cadeia da carne bovina: casos estudados	61
Figura 6	Forma organizacional da cadeia de suprimentos no caso Varejo 1	91
Figura 7	Forma organizacional da cadeia de suprimentos no caso Varejo 2	93
Figura 8	Forma organizacional da cadeia de suprimentos no caso Frigorífico 1	125
Figura 9	Forma organizacional da cadeia de suprimentos no caso Frigorífico 2	126
Figura 10	Forma organizacional da cadeia de suprimentos no caso Produtor 1	168
Figura 11	Forma organizacional da cadeia de suprimentos no caso Produtor 2	169
Figura 12	Forma organizacional da cadeia de suprimentos no caso Produtor 3	170
Figura 13	Forma organizacional da cadeia de suprimentos no caso Produtor 4	171

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Caracterização das iniciativas de gestão da cadeia de suprimentos pelo varejo	95
Quadro 2	Caracterização das iniciativas de gestão da cadeia de suprimentos pela indústria	128
Quadro 3	Caracterização das iniciativas de gestão da cadeia de suprimentos pelos produtores	172
Quadro 4	Elementos de análise das formas organizacionais encontradas na cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul	176

## RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido no âmbito da organização e gestão de cadeias de suprimentos. Especificamente trata da cadeia produtiva da carne bovina no Rio Grande do Sul, onde foram identificadas diferentes formas organizacionais adotadas pelos seus agentes. Estas iniciativas referem-se a maneiras diferenciadas de captar matéria-prima e também de comercializar a produção dentro da cadeia produtiva. São objeto de pesquisa as iniciativas desenvolvidas por grupos de produtores, por frigoríficos e por empresas varejistas para a produção de carne bovina. Partiu-se da identificação das diferentes formas de estruturação destes grupos organizados dentro da cadeia, e buscou-se investigar esta organização. Os objetivos foram identificar quais as motivações que levaram as empresas a adotar uma forma diferenciada de coordenação que não via mercado, que estratégias foram desenvolvidas e como é o relacionamento entre os agentes. Para subsidiar a análise, utilizou-se conceitos considerados fundamentais para a explicação do fenômeno observado, quais sejam, os conceitos de Cadeia Produtiva, de Economia dos Custos de Transação e de Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos. A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, especificamente o multicase. Foram estudados oito iniciativas na cadeia da carne bovina, divididas em três grupos: 1) iniciativa dos produtores primários; 2) iniciativas dos frigoríficos; e 3) iniciativas de empresas varejistas. Os resultados obtidos demonstram a existência de três formas organizacionais diferenciadas de organização e gestão da cadeia de suprimentos de carne bovina no Rio Grande do Sul. Estas formas estão relacionadas aos três grupos de iniciativas estudadas, isto é, variam de acordo com o elo da cadeia que tomou a iniciativa de organização. Os resultados indicam uma tendência de verticalização das atividades da cadeia no caso das iniciativas de produtores rurais; manutenção das transações de mercado nas iniciativas promovidas pelo varejo; e uma tentativa de estruturação da cadeia em uma forma intermediária nas iniciativas promovidas pela indústria frigorífica.

## ABSTRACT

The present work was developed in the extent of the organization and supply chain management. Specifically it treats of the bovine meat productive chain in Rio Grande do Sul, where there were identified different organizational forms adopted by its agents. These initiatives refer to differentiated ways of capturing raw material and also of commercializing the production inside the productive chain. The research object are initiatives developed by groups of producers, by slaughterhouses and by retail companies, for the production of bovine meat. It started from the identification of the different ways these organized groups structure themselves inside the chain, and it searched to investigate this organization. The objectives were to identify which motivations took these companies to adopt a differentiated form of coordination that didn't via market, what strategies were developed and how is the relationship among the agents. To subsidize the analysis, it was used concepts considered fundamental for the explanation of the observed phenomenon, which are, the concepts of Productive Chain, of Transaction Costs Economics and the concepts of Supply Chain Management. The research strategy adopted was the case study, specifically the multicases. There were studied eight initiatives in bovine meat chain, divided in three groups: 1) initiative of the primary producers; 2) initiatives of the slaughterhouses; and 3) initiatives of retail companies. The obtained results demonstrate the existence of three differentiated organizational ways of organization and of supply chain management in bovine meat chain in Rio Grande do Sul. These forms are related to the three groups of studied initiatives, that is, they vary in agreement with the link of the chain that took the organization initiative. The results indicate a tendency of verticalization of the activities of the chain in the case of the initiatives of rural producers; maintenance of the market transactions in the initiatives promoted by the retail; and an attempt of structuring the chain in an intermediate form in the initiatives promoted by the slaughterhouse industry.

## **1 INTRODUÇÃO, PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS DE PESQUISA**

Na produção agropecuária, da mesma forma que em outros segmentos produtivos, grandes mudanças estão ocorrendo no sentido de reduzir riscos e incertezas. Uma das mudanças mais significativas, que tem condicionado a forma de organização das cadeias agroindustriais, é o deslocamento do foco principal ao longo da cadeia produtiva. Se antes a produção era o direcionador do processo, definindo os produtos a partir de suas possibilidades, de acordo com tecnologias e custos, atualmente a cadeia volta mais sua atenção para o consumidor final. É crescente a influência deste no comportamento de todos os elos anteriores, a partir do momento em que impulsiona determinadas cadeias em detrimento de outras, quando seleciona os produtos que considera mais eficientes no atendimento de suas necessidades.

Neste contexto, surgem também novas formas de organização entre os agentes envolvidos na produção, e percebe-se uma crescente integração entre eles, em que a agricultura situa-se como um elo da cadeia de produção, em relacionamento crescente com a indústria a montante e a jusante, e também com o segmento de distribuição.

No âmbito das cadeias agroindustriais, a evolução da demanda de produtos alimentares aponta para exigências crescentes tanto no que se refere à diferenciação de produtos quanto às questões de segurança alimentar. Neste cenário, a organização destas cadeias é vital tanto para o desenvolvimento de novos mercados como para o atendimento da demanda daqueles já existentes.

O presente trabalho trata especificamente da cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul, cujos agentes, movidos pela necessidade de aumentar sua competitividade, buscam substituir a forma predominante de relacionamento, que é de conflito permanente entre os participantes da cadeia. Neste sentido, novas formas de organização estão sendo buscadas, visando obter ganhos de competitividade a partir de uma maior formalização das transações entre produtores, indústria e varejo.



O trabalho está dividido em 5 capítulos. Este trata da problemática do estudo, apresentando as principais motivações do mesmo, os objetivos e justificativa. O segundo capítulo objetiva caracterizar a cadeia da carne bovina, objeto de estudo, apontando os principais gargalos competitivos e como estes se relacionam à organização da cadeia. O terceiro capítulo visa definir a base conceitual sobre a qual o trabalho será desenvolvido, abordando os conceitos de Cadeias Produtivas, Economia dos Custos de Transação, Integração vertical e gerenciamento de cadeias de Suprimentos. O capítulo 4 apresenta o método utilizado e os procedimentos desenvolvidos na coleta e análise dos dados. Os resultados são apresentados e discutidos no capítulo 5. Finalmente, o capítulo 6 descreve as conclusões da pesquisa, apontando suas limitações e sugestões para trabalhos futuros.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

Os produtos agroindustriais fazem parte de uma cadeia de valor que inicia com a indústria fornecedora de insumos para a agropecuária e termina com o consumidor final, passando pela produção primária, industrialização e distribuição de produtos. Esta noção de cadeia de valor coloca os agentes em uma situação de interdependência em relação aos outros elos da cadeia. Assim, é preciso que todos garantam a eficiência de sua parcela na produção do produto final, para que seja garantida a competitividade de toda a cadeia.

Quanto mais específico e direcionado o produto final, mais garantias as diferentes etapas de produção precisam ter da qualidade da matéria-prima recebida, que vem a ser o produto final do agente situado imediatamente a montante na cadeia produtiva. Desta forma, se a tendência de mercado é cada vez mais de diferenciação de produtos destinados a nichos de mercado, o estabelecimento de contratos, formais ou informais, que especifiquem os parâmetros das transações entre as partes envolvidas na produção, torna-se fundamental.

A cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul apresenta diversos gargalos competitivos, seja na produção primária, no setor industrial (frigoríficos) ou no varejo. Uma das causas apontadas para a falta de competitividade é a predominância de relacionamentos conflituosos entre os elos desta cadeia, além da falta de agregação de valor ao produto final, que condiciona um quadro de relações de mercado baseadas em preço (Ferreira & Padula, 1998; Bliska & Gonçalves, 1998). Isto caracteriza uma forma de coordenação da cadeia que dificulta o desenvolvimento de novos produtos que visam atender a nichos específicos de mercado que vêm crescendo em importância tanto no estado como no país

No entanto, surgem neste cenário novas configurações organizacionais que estão sendo formadas na cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul, em que não predominam as relações de mercado. Grupos, reunindo produtores de gado de corte, frigoríficos e empresas varejistas, começam a estabelecer novas formas de relacionamento dentro da cadeia, visando melhorar sua competitividade. Identifica-se, ainda, que estas formas de estruturação, ao partirem de iniciativas de elos diferentes, apresentam características também diferenciadas.

No que se refere à estruturação de cadeias agroindustriais, de forma geral, é crescentes o número de estudos realizados, visando identificar a motivação da organização de tais cadeias (Boehjle et al., 1998; Beers, G. et al., 1998; Omta et al., 2000). Estes autores desenvolvem trabalhos em uma área que consideram nova, tratando especificamente do estudo de cadeias e redes de empresas.

Na cadeia da carne bovina, de forma específica, também têm sido realizados estudos no Brasil por Vinholis (2000), Perosa (1999), Bankuti & Machado Filho (1999) e Bliska et al.(1999). Estes trabalhos analisaram iniciativas isoladas de organização dos agentes, restringindo-se basicamente à Teoria dos Custos de Transação.

Do ponto de vista teórico, a maioria dos trabalhos tem como conclusão a justificativa da formação de grupos ou alianças baseadas nas características das transações, tais como descritas por Williamson (1985) e adaptadas para os sistemas agroindustriais por Zylberstajn (1995). Neste sentido, os trabalhos analisam a influência da especificidade dos ativos, a frequência das transações e a incerteza, como condicionantes de formas diferenciadas de coordenação da

cadeia. Não se verifica, no entanto, uma análise comparativa entre casos que apresentem as mesmas condições em relação a estas características, e ainda assim configurem estruturas diferenciadas, como as iniciativas estudadas no presente trabalho.

Desta forma, ainda que nada deponha contra a validade dos referidos trabalhos, diante da realidade de diferentes configurações na cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul, identifica-se a oportunidade de analisar estas variações, na tentativa de caracterizar as diferentes formas organizacionais encontradas em cadeias agroindustriais, área específica na qual existem poucos trabalhos desenvolvidos (Hagelaar et al., 1998; Boehjle et al., 1998).

Ainda considerando os modelos teóricos envolvidos nesta problemática, visualiza-se que o conceito e a prática do Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos (Cooper & Elram, 1993), envolvendo produtores, indústria, canais de distribuição e comercialização, têm viabilizado significativos avanços no controle de qualidade de matérias-primas, regularização do fluxo de produtos, e padronização de normas e práticas ao longo das cadeias produtivas. Neste sentido, o presente trabalho busca analisar em que medida as iniciativas de organização da cadeia da carne bovina identificadas no Estado configuram a estruturação de cadeias de suprimentos.

Diante da realidade específica das diferentes relações identificadas entre os agentes da cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul, surge a questão de pesquisa: todas as iniciativas de coordenação da cadeia, via alianças ou parcerias, como também são chamadas, apresentam as mesmas características? E, se não, o que condiciona as diferenças entre as formas organizacionais? Quais os mecanismos de coordenação adotados pelas diferentes formas de organização da cadeia? Estas perguntas representam a principal motivação desta pesquisa.

Sobre estas questões trata o presente trabalho, que se justifica tanto do ponto de vista acadêmico quanto do prático. No primeiro caso, visualiza-se a oportunidade de avanço do conhecimento na área de cadeias agroindustriais e sua organização, visto que as formas híbridas de governança não apresentam ainda um aprofundamento teórico maior. Do ponto de vista prático, a partir da análise dos condicionantes das formas organizacionais adotadas pelos agentes, é

possível prever como será no futuro a organização desta cadeia, dentro dos limites de generalização impostos pelo método utilizado no trabalho.

## **1.2 Objetivos**

Conforme descrito anteriormente, a realidade da cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul mostra que seus agentes estão buscando novas formas de organização, principalmente para atender às necessidades de desenvolvimento de produtos com maior valor agregado. Neste cenário, o presente trabalho objetiva analisar a estruturação dessas novas formas organizacionais identificadas, focalizando objetivos, estratégias adotadas e relacionamento entre os agentes da cadeia.

Especificamente pretende-se:

- Caracterizar as diferentes iniciativas de organização encontradas na cadeia no que se refere à estrutura, à produção e aos elos envolvidos;
- Identificar os mecanismos de coordenação utilizados nas diferentes formas de organização da cadeia;
- Definir os padrões produtivos adotados na cadeia e as condições necessárias ao estabelecimento de parcerias entre os agentes;
- Avaliar se os pressupostos de gerenciamento de cadeias de suprimentos são encontrados nas iniciativas estudadas;
- Investigar em que medida a estrutura de mercado e a iniciativa dos agentes condicionam a forma organizacional adotada.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA CARNE BOVINA

Neste trabalho, adotando a proposição de Batalha (1997), são estudados três macrosegmentos, considerados os principais em uma cadeia produtiva agroindustrial: 1) segmento da produção primária; 2) segmento de transformação da matéria-prima; e 3) segmento de comercialização. Desta forma, a cadeia produtiva da carne bovina pode ser caracterizada de forma genérica como sendo constituída por produtores de gado de corte, frigoríficos que fazem a industrialização da matéria-prima e distribuidores dos produtos finais, atacadistas e varejistas.

Além destes, outros agentes também participam diretamente desta cadeia, como a indústria de insumos para a atividade primária, os agentes que fazem a intermediação entre produtores e frigoríficos (“corretores”) e entre estes e os distribuidores e as empresas que fazem comercialização para o mercado externo. Relacionam-se ainda com estes agentes a indústria dos subprodutos da carne, com destino principalmente à alimentação animal, e as instituições de extensão e pesquisa.

Ao longo da cadeia de produção são obtidos diversos produtos e subprodutos. Alguns são direcionados ao setor produtivo (como animais vivos, sêmen, embriões) e outros são direcionados aos consumidores finais (carne *in natura*). Este trabalho focaliza a produção de carne bovina.

A Figura 1 apresenta a cadeia produtiva da carne bovina. Neste trabalho serão estudados os segmentos da produção de matéria-prima, representado pelos produtores de gado de corte, o segmento de industrialização, que são os frigoríficos e finalmente o segmento de comercialização, representado por empresas varejistas.

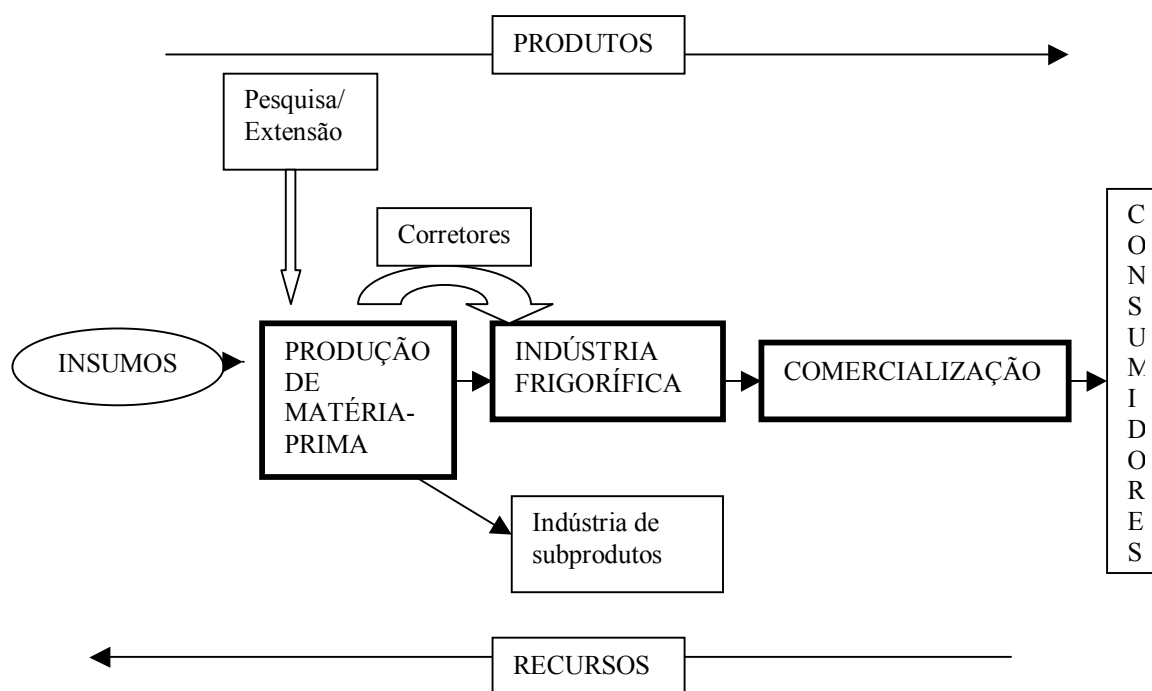


Figura 1.Cadeia da carne bovina

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, apresenta-se, para cada um dos três macrosssegmentos considerados, um diagnóstico da situação da cadeia da carne bovina no Brasil e em específico no Rio Grande do Sul. O objetivo é identificar, de forma sumária, os principais gargalos competitivos da produção de carne bovina.

## 2.1 Produção primária

No Brasil, a pecuária de corte é uma atividade em que a exploração extensiva ainda é predominante, feita em campo nativo, com desfrute de 17,8%, índice considerado baixo se comparado a países como Estados Unidos, com 35% de desfrute e Argentina, com 22% (Lazzarini Neto, 1996). A idade média de abate também é elevada, ficando em torno dos 4,5 anos, enquanto em outros países os animais são abatidos com até 18 meses.

A forte sazonalidade da oferta também constitui-se em um entrave ao aumento da competitividade do setor. A exploração pecuária baseia-se no campo nativo, que é fundamentalmente composto por espécies vegetais de ciclo estival, ou seja, produzem na primavera/verão e parte do outono no caso do Rio Grande do Sul, o que define épocas de safra e entressafra. Assim, existe a concentração do abate dos animais entre março e julho, de maneira a evitar que percam peso no inverno, dada a escassez de alimento.

Este sistema, da forma como é desenvolvido atualmente, apresenta graves problemas de competitividade, tendo em vista que os produtores vendem os animais para o abate em épocas em que o preço de mercado está baixo, isto é, na safra. Ao contrário, os produtores que adotam sistemas produtivos com suplementação alimentar ou pastagens cultivadas podem vender os animais nas épocas de entressafra, aproveitando a elevação do preço do boi.

O manejo dos animais nas propriedades de uma maneira geral não obedece a critérios adequados de alimentação, diferenciados por categoria animal, o que afeta diretamente o nível de produtividade do rebanho. Outro problema é a utilização da estação de monta no período de setembro a janeiro, o que faz coincidir o nascimento de animais e início de lactação, período de maiores necessidades nutricionais para o rebanho, com a fase de menor disponibilidade e qualidade de pastagens naturais.

Em relação ao produto final, os animais são comercializados predominantemente por intermediação dos compradores de gado. Estes são agentes que, a partir de seu conhecimento de cada região e dos produtores, adquirem a matéria-prima para determinado frigorífico, recebendo como pagamento um percentual do valor da transação. Estes agentes desempenham uma função necessária na cadeia produtiva, dada a pulverização da produção no Estado.

A comercialização dos produtos é definida pelo preço de mercado, baseado na relação entre oferta e demanda. Assim, em épocas de safra, o preço pago ao produtor fica deprimido, enquanto em épocas de escassez de matéria-prima o mesmo se eleva. Isto é uma das causas do relacionamento conflituoso que predomina entre estes agentes, em que produtores primários sentem-se prejudicados em épocas de abundância de animais prontos para o abate e

tendem a 'revidar' com o 'leilão' de seus animais em épocas de escassez, vendendo para o frigorífico que fizer a melhor oferta pelo produto.

## 2.2 Frigoríficos

Algumas empresas líderes do setor de abate apresentam desempenho equivalente às empresas de maior competitividade internacional, conseguindo expansão tanto no mercado interno quanto externo. No entanto, a maior parte da produção deste setor tem origem de empresas pouco capacitadas, que utilizam equipamentos e técnicas obsoletos e não têm preocupação com qualidade. Além disso, estas empresas apresentam sérias dificuldades no que diz respeito à questão gerencial, sendo que a maioria desconhece (ou não utiliza) práticas modernas de gestão (Coutinho & Ferraz, 1995).

A grande maioria dos frigoríficos, porém, tem rentabilidade negativa, com diversos problemas como escalas de produção, localização geográfica, investimentos de natureza sanitária e higiênica, e competição com o abate clandestino (Wilkinson, 1993).

Um fator que compromete a competitividade dos frigoríficos é a ociosidade, causada tanto pela sazonalidade da produção quanto pelo superdimensionamento da capacidade instalada dos frigoríficos. No Rio Grande do Sul, por exemplo, onde a produção situa-se entre 1 e 2 milhões de cabeças/ano, existe uma capacidade instalada de processamento de 6 milhões de cabeças/ano (Cachapuz, 1995). De acordo com Bliska & Gonçalves (1998), a tendência é de que as plantas industriais localizem-se próximas às regiões de produção. Isto apontaria uma tendência de crescimento das unidades frigoríficas no centro-oeste do país, onde vem crescendo a produção de bovinos.

Outro problema apontado por Cachapuz (1995) é a distância dos frigoríficos em relação às outras indústrias de subprodutos bovinos. A



proximidade entre estas indústrias poderia reduzir custos e aumentar a qualidade dos produtos<sup>1</sup>.

A indústria frigorífica exige grande imobilização financeira em investimento em máquinas, capacidade de frio, estocagem higiênico-sanitária e mão-de-obra especializada, necessitando regularidade de abates ao longo do ano para sua viabilização econômica. Desta forma, a viabilidade da industrialização da carne passa por uma produção mais uniforme ao longo do ano, além de um aumento da produção (Cachapuz, 1995).

Soma-se a estes problemas a questão do abate clandestino, estimada em aproximadamente 25% no estado do Rio Grande do Sul (RS 2010, 1998), o que não incentiva a entrada de empresas eficientes no mercado, tendo em vista a “concorrência desigual” com os sonegadores. O que ocorre é que muitas vezes o abate clandestino compensa algumas ineficiências das empresas, mantendo-as em funcionamento (Bliska & Gonçalves, 1998).

Além da não regularização da atividade industrial, outro problema é a permanência de número significativo de abatedouros com baixos níveis de sanidade e higiene, o que compromete a qualidade do produto final. Para resolver isto, especialistas (*Workshop*, 1997) ressaltam a necessidade de intensificar a fiscalização e higiene dos estabelecimentos industriais, através da integração entre os procedimentos federais, estaduais e municipais.

Além do relacionamento conflituoso com os fornecedores de matéria-prima, descrito no item anterior, os frigoríficos também encontram problemas na comercialização de sua produção. Dada a falta de diferenciação do produto carne bovina, a grande concorrência dentro do segmento industrial e ainda a concentração do segmento de distribuição, os agentes também comercializam seu produto em um mercado em que o preço é definido pelo comprador.

---

<sup>1</sup> O autor cita o exemplo de proximidade entre frigorífico e curtume, em que haveria redução de custos no transporte do couro.

### 2.3 Distribuição

O mercado varejista de carne bovina apresenta uma forte concentração, sendo que os grandes supermercados detêm entre 80 e 85% da distribuição do produto (RS 2010, 1998; *Workshop*, 1997). O pequeno varejo, responsável pelo restante da distribuição, constitui-se basicamente de açougues, e atua de forma a complementar o abastecimento em bairros residenciais ou ainda atender nichos de mercado (boutiques de carne).

No varejo em geral, a carne é tratada como *commodity*, sem diferenciação de origem ou qualidade. Atualmente, é um fator que faz com que o Brasil fique em desvantagem frente aos demais países do Mercosul, já que parceiros como a Argentina e o Uruguai colocam no mercado grande quantidade de cortes diferenciados, valorizando a qualidade e adicionando valor ao produto.

Os grandes supermercados, em função de sua fatia no mercado de distribuição de carne, têm elevado poder de barganha, determinando preço e quantidade de produto. Estes distribuidores, no entanto, cumprem um papel necessário, que é o de agregação de valor a um produto que chega neste ponto da cadeia na forma de carcaça, que não é o produto demandado pelos consumidores. Assim, estes estabelecimentos transformam a carcaça em cortes específicos e disponibilizam o produto aos consumidores, naturalmente apropriando-se de margens na comercialização.

Isto é motivo de reclamação por parte de outros agentes, como produtores e frigoríficos. De acordo com a indústria, enquanto sua margem é de apenas 2% os supermercados trabalham com até 50% de margem de lucro (*Jornal do Comércio*, 15/04/98). Os resultados do *Workshop* (1997) apontam para um incentivo ao fortalecimento do pequeno varejo como solução para este problema, no entanto o que deveria ser feito pela agroindústria é um esforço de maior agregação de valor ao produto quando este ainda encontra-se nas suas plantas. A desossa e divisão da carcaça em cortes menores, e ainda a industrialização da carne na forma de embutidos e alimentos pré-elaborados é uma maneira de reter a margem de lucro no segmento industrial da cadeia.

Em relação ao consumo, o baixo poder aquisitivo da população leva a que, para grande parte dos consumidores, o preço seja o atributo mais relevante do

produto, priorizado mesmo em detrimento da qualidade (Coutinho & Ferraz, 1995). Por exemplo, estima-se que no Rio Grande do Sul para 85% do mercado de carne bovina a preocupação maior seja o preço, sendo que apenas 15% é a fatia de mercado que se preocupa com a qualidade do produto em primeiro lugar (e paga por isto) (Workshop, 1997).

#### 2.4 Principais gargalos competitivos da cadeia

A cadeia da carne bovina no Brasil apresenta diversos problemas que comprometem sua competitividade. Isto se reflete tanto em pouca participação no mercado internacional de carne bovina quanto no mercado interno de carnes, onde enfrenta grande concorrência da carne de frango.

Em relação à produção primária, os principais problemas referem-se a manejo e sanidade dos animais, sazonalidade da produção e baixos índices de produtividade, como taxa de natalidade, idade de abate, entre outros. Estes fatores influenciam diretamente a taxa de desfrute do rebanho, o que, por sua vez, condiciona a rentabilidade do segmento, que em função da realidade atual daqueles índices, é bastante baixa.

Para os problemas técnicos de produção deste segmento, identifica-se que existem soluções já consagradas. A pesquisa vem desenvolvendo estudos na área de sistemas de produção e alimentação, através do desenvolvimento de pastagens e alternativas de suplementação de animais a campo

Em relação à produtividade, existem grandes perspectivas no que se refere a avanços tecnológicos. Técnicas, como inseminação artificial e transferências de embriões, estão cada vez mais aprimoradas e difundidas, garantindo a possibilidade de aumentos significativos de produtividade. No entanto, estas técnicas ainda são relativamente pouco utilizadas pelos produtores.

Novas alternativas de manejo em termos alimentares e de maior eficiência na ocupação do espaço também são bastante difundidas. Neste sentido, o confinamento apresenta-se como a principal forma de resolver um dos grandes

problemas, que é a sazonalidade de oferta do produto. No entanto, os elevados custos deste sistema frente à pequena diferença de preço safra/entressafra compromete a sua viabilidade econômica (Lazzarini Neto, 1996). Ainda as exigências, em relação à sanidade e à não-existência de remuneração diferenciada para produto de maior qualidade intrínseca, faz com que seja polêmica a questão da rentabilidade do confinamento.

Uma alternativa ao confinamento é o regime de semiconfinamento, em que os animais criados a campo têm sua alimentação suplementada com ração. Este sistema apresenta atualmente no Brasil taxas de crescimento superiores ao confinamento, em torno de 12% ao ano, e surge como alternativa para reduzir os altos custos do confinamento (*Gazeta Mercantil*, 23/04/98).

Especificamente no Rio Grande do Sul, é possível perceber que nos últimos anos tem aumentado o abate de animais jovens ou novilhos, o que demonstra uma mudança na produção do segmento primário da cadeia. De acordo com dados do IBGE (2001) o abate de novilhos no Rio Grande do Sul evolui de 492.356 animais em 1997, representando 33% do total abatido, para 668.085 animais em 1999, quando representou 47% dos abates.

Esta mudança é consequência da adoção de novas práticas produtivas, principalmente aumento de utilização de pastagens, o que possibilita a terminação de animais jovens, entre 24 e 36 meses. O principal benefício seria a redução do ciclo produtivo dentro da propriedade rural, possibilitando um aumento de rentabilidade da atividade.

Em termos de competitividade do sistema de produção, o Brasil perde em custo para os países do Mercosul, Uruguai e Argentina, que são mais eficientes e competitivos, inclusive dentro do mercado brasileiro (Coutinho & Ferraz, 1995). O elevado custo de produção é reflexo da baixa eficiência do sistema de produção adotado, podendo ser reduzido como consequência de aumento da produtividade.

Em relação à sanidade, também existem alternativas, e, em 1998, os estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina foram considerados Zonas Livres de Febre Aftosa (com vacinação), o que dá ao Brasil condições de entrar no mercado internacional de carne bovina. A incidência desta doença nos rebanhos era, até aquele momento, um importante limitante na competitividade do país no que se refere à produção de carne bovina, sendo que este produto

proveniente de países não-livres da doença sofrem deságio de até 40% no preço (*Workshop*, 1997).

Em relação ao financiamento da produção primária, uma das alternativas, de acordo com especialistas (*Workshop*, 1997), poderia ser via indústria, tendo em vista que esta seria beneficiada pela redução da sazonalidade da oferta. Esta solução, porém, passa por uma articulação entre os segmentos e um maior compromisso de comercialização entre frigoríficos e produtores.

Existem alguns exemplos de apoio governamental em todo o país, no sentido de isenção de impostos. No Rio Grande do Sul, o programa “Carne de Qualidade”, promovido pelo governo do estado, conseguiu retirar da clandestinidade grande número de frigoríficos através de benefícios fiscais. No entanto os benefícios não foram repassados aos produtores em termos de melhores preços para seus produtos, o que também era objetivo do programa (*Workshop*, 1997).

Também o Programa de Apoio ao Novilho precoce em Minas Gerais não teve o efeito esperado, sendo considerado apenas paliativo por Pires (apud Saab, 1998). A conclusão é que apenas incentivos governamentais não são suficientes, sendo fundamental as alianças e acordos entre produtores e frigoríficos.

O menor ritmo de modernização da pecuária bovina mostra a falta de integração entre o setor industrial e o abastecimento de matéria-prima, quando comparado com aves e suínos. O grau de autonomia e poder econômico que o setor primário ainda mantém no caso de bovinos, também é um entrave à maior integração com os demais agentes da cadeia, em especial com os frigoríficos (Coutinho & Ferraz, 1995; IEL, 2000).

A rápida modernização no setor de aves decorreu da convergência de um conjunto de fatores ligados à difusão de novas tecnologias (genética e nutrição) apoiadas na capacitação empresarial e em atividades públicas e privadas de pesquisa e assistência técnica. A participação no mercado internacional também aprimorou a eficiência nas áreas de planejamento, logística e qualidade (Coutinho & Ferraz, 1995).

A solução da sazonalidade e instabilidade de fornecimento de matéria-prima para os abatedouros de aves e suínos passou necessariamente pelo estabelecimento de contratos entre produtores primários e indústria. Estas

inovações no âmbito de gestão da cadeia de suprimentos garantiu o ganho de vantagens competitivas por parte das empresas deste setor (Mattuela et al., 1995), tornando possível a inserção do Brasil no mercado internacional de carne, ocupando atualmente o terceiro lugar na lista dos maiores exportadores.

Os frigoríficos consideram ainda a baixa qualidade da matéria-prima como um dos grandes problemas da cadeia. A solução para este problema poderia ser o pagamento diferenciado de acordo com a qualidade do produto e principalmente a mudança da forma de pagamento, de peso vivo para rendimento de carcaça<sup>2</sup>. Sem estas modificações, os produtores não se sentem incentivados a melhorar sua produção, pois se seu produto não é remunerado de forma diferenciada, os custos não são compensados.

Em relação à desossa, a sua realização ainda nas plantas industriais, além da agregação de valor para este segmento, possibilita que as compras pelo setor varejista sejam melhor controladas. Desta forma, os cortes podem ser direcionados de acordo com o público consumidor, evitando, por exemplo, que estabelecimentos localizados em regiões de baixa renda comprem quantidades de cortes nobres que serão de difícil comercialização. Ao contrário, “boutiques” de carne também poderão escolher cortes mais específicos de acordo com seu público. Isto aumenta a eficiência da cadeia, pois existe um direcionamento mais específico dos produtos e uma justa valoração dos mesmos.

Quanto à orientação interna das atividades, os grandes frigoríficos bovinos caracterizam-se pela indefinição da direção estratégica (Bliska & Gonçalves, 1998). No caso das indústrias que trabalham com produtores integrados de frango e suínos, estas têm por objetivo a busca de maior qualidade e uniformidade de matéria-prima, repassando estas demandas para os produtores primários, o que necessariamente exige formas diferenciadas de relacionamento entre estes agentes.

Os exemplos das cadeias de frangos e suínos podem ser aproveitados pelo setor de carne bovina. Embora existam grandes diferenças na produção, que possibilitam, no caso de aves e suínos, um ciclo curto e praticamente todas as condições de produção controladas, é possível utilizar as experiências de

relacionamento destes produtores com as indústrias integradoras para estabelecer novas formas de coordenação entre os agentes da cadeia da carne bovina. Atualmente, o conflito permanente entre as partes acarreta perdas para toda a cadeia, comprometendo sua competitividade. Isto, inclusive, adia o desenvolvimento e a diferenciação do produto “carne bovina”, tendo como uma das causas uma demanda crescente pelos produtos concorrentes.

No que se refere à distribuição, o fortalecimento do pequeno varejo é uma das propostas (*Workshop*, 1997) para solucionar o problema de concentração no segmento e melhorar a comercialização no complexo. Esta proposta apresenta-se interessante principalmente no que diz respeito ao mercado de carnes especiais para determinados nichos, em que o produto deve ter qualidades específicas para atender os consumidores, como origem conhecida, condições especiais de criação dos animais, marca definida, qualidades intrínsecas superiores (maciez, teor de gordura, etc.) entre outras. No entanto, esta é uma solução parcial, tendo em vista que a competitividade do mercado de carne bovina, tanto o gaúcho quanto o brasileiro, ainda esta baseada no preço e não na qualidade.

O segmento varejista também pode ser beneficiado pela parceria com frigoríficos e produtores, tendo em vista que ter garantias de disponibilidade de produtos de acordo com suas necessidades específicas, e isto previamente acordado. O referido segmento encontra-se em acirrada concorrência de mercado, e poderia garantir sua competitividade através de produtos diferenciados e redução de necessidade freqüente de negociação com diversos fornecedores.

Na ponta final da cadeia o consumidor, que deseja determinados atributos do produto que, da forma como está estruturada a cadeia da carne bovina, não são repassados pelo varejo aos frigoríficos que, por sua vez, não exigem estas características da matéria-prima adquirida dos produtores primários. Para definir uma estratégia de produção da cadeia é necessário que sejam conhecidas as características desejadas pelo consumidor final de carne bovina e que sejam estabelecidas formas de garantir que estas informações sejam transferidas para os elos situados a montante na cadeia. A partir destas informações, é que os

---

<sup>2</sup> O pagamento por peso vivo refere-se à remuneração ao produtor com base no peso do animal antes do abate. O pagamento por rendimento refere-se à remuneração com base na produção de

produtores primários, frigoríficos, distribuidores e varejistas terão condições de organizar suas atividades de maneira a atender às necessidades e desejos dos consumidores.

Para que isto ocorra, é necessário a articulação dos agentes produtivos com o elo distribuidor da cadeia, tendo em vista que este é o mais próximo ao consumidor final, tendo melhores condições de obter as informações necessárias relativas à demanda.

Um problema em relação à qualidade do produto é a ausência de tipificação dos animais e a falta de uniformidade na classificação dos cortes de carne ofertados ao consumidor. A falta de uma regulamentação mais específica, e um incentivo à sua utilização podem ser as causas deste problema. Isto envolve ações governamentais e de entidades relacionadas à cadeia, mas passa também por uma maior informação ao consumidor, fazendo com que este tenha conhecimento do produto, podendo exigir cortes adequados de carne bovina, com as características adequadas ao uso a que se destina.

A falta de diferenciação de produtos, se se comparar com a carne de frango, que atualmente oferece inúmeras formas de apresentação, também pode ser causa dos problemas de competitividade da carne bovina. Também a ausência de estudos de mercado para oferecer o produto certo a cada consumidor é uma barreira ao desenvolvimento do produto.

A satisfação do consumidor com o produto final diminui à medida que ele tem que consumir produto de preço mais baixo (De Zen, 1998). A capacidade de compra das camadas de renda mais baixa levam ao consumo de carne proveniente de animais abatidos com idade elevada, oriundos de descarte ou produzidos com manejo inadequado, e, neste caso, mesmo os chamados “cortes nobres” não têm boa qualidade. Desta forma, este produto teria maior aceitação e seria melhor comercializado se fosse industrializado. Isto mostra novamente a necessidade de se estudar o adequado direcionamento dos produtos obtidos, com vistas a atingir o máximo de rentabilidade com os mesmos.

Um problema clássico importante da cadeia é a variação cíclica de preço, também conhecida como ciclo do gado, que ocorre com frequência aproximada de cinco anos. Este fenômeno busca manter estável a renda do produtor, retendo



matrizes em anos de preços elevados e abatendo estes animais em anos em que os preços do boi estão baixos. A partir do abate de matrizes ocorre uma redução na produção de carneiros, que vai elevar o preço do produto dando origem à nova fase do ciclo (Grawunder, 1992).

O preço da carne bovina, assim como o de todos os produtos agrícolas, apresenta tendência de queda. Aliado a isto, especificamente no Rio Grande do Sul, a descapitalização dos produtores do estado está tendo como consequência a venda de carneiros para serem terminados em outros estados. Para o produtor, do ponto de vista financeiro, a comercialização de carneiros é vantajosa, tendo em vista que historicamente estes animais alcançam um preço quilo/vivo maior que os prontos para o abate (Cachapuz, 1995).

No entanto, o resultado pode ser mais um ponto de perda de competitividade se for considerada a cadeia como um todo. Como a venda de carneiros ocorre principalmente para outros estados do país, o Rio Grande do Sul perde a possibilidade de agregar valor e, com isto, gerar renda através da terminação e abate destes animais.

De acordo com resultados do *Workshop* (1997), as soluções para este problema passam por uma maior integração produtor-indústria, através do financiamento da produção de carneiros via frigoríficos. Além disto, são vislumbradas alternativas como confinamentos comunitários e parcerias entre os produtores, o que reduziria o custo e viabilizaria a produção. Uma das propostas do evento foi a realização de um projeto-piloto em que um grupo de produtores organizados estabelecem relações contratuais com frigoríficos. A proposta inclui também o financiamento dos carneiros aos produtores e convênios para integração rural e assistência técnica.

Do apresentado, observa-se que, embora na cadeia produtiva da carne bovina sejam crescentes as preocupações no sentido de qualidade, regularidade e padronização da matéria-prima, bem como no de amenizar os conflitos existentes entre pecuaristas e frigoríficos, ainda predominam as iniciativas isoladas e desarticuladas.

Por outro lado, existem iniciativas de reverter essa realidade, em que os agentes da cadeia estão utilizando novas formas de relacionamento, visando melhorar a competitividade de sua atividade específica. A mudança verificada

está no fato de que aumenta a consciência de que é necessário uma visão sistêmica, sendo que a competitividade de cada elo está atrelada à competitividade de toda a cadeia. A seção a seguir trata dessa busca de competitividade através de novas formas de organização.

### 3 BASE CONCEITUAL DA PESQUISA

O presente trabalho é desenvolvido no âmbito das formas organizacionais adotadas pelas empresas que participam da cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul. A partir do objetivo de analisar estas diferentes formas encontradas na cadeia, é preciso buscar, na teoria já desenvolvida sobre o tema, uma base conceitual que dê suporte analítico para explicar a realidade das relações entre as empresas.

Na análise das estratégias desenvolvidas em busca de competitividade, cada vez mais as empresas devem considerar as suas relações com os outros elos que fazem parte da cadeia produtiva, sendo pouco elucidativas as análises que tratam as empresas como unidades isoladas. Neste sentido, diversos autores têm-se dedicado ao tema, estudando o que condiciona as diferentes formas de relacionamento entre empresas no âmbito de uma cadeia produtiva.

Neste capítulo apresentam-se os conceitos considerados fundamentais para o desenvolvimento da análise necessária para atingir os objetivos deste estudo. Inicialmente aborda-se o conceito de cadeia produtiva que, a partir de seus pressupostos, é utilizado para caracterizar a cadeia produtiva da carne bovina a partir da identificação dos elos que a compõe.

Na seqüência, a revisão procura situar mais especificamente o objeto de estudo, que são as formas de relacionamento entre elos de uma cadeia produtiva. Discutem-se, assim, formas organizacionais encontradas em cadeias agroindustriais de forma geral, quando se apresentam as estratégias adotadas pelos agentes, seus condicionantes e elementos de competitividade. A partir disto, são abordadas as novas formas de organização que estão sendo buscadas pelos agentes desta cadeia da carne bovina e suas conseqüências.

As seções 3.3, 3.4 e 3.5 referem-se especificamente aos conceitos teóricos que tratam dos condicionantes das formas de organização entre as empresas. Inicialmente trata-se da Economia Institucional, especificamente no que se refere à Teoria dos Custos de Transação e à Teoria dos Contratos, conceitos que definem as transações entre empresas situadas em um *continuum* entre as relações de mercado e a integração vertical. Na seqüência trata-se exatamente

da integração vertical, quando se analisam os elementos que levam as empresas a adotar esta estratégia, seus custos e benefícios. Finalmente, aborda-se o conceito de Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos (GCS), que trata das práticas de organização e gestão das transações entre empresas que participam de uma cadeia produtiva. O objetivo é analisar se os elementos necessários para garantir a competitividade de uma cadeia organizada dentro dos moldes do GCS, são encontrados na prática da organização dos agentes da cadeia em estudo.

A última seção da base conceitual tem por objetivo definir, com base na teoria estudada, os elementos a partir dos quais será analisado o objeto de estudo, ou seja, as iniciativas de organização e gestão da cadeia de suprimentos de carne bovina desenvolvidas no Rio Grande do Sul.

### **3.1 O conceito de cadeia produtiva**

O conceito de Cadeia Produtiva tem origem no conceito de *Filière*, da Escola francesa de Economia Industrial, e ambos os termos são utilizados como sinônimos por diversos autores que tratam do assunto, tal como Graziano da Silva (1991), Neves & Jank (1994) e Batalha (1995). Para este último, embora sendo uma ferramenta amplamente utilizada, sua conceituação ainda continua vaga.

Morvan (1985) apresenta o conceito de *filière* como sendo uma seqüência de operações que determinam a produção de bens, cuja articulação é amplamente influenciada pelas possibilidades tecnológicas e definida pelas estratégias dos agentes, que possuem relações interdependentes e complementares, regidas pelas forças hierárquicas existentes na cadeia.

Desta forma, uma cadeia de produção (ou cadeia produtiva) apresenta três pontos fundamentais:

- É uma sucessão de operações de transformação diferenciadas entre si e ligadas através de um encadeamento técnico, desde a matéria-prima até o produto de consumo final;
- É um fluxo de troca estabelecido entre fornecedores e clientes através das relações comerciais e financeiras estabelecidas entre os agentes que

participam de uma mesma cadeia produtiva, ao longo da sucessão de operações ocorridas;

- É também um conjunto de ações econômicas referente à valoração dos meios de produção.

Estes elementos caracterizam uma *filière* como um “espaço de tecnologias”, um “espaço de relações” e um “espaço de estratégias” (Pellini, 1985). Neste sentido, a análise do desenvolvimento de novas tecnologias no âmbito de determinada cadeia produtiva, do relacionamento entre os agentes que dela participam e as estratégias por eles desenvolvidas, apresenta contribuições para explicar a competitividade dessa cadeia em relação a outras concorrentes.

O estudo de *filière* traz consigo dois aspectos importantes (Neves & Jank, 1994):

- A questão da identificação da cadeia produtiva, através da definição do produto, a seqüência de operações, o trajeto percorrido pelos produtos e os agentes envolvidos ao longo do processo;
- A questão dos mecanismos de regulação, ou seja, a estrutura de funcionamento dos mercados e a intervenção do estado ao longo da cadeia produtiva ou *filière*.

Desta forma é possível definir, a partir de um produto que se deseja estudar, um ‘recorte’ dentro de uma cadeia maior, focalizando os agentes de interesse para o estudo. A partir dessa definição, parte-se para a análise da estrutura de mercado, sendo possível estudar as inter-relações entre a cadeia e o ambiente externo.

O encadeamento das operações de uma cadeia produtiva ocorre sempre de jusante para montante, ou seja, a partir do produto final no sentido da origem da matéria-prima (Batalha, 1997). Isto demonstra a importância do consumidor final como indutor em uma cadeia, visto que esta somente completa seu ciclo a partir do consumo dos produtos finais. No entanto, não é possível desconsiderar o papel dos demais agentes, principalmente no que se refere à introdução de inovações. O papel dos agentes, e sua importância como determinantes do funcionamento da cadeia, depende ainda da estrutura de mercado na qual a cadeia atua, tendo em vista que segmentos mais concentrados detêm

naturalmente maior poder de decisão, ao contrário dos segmentos mais pulverizados.

Nesse sentido, a análise de uma cadeia produtiva traz à tona as diferenças de força (poder) entre os agentes, bem como possibilita a identificação de pontos ou “nós” estratégicos ao longo da cadeia, cuja dominação possibilita um maior poder para o agente. Segundo Pellini (1985, p.5):

“A idéia de “nó” (...) refere-se ao conjunto das relações técnico-sócio-econômicas que se estabelecem no ponto de encontro entre os atores; ela implica ao mesmo tempo processos ascendentes e descendentes, a circulação da mercadoria (...), os serviços ligados, o fluxo de pagamentos, a informação.”

De uma maneira geral, a existência de “nós” está relacionada ao conflito, como em pontos de encontro entre produtores de matéria-prima e transformadores, entre estes e distribuidores e também no encontro de consumidores e varejistas. Desta forma, cada agente trata de utilizar seu conhecimento e sua posição na cadeia como poder de barganha sobre os outros agentes.

Pode-se concluir que o grau de influência dos agentes dentro de uma cadeia depende do grau de conhecimento e dominação dos “nós” existentes ao longo da cadeia produtiva em que atuam. Assim, são importantes, além do conhecimento tecnológico e de mercado, formas de influência sobre este mercado, domínio da tecnologia e canais de distribuição dos produtos.

Neves & Jank (1994) consideram que uma cadeia de produção agroalimentar é constituída por quatro segmentos: o segmento que fornece serviços e insumos para a agropecuária; o segmento de produção agropecuária propriamente dito; o segmento de transformação das matérias-primas, englobando a indústria; e finalmente o segmento de distribuição dos produtos agroalimentares.

Por outro lado, alguns autores como Batalha (1997) trabalham apenas com três macrosssegmentos, considerando o início da cadeia agroalimentar na produção primária. Assim os segmentos seriam o de produção de matérias-primas agropecuárias, o de industrialização, responsável pela transformação das

matérias-primas, e finalmente o segmento de comercialização. Neste último segmento, encontram-se as empresas responsáveis pelo transporte e distribuição e comercialização dos produtos, viabilizando a chegada deles até seu destino final: o consumo.

A dificuldade existente na determinação do início de uma cadeia é uma das causas das diferenças existentes na classificação de cadeias produtivas, visto que sempre é possível encontrar segmentos a montante, e muitas vezes estes segmentos fazem parte de setores tão diversos que é difícil contemplá-los na mesma análise. No caso de cadeias agroindustriais, vê-se que os segmentos a montante da produção primária (insumos) participam de setores diferenciados, como, por exemplo, o metal-mecânico, o químico, entre outros, e, por este motivo, alguns autores optam por não considerá-los como um dos segmentos principais em uma análise de cadeia agroindustrial. No entanto, a importância destes setores é fundamental na análise da dinâmica das cadeias, visto que têm grande influência na estrutura dos mercados dos quais participam.

O conceito de cadeia de produção agroindustrial tem ainda outro tipo de divergência conceitual, que se refere ao seu objeto. Alguns autores, como Green e Santos (1995), consideram que o conceito está associado a uma matéria-prima (por exemplo, cadeia da bovinocultura de corte), enquanto outros, como Batalha (1997), consideram que uma cadeia refere-se ao produto final (no caso do exemplo, carne bovina). Isto caracteriza as diferenças que os autores fazem entre cadeia de produção e cadeia de produto.

Desta forma, considera-se importante a clara delimitação de uma cadeia a ser estudada, tendo em vista que esta sempre será um “recorte” dentro de um universo maior do sistema agroindustrial, entendido como um conjunto maior de elementos além daqueles estritamente ligados à cadeia vertical de produção (Zylbersztajn, 2000). Assim, dependendo dos objetivos do estudo, poderão ser ou não incluídos outros segmentos a montante da produção primária, sendo que o fundamental é estudar aqueles que efetivamente são determinantes da análise principal.

Finalmente, pode-se dizer que a análise de cadeias produtivas representa uma importante ferramenta para o entendimento da produção sob vários aspectos. Neste sentido, pode servir como um mecanismo de descrição técnico-

produtivo, em que as operações são descritas na seqüência na qual acontecem, analisando-se o fluxo tecnológico. O estudo das cadeias pode ainda ser útil para estudo dos agentes de forma individual, como a análise das estratégias adotadas pelas firmas, como também a inserção de cada agente no sistema maior, isto é, seu relacionamento com os demais participantes da cadeia.

A seção seguinte trata destas estratégias adotadas em cadeias produtivas agroindustriais, especificamente no que diz respeito às formas de organização entre seus agentes.

### **3.2 Formas organizacionais em cadeias agroindustriais**

A abordagem de cadeia produtiva agroindustrial trata das relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição, focalizando um produto definido (Zylberstajn, 1993). A análise da realidade destas cadeias mostra uma ampla gama de relações entre produtores e empresas agroindustriais, situadas a montante e a jusante da produção primária, que variam entre o simples compromisso oral até formas regulares de contratação de fornecimento de longo prazo.

A capacidade de articulação interna das cadeias representa um fator de competitividade, sendo que aquelas que possuem uma melhor articulação são mais capazes de manter uma posição competitiva em um mercado de incertezas e instabilidade (Mattuella et al., 1995). Assim, para o estudo da coordenação de cadeias agroindustriais, visando sua competitividade, é necessário focalizar o universo das relações existentes entre os diversos elos componentes das mesmas. Estas relações são basicamente por contratos, que podem ser formais, mais ou menos estruturados, ou até mesmo contratos orais.

De acordo com Goldberg (1975), a coordenação entre os participantes da cadeia agroindustrial deve ser estimulada como forma de aumentar a eficiência do sistema agroalimentar. Esta coordenação pode ser feita através de integração



vertical, contratos entre os agentes, cooperativas, *joint ventures*, e outros tipos de arranjos.

As relações contratuais na cadeia agroindustrial surgem principalmente a partir de necessidades de duas partes. De um lado, estão os produtores rurais, que desejam garantir a colocação de seu produto no mercado e, de outro, a agroindústria, que visa garantir seu suprimentos de matéria-prima em quantidade e qualidade necessárias à elaboração de seu produto final. Cada vez mais, também o segmento de distribuição busca o estabelecimento de relações mais freqüentes com agroindústrias e produtores rurais, com o objetivo de organizar o suprimento de produtos de origem agrícola.

Através dos contratos entre os diversos elos da cadeia - produtores rurais, agroindústria, serviços de distribuição - a sincronia entre eles tende a crescer, havendo maiores possibilidades de controle de qualidade de matéria-prima, de regularização do fluxo de quantidades, padronização e definição de normas que regulamentem as transações (Brandenburg & Ferreira, 1995). Isto proporciona uma maior estabilidade nas relações, o que certamente contribui para uma melhor articulação da cadeia no sentido de somar esforços para garantir a competitividade da cadeia como um todo.

Desta maneira, o aprimoramento das relações contratuais no setor tem sido buscado como uma forma de aumentar a competitividade das empresas nele inseridas. Para Mattuella et al.(1996), as condições de competição econômica no complexo agroindustrial têm sido bastante afetadas pelo acoplamento dos setores rural e industrial a montante e a jusante da produção rural. De acordo com os autores, empresas agroindustriais brasileiras adquiriram vantagens competitivas decisivas em decorrência de inovações contratuais nas relações com seus fornecedores. Belik (1995) analisou a estratégia dos grupos agroalimentares no Brasil a partir da década de 70, e concluiu que as inovações que permitiram a reestruturação de determinados grupos são muito mais de ordem organizacional que tecnológica. Identifica-se, a partir disto, a importância da articulação dos agentes das cadeias de produção agroindustriais.

Na década de 80, a integração da agropecuária, para frente e para trás com a indústria, aconteceu de maneira bastante freqüente, como uma estratégia dos grupos industriais que queriam diversificar seu ramo de atuação. No entanto,

já na década de 90 encontra-se uma situação diferente, quando diversos grupos nacionais voltaram a concentrar esforços com foco mais dirigido para suas áreas de competência (*core competences*). Para Belik (1995), a diferença entre as estratégias adotadas nestes períodos é a necessidade atual de garantir custos mais baixos e flexibilidade na produção, o que não se adapta a condições de verticalização.

Castro (1995) estudou as relações contratuais do Complexo Soja no Brasil, representadas pelos contratos de compra e venda da soja estabelecidos entre os agentes, e concluiu que é grande a importância destas relações na determinação da competitividade do Complexo como um todo. Os contratos analisados revelaram uma preocupação por parte dos agentes envolvidos com os custos de transação *ex ante* e *ex post*, como especificações sobre as condições de qualidade, prazo e outras características do produto, e previsão de multas caso não sejam cumpridas as condições preestabelecidas.

Para o autor, os instrumentos de comercialização analisados têm o objetivo de reduzir as incertezas do mercado, reduzindo riscos e custos para produtores e processadores de soja. De acordo com suas conclusões, o Complexo Soja direciona-se para um aprimoramento dos contratos, mostrando uma tendência para a coordenação de toda a cadeia.

O estabelecimento de contratos na cadeia de produção de suínos foi um tema estudado por Braundenburg & Ferreira (1995). Neste caso, o contrato de produção expressa uma garantia de estabilidade da comercialização do produto e de renda, mesmo que muitas vezes esta seja em níveis inferiores aos desejados pelos suinocultores. Para a agroindústria, os contratos significam uma maior homogeneização da matéria-prima em termos de qualidade e fluxo de produção.

De acordo com os autores, os agricultores têm nos contratos uma alternativa estratégica para a falta de capital de giro para se estabelecer por conta própria. No entanto consideram que a redução de preços recebidos com a comercialização exclusiva com uma empresa representa prejuízos, apesar da garantia de mercado para seu produto.

No caso da cadeia vitivinícola (especificamente da serra gaúcha), existe, segundo Chaddad (1996), uma dependência unilateral dos produtores de uva em relação à agroindústria processadora. Isto reflete principalmente a situação da

produção de uvas comuns, que é abundante e de baixa especificidade, em que os produtores dependem da agroindústria para comercializar seu produto a tempo de evitar sua deterioração. As relações resultantes não são muito elaboradas, e predomina a compra pelo preço mínimo determinado pelo governo, visto que a matéria-prima é abundante e sazonal, e existe uma tendência à integração vertical para frente através de associações de produtores ou cooperativas.

Já no caso da produção de uvas destinadas à elaboração de vinhos finos, em que a matéria-prima é mais específica e muitas vezes até mesmo escassa, dependendo da casta, existe uma tendência de maior articulação entre os agentes envolvidos. Assim, frente a uma dependência bilateral, as transações são mais equilibradas no que se refere aos benefícios, e são firmados contratos de fornecimento de matéria-prima.

No caso da indústria de café italiana Illycafé, estudada por Takitane & Souza (1995), a alternativa encontrada, entre adquirir a matéria-prima no mercado e a integração para trás, foi o estabelecimento de um concurso anual entre produtores de café, premiando aqueles que atingem maior qualidade de produto, de acordo com as especificações necessárias. Desta forma, os produtores têm mercado com preço 30% superior para seu produto, o que representa um incentivo aos investimentos realizados na melhoria das condições de produção.

A estratégia adotada pela empresa resolveu o problema de aquisição de matéria-prima, visto que isto não poderia ser feito via mercado, tendo em vista as características específicas exigidas do produto para que a empresa possa produzir um café expresso de qualidade superior. Por outro lado, a integração vertical acarretaria custos organizacionais muito elevados, já que a Illycafé está situada na Itália e a matéria-prima é em sua maioria produzida no Brasil.

A cadeia agroindustrial do leite é um caso em que as relações entre os agentes são pouco estruturadas formalmente. Calegario et al.(1996) estudaram a cadeia na região sul do estado de Minas Gerais e verificaram que não existem contratos formais de fornecimento de leite, nem especificações a respeito de qualidade ou quantidade de produto. Isto, segundo os autores, é reflexo do desinteresse por parte da indústria em incentivar a melhoria da produtividade do segmento primário, já que as quantidades e preços têm sido satisfatórios para aquelas empresas.

Estudos mais recentes sobre esta cadeia produtiva mostram, no entanto, que a necessidade de aumento de competitividade tem determinado uma maior estruturação das relações entre indústria e produtores. A necessidade de garantir qualidade e regularidade de suprimentos de matéria-prima, bem como o controle de custos são fatores que motivam as empresas a reduzirem sua base de fornecimento, e estimulam os produtores a melhorarem seu nível tecnológico. Dependendo do porte e poder no mercado, a agroindústria vai estabelecer relações mais ou menos cooperativas a montante na cadeia produtiva (Padula et al., 2000).

A cadeia agroindustrial de frangos é uma das mais organizadas no país. Em função disto, segundo Farina (1995), as empresas brasileiras conseguem ter grandes vantagens competitivas no mercado internacional.

Uma das importantes fontes de redução de custos das empresas líderes do setor foi a implantação do sistema integrado<sup>3</sup>, através do qual a empresa coordena toda a cadeia de produção, da matéria-prima até a distribuição. Isto, segundo a autora, é fundamental face à perecibilidade do produto com que o setor trabalha, em que existem altos custos de estocagem ao longo de todo o processo.

Nesta cadeia, os contratos entre produtores e agroindústria prevêm a exclusividade de comercialização dos frangos e um controle total do processo produtivo por parte da empresa “integradora”. Desta forma, a empresa determina todos os aspectos técnicos da produção das aves, desde o fornecimento de rações até o manejo. Em troca, os agricultores têm garantia de mercado para seu produto, o que se torna cada vez mais difícil no setor, devido ao crescente processo de “integração”, embora os benefícios totais sejam questionados tanto por eles quanto por pesquisadores que estudam o assunto.

De acordo com Chaddad (1996), embora o ideal seja o benefício de todos os participantes de um contrato, o que predomina nas relações de cadeias produtivas agroindustriais é a disputa por apropriação de margens geradas em função dos benefícios da associação.

---

<sup>3</sup> No caso da agroindústria de aves, suínos e ovos no Brasil é muito comum o uso do termo “integração vertical”, embora trate-se de contratos de fornecimento de matéria-prima entre empresas diferente, o que não estaria de acordo com o conceito mais corrente que se tem do termo, conforme comentado anteriormente.

A seguir, apresentam-se uma caracterização dos segmentos da cadeia da carne bovina, seus principais gargalos competitivos e o relacionamento destes com as formas de organização predominantes. Trata-se, ainda, das novas formas de estruturação que estão sendo buscadas pelos agentes.

### 3.2.1 A busca de competitividade a partir de novas formas de organização na cadeia da carne bovina

Os debates em torno da modernização da pecuária bovina e da competitividade desta cadeia mostram a falta de integração entre a indústria e os fornecedores de matéria-prima, quando se compara a cadeia bovina com as cadeias produtivas de aves e suínos (Lazzarini et al., 1995). No primeiro caso predominam as transações via mercado entre produtores e agroindústria e entre esta e o segmento varejista, o que acarreta riscos e incertezas para as partes. Esta falta de coordenação faz com que não exista uma estratégia de produção em nível da cadeia como um todo, sendo que cada segmento trabalha isoladamente, resultando em perda de competitividade de todo o conjunto.

Por outro lado, identifica-se o surgimento de novas formas de organização entre os agentes da cadeia da carne bovina, no sentido de garantir a competitividade da mesma. Estas iniciativas referem-se à associação entre produtores rurais, frigoríficos e empresas varejistas, chamadas predominantemente alianças mercadológicas que buscam, a partir da diferenciação do produto final originário de suas cadeias, maior agregação de valor ao mesmo.

Estas alianças mercadológicas, que vêm sendo estudadas por diversos autores, baseiam-se na produção, abate e comercialização de animais jovens, ou novilhos, como são classificados os animais. Os autores identificam as causas da criação das referidas alianças como uma forma de agregação de valor ao produto carne bovina, através de um relacionamento mais próximo entre os agentes da cadeia (Bankuti & Machado Filho, 1999; Vinholis, 1999 e 2000).

Os benefícios potenciais dessas alianças, de acordo com estudo realizado por IEL, CNA e SEBRAE (2000) são, para o produtor rural 1) aumento da rentabilidade; 2) absorção e utilização de técnicas de manejo mais modernas, que podem propiciar ganhos de produtividade no médio e no longo prazo; 3) garantia de venda dos animais, para frigoríficos que valorizem o produto dentro de certas especificações; 4) a longo prazo, ganhos em termos de diferenciação do produto. Os frigoríficos, por sua vez, podem ter ganhos relativos a 1) garantia de regularidade de abastecimento; 2) garantia de venda do produto; 3) diferenciação do frigorífico. Para o segmento de distribuição os ganhos potenciais referem-se a 1) garantia de regularidade de abastecimento, 2) disponibilização ao consumidor final de um produto com garantia de origem e qualidade.

Os principais entraves à organização da cadeia referem-se ao oportunismo dos agentes e à falta de confiança entre os mesmos (Bankuti & Machado Filho, 1999; Pigatto et al., 1999; Bliska et al., 1998). Isto condiciona alianças em que a quebra contratual é freqüente e, conseqüentemente, também as interrupções no funcionamento das mesmas. Outro problema é a valorização do produto final, visto que o consumidor ainda não reconhece a diferença entre o produto comum e o produto originário de animais jovens (Pigatto et al., 1999; IEL, 2000). Muitas alianças são baseadas em incentivos do tipo isenção ou redução de impostos, mas este elemento também não tem se mostrado suficiente para sustentar os investimentos realizados na cadeia, dada a necessidade de manutenção do preço final do produto diferenciado semelhante à carne comum (Pigatto et al., 1999; Bankuti & Machado Filho, 1999). A ausência de um planejamento estratégico realizado em conjunto pelos participantes é também uma das causas do insucesso de diversas alianças no Brasil (Pigatto et al., 1999; Perosa, 1999).

Basicamente, as iniciativas têm sido estudadas sob o enfoque da teoria dos Custos de Transação, usando esta base conceitual para justificar a existência das referidas alianças. Neste sentido, a especificidade maior dos produtos é o principal elemento direcionador das alianças, visto as adequações necessárias no segmento primário para garantir a produção de animais jovens (Vinholis, 1999; Pigatto et al., 1999). Os autores consultados consideram que a formação das alianças constituem uma alternativa de coordenação da cadeia da carne bovina.

Bliska et al. (1998) estudaram a formação de alianças sob o enfoque da teoria dos jogos, chegando à conclusão de que a ausência de cooperação entre os agentes é o principal entrave ao sucesso das iniciativas. Além deste, também o desconhecimento dos benefícios da carne de novilho jovem por parte do consumidor, a assimetria de informações na cadeia e a não divisão dos ganhos entre os participantes são causas do enfraquecimento das iniciativas.

Vale ressaltar que os trabalhos mencionados analisaram apenas quatro iniciativas, quais sejam, o 'Programa de Produção de Carne Qualificada de Bovídeos do Estado de São Paulo', o 'Programa Estadual de Estímulo à Criação de Novilho Precoce do Estado do Mato Grosso do Sul' e duas alianças mercadológicas estabelecidas em São Paulo e Rio Grande do Sul. As duas primeiras basearam-se em programas estaduais de incentivo à produção através de redução de impostos, sendo as outras duas iniciativas privadas, congregando varejo, frigoríficos e produtores.

Desta forma, além de analisarem poucas iniciativas, os referidos trabalhos limitam-se a fazer investigações preliminares sobre a formação destas alianças, principalmente analisando os motivos de sua não continuidade. Do ponto de vista das formas de governança, visto que as alianças foram analisadas sob esta ótica, os trabalhos pouco dizem sobre diferenças existentes entre os casos estudados, apenas identificando serem formas híbridas entre o *continuum* hierarquia-mercado, referido por Williamson (1985).

As seções a seguir apresentam os conceitos teóricos utilizados como base para a análise das formas organizacionais encontradas na cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul, e referem-se à Economia Institucional, com ênfase na Teoria dos Custos de Transação, Integração Vertical e Gerenciamento de cadeia de Suprimentos. A partir deles, o presente trabalho pretende encontrar elementos que sirvam de base para responder às questões de pesquisa levantadas.

### **3.3 A Nova Economia Institucional e a Teoria dos Custos de Transação**

A Economia dos Custos de Transação de Williamson (1985) adota um enfoque microanalítico, cujo foco principal de análise são as transações que acontecem entre as firmas. A abordagem do autor parte do pressuposto de que a transação é a unidade básica de análise econômica, e que são as firmas, e não o mercado por si, que determinam a forma de organização e estruturação do mercado em que elas estão inseridas.

Os estudos de Williamson (1985) tiveram como base o trabalho desenvolvido por Coase (1937), que tratou sobre as diferentes formas de coordenação das transações entre as empresas. O autor buscou responder aos questionamentos sobre o porquê de as transações não serem realizadas apenas via mercado ou ainda dentro de uma única firma. A partir da busca destas respostas, chegou à definição dos Custos de Transação, que são os custos de ir ao mercado, representados pelos custos de coleta de informações e negociação.

De acordo com Williamson (1985), os custos de transação representam para a economia o que o atrito é para a física: aquilo que impede as transações de ocorrerem de forma “suave”, sem interferências. Para o autor, o propósito principal das instituições econômicas do capitalismo é de economizar os custos de transação. Esta teoria considera a questão econômica como um problema contratual, ou seja, a cada transação corresponde uma forma de contrato, que visa reduzir os custos desta transação.

A Economia do Custo de Transação supõe que os agentes têm uma racionalidade limitada (baseada em Simon, 1961), embora o comportamento seja intencionalmente racional e que, além disto, estão sujeitos ao oportunismo, que é a busca do interesse próprio, mesmo que em prejuízo das outras partes do contrato.

Da teoria dos Custos de Transação deriva a Teoria dos Contratos. Um contrato é um acordo pelo qual os agentes envolvidos na transação obrigam uns aos outros, ocorrendo trocas de direito de propriedade. Assim, são reduzidos os custos de transação através da redução da incerteza em relação ao mercado, já que os compromissos dos agentes envolvidos estão definidos no contrato.



A negociação *ex post* é tão importante quanto a negociação *ex ante* para a eficácia do contrato. Isto porque, dada a racionalidade limitada dos agentes, a falta de disponibilidade de informações completas sobre o mercado e outros agentes, e ainda o elevado custo de obtenção destas informações, é bastante difícil que um contrato possa prever todas as ocorrências possíveis ao longo da transação. É de vital importância, também, a definição de mecanismos de controle para o acompanhamento das transações, na intenção de verificar o cumprimento dos contratos, aplicando as sanções cabíveis no caso de não cumprimento das regras preestabelecidas.

Dadas estas premissas teóricas básicas, são analisados os mecanismos utilizados pelas firmas para resguardar-se das incertezas existentes no seu mercado de atuação, que são basicamente os contratos estabelecidos entre elas. No entanto, em função da incompletude contratual, o contrato não é garantia total de resultados satisfatórios, uma vez que existem informações não disponíveis ao tomador de decisões ou são de elevado custo de obtenção.

Existe uma grande variedade de contratos e, em função disto, uma grande dificuldade na sua classificação. Para Williamson (1985), existem três dimensões para a caracterização dos contratos, que são incerteza, frequência com que ocorre a transação e grau de especificidade dos ativos envolvidos.

O grau de incerteza do mercado pode gerar maior ou menor tendência à coordenação das empresas em uma cadeia por contratos. Neste sentido, quanto maior a incerteza, maior a probabilidade de estabelecimento de contratos, pois estes objetivam exatamente reduzir as incertezas do mercado. Por outro lado, quanto maior for a frequência de transações entre as empresas, maior o estímulo para a coordenação delas por meio de contratos que regulem estas transações. Finalmente, quanto maior for a especificidade do ativo envolvido na transação, menor sua flexibilidade, o que aumenta a probabilidade de ocorrer um processo de internalização da produção, ou seja, a integração vertical.

A especificidade dos ativos é considerado o mais importante determinante da forma de governança a ser adotada (Zylbersztajn, 1995), visto que ativos altamente específicos estão associados a formas de dependência entre as empresas, o que terá como consequência impacto na estruturação das formas organizacionais adotadas.

A abordagem sobre as relações entre as firmas, originada nos trabalhos de Williamson (1985), apresenta duas formas extremas de governança que seriam a coordenação via mercado e a coordenação hierárquica (interna à firma). Entre estes dois pontos extremos, estão as formas híbridas de coordenação, sendo que existe um *continuum* de formas contratuais entre elas.

A forma de coordenação via mercado é basicamente orientada pelo sistema de preços, enquanto a coordenação hierárquica ocorre quando as atividades são internalizadas na empresa, requerendo a propriedade dos ativos envolvidos (Williamson, 1985). As formas híbridas, por sua vez, envolvem contratos complexos e arranjos de propriedade parcial que criam certa dependência bilateral, como contratos de longo prazo, co-produção, comércio recíproco, contratos de distribuição, alianças estratégicas, *join-ventures*, franquias, licenciamentos, investimentos minoritários, entre outros.

De acordo com Zylbersztajn (1995, p.142), que analisou as formas de governança do agronegócio à luz da teoria de Williamson (1985), nenhuma forma de coordenação é potencialmente superior a outra: “Modos de governança hierárquicos, mistos ou de mercado irão prevalecer dado que sejam compatíveis com o grau de especificidade dos ativos e com as demais variáveis exógenas que condicionam a eficiência relativa dos modos de governança.”

Para a Nova Economia das Instituições, que engloba a Teoria dos Custos de Transação e Teoria dos Contratos, a questão está em desenvolver a melhor forma de arranjos contratuais, de acordo com as características de incerteza do mercado, frequência com que ocorrem as transações e especificidade dos ativos envolvidos. Assim, o objetivo da contratualização é economizar os custos de transação que existem nas relações de mercado, buscando formas de coordenação alternativas para obter as vantagens da verticalização (redução de incertezas) sem incorrer nos seus custos (ativos fixos, custos de coordenação, etc.). A abordagem dos Custos de Transação tem sido bastante utilizada na análise de sistemas agroindustriais. Para Zylbersztajn & Farina (1998), as cadeias produtivas são resultado de um conjunto de contratos entre empresas, cujo objetivo é a redução dos custos de transação.

Dentro desta ótica, as formas de coordenação estão situadas sempre no *continuum* existente entre a integração vertical (hierarquia) e as transações

efetuadas no mercado. Aparentemente, a idéia sempre é aproximar-se ao máximo desta última forma, para ganhar em competitividade, flexibilidade e oportunidades, mas, de alguma forma, garantir a estabilidade proporcionada pelas formas organizacionais hierárquicas, ao menor custo possível.

A partir dos pressupostos desta teoria, os agentes que representam os diferentes elos de cadeias produtivas vão constituir diferentes formas organizacionais de acordo com os atributos das transações entre eles. Desta forma a especificidade dos ativos, a freqüência das transações e a incerteza vão condicionar a forma de organização escolhida, que deve variar desde o relacionamento de mercado até a integração vertical. Sobre este último conceito trata a próxima seção e, na seqüência, será abordado o conceito de Gestão de Cadeia de Suprimentos, que subsidia a estruturação das formas híbridas de relacionamento entre os agentes de uma cadeia produtiva.

### **3.4 Integração Vertical**

A integração vertical pode ser definida como a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e outros processos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa (Porter, 1997).

Este sistema é apontado muitas vezes como uma forma de a empresa aumentar sua competitividade no mercado através da garantia de obtenção de matéria-prima em quantidade e qualidade necessárias, no tempo e freqüência ideal para a produção. Estas questões caracterizam as vantagens de uma integração “para trás”, quando uma empresa passa a ter controle sobre a produção de sua matéria-prima.

Por outro lado, a integração “para frente” tem como objetivo dominar o caminho percorrido por um produto desde seu ponto de produção atual até o consumidor situado em um ponto mais adiante da cadeia produtiva. Desta forma, tanto pode ser a decisão de industrializar uma matéria-prima que a empresa produz, ou a de fazer a distribuição de um produto até o consumidor final.

Associadas a esta estratégia de integração vertical, existem muitas vantagens e desvantagens, que devem ser analisadas caso a caso, e esta decisão deve estar relacionada a outras estratégias da empresa, não podendo ser generalizada uma solução. A essência da decisão a respeito da integração vertical concentra-se na magnitude e na relevância estratégica dos benefícios e dos custos da integração, tanto diretamente, em termos econômicos, quanto de forma indireta, através de sua influência na coordenação (Porter, 1997),.

Desta forma, a análise deve ir além de simplesmente contabilizar os custos e benefícios, entre produzir ou comprar determinado componente necessário para a empresa. Devem ser considerados também problemas administrativos decorrentes da integração, como o aumento do escopo de atuação da empresa, que são dificilmente quantificáveis.

Porter (1997) considera como benefícios estratégicos da integração a redução de custos relativos a transporte, controle e coordenação de atividades, estoques e tempo ocioso, obtenção de informações, e ainda os custos da empresa ao efetuar as transações no mercado. Outras vantagens importantes da integração seriam ainda a garantia de oferta e/ou demanda assegurada de produtos, melhor coordenação no sentido de obter características específicas de matérias-primas e melhores condições de responder a emergências.

Do ponto de vista estratégico, a decisão sobre a integração vertical baseia-se na conveniência de a empresa adquirir fornecedores (integração “para trás”) ou consumidores (“integração para frente”) para a sua produção. Neste sentido, a decisão deve ser tomada com base no quanto a integração vertical pode contribuir para aumentar a competitividade da empresa. Para tal, de acordo com Slack (1993), devem ser considerados os objetivos de desempenho da mesma, quais sejam: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custos.

No que se refere à qualidade do produto, a integração vertical pode trazer vantagens relacionadas à maior facilidade em detectar onde se encontram os problemas ao longo da produção. Devido à proximidade entre fornecedor e consumidor, é possível que exista maior facilidade na resolução destes problemas.

Com relação à velocidade, esta estratégia pode ser benéfica e acelerar o fluxo de produção ao longo da cadeia. Isto baseia-se em uma maior sincronia existente entre os diversos agentes.

No que concerne à confiabilidade de entrega de produtos, a existência de uma melhor comunicação em empresas integradas pode significar melhores previsões de demanda e entregas feitas de forma mais eficiente.

Referente à flexibilidade de produto, a integração vertical aumenta o potencial para desenvolvimento de novos produtos. Da mesma forma, a flexibilidade de volume e de entregas pode ser melhorada, através da coordenação entre os segmentos de produção.

O último objetivo de desempenho, o custo de produção, também pode ser influenciado beneficemente pela estratégia de verticalização da empresa, a partir do momento em que diversos custos comuns podem ser divididos entre os setores de produção, como, por exemplo, P&D e logística (Slack, 1993).

Com as vantagens oferecidas pela integração vertical, as empresas estariam aptas a reduzir seus custos totais de produção, podendo oferecer ao mercado um produto mais competitivo em termos de preço e outras características de qualidade e diferenciação. Isto seria possível através de uma maior coordenação existente nas atividades da cadeia de produção definida no interior da empresa integrada, o que aumenta a competitividade da empresa no mercado. De outra forma, a empresa poderia apropriar-se de uma redução nos custos de produção, tanto para aumentar sua margem de lucro quanto para fazer investimentos.

Por outro lado, também existem vários custos para as empresas relacionados com a integração vertical, que devem ser considerados no momento de definir a estratégia a ser adotada. De acordo com Porter (1997), os custos da integração vertical estão relacionados aos custos de entrada, flexibilidade, equilíbrio, administração da integração e necessidade de utilização de incentivos organizacionais internos.

As exigências de capital e as economias de escala representam os maiores custos de entrada da empresa em um novo negócio. A elevação dos custos fixos da empresa integrada também é considerada pelo autor como uma das desvantagens deste tipo de estratégia.

A redução da flexibilidade da empresa no que se refere à mudança de fornecedores e clientes é outra desvantagem. A integração vertical aumenta muito os custos de troca de parceiros, sejam fornecedores ou clientes, em comparação aos custos destas mudanças em uma empresa que utiliza transações de mercado.

A integração aumenta a especialização dos ativos da empresa, aumentando as barreiras de saída, ou seja, dificultando uma possível mudança na produção da empresa, visto que esta tem maiores investimentos relacionados a um determinado produto (ou conjunto de produtos).

Em relação à tecnologia, a integração vertical pode representar uma barreira ao seu acesso, ou a exclusão da empresa do fluxo de tecnologia, tendo em vista que não existe o relacionamento com fornecedores em nível de mercado. Desta forma, a empresa torna-se responsável pelo desenvolvimento de sua própria capacidade tecnológica.

Referente ao equilíbrio da empresa, existem custos relativos à sua manutenção no sentido de evitar que um setor se desenvolva muito mais que outro, comprometendo o fluxo da produção. Além disso, a característica de clientes fixos ao longo da cadeia (internos à empresa) pode fazer com que a ineficiência de um setor possa ser transferida para a empresa como um todo.

Finalmente, para Porter (1997), o aumento do escopo de atuação da empresa, decorrente da integração vertical, traduz-se em uma elevação dos custos gerenciais, que pode comprometer a eficiência da empresa, dependendo do grau desta mudança.

De acordo com Slack (1993), o potencial da integração vertical em trazer vantagens para a empresa baseia-se no pressuposto de comunicação e coordenação. As vantagens seriam mais facilmente obtidas em empresas integradas em comparação às empresas que têm relacionamentos de mercado com seus clientes e fornecedores. No entanto, segundo o autor, isto nem sempre se verifica na prática, visto que as empresas tendem a levar suas operações internas menos seriamente que seus relacionamentos com parceiros externos.

Assim, apesar das vantagens da integração vertical, frente a seus custos administradores e pesquisadores vêm buscando alternativas estratégicas para garantir formas eficientes de relacionamento entre parceiros na produção.

Segundo Porter (1997), podem ser alcançados muitos dos benefícios da integração vertical através do que o autor chama de quase-integração, que seria a utilização de alianças entre empresas com relacionamento ao longo de uma cadeia de produção. A vantagem para as empresas é que estas evitariam os custos inerentes a uma integração total.

Neste sentido, muitas empresas têm encontrado formas intermediárias entre o relacionamento de mercado e a integração vertical, principalmente parcerias de fornecimento de matérias-primas e serviços. Estas estratégias garantem uma maior eficiência e competitividade para as empresas envolvidas, sem que, para isto, seja necessário que estas entrem em novos negócios (Slack, 1993).

Em muitos setores encontra-se a tendência de estabelecimento de redes de produção, em que várias empresas se organizam para melhorar seu relacionamento através de uma cadeia produtiva, visando ao aumento de competitividade, com benefícios para todos os integrantes. Isto caracteriza, de acordo com Hamel & Prahalad (1997), uma tendência de deslocamento da integração vertical para a integração virtual, em que acontece uma coalizão de empresas, sendo que cada uma se especializa em algumas competências essenciais. A partir disto, as empresas devem buscar cada uma o ponto ótimo de intensidade de relacionamento com seus parceiros, sejam fornecedores ou clientes.

Entre as diversas formas possíveis de relacionamento entre elos de uma cadeia de produção, a integração vertical é apenas uma delas, existindo outras possibilidades entre esta e as relações de mercado, que seriam os dois extremos opostos. As formas devem ser analisadas dando prioridade àqueles elementos que estão mais diretamente relacionados à estratégia competitiva da empresa, e que poderão efetivamente garantir um aumento na sua competitividade.

Neste sentido, se a qualidade da matéria-prima é fundamental para uma empresa garantir sua competitividade, é provável que exista uma tendência à verticalização 'para trás' no caso do fornecimento não ser eficientemente desempenhado pelos agentes a montante da cadeia produtiva. Da mesma forma, se os agentes a jusante não estiverem desempenhando suas funções de forma eficiente, e isto estiver comprometendo a competitividade de uma empresa, é

provável que esta esteja disposta a promover ações de verticalização 'para frente', passando a desempenhar as funções a jusante na cadeia de produção.

A seguir discute-se o conceito de Gestão de Cadeias de Suprimentos, entendido neste trabalho como uma forma de organização entre os agentes de uma cadeia produtiva.

### **3.5 Gestão da Cadeia de Suprimentos**

De acordo com Wood Jr. & Zuffo (1998), o conceito de Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos (GCS) faz parte da terceira fase da evolução do conceito de logística, e tem como foco central a visão sistêmica da empresa, incluindo fornecedores e canais de distribuição. De acordo com Pires (1998, p.5), a GCS "pode ser considerada como uma visão expandida, atualizada e sobretudo holística da administração de materiais tradicional, que abrange a gestão de toda a cadeia produtiva de forma estratégica e integrada."

O conceito de cadeia de suprimentos representa uma filosofia de gerenciamento do fluxo dos canais de distribuição, desde o fornecedor até o último cliente (Cooper & Elram, 1993). Neste caso, entende-se o conceito como a adoção de uma estratégia de trabalho conjunto entre os participantes de uma cadeia, incluindo planejamento e gerenciamento das atividades e monitoramento de informações.

Uma cadeia de suprimentos pode ser caracterizada a partir da identificação de três fluxos entre os agentes: o fluxo de produtos, o fluxo de recursos e o fluxo de informações (Morehouse & Bowersox, 1995). A Figura 2 apresenta estes fluxos em uma cadeia de suprimentos genérica.



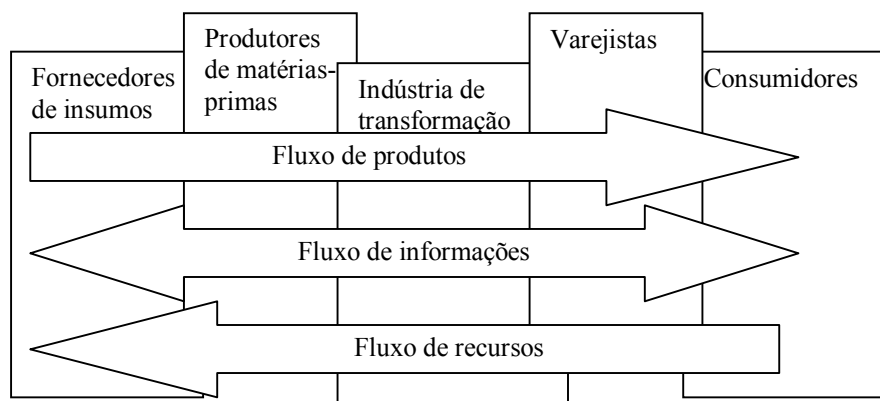


Figura 2. Cadeia de Suprimentos genérica.

Fonte: Adaptado de Morehouse & Bowersox, 1995

O fluxo de produtos em uma cadeia produtiva ocorre no sentido dos fornecedores de insumos para o consumidor final, onde, a cada etapa, os produtos de um elo são a matéria-prima do elo seguinte. Dentro do conceito de GCS, este fluxo deve ser tal que os produtos se movimentem na quantidade e velocidade exatamente demandadas pelos consumidores, visto que é este elo que dá início ao processo produtivo a partir de suas necessidades.

O fluxo de recursos refere-se ao pagamento dos produtos dentro da cadeia, portanto seu sentido é inverso ao fluxo de produtos, isto é, do consumidor final para os fornecedores de insumos. O gerenciamento de uma cadeia de suprimentos prevê a divisão do valor obtido com o produto final de acordo com as atividades que efetivamente agregaram valor e os agentes por elas responsáveis.

O terceiro fluxo é o de informações, que ocorre nos dois sentidos. Do consumidor para o fornecedor de insumos são transferidas informações de demanda, ou seja, a valorização do consumidor em relação às características dos produtos e processos. A partir desta demanda final da cadeia, também os agentes intermediários repassam 'para trás' suas necessidades, de forma que possa cada um atender a sua própria demanda. No sentido contrário, da base de fornecimento para o final da cadeia, o fluxo de informações visa comunicar aos

elos 'para frente' da cadeia as características de produtos e processos. Com base na mesma informação disponibilizada a todos os participantes de uma cadeia de suprimentos, os agentes podem atuar em conjunto trabalhando no sentido de atender à demanda da forma mais eficiente possível.

O resultado esperado a partir da organização, baseado no conceito de GCS, é de uma cadeia mais competitiva, principalmente no que se refere à redução de estoques intermediários e de custos totais, além de um movimento mais rápido das operações, informações e estoques (Cooper & Elram, 1993; Poirier & Reiter, 1997). A otimização dos resultados de uma cadeia organizada nestes moldes também ocorre pela redução de riscos e eliminação de perdas (Wood Jr. & Zuffo, 1998). Isto é garantido através dos esforços coordenados entre os agentes, que garantem para toda a cadeia sua participação no mercado, a partir da competitividade do produto final.

As relações entre as empresas que formam uma cadeia de suprimentos ocorrem não somente no plano operacional, mas também nos planos estratégicos e táticos. Ou seja, as empresas compartilham informações e trabalham em conjunto não somente visando à complementaridade produtiva, mas também objetivando o desenvolvimento conjunto de estratégias (Cooper & Elram, 1993; Wood Jr. & Zuffo, 1998).

Abaixo destacam-se as principais características, identificadas por Cooper & Elram (1993), que diferenciam uma cadeia organizada dentro do conceito de GCS de outras formas não organizadas de relacionamento entre agentes.

- Gestão de estoques. O conceito de GCS tem o objetivo de eliminar os estoques redundantes ao longo da cadeia, a partir de decisões conjuntas entre os agentes. No sistema tradicional, a gestão de estoques é feita de forma independente entre as firmas.
- Eficiência em custos. A abordagem de GCS visa à eficiência em custos do ponto de vista da cadeia como um todo, além de uma decisão conjunta de como utilizar as margens originadas da obtenção de custos mais baixos.
- Horizonte de tempo. No conceito de GCS, ao contrário de cadeias tradicionais, a visão é de longo prazo, em que os agentes esperam participar da mesma cadeia por tempo indeterminado. A partir disto, é viabilizado o planejamento conjunto.

- Monitoramento e compartilhamento das informações. A gestão da cadeia como um todo é mais eficiente quando as informações estão disponíveis para todos os agentes. O acompanhamento destas informações depende da definição de padrões produtivos e indicadores de desempenho.
- Coordenação nos diversos níveis da cadeia. São identificados três tipos de coordenação, quais sejam: entre os membros da cadeia, entre os níveis gerenciais e entre as funções, sendo que a maioria dos membros da cadeia deve coordenar seus esforços. Ao contrário, em um sistema tradicional, em que os membros são independentes, as relações ocorrem somente durante as transações entre fornecedor e cliente.
- Planejamento conjunto. Dentro do conceito de GCS existe um planejamento integrado contínuo, que inclui avaliação e melhoria contínua. Já no caso de cadeias tradicionais, o planejamento é focalizado na transação e é de curto prazo.
- Compatibilidade entre as filosofias das corporações. Esta característica é fundamental para que o planejamento conjunto seja possível, tendo em vista que os macroobjetivos das firmas componentes da cadeia devem ser comuns, ou seja, deve haver concordância entre os agentes sobre que rumos deve seguir a cadeia. No caso de cadeias independentes, esta compatibilidade tem importância secundária.
- Base de fornecedores. Ao contrário de cadeias tradicionais, o conceito de GCS busca reduzir a base de fornecedores, tendo em vista que o objetivo é de relacionamentos de longo prazo e ampla integração entre os agentes. Um menor número de fornecedores facilita o planejamento conjunto da cadeia.
- Liderança da cadeia. Uma cadeia organizada dentro do conceito de GCS necessita de uma empresa líder que promova a coordenação e resolva os conflitos. Esta liderança, porém, não aparece de forma centralizada, mas sim baseada na abordagem de “times”.
- Divisão de riscos e recompensas. Os membros de uma cadeia de suprimentos devem estar dispostos a repartir tanto os riscos quanto os lucros numa visão de longo prazo. Isto é necessário para garantir a estabilidade da cadeia, atingindo relações ganha-ganha ou, em determinados casos, ganha-não-perde.

- Velocidade de operações. A abordagem de GCS explora as tecnologias que podem reduzir o tempo do ciclo dos pedidos (tais como EDI), considerando sua utilização ao longo de toda a cadeia e envolvendo todos os agentes no sentido de reduzir estoques e “pontos de parada” dos produtos intermediários.

Finalmente, pode-se dizer que a abordagem do Gerenciamento de Cadeias de Suprimentos pressupõe uma visão sistêmica, em que as empresas definem suas estratégias competitivas e funcionais a partir da visão do todo, e de seu posicionamento dentro da cadeia produtiva da qual fazem parte. O objetivo é, com o rompimento de barreiras entre departamentos e áreas de empresas ou entre empresas, alcançar o sincronismo de todas as atividades de produção ao longo de uma cadeia, visando maximizar o valor percebido pelo cliente final da mesma (Wood Jr. & Zuffo, 1998).

A próxima seção tem por objetivo definir, a partir dos conceitos teóricos até aqui apresentados, os elementos relevantes na análise das iniciativas de organização e gestão da cadeia produtiva da carne bovina.

### **3.6 Elementos de análise das formas organizacionais na cadeia produtiva da carne bovina**

A presente seção tem por objetivo sistematizar os conceitos teóricos apresentados anteriormente e definir elementos direcionadores da análise das formas organizacionais encontradas na cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul, objeto deste trabalho. Busca-se, ainda, a partir de resultados de trabalhos relacionados especificamente à organização de cadeias, elementos determinantes das diferentes formas de organização encontradas nas cadeias produtivas. Estes elementos serão a base para a construção de um esquema de referência que terá por objetivo identificar o que caracteriza e diferencia as formas organizacionais encontradas na cadeia em estudo.

Os conceitos apresentados na revisão da literatura podem fornecer elementos para análise da estrutura das cadeias de produção dos mais variados produtos. Os conceitos de Cadeia Produtiva (Neves & Jank, 1994) e Gestão de Cadeia de Suprimentos (Cooper & Elram, 1997) têm como pressuposto comum o fato de que não é possível analisar unidades ou agentes isolados dentro do contexto econômico. Ao contrário, cada vez mais se faz necessária uma visão sistêmica do ambiente que envolve as unidades produtivas e seus relacionamentos com outros agentes, sejam eles clientes, fornecedores ou atividades de suporte. Neste sentido, a capacidade de desenvolver relacionamentos interorganizacionais em redes ou cadeias é visto cada vez mais como fundamental para a manutenção de vantagens competitivas (Dam, 2000; Omta et al. 2001).

A Economia Institucional, através da Teoria dos Custos de Transação revela que as características das transações, como especificidade dos ativos envolvidos, frequência e incerteza, determinam a forma de organização adotada pelos agentes de uma cadeia produtiva (Williamson, 1985).

Desta forma, para organizar uma cadeia de produção e distribuição é necessário uma visão sistêmica do ambiente em que os agentes operam. Inicialmente é fundamental o conhecimento do mercado, que irá definir a demanda dos consumidores, para a qual a cadeia deve estar voltada. Além disto, é preciso garantir que a produção e a distribuição dos produtos sejam feitas de maneira eficiente, ou seja, de modo a garantir o produto desejado pelo consumidor no tempo e lugar necessários.

Para Cooper & Elram (1993), a estruturação de uma cadeia de suprimentos segue três passos básicos: decisão inicial, planejamento e implantação. Na fase inicial de decisão, devem ser analisadas as vantagens desta forma de coordenação. Durante o planejamento, o foco deve ser estratégico, para que sejam analisados os riscos e ganhos potenciais da coordenação. Finalmente, na fase de implantação/operação da cadeia de suprimentos é necessário que exista flexibilidade para garantir o sucesso da cadeia, tendo em vista ser uma fase inicial do processo.

De acordo com Beers et alii (1998), a coordenação de uma cadeia deve ser precedida por um diagnóstico da mesma, contemplado a partir de um abordagem

multidisciplinar. A partir deste diagnóstico, deve ocorrer a decomposição dos problemas existentes e a definição de soluções para os mesmos. A seguir, os agentes envolvidos devem gerar soluções integradas para toda a cadeia, e finalmente deve-se proceder à implementação das estratégias escolhidas.

Segundo Zylbersztajn & Farina (1998), a coordenação de uma cadeia produtiva contém os seguintes passos: identificação de oportunidades, negociação, implementação e ainda o monitoramento *ex-post* do funcionamento dos contratos. Esta abordagem não encerra o trabalho de coordenação no momento de sua implementação, mas considera o acompanhamento e desenvolvimento das relações entre os agentes de uma cadeia um fator decisivo para sua eficiência. Vale lembrar que estes autores trabalham numa perspectiva em que o contrato entre as empresas é o cerne do relacionamento, e, como tal, as partes envolvidas procuram fazer com que as cláusulas desses contratos sejam cumpridas.

Um elemento fundamental para garantir a viabilidade e eficiência da cadeia é a definição de objetivos comuns, a partir do que todos os agentes estarão engajados em trabalhar de acordo com o que foi estabelecido. É necessário também que exista uma definição clara de papéis e tarefas a serem cumpridas pelos participantes. Desta forma, cada cadeia tem identidade própria, construída de acordo com a estratégia adotada em comum acordo com as partes envolvidas e relacionada com o ambiente em que está inserida (Hagelaar et alii, 1998; Vorst et alii, 1998, Trienekens et al., 2000).

O objetivo de aumento de eficiência de uma cadeia passa pela redução de custos totais e custos de transação, considerando risco e incerteza (Lazarini et al., 2001). A redução de custos totais é um resultado da coordenação e também um dos incentivos mais importantes para que as empresas articulem suas ações de forma conjunta com seus parceiros na cadeia. Neste sentido, a otimização da cadeia em relação a custos é o ponto mais fácil de ser mensurado e atingido, quando comparado à redução de risco e incertezas ou ao atendimento da demanda, fatores bem mais complexos de serem acompanhados (Boehlje et alii., 1998).

O conceito de Gestão de Cadeia de Suprimentos (GCS) também traz uma mudança no paradigma competitivo, considerando que a competição ocorre, de

fato, no nível das cadeias produtivas e não apenas no das unidades empresariais, além de promover a flexibilidade como fator de competitividade. Ambos os aspectos são fundamentais na análise de sistemas agroindustriais, tendo em vista a concentração crescente em determinadas cadeias em nível mundial e a demanda bastante mutante em relação aos produtos agroalimentares.

A operacionalização deste conceito, porém, considerando a necessidade de articulação e trabalho conjunto entre segmentos que têm tradicionalmente relações conflituosas, como é o caso da cadeia da carne bovina, pode ser bastante difícil de ser concretizada. Considera-se fundamental, desta forma, que exista uma noção bem clara da eficiência que pode ser obtida, bem como da redução de custos a ser atingida pelo conjunto da cadeia. No entanto, é necessário que sejam traçadas estratégias de ação individuais para todos os agentes, integradas a partir de uma estratégia comum definida na cadeia.

A questão da agregação de valor é tratada nos conceitos como uma forma de garantir a competitividade das cadeias. Desta forma, tanto no conceito de cadeia produtiva, que trata a agregação de valor passo a passo ao longo da cadeia, como no de cadeia de suprimentos, que focaliza mais a agregação de valor total, o valor percebido pelo cliente no final da cadeia é um indicador de competitividade a ser acompanhado.

A necessidade de análise do valor percebido pelos clientes é significativa no caso dos produtos agroindustriais, principalmente se for considerado que grande parte deles são tidos como *commodities*. Assim, o grande ganho do uso deste método de análise para estes produtos é exatamente a busca da agregação de valor às *commodities*, buscando, através da diferenciação dos produtos, a possibilidade de maior rentabilidade para as empresas. Neste sentido, a organização das empresas dentro do conceito de GCS é uma estratégia que pode viabilizar a diferenciação dos produtos, sendo este elemento uma das motivações para a formação das cadeias organizadas (Boehlje et al., 1998; Vinholis, 2000, Vorst et al., 2000).

A orientação da cadeia para o mercado consumidor é outro fator fundamental na organização dos agentes. Uma cadeia somente poderá ser competitiva se estiver em sintonia com a demanda e atendendo às necessidades do consumidor final. Neste ponto, as dificuldades referem-se a identificar a

demanda do mercado e traduzi-la para os elos a montante da cadeia, ou seja, transformá-la em padrões de produtos e processos. Outra dificuldade é também a forma como esta e outras informações podem ser repassadas dentro da cadeia.

O foco na demanda e a orientação pelo mercado aparece nos três conceitos aqui abordados, embora sob óticas ligeiramente distintas. No caso das relações de mercado, o cliente final atua como “sancionador” dos produtos oferecidos por determinada cadeia, garantindo a competitividade da mesma. Já uma Cadeia de Suprimentos organiza-se basicamente em função da demanda do consumidor, este aparecendo com um poder maior na cadeia. É possível que este presumido maior poder do cliente seja decorrente da influência da época atual, em que, além de o consumidor ser mais informado e exigente, existe uma situação de economia de oferta, com grande número de opções.

De acordo com Bouma (2000), a organização, do que ele chama de cadeias de valor na produção de alimentos é fundamental para garantir o atendimento das crescentes exigências dos consumidores. Estas referem-se a segurança dos alimentos, maior qualidade e padronização, novos produtos e também preços cada vez menores. Para tal, é necessário informações sobre gostos e preferências dos consumidores, sem as quais não é possível estruturar uma cadeia produtiva que agregue valor aos produtos. A falta deste conhecimento de mercado é, por sua vez, um dos motivos apontados por Kularatne & Storey (2000) da redução no consumo de carne bovina no Canadá.

Outro elemento fundamental a ser estudado e monitorado é o relacionamento entre os agentes que participam de uma cadeia produtiva. O foco nas relações entre as empresas possibilita o estudo dos fatores que levam à coordenação de uma cadeia, bem como aos que determinam sua viabilidade ao longo do tempo (Boehjle et al., 1998)

Neste sentido, analisam-se a cooperação entre os agentes, formas contratuais, distribuição de funções e tarefas e divisão do poder, entre outras características, sendo esta última talvez a mais subjetiva a ser tratada na coordenação de cadeias produtivas. Sobre cooperação, Towill (1997) trata do aspecto “atitudinal” dos agentes de uma cadeia, considerado pelo autor um determinante fundamental do sucesso da integração entre os elos. Neste sentido, Boadu (2000) constatou que a mudança de atitude entre agentes de cadeias



produtivas agroalimentares no Canadá, abandonando a postura conflituoso, foi fundamental na melhoria da competitividade das mesmas.

O poder na cadeia é maior por parte do agente que detém o recurso menos substituível e fundamental para a produção com baixo custo (Boehlje et al., 1998). Estes recursos podem ser tanto o capital como o domínio por parte das empresas de determinadas habilidades específicas ou tecnologias. Para estes autores, o controle de uma cadeia acontece, ou em função do conhecimento do mercado e da demanda, ou pelo domínio da produção de matéria-prima, ou seja, a partir das extremidades da cadeia.

A estratégia de Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos prevê que exista uma liderança responsável pela coordenação das ações dos agentes que participam da cadeia. Esta estratégia deve ser exercida não de forma centralizada, mas sim baseada na abordagem de times, estando de acordo com o objetivo de otimização total da cadeia e atendimento às necessidades de todos os participantes da mesma (Cooper & Elram, 1993).

Os conceitos indicam uma forte interdependência entre empresas ou agentes decorrente da complementaridade produtiva existente entre os participantes de uma cadeia. O conceito de Cadeia Produtiva identifica os pontos de complementaridade e a interdependência entre os agentes, enquanto o conceito de Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos usa estes elementos para estimular o trabalho conjunto dos agentes como forma de otimização de toda a cadeia, através da obtenção de maior eficiência.

A interdependência entre os agentes de uma cadeia de suprimentos é descrita por Thompson (1967, apud Lazzarini et al., 2001) como uma interdependência seqüencial, isto é, onde o produto final de um elo é a matéria-prima do elo seguinte. Neste caso, de acordo com o autor, o mecanismo de coordenação utilizado é o planejamento por parte do agente coordenador ou líder da cadeia. Este agente seria o responsável pelo planejamento da produção e controle de informações, bem como pela promoção de ajustes e adaptações às mudanças no ambiente competitivo.

Vale lembrar que a estrutura de mercado dos sistemas agroindustriais, com grande pulverização dos produtores de matéria-prima e concentração dos setores a montante e a jusante destes, causa diferenças grandes no poder de barganha

dos agentes. Desta forma, a divisão das margens e do valor agregado a cada etapa da produção é de difícil definição.

Considerando a referida pulverização dos agentes, também o pressuposto de redução da base de fornecedores é importante para a cadeia da carne bovina, visto que o segmento industrial poderia estabelecer contratos com produtores, tendo garantia da qualidade e quantidade de matéria-prima. Isto reduziria a barganha que existe atualmente entre estes agentes. Uma consequência direta poderia ser uma maior estabilidade nos relacionamentos, evitando a troca de fornecedores/clientes a cada momento de comercialização.

A tecnologia é um aspecto de fundamental importância em todos os conceitos aqui abordados. De acordo com o conceito de *Filière*, seu domínio é utilizado como fonte de poder, para ditar regras na cadeia, sendo a inovação um fator importante de competitividade. No conceito de GCS, a tecnologia é fundamental para o alcance de maior eficiência, seja possibilitando a redução de custos ou através da difusão de informações.

Os produtos agroindustriais são, de forma geral, perecíveis, o que torna fundamental a tecnologia de armazenamento e embalagem para estas cadeias. Isto, aliado à sazonalidade de muitos dos produtos, faz com que seu fluxo na cadeia não possa ser programado, mas deva obedecer às peculiaridades dos produtos.

Existe uma grande variabilidade em relação à quantidade e qualidade na produção das matérias-primas destas cadeias, o que dificulta a padronização dos processos e produtos finais. A alternância de safras e entressafras e também as variações de quantidade e qualidade de cada safra, condicionadas pelas variações climáticas, contribuem para o aumento da incerteza na previsão de funcionamento dos sistemas. Também a grande variedade de subprodutos não desejados e de refugos não comercializáveis exige a criação de fluxos dentro dos sistemas para o escoamento dos mesmos. Isto torna os sistemas ainda mais complexos e variáveis.

Finalmente, o último aspecto a ser analisado na cadeia em questão é a Informação. Esta aparece como grande “pano de fundo” para todos os conceitos e formas de organização abordados. A informação é o elemento que realmente articula os agentes ao longo da cadeia, possibilitando que todos tenham

conhecimento dos dados necessários ao planejamento de suas ações e possam avaliar seu resultado. De acordo com Towill (1997), a informação é o elemento-chave para garantir o funcionamento integrado de uma cadeia produtiva. Deve ser clara, precisa e disponibilizada no tempo certo para todos os elos da cadeia.

Também a informação é fundamental para definir a relação de poder em cadeias produtivas. O fato de ter acesso e dominar as informações de mercado é um dos elementos que determinam o maior poder do varejo identificado em cadeias agroalimentares (Vesser et al., 2000).

O fluxo de informações ocorre em dois sentidos (Morehouse & Bowersox, 1995; Verbeke & Viaene, 2000). Por um lado, tem-se o fluxo de informações no sentido da matéria-prima para o produto final, em que as informações sobre produtos e processos são repassadas desde a produção de matérias-primas até o consumidor final. No sentido contrário, tem-se as informações que partem do mercado para a produção. Este fluxo possibilita o conhecimento das necessidades dos clientes por todas as empresas, partindo dos consumidores de produtos finais e passando por todos os agentes a montante da cadeia produtiva.

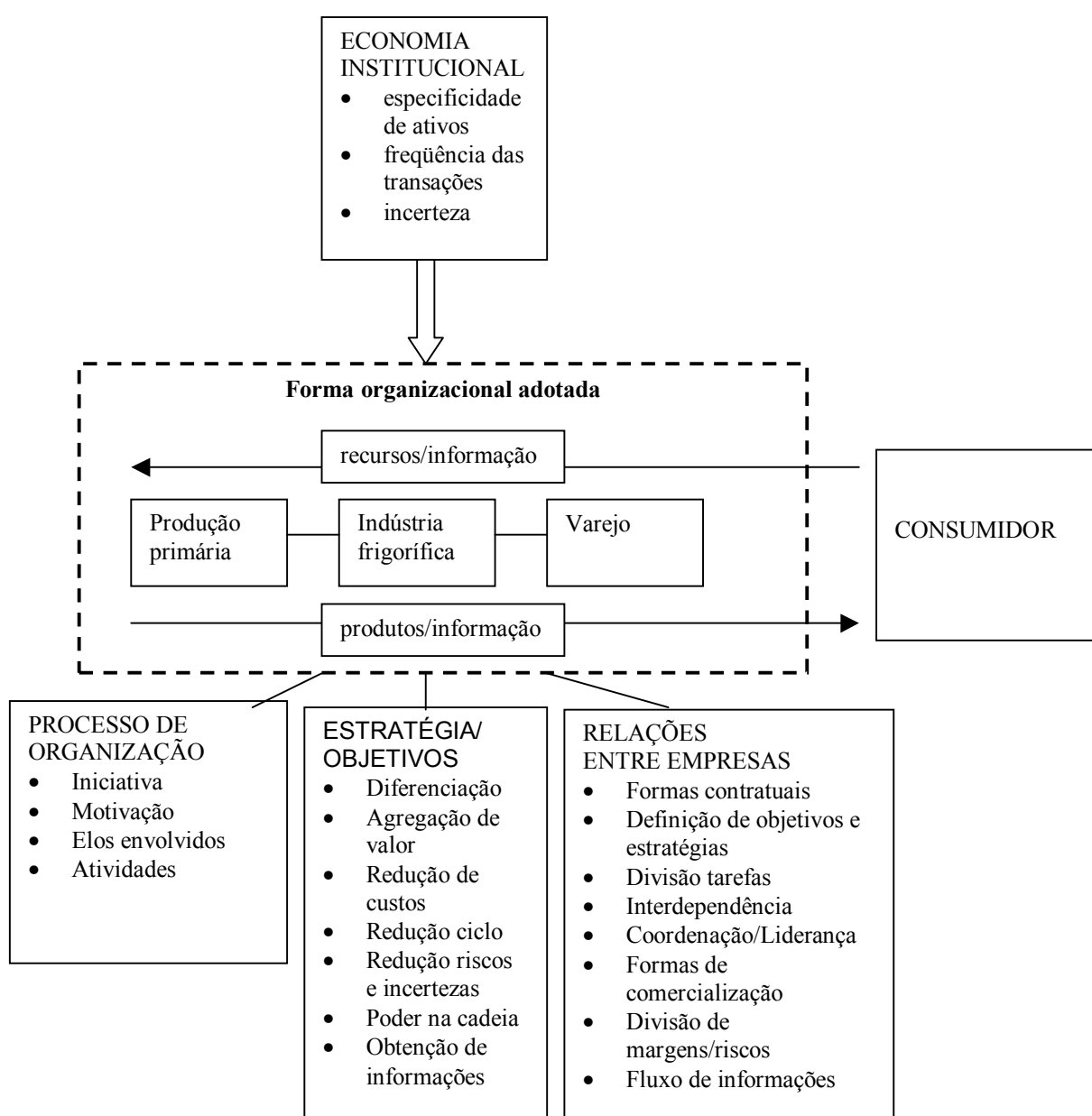
Desta forma, apesar dos problemas existentes, as oportunidades de adoção de uma abordagem integrada dos sistemas agroindustriais são crescentes. Isto é consequência da demanda crescente dos consumidores por produtos cada vez mais refinados e adaptados às suas necessidades (Jongen & Meulenbergh, 1998). A necessidade de informação, a visão de que é preciso coordenar esforços e evitar ações conflitantes ao longo da produção, e a necessidade de redução de custos também contribuem para a busca de maior integração entre os agentes.

Ainda dentro do tema da informação, para que esta seja coletada e disponibilizada, é preciso desenvolver indicadores para acompanhar e avaliar o desempenho das atividades de uma cadeia. Estes indicadores devem seguir padrões previamente estabelecidos, preferencialmente em conjunto pelos agentes, e, necessariamente, devem ser de conhecimento de todos e estar de acordo com os objetivos estabelecidos.

A partir da revisão de literatura realizada sobre o tema, foram identificados elementos considerados fundamentais no processo de estruturação de cadeias produtivas agroindustriais. Estes elementos fazem parte do esquema de

referência (*framework*) apresentado na Figura n<sup>o</sup> 3 a seguir, e servirão de base para a investigação sobre as formas de organização da cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul.

Figura 3. Esquema de referência para análise das formas organizacionais da cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul.



O esquema referencial pressupõe, com base na revisão teórica realizada, que o ambiente externo condiciona a forma organizacional a ser estruturada entre os agentes de uma cadeia produtiva. Neste sentido, as características das transações (Williamson, 1985), como especificidade dos ativos envolvidos, incerteza e frequência das transações entre os agentes, vão determinar a forma organizacional adotada, que pode variar entre a integração vertical e as relações de mercado.

A partir da identificação das diferentes iniciativas de organização entre os agentes da cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul, com vistas a caracterizar as diferentes formas encontradas analisam-se o processo de organização, as estratégias adotadas e as relações entre os agentes.

Relativamente ao processo de organização analisam-se os passos seguidos pelos agentes para promover a estruturação da cadeia, incluindo a motivação inicial e quais os elos da cadeia envolvidos, bem como as atividades desenvolvidas.

Sobre estratégia, investigam-se os objetivos do conjunto de agentes e as estratégias adotadas. Também a forma de operacionalização das estratégias adotadas são analisadas, visando avaliar que ações são implementadas para atender à implementação das estratégias propostas.

No âmbito das relações entre as empresas, as formas de relacionamento entre os agentes da cadeia são o foco da pesquisa, visto que servirão para caracterizar as formas organizacionais encontradas, atendendo ao objetivo geral do trabalho. Analisam-se as formas contratuais utilizadas, a forma de definição de objetivos e estratégias para o conjunto de empresas, a divisão tarefas, a interdependência entre os agentes, a forma de coordenação da cadeia e a existência de liderança, as formas de comercialização utilizadas, a divisão de margens e riscos entre os elos e o fluxo de informações existente.

A partir destes três grandes grupos de elementos, pretende-se caracterizar as formas organizacionais encontradas na cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul. São consideradas formas organizacionais o conjunto de agentes dos segmentos produção primária, indústria frigorífica e varejo, que desenvolvem suas atividades de forma diferenciada das relações de mercado, que são

predominantes na cadeia produtiva em questão. Estas definições são apresentadas, a seguir, no capítulo referente ao método de pesquisa.

## 4 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo descrevem-se o método utilizado na pesquisa, a constituição da amostra e como os elementos conceituais, a partir do esquema de referência, foram utilizados como base para a coleta de dados. Discorre-se ainda sobre a forma de coleta dos dados e a maneira como foi realizada sua análise.

### 4.1 Caracterização do estudo

O presente estudo é caracterizado como exploratório, tendo por objetivo “fornecer um quadro de referência que possa facilitar o processo de dedução de questões pertinentes na investigação de um fenômeno” (Tripodi et al., 1975). O tipo de estudo justifica-se em função do caráter de descrição e exploração de um fenômeno, no caso a forma de organização dos agentes dentro de uma cadeia produtiva, que não é suficientemente conhecido. A partir dessa exploração, é possível ao pesquisador a formulação de conceitos e hipóteses a serem aprofundadas em estudos posteriores (Tripodi et al., 1975; Mattar, 1993).

Ao mesmo tempo, a investigação é um estudo em profundidade, que visa analisar os diferentes aspectos envolvidos na questão de pesquisa, quais sejam, a identificação e análise das formas organizacionais encontradas na cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul.

De acordo com Tripodi et al. (1975), um estudo deve preencher três requisitos para ser classificado como exploratório. O primeiro é o fato de “não deve ser classificável nem como um estudo experimental nem como um estudo quantitativo descritivo” (p.64). O presente trabalho atende a este requisito a partir do momento que é uma análise de um fenômeno tal como ele se apresenta na realidade e baseia-se na análise de dados qualitativos.

O segundo requisito é que “devem ser usados procedimentos relativamente sistemáticos para a obtenção de observações empíricas e/ou para as análises de dados” (p.64). Esta condição apresenta-se também atendida neste caso, visto que

a coleta de dados seguiu um roteiro estruturado de questões definidas a partir de referencial teórico desenvolvido previamente. Neste sentido, todos os casos estudados seguiram o mesmo roteiro e a mesma forma de coleta de dados.

O terceiro requisito estabelecido pelos autores refere-se à análise dos dados, em que “o investigador deve ir além de descrições quantitativas e/ou qualitativas tentando conceituar as interrelações entre os fenômenos observados” (p.64). Também este elemento foi contemplado no estudo, visto que o mesmo vai além da descrição do fenômeno observado, fazendo uma análise do mesmo frente ao que é relatado na teoria existente sobre o tema.

De acordo com Tripodi et al. (1975): “estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica que têm como finalidade a formulação de um problema ou questões, desenvolvendo hipóteses ou aumentando a familiaridade de um investigador com um fenômeno ou ambiente para uma pesquisa futura mais precisa.” (p.65)

A presente pesquisa procurou exatamente obter um conhecimento maior sobre novas formas organizacionais que estão sendo adotadas por agentes da cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul. A partir disto, é que podem ser formuladas hipóteses a serem testadas em estudos posteriores, mais ampliados, sobre os elementos que condicionam a adoção das diferentes formas encontradas.

Tripodi et al. (1975) classificam os estudos exploratórios em três tipos, quais sejam: estudos que combinam características de exploração e descrição; estudos que usam artifícios específicos para coleta de dados na busca de idéias; e estudos que envolvem a manipulação de variáveis independentes na demonstração da viabilidade de técnicas ou programas práticos. Nesta classificação, o presente estudo exploratório se encaixa no segundo tipo descrito, visto que atende às características de “resumir dados qualitativos através de abstrações na forma de categorias a fim de considerar possíveis relações para a descrição mais exata em pesquisas ulteriores” (Tripodi et al., p.65)

O presente trabalho utilizou o estudo de caso, procedimento justificável pelo caráter exploratório da pesquisa (Tripodi et al., 1975). De acordo com Yin (1994), a opção de estudo de caso como estratégia de pesquisa se justifica quando o estudo focaliza o âmbito das decisões, isto é, tentam esclarecer o



motivo pelo qual as decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados encontrados.

Neste sentido, justifica-se a estratégia de estudo de caso adotada nesta pesquisa, considerando-se que os objetivos focalizam o entendimento de decisões tomadas por agentes que resultaram em formas organizacionais estruturadas. Buscou-se saber o que levou os agentes às decisões tomadas, como foram implementadas as estratégias para finalmente analisarem-se as formas organizacionais resultantes.

Para Yin (1994), um estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são evidentes. Assim, a opção pelo método ao estudar novas formas de organização entre os agentes de uma cadeia produtiva é novamente justificada, visto que é um fenômeno novo identificado na realidade das empresas e ainda não claramente definido em relação à forma predominante de relacionamento desses agentes no mercado.

A opção foi por um estudo multicase, tendo em vista que as diferenças existentes entre os casos a serem analisados poderiam resultar em conclusões diferenciadas para a pesquisa. A opção pelo estudo multicase é crescente nos últimos anos, de acordo com Yin (1994), e não deve ser confundida com uma forma de repetição, pois são vários casos e não repetições de um caso (fazendo analogia com repetições de um experimento). No presente trabalho, a opção justifica-se porque, além de existirem casos diferenciados a serem estudados, por ser um estudo exploratório, procurou abranger diferentes possibilidades do fenômeno estudado encontradas na realidade.

## **4.2 Desenho de pesquisa**

De acordo com Yin (1994), são cinco os componentes fundamentais de um desenho de pesquisa com utilização de estudo de caso: uma questão de pesquisa; proposições (se for o caso); unidade (s) de análise; o estabelecimento

de uma ligação entre os dados e as proposições; e um critério definido para a interpretação dos dados.

A questão de pesquisa no presente estudo de caso foi caracterizar as formas organizacionais adotadas pelos agentes, nas diferentes iniciativas encontradas. A partir dessa caracterização, procurou-se analisar se existem diferenças na organização das referidas iniciativas. As proposições do estudo foram identificar os elementos que diferenciam as formas organizacionais estabelecidas em cada iniciativa estudada.

A unidade de análise do estudo de caso são exatamente as formas organizacionais, definidas aqui como grupos de agentes da cadeia da carne bovina, que desempenhem atividades desde a produção animal até a comercialização de carne bovina ao consumidor final. Para enquadrar-se nesta definição, é preciso que o conjunto de agentes, ou o grupo, possa ser identificado no mercado, caracterizando-se por alguma diferenciação em relação aos relacionamentos dentro do referido grupo, e não caracterizando as relações predominantes no mercado. Nestes grupos, também deve ser identificada uma intenção de organização diferenciada, com motivação específica para tal.

A garantia da lógica da ligação das proposições com os dados é refletida a partir da classificação das formas organizacionais estudadas por grupos diferenciados. A utilização de critérios para análise dos dados também foi contemplada, visto que todos os casos foram analisados com base na mesma estrutura de análise, a ser descrita no item 4.6.

A Figura n<sup>o</sup> 4 descreve as etapas da pesquisa.

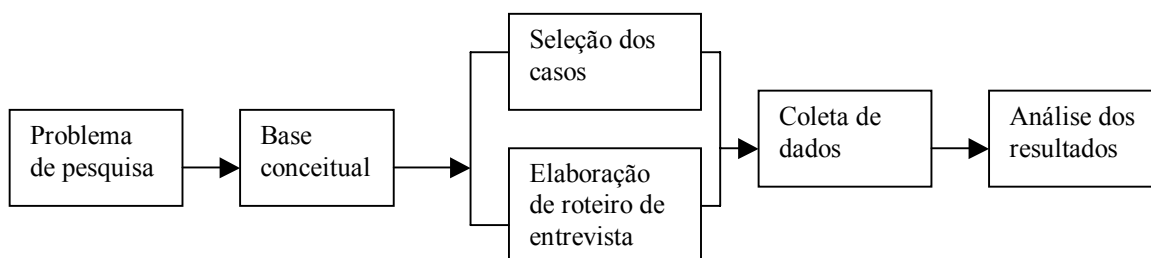


Figura 4 . Etapas do estudo de caso

Fonte: adaptado de Yin, 1994.

### 4.3 Seleção dos casos

Conforme referido no problema de pesquisa e nos objetivos, a questão de pesquisa originou-se a partir da constatação de que estavam surgindo, no âmbito da cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul, novas formas de organização entre seus agentes. Estas novas formas referiam-se a maneiras diferentes de captar matéria-prima e também de comercializar a produção dentro da cadeia, tanto animais como o produto final. Vale ressaltar que estas diferenças referem-se à comparação dessas iniciativas com o relacionamento predominante dentro da cadeia produtiva em questão.

Após esse primeiro momento de contato com a realidade e após coleta de informações sobre o tema e dados secundários, foi possível identificar que as iniciativas destas novas formas de organização tinham como pontos de partida diferentes elos da cadeia. Foram identificadas iniciativas a partir dos três elos considerados principais, quais sejam: produtores de gado de corte, indústria frigorífica e empresas varejistas. A partir disto, a cadeia produtiva foi estudada em função de três macrosssegmentos principais, tendo-se adotado a proposição de Batalha (1997). O primeiro segmento é o da produção de matéria-prima ou produção primária; o segundo é o da industrialização e transformação da matéria-prima; e o terceiro segmento é o da comercialização.

A terceira etapa da seleção da amostra consistiu na busca de informações entre técnicos e profissionais que atuam na área, visando identificar o conjunto de possíveis elementos da amostra. Ao longo da identificação dos possíveis componentes da amostra, no entanto, surgiram novas iniciativas no Estado, o que aumentou a amostra e retardou a coleta de dados. Para exemplificar, o último caso selecionado estruturou-se em janeiro de 2001.

Desta forma, foram selecionados oito casos de estudo, sendo quatro enquadrados no grupo onde a iniciativa foi do elo primário, dois casos no grupo de iniciativa da indústria frigorífica e dois referentes a iniciativas de empresas varejistas. Na figura n ° 5 a seguir, é possível visualizar a cadeia, os elos considerados neste trabalho como os principais e os casos estudados.

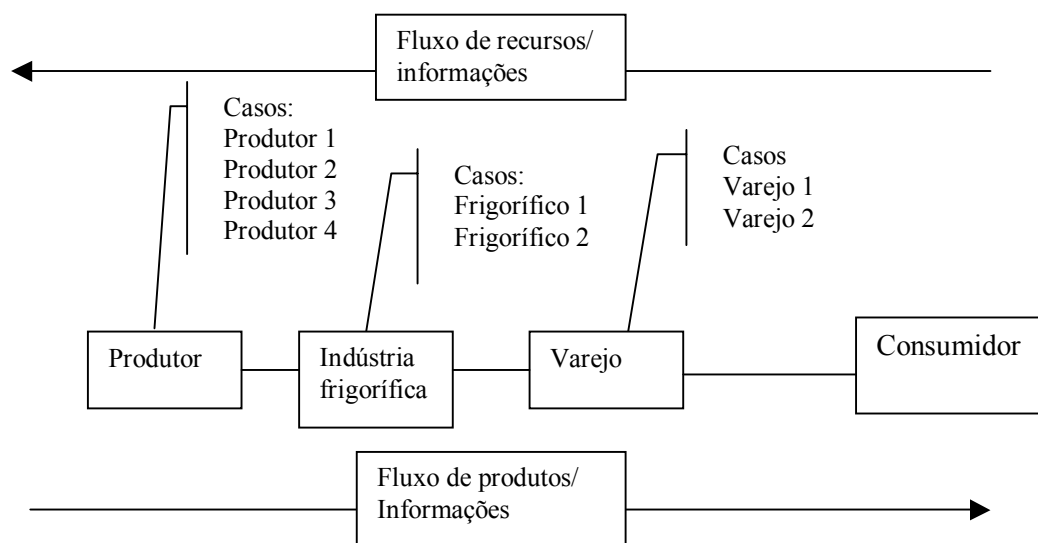


Figura 5. Cadeia da Carne Bovina do Rio Grande do Sul: casos estudados

Fonte: Dados da pesquisa

Os casos Varejo 1 e Varejo 2 são redes varejistas que tomaram a iniciativa de organizar de forma diferenciada a aquisição e comercialização de carne bovina. Os casos Frigorífico 1 e Frigorífico 2 são indústrias frigoríficas que também optaram por mudar a forma de relacionamento com seus fornecedores de matéria-prima. Nos casos das iniciativas de produtores de gado de corte, há uma variabilidade maior, em função do que foram estudados quatro casos. O caso Produtor 1 refere-se a uma iniciativa individual, o Produtor 2 é uma empresa agrícola que faz parte de um grupo maior, ligado a outro setor econômico que não a produção primária, enquanto os casos Produtor 3 e Produtor 4 são iniciativas de grupo de produtores, sendo o primeiro uma cooperativa de produção e o segundo uma associação de raça de gado específica.

Vale ressaltar ainda que esta amostra apresenta grande representatividade, constituindo grande parte da população, que seriam todas as formas organizacionais diferenciadas das transações de mercado predominantes na cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul. Pela coleta de informações junto aos especialistas e aos próprios entrevistados, foi referida a existência de

apenas outras duas iniciativas de pequena expressão e atuação bastante localizada, no interior do estado. Ressalta-se também que o fato de a pesquisa restringir-se ao âmbito do RS foi uma opção no sentido de viabilizar o acesso às informações e de garantir a profundidade necessária ao estudo, com o maior número de casos estudados em um mesmo contexto de mercado.

#### **4.4 Elementos de análise**

A partir dos elementos de análise definidos no capítulo referente à base conceitual, que constituem o esquema de referência da Figura 1, visando caracterizar as formas organizacionais encontradas na cadeia da carne bovina, foi definido o roteiro de entrevista para a coleta de dados.

Os elementos encontram-se agrupados em três grandes grupos, quais sejam: processo de organização; estratégia adotada pela iniciativa; e formas de relacionamento entre os agentes participantes.

A análise do processo de organização procurou identificar os passos seguidos pelos agentes para promover a estruturação da cadeia, incluindo a motivação inicial e quais os elos da cadeia envolvidos, bem como as atividades desenvolvidas. Genericamente o processo de organização contempla quatro etapas: decisão inicial; planejamento; implementação; e monitoramento, a partir das quais a coleta de dados buscou verificar como elas ocorreram no processo de cada caso estudado, conforme descrito a seguir:

- Decisão inicial- neste ponto, o objetivo foi identificar qual a motivação dos agentes para estabelecerem parcerias com seus clientes e /ou fornecedores na cadeia, quais as vantagens por eles identificadas e quais os objetivos esperados.
- Planejamento- o estabelecimento de uma ação coordenada prevê a identificação de uma demanda, com diagnóstico contendo problemas e possíveis soluções, o estabelecimento de objetivos e o planejamento em si, com divisão de tarefas e responsabilidades entre os participantes. O questionamento dos agentes foi no sentido de caracterizar como ocorreu este planejamento em cada uma de suas fases.

- Implementação- o objetivo foi mapear as etapas de implementação do processo de coordenação de uma cadeia.
- Monitoramento- os agentes foram questionados sobre as formas de controle e acompanhamento do processo de coordenação, bem como as variáveis de controle utilizadas.

Em relação à estratégia adotada, os agentes foram questionados sobre seus objetivos com a iniciativa, considerando como foi feita a identificação da demanda e a opção pela estratégia adotada. Os agentes foram questionados sobre como, na sua visão, a estratégia adotada atende à solução dos problemas identificados e aos objetivos das empresas, na intenção de avaliar a eficácia da mesma.

Procurou-se ainda avaliar a forma de operacionalização da estratégia do ponto de vista da tecnologia, isto é, em que medida a definição da tecnologia a ser adotada seria coerente com a proposta estratégica ou estaria atendendo ao objetivo da iniciativa. O diferencial do produto da iniciativa em relação aos concorrentes e às demais iniciativas foi avaliado, como também as formas de agregação de valor aos produtos da iniciativa e a orientação estratégica pelo mercado.

Na análise da estratégia adotada, procurou-se também identificar a existência de padrões tecnológicos de produtos e processo. O objetivo foi caracterizar o aspecto tecnológico das iniciativas, analisando os padrões produtivos definidos nas diferentes iniciativas, bem como avaliar se existiam semelhanças entre as mesmas.

As formas de relacionamento entre os agentes de cada grupo ou forma organizacional adotada foi o terceiro foco da pesquisa. Neste sentido, foram considerados necessários para a caracterização das iniciativas os seguintes elementos.

- Formas contratuais utilizadas: existência ou não de contratos, quais as condições definidas nos contratos, qual a duração.
- A forma de definição de objetivos e estratégias para o conjunto de empresas: existência de planejamento conjunto, atendimento aos objetivos de todos os participantes.

- Divisão tarefas: quais as atividades desenvolvidas na iniciativa e quais os agentes/elos responsáveis por elas.
- Interdependência entre os agentes: qual o grau de interdependência entre os diversos agentes participantes das iniciativas e qual a visão deles sobre essa interdependência.
- Forma de coordenação da cadeia e a existência de liderança: quais os mecanismos utilizados para a coordenação da forma organizacional estabelecida, e identificação da existência de liderança.
- Formas de comercialização utilizadas, divisão de margens e riscos entre os elos: existência de formas diferenciadas de comercialização entre os agentes, identificação se o pressuposto de divisão de margens e riscos é contemplado nas iniciativas.
- Fluxo de informações existente: caracterização o fluxo de informações existente nas iniciativas, em relação ao tipo de informação repassada e sentido em que acontece.

#### **4.5 Coleta de dados**

A coleta dos dados foi realizada a partir de um roteiro de entrevista elaborado a partir dos elementos de análise que constam no item 4.4. O roteiro conta com 45 perguntas abertas e é apresentado no Anexo 1. O roteiro foi utilizado em entrevistas realizadas no período compreendido entre agosto de 2000 e abril de 2001. As entrevistas foram gravadas e tiveram a duração de 1h10min a 1h55min. Foram realizadas entrevistas em Porto Alegre e no interior do Estado, tendo em vista a localização das empresas.

As empresas entrevistadas foram as que tomaram a iniciativa da organização da cadeia em cada caso estudado, sendo os respondentes as pessoas de maior conhecimento da iniciativa. Desta forma, nos casos Varejo 1 e Varejo 2 foram entrevistados o Diretor de Operações e o Gerente de Percíveis, respectivamente, que foram as pessoas responsáveis pela concepção e condução das iniciativas dentro das empresas. Nos casos Frigorífico 1 e

Frigorífico 2, os entrevistados foram os Diretores Gerais das empresas, sendo os responsáveis diretos pelas respectivas iniciativas. Nos casos de iniciativas dos produtores existe uma variação maior, tendo em vista as diferenças entre as iniciativas. Assim, no caso Produtor 1, o entrevistado foi o proprietário da empresa, no caso Produtor 2, foi o Diretor Geral e um dos sócios da empresa, e nos casos Produtor 3 e Produtor 4, os entrevistados foram, respectivamente, os presidentes da cooperativa e da associação de raça.

As identidades das empresas e dos respondentes foi mantida em sigilo, tendo em vista que alguns dos entrevistados preferiram não ser identificados. Esta garantia de anonimato foi dada aos entrevistados antes da entrevista, no sentido de optarem pela divulgação ou não do nome da empresa. Como não houve unanimidade, optou-se pela não divulgação de nenhum nome, o que não prejudica os resultados nem a análise realizada.

#### **4.6 Análise dos dados**

A análise dos dados coletados com base nas entrevistas realizadas foi feita no sentido de caracterizar as diferentes iniciativas à luz dos elementos de análise definidos tendo em vista a base conceitual utilizada (Figura 1), que constam no item 4.4. Os referidos elementos de análise foram agrupados de forma a constituir os seguintes itens que serão apresentados no capítulo dos resultados da pesquisa como segue:

- 1 Caracterização dos casos;
- 2 Processo de organização;
- 3 Estratégia e sua operacionalização;
  - 3.1 Padrões produtivos;
- 4 Relações na cadeia de suprimentos;
  - 4.1 Gestão da cadeia de suprimentos;
  - 4.2 Transações entre os agentes;
  - 4.3 Programação da produção;
  - 4.4 Transferência de informações;



Neste sentido, após a transcrição das entrevistas, os resultados foram descritos e analisados no seu conteúdo, considerando os elementos previamente definidos para investigação. Todos os casos foram analisados de forma padronizada e individual, e, em um segundo momento, foram agrupados considerando o elo da cadeia produtiva que tomou a iniciativa da forma de organização. Este procedimento constituiu três grupos de análise, quais sejam: iniciativas do varejo, da indústria e dos produtores primários.

Inicialmente cada caso foi caracterizado de acordo com a estruturação de sua cadeia de suprimentos, visando apresentar a configuração de cada caso, já que existem diferenças entre eles. O segundo passo foi a análise do processo de organização de cada iniciativa, quando foram estudados decisão inicial, planejamento, implementação e monitoramento da iniciativa. O terceiro momento foi de análise da estratégia adotada pelas iniciativas, bem como de investigação sobre os padrões produtivos utilizados em cada uma delas. Finalmente, o quarto passo foi o estudo das relações entre os agentes de cada iniciativa, visando caracterizar a forma de operação e a gestão de cada cadeia de suprimentos. Os resultados da análise são apresentados no capítulo 4 a seguir.

## 5 RESULTADOS

Os estudos de caso realizados permitiram identificar diferentes formas de organização dentro da cadeia da carne bovina. Estas foram caracterizadas com os elementos definidos a partir da base conceitual, apresentados na Figura 3. A apresentação dos resultados segue o roteiro de análise dos dados, conforme estrutura apresentada no capítulo referente ao método, item 3.6.

Da mesma forma que a análise dos dados, os resultados são apresentados por grupo de iniciativas. Em um primeiro momento, apresentam-se os resultados das iniciativas de gerenciamento da cadeia pelo elo varejista, e, em seguida, os grupos de iniciativas da indústria frigorífica e dos produtores primários.

Dentro de cada grupo inicialmente são caracterizados os casos, definindo as empresas participantes e suas atividades. Em seguida é descrito o processo de organização, em que são tratados objetivos e motivação das empresas, planejamento e etapas de implementação da iniciativa. Na sequência, são analisadas as estratégias adotadas pelas empresas e sua forma de implementação, avaliando os padrões produtivos adotados. As relações na cadeia de suprimentos são apresentadas em relação à forma de gestão, transações entre os agentes, programação da produção e transferência de informações entre os elos da cadeia.

Os resultados são apresentados a partir de uma comparação realizada dentro de cada grupo, buscando identificar pontos em comum das iniciativas e fazendo a discussão das diferenças encontradas. Discute-se ainda a forma organizacional adotada pelas iniciativas em cada grupo e suas características. Ao final do capítulo, é apresentada uma análise ampliada dos dados, em que são analisadas em conjunto as iniciativas dos três grupos estudados.

## **5.1 Gerenciamento da cadeia pelo elo varejista**

Este item apresenta os resultados das iniciativas de gerenciamento da cadeia de suprimentos pelo elo varejista. Neste grupo foram estudados dois casos, Varejo 1 e Varejo 2.

### **5.1.1 Caracterização dos casos**

Neste grupo de iniciativas, ambos os casos referem-se a empresas varejistas de grande porte, líderes no mercado do Rio grande do Sul, que buscam formas de agregar valor ao produto carne bovina. Ambas as empresas denominam 'Programa' o conjunto de ações desenvolvidas no âmbito do gerenciamento da cadeia de suprimentos, sendo a principal delas a constituição de marca própria para o produto em questão.

O Varejo 1 refere-se a uma empresa de atuação nacional pertencente a um grupo estrangeiro. A mesma está voltada para o atendimento das classes B, C e D, que tem como forte apelo promocional o preço baixo. A opção por um produto diferenciado, no entanto, visa dar uma nova conotação à marca da empresa, associando-a também a produtos com qualidade. A iniciativa do Programa é recente, contando com cinco meses no momento da coleta de dados.

Sobre sua relação com os demais elos, a empresa Varejo 1 detém a propriedade de um frigorífico, caracterizando uma integração vertical 'para trás' na cadeia. Esta indústria é responsável pelo abate dos animais para o Programa de 'carne de novilho jovem' e também para o fornecimento de 'carne comum' para a empresa. O fornecimento de matéria-prima ao frigorífico é realizado por diversos produtores do estado, os quais não têm compromisso com a empresa, sendo apenas fornecedores habituais. Não há identificação de produtores que sejam fornecedores específicos para o Programa, sendo esta distinção realizada em função das características da matéria-prima recebida, já dentro da indústria.

O caso do Varejo 2 refere-se a uma empresa nacional de atuação local, embora muito forte no estado. Esta empresa atende principalmente às classes A e B, e faz sua promoção baseada na qualidade dos produtos por ela ofertados. A

iniciativa da empresa em trabalhar com 'carne de novilho jovem' foi pioneira no estado do Rio Grande do Sul, tendo iniciado em 1995.

A forma de relacionamento adotada em relação aos demais elos da cadeia sofreu modificações ao longo desse período. Inicialmente a empresa estabeleceu o que chamou de 'parceria' com um frigorífico e um grupo restrito de produtores de gado, com o objetivo de desenvolver a produção e comercialização da 'carne de novilho jovem'. Assim, o produto tinha origem definida e era produzido especificamente para o Programa da empresa. Com o passar do tempo, no entanto, este formato de organização foi modificado e o Varejo 2 passou a trabalhar com um grupo maior de frigoríficos e produtores, os quais atualmente não é mais possível identificar a partir do produto final.

### **5.1.2 Processo de organização**

Em relação ao processo de organização, abordam-se a motivação inicial, o planejamento e a implementação da iniciativa.

A motivação das empresas varejistas para buscar uma nova forma de organização da cadeia da carne bovina está relacionada com a percepção que as mesmas têm sobre quais são os principais problemas desta cadeia.

Para o Varejo 1, o principal problema da cadeia é o fato de a carne bovina ser um produto sem diferenciação e, conseqüentemente, sem possibilidade de agregação de valor. Isto diferencia a carne bovina de outras *commodities*, visto que mesmo produtos como massa, arroz e farinha de trigo apresentam valor agregado em função de suas marcas. Esta agregação de valor faz com que o preço do produto seja maior, e, em 90% das categorias de produtos, o mais vendido é o mais caro, com diferenças de 20 a 30% no preço final, segundo dados da empresa.

A preocupação da empresa surge a partir da constatação de que, apesar do tratamento não diferenciado do produto no varejo, este apresenta variações, que se referem principalmente à idade dos animais abatidos e ao padrão racial dos mesmos. Estes elementos condicionam a qualidade da carne bovina,

principalmente no que se refere às características de palatabilidade, isto é, maciez, sabor e suculência do produto. Nas palavras do entrevistado:

“...carne é carne, uma *commodity* pura, não nos dá valor nenhum, não dá valor ao produtor que dedica-se a produzir um animal jovem, melhor alimentado, padrão racial melhor. Nós sabemos que existem diferenças, existem raças de animais que foram selecionadas para produzirem um produto melhor, uma qualidade melhor, e existem outras que não.”

A partir desta constatação, o Varejo 1 partiu para buscar formas de diferenciar o produto carne bovina, na intenção de descaracterizar a condição de *commodity* e agregar valor ao produto.

Outro ponto relevante na motivação da empresa foi a avaliação de que a carne bovina é um produto estratégico para a Região Sul. Isto fez com que a empresa mantivesse em operação a planta frigorífica que ficou sob sua propriedade após a aquisição de uma rede de varejo local. Desta forma, apesar de não fazer parte da estratégia da corporação a verticalização ‘para trás’ na cadeia, considerou-se estratégica a manutenção da planta que, aliada à importância do produto no estado, motivou o planejamento de um trabalho diferenciado em relação ao mesmo. Outro fato importante foi a conclusão da empresa de que era preciso trabalhar melhor a carne bovina no ponto-de-venda, visto que existem diversos problemas no manuseio do produto, tal como cortes sem padronização, mistura de produtos de diversas origens, entre outros.

O abate clandestino também é um grande problema da cadeia da carne bovina que motivou o Varejo 1 a promover a organização de sua cadeia de suprimentos. De acordo com a empresa, a única forma de o varejo organizado concorrer com aquele que comercializa carne originária de abates clandestinos é partir para a agregação de valor ao produto. Se o consumidor não tem condições de diferenciar carne clandestina de carne legalizada, é preciso criar outros atributos que diferenciem o produto.

Neste contexto, a determinação da empresa foi fazer da carne bovina uma ‘categoria destino’, que é uma categoria de produto em que o cliente encontra nas lojas uma diferenciação total, do mais barato ao mais caro. Assim, a empresa se organizou em função da verticalização até a indústria, e considera estar em vantagem no mercado, por ter participação nesses dois elos da cadeia.

Para o Varejo 2, os principais problemas da cadeia em questão são a falta de confiança entre os agentes e sua desorganização, sendo que, para a empresa, esta é consequência da primeira. A falta de confiança foi um motivo de resistência às mudanças no tratamento da carne bovina dentro da empresa que começaram em 1994, quando se iniciou a tentativa de comercialização de carne bovina desossada e embalada a vácuo.

Em função da descaracterização da carcaça após a desossa, não era possível identificar de que animal se originava o produto, e o tipo de corte realizado muitas vezes não possibilitava o controle. Desta forma, era preciso que o varejo tivesse um relacionamento de confiança com os fornecedores, o que não se verificava na época. A solução encontrada foi inicialmente estabelecer um relacionamento diferenciado com dois frigoríficos dispostos a desossar as carcaças nas condições estabelecidas, a partir do que a desossa foi implementada de forma generalizada entre os fornecedores.

Da mesma forma que o Varejo 1, a empresa Varejo 2 tinha como idéia inicial qualificar a carne bovina, trabalhando melhor o produto no ponto-de-venda, em relação a cortes e embalagens. Existiu, de acordo com a empresa, a preocupação em melhorar o produto desde a produção da matéria-prima, valorizando o trabalho do produtor que tivesse condições de ofertar um produto de melhor qualidade, traduzido por maior maciez e menor percentual de gordura.

A principal motivação da empresa, no entanto, foi a constatação de que estava surgindo no mercado um produto de melhor qualidade – o novilho jovem - que não estava sendo tratado de forma diferenciada tanto na indústria como no varejo, o que desestimulava sua produção. A resistência a estes animais jovens estava no fato de que as carcaças eram menores do que a média, o que condicionava a produção de cortes também pequenos, que não era o produto desejado pelos consumidores na época. Este produto, no entanto, tem características de palatabilidade superiores ao de animais mais velhos, apresentando maciez notadamente maior.

“...se constatou que havia no mercado uma carne especial que era o novilho jovem e ele não tinha valor nenhum, era uma carne melhor mas era desvalorizada, porque tinha um conceito nos açougues, nos próprios supermercados, de que as peças quanto maiores, melhor (...) se chegasse no açougue com um traseiro de animal pequeno de animal jovem ninguém queria ver.”

A partir da constatação da existência deste produto de melhor qualidade, o Varejo 2 buscou trabalhar na identificação de formas de desenvolver a venda do mesmo, agregando-lhe valor. Atualmente a empresa relata que há uma grande identificação da marca da carne do seu Programa com carne de qualidade, e isto tem um efeito positivo sobre a imagem da empresa como um todo.

Em relação ao planejamento e implementação da iniciativa, algumas diferenças encontradas na seqüência de etapas são em função do momento em que as iniciativas começaram. No caso do Varejo 2, que iniciou em 1995, a primeira etapa foi a de fazer um levantamento da capacidade de oferta de matéria-prima, visto que esta ainda era escassa. Já no caso do Varejo 1, que iniciou em 2000, essa não era a principal preocupação, já que atualmente a oferta de animais jovens é maior, embora existam problemas na regularidade desta oferta.

Desta forma, a iniciativa do Varejo 1 começou com a discussão do Programa para venda de carne de animais jovens em diversas lojas da rede, com funcionários de diversas áreas, inclusive chefes de açougue, visando à conscientização sobre a melhor qualidade do produto e à definição de quais seriam as características desejadas da matéria-prima. Foram realizadas concomitantemente visitas ao frigorífico com a mesma finalidade.

Após a definição da matéria-prima, foram escolhidos os fornecedores que participariam do programa. Estes foram escolhidos com base em um cadastro de produtores que já eram fornecedores do frigorífico. Com base em alguns dados de produção e a partir do conhecimento do gerente da indústria, foram identificados aqueles produtores que tinham condições de garantir a produção dos animais com as características desejadas.

As últimas etapas foram a definição do programa de promoção e planejamento da operação dentro da loja. Na primeira, foram definidos gastos com publicidade, tipo de mídia utilizada, marca, selo e divulgação de forma geral. Em relação à operação, houve um cuidado especial, visto que era preciso garantir a separação da carne do Programa do produto comum.

Em relação à iniciativa do Varejo 2, a primeira etapa foi o levantamento da disponibilidade no mercado de animais jovens para serem abatidos, visto que,

conforme foi mencionado, na época ainda era um mercado incipiente. Com este objetivo, a empresa contratou pessoas que tinham conhecimento da cadeia e dos produtores que produziam a matéria-prima desejada. Identificados os fornecedores foi elaborado o projeto do Programa, que previa a comercialização de carne de novilho jovem com um sobrepreço de 5% a ser pago pelo produto do frigorífico e também aos animais para os produtores. O abate dos animais do Programa iniciou sendo realizado por apenas um frigorífico.

A partir do levantamento do volume de produto disponível, foi escolhida uma loja da rede varejista para iniciar a comercialização do produto, sendo a loja que tinha um volume de venda de carne semelhante ao que era possível de ser obtido. Além disto foi escolhida uma loja que atendia a um público selecionado, já que o produto teria um preço superior ao da carne comum.

Na seqüência foi desenvolvido o selo do Programa para identificar o produto, bem como o material de apoio a ser distribuído ao público, e finalmente o produto foi colocado no mercado. Ao longo do tempo, à medida que a oferta de matéria-prima aumentou, o produto foi disponibilizado também em outras lojas da rede. Atualmente a comercialização do produto com selo do Programa representa 90% da comercialização de carne bovina da rede, sendo que apenas três lojas não oferecem o produto.

### **5.1.3 Estratégia e sua operacionalização**

A opção das empresas foi pela diferenciação do produto carne bovina como uma forma de agregar-lhe valor. De acordo com os entrevistados, o tratamento não diferenciado do produto carne bovina no varejo muito se deve ao fato de não ser feita diferenciação do produto por parte dos próprios consumidores. Estes têm conhecimento sobre cortes e sua forma de preparo, mas a informação a respeito das diferenças de qualidade da carne e de como a raça e idade dos animais e o sistema de produção e abate influenciam as características do produto final ainda é muito incipiente.

A partir desta realidade, as empresas identificaram a existência de um produto diferenciado no mercado, de melhor qualidade, mas que estava “indo



para a vala comum”, isto é, sendo comercializado da mesma forma que a carne comum. Com isto, as empresas visualizaram que a criação de um novo produto dentro da categoria carne bovina poderia ser uma forma de agregar margens à mesma e não mais concorrer com a carne de origem clandestina.

Paralelamente a isto, começa a surgir uma parcela de consumidores interessada em adquirir esse produto diferenciado, e já se percebe que existe um conceito de qualidade de carne bovina associado à carne de novilho jovem. Os precursores deste trabalho de comunicação entre os consumidores foram algumas boutiques de carne que comercializam produtos diferenciados, mas restrito a uma parcela muito pequena de consumidores. Além disso, também a divulgação e percepção por parte dos consumidores das diferenças de qualidade da carne bovina de países tradicionais produtores, como Argentina e Uruguai, fez com que o mercado identificasse que existem diferenças dentro da carne bovina e quais são os fatores que determinam essas diferenças. De acordo com o Varejo 1: “hoje já existe cliente de novilho jovem”.

As empresas salientam, no entanto, que a orientação da estratégia foi mais em função de aproveitar um produto melhor que estava sendo depreciado, do que propriamente para atender às exigências da demanda. Naturalmente o Varejo 1, que entrou no mercado de ‘carne de novilho jovem’ 5 anos após o Varejo 2, já encontra um consumidor com melhor conhecimento do produto, enquanto a empresa pioneira teve um trabalho maior no sentido de abrir esse mercado.

Para operacionalizar a estratégia de diferenciação do produto, ambas as iniciativas atuaram focalizando dois pontos: optaram por trabalhar com ‘carne de novilho jovem’ e criaram uma marca própria do varejo associada a este novo produto. A primeira definição busca garantir características intrínsecas que realmente diferenciem o produto final, e a segunda visa garantir a identificação do produto por parte dos consumidores, através da marca, e a apropriação das margens referentes à marca pelo varejo, visto que a mesma é própria. Nas palavras do entrevistado do Varejo 1:

“A estratégia é o diferencial em relação à concorrência e dentro da categoria carne bovina, fazer com que o consumidor seja fiel, venha nas nossas lojas porque só aqui tem ‘Novilho Varejo 1’, a outra é que o consumidor saiba diferenciar o que é um produto bom e o que é um produto não tão bom assim.”

Novamente é possível identificar a percepção da empresa de que é preciso ainda 'ensinar' ao consumidor as vantagens que tem a 'carne de novilho jovem' em relação à 'carne comum'. Para o Varejo 1, o consumidor ainda não está disposto a pagar mais por determinado produto no caso de carne bovina porque não está convencido de que vai adquirir um produto de melhor qualidade. De acordo com o entrevistado, isto é fruto, em parte, de algumas iniciativas que, embora tivessem o objetivo de comercialização de carne bovina de qualidade superior, não tiveram condições de manter essa qualidade, e acabaram fazendo com que o consumidor perdesse a confiança no produto. Apesar disto, mesmo com o pouco tempo da iniciativa (5 meses) é possível identificar uma evolução nas vendas, em que o novo produto já representa 10% da carne bovina comercializada pela empresa. Também a empresa chama a atenção para a necessidade de trabalho diferenciado nos cortes e apresentação do produto, relatando que aumentou em três vezes a venda de carne ovina a partir da mudança de cortes, melhor exposição no balcão e trabalhando com produtos com marca : "O consumidor quer novidade", diz o entrevistado.

Do ponto de vista do Varejo 2, o consumidor está sim disposto a pagar mais por uma carne de melhor qualidade. A empresa tem realizado experiências de venda nas lojas colocando 'carne comum' e 'carne de novilho jovem', sendo esta identificada com o selo do Programa e com um preço 10 a 15 % superior, obtendo uma preferência de 90% do público pela mesma.

A percepção diferenciada das empresas pode ser explicada em função do tempo de vida dos Programas e do público consumidor. No caso do Varejo 1, além de a experiência ser muito recente, o público da empresa é de menos poder aquisitivo, se comparado ao público do Varejo 2, e é provável que este esteja menos disposto, ou tenha menos condições de pagar por um produto diferenciado. Por outro lado, é possível que ao longo de 5 anos o público do Varejo 2 tenha tido condições de identificar a melhor qualidade da 'carne de novilho jovem', adquirindo o hábito de consumo.

Outro ponto que parece fundamental na decisão de compra é o fato de existirem produtos com diferença de preço lado a lado na gôndola, como ocorre no Varejo 1. Se isto não afeta diretamente aqueles produtos onde existem marcas

consagradas, como no caso arroz, massa, entre outros, é possível que afete o desempenho da 'carne de novilho jovem', que não tem diferenciação nem marcas estabelecidas.

Esta concorrência, conforme relatado pelo próprio Varejo 1, em determinados momentos prejudica o produto do Programa. Quando são feitas promoções na carne comum, por exemplo, a diferença de preço entre esta e o produto diferenciado se torna muito grande, o que acaba direcionando a compra para o produto de preço mais baixo. A consequência disto é uma necessária redução do preço do produto diferenciado, pois em função de sua perecibilidade não pode ser mantido muito tempo na prateleira. A alegação do Varejo 1 para manter os dois produtos é o fato de a empresa não obter matéria-prima para suprir todas as lojas com o produto diferenciado, além da necessidade de ter oferta de carne de preço mais baixo, em função das características de seu público-alvo.

A estratégia de somente comercializar carne bovina do Programa, no caso do Varejo 2, evita também problemas de separação do produto nas lojas, que se verificam no caso do Varejo 1. Desta forma, a loja elimina a necessidade de operações e processos que garantam essa separação, além de evitar a concorrência entre os produtos carne comum e carne do Programa dentro das próprias lojas.

As duas empresas relatam a necessidade de ter uma visão sistêmica de todo o processo produtivo da carne bovina. Neste sentido, são considerados recursos estratégicos alimentação e genética na produção primária, processo de desossa na indústria e apresentação do produto e conhecimento do consumidor no elo varejista.

No que se refere à produção animal, os pontos que garantem o diferencial de qualidade do produto são a genética, e a idade de abate dos animais. Do ponto de vista da genética é sabido que as raças de origem britânica e suas cruzas conferem características de maior maciez e suculência em função da deposição de gordura intramuscular. Além disso, o bom acabamento de animais jovens não é possível em raças zebuínas, típicas do Brasil Central. Em função disso, são reconhecidamente raças que originam produto de melhor qualidade Aberdeen, Hereford e Devon, entre outras. A alimentação é outro ponto

estratégico em função da necessidade de terminação de animais jovens que originem carne macia. Para que os animais estejam com acabamento necessário para abate, é preciso uma alimentação abundante e controlada, obtida a partir de pastagens e suplementação com grãos. Isto é, é necessário tecnologia para garantir essa produção que é mais intensiva do que a da pecuária tradicional, terminando-se animais já a partir dos 12 meses, idade reduzida quando comparada à média atual de 3,5 anos no estado.

A possibilidade de produzir animais de raças e/ou cruzas britânicas é apontada como uma das vantagens do Rio Grande do Sul diante da concorrência com a pecuária do centro do país. Para o Varejo 1, é preciso saber aproveitar esta vantagem do estado, visto que, mesmo com custos mais baixos, a produção animal daquela região não tem condições de competir com a qualidade da carne que é obtida no Rio Grande do Sul. Neste sentido, a empresa vem aumentando a capacidade de abate do frigorífico para concentrar a compra de animais no estado, que é atualmente o fornecedor de toda a carne do programa. O produto é comercializado também nos estados de Santa Catarina e Paraná.

Dentro da indústria, o trabalho de desossa e elaboração de cortes também é fundamental. Antes disso, ainda a classificação dos animais deve definir se o animal é novilho jovem, adequando-se aos Programas. No caso do Varejo 1, este controle fica dentro da própria empresa, que considera estratégico o fato de possuir o controle hierárquico do frigorífico:

“Se eu tivesse que terceirizar, qual é o comprometimento do frigorífico, em estar selecionando todo o dia o produto? Ele quer me vender. Como é nosso o frigorífico eu tenho essa garantia, e se eu não vender para um vendo para outro, eu tenho toda minha carne vendida já.”

O depoimento evidencia a falta de confiança predominante na cadeia, e justifica a opção de verticalização da atividade de abate feita pela empresa.

Por outro lado, a opção Varejo 2 foi pelo desenvolvimento dos fornecedores, a partir de um trabalho de transferência de informações no sentido de caracterizar o produto que a empresa queria e auxiliar na sua obtenção. A empresa utiliza o controle e a qualificação de mão-de-obra para garantir a qualidade da matéria-prima. Neste sentido, mantém um técnico exclusivamente

para realizar o trabalho de acompanhamento dos fornecedores e um grupo de supervisores treinados para fazer um controle rigoroso do produto que chega às lojas. Neste caso, a visão da empresa é de que os problemas que ocorrem com a qualidade do produto são inerentes à operação, e não propositais, o que mostra uma diferença de visão em relação ao Varejo 1:

“A maioria das vezes não é má fé, é lá na produção, ou o cara que carneou, o encarregado que não sabia, ele pensou que era, essas coisas de rotina na operação, mas é muito raro que seja um caso de má fé.”

No que se refere às questões estratégicas no elo varejista, ambas as empresas concordam que é fundamental o conhecimento do consumidor e o tratamento do produto no ponto-de-venda. Para o Varejo 1, seu diferencial em relação ao mercado é o conhecimento do mesmo, a possibilidade de identificar a demanda dos consumidores para ofertar o produto adequado. O Varejo 2 trabalha com a tradução desse conhecimento do mercado, e acredita que seu grande diferencial está no trabalho realizado no produto, na toailete da carne e nos cortes oferecidos, já que considera que a ‘carne de novilho jovem’ já é um produto comum, ofertado por diversos varejos.

#### **5.1.4 Padrões produtivos**

Conforme referido anteriormente, a estratégia dos casos estudados está baseada na comercialização de ‘carne de novilho jovem’. Em função disto, as duas empresas baseiam sua demanda nos padrões estabelecidos pela portaria n° 612 de 5 de outubro de 1989 do Ministério da Agricultura que define o que é ‘animal jovem’. Esta categoria é definida com base na maturidade dos animais, avaliada pela dentição, além de considerar um peso mínimo de carcaça (Anexo 2).

Para o Varejo 1, o padrão de animais para abate exige idade entre 18 e 30 meses, 2 a 4 dentes incisivos definitivos, e acabamento de gordura G3<sup>4</sup>. Alguns animais de 12 meses têm sido abatidos e entram para o Programa, desde que atendam às exigências de acabamento de gordura. Não há distinção em relação a sexo, e tanto machos como fêmeas são aceitos sem diferencial de preço, desde que atendam às demais especificações. Existe ainda a preferência por animais castrados, no caso de machos, mas também não há diferencial de preço. Em relação às raças, existe preferência por animais Aberdeen e Hereford e suas cruzas, visto que são reconhecidamente raças de animais de boa qualidade de carne.

O Varejo 2 utiliza também como base o padrão do Ministério da Agricultura, e os animais abatidos para o Programa devem ter no máximo 36 meses, e acabamento de gordura G3. A empresa admite, no entanto, que existem períodos em que é necessária uma 'flexibilização' dos parâmetros em função da escassez de animais, como ocorre no inverno ou períodos de seca, quando há problemas nas pastagens e conseqüentemente varia a terminação dos animais.

É possível identificar que as iniciativas têm padrões de produto estabelecidos a partir de uma base definida pela legislação federal, à qual são feitas adaptações em cada caso. No entanto, mesmo com este padrão previamente definido, em função da dificuldade de obtenção de matéria-prima relatada pelo Varejo 1, e das oscilações que ocorrem na produção primária, salientada pelo Varejo 2, o mesmo é flexibilizado em determinados momentos. É possível prever que a qualidade do produto ou o volume disponível do mesmo não sejam uniforme ao longo do ano, já que a produção primária, de uma forma geral, não apresenta a regularidade necessária em relação a esses fatores. Estes problemas de regularidade do fornecimento são, ao menos em parte, uma conseqüência da forma de captação de matéria-prima no mercado. Se não existem contratos que possam garantir as condições necessárias é de se esperar que estes problemas aconteçam. Mesmo com a regularidade de oferta garantida, existem os problemas de padronização inerentes à matéria-prima, visto que a

---

<sup>4</sup> O acabamento de gordura expressa a distribuição e a quantidade de gordura de cobertura das carcaças, sendo classificado com os números de 1 a 5, representando, respectivamente, gordura ausente (G1) e gordura excessiva (G5). Esta classificação consta na Portaria n<sup>o</sup> 612 do Ministério da Agricultura, apresentada no Anexo 2.

produção animal sofre diversas influências como padrão racial, sistema produtivo, ambiente, etc.

Em relação ao produto final ofertado, ou seja, os cortes, as empresas buscam adaptar a oferta à demanda dos consumidores. Neste sentido, o Varejo 1 optou, para produtos com o selo do Programa, pela especialização em cortes para churrasco, com a justificativa de que o consumidor deste tipo de carne está mais disposto a pagar um diferencial pela carne do que o restante dos consumidores:

“...o churrasco ele não quer errar, é especial, é eventual, é lazer, e no lazer a pessoa está disposta a gastar mais, mais do que a dona de casa. (...) o consumidor não está disposto a pagar mais caro por carne de dianteiro, não interessa a qualidade, paleta é paleta, e enquanto for isso vamos trabalhar no traseiro, desistimos da carne de dianteiro.”

A empresa relata, ainda, que, mesmo com cortes de traseiro, existem problemas na comercialização. Cortes como tatu, coxão de dentro e de fora, embora considerados nobres ou ‘de primeira’, por não serem utilizados para churrasco são de difícil comercialização a preços superiores ao da ‘carne comum’.

O Varejo 2 também tem como produtos principais do Programa os cortes para churrasco, como picanha, maminha, costela e ripa. Esta empresa identifica dois produtos principais na carne bovina: os cortes para churrasco e os produtos com maior grau de elaboração, principalmente cortados em pequenas porções, como os bifés. O Programa do Varejo 2, no entanto, comercializa os mais diversos cortes com o selo do Programa, visto que todo o produto ofertado nas lojas é ‘carne de novillo jovem’.

Quanto à forma de apresentação dos cortes, a atuação das empresas é semelhante. Ambas têm preferência pela comercialização de cortes embalados a vácuo, mas deparam-se com a resistência muito forte dos consumidores em relação a este tipo de embalagem, onde a carne apresenta-se com uma coloração escura em função da atmosfera sem oxigênio. Esta forma de embalagem garante melhores condições de higiene para o produto e maior durabilidade ou ‘vida de prateleira’, trazendo benefícios tanto para as empresas quanto para os consumidores, que têm garantias de que o produto não tem contato com agentes contaminantes a partir da indústria. No entanto, a falta de informação sobre estes

benefícios, assim como o desconhecimento de que o produto retorna à condição normal após 15 minutos de aberta a embalagem, faz com que o produto nesta embalagem seja preterido pela maioria dos consumidores.

Diante desta realidade, na tentativa de utilizar mais este tipo de embalagem, o Varejo 1, paralelamente à promoção do produto em si, faz a divulgação das vantagens da embalagem a vácuo e orienta o consumidor de como proceder com a mesma. A empresa mantém a comercialização do produto nesta embalagem para Santa Catarina e Paraná, em função da necessidade de garantir a qualidade do produto, já que o controle é mais difícil pela falta de pessoal especializado naqueles estados. A consequência desta resistência é a embalagem em bandejas, forma em que é comercializada a maior parte do produto 'carne de novilho jovem' atualmente, embora as empresas mantenham a embalagem a vácuo em pequena proporção.

No caso do Varejo 2, toda a carne chega até as lojas na embalagem a vácuo, e os cortes inteiros são divididos<sup>5</sup> nos açougues e colocados em bandejas no formato final ao consumidor (cortes pequenos, bifés, carne moída, etc.). Esta empresa também faz a comercialização da carne do Programa no balcão do açougue, embora sem embalagem e sem identificação através do selo.

O procedimento no produto do Varejo 1 é de ofertar toda a carne do Programa embalada, o que é necessário para garantir a credibilidade em relação ao produto, já que a empresa comercializa também 'carne comum'. Esta empresa necessita ainda garantir a separação das carcaças dentro das lojas, entre 'carne comum' e 'carne de novilho jovem'. Esta é outra diferença em relação ao Varejo 2, que não precisa fazer operações diferentes a partir do momento que trabalha somente com 'carne de novilho jovem'.

---

<sup>5</sup> Os entrevistados referem-se ao ato de 'porcionar', palavra que, de acordo com a revisão técnica, não consta nos dicionários da língua portuguesa.



### **5.1.5 Relações na Cadeia de Suprimentos**

Este item aborda os resultados relativos à forma de gestão da cadeia de suprimentos, como ocorrem as transações entre os agentes da mesma e ainda a programação da produção e a transferência de informações dentro da cadeia.

#### **5.1.5.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos**

Em ambos os casos aqui tratados são as empresas varejistas que, a partir de sua iniciativa de organizar a cadeia, definem as linhas gerais de produção e condicionam a forma de organização dos demais agentes envolvidos.

No caso do Varejo 1, a relação com a indústria é de integração vertical, visto que o frigorífico é de propriedade da rede varejista. Desta forma, os padrões de produto definidos pelo varejo são a referência da indústria para repassar as exigências em relação à matéria-prima, ou seja, os animais a serem abatidos. Isto caracteriza apenas um ponto de 'negociação' na cadeia, que é entre a empresa que responde pelos elos varejo e indústria, e os produtores rurais, que constituem o elo da produção primária.

Entre esse dois grandes elos existe ainda a figura do comprador de gado (também chamado 'marchant'), que tem por atribuição selecionar animais que estejam dentro do padrão desejado pela empresa para serem adquiridos. Este agente é bastante comum na cadeia, e desempenha um papel intermediário importante em um mercado pulverizado como o da carne bovina. Geralmente são agentes locais, que têm, por um lado, conhecimento dos produtores e sua capacidade produtiva e, por outro, das necessidades dos frigoríficos em termos de padrão animal. Dada a dificuldade que existe na cadeia em questão em relação a padrões produtivos, este comprador representa um ponto de controle na cadeia de suprimentos, de forma a verificar a qualidade dos animais *in loco*, antes da efetiva comercialização.

O Varejo 1 relata que existiram casos de descadastramento de seus compradores (representantes) por eles terem intermediado a compra de animais fora do padrão estabelecido pela empresa. Por outro lado, ocorre também a

compra de animais sem intermediários, no caso de produtores com reconhecida capacidade de produção e que são fornecedores freqüentes e antigos. Neste caso, verifica-se que o relacionamento entre a empresa e os produtores possibilita maior confiança entre os mesmos, dispensando a figura do intermediário, o que indica uma redução nos custos de transação.

A relação entre produtores e empresa ocorre via mercado, e não há exclusividade de fornecimento nem contrato que regule a transação. Existe um grupo de produtores que são fornecedores habituais, aqueles que têm condições de fornecer animais que atendem às exigências da empresa, mas não é uma base de fornecedores fechada. Desta forma, o que existe é apenas um acordo de fornecimento, em que os produtores se comprometem a fornecer animais com a qualidade especificada e a empresa se compromete a efetuar o pagamento em dia, de acordo com o preço negociado com cada produtor. Assim, os produtores definem o sistema produtivo a ser adotado, tendo apenas a preocupação em obter animais que atendam aos padrões exigidos pelo Varejo 1.

A comercialização do produto (carne) do Programa é feita de forma exclusiva pelo Varejo 1, visto que o mesmo leva a sua marca. Além deste produto, no entanto, a empresa também comercializa a 'carne comum', o que lhe dá possibilidade de também absorver produtos que não estejam em conformidade com as especificações do Programa. Isto caracteriza-se como uma vantagem em termos de reduzir o controle da matéria-prima, visto que seria inviável para o varejo devolver aquela que não estivesse no padrão desejado, já que é uma operação interna à empresa. Por outro lado, requer um controle para garantir a separação do produto dentro da indústria e nas próprias lojas.

No caso do Varejo 2, também as definições em relação às características do produto são estabelecidas por esta empresa. Sua relação com o elo industrial, no entanto, difere do caso do Varejo 1, visto que é uma relação de mercado com diversos frigoríficos, praticamente todos os que estão em funcionamento no estado do Rio Grande do Sul.

Durante os dois primeiros anos da iniciativa existiu um frigorífico exclusivo, que era responsável pelo abate dos animais do Programa. A empresa Varejo 2 relata que nesse período o relacionamento entre varejo, indústria e produtores era bastante próximo, visto que, em função das dificuldades de obtenção de matéria-

prima em determinadas épocas do ano e manutenção do sobrepreço em outras, as empresas constantemente estavam definindo ajustes e estratégias de forma conjunta. Após esse período inicial, no entanto, a oferta de carne de novilho jovem aumentou e sua valorização no mercado também, o que levou o Varejo 2 a aumentar sua base de fornecedores e, ao mesmo tempo, a eliminar o percentual a mais que era pago por kg de carne. Atualmente a empresa tem uma pessoa responsável pelo acompanhamento do trabalho dos frigoríficos, que, ao mesmo tempo que inspeciona e faz o monitoramento dos abates, repassa às indústrias o padrão desejado para o produto. Também neste caso existe um tipo de sanção, em que o frigorífico fica fora do grupo de fornecedores do varejo se entregar produto fora do padrão definido por três a quatro vezes. Esta sanção é temporária e informal, já que não há contratos formais estabelecidos.

Da mesma forma, os produtores que forneciam animais para a iniciativa do Varejo 2 eram inicialmente identificados e conhecidos, e os animais abatidos no Programa provinham de 60 propriedades especificadas. Com o passar do tempo, a partir do desenvolvimento de sistemas de produção animal e conseqüente aumento da oferta de novilhos, também o número de produtores envolvidos no Programa aumentou.

Pode-se observar que a gestão da cadeia, da forma como foi inicialmente concebida na iniciativa do Varejo 2, foi aos poucos sendo flexibilizada e retornou ao patamar de relações de mercado. Neste sentido, a base de fornecedores que era no início restrita e bem identificada, passou a contar com um número maior de produtores e indústrias frigoríficas. Também o acompanhamento e controle da produção foi reduzido, até pelo universo grande de agentes atualmente envolvidos. Do ponto de vista do Varejo 2, o que ocorreu foi que a carne de novilho jovem passou a fazer parte do mercado, ou a ser o referencial do mercado, não sendo mais necessária a gestão por parte da empresa. Para ilustrar, apresenta-se um trecho da entrevista:

“...com o tempo isso aí virou mercado (...) durante uns três anos nós estivemos sustentando isso, firme, depois esse animal passou a ser muito procurado (...) não precisou mais nós fazer essa gestão, ficou uma coisa natural, quem quer novilho jovem tem que pagar mais, senão não compra.”

Relativamente à operação dentro do frigorífico, a carne não é separada para o Programa. A classificação do produto é feita conforme a Portaria n.º 612 do Ministério da Agricultura, e a carne comprada pelo Varejo 2 deve enquadrar-se nessa categoria. A customização ocorre nos cortes e toaletes da carne, que é onde atua a pessoa da empresa responsável pelo acompanhamento dos frigoríficos.

#### **5.1.5.2 Transações**

No caso do Varejo 1, as transações dentro da cadeia de suprimentos ocorrem entre produtores e frigoríficos, visto que a indústria é de propriedade da empresa varejista. Na cadeia de suprimentos do Varejo 2, por outro lado, além da comercialização de animais entre produtores e frigorífico ocorre também a de carcaças resfriadas e cortes de carne entre os frigoríficos e a empresa varejista.

No caso do Varejo 1, existem produtores que são fornecedores frequentes, aqueles que têm preferência em função das características de sua matéria-prima. Estes, conforme foi referido anteriormente, têm relacionamento direto com o frigorífico, enquanto o restante da matéria-prima é captada no mercado por intermediários, que são os chamados compradores de gado. No caso do Varejo 2, praticamente não existe relação da empresa com os produtores de gado, visto que aquela se relaciona com os frigoríficos, e estes sim com os produtores. Vale lembrar que isto foi uma mudança que aconteceu no decorrer do funcionamento do Programa, já que no início havia um acompanhamento dos produtores por parte da empresa varejista, no sentido de difundir informações e incentivar a mudança de padrão dos animais produzidos.

Em função das formas de relacionamento e da não existência de contratos, a comercialização ocorre com base nos preços praticados no mercado. Em ambos os casos a compra de animais é feita 'a rendimento', isto é, em função do peso da carcaça fria, e não do peso do animal vivo, como é a forma predominante no mercado. Este sistema de pagamento tem vantagens exatamente quando se trata de animais jovens, que são os que apresentam melhor rendimento de carcaça (variando entre 52 e 54% contra 48 – 50% no caso de animais adultos). Desta forma nos dois casos, as empresas consideram que esta forma de

pagamento constitui um incentivo aos produtores, que chegam a obter um diferencial de até 10% no ganho em relação ao que teriam se vendessem seus animais a peso-vivo.

Por outro lado, diferenciais esporádicos de preço também são praticados, quando o produto 'carne de novilho jovem' está escasso no mercado. Neste caso, em períodos do ano em que a demanda é maior que a oferta, ocorre o pagamento de um percentual sobre o preço praticado no mercado, desde que seja possível repassar esse custo ao consumidor. Esta, aliás, é a condição para possibilitar que o varejo pague mais pela 'carne de novilho jovem' do que o preço de mercado da 'carne comum', de acordo com as duas empresas entrevistadas. Conforme entrevista com o Varejo 1:

"...nós não vamos dizer que 20% mais a carne de novilho jovem e depois o consumidor não paga, nós somos meros repassadores (de preço)."

Neste ponto entra em cena um dos principais problemas desta cadeia que é a confiança entre produtor e frigorífico. Se esta não existir, e o produtor não tiver certeza de que as informações repassadas pela indústria relativas ao peso de carcaça de seus animais são as corretas, o custo de acompanhar o abater para verificar *in loco* a veracidade das mesmas será muito elevado. Este é o motivo pelo qual muitos produtores ainda resistem a esta forma de pagamento, preferindo receber pelo peso-vivo dos animais. Esta atitude também está associada à produção de animais cujo rendimento de carcaça não compensaria outra forma de pagamento, como animais mais velhos, por exemplo.

Em relação à comercialização entre frigorífico e varejo, esta pode ser analisada somente no Varejo 2, já que no outro caso esta é uma operação interna da empresa. A comercialização de carcaças e cortes de carne também ocorre a partir dos preços de mercado e existem vários fornecedores. De acordo com a empresa, "praticamente todos os que estão operando no estado hoje são fornecedores nossos".

Além da tabela de preços dos cortes de cada parte da carcaça (traseiro, dianteiro e costela), a empresa tem uma tabela paralela onde define um percentual a mais a ser pago por corte extra, aqueles cuja demanda excede a

programação inicialmente estabelecida. Assim, a partir de uma cota estabelecida semanalmente para cada frigorífico, existe a comercialização de cortes 'extras' com um preço superior. Neste caso, o diferencial depende da demanda específica que o varejo tem pelos cortes, e a divisão entre os frigoríficos é feita de acordo com a oferta que os mesmos têm, semanalmente.

Observa-se que também é a demanda do mercado que orienta os preços da comercialização entre frigorífico e varejo, de forma que a informação de mercado é repassada aos frigoríficos pelo varejo, que tem o domínio ou o conhecimento desta informação. Os frigoríficos atuam da mesma forma em relação à comercialização de animais, e considera-se difícil que estes possam garantir preços 'pra trás' na cadeia se não possuírem a mesma garantia 'pra frente'.

Na venda da carne ao consumidor, também as empresas varejistas atuam definindo preço. Nos dois casos analisados, os preços praticados na 'carne de novilho jovem' são em torno de 10% acima do preço da 'carne comum'. No caso do Varejo 2, como toda a carne comercializada nas lojas é de novilho jovem, o preço do produto é único. Já no caso do Varejo 1, que comercializa também 'carne comum', essa diferença às vezes fica maior, chegando a 15% em momentos em que o produto comum está em promoção. Isto, conforme relatado pela empresa, faz com que a venda da 'carne de novilho jovem', seja reduzida, passando dos normais 10% do total para 7%.

A gestão de preços é bastante difícil no caso do Varejo 1, visto que, ao mesmo tempo que a empresa quer incentivar o produto diferenciado, que leva sua marca, está promovendo a concorrência com o produto comum, também ofertado em suas lojas.

A partir do exposto, pode-se concluir que o elo varejista, nos dois casos aqui descritos, define suas margens de lucro de acordo com o preço ao qual é possível comercializar o produto. A partir disto, é definido o preço a ser pago ao frigorífico, e este, por sua vez, estabelece o preço que pagará pelos animais. Todas estas definições são baseadas nos movimentos de oferta e demanda do mercado, mas é possível identificar o grande poder de barganha do varejo, que existe em função da concentração deste segmento no estado. Por outro lado, a

partir do momento em que o varejo estabelece um produto com marca própria, naturalmente apropriar-se-á dos benefícios que o domínio da marca possa trazer.

### **5.1.5.3 Programação**

No que se refere à programação da produção, os movimentos ainda são incipientes, existindo apenas a programação de compra do varejo. No caso do Varejo 1, a programação é feita duas vezes por semana, o que se chama de previsão de compra ou sugestão de pedido, que é feito pelas lojas individualmente. O processo não é realizado de forma automatizada como em outras mercadorias, porque não existe a certeza do suprimentos. Atualmente a média de atendimento é de 70% do volume solicitado, em função das dificuldades de obtenção de matéria-prima.

No caso do Varejo 2, a programação é feita semanalmente de forma individual pelas lojas da rede e depois consolidadas em pedidos maiores pela central de compras da empresa. Existem ainda os pedidos de cortes extras, que são atendidos de acordo com a disponibilidade diária de cada frigorífico. Uma grande diferença encontrada entre os dois casos é que enquanto o Varejo 1 trabalha com pedidos em termos de carcaças necessárias, a gestão no caso do Varejo 2, ocorre em função dos cortes específicos. Ou seja, os pedidos são feitos por cortes, de acordo com o que é vendido em cada loja, que varia conforme o público específico que cada uma atende.

O Varejo 1, em função de gerir também o frigorífico, necessita preocupar-se com a programação de sua operação. Neste caso, não existe uma programação fixa porque os produtores, por sua vez, não têm programação de terminação de animais para entregar ao frigorífico. Isto não ocorre no caso do Varejo 2, em que a responsabilidade da gestão do suprimentos de matéria-prima é repassada para cada indústria.

Desta forma, sem programação da produção chegando até a matéria-prima, e tendo a atividade de abate verticalizada, é bastante difícil garantir a regularidade de fornecimento em termos de volume e qualidade. A estratégia que o Varejo 1 tem utilizado para garantir o fornecimento é a busca de relacionamento

mais próximo com os produtores, de modo a reduzir a base de fornecedores, ficando com aqueles que têm melhores condições de produzir com a qualidade, volume e regularidade necessários:

“aos poucos estamos buscando uma aproximação com o produtor, selecionando cada vez mais os produtores, talvez nem todos continuem no mercado, e com isso fidelizar cada vez mais para que o produtor também possa planejar cada vez mais. É um elo que vem iniciando agora.”

Contrariamente, o Varejo 2 abandonou esta estratégia com o passar do tempo, restringindo-se atualmente em fazer um acompanhamento junto aos fornecedores diretos, os frigoríficos. Cabe ressaltar que a comparação entre os dois casos requer bastante atenção para a diferença de tempo vigente da iniciativa, pois enquanto a experiência do Varejo 1 tem 5 anos, a do Varejo 2 é bastante incipiente, contando com 5 meses apenas na época da coleta de dados. No entanto é possível prever que a estratégia do Varejo 1 deva se manter, visto que não está baseada em diferenciais de preço que não possam ser sustentados no futuro, o que ocorreu com o Varejo 2. A empresa está desenvolvendo sua base de fornecedores para torná-los mais fiéis e freqüentes, mas faz isso dentro das condições de mercado, que é como pretende manter as transações.

O que parece haver ocorrido no caso do Varejo 2 é que, ao abrir sua base direta de fornecedores, passando a comprar de vários frigoríficos em substituição a um único, aumentou a dificuldade de controle sobre os agentes da cadeia. Além disso, a partir da não manutenção do diferencial de preço aos produtores, o relacionamento de parceria foi quebrado. Com isto, o trabalho de controle e melhoria de produto é feito diretamente junto aos frigoríficos.

#### **5.1.5.4 Transferência de Informações**

Em relação às informações, encontram-se dois grupos principais: as informações geradas no frigorífico e as geradas no ponto-de-venda. As informações do frigorífico são, em ambos os casos, repassadas aos produtores que recebem, para cada lote de animais entregue para abate, um relatório com



dados referentes a peso do animal vivo, peso de carcaça, rendimento, idade, sexo e grau de acabamento de gordura, além do motivo de condenação de carcaças e vísceras, quando for o caso.

A partir destas informações, o frigorífico tem condições de acompanhar a evolução de cada produtor, e conhecer sua capacidade de produção. O Varejo 1 relata utilizar estas informações para selecionar seus fornecedores, isto é, escolher os melhores e dar-lhes preferência. No caso do Varejo 2, este acompanhamento é feito pelos diversos frigoríficos, e a empresa não tem controle direto sobre esses dados.

As informações referentes à comercialização do produto final são acompanhadas pelas empresas varejistas, que têm o controle de volume e cortes vendidos diariamente em cada loja da rede, bem como de preços praticados. Estes dados permitem que as empresas tenham um histórico de vendas e que identifiquem os momentos de pico das vendas ao longo do ano e perfil de cada loja em relação a tipos de cortes mais vendidos, o que é um instrumento importante para facilitar a distribuição do produto. No entanto, estas informações, que são fundamentais em um processo de programação de produção, não são repassadas aos demais elos da cadeia. Esta transferência ocorre apenas no momento de efetivar os pedidos, o que, ao longo do tempo, cria uma 'memória' de demanda para os frigoríficos.

Não existe, no entanto, em nenhum dos casos, a disponibilização destas informações do varejo para os produtores, sendo este um fator que impede a transparência maior nos determinantes da formação do preço da carne bovina. Não existe o 'cruzamento' das informações de venda final de carne com produção, visto que não há mecanismos que garantam o controle de informações por parte dos produtores de gado. Por outro lado, ao receberem as informações de sua produção fornecidas pelos frigoríficos, os produtores têm condições de avaliar os resultados de seu sistema produtivo. No entanto, como o preço de referência é o mesmo, o ganho do produtor que tem animais de melhor qualidade está condicionado ao maior rendimento dos animais, e não ao valor pago pelo consumidor final, de acordo com padrões de produto.

### 5.1.6 Formas organizacionais adotadas nas iniciativas do varejo

Nos dois casos em que o varejo tomou a iniciativa de estruturar a cadeia de suprimentos, a forma organizacional encontrada é semelhante, e podem ser visualizadas nas Figuras 6 e 7 os casos Varejo 1 e Varejo 2, respectivamente. A principal diferença refere-se à verticalização que existe no caso do Varejo 1 em relação ao elo industrial.

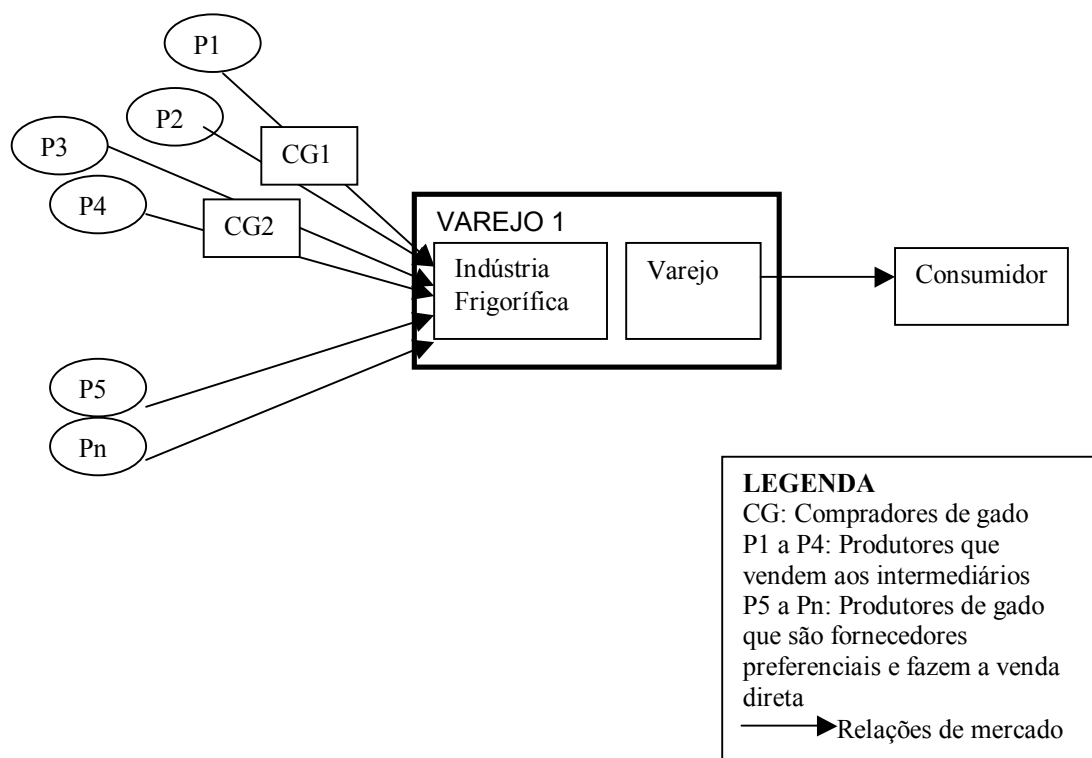


Figura.6. Forma organizacional da cadeia de suprimentos no caso Varejo 1

Fonte: Dados da pesquisa

Na forma organizacional adotada pelo Varejo 1, a coordenação da cadeia de suprimentos é de responsabilidade da empresa varejista, que atua também no elo industrial, visto que tem a propriedade de um frigorífico. A justificativa disto é, mais do que uma estratégia programada, um fato contingencial, visto que o grupo estrangeiro, ao adquirir uma rede local, ficou com a planta frigorífica que esta possuía. A opção pela manutenção da indústria e, conseqüentemente, da integração vertical para trás na cadeia, é devida ao fato de a empresa considerar a carne um produto estratégico para a Região Sul do Brasil, com o qual os consumidores estão muito identificados.

Considerando a realidade de desorganização da cadeia da carne bovina, aliada à necessidade de garantias de fornecimento de matéria-prima diferenciada, o Varejo 1 considerou fundamental a verticalização do abate de bovinos. A alegação remete para um dos problemas mais importantes desta cadeia, que é a falta de confiança entre os agentes da mesma, sendo que o Varejo 1 não acredita ser possível ter garantias de recebimento do produto carne de novilho jovem em uma relação de mercado entre varejo e indústria.

A partir da verticalização existente, os pontos de relacionamento da empresa com o mercado são a compra de animais e a venda de produto final carne aos consumidores. No primeiro caso, também um relacionamento mais próximo com os fornecedores é considerado necessário para garantir a matéria-prima. Neste sentido, a empresa está buscando uma aproximação maior com os produtores de novilho jovem, visando repassar as características desejadas em relação aos animais.

Esta estratégia está fazendo com que aumente o número de produtores que faz a venda direta à empresa, sem os intermediários tradicionalmente encontrados na cadeia. No entanto, os compradores de gado, ainda atuam na comercialização de animais, desempenhando um papel logístico importante, considerando a dispersão geográfica da produção animal e o elevado número de produtores. A eficiência destes agentes está ligada diretamente à sua capacidade de selecionar animais de acordo com as exigências do Varejo 1, constituindo mais um ponto de transação na cadeia, podendo ser fonte de conflito. Além disso o relacionamento direto entre produtor e frigorífico reduz os custos totais, eliminando a comissão recebida pelos intermediários.

A Figura 7 apresenta a forma organizacional adotada na cadeia de suprimentos do Varejo 2. Neste caso, as transações desta empresa com os frigoríficos ocorrem via mercado, visto que são seu fornecedores praticamente todas as indústrias que estão em funcionamento no estado. O varejista atua, por sua vez, como coordenador na medida em que define os parâmetros da matéria-prima a ser adquirida e os preços a serem pagos. A responsabilidade de negociação com o elo da produção é repassada às indústrias que, de forma geral, também adquirem sua matéria-prima no mercado.

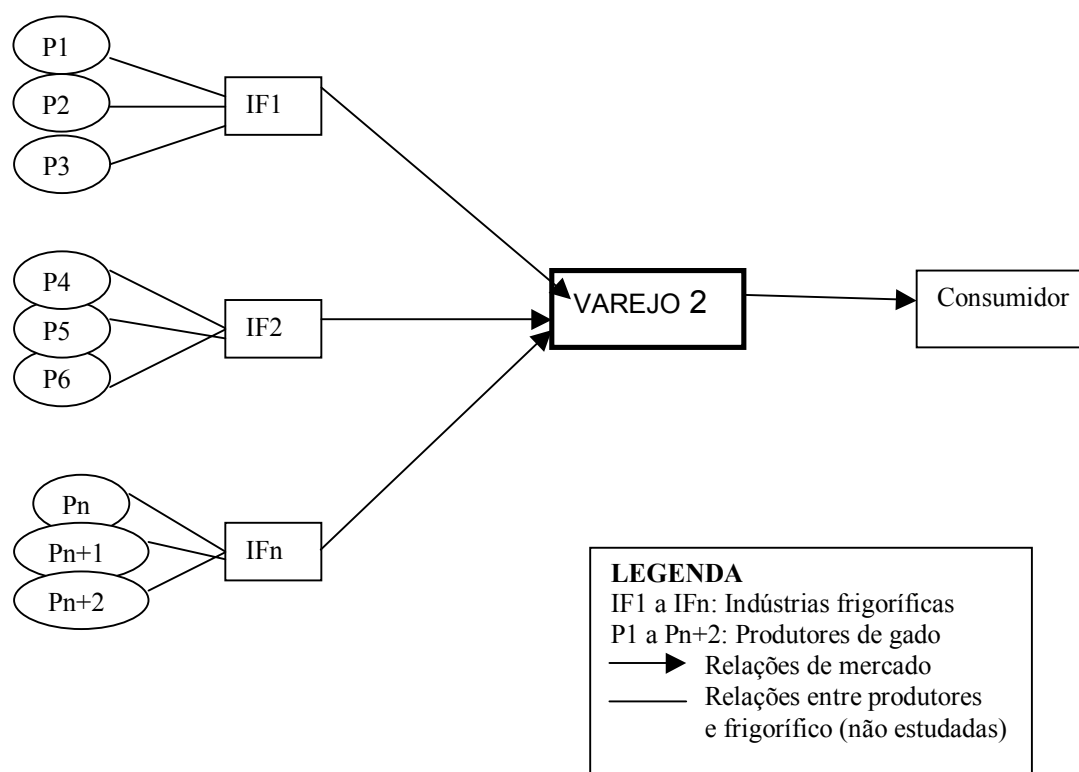


Figura 7. Forma organizacional da cadeia de suprimentos no caso Varejo 2

Fonte: Dados da pesquisa

É interessante ressaltar que esta empresa já teve outra forma de se relacionar com os demais agentes da cadeia, quando o fornecimento de matéria-

prima era realizado por um grupo definido de produtores e o abate realizado com exclusividade por uma indústria frigorífica. Outro diferencial em relação às transações de mercado era o sobrepreço de 5% praticado em relação ao mercado de carne comum. Aparentemente esta estratégia se manteve apenas enquanto se desenvolvia a base de fornecimento de carne de novilho jovem, e era preciso incentivar a produção primária com um sobrepreço. Assim, embora o surgimento deste produto no mercado tenha ocorrido em função de inovações tecnológicas na área da produção primária, a produção inicial não era suficiente para atender à demanda Varejo 2, que pretendia ter apenas esse produto nas suas gôndolas, eliminando a carne comum.

Após o aumento do volume e a estabilização da oferta, as transações retornaram a ser realizadas via mercado, aumentando a base de fornecedores que inicialmente havia sido reduzida. Provavelmente esta redução tenha sido mais em função do número de fornecedores (produtores de gado e indústria) capacitados para o fornecimento desse produto, do que uma estratégia programada, no sentido de reduzir os custos de transação e promover o planejamento conjunto, dentro do conceito de cadeia de suprimentos. Por outro lado, o Varejo 1 define ações no sentido de reduzir sua base de fornecimento, e inicia isto a partir da aquisição direta dos animais de determinados produtores, que têm preferência no fornecimento de animais sobre os demais. Ou seja, não há uma garantia efetiva de compra, mas para aqueles fornecedores que têm um histórico de comercialização com a empresa de matéria-prima de qualidade é dada a preferência no momento da compra de animais.

O Quadro 1 abaixo sintetiza os resultados encontrados nas iniciativas do varejo.

Quadro 1. Caracterização das iniciativas de gestão da cadeia de suprimentos pelo varejo.

<b>ELEMENTOS DE ANÁLISE</b>	<b>INICIATIVA VAREJO 1</b>	<b>INICIATIVA VAREJO 2</b>
Motivação da iniciativa	-Agregar valor ao produto para fugir da <i>commodity</i> -Criação de uma 'categoria destino'	-Desenvolver o potencial de um produto de melhor qualidade que era desvalorizado no mercado
Estratégia e sua operacionalização	-Criação de um Programa de comercialização da 'carne de novilho' -Desenvolvimento de marca própria -Seleção de fornecedores (produtores rurais) -Integração vertical da atividade de abate	-Criação de um Programa de comercialização da 'carne de novilho', sendo o único produto de carne bovina disponível nas lojas -Desenvolvimento de marca própria -Seleção de fornecedores
Padrões produtivos	-Os padrões referem-se à aquisição de animais, e são relativos à idade e acabamento de gordura e há preferência por determinadas raças. -Os cortes ofertados são exclusivamente de traseiro, com ênfase nos cortes para churrasco	-Os padrões referem-se à aquisição de carcaças, baseados em idade máxima determinada e acabamento de gordura. -Os cortes ofertados são de dianteiro e traseiro, com ênfase em cortes para churrasco e produtos elaborados.
Gestão da cadeia de suprimentos	-As linhas gerais de produção são definidas pela empresa (produto final e animais)	-A empresa define o produto a ser adquirido
Transações entre os agentes	-As transações entre varejo e frigoríficos são internas à empresa, enquanto entre frigorífico e produtores são de mercado -Existem produtores preferenciais	-As transações entre varejo e frigorífico são de mercado
Programação da produção	-Programação de pedido semanal das lojas	-Programação de pedido semanal das lojas
Transferência de informações	-As informações do varejo são repassadas pelos pedidos -As informações do abate dos animais são repassadas aos produtores	-As informações do varejo são repassadas pelos pedidos -As informações do abate dos animais são repassadas pelos frigoríficos aos produtores

Fonte: resultados da pesquisa

O objetivo das empresas varejistas ao estruturar sua cadeia de suprimentos no que se refere ao produto carne bovina pode ser caracterizado como a busca de agregação de valor ao produto. A motivação das empresas, no entanto, teve origem mais na existência de uma matéria-prima diferenciada que estava sendo ofertada no mercado do que propriamente na demanda dos consumidores.

Neste sentido, os varejos constataram que existia um produto carne de melhor qualidade no mercado, proveniente do abate de animais jovens, mas que estava sendo comercializado de forma indiferenciada, ou seja, misturando-se ao produto carne comum. A partir disto, as empresas procuraram desenvolver estratégias para valorizar o produto carne de novilho jovem, aproveitando-se da qualidade do mesmo para agregar-lhe valor e, conseqüentemente, tornar sua comercialização mais rentável.

Paralelo a isso, as empresas consideram que é preciso qualificar o tratamento da carne bovina no ponto-de-venda em relação à forma predominante de comercialização. Neste sentido, é considerado indesejável a exposição do produto em balcão, sem embalagem e identificação dos cortes, tendo em vista principalmente os requisitos de higiene necessários quando se trata de um produto de grande perecibilidade como a carne.

Em relação à demanda, pode-se identificar que o objetivo das iniciativas é de criar valor para o consumidor, a partir da divulgação das características de qualidade da carne de novilho jovem. Pela motivação das empresas e os relatos dos entrevistados, é possível perceber que, embora exista uma parcela dos consumidores que valorizam o produto diferenciado, o atendimento da demanda não foi o principal elemento que deu origem às iniciativas, como seria suposto na organização de uma cadeia de suprimentos.

Não foi identificado, a não ser no período inicial do caso Varejo 1, um planejamento conjunto entre os agentes, o que é um dos pressupostos da estruturação de cadeias de suprimentos. Ou seja, a decisão de comercialização de carne de novilho jovem foi tomada pelas empresas varejistas, e a forma de participação dos demais elos é a adequação de seu produto às características por elas definidas. Novamente ressalta-se que o Varejo 2, no início do desenvolvimento de sua estratégia, promoveu a participação dos demais elos da

cadeia nas decisões, embora muito mais de âmbito operacional do que estratégico.

Das duas iniciativas, é possível depreender que a forma organizacional está estruturada basicamente para as relações de mercado, mesmo que voltadas para a criação de valor para o consumidor. A forma de operacionalização foi a diferenciação do produto carne bovina, que se constituiu na categoria carne de novilho jovem. Desta forma, existe a transferência de propriedade dos produtos entre os elos, exceto entre a indústria e o varejo no caso Varejo 1, sendo que estas relações ocorrem sob as regras do mercado. Diferenciais de preço em relação à carne comum são praticados eventualmente em momentos de escassez do produto, mas sempre seguindo a interação entre oferta e demanda.

A partir do reconhecimento que o diferencial do produto carne de novilho jovem está baseado nas características intrínsecas do mesmo, as empresas varejistas reconhecem que existe uma dependência em relação aos demais elos da cadeia, principalmente ao da produção primária. Isto levou o Varejo 2 a trabalhar de forma conjunta com os produtores de gado e frigorífico, quando havia pouca produção de novilhos jovens no estado e a indústria não estava disposta a abater esses animais. À medida que a oferta foi aumentando foi-se criando-se um mercado de carne de novilho jovem que fez com que os frigoríficos se interessassem pelo abate desta categoria animal, e a empresa não mais sustentou as vantagens para os produtores e indústria.

Sobre a oferta, as iniciativas diferem pelo fato de que o Varejo 1 ainda não consegue suprir sua demanda de carne de novilho jovem, cuja causa possivelmente é o pouco tempo de existência da iniciativa. Por outro lado, esta empresa não paga diferenciais de preço predeterminados, o que não coloca seus fornecedores em risco de perder o diferencial. Verifica-se, neste caso, a seleção da base de fornecedores a partir de uma maior aproximação com os mesmos, em comparação ao relacionamento esporádico predominante na cadeia da carne bovina.

O reconhecimento da dependência em relação à matéria-prima, no entanto, não impede que os varejos estudados dominem as decisões na cadeia de suprimentos. Neste sentido, as mesmas atuam como coordenadoras da sua cadeia, definindo os padrões e as características dos produtos demandados e



repassando-os para trás na cadeia. Essa coordenação ocorre através do uso de seu poder de barganha frente aos demais elos, originado da grande concentração existente no elo varejista (onde as grandes empresas comercializam em torno de 60% da de carne bovina do estado), sendo as empresas estudadas líderes no mercado gaúcho.

## **5.2 Gerenciamento da cadeia pelo elo industrial**

Neste item são apresentados os resultados das iniciativas em que a organização e a gestão da cadeia de suprimentos é realizada pelo elo industrial. Neste grupo foram estudados dois casos, denominados Frigorífico 1 e Frigorífico 2.

### **5.2.1 Caracterização dos casos**

Em ambos os casos, a indústria frigorífica coloca-se como o principal promotor da iniciativa de organização da cadeia de suprimentos. Neste sentido, a indústria define os padrões produtivos que são repassados aos produtores de gado, de forma que estes possam adequar sua produção.

As características das empresas são bastante semelhantes. Ambas localizam-se na região sul do estado, onde se concentra a maior produção de gado de corte do Rio Grande do Sul e comercializam sua produção tanto no mercado interno quanto externo. As relações estabelecidas com os demais elos é semelhante, e ambas as iniciativas são denominadas 'Programas' das quais as empresas se intitulam 'promotoras'. Estes Programas procuram promover a organização dos agentes dentro da cadeia da carne bovina, contemplando os elos de fornecedores de insumos, produtores e indústria, de forma a evitar estratégias contraditórias.

No caso do Frigorífico 1, participam como promotoras do Programa quatro empresas, sendo uma de gerenciamento e acompanhamento econômico, uma produtora de sementes forrageiras, uma empresa de defensivos agrícolas e o frigorífico, de quem partiu a iniciativa do Programa. Os produtores de gado de corte participantes, chamados integrados, são um grupo de dez que constituem o projeto-piloto do referido Programa.

O Programa do Frigorífico 2 abrange empresas das áreas de gerenciamento, sementes, adubos, rações, medicamentos veterinários e sêmen, além do frigorífico, que também neste caso foi quem tomou a iniciativa de

promover o Programa. Não existe um número predeterminado de fornecedores de matéria-prima participantes, sendo que os produtores, de acordo com sua vontade e condições de atender aos requisitos definidos, podem ir aderindo ao Programa ao longo do tempo.

Além do Programa Integrado, como é chamado, o Frigorífico 2 tem também outra forma de relacionamento com produtores de gado de corte, diferente da configuração deste programa e da forma predominante de funcionamento do mercado de carne bovina em geral. Trata-se de um contrato com uma associação de raça que visa comercializar carne com sua marca, através de certificação própria, e será tratado no grupo de iniciativas de gestão dos produtores, visto que a iniciativa partiu da referida associação de raça.

### **5.2.2 Processo de organização**

Da mesma forma que no grupo anterior, em relação ao processo de organização, abordam-se a motivação inicial, o planejamento e a implementação da iniciativa.

O elemento que motivou as empresas promotoras dos Programas, que neste grupo são os frigoríficos, foi a busca de maior regularidade de oferta de animais para abate, principalmente jovens ou novilhos. Ambas apontam a falta de matéria-prima como o principal problema da indústria frigorífica no momento, sendo que a irregularidade da oferta acarreta diversos problemas para as empresas.

Uma das conseqüências principais da falta de regularidade de matéria-prima é a elevação do custo para o frigorífico, já que a parcela referente ao custo fixo fica diluída em uma produção menor, aumentando o custo por unidade produzida, no caso, quilos de carne. A causa deste problema encontra-se fundamentalmente na capacidade instalada de produção, que é bastante superior à produção de animais para abate no estado do Rio Grande do Sul. A capacidade de abate das indústrias atualmente em funcionamento é de aproximadamente 3,5 milhões de cabeças/ano, sendo que o abate não ultrapassa os 2 milhões de cabeças. O Frigorífico 1, que atua há vários anos no mercado, relata que em

épocas de safra e entressafra bem marcados, as empresas contornavam esta situação fazendo o abate apenas na safra e paralisando as atividades no restante do ano. Esta caracterização de grande diferença pode explicar em parte o superdimensionamento das plantas frigoríficas existentes no Rio Grande do Sul, que atualmente concorrem entre si pela matéria-prima. Esta concorrência, por sua vez, leva as empresas a terem que pagar mais para garantir a oferta de animais para abate, comprometendo às vezes a saúde financeira das mesmas. Em média, as duas empresas estavam trabalhando, na época das entrevistas, com 60 a 70% de suas capacidades instaladas.

Esta situação de incerteza na regularidade e qualidade da matéria-prima compromete também a competitividade das empresas, principalmente no que se refere à sua inserção no mercado internacional, como é o caso das entrevistadas. Neste sentido, os Frigoríficos 1 e 2 buscam, com o desenvolvimento dos respectivos Programas, garantir uma oferta mais regular em termos de qualidade e volume, de forma a poder estabelecer contratos de exportação e, principalmente, cumpri-los de forma satisfatória. As empresas salientam ainda que as exigências de regularidade também crescem por parte dos varejistas do estado.

O aspecto qualidade é particularmente importante para o segmento em que o produto dos Programas está inserido, que é o de 'carne de novilho jovem', em que o produto é identificado com a empresa, e qualquer falha nestas características são sentidas pelo consumidor e reflete-se na imagem da empresa e do produto. Esta preocupação está explícita nas palavras do Frigorífico 2:

“...ninguém compra produto para ter um dia na semana e os outros não. (...) a gente não tinha coragem de lançar um Programa sem ter garantia de oferta da matéria-prima.”

O Frigorífico 1 salienta também a busca da qualidade da oferta:

“Esse trabalho com o produtor está tentando regularizar a oferta, (...) e estamos conseguindo comprar o gado que nos interessa, porque nem todo o gado do RS tem a média de gado que nós compramos.”

Em relação ao planejamento, as empresas preocuparam-se basicamente com a forma de implementação do Programa 'para trás' na cadeia. Ou seja, tendo em vista que a preocupação maior era a obtenção de matéria-prima, o planejamento concentrou-se em buscar meios de incentivar essa produção para atender à demanda da indústria. No que se refere à comercialização a jusante na cadeia, as empresas partiram da demanda de seus clientes (varejo interno e importadores), isto é, o objetivo era suprir a demanda do mercado, da forma mais eficiente possível para a empresa.

O trabalho do Frigorífico 1, de acordo com o relatado do entrevistado, iniciou mesmo antes da estruturação do Programa em questão, e foi voltado principalmente aos produtores de gado. O passo inicial foi passar a remunerar os produtores com base no peso de carcaça, e não mais no peso-vivo dos animais. Neste sentido, o trabalho de desenvolvimento da confiança no relacionamento entre os agentes produtor e indústria foi fundamental para a consolidação da iniciativa:

“Primeiro se partiu para um trabalho de ganho de confiabilidade do produtor, fazer com que ele acredite que o frigorífico vai fazer um abate em que ele não seja enganado em termos de peso, credibilidade. Então começamos a trazer os produtores aqui e mostrar.”

A partir da existência de um grupo de fornecedores habituais, em torno de 70 produtores, a empresa resolveu partir para o Programa Integrado, iniciando um projeto-piloto com dez produtores de gado de corte da região onde está localizada a empresa. Estes produtores foram escolhidos pela sua capacidade de produção, de acordo com as necessidades de matéria-prima do Frigorífico 1, considerando aqueles dispostos a aderir ao Programa.

Além dos produtores, foram contatadas empresas fornecedoras de insumos para a produção que estivessem interessadas em participar da iniciativa. Uma empresa fundamental na estruturação da iniciativa é a responsável pelo acompanhamento econômico do Programa. Após a definição das empresas engajadas no Programa, foi definida a forma de sua participação. Vale ressaltar que esta iniciativa é bastante recente, contando com três meses na época da entrevista.

Em relação ao Programa do Frigorífico 2, a promoção do mesmo ocorreu também por iniciativa da indústria, que tinha por objetivo organizar o fornecimento de matéria-prima. O Frigorífico 2 inicialmente identificou os fornecedores de insumos e uma empresa de assessoria e planejamento que tinham interesse em participar do Programa.

Paralelamente, o Frigorífico 2 encontrou no Banco do Brasil um parceiro que também buscava promover a organização de agentes dentro da cadeia da carne bovina. Esta instituição bancária desenvolveu o CONVIR – Convênio de Integração Rural -, que é um instrumento de crédito que beneficia produtores rurais desde que ligados na forma de parceria a outros agentes da cadeia, principalmente no sentido de garantir a comercialização de sua produção. No caso de produtores de gado de corte, esta parceria é firmada com a indústria frigorífica, além de outros agentes que compõem a cadeia e que possam dar suporte à produção primária.

Desta forma, a partir da iniciativa do Frigorífico 2 em organizar os agentes da cadeia, foi possível firmar um convênio com o Banco do Brasil. Os financiamentos, via banco, são fundamentais para garantir aos produtores o investimento necessário para a produção de animais com as características demandadas pela indústria.

Finalmente, o último passo foi divulgar o Programa e suas condições aos produtores da região, de forma que estes se engajassem por adesão. A partir da aprovação dos mesmos (item adiante), o Programa iniciou a ser implantado. Da mesma forma que o caso do Frigorífico 1, esta iniciativa é recente, tendo seis meses no momento da realização da entrevista. O planejamento, no entanto, vem de mais tempo, como referencia o entrevistado:

“...foi um Programa muito discutido, não foi um Programa que surgiu ontem, a gente levou muito tempo para lançar, e ainda está aparando algumas arestas.”

O relato identifica que a iniciativa está ainda em fase de adequação aos interesses dos agentes. Isto remete ao tema da incompletude contratual a que se refere Williamson (1985), em que é impossível prever todos os aspectos de uma

negociação *ex-ante* da realização do contrato, dada a racionalidade limitada dos agentes.

### **5.2.3 Estratégia e sua operacionalização**

A estratégia das empresas está baseada na diferenciação da carne bovina, de forma a obter um produto de melhor qualidade que a ‘carne comum’, garantindo assim sua participação no mercado de ‘carne de novilho jovem’. O objetivo é que esta agregação de valor se reflita no preço do produto vendido e conseqüentemente na rentabilidade das empresas.

Neste sentido, identifica-se a estratégia de diferenciação como uma maneira de a indústria ter maior poder de barganha frente aos clientes, principalmente ao grande varejo. As palavras do entrevistado do Frigorífico 2 traduzem bem esta estratégia:

“Numa carne comum, do dia-a-dia, a gente vende na vala comum. Se a pessoa que é comprador da pior rede de supermercado do estado, a mais vilã de todas, pegou e disse: não me importa o preço, eu quero esse produto, então tu começa a gerar uma demanda e começa a ficar como dono das fichas. Se tu sempre estiveres atrás de alguém para te comprar o produto, ele vai pagar o preço que ele quiser, enquanto se inverter o jogo tu vais ter sucesso.”

Este trecho da entrevista reflete bem o relacionamento conflituoso entre indústria e grande varejo dentro da cadeia da carne bovina, em que o preço do produto é definido pelo elo que tem maior poder na negociação. No caso da ‘carne comum’ este poder está nas mãos do grande varejo, e a estratégia de diferenciação surge como uma forma deste poder ser transferido para a indústria, uma vez que esta é a responsável pela agregação de valor ao produto. Vale ressaltar que isto ocorre a partir do momento em que o consumidor realmente valoriza e é capaz de identificar o produto diferenciado.

O Frigorífico 1 ressalta que a forma de comercialização da carne é um dos problemas da cadeia, tanto do ponto de vista da qualificação do processo como em relação à falta de novos produtos industrializados. Segundo a empresa, esta realidade do Brasil precisa ser mudada e ressalta que a experiência no mercado

internacional foi uma fonte importante de informações de mercado. A partir das exigências dos clientes externos foram introduzidas inovações em relação ao processo e às embalagens, por exemplo.

“Uma das coisas fundamentais a ser trabalhada é melhorar a venda da carne. É inadmissível pegar o trabalho de 2-3 anos de um produtor até colocar um novilho jovem no gancho e depois colocar em um caminhão, com um cara todo sujo, carregando aquele troço no ombro, leva para um açougue, desossa, atira em cima de um balcão, é uma coisa completamente inadmissível. (...) Como nós somos exportadores, a gente vem trazendo algumas coisas vistas lá fora; carne de melhor qualidade, embalada a vácuo, então resolvemos fazer.”

Outra preocupação das empresas, também relatada como muito importante, e que condicionou a forma de organização, é a estabilidade de operação da indústria. Neste sentido, as empresas procuram estruturar sua cadeia de suprimentos de forma a poder planejar melhor sua atividade, com programação dos abates e das entregas. Isto reflete também a preocupação em otimizar os custos da atividade industrial, dada a pequena rentabilidade existente no entendimento das empresas, que referem ser a margem de lucro de 1%. Especificamente o Frigorífico 1 relata estar utilizando sistemas de controle como HACCP (Análise de Risco e Pontos Críticos de Controle), Qualidade Total, promovendo o monitoramento contínuo da operação e buscando uma maior padronização da produção, com reflexos na rentabilidade:

“Qualquer 0,1 % de rentabilidade em um frigorífico é uma coisa fantástica a diferença.”

Sobre os recursos estratégicos dentro da cadeia, as empresas apontam como elo fundamental a produção primária, como fornecedora de matéria-prima. Neste sentido, qualidade e volume de produção animal são considerados estratégicos para a competitividade da cadeia de suprimentos, principalmente no segmento de mercado em que estas empresas estão atuando, qual seja, o de ‘carne de novilho jovem’. Como o diferencial deste produto está baseado em características intrínsecas, que são dependentes do sistema de produção animal, a eficiência do elo responsável por esta etapa da cadeia passa a ser determinante na eficiência da cadeia como um todo. Especificamente a implantação de



pastagens adquire grande importância no processo produtivo, visto que o manejo alimentar dos animais é um item fundamental para a obtenção do produto final desejado.

As empresas chamam a atenção ainda para a necessidade de viabilizar economicamente a produção primária, sem o que não é possível manter a mesma. Nas palavras do Frigorífico 2:

“...então uma vez que o produtor tenha renda e consiga aplicar tecnologia e ter gado gordo em abundância nós vamos ter mercado.”

Também o Frigorífico 1 ressalta a importância da remuneração ao produtor para garantir a oferta de matéria-prima e, conseqüentemente, a ocupação do mercado:

“tem que ter remuneração ao produtor coerente, então é meio como correr atrás da cola do cachorro: se não tem mercado não produz, e se não produz não tem [produto] para gerar mercado, então fica naquele impasse”.

Em relação à produção animal, aparece como grande oportunidade da cadeia da carne bovina do RS a possibilidade de produzir carne bovina de animais oriundos de raças britânicas e suas cruzas, o que confere ao produto características importantes de palatabilidade. Esta é uma vantagem em relação aos concorrentes internos no país, que é a produção do centro-oeste, já que esta é baseada em raças zebuínas. Por outro lado, coloca o produto no mesmo patamar daqueles oriundos do Uruguai e Argentina, os concorrentes mais fortes no mercado de cortes nobres, visto que a qualidade das referidas raças é reconhecida pelo mercado externo.

Diante deste contexto, a forma que as empresas encontraram de operacionalizar sua estratégia foi a de estabelecer relações mais estáveis ‘para trás’ na cadeia, de forma a garantir a estabilidade de fornecimento de matéria-prima na qualidade por elas desejada.

Desta forma, a organização da cadeia de suprimentos das empresas está baseada em um relacionamento mais próximo com produtores de gado de corte, onde é possível identificar uma redução da base de fornecedores. Ao mesmo

tempo, dada a necessidade de garantir a oferta de matéria-prima, as empresas buscaram também uma aproximação com elos a montante da produção primária, isto é, os fornecedores de insumos. Estes agentes são empresas de sementes, adubos e defensivos, que visam garantir a estrutura de alimentação do rebanho, através da formação de pastagens; empresas de medicamentos veterinários, atendendo à questão sanitária; empresas que comercializam sêmen, visando o melhoramento genético, e ainda empresas de gerenciamento que fazem o acompanhamento econômico da produção.

A partir desta configuração da cadeia de suprimentos, que é bastante semelhante em ambos os casos, é possível identificar a importância dada pelas empresas promotoras dos Programas ao elo da produção primária. Isto reflete o quão estratégico o mesmo é do ponto de vista destas empresas. Estão contemplados elementos ligados diretamente à produção – alimentação, genética e sanidade-, tradicionais fundamentos da produção animal, e ainda a um elemento novo que é o de gestão, também fundamental na avaliação e planejamento de qualquer atividade, mas em geral não inserida no dia-a-dia da atividade primária.

A organização das cadeias de suprimentos das empresas, no entanto, é parcial se for pensada do ponto de vista de toda a cadeia produtiva, visto que a mesma ocorre apenas a partir do elo industrial, não contemplando os elos responsáveis pela distribuição do produto até o consumidor final. Desta forma, é possível prever que persistam entraves no relacionamento entre indústria e distribuição, o que pode trazer conseqüências no que se refere à manutenção destes Programas ora estabelecidos.

Outro ponto fundamental da estratégia das empresas é a valorização da marca, que, em ambos os casos, está ligada ao nome do próprio frigorífico. A exceção é a carne comercializada pelo Frigorífico 2 que também é identificada com a marca de certificação de uma associação de produtores de raça, em Programa específico.

A constituição de uma marca é utilizada como forma de possibilitar a identificação do produto pelos consumidores, garantido mercado para o mesmo e, talvez mais importante, garantindo a apropriação do valor agregado do produto para a empresa que detém a marca. O Frigorífico 1 salienta a importância da

empresa possuir marca própria para auferir ganhos, contrapondo-se à idéia da marca do produto ser de propriedade do varejo:

“...só funciona quando tiver uma marca, senão o supermercado vai fazer uma marca e nós vamos ficar na mão do supermercado e ninguém vai ganhar em cima disso, só ele.(...). Quem tem que ter a marca é a empresa, como a Sadia, a Perdigão, pode até ter uma marca de supermercado, mas quanto mais tu forneces a *commodity* para o supermercado, fica na dependência.

Por outro lado, no produto de exportação, a empresa atua com marcas específicas desenvolvidas em conjunto com os clientes. Diferente do que é feito no mercado interno, este atendimento às exigências dos clientes visa garantir a participação da empresa no mercado internacional.

Para o Frigorífico 2, no momento que uma marca se estabelece no mercado e existe a demanda e a valorização pelo consumidor, é possível à indústria ter uma relação ‘em pé de igualdade’ com o varejo, o que já está sendo verificado:

“...hoje o supermercado precisa do nosso produto, essa é a parte boa da história”

Assim, também o desenvolvimento de marca pela indústria é visto como uma forma de aumentar seu poder de barganha frente ao varejo. Está refletido aqui novamente o comportamento de disputa entre os elos da cadeia, revelando que existe uma distância muito grande entre os mesmos. Já para participar do exigente mercado internacional, os frigoríficos são levados a fazer concessões, como produzir com a marca do cliente.

#### **5.2.4 Padrões produtivos**

Em ambos os casos, as empresas buscam atuar no que denominam mercado de ‘carne de novilho jovem’. Este produto está relacionado diretamente às características dos animais abatidos, e, em função disso, ocorreu a organização das respectivas cadeias de suprimentos dos frigoríficos.

Em relação à demanda dos consumidores, percebe-se que as informações são obtidas a partir do varejo, ou seja, a informação de demanda é aquilo que os seus clientes desejam adquirir. Embora não existam mecanismos formais de coleta deste tipo de informação, as empresas relatam a percepção de que os consumidores finais estão cada vez mais exigentes em qualidade e preço, sendo necessário atender aos dois itens. Sobre as características específicas, maciez e sabor são apontados como os principais atributos demandados.

O Frigorífico 1 salienta as dificuldades que existem neste mercado no Brasil, apontando a renda dos consumidores como principal limitante da expansão deste mercado. Por outro lado, a empresa acredita que há espaço para crescimento do Rio Grande do Sul como estado exportador, principalmente visando à comercialização de cortes que aqui não são consumidos. O Frigorífico 2 acredita que uma parcela pequena (10%) dos consumidores conheça esse produto diferenciado, embora passem a valorizá-lo a partir do momento em que iniciam a consumi-lo. A empresa relata que tem atualmente mais demanda do que capacidade de ofertar o produto.

Dada a segmentação de mercado, as empresas repassam as exigências em relação ao tipo de animal a ser abatido. O Programa do Frigorífico 1 trabalha com animais de até 36 meses, peso mínimo de carcaça de 240 kg, acabamento de gordura G3, conformação retilínea e somente machos. Os animais abatidos pelo Frigorífico 2 adota a Portaria do Ministério da Agricultura referente a animal jovem, à qual acrescentou um peso mínimo. Isto quer dizer, animais entre 18 a 30 meses de idade e gordura G3, sem distinção de sexo, e foi determinado peso mínimo de 220 kg de carcaça.

Percebe-se que existe uma diferenciação, embora pequena, em relação à matéria-prima demandada pelas duas empresas. A explicação é que o Frigorífico 1 volta a produção do Programa essencialmente para a exportação, em que os mercados demandam peças (cortes) maiores, que não são obtidas com animais muito jovens. Por outro lado, as características de acabamento são as mesmas. Em relação ao sexo dos animais, tradicionalmente a carne de animais machos é preferida por estar identificada com maior qualidade, visto que estes animais são criados exclusivamente para o abate. No caso de fêmeas, há a identificação com o fato de ser uma matriz, o que leva à possibilidade de ser um animal de

descarte. É preciso ressaltar que, com o aumento de produtividade da produção pecuária, e a produção de animais jovens, este fato passa a ter menor sustentação, visto que são produzidas muitas fêmeas exclusivamente para abate, já que a proporção de nascimentos é de 50%.

Em relação à genética dos animais, não existe uma definição restrita de raça, mas, em ambos os casos, é dada preferência a animais de raças européias ou suas cruzas, tais como Hereford, Aberdeen, Devon, entre outras. A utilização destas raças é uma consequência da necessidade de acabamento precoce dos animais, e também conta com o banco genético existente na região, já trabalhado pelos produtores. No caso do Programa específico do Frigorífico 2 com a associação de produtores, naturalmente, a raça é definida.

No que se refere aos produtos finais, o Frigorífico 1 comercializa todos os cortes de traseiro embalados com marca própria, índice que chega a 40% nos cortes de dianteiro e apenas 20% na costela. Esta apresenta maior dificuldade de ser comercializada embalada, dado o hábito dos consumidores, que preferem visualizar o produto no momento da compra. De acordo com a empresa, o caminho para a agregação de valor é a desossa e embalagem dos produtos, mesmo os cortes menos nobres:

“O dianteiro, à medida que fomos entrando em um mercado maior vamos desossando mais, nós vamos vender o dianteiro como *commodity* para os EUA, por exemplo, só que ele vai com valor agregado da desossa, embalagem, e vai nossa marca junto, isso serve para abrir futuras demandas por aquela marca.”

Vale ressaltar que não existe uma separação da carne oriunda de animais do Programa Integrado do restante dos produtos. Em termos de destino, os produtos são direcionados aos diferentes mercados de acordo com suas características específicas. Isto garante à empresa certa flexibilidade, visto que a padronização da matéria-prima e, conseqüentemente, do produto final, ainda apresenta problemas.

Especificamente em relação à transferência de padrões produtivos dentro da cadeia, percebe-se que a tecnologia preconizada no caso do Frigorífico 1 é mais específica do que no caso do Frigorífico 2, configurando um ‘pacote

tecnológico' mais restrito. A transferência dos conhecimentos propriamente dita deve ser feita, no primeiro caso, pelas diversas empresas participantes, cada uma na sua área; enquanto que o outro Programa centraliza mais a assistência técnica em departamento específico da indústria frigorífica.

Percebe-se que a indústria define os padrões produtivos que são repassados aos produtores, de forma que estes possam adequar sua produção. Por outro lado, as empresas a montante da produção primária buscam fornecer aos produtores insumos a partir dos quais seja possível aos mesmos obterem animais com os padrões determinados. Naturalmente, no entanto, a difusão de tecnologia de produção ocorre dentro das possibilidades e interesses das empresas participantes, que representam apenas parte do universo de fornecedores de insumos.

#### **5.2.5 Relações na cadeia de suprimentos**

As relações entre produtores e indústria na cadeia da carne bovina são historicamente conflituosas, em que as disputas por um maior poder de barganha são identificadas nos dois elos. A partir desta realidade, as empresas relatam que o primeiro passo dado foi garantir a aproximação com o produtor, em busca de conquistar sua confiança, nas palavras do entrevistado do Frigorífico 1:

“Há uns anos atrás o frigorífico era visto pelo produtor como um bandido, e vice-versa. Aí começamos a nos aproximar, até porque os frigoríficos são também de produtores, então a gente começa a ver o outro lado, então se vê que o frigorífico é um negócio muito ajustado e olha-se a produção e também é a mesma coisa, então vamos parar de pensar que a culpa é do outro, vamos tentar acertar. Ocorreram várias aproximações, mas eu diria que de saída o frigorífico procurou muito mais esse entendimento, mas hoje os produtores também.”

Também a falta de ligação entre os elos da cadeia é salientada pelo Frigorífico 2, que considera fundamental a maior participação dos produtores primários nas atividades da cadeia:

“O maior problema da pecuária e da indústria frigorífica do RS é cultural, não existe a cultura do associativismo, o produtor encara a atividade dele finda na porteira da fazenda, e não é, a atividade dele termina no supermercado ou na casa do consumidor, e isso nós estamos tentando levar para o produtor, que ele tem que participar da indústria, tem que participar do comércio da carne. (...) Então hoje nós buscamos conscientizar o produtor que, uma vez que ele elegeu o frigorífico e se fortalecer a relação desse frigorífico com o mercado, ele vai ser vencedor.”

É possível perceber que existe o entendimento de que é preciso mudar as relações dentro da cadeia. Do ponto de vista dos frigoríficos, fica bem claro que seu interesse ocorre em função da necessidade de garantir o suprimentos de matéria-prima, caracterizando a dependência que as empresas têm em relação à mesma. Nas palavras do entrevistado do Frigorífico 2:

“...a gente precisou e precisa ter uma ligação muito forte com o produtor para que ele tenha oferta de matéria-prima para atender à demanda que o mercado cria, foi por isso que nós procuramos a Associação e temos o programa de Integração.(...) Nós não estamos inventando a roda, só estamos tentando harmonizar a relação.”

Pode-se concluir que a aproximação com os produtores foi uma necessidade dos frigoríficos para a implementação de sua estratégia, sendo a conquista da confiança o elemento principal a ser desenvolvido na relação.

Este item aborda a gestão da cadeia de suprimentos das duas iniciativas da indústria, como acontecem as transações entre os agentes, a programação das atividades e a transferência de informações dentro da cadeia.

#### **5.2.5.1 Gestão da cadeia de suprimentos**

Conforme abordado no item 5.2.3, referente à estratégia, a organização da cadeia de suprimentos ocorreu de forma semelhante nos dois casos analisados. Desta forma, participam dos programas, além do frigorífico, empresas de insumos, gestão e os produtores de gado de corte.

Para aderir ao programa, os produtores devem estar dispostos a atender às especificações de produto definidas pelos frigoríficos, bem como ao

planejamento que for realizado de forma conjunta com estes e as demais empresas dos Programas. Além disto, os produtores comprometem-se a entregar aos respectivos frigoríficos todos os animais terminados nos Programas.

No caso do Frigorífico 1, os dez produtores selecionados para participar do Programa devem implantar uma área de 100 ha de pastagens que é financiada pelo frigorífico. Os mesmos comprometem-se a estabelecer em conjunto com a empresa um cronograma de abate dos animais, entregar todos os animais terminados ao frigorífico de acordo com as características estabelecidas, e ainda efetuar os pagamentos aos financiadores, tanto da implantação da pastagem como dos insumos às respectivas empresas. Além disto, os animais devem ser identificados e seus dados registrados e fornecidos à empresa de consultoria, para que a mesma proceda à análise econômica da produção. Estes resultados de acompanhamentos são disponibilizados para o conjunto dos integrantes do Programa.

Para a adesão ao Programa do Frigorífico 2, os produtores devem ter um diagnóstico de sua propriedade, no que diz respeito à capacidade produtiva da mesma. Este diagnóstico é realizado pela empresa de consultoria participante do Programa e tem o objetivo de servir de base ao plano de trabalho a ser realizado em conjunto com os demais participantes. Este plano é elaborado especificamente para cada propriedade, mostrando a preocupação com a adequação à realidade de cada produtor, sem constituir-se em um pacote tecnológico fechado. O referido diagnóstico é obrigatório, e os custos são divididos entre o produtor e o frigorífico. A partir disto, os produtores devem executar o plano de trabalho, também identificando os animais do programa e disponibilizando as informações referentes à sua produção para serem analisadas. Também os produtores comprometem-se a realizar o pagamento dos insumos adquiridos das empresas parceiras.

Para efetivamente viabilizar a produção animal e obter a matéria-prima desejada, as empresas promotoras utilizam, nos dois casos, o instrumento crédito como motivador da participação dos produtores. No caso do Frigorífico 1, a empresa financia a área de pastagem a ser implantada (100 ha), devendo ser paga durante três anos com a entrega dos animais. As demais empresas promotoras também têm o compromisso de fornecer insumos 100% financiados,



além de assistência técnica gratuita na utilização dos mesmos. O Frigorífico 2, por sua vez, ao estabelecer um convênio com o Banco do Brasil, viabiliza a tomada de crédito dos produtores do Programa junto a esta instituição. De qualquer forma, a liberação dos recursos aos produtores está sujeita à aprovação cadastral pelo banco. Também neste caso, as empresas de insumos oferecem aos produtores preços e/ou prazos diferenciados na compra dos mesmos, além de assistência técnica para utilização dos produtos.

O financiamento no caso do Frigorífico 1 refere-se apenas à implantação de pastagens com área definida, enquanto no outro Programa abrange também a aquisição de animais, tanto matrizes como reprodutores. No primeiro caso, o custo do recurso é indexado em kg de carcaça acrescidos de juros mensais de 1% ao mês, sendo o pagamento realizado durante três anos, respectivamente, 20, 40 e 40% do total. No Programa do Frigorífico 2, os encargos são aqueles com os quais trabalha a instituição financeira para o segmento, quais sejam, 8,75% ao ano, com prazo de um ano para pagamento.

Em ambos os casos, o atendimento da maioria das condições acordadas é baseado em uma relação de confiança entre os agentes, visto que não existe o estabelecimento de contratos formais. Desta forma, as regras são preestabelecidas a partir de contratos tácitos ou parcerias, como são definidos os relacionamentos pelas empresas. Ambas relatam que existe uma relutância muito grande por parte dos produtores em estabelecer contratos formais, provavelmente pelo já referido histórico de disputas que gerou uma situação de desconfiança entre os elos da cadeia. Esta informalidade também visa resguardar o comportamento oportunista dos produtores, que buscam sempre poder definir o preço e o momento da comercialização do seu produto, na intenção de obter maiores ganhos, além de reduzir o risco.

No caso do Frigorífico 2, foi estabelecido um contrato formal na parceria com a Associação de produtores de raça, em que são estabelecidos parâmetros de produção, diferenciais de preços praticados, e obrigações do frigorífico, da Associação e dos produtores. Por outro lado, não foi possível o mesmo procedimento no caso do Programa Integrado, em que a adesão dos produtores é feita de forma individual.

A necessidade de confiança manifesta-se em diversos momentos ao longo das transações. Em primeiro lugar, para que a estratégia funcione, é preciso que os produtores efetivamente entreguem os animais produzidos para os frigoríficos promotores do mesmo. Ou seja, estas empresas trabalham com a garantia de fornecimento dada pelos produtores, exclusivamente baseada na confiança, visto que efetivamente não existem meios contratuais que regulem esta relação. Por outro lado, também os produtores têm que confiar nos frigoríficos, no que diz respeito ao rendimento dos animais e ao pagamento dos mesmos. Isto é mais importante ainda no caso do Frigorífico 2, em que é previsto um sobrepreço pelos animais com as características previamente definidas no Programa.

A forma encontrada pelas empresas é a aproximação com os produtores, quando estas procuram mostrar o que é feito dentro da indústria, para que o produtor tenha conhecimento de que não está sendo enganado. Também as empresas procuram conhecer a estrutura de produção de seus fornecedores, sendo que, no Frigorífico 1, este trabalho é feito diretamente pelo Diretor da empresa, enquanto, no Frigorífico 2, existe um departamento específico para atuar junto ao produtor. Nas palavras do Frigorífico 1:

“Hoje funciona mais no corpo a corpo, na visita, no reconhecimento, na ida à propriedade, na trazida do produtor aqui, no acompanhamento do abate, no informativo que a gente fornece de todo o abate (...). Tudo isso tem o sentido de aproximar o produtor, estamos trabalhando forte em cima disso.”

Também o Frigorífico 2 considera o caminho do comprometimento de todos os agentes:

“Nós temos encontros mensais onde a gente analisa o Programa em conjunto, porque ele não é só do frigorífico, a gente procura envolver o produtor justamente para ele se sentir à vontade dentro do Programa.”

É possível que o aumento na frequência das transações leve as empresas a estabelecer contratos de fornecimento com os produtores, a partir do momento em que exista confiança entre as partes. Neste sentido, apesar do panorama atual, as empresas creditam que o caminho seja o de uma maior formalização das

relações, através de contratos que estabeleçam qualidade e volume dos produtos, além da regularidade de entrega. O Frigorífico 1 considera que isto vai fazer parte das mudanças que já iniciaram na cadeia da carne bovina, que ainda devem evoluir muito:

“...é uma questão cultural do produtor de boi, mas nós vamos caminhando para uma integração, dá uma idéia de integração de aves, é diferente, mas uma espécie de integração. As pessoas, produtores e frigoríficos vão ter que se adaptarem a ter um caminho de negociação. Então essa aproximação com os frigoríficos vai começar a se fortalecer, cada vez mais, até para um entender do trabalho do outro, vai acontecer uma integração, que é diferente da de aves, mas vai acontecer, isso é uma tendência que eu te diria 5 anos atrás uma coisa completamente diferente, mas está acontecendo. À medida que nós conseguirmos disponibilidade de recursos para a implantação de pastagens isso vai ir muito mais rápido.

A contratualização também encontra resistência pelo hábito dos produtores em pulverizar a venda de seus animais para vários frigoríficos, o que visa reduzir o risco de não receber o pagamento. Assim os produtores estão entre utilizar este mecanismo de proteção contra o calote ou concentrar o fornecimento a um frigorífico apenas e reduzir os custos de transação. Esta alternativa, no entanto, novamente exige confiança no parceiro ou o estabelecimento de contratos que contem com garantias reais de recebimento. Esta troca de estratégia será um processo construído ao longo das transações efetuadas entre as partes, de acordo com o Frigorífico 2:

“...isso é o *start*, o começo de tudo (...) dificilmente há uma troca imediata de fornecimento (...) ele dificilmente vai vender [tudo] para o Frigorífico 2 num primeiro momento, ele vai pagar pra ver, concorda? Então o frigorífico tem que primeiro mostrar sua parte para o produtor apoiar mais.”

É possível identificar que os frigoríficos definem as estratégias e padrões de produção a serem adotados pelos participantes da cadeia de suprimentos. Para garantir a implementação destas estratégias, buscam o comprometimento dos produtores, através de esclarecimentos e participação em reuniões de acompanhamento dos Programas. Não se identifica, no entanto, que exista efetiva participação deles nas definições de funcionamento dos Programas.

A comercialização do produto 'para frente' na cadeia ainda acontece via mercado nos dois casos estudados, embora existam também iniciativas de mudanças nas transações entre indústria e varejo.

O Frigorífico 1 mudou seu sistema de distribuição há 4 anos, passando a comercializar diretamente no varejo e não mais no atacado. A distribuição é feita por empresas que, embora terceirizadas, são exclusivas do frigorífico e estão nas principais cidades do Estado. Também na comercialização do produto no mercado externo, os clientes são exclusivos em cada país ou região, dependendo da área de atuação do cliente. Pelo vínculo com o frigorífico é possível desenvolver ações conjuntas voltadas para incrementar a venda do produto, o que é considerado estratégico pela empresa. Percebe-se a importância dada ao controle do produto até chegar a seu destino, já que leva a marca da empresa:

“...hoje nós controlamos toda essa venda. Da mesma forma o mercado externo, não chegamos até o consumidor final, não vendemos ainda, mas temos toda nossa venda com um universo de clientes que não é muito grande, sabemos quem são e o que estão fazendo com a nossa carne, ou é via restaurantes ou supermercados, a gente sabe para onde vai.

Na sua cidade-sede, o Frigorífico 1 está atuando na distribuição da carne diretamente no ponto-de-venda, usando como exemplo as ações desenvolvidas pelos frigoríficos de aves. Desta forma, a carne é comercializada de acordo com a demanda dos clientes, por cortes específicos.

Com os supermercados, que representam 30% do seu mercado, a empresa relata existirem muitas dificuldades de comercialização do produto, dada as exigências que o varejo faz. Estas exigências, que se referem a descontos, promoções, taxas de comercialização, entre outras, de acordo com a empresa, inviabilizam economicamente o negócio do frigorífico. Esta empresa relata ter o que chama de parceria com apenas um varejista no estado, onde coloca o produto embalado a vácuo diretamente ao consumidor. Neste caso, existe o acompanhamento do ponto-de-venda pelo frigorífico, com a atuação de promotores para divulgação da marca, além da troca de informações entre varejo e indústria. Também está sendo iniciada a programação de entrega a partir do acompanhamento das vendas na gôndola.

O destino do produto do Frigorífico 2 é 30% mercado externo e 70% mercado interno, e os preços de comercialização são definidos de acordo com o mercado. Nas exportações, existem os contratos normais de entrega de produtos e estão sendo negociados contratos de venda do produto da parceria com a associação de produtores. A empresa relata que, em função do pouco tempo de vida dos Programas e do volume ainda ser pequeno (cerca de 15% do abate total), ainda não é possível desenvolver ações mais concretas 'para frente' na cadeia. Isto revela o pensamento de que é preciso ter volume e regularidade para se impor nesse mercado. Por outro lado, a empresa relata ter informações de aumento das vendas de carne nos pontos onde o produto foi colocado.

O Frigorífico 2 faz também a comercialização para clientes exclusivos em cada país, no caso do mercado externo, e também nas cidades do estado. Em relação ao ponto-de-venda existe a exigência de que o local de exposição seja diferenciado, para que o produto do Programa da associação de produtores seja valorizado.

#### **5.2.5.2 Transações**

Nos casos aqui estudados, identifica-se uma certa mudança nas formas de comercialização entre os elos produção e indústria na cadeia da carne bovina. Inicialmente há uma redução da base de fornecimento das empresas, constituída por aqueles produtores que participam dos respectivos Programas. Também as formas de pagamento são diferenciadas em relação ao que ocorre na cadeia de uma forma geral. Da mesma maneira, a comercialização direta entre produtores e frigoríficos caracteriza uma mudança nas transações nestes casos estudados.

No Programa do Frigorífico 1, os produtores são em número de dez, o que é bastante restrito e representa um percentual pequeno do total, mas justifica-se em função de ser um projeto-piloto que visa testar a estratégia da empresa. Por outro lado, como o Programa inclui o financiamento de pastagens aos produtores, a necessidade de recursos faz com que a atuação seja limitada, além de existir a relutância dos produtores em utilizar esse financiamento. O pagamento dos animais é feito com base no peso de carcaça, ou seja, 'a rendimento', mas o

preço pago é o de mercado. De acordo com a empresa, não é possível ‘fugir’ do preço de mercado para garantir a competitividade da iniciativa, e o entrevistado do Frigorífico 1 acredita que, mesmo com uma maior formalização das relações, não seja possível utilizar outro mecanismo de definição de preço. O pagamento do financiamento é feito com a entrega dos animais, sendo o valor indexado em kg de carne no momento da tomada do mesmo, e acrescidos dos juros já mencionados. A comercialização é feita diretamente entre os produtores e o frigorífico, o que por si já reduz os custos de intermediação, que são de aproximadamente 10% do valor total.

De uma forma geral a aquisição de animais por parte da empresa vem mudando nos últimos anos, o que serviu de base para a estruturação do Programa Integrado. Inicialmente houve a redução da base de fornecedores, e hoje aproximadamente 70% dos animais abatidos são fornecidos por 70 produtores. Também a compra ‘a rendimento’ foi estabelecida para todas as aquisições da empresa há 3 anos. Para o frigorífico esta forma de pagamento beneficia os produtores que têm uma produção mais especializada, com a terminação de animais jovens, bem alimentados e com desenvolvimento contínuo. Por outro lado, não é interessante para aqueles produtores cujos animais não apresentam essa qualidade, e estes preferem comercializar ‘a peso vivo’. Isto casou a perda de alguns fornecedores, mas esta seleção é interessante para a empresa:

“...tem produtor que não tem gado bom que não vai querer me vender a rendimento, tem muita gente que não quer porque sabe que vai ter penalizações, em consequência da qualidade, então essa é a filosofia do negócio.”

A forma de captação da matéria-prima também é alvo de preocupação da empresa, que procura especializar esta atividade, embora ela ainda seja terceirizada:

“Cada vez a intermediação, a figura do cara que só comprava, não tem responsabilidade nenhuma, nós temos ainda comprador, hoje trabalhamos com 7-8, bem menos do que antes, mas são pessoas que trabalham exclusivamente conosco, têm compromisso com o frigorífico, têm um vínculo forte com a empresa, defendem o frigorífico, são comissionados, e tem dado certo.”

A existência dos 'compradores de gado' é fundamental em função da dispersão geográfica dos produtores e de seu número, mas o papel fundamental deste agente é o de controle de qualidade da matéria-prima. Neste sentido, a função deste intermediário é de garantir que os animais apresentem as características de peso e acabamento desejadas pelo frigorífico. Para o bom desempenho deste trabalho, no entanto, é preciso que exista um comprometimento entre as partes, sem o que podem ocorrer problemas de qualidade, visto que estes agentes recebem um percentual sobre as aquisições feitas pela indústria.

O Programa do Frigorífico 2 apresenta algumas diferenças nos aspectos de comercialização. Inicialmente a base de fornecimento do Programa Integrado é maior, e somente no Programa com a Associação de raça são mais de 200 potenciais fornecedores. No entanto, a redução dos custos de transação é viabilizada em função do contrato ser firmado com a entidade, que é quem faz toda a negociação com o frigorífico. De qualquer forma, a comercialização em si é realizada produtor a produtor.

Em ambos os Programas do Frigorífico 2, existe um diferencial de pagamento por qualidade da matéria-prima. Assim, a partir do preço de mercado, são praticados diferenciais que variam entre 1 a 3%, de acordo com as características das carcaças. Apesar disto, a definição do sistema de tipificação a ser adotado ainda não estava tomada no momento da entrevista. Especificamente no Programa com a associação, o diferencial é de 2% para animais com até 220kg de carcaça e 3% quando a carcaça apresentar peso superior, desde que atendam às demais especificações já referidas. A empresa relata que sua intenção era de definir a composição do preço de uma forma mais estruturada, mas houve resistência por parte dos produtores:

“O frigorífico queria que houvesse uma composição do preço, mas foi negado pelos produtores e dirigentes associação, porque acharam que era muito melindroso pegar e determinar o preço deles para o mercado, mas o tempo (...) a gente tem que ter muita cautela nas ações dentro da pecuária.

Também neste caso, os intermediários participam da cadeia na aquisição de matéria-prima. Embora seja responsabilidade do departamento de extensão da empresa o controle de qualidade dos animais, isto é, dizer se estão prontos para o abate ou não, o Frigorífico 2 manteve alguns compradores de gado. A estratégia foi adotada visando manter o fornecimento de alguns produtores que estavam vinculados ao frigorífico através destes agentes. De qualquer forma, percebe-se que o frigorífico passa a fazer um controle mais efetivo da matéria-prima, que é necessário dadas as exigências para atingir o padrão desejado no produto final.

Na comercialização do produto final da indústria, o preço praticado é o de mercado, geralmente definido pelos varejistas que dominam a comercialização. O Frigorífico 2 relata obter um diferencial de preço sobre o produto que leva a marca da associação, que está em aproximadamente 10%. Este diferencial pago é consequência da aceitação do produto pelos consumidores, de forma que o varejo precisa do produto para atender seus clientes e, conseqüentemente, paga mais por ele.

### **5.2.5.3 Programação**

Em relação à programação da atividade dos frigoríficos, existem dois pontos a serem considerados: os pedidos de produto final oriundos do varejo e a programação de fornecimento de animais para abate.

Os pedidos do Frigorífico 1 são administrados diretamente pela empresa e são recebidos via computador, utilizando correio eletrônico, diretamente de clientes ou do escritório da empresa em Porto Alegre. Na indústria, os pedidos entram para um sistema próprio, e são executados via eletrônica, desde o abate até a emissão da nota fiscal e saída dos produtos. Já a programação do abate ainda é muito incipiente, existindo apenas o acompanhamento de quando os produtores terão gado para abate. A empresa acredita que, à medida que uma 'integração' maior se consolide entre produtores e indústria, a programação seja possível e considera essencial para uma melhor definição do preço pago ao produtor.



No caso do Frigorífico 2, também os pedidos são administrados via sistema próprio, e são recebidos diretamente dos clientes. A programação antecipada da operação da indústria ainda não acontece, e a empresa relata que existem muitas dificuldades neste sentido, porque o próprio produtor não tem essas informações, além de ele ser resistente ao fornecimento de dados sobre seu negócio. No entanto, é uma das exigências dos Programas que seja feito, para cada produtor, um planejamento das entregas ao longo do ano. O acompanhamento deste trabalho é de responsabilidade do departamento de extensão da empresa e da Associação de raça, no caso do Programa específico.

É possível concluir que a indústria, nos dois casos, tem buscado aprimorar seus processos no que diz respeito à programação de sua operação. Este é um ponto complicado, visto que depende de informações repassadas pelos elos a montante e a jusante. A realidade da produção revela que não existe esse controle, estando ainda a produção sujeita a muitas oscilações. Além disto, existe a resistência por parte dos produtores em fornecer estes dados, na intenção de definir o momento da comercialização em função dos preços de mercado.

#### **5.2.5.4 Transferência de informações**

As informações repassadas dentro da cadeia de suprimentos, nos dois casos, referem-se àquelas recebidas pelos produtores, que têm origem nos frigoríficos e nas empresas de consultoria, e as repassadas a todos os participantes do Programa originadas também do acompanhamento feito por essas empresas.

No caso do Frigorífico 1, a empresa de consultoria é responsável pelo acompanhamento e controle das informações do Programa. Neste sentido, está em fase final de implantação um sistema informatizado de controle e avaliação física e econômica dos resultados. Este sistema é alimentado com dados oriundos das propriedades que participam do projeto-piloto, relativas a áreas, poteiros, espécies forrageiras implantadas, insumos utilizados, data de plantio das pastagens, tempo de utilização das pastagens, peso periódico dos animais, carga animal, entre outros. Os dados são coletados individualmente de cada

produtor, que, no momento de adesão ao Programa, assume o compromisso de manter o efetivo controle sobre eles e fornecê-los à empresa periodicamente. Além destas informações, os produtores devem identificar de forma adequada todos os animais destinados ao abate dentro do Programa. Este procedimento, além de possibilitar a avaliação de desempenho dos animais individualmente, visa iniciar um processo de rastreabilidade do produto final da empresa.

As informações sobre os animais abatidos no Programa são recebidas pelos produtores após o abate de cada lote encaminhado ao frigorífico. Estas referem-se ao peso, idade (dentição), conformação e acabamento de gordura e rendimento de carcaça, além da condição das vísceras. Estas informações são repassadas a todos os produtores que fornecem ao frigorífico por lote, mas no caso do Programa Integrado, isto é feito por animal, já que os mesmos são identificados individualmente. Com estes dados, os produtores têm condições de relacionar o desempenho dos animais com o sistema produtivo adotado, tendo com isso base para seu planejamento. Também o frigorífico tem com essas informações uma forma de selecionar os produtores, a partir de seu histórico de fornecimento, e foi a partir delas que foram escolhidos os participantes do projeto-piloto.

A organização, controle e acompanhamento de todos esse dados, no sentido de relacionar as informações relativas ao sistema de produção com os resultados do abate, é de responsabilidade da empresa de consultoria, com utilização do sistema informatizado já referido. Este acompanhamento permite a avaliação de produtividade e viabilidade econômica dos sistemas utilizados, e visa definir qual ou quais são os mais eficientes. As análises realizadas são repassadas aos promotores dos Programa em duas reuniões anuais de avaliação, além de relatórios trimestrais produzidos pela empresa de consultoria. São previstas também duas reuniões anuais com todos os participantes, promotores e produtores integrados, quando são apresentados e avaliados os dados gerados pelo sistema de controle. Os produtores recebem dois relatórios anuais de avaliação.

Em relação às informações do varejo, não existe um processo de acompanhamento específico, sendo que as informações obtidas são originadas a partir dos pedidos. Com o histórico dos pedidos é possível identificar o tipo de

produto vendido para cada cliente, bem como a sazonalidade da demanda. Não se verifica, no entanto, o uso sistemático destas informações no sentido de planejar a produção da indústria. A empresa relata uma troca maior de informações com o varejo apenas com a empresa com quem desenvolve uma parceria de comercialização.

No Programa do Frigorífico 2, as informações repassadas na cadeia de suprimentos são semelhantes. Também neste caso, uma empresa de consultoria é responsável pelo acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos, que são repassados em reuniões mensais com todos os participantes do Programa Integrado. O Programa com a associação de produtores de raça prevê a formação de um comitê gestor, com reuniões também mensais de avaliação.

Os produtores recebem também, por ocasião do abate, informações sobre peso, idade, conformação e acabamento de gordura e rendimento de carcaça, além da condição das vísceras. Os dados relativos à produção também são acompanhados, e os produtores têm o compromisso de fornecê-los à empresa de consultoria periodicamente. Da mesma forma que no caso anterior, os animais que são produzidos para o Programa devem ser identificados individualmente, de forma a possibilitar a implantação de um sistema de rastreabilidade.

#### **5.2.6 Formas organizacionais adotadas nas iniciativas da indústria**

A forma organizacional adotada pelas empresas nos dois casos estudados é bastante semelhante, podendo ser visualizada nas Figuras 8 e 9, respectivamente dos casos Frigorífico 1 e Frigorífico 2.

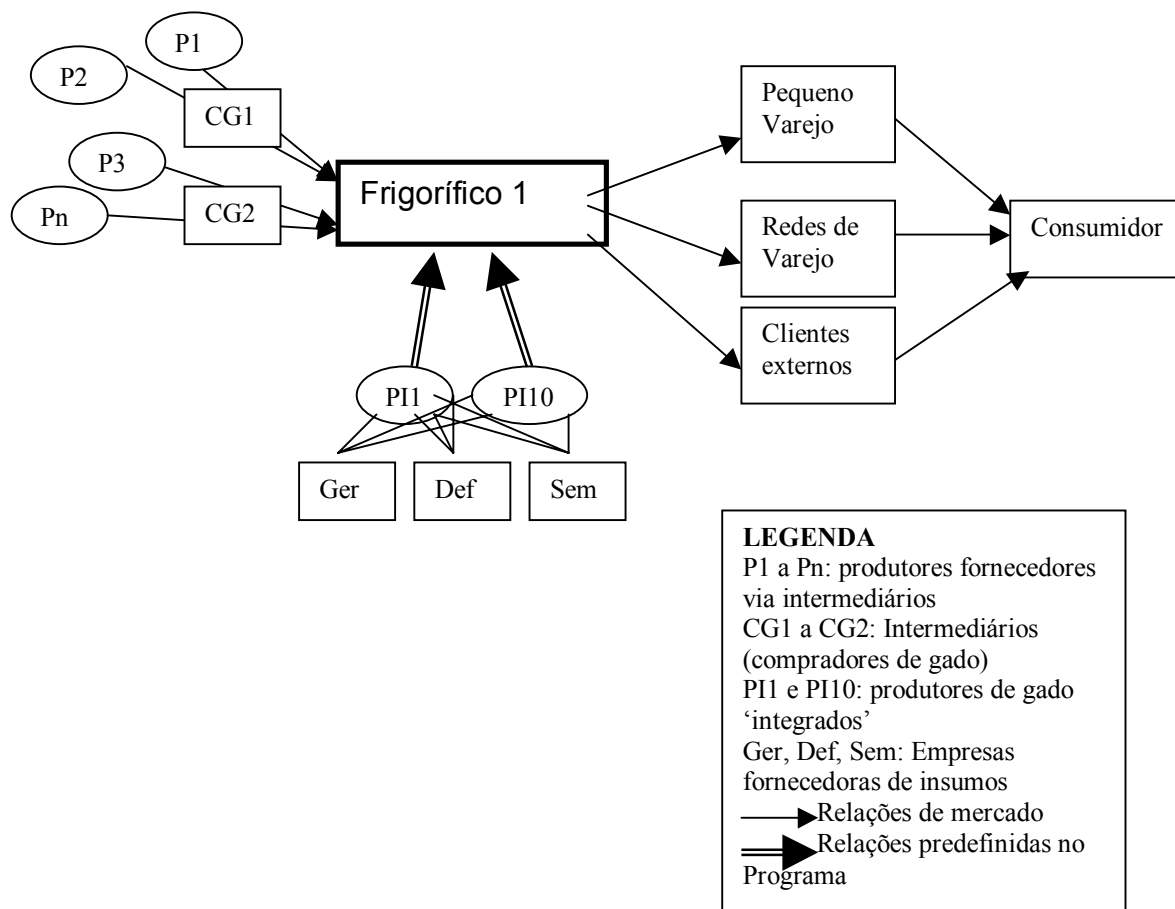


Figura 8 . Forma organizacional da cadeia de suprimentos no caso Frigorífico 1.

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao fornecimento de matéria-prima, o Frigorífico 1 adotou uma forma diferenciada de relacionamento com produtores de gado de corte, que caracterizou como projeto-piloto de um Programa maior a ser desenvolvido no futuro. O elemento novo nesta forma de relacionamento estabelecida é o financiamento de pastagens pela indústria com o pagamento realizado através da entrega dos animais para abate. Este mecanismo é semelhante ao utilizado na cadeia de aves e suínos, em que as empresas 'integradoras' fornecem insumos a serem pagos com a entrega da matéria-prima, garantindo a disponibilidade da mesma nas condições desejadas.

Este projeto-piloto, no entanto, representa ainda uma pequena parcela do fornecimento da indústria, que mantém as relações de mercado com outros produtores. Contudo, mesmo nestas relações, a empresa vem promovendo mudanças, quais sejam, a redução do número de fornecedores, selecionando-os por qualidade e regularidade de fornecimento de animais. Outra mudança promovida foi o aumento das compras diretas junto aos produtores, sem os tradicionais intermediários ou ‘compradores de gado’.

Conforme pode ser visto na Figura 9 a seguir, a estruturação da cadeia de suprimentos no caso Frigorífico 2 é semelhante ao caso Frigorífico 1.

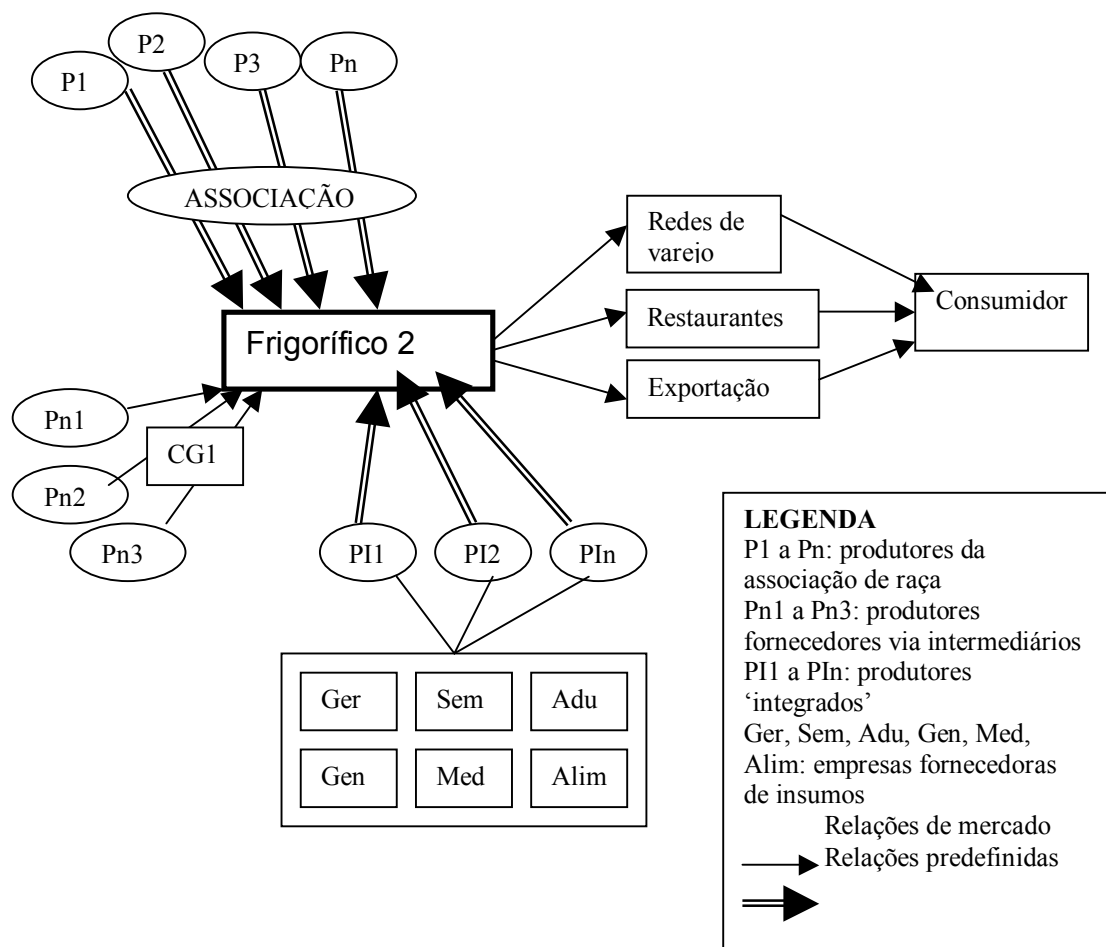


Figura 9 . Forma organizacional da cadeia de suprimentos no caso Frigorífico 2.

Fonte: Dados da pesquisa

A principal diferença entre os programas dos dois frigoríficos refere-se a uma terceira forma de relacionamento com o elo a montante, no caso do contrato estabelecido com a associação de raça. Neste caso, o único em que é estabelecido um contrato formal, a associação atua como intermediária, fazendo a negociação entre produtores e indústria e recebendo, em contrapartida, um percentual sobre o valor dos animais abatidos no Programa. A comercialização dos animais, no entanto, continua sendo feita de forma individual entre frigorífico e produtores.

O Quadro 2 abaixo sintetiza os resultados encontrados nas iniciativas da indústria:

Quadro 2 . Caracterização das iniciativas de gestão da cadeia de suprimentos pela indústria.

<b>ELEMENTOS DE ANÁLISE</b>	<b>INICIATIVA FRIGORÍFICO 1</b>	<b>INICIATIVA FRIGORÍFICO 2</b>
Motivação da iniciativa	-Regularidade de oferta de matéria-prima -Aumentar sua competitividade como fornecedor de carne bovina. -Agregação de valor ao produto	-Regularidade de oferta de matéria-prima -Aumentar sua competitividade como fornecedor de carne bovina. -Agregação de valor ao produto
Estratégia e sua operacionalização	-Produção de 'carne de novilho' -Difusão de conhecimento p/ produtores -Organização da cadeia de suprimentos -Valorização da marca da empresa	-Produção de 'carne de novilho' - Difusão de conhecimento p/ produtores -Organização da cadeia de suprimentos -Valorização da marca da empresa
Padrões produtivos	-Os padrões referem-se à aquisição de animais -Diversos cortes ofertados	-Os padrões referem-se à aquisição de animais - Diversos cortes ofertados
Gestão da cadeia de suprimentos	-O frigorífico atua como 'líder' da cadeia de suprimentos - Os padrões de produto são definidos pelo frigorífico e o sistema de produção de forma conjunta	-O frigorífico atua como 'líder' da cadeia de suprimentos, definindo padrões de produto (no Programa com a associação de este é estabelecido entre as partes)
Transações entre os agentes	-Redução da base de fornecedores -O financiamento é pago com a própria produção -Preços de mercado, com pagamento por rendimento - Contratos informais	-Redução da base de fornecedores -Diferenciais de preço de 1 a 3% em relação ao mercado, e pagamento por rendimento - Contratos informais e formais (no Programa da associação)
Programação da produção	- A programação é incipiente	- A programação é incipiente
Transferência de informações	- As informações da produção são repassadas a todos os participantes - As informações do abate são repassadas pela indústria aos produtores.	- As informações da produção são repassadas a todos os participantes - As informações do abate são repassadas pela indústria aos produtores.

Fonte: Dados da pesquisa

A estruturação da cadeia de suprimentos das empresas frigoríficas caracteriza-se por ter a mesma motivação nos dois casos estudados. De acordo com os resultados, os frigoríficos buscaram garantir qualidade de matéria-prima com a regularidade necessária ao funcionamento eficiente de suas plantas industriais. A partir da viabilidade econômica, as empresas objetivavam fortalecer-se como fornecedoras de carne bovina, melhorando suas condições de competitividade e aumentando seu poder de negociação em relação ao varejo.

A principal estratégia adotada foi uma aproximação com o elo a montante, ou seja, os produtores de gado de corte. Esta aproximação consistiu em ações como redução do número de fornecedores e qualificação destes fornecedores através de difusão de tecnologia, bem como formas de viabilizar a adoção desta tecnologia. Desta forma, a principal característica da estruturação da cadeia de suprimentos é em relação à mudança na forma de relacionamento com o elo a montante na cadeia.

Em relação ao produto, a opção das empresas é pelo incentivo à produção de novilho jovem, uma categoria animal que condiciona melhor qualidade da carne produzida. A partir desta matéria-prima, as empresas buscaram diferenciar o produto carne bovina, agregando-lhe valor através da marca da empresa. Também a criação de marca é uma estratégia utilizada para apropriação, por parte da indústria, das margens oriundas do produto.

Neste caso, existem elementos que indicam que há uma preocupação com a divisão das recompensas da iniciativa entre os agentes, visto que esta é a maneira de incentivar a produção de animais jovens, garantindo o fornecimento para a indústria. Esta divisão ocorre através do pagamento de um sobrepreço aos produtores, um percentual sobre o preço do quilo de carne que varia de 1 a 3%, dependendo da qualidade da matéria-prima.

Esta divisão de recompensas baseia-se na dependência identificada pela indústria em relação à produção primária, visto que as características que diferenciam o produto estão intimamente ligadas à qualidade da matéria-prima. Estas características, no entanto, são determinadas pela indústria, e a tecnologia utilizada no sistema de produção deve ser definida pelo conjunto de agentes. Também a programação da produção está sendo implementada em ambos os casos, sendo negociada dentro dos Programas.



### **5.3 Gerenciamento da cadeia pelo elo da produção**

Neste item, apresentam-se os resultados das iniciativas de organização e gerenciamento da cadeia de suprimentos pelo elo da produção primária. Os casos estudados foram quatro, sendo este grupo o que apresentou maiores variações na forma de organização. Desta forma, foram analisadas duas iniciativas a partir de produtores individuais e duas de grupos de produtores, sendo uma cooperativa e uma associação de raça.

#### **5.3.1 Caracterização dos casos**

O caso denominado Produtor 1 refere-se à iniciativa de um produtor de gado de corte da região sul do estado que optou por verticalizar as atividades 'para frente' na cadeia, chegando até a comercialização da carne por ele produzida. A etapa do abate dos animais é terceirizada e realizada por um frigorífico local, mas de acordo com as definições do Produtor 1. A desossa e comercialização são realizadas em varejo próprio, e encontra-se também uma evolução para o processamento, com a comercialização de produtos prontos para o preparo, isto é, cortados, empanados, recheados, entre outros. A atuação da iniciativa é local, restringindo-se à cidade onde está localizado o varejo. A própria empresa é responsável pelo fornecimento de 80% da matéria-prima, sendo os 20% restantes adquiridos de terceiros, em função do recente aumento do volume comercializado.

O caso denominado Produtor 2 também tem como característica a agregação de atividades 'para frente' na cadeia pelo elo da produção primária. Uma diferença refere-se ao porte do empreendimento das iniciativas, que no caso do Produtor 2 é maior que no caso do Produtor 1, e condiciona sua atuação mais abrangente, atualmente comercializando produtos em diversas cidades do Rio Grande do Sul. Também neste caso, a atividade de abate é terceirizada, sendo

realizada por dois frigoríficos, retornando a carcaça para desossa sob a responsabilidade do Produtor 2. Outra diferença desta iniciativa é o processamento e industrialização da carne bovina, atividades agregadas ao processo através da constituição, por parte da empresa, de uma indústria de processamento, que tem uma linha de 20 produtos industrializados, além da venda de cortes *in natura*. O fornecimento de matéria-prima é feito por animais da empresa e de outros produtores de gado de corte. A comercialização do produto final é feita em varejo próprio (2 lojas) e também em redes varejistas e restaurantes em todo o estado.

O caso denominado Produtor 3 refere-se a uma iniciativa de um grupo de produtores organizados em uma cooperativa de produção, localizada na região central do estado. Este grupo de produtores organizou-se de forma a ter matéria-prima de qualidade em volume suficiente para constituir uma marca em carne bovina. O serviço de abate é terceirizado, realizado por um único frigorífico, sendo as atividades de desossa e embalagem realizadas pela cooperativa em suas instalações. A comercialização dos produtos ocorre através de varejo próprio e redes varejistas do estado, sendo a atuação do empreendimento caracterizada como regional.

Finalmente o caso chamado Produtor 4 também é uma iniciativa de um grupo de produtores congregados em uma associação de raça, que constituiu uma certificação para o produto carne oriundo dos animais fornecidos pelos seus associados. Neste caso, não há gestão da associação sobre as atividades de abate, desossa e comercialização da carne, que são realizadas por um frigorífico com o qual se estabeleceu um contrato de fornecimento. À indústria cabe realizar as referidas atividades de acordo com as condições definidas no contrato, que estão sujeitas à fiscalização da associação. Em função da atuação da indústria parceira a abrangência da iniciativa é ampla, atingindo inclusive o mercado internacional.

### 5.3.2 Processo de organização

Em relação à motivação para o desenvolvimento da iniciativa de organização da cadeia de suprimentos, os quatro casos estudados são bastante semelhantes. Nos casos do Produtor 1, Produtor 2 e Produtor 3, a iniciativa foi desenvolvida com o objetivo de buscar a valorização do produto. Estes produtores têm em comum a produção de animais jovens, visando alcançar maior produtividade da atividade, através de um ciclo de produção menor que o da pecuária tradicional. Pela idade dos animais produzidos, o peso da carcaça obtida é menor que a média, e por isso os mesmos eram subvalorizados pela indústria.

Além da necessidade de comercialização de sua produção, os produtores tinham consciência da melhor qualidade de carne obtida com a produção de animais jovens. Por outro lado, a motivação principal do caso Produtor 4 foi a valorização do produto oriundo de animais da raça específica da Associação, através da criação de uma marca que a identificasse, diferenciando-a no mercado.

A motivação predominante no caso das iniciativas de produtores deixa claro a divergência entre produção primária e indústria sobre a questão de peso das carcaças. De acordo com os produtores entrevistados, a produção de animais jovens, entre 24 e 30 meses, é mais rentável para a atividade, em função da redução do ciclo produtivo. Este sistema caracteriza-se por um uso mais intensivo das áreas das propriedades, e gera como produto animais que, por serem jovens, têm um tamanho de carcaça menor. Para a indústria frigorífica, que utiliza como um índice de produtividade o rendimento de quilos de carne por homem na desossa, estas carcaças menores são indesejáveis. Isto é, em função do trabalho necessário para a desossa, uma carcaça de 300 kg tem o mesmo custo de uma de 150, o que calculado por kg de carne desossada acarreta um custo maior na carne do segundo caso. Isto reflete um problema de avaliação na cadeia, visto que a forma de apuração dos custos desestimula a produção de um produto de melhor qualidade.

Além da questão de custo, existe também a valorização de cortes grandes pelos consumidores, principalmente do mercado internacional. Isto ocorre em função das exigências dos mercados tem de produtos como dos Estados Unidos. Neste caso, onde o sistema produtivo predominante é altamente intensivo, com

suplementação alimentar com grãos, os animais produzidos, embora jovens, apresentam carcaças grandes, que originam cortes também grandes.

Desta forma, dada a dificuldade de comercialização dos animais jovens no mercado, os produtores buscaram outras alternativas de mercado para seu produto. O objetivo era não perder no momento da comercialização o aumento de rentabilidade obtido com o sistema de produção. As alternativas encontradas nos casos aqui estudados são também semelhantes, e baseiam-se no fato de o produtor passar a gerenciar outras etapas 'para frente' na cadeia, além da produção animal. Estas alternativas passam pelo pagamento de serviço de abate a frigoríficos e comercialização em varejo próprio, buscando também a apropriação das margens obtidas por este segmento da cadeia. Apenas no caso Produtor 4, a forma de estruturação é diferente, visto que a Associação tem um contrato com um frigorífico que compra os animais, responsabilizando-se pela comercialização da carne produzida.

O Produtor 1 terceirizou o abate dos animais, fazendo o pagamento por prestação de serviços. O abate começou a ser realizado por um frigorífico pequeno, cujos altos custos de produção inviabilizaram seu funcionamento e a planta industrial acabou fechando. O Produtor 1 então buscou outras duas empresas e acabou escolhendo uma delas que realiza o abate de seus animais com exclusividade. De acordo com o produtor, a afinidade em termos de visão empresarial é fundamental para a manutenção do relacionamento entre as empresas. A partir da estruturação do varejo, a empresa iniciou a comercialização dos produtos com marca própria, e havia também a expectativa de apropriação das margens deste segmento:

“No nosso caso, como havia essa subvalorização e a gente sabia que era um produto diferenciado em termos de qualidade, e também a gente está localizado em uma região de grande consumo de carne, que é a fronteira, e não tinha nenhuma iniciativa de venda direta ao consumidor, e a gente tem uma escala média, nós pensamos que poderíamos chegar diretamente ao consumidor sobrevalorizando nosso produto. Na verdade isso foi nossa primeira impressão, o que nos motivou, pelo menos vender nosso produto [animais] ao mesmo preço que o mercado, e tentar obter um *plus* na venda direta no varejo. Na verdade outras coisas aconteceram.”

O Produtor 2 relata a tentativa da empresa de encontrar parceiros para implementar sua estratégia de atuação, baseada na produção e industrialização de carne de animais jovens. No entanto, a falta de interesse das indústrias, mais a incerteza da comercialização do produto fez com que a empresa partisse para organizar a cadeia ela mesma:

“...tentamos por diversas vezes, e barrava-se sempre na mesma coisa, esses bichos não dão cortes com pesos para exportação, não consegue-se vender no mercado, a carne não é tão diferente (...) Mas entendemos que era o caminho a ser percorrido, porque não tinha ninguém disposto a fazer aquele tipo de trabalho, não tinha nenhum frigorífico interessado, em todos o discurso era o mesmo, até agora está mudando, depois que nós entramos no mercado, depois de alguns meses, já tem concorrente forte no negócio, as pessoas diziam que era impossível.”

No caso do Produtor 3, a cooperativa chegou a avaliar a possibilidade de gerir a atividade de abate de animais. No entanto, em função dos recursos de capital que seriam necessários, a opção também foi pela terceirização do abate. O primeiro passo para a implementação foi a realização de um levantamento da capacidade de fornecimento, isto é, o volume de animais que estariam disponíveis para o abate mensalmente. O início do abate foi com volumes pequenos, e a comercialização era praticada exclusivamente no varejo próprio, mas, à medida que aumentou o abate, a comercialização foi sendo expandida para revendedores, que representam atualmente 98% das vendas.

O Produtor 4 relata o trabalho da Associação na divulgação da carne bovina em geral e da sua raça em especial, que está associada a características como sabor e maciez do produto final. Paralelo a isso, vinham sendo feitas, desde 1997, tentativas de criação de um produto com marca, mas não havia interesse por parte da indústria, além de resistência dos próprios produtores. No ano de 2000 (2 meses antes da realização da coleta de dados), a Associação foi procurada pelo Frigorífico 2, que se dispunha a estabelecer uma parceria para a comercialização do produto devidamente identificado com a marca da Associação. O passo inicial foi um levantamento da capacidade de oferta de animais pelos produtores, para estimar o volume de produção, de forma que a indústria pudesse estabelecer seus contratos de comercialização tendo garantia de matéria-prima. Em um segundo momento, a Associação e o Frigorífico

definiram as condições a serem estabelecidas no contrato, bem como as responsabilidades de cada parte envolvida na iniciativa.

### **5.3.3 Estratégia e sua operacionalização**

A estratégia adotada pelos produtores estudados é caracterizada pela busca de maior eficiência no âmbito da produção primária. Neste sentido, o início do processo de organização passou pela mudança no sistema de produção, quando este segmento da cadeia buscou aumentar sua produtividade através da terminação de animais jovens, ou seja, redução do ciclo produtivo. Esta redução do ciclo produtivo possibilita a redução do custo de produção, sendo este fato salientado em todos os casos estudados.

Nas palavras do Produtor 1:

“A estratégia de produção de animais jovens foi no sentido de incrementar a produtividade (...) foi visando o ciclo de produção, e não necessariamente o mercado. Hoje talvez já sejam as duas coisas, porque eu já tenho uma demanda.”

O Produtor 2 também justifica a opção pela produção de animais jovens:

“Nessa pecuária tradicional, mesmo de novilho jovem, até 36 meses, é de baixa rentabilidade, pode haver setores que têm rentabilidade, mas a cadeia como um todo é perdedora, isso é uma coisa certa.(...) Nós entendíamos que poderíamos viabilizar a cadeia, com uma pecuária de alta rotatividade, sem recria, de alto giro.

No caso do Produtor 3 a estratégia também partiu da realidade existente:

“...o sistema de produção de pecuária que nós tínhamos na época, em função de uma evolução tecnológica que tinha sido proposta, conduzia para a venda, comercialização de animais com uma característica de idade reduzida, em decorrência de uma necessidade que o sistema tinha de fazer um giro de caixa mais ágil.”

A partir da mudança tecnológica ocorrida no âmbito da produção, os produtores passaram a ter dificuldades em comercializar seu produto junto aos frigoríficos da forma que tradicionalmente ocorrem as transações nesta cadeia. Conforme foi referido anteriormente, o motivo principal era o tamanho dos animais, que condicionava carcaças e cortes pequenos, desvalorizados pela indústria. Assim, a busca da valorização dos animais, a redução da incerteza de comercialização e a redução do risco de não receber pagamento, levaram os produtores a buscar formas alternativas de comercialização dentro da cadeia.

A solução encontrada foi a terceirização do abate, isto é, o pagamento da prestação de serviços dos frigoríficos. De acordo com o Produtor 2:

“Era uma coisa insegura, não havia garantia de compra, o mercado era muito inseguro, e sentíamos que tínhamos que ir a frente no processo, viabilizando até a fase industrial.”

Optando por esta alternativa, os produtores resolveram o problema de não existir mercado para os animais jovens e reduziram o risco de receber um ‘calote’. Como não ocorre mais a venda dos animais aos frigoríficos, existem conseqüências diretas sobre estas dificuldades, visto que os animais não precisam estar de acordo com o padrão estabelecido ou aceito pela indústria, e os produtores não sofrem com a incerteza de receber o pagamento, ao contrário, eles é que devem pagar pelos serviços prestados.

A conseqüência da forma de organização adotada é que o produtor, que antes limitava sua atuação às atividades de produção de animais, passou a gerir outras etapas da cadeia produtiva, tendo maior participação na definição das estratégias. Em função do relacionamento tradicionalmente conflituoso entre os elos desta cadeia, a maneira encontrada foi a de efetivamente tomar a iniciativa de ir ‘para frente’ na cadeia, responsabilizando-se pelo escoamento do produto até o consumidor final. Naturalmente foram encontradas dificuldades em função da mudança de foco da atividade, que passa a ser não mais vender animais, mas sim vender carne. A mudança de produto trouxe a necessidade de adaptação e aprendizagem, como relata o Produtor 1:

“...a gente vem apanhando para aprender como se faz carne, a gente sabia fazer o boi (...). A partir do momento que a gente não sabe nada sobre a coisa, fica mais difícil, a gente não tinha tradição nenhuma, tive que ir atrás de aprendizado”

O Produtor 2 também relata a dificuldade encontrada:

“...a gente que vem da área de produção, de campo, com uma coisa completamente nova que é sair pra fora da porteira para começar a vender uma coisa que não tem nada a ver com boi que é a carne, é outro negócio.”

A oferta de um produto diferenciado também foi considerada, embora este fosse um fator secundário na estratégia, visto que os produtores não tinham conhecimento suficiente do mercado. Os entrevistados relataram suas expectativas de que os consumidores valorizassem o produto de melhor qualidade proporcionado pelo abate de animais jovens, mas consideram que ainda hoje este nicho de mercado é restrito, além de ser bastante difícil praticar preços diferenciados que melhor remunerem essa carne.

Nas palavras do Produtor 1:

“Eu fui para o varejo buscando remunerar meus animais jovens em igualdade de condições e também buscando agregar a rentabilidade existentes nesse segmento da cadeia”

Para garantir a qualidade pretendida para o produto final, as iniciativas buscam garantir a disponibilidade de animais jovens. No caso do Produtor 1, inicialmente o fornecimento era somente da própria produção, mas o aumento da venda de carne aumentou a necessidade de matéria-prima, levando o Produtor 1 a comprar de outros produtores, que atualmente representam 20% do total de animais abatidos para a iniciativa. O Produtor 1 relata tentativas de parcerias de fornecimento com outros produtores, principalmente no caso de animais superjovens, mas ainda não foi possível serem concretizadas. O motivo principal é a falta de confiabilidade em relação a estes acordos, fruto do oportunismo, que faz com que os produtores não cumpram com as entregas e vendam os animais à outros clientes no mercado, motivados por diferenciais de preço.



No caso do Produtor 2, também os animais próprios foram a matéria-prima exclusiva no início, mas as avaliações econômicas demonstraram que seria necessário triplicar o volume abatido para garantir o ponto de equilíbrio do negócio industrial. A partir disto, foi estruturado um programa de parcerias com outros produtores rurais, além de empresas de adubos, sementes e defensivos, o que visa garantir o suporte alimentar para a produção animal.

A configuração deste sistema de fornecimento de matéria-prima, também chamado Programa, é bastante semelhante aos que foram tratados nos casos do Frigorífico 1 e Frigorífico 2. Neste sentido, empresas fornecedoras de insumos para a produção animal financiam seus produtos de forma diferenciada aos produtores do Programa, que têm seu produto adquirido pelo Produtor 2. A perspectiva deste é programar o processo de engorda dos animais dos produtores integrados, de forma a ser possível também programar a operação da indústria. O Programa é aberto e não tem um número limitado de produtores, e ainda se encontra em fase de implementação, mas já conta com um fornecimento estimado para o próximo exercício (2001) que supera o volume necessário para atingir o ponto de equilíbrio referido.

O fornecimento de matéria-prima no caso Produtor 3 é realizado pelos associados da cooperativa, sendo esta a condição para que o produto receba a marca da iniciativa. Também em função do aumento da comercialização mais produtores foram sendo agregados ao processo, e atualmente são 90 cooperados, contra os 24 iniciais.

No caso Produtor 4, também a condição para que seu produto seja comercializado com a marca é participar da associação de raça, o que já pressupõe que os animais têm as características preestabelecidas. O número de produtores associados é grande, mas a participação da iniciativa ainda é incipiente. Técnicos da associação estão fazendo um trabalho de divulgação e levantamento da capacidade de produção de matéria-prima, visto que é preciso garantir a estabilidade do fornecimento para a indústria que realiza o abate.

A busca de garantias de apropriação das margens que a agregação de valor fosse capaz de auferir levou os produtores a identificarem o produto originário das iniciativas. Neste sentido, a criação de marca é um ponto comum em todos os casos estudados neste grupo.

No caso do Produtor 1, a criação da marca está associada diretamente ao varejo próprio, onde é comercializada toda a produção. Na cidade onde atua, o produto tem a preferência dos consumidores e é reconhecido como a melhor carne, identificação feita através de pesquisas de opinião realizadas regularmente há quatro anos pela empresa. Este dado é importante se for considerado o fato de a empresa estar localizada na fronteira com o Uruguai, cuja carne bovina é reconhecidamente de boa qualidade, sendo este conceito forte na percepção dos consumidores.

Na iniciativa do Produtor 2, também a marca tem uma importância estratégica, sendo considerada como o principal patrimônio da empresa para o futuro. Para que isto se consolide, o Produtor 2 tem consciência da necessidade de garantir o padrão de qualidade ao qual se propõe, por isso diz aumentar a oferta de produto de acordo com a disponibilidade de matéria-prima. O produtor relata ainda que os consumidores já reconhecem a marca da empresa, associando-a a produto de qualidade superior em termos de carne, apesar do pouco tempo da iniciativa.

No caso do Produtor 3, a definição de que o produto deveria ir ao mercado identificado acompanhou a iniciativa desde sua concepção. A empresa optou pela identificação com a marca da cooperativa de produtores, chamando a atenção para a organização que deu origem à iniciativa. A preocupação com a manutenção do padrão de qualidade também é bastante grande, sendo que nem todo o produto da cooperativa é comercializado com a marca.

O Produtor 3 relata ainda que a iniciativa não pretende aumentar o volume de vendas no varejo próprio, visto que a concorrência é muito grande neste segmento da cadeia. Pretende, porém, firmar a participação de seu produto nos pequenos e médios varejos, atuando nas regiões do estado onde as grandes empresas não estão estabelecidas. Esta pode ser caracterizada como uma estratégia de ocupar os espaços disponíveis sem 'bater de frente' com as grandes empresas.

Finalmente, no caso do Produtor 4, a marca é o elemento fundamental da iniciativa e seu principal motivador. A associação tinha por objetivo exatamente a criação de um produto com marca, capaz de identificar a carne oriunda dos animais da raça produzida. A opção foi por utilizar uma marca de certificação, em

que a associação é quem garante as condições preestabelecidas para o produto, neste caso, que ele seja oriundo de animais da raça especificada. Isto ocorreu pela impossibilidade de criação de uma marca com o nome da raça, em função de já existir outra registrada desta forma. O Produtor 4 considera que a necessidade da existência de marca em carne é uma realidade:

“No mundo todo existe uma demanda por marcas, qualquer produto que vai ser comprado no supermercado a pessoa já sabe a marca que vai comprar. E no caso da carne isso não existe, carne é carne, e agora vai ter.”

A partir da criação de uma marca, em todos os casos aqui analisados, o produto chega ao mercado embalado e identificado. Esta é a condição necessária para que o produto seja identificado pelos consumidores, embora possa causar resistência por parte da parcela de consumidores que prefere visualizar o produto no balcão do açougue, conforme relatado pelos entrevistados.

A agregação de valor ao produto através do processamento, também é uma estratégia utilizada pelas iniciativas de produtores. Neste sentido, os casos Produtor 1 e Produtor 2 buscaram inovar na cadeia e fazer alguma elaboração no produto carne bovina. No caso Produtor 1, esta elaboração restringe-se à comercialização de produtos elaborados, temperados ou empanados, isto é, prontos para serem cozidos, mas ainda na forma tradicional de consumo da carne resfriada. Neste caso o beneficiamento é feito no próprio varejo. Já no caso Produtor 2, a industrialização do produto faz parte da estratégia de produção de forma preponderante. A iniciativa, além de comercializar cortes de carne embalados, tem uma linha de 20 produtos industrializados congelados, visando trilhar o caminho das cadeias de aves e suínos.

A agregação de outros serviços também é uma ação identificada neste grupo. O Produtor 1 faz a comercialização de ‘kits churrasco’, em que a venda da carne está acompanhada pelos serviços de preparo, incluindo insumos como carvão, equipamentos e o assador. Este serviço está em fase experimental, e espelha-se em ações desenvolvidas no centro do país por marcas de carne já consagradas. A base das ações está em criar o hábito de consumo, transmitindo ao consumidor ensinamentos sobre preparo e formas de consumo do produto. O

Produtor 1 acredita que este tipo de serviço é adequado para iniciativas de pequeno porte como a sua, pois não vê viabilidade em concorrer diretamente com o grande varejo.

A percepção sobre os que são recursos estratégicos na cadeia é bastante semelhante nos casos estudados neste grupo. Inicialmente pode ser identificado a oferta de animais jovens, que condiciona a necessidade de implantação de pastagens e suplementação alimentar para a terminação. Em um segundo momento, mas fundamental no estabelecimento de uma marca em carne, está a regularidade da oferta do produto com esta qualidade, sem o que os entrevistados consideram temerário se lançar no mercado. Finalmente aparece a padronização do produto e a agregação de valor na forma de processamento como importantes fatores a determinarem a manutenção das iniciativas ao longo do tempo.

O trecho da entrevista com o Produtor 2 relata bem a preocupação com o controle da matéria-prima e sua padronização:

“...os caras hoje estão vendo o que vão matar amanhã, tem cara comprando boi, chega na mangueira e tem 500 bois, 200 vacas, 30 touros velhos, e como é que ele vai garantir a entrega de um produto de qualidade se ele não tem controle de sua matéria-prima? Hoje a gente nem fala em qualidade, para entrar forte em supermercado, com marca, não se discute qualidade, é uma coisa assim; se não tem não te estabelece. Hoje se discute é padronização, é padrão. (...) Então eu não vejo como uma indústria tradicional, que um dia mata boi e outro mata vaca, outro dia mata teineiro, boi velho, touro, pode atender a isso aí.”

#### **5.3.4 Padrões produtivos**

Assim como os demais casos estudados, também os produtores atuam no mercado de ‘carne de novilho jovem’. Embora essa não tenha sido a motivação inicial, e sim a comercialização de uma produção que os mesmos já possuíam, a busca de valorização de seu produto fez com que o identificassem como tal. A partir disso, os produtores passaram a buscar informações sobre a demanda de carne e também sobre as características do produto, visando adequá-las às necessidades dos consumidores.

De acordo com a percepção dos produtores, as características do produto mais valorizadas pelos consumidores são a maciez e a cobertura de gordura. Em função disto, a produção de animais jovens atende às expectativas do mercado consumidor.

O padrão da matéria-prima do Produtor 1 são animais de 12 a 24 meses, com grau de cobertura de gordura G3, e de raça Angus ou Hereford. No caso da produção própria, os animais são todos da raça Angus, sendo que também faz parte do negócio do Produtor 1, a venda de genética, podendo os animais adquiridos de terceiros serem também da raça Hereford e suas cruzas. Do ponto de vista do Produtor 1 a variação da idade dos animais abatidos ainda é muito grande para ser possível obter uma padronização do produto final, visto que animais com idade até 14 meses dão origem a um produto bastante diferenciado em termos de maciez, enquanto a partir dessa idade até 24 meses a diferença não é tão acentuada. Neste grupo estariam os novilhos, enquanto que os mais jovens são classificados como terneiros. O produtor relata tentativas de comercialização de carne somente deste grupo, o que elevou as vendas em 40% no varejo, mas teve dificuldades em manter a oferta por falta de matéria-prima. Esta tentativa de comercialização de carne de terneiro teve início com um acordo de fornecimento com outro produtor, que tem produção de terneiros para abate. No entanto o acordo não se manteve e as vendas voltaram ao patamar anterior.

Identifica-se aqui mais um caso de oportunismo dos produtores, visto que o fornecedor de terneiros passou a comercializar seus animais a um concorrente do Produtor 1, em função de vantagens de preço. De acordo com o Produtor 1, este concorrente, mesmo com condições precárias de higiene e apresentação do produto no seu varejo, conseguiu captar os clientes interessados na 'carne de terneiro'. Este fato revela que o consumidor efetivamente reconhece e busca a qualidade do produto carne bovina. A falta de padronização e a frustração do consumidor por não encontrar o produto esperado, é reconhecido pelo Produtor 1 como um problema sério para que o empreendimento se estabeleça no mercado de carne:

“...eu gostaria de manter um padrão de produto, ou seja, de tipo de animal, que eu não estou conseguindo, porque o terneiro, que é o superprecoce, e o novilho jovem têm diferenças, e

isso causa um certo desagrado, porque o consumidor acha que vai lá buscar carneiro e não tem, só tem novilho jovem. É bom também, mas não é como carneiro. Um dia ele come e ele quer comer só daquela carne supermacia, que parece um frango, carne de cortar com garfo, eu não tenho conseguido manter esse padrão homogêneo.”

A expectativa do Produtor 1 é poder aumentar sua produção de carneiros e fazer parcerias com outros produtores no sentido de garantir a oferta deste produto.

Para garantir a produção destes animais, a base é a alimentação, a partir do que é possível terminar animais jovens para o abate. Neste sentido, o Produtor 1 trabalha a produção animal integrada à agricultura, usando as restingas de lavouras como fonte de alimentação do gado, além de aproveitar as áreas colhidas para implantação de pastagens. Esta integração é fundamental para garantir a viabilidade econômica de ambas as atividades. A genética é o outro recurso estratégico da produção, e neste caso o produtor acredita que o fato de produzir genética e carne favorece o desenvolvimento das atividades, a partir do momento em que uma tem referência na outra como garantia de qualidade. Ou seja, é possível usar a carne de qualidade superior para vender reprodutores, justificando sua qualidade, e também é possível vender carne a partir de uma origem genética identificada com qualidade.

O produto final é comercializado em cortes *in natura*, embalados ou a granel, e também semi-elaborados, como temperados e empanados. O Produtor 1 chama a atenção para o fato de que nem sempre a agregação de valor através de serviços se reflete em ganhos, relatando como exemplo a elaboração da carne moída que é comercializada ao mesmo preço por quilo que o produto em cortes. Na prática, isto resulta um preço menor, pois é preciso considerar o custo do serviço e a perda de peso em função da limpeza da carne ou desossa.

O Produtor 2 estabeleceu-se como produtor de carne de animais superjovens, ou superprecoces, isto é, o carneiro. Neste sentido, o padrão dos animais a serem abatidos é bastante rigoroso, devendo os mesmos ter no máximo 14 meses, com acabamento satisfatório para a empresa. Este critério de acabamento é bastante subjetivo, como pode ser observado, pois o fato de os animais estarem ‘prontos’ para o abate depende da avaliação visual, o que pode variar em função do próprio avaliador. A avaliação é realizada por um técnico da

empresa, que autoriza o embarque de todos os animais. Isto é viável em função do pequeno volume semanal da operação no momento, mas já estão sendo credenciados técnicos para a realização deste trabalho a partir do aumento de volume de animais. Por outro lado, este critério é fundamental para a obtenção de um produto final – carne – com as características desejadas.

De acordo com a percepção dos produtores, a característica do produto mais valorizada pelos consumidores é a maciez. Essa percepção está de acordo com as pesquisas realizadas na área de tecnologia de carnes (Felício, 1998 ), em que este atributo é o mais citado pelos consumidores de carne bovina. Em segundo lugar, os produtores apontam o acabamento de gordura como outra característica demandada pelos consumidores, qual seja a espessura e coloração da gordura que sobre a carne. Esta característica é importante em cortes para churrasco, pois têm influência nas características do produto após o preparo. Como boa parte do consumo desta carne de qualidade na Região Sul do Brasil é direcionada ao churrasco, um prato típico, esta característica assume importância fundamental.

A obtenção destas características no produto final são condicionadas pela idade dos animais, que devem ser jovens, o grau de acabamento de gordura na carcaça e também pela raça, que tem influência sobre as duas características anteriores. Em função disto, a produção de animais está voltada para o produto 'novilho jovem', e identifica-se ainda o surgimento de outra categoria ou padrão de animal, o terneiro, que, ainda mais jovem, tem a característica de maciez mais acentuada. Em relação à genética, a raça tem influência na capacidade de os animais terem deposição de gordura ainda quando jovem, o que ocorre com raças britânicas como Angus ou Hereford.

Para obtenção de um produto final com a qualidade desejada, o Produtor 2 considera que ter uma visão de toda a cadeia produtiva é fundamental, visto que em todos os elos existem elementos determinantes da competitividade do todo. O importante, de acordo com o mesmo é que as ações sejam desenvolvidas dentro de uma estratégia integrada na cadeia:

“...o principal é exatamente a integração desse processo: a raça está vinculada com o tipo de pastagem, com o tipo de abate, a técnica de resfriamento, a qualidade do transporte, tipo de

embalagem, a qualidade do frio (...). A preocupação começa desde a escolha do sêmen até a apresentação na gôndola, e nós estamos trabalhando com tudo isso. Essa visão integrada é o grande diferencial.”

Para garantir a oferta da matéria-prima necessária, a empresa desenvolve parcerias com produtores, baseadas na implantação de pastagens, o que garante a produção de terneiros para o abate. O sistema a ser desenvolvido não é rígido, e cada fornecedor tem liberdade para utilizar o sistema que melhor lhe convier. O Produtor 2 oferece seus serviços de consultoria e extensão no que se refere a sistemas de pastagens e alimentação, bem como as demais empresas parceiras.

Os produtos comercializados são cortes de carne bovina embalados a vácuo e uma linha de 20 itens industrializados, dos quais três já estavam sendo comercializados na época da entrevista. Em função de a linha de industrializados ainda não estar completa, ocorre a comercialização de dianteiro em peças inteiras, visto que não existe utilização de todo o volume produzido. Os produtos industrializados em produção são bife à milanesa, hambúrguer em caixa e hambúrguer individual, que é um produto barato, para realização de promoções.

A empresa relata que pesquisas realizadas junto aos consumidores revelam a valorização do produto e alto índice de retorno de compra. O ponto negativo é o preço do produto, mais caro que a ‘carne comum’, o que cria uma dificuldade principalmente em função da exposição lado a lado dos produtos (“vender um produto com outro mais barato ao lado é muito difícil”). Neste sentido, o maior desafio é a primeira compra. O diferencial de preço leva as pessoas a adquirirem o produto em situações especiais, como comemorações e fins de semana, fato que, de acordo com o Produtor 2, revela a confiança dos consumidores no produto.

O Produtor 3 estabeleceu seu foco de atuação na produção e comercialização de ‘carne de novilho jovem’. Neste sentido, a matéria-prima são animais até 30 meses ou 4 dentes permanentes, sem distinção de sexo. Em relação ao padrão racial, a preferência é por raças britânicas e suas cruzas, o que reconhecidamente condiciona uma qualidade superior da carne, conforme referido anteriormente. No entanto, a heterogeneidade da produção primária dificulta a seleção desta matéria-prima. De acordo com o Produtor 3:



“Há uma preferência, mas é difícil exercer essa preferência, pois não temos base de matéria-prima para isso.”

Além das diferenças encontradas na produção de gado de corte de uma forma geral, o fato da iniciativa ser uma cooperativa de produtores faz com que a mesma se obrigue a abater toda a produção dos cooperados. Desta forma, a cooperativa recebe todos os animais dos produtores, mas apenas aqueles que se enquadram no padrão descrito acima são comercializados com a marca da iniciativa, visando garantir a padronização necessária à credibilidade do produto. Os animais que não se enquadram no padrão são igualmente abatidos mas comercializados a distribuidores e açougues em peças inteiras ou quartos.

Da mesma forma que os demais casos estudados, o Produtor 3 indica a alimentação como o elemento fundamental para garantir a oferta de animais jovens, além da genética, que potencializa o efeito da alimentação. Neste sentido, os produtores da cooperativa trabalham de forma intensiva e com utilização de pastagens, mas não existe um sistema tecnológico definido ou padrão, tendo cada cooperado total gestão sobre o mesmo. Entre as atividades da cooperativa estão a transferência de conhecimentos técnicos e a avaliação dos resultados obtidos, mas a decisão sobre a produção é individualizada.

Um dos problemas da iniciativa ser cooperativa é exatamente a limitação da base de fornecimento, o que pode acarretar problemas de falta ou sazonalidade de oferta de matéria-prima. Para reduzir este risco, a cooperativa vem aumentando o número de associados nos últimos dois anos, o que significa aumentar sua base de fornecimento. Apesar de reduzir o risco da falta de matéria-prima isto pode ter como consequência uma redução na sua padronização.

Em relação à demanda, o Produtor 3 identifica a maciez e o acabamento de gordura como os principais atributos valorizados pelos consumidores, sendo o último ligado ao consumo de cortes para churrasco. Os produtos comercializados com a marca da empresa são cortes de dianteiro, traseiro e costela, embalados a vácuo ou em bandejas (os cortes sem e com osso, respectivamente). O entrevistado ressalta que existe ainda muita resistência por parte dos consumidores em relação à embalagem a vácuo, sendo que a forma de

apresentação do produto aparentemente não é uma preocupação forte dos consumidores:

“...até porque o pessoal está acostumado a ver o açougueiro pegar a carne, vira para um lado, tira a mosca, vira de novo (...). Uma pessoa que pega uma carne que é manipulada 200 vezes por dia, exposta ao ar sei lá mais quantas, não pode estar muito preocupada com a apresentação, eu vejo assim, o consumidor de carne bovina não dá muita ‘bola’ para a apresentação, apesar que a gente tem obviamente cuidado com isso, de ligar a apresentação da nossa carne a uma apresentação padronizada e boa.”

Outro elemento ainda difícil de ser obtido é a padronização dos produtos, visto que, em função da grande variabilidade da matéria-prima, os cortes obtidos são diferentes em tamanho, coloração e cobertura de gordura. A opção do Produtor 3 é a padronização por destino do produto, ou seja, a partir da classificação em função das características citadas, os produtos são encaminhados aos clientes de acordo com sua demanda e perfil do consumidor final.

O Produtor 4 caracteriza-se especificamente como produtor de carne bovina de determinada raça, que é a representada pela associação, além do produto também se enquadrar na classificação de ‘carne de novilho jovem’. Neste sentido, a matéria-prima requerida são animais de até 30 meses de idade, com acabamento de gordura G3, sem distinção de sexo e peso mínimo de 220 kg de carcaça.

Esta iniciativa partiu do pressuposto de que o consumidor brasileiro, assim como o de mercados como Europa e Estados Unidos, está demandando carne bovina com marca e identificação de procedência. Dessa forma, o objetivo da constituição de uma marca garantida por uma associação de produtores de raça é garantir a segurança do produto em relação à procedência, além da característica de maciez, que é a principal demanda dos consumidores, de acordo com o Produtor 4. Para divulgar esta qualidade do produto, a associação vale-se da identificação que a raça de origem britânica tem com qualidade de carne.

Também nesta iniciativa o produtor considera a alimentação e genética como condições fundamentais na produção primária para garantir a matéria-prima necessária. No entanto, não existe uma ao sistema de produção definido, sendo

que cada produtor opta por aquele que melhor se adapte às condições de sua propriedade. Em relação à gestão, a associação está desenvolvendo um projeto, em parceria com o Ministério da Agricultura, de implementação de ferramentas de qualidade total em algumas propriedades de seus associados. Um dos objetivos é implementar a rastreabilidade dos produtos oriundos das mesmas.

O produto final comercializado refere-se a cortes de traseiro e costela embalados a vácuo. Neste caso, também é sentida a resistência do consumidor por este tipo de embalagem, mas a opção pelo sistema foi feita em função de garantir a qualidade e a procedência do produto final.

### **5.3.5 Relações na cadeia de suprimentos**

Nos quatro casos tratados dentro deste grupo, os produtores, a partir da iniciativa de organização da cadeia, definem as regras e linhas gerais da produção. Ao colocarem-se como gestores do processo, buscam obter garantias de valorização de seu produto e reduzir o risco de entregar seus animais e não obter o pagamento correspondente, o chamado ‘calote’, bastante comum neste segmento.

Um dos fatores que condicionam as ações desarticuladas dentro da cadeia é a falta de comunicação entre os elos. Isto passa pela falta de um fluxo de informações, desde informações de mercado até informações específicas de produtos. As informações referentes aos custos de produção são ainda mais ‘fechadas’, sendo que muitas vezes estes não são nem controlados. Isto está retratado na fala do Produtor 3:

“O frigorífico que industrializava esse animal não tinha vínculo nenhum, por mecanismo nenhum de verificação de opinião, com o consumidor, o consumidor não fala com o frigorífico, e o frigorífico não fala com o consumidor. E o produtor muito menos fala com qualquer um deles, está lá distante, simplesmente executa aquela paciente tarefa de produzir animais, embarca os animais num caminhão e pega um documento de baixíssima confiabilidade chamado cheque e aguarda 30 dias para ver o que vai acontecer.”

Outro fator importante identificado na fala acima, que é uma causa dos problemas de comunicação, é a falta de confiança entre os agentes. A falta de confiança dos produtores em relação aos frigoríficos fez com que os produtores mudassem sua forma de relacionamento com a indústria. Assim, os produtores não mais entregam seus animais e esperam para receber o pagamento, mas agora são eles que fazem o pagamento pelos serviços prestados.

A próxima seção aborda a forma de gestão da cadeia de suprimentos adaptada pelos produtores, como acontecem as transações entre os agentes, a programação das atividades e a transferência de informações ao longo da cadeia.

#### **5.3.5.1 Gestão da cadeia de suprimentos**

A maneira encontrada pelos produtores para efetivamente terem participação e poder de decisão na cadeia produtiva, além do elo primário, é bastante semelhante em todos os casos. A opção foi a terceirização do abate dos animais, e os frigoríficos são contratados como prestadores de serviço, seguindo as diretrizes de produção definidas pelos produtores que, a partir desta forma de organização, mantêm o controle da gestão da cadeia de suprimentos. Também a comercialização dos produtos é realizada pelos produtores em três dos quatro casos estudados, seja para distribuidores ou venda direta.

No caso do Produtor 1, o abate é realizado por apenas uma empresa com a qual tem maior afinidade, o que é considerado fundamental para a continuidade do negócio:

“...então já temos uma sintonia hoje, de custos, uma relação de parceria efetiva. É fundamental a parceria, a gente depende dessa indústria tremendamente, se ela por ventura não mais existir pra nós seria um problema. O nosso abate representa algo em torno de 3% para a indústria. Eles gostam de nossos animais porque são jovens, 100% dos animais, porque têm couro jovem, que é muito melhor, e também é o subproduto, pulmão, coração, tudo é de melhor qualidade”

Esta afinidade se traduz na disposição das empresas em definir de forma conjunta a forma de trabalho, desde as especificações até a definição do preço do

serviço a ser prestado. Em relação a isto, o Produtor 1 relata que existiu uma negociação inicial, quando ele demonstrou ao frigorífico que os subprodutos do abate (couro e vísceras) eram de melhor qualidade que a média, por serem animais jovens, e portanto renderem à indústria um valor maior no momento da venda. A partir disso, o Produtor 1 faz o pagamento do serviço de abate através da entrega destes subprodutos e o pagamento do FUNRURAL, um imposto devido pelos produtores e recolhido pela indústria. Os demais impostos são de baixo custo, visto que a empresa participa do FUNDOPEM, um programa de incentivo que reduz a alíquota do ICMS. No entanto, em épocas de pouca valorização do couro esta composição do pagamento é negociada, tendo o produtor que pagar também os tributos federais como PIS e CONFINS. De acordo com o Produtor 1, a qualidade dos animais produzidos por ele também é um incentivo para a indústria manter a parceria.

Não existe um contrato formal de prestação de serviço entre as partes, apenas um acordo sobre o serviço a ser prestado e seu custo. Isto exige que exista confiança entre as partes, principalmente do produtor em receber a carne oriunda dos animais que encaminhou para o abate, já que ele não faz acompanhamento contínuo. Por outro lado, o processo tem como principal benefício a flexibilidade, que possibilita a renegociação a qualquer momento, o que é feito com a definição do valor a ser pago pelo abate, de acordo com a flutuação do preço de mercado e valorização dos subprodutos.

A comercialização da carne é realizada em varejo próprio, isto é, também gerida pelo Produtor 1. Do total da carne comercializada, 80% são originários da produção própria, sendo os 20% restantes provenientes de animais adquiridos de outros produtores. Desta forma, o Produtor 1 tem total poder de decisão sobre as ações a serem desenvolvidas, desde a produção primária até o momento de colocação do produto final na gôndola.

Isto caracteriza um processo bastante centralizado, em que, a partir do controle sobre as etapas da cadeia produtiva, o produtor pretendia agregar margens ao produto final. Na verdade, de acordo com o relatado pelo Produtor 1, existem muitas dificuldades para isso, sendo que as mais sentidas por ele são o abate clandestino e a dificuldade de operação no varejo de carne. Este último apresenta problemas em função da grande perecibilidade do produto, que faz

com que a velocidade de venda e a flexibilidade sejam fundamentais no sucesso do negócio. Além disso a variação da demanda em relação aos cortes faz com que exista falta de determinados cortes e excesso de outros:

“...isso é o problema da carne, a descompensação da venda dos cortes. Quem mais domina isso, mais bem-sucedido é em vender carne, tem que ter muita agilidade. Há um quilo de filé para dez de agulha e poderia ser ao contrário, porque se vende mais fácil filé do que agulha, apesar do preço.”

A estrutura da cadeia de suprimentos da iniciativa Produtor 2 é semelhante à do Produtor 1, sendo o abate terceirizado e retornando as carcaças para desossa e processamento sob a responsabilidade do produtor, neste caso, em uma indústria própria. De acordo com o entrevistado, a opção pelo grau de verticalização verificado ocorreu em função de não existirem empresas interessadas em desenvolver parcerias, o que foi tentado no início do empreendimento.

O porte do empreendimento e a proposta de industrialização de carne, no entanto, condicionam algumas diferenças na estrutura. Neste sentido, em função da necessidade de matéria-prima para garantir a viabilidade econômica da indústria de processamento, o Produtor 2 conta, além da produção própria, com diversos fornecedores de animais.

A gestão da produção primária levou o Produtor 2 a desenvolver o que ele chama de Programa de Parcerias, que conta com diversas “formas de integração”, cujo principal objetivo é poder programar a entrega de matéria-prima pelos fornecedores. Para que a entrega seja realizada de forma programada, é necessário que a engorda dos animais também o seja, o que exige um sistema controlado de produção, em que a alimentação dos animais tem papel fundamental. Em função disto, a empresa desenvolveu o Programa em conjunto com uma empresa de sementes e herbicidas, que desenvolveu tecnologia na área de sistema de produção de pastagens e com uma fornecedora de adubos.

A participação dos produtores no Programa, no entanto, é bastante diversificada, e não há um ‘pacote tecnológico’ definido. Além dos produtores que utilizam a tecnologia de produção preconizada pelo Programa e entregam seus animais para o abate, existem aqueles que comercializam seus animais para o

Produtor 2, mas têm sistema de produção próprio. Existem ainda os produtores que absorvem a tecnologia do Programa, mas não se comprometem a entregar os animais para o abate, fazendo isso apenas esporadicamente. A empresa tem ainda uma fábrica de ração que faz a venda financiada aos produtores que tiverem interesse, sendo descontado o valor no momento da entrega dos animais para o abate, à semelhança do que ocorre na cadeia de aves. Outra forma de relacionamento, embora menos freqüente é a terceirização da engorda dos carneiros, em que o produtor integrado recebe o carneiro da empresa, faz a engorda e os entrega para o abate, de forma programada, ficando com 80% do ganho de peso obtido.

Enfim, existem diversas formas de os produtores se integrarem ao Programa, não existindo ainda uma predominante, sendo uma das causas o pouco tempo de funcionamento da iniciativa e a resistência dos produtores a estabelecerem relações mais estruturadas com as demais empresas. Ao mesmo tempo, o Programa está sendo divulgado e a expectativa dos promotores é de um aumento na participação dos produtores, à medida que estes vejam os resultados e adquiram confiança no processo.

Dentro desta realidade, o Produtor 2 classifica os fornecedores de animais em seis tipos, de A a E. O tipo A é o produtor que está totalmente comprometido com o Programa, onde há certeza de entrega do produto, e ingerência total sobre o sistema de produção, que atualmente é representado apenas a própria empresa. No outro extremo, está o produtor tipo E, que é aquele que não tem compromisso nenhum com a empresa, e está apenas conhecendo o Programa. Os tipos B, C e D são intermediários, em que os produtores têm níveis diferentes de vínculo com o Programa.

Dentro das diversas formas de relacionamento com os produtores não existe nenhuma que seja regida por contrato formal. O Produtor 2 aponta a questão cultural como causa principal da resistência dos produtores, e acredita que a flexibilidade dessa forma de atuação pode ser benéfica para o sistema:

“...o produtor é muito desconfiado e ressabiado, tem medo, a forma de conduzir o processo é que o produtor fique independente. Apesar da gente repassar tecnologia, o produtor fica à vontade. É uma forma de cativar (...) depende muito mais da capacidade que conseguir

transferir preço ao produtor do que de um contrato formal, que o produtor se sente retraído e seria uma forma de engessar o processo.”

Também a facilidade de comercialização do produto é indicada como causa para a não contratualização dos produtores:

“...o boi é um produto que tem mercado, se não vendem pra uma empresa, vendem pra outras que estão comprando”

O abate dos animais é terceirizado como no caso do Produtor 1, e realizado em duas indústrias frigoríficas da zona sul do estado. A perspectiva do Produtor 2 é concentrar mais o abate em uma delas, que se encontra mais próxima da planta de processamento e também do porto de Rio Grande, visando a exportação. Por outro lado, pretende manter também o vínculo com a outra planta, visando abater animais da região, além de dividir o volume abatido, evitando a concentração em uma única planta:

“A idéia é não ficar totalmente amarrado, mas focar para uma planta pelo menos 80% do processo.”

Também por parte do Produtor 2 identifica-se a resistência em concentrar muito a base de fornecedores, neste caso, os prestadores de serviço. Isto tem origem no risco associado à atividade de abate no estado, onde plantas industriais abrem e fecham com freqüência. Assim, embora considere importante o relacionamento freqüente com o prestador de serviço para garantir o comprometimento e a qualidade dos serviços prestados, o Produtor 2 busca reduzir o risco da dependência exclusiva de uma empresa.

A definição do abate e a forma de processamento do produto é feita pelo Produtor 1, e a forma de pagamento pelo serviço é via entrega de subprodutos e pagamento de impostos, não tendo sido fornecidos dados mais precisos pelo entrevistado. Como no caso do Produtor 1, o preço total do serviço é renegociado freqüentemente, conforme a valorização dos referidos subprodutos e o preço da carne no mercado. Em função desta negociação, é possível identificar a



importância da redução do número de fornecedores de serviço, que visa reduzir os custos de transação do Produtor 2 no que se refere ao pagamento do abate.

Conforme referido anteriormente, o processamento e industrialização da carne é feito em indústria própria, caracterizando um processo verticalizado. Finalmente, a comercialização é realizada tanto em pontos-de-venda próprios como em outros varejos e restaurantes, além da exportação. A empresa pretende dividir a comercialização da produção de forma que 1/3 seja para exportação, 1/3 para outros varejos, principalmente grandes supermercados, e 1/3 comercializado em pontos próprios e restaurantes.

A divisão das vendas tem por objetivo reduzir a dependência em relação a um tipo de cliente, protegendo a empresa de possíveis alterações no cenário econômico. Um exemplo de vulnerabilidade é o surgimento dos focos de febre aftosa no estado, em julho de 2000. Na época, o Produtor 2 estava destinando 70% de sua produção para o mercado externo, ficando de um dia para o outro sem possibilidade de continuar a comercialização, o que obrigou a empresa a rapidamente direcionar essa produção para o mercado interno, antecipando a divulgação do produto no grande varejo. Sobre a comercialização para restaurantes, embora a operação seja mais complexa em termos de logística, de acordo com o Produtor 1, é um mercado mais fiel e de melhor remuneração. No caso dos restaurantes, existe a exclusividade no fornecimento da carne para aqueles que oferecem grelhados, enquanto que para as churrascarias não há exclusividade, visto que há demanda de cortes de animais mais velhos, em função do acabamento de gordura.

Seja qual for o destino dos produtos, as transações ocorrem através de acordos estabelecidos entre as partes, embora não existam contratos formalmente estabelecidos. O Produtor 2, por ter um produto de qualidade reconhecida, embora em fase inicial no mercado, tem uma situação que lhe permite negociar com os clientes e estabelecer determinadas condições para o fornecimento.

No caso dos restaurantes, isto é bem claro para a empresa, já que diversos clientes têm ganho prêmios de gastronomia associados à qualidade da carne, o que aumenta a importância e o poder do fornecedor na relação. A partir do momento que um cliente se estabelece no mercado e é reconhecido em função

da qualidade do produto que oferece, cria-se uma dependência em relação ao fornecedor. Em relação ao fornecimento ao varejo, o Produtor 2 ressalta o fato que a divisão dos poderes entre os elos é desigual, e o reconhecimento da qualidade do produto final está possibilitando ao Produtor 2 um maior poder na negociação, visto que os consumidores demandam o produto e o varejo quer ofertá-lo:

“Tem duas formas de ter vantagem; ou com um volume muito grande, que possa ser decisivo no consumo dele, ou ter um produto muito diferenciado. Hoje minha diferença é a qualidade, estou me fazendo uma noiva difícil.”

A fala acima revela que o produtor tem consciência das estratégias que definem sua competitividade, utilizando-as para aumentar seu poder de barganha na cadeia. Isto faz com que ele tenha melhores possibilidades de definir as condições dos contratos e acordos de fornecimento. Identifica-se, novamente, o comportamento conflituoso entre os agentes, que estão em permanente disputa por margens, de acordo com o poder de barganha que cada elo tem dentro da cadeia.

No caso do Produtor 3, a base de fornecimento são os associados da cooperativa. Em função disto, as definições são tomadas de forma coletiva, o que muitas vezes causa problemas de velocidade na tomada de decisões, conforme relatado pelo entrevistado.

Em relação à produção primária, a cooperativa não tem ingerência sobre os associados, sendo que cada produtor define o sistema a ser utilizado. A forma de influência está no âmbito do pagamento diferenciado à matéria-prima de melhor qualidade, mas também estas definições são tomadas de forma coletiva, ou seja, a partir da aprovação dos produtores.

Um dos problemas causados pela forma de organização, do ponto de vista do objetivo de produção de carne de qualidade, ou ‘carne de novillo jovem’, é o fato da cooperativa necessariamente receber todos os animais dos associados, mesmo aqueles que não se enquadram na referidas categorias. A forma de contornar este problema de fornecimento é fazer o ajuste através do direcionamento do produto final.

Neste sentido, o Produtor 3 tem 3 grupos de produtos: os cortes com marca da cooperativa; as peças inteiras que vão para varejo para serem divididas em cortes menores; e finalmente as carcaças vendidas inteiras. O produto dos dois primeiros grupos é carne de novilho jovem, sendo a diferença que o primeiro é vendido diretamente ao consumidor final, com a marca, e o segundo não chega ao consumidor final com a marca, mas sim com a marca de outros varejos. O Varejo 2, por exemplo, tratado no grupo 1 deste trabalho, é um dos clientes do Produtor 3, comprando peças inteiras e embalando cortes com sua marca própria. O produto do grupo 3 é aquele oriundo de animais que não se enquadram na categoria de novilhos, como, por exemplo, animais de descarte. Este produto é comercializado em meias carcaças, em geral vendido para açougues que fazem a desossa de acordo com a demanda de seu público, sem nenhuma identificação com o Produtor 3.

Em relação ao fornecimento, não existem contratos estabelecidos, e mesmo sendo uma cooperativa não há certeza de que os associados irão entregar seus animais para a mesma:

“Não temos certeza de quantos animais ele vai entregar no ano, não temos certeza absoluta que ele vai entregar todos pra nós, nós pretendemos que ele faça isso da forma mais concentrada e fiel possível, mas não tem como controlar isso.”

O relato do entrevistado revela que, mesmo em uma associação do tipo cooperativa, os produtores não estão totalmente engajados e comprometidos com a proposta. A partir disso, ocorrem casos de entrega de animais para outros frigoríficos, revelando que existem problemas de cooperação e resistência ao trabalho conjunto, mesmo com a proposta da iniciativa de pagar o preço máximo de mercado aos produtores.

O abate dos animais é terceirizado, assim como nos casos Produtor 1 e Produtor 2. A planta que faz o abate é de uma empresa local, com inspeção estadual, em que o abate dos animais do Produtor 3 representa 60% do volume total abatido pela planta. Como esta empresa é a única prestadora de serviço de abate para a cooperativa, há uma dependência mútua, relatada pelo Produtor 3:

“Ele está para nós assim como nós estamos para ele, qualquer um que venha a ter algum problema (...) nós estamos permanentemente atentos ao que ele está fazendo e ele atento ao que nós estamos fazendo, esse vínculo é fundamental, até porque ele fez um investimento importante em infra-estrutura física, em decorrência da nossa demanda, que ficaria totalmente ociosa caso a gente parasse de abater com ele.”

O reconhecimento da dependência e o fato da indústria ter investido em ativos especificamente visando à parceria não impede, no entanto, que o Produtor 3 esteja buscando alternativas, sendo provável que num futuro próximo venha a deixar de utilizar os serviços desta empresa. A expectativa da cooperativa é arrendar uma planta frigorífica para fazer ela mesma a operação de abate, sendo a justificativa a dificuldade de interferir em determinadas questões de gestão quando se trata de outra empresa. É possível identificar que a tendência é trabalhar de forma individualizada, controlando todas as etapas da produção.

Finalmente, o Produtor 3 chama a atenção para o diferencial da iniciativa, no que se refere à confiança por parte dos produtores e indústria:

“Dentro da cadeia como um todo, nosso fator preponderante é confiabilidade da relação que existe entre produtor e indústria, praticamente está extinto, não existe mais, e nós estamos investindo nisso. (...) Acaba se tornando uma relação fiel, e isso é fundamental.”

A confiança, por sua vez, é fundamental em todo o processo, e os produtores acabam por mudar suas atitudes a partir do momento em que acreditam na iniciativa:

“A questão é que ele acaba se contaminando, porque ele entra numa relação que depende de confiança, porque ele embarca os animais dele no caminhão e, pior do que antes, que ele ganhava um cheque que não sabia o que ia fazer com ele dali a 30 dias, não ganha nem isso, ele emite uma nota fiscal, recebe um termo de acordo de condições de pagamento e está acabado. Se não tiver confiança nessa relação ele não tem nada, mas acaba que ele manda os animais sem receber cheque, passa a mandar animais sem pesar, passa a não ir mais na hora do embarque, delega para o capataz. Antes ele tinha que revisar, ficar junto da balança, então ele passa lentamente a acreditar que a iniciativa é séria.”

É possível identificar aqui a redução de custos de transação de forma bem clara, em que o produtor reduz seu nível de controle no processo, a partir do momento em que tem a percepção da redução do risco associado à venda dos animais.

A confiança está ligada também à possibilidade que os produtores têm de influenciar nas decisões da cooperativa e definir as estratégias de comercialização do seu produto, o que não acontece nas relações de mercado:

“...entre eu e um frigorífico qualquer, eu só posso aceitar ou não uma proposta que ele me faça, eu não posso influenciar, é possível que depois de muitas reclamações até o mercado influencie, mas individualmente eu não influencio.”

O último caso estudado neste grupo de iniciativas refere-se a um grupo de produtores reunidos em uma associação de raça, identificado na pesquisa como Produtor 4. O papel da associação é de intermediar as transações entre os produtores de gado de corte e o frigorífico que realiza o abate e a comercialização do produto final. A atuação da associação na gestão do processo produtivo está ligada ao controle da marca do produto, que na verdade é uma certificação, que identifica a carne como proveniente de animais da raça em questão.

A idéia básica da associação foi efetivamente a criação de um produto que fosse identificado com a raça que representa, aproveitando o reconhecimento, por parte dos consumidores, de que a mesma está associada à qualidade de carne. A partir disto, em conjunto com o frigorífico parceiro da iniciativa, definiram-se as outras características específicas dos animais a serem abatidos no Programa.

Estas definições constam em um contrato formal firmado entre o frigorífico e a associação, denominado Termo de Parceria. O objetivo descrito no referido termo está ligado à obtenção da melhoria de qualidade do produto (carne bovina), atingindo nichos de mercado diferenciados, aumentando a rentabilidade de toda a cadeia produtiva. O contrato define as atribuições dos parceiros, quais sejam, o frigorífico, a associação e os produtores individualmente.

Ao frigorífico cabe realizar o abate dos animais adquiridos dos produtores, com preços superiores aos de mercado e oferecendo garantias reais de pagamento; fazer rigoroso controle de qualidade e proporcionar condições para

que seja realizada a tipificação de carcaças, permitindo à associação fazer o monitoramento deste controle; e, no âmbito das informações, divulgar aos produtores as preferências dos consumidores em relação ao produto, bem como divulgar aos clientes e consumidores as qualidades do produto originário da parceria.

Aos produtores cabe entregar animais para o abate dentro das condições especificadas, fazendo o controle da produção de forma a possibilitar a implantação de um sistema de rastreabilidade. Também devem arcar com os custos dos serviços prestados pela associação no desenvolvimento do Programa, além de auxiliar na fiscalização do mesmo.

A associação tem como responsabilidade fomentar a produção dos animais com as características especificadas junto aos produtores, de forma que a oferta seja regular ao longo de todo o ano, e dar suporte técnico para tal. Também deve fazer a certificação dos animais a campo, viabilizando a implantação de rastreabilidade, além de promover convênios para viabilizar a realização da tipificação de carcaças dos animais abatidos no programa. Finalmente, a associação deve promover institucional e tecnicamente o programa, além de fiscalizar suas ações no frigorífico, e no varejo onde o produto for comercializado.

É possível observar que a atuação do Produtor 4 restringe-se às garantias de qualidade do produto, pelo fato de a marca de certificação ser de sua responsabilidade, o que exige que a Associação atue em diversos pontos de controle. Não existe uma gestão direta sobre os demais elos da cadeia, seja o sistema de produção animal ou o abate dos mesmos, que é de responsabilidade dos produtores associados e do frigorífico parceiro, respectivamente. Este último também define as ações de comercialização do produto final, bem como os produtos ofertados. Para a definição geral de estratégias e resolução de problemas que possam vir a ocorrer, foi definida no Termo de Parceria a criação de um Comitê Gestor do Programa, que deverá contar com a participação do frigorífico, associação e produtores, que no momento da coleta de dados ainda não estava estruturado.

### 5.3.5.2 Transações

A comercialização dos produtos ocorre com base nos preços de mercado, sendo que em alguns casos existe um sobrepreço. Em função da não existência de contratos formais de fornecimento, existe uma variação de volumes, qualidade e mesmo de fornecedores, embora em todos os casos a base de fornecimento seja reduzida em relação ao mercado, o que ocorre pela especificidade necessária do produto.

No caso do Produtor 1, a maioria das transações são internas à empresa, por ser uma iniciativa verticalizada, tanto em relação aos animais quanto em relação ao produto carne. A compra de animais de terceiros, que representa 20% do volume abatido, ocorre via mercado, não havendo fornecedores certos, apenas alguns mais freqüentes. Para a contabilidade interna do negócio, a empresa utiliza como referência os preços praticados no mercado de animais. Neste sentido, o varejo 'compra' da produção rural os animais a preços de mercado, pagando o serviço de abate, ou seja, a avaliação é feita como se a produção rural da empresa fosse comercializada a preços de mercado.

No programa do Produtor 2, a complexidade é maior, visto que o número de fornecedores é grande e ainda não estabilizado. Neste caso o Produtor 2 compra os animais de terceiros, além de abater animais de sua própria produção. O pagamento dos animais é feito a rendimento, isto é, por quilo de carcaça, e o preço pago aos produtores tem um diferencial que varia de 5 a 10% sobre o praticado no mercado. Este percentual varia de acordo com a demanda do produto final e a oferta de animais no mercado, não sendo prefixado. Além disso, o sobrepreço é praticado até um preço máximo, e no momento da coleta de dados, por exemplo, estava sendo pago o preço de mercado, por estar em um pico de alta.

O Produtor 2 considera que o diferencial de preço é decisivo para incentivar os produtores a ofertarem o produto, principalmente em função dos investimentos que devem ser feitos no sistema de produção. A oferta desses animais, por sua vez, é fundamental para manter a iniciativa da empresa:

“...a gente tem que ter consciência de que a aceleração do sistema é diretamente proporcional ao preço que eu conseguir pagar pela matéria-prima. Se eu conseguir ter um melhor preço pelo produto, eu vou ter uma grande alavancagem no meu processo, e o produtor tende a se integrar no meu sistema.”

Em relação à comercialização do produto final, existem três formas praticadas pelo Produtor 2: o varejo próprio, que são duas lojas; a comercialização para restaurantes e hotéis; e as redes de varejo. No primeiro caso, trata-se de uma operação interna à empresa. No caso dos restaurantes, o Produtor relata que existem os clientes fixos, que inclusive dependem da matéria-prima da empresa, sendo, portanto, um mercado estável e de melhor remuneração. O relacionamento com as redes de varejo é o mais complexo, visto que as mesmas determinam o preço do produto, diante das quais as indústrias têm pequeno poder de barganha. Neste caso, no entanto, o Produtor 2 está se valendo da qualidade de seu produto e do interesse que o mesmo tem despertado nos consumidores para aumentar seu poder na negociação. Ou seja, o grande varejo está precisando ter o seu produto nas gôndolas em função da demanda dos consumidores, e isto altera a relação de poder no momento da negociação de preços e condições.

No caso do Produtor 3, embora seja a cooperativa que define as regras, e portanto os próprios produtores, a instituição adquire os animais para a realização do abate. A forma e o valor do pagamento são predeterminados com o estabelecimento critérios bem claros, embora o valor final a ser pago não seja fixo. O pagamento é feito por quilo de carcaça e o valor estabelecido semanalmente.

Inicialmente, o compromisso da cooperativa é pagar o maior valor de mercado, a partir do que existe a consulta sistemática a agências de notícias que veiculam a cotação da carcaça. Atualmente o valor médio pago por quilo de carcaça é em torno de 5% superior aos valores praticados no mercado. Desta forma, semanalmente é definido o preço ‘top’ de mercado, que será pago aos produtores. A partir desse preço de referência, são criados diferenciais de acordo com as especificidades de cada carcaça. Esses diferenciais são determinados em função da perspectiva de comercialização, considerando os três grupos de produtos já citados, e também do benefício fiscal que cada tipo de animal tem.



Este benefício refere-se a um programa estadual de incentivo ao abate de animais jovens, em que estas categorias pagam uma alíquota menor de ICMS. Como este imposto é pago pela cooperativa, dentro do acordo de prestação de serviços, ele influencia o custo da mesma em abater os animais, podendo ser repassado aos preços pagos aos produtores pela carcaça.

Também para o Produtor 3 o diferencial de preço é fundamental para manter a oferta de matéria-prima, visto que é preciso investimentos no sistema produtivo, principalmente no que se refere à alimentação.

Em relação ao pagamento pelo serviço de abate, conforme referido, este é feito através do pagamento dos impostos referentes aos animais abatidos pela cooperativa, que repassa o valor ao frigorífico, que é o devedor efetivo do tributo. Além disso, entram na composição do pagamento determinados subprodutos como couro e vísceras. O custo do abate e a forma de pagamento foi objeto de negociação inicial entre as partes, quando cada uma fez suas propostas até chegarem ao acordo atual.

No caso do abate, existe um contrato formal de prestação de serviço, baseado em um contrato padrão do serviço de inspeção estadual. Este contrato é necessário porque os animais são abatidos dentro do Programa Carne de Qualidade, já referido, exigindo a comprovação dos abates para o recebimento da isenção fiscal.

A comercialização do produto final é feita em varejo próprio (apenas 2% do total) e em outros estabelecimentos varejistas de médio e grande porte. Em relação à capacidade da empresa em definir as condições das transações, o Produtor 3 aponta as diferenças entre os dois tipos de clientes:

“O Varejo 2 a gente pergunta quando estão pagando, para o médio nós sugerimos nosso preço da semana, é completamente diferente. Não impomos preço porque estamos em parceria com aquele fornecedor, nossa política é de relacionamento comercial brando, não temos porte nem intenção de ser avassalador de mercado, e por aí a gente consegue ir melhor.”

O Produtor 3 relata que o relacionamento com os pequenos e médios varejos é ‘de parceria’, em que há um acompanhamento contínuo das vendas, inclusive resultando em adaptações nos produtos ofertados. Com o grande varejo,

existe um contrato informal com o Varejo 2 de abastecimento de uma loja da rede com exclusividade. No entanto, o preço é definido pelo varejo e o produto comercializado com a marca própria do mesmo. Tendo em vista esta realidade, a possibilidade de obter diferenciais de preço e margens superiores no mercado é bastante difícil, de acordo com o entrevistado.

Finalmente, no caso do Produtor 4, as transações são efetuadas entre produtores e o frigorífico, regidas pelo contrato estabelecido entre o Produtor 4 e a associação de raça que congrega os produtores. Neste caso, a indústria detém a exclusividade, pelo menos momentaneamente, de abater os animais com a marca de certificação. A Associação, cujo âmbito é nacional, prevê que em outros estados possam vir a desenvolver-se parcerias semelhantes, com outros frigoríficos.

Por outro lado, não há a certeza de que todos os produtores comercializem seus animais com a indústria parceira, no entanto isto é necessário para que o produto obtenha a marca da associação, e, conseqüentemente, receba o sobrepreço estabelecido no contrato. O diferencial de preço, já referido no item 5.2.4, é de 2 a 3% para os produtores, e a Associação recebe 2% sobre o total da comercialização. Este sobrepreço novamente é considerado pela associação o principal estímulo ao produtor rural, aliado à segurança de receber o pagamento, em função de que consta no contrato uma cláusula de garantia a ser fornecida pelo frigorífico.

Do ponto de vista da comercialização da carne, o Produtor 4 não tem envolvimento, visto que a indústria adquire os animais dos produtores, ficando o produto sob sua responsabilidade. No entanto, a Associação tem como responsabilidade fazer o controle de qualidade dos produtos no varejo.

### **5.3.5.3 Programação**

De acordo com as empresas, a regularidade de oferta do produto ao varejo e aos consumidores finais é considerada um aspecto fundamental para garantir a competitividade. Apesar disso, a programação da produção ainda é um ponto de

difícil gestão em todas as iniciativas estudadas, principalmente no que diz respeito à oferta de animais para abate.

O Produtor 1 é o caso em que a produção é mais facilmente planejada, visto que se trata de uma iniciativa verticalizada, em que a gestão de toda a cadeia é feita pela mesma empresa. Neste caso, a empresa faz a programação da engorda de animais de acordo com as vendas do varejo e sua expectativa futura de crescimento. Eventuais excessos de demanda são contornados com a compra de animais de terceiros, o que requer que exista o produto 'novilho jovem' no mercado. Por outro lado, uma possível redução da demanda pode ser contornada através da venda a terceiros ou mesmo do estoque dos animais a campo, embora seja uma estratégia limitada.

O Produtor 2 é o que tem um sistema mais sofisticado de controle da oferta, visando manter a regularidade do fornecimento de matéria-prima, isto é, o abate de animais. A empresa desenvolveu um sistema informatizado próprio, com o qual acompanha a previsão de entrega dos animais dos produtores 'integrados'. Neste sistema, que pode ser alimentado por cada produtor individualmente, através de senha, ou pelos técnicos da empresa, são inseridas informações dos animais a serem entregues para o abate, sendo possível alterar essa previsão a qualquer momento. Desta forma, os dados são acompanhados diariamente pela gerência da empresa e dão subsídios para a programação dos abates de animais e da industrialização da carne.

A perspectiva futura da empresa é poder estabelecer as datas e volumes de entrega de cada produtor com antecedência, mas reconhece que a atual estrutura produtiva da cadeia da carne bovina não permite esse nível de programação. O sistema utilizado, então, permite que todas as alterações vão sendo comunicadas na medida de sua ocorrência, visando fazer os ajustes necessários nos elos do abate e industrialização.

Além da programação da data de abate, a empresa faz o monitoramento do desenvolvimento das pastagens utilizadas pelos produtores. Neste sentido, os produtores recebem visitas mensais dos técnicos da empresa, visando acompanhar o estágio e as condições de desenvolvimento das pastagens, que vão dar as condições de terminação dos animais nas épocas previstas. Todas estas informações estão disponíveis em tempo real aos produtores de forma

individual, no sistema que funciona via Internet. Os dados coletados subsidiam a programação de todas as operações da empresa, que estão sempre projetadas com antecedência de um ano.

O Produtor 3 relata a tentativa de programar o fornecimento de animais, através de ciclos de entrega em que cada produtor teria sua data de entrega e preços fixos. No entanto, em função da variação do preço do boi no mercado, este procedimento não teve sucesso. O que ocorria é que os produtores não cumpriam as entregas em momentos de preços de mercado mais baixos que o fixado previamente, mesmo sendo estabelecido que as diferenças seriam compensadas no momento do pagamento. Desta forma, a iniciativa continua dependendo da oferta de matéria-prima para organizar a produção, ou seja, ainda vendem aquilo que produzem.

Também o Produtor 4 está procurando fazer um controle de sua capacidade produtiva mensal, mas ainda de forma muito incipiente. tendo em vista o pouco tempo da iniciativa, a mesma ainda está em fase de divulgação. A expectativa é poder acompanhar o ciclo de produção de cada associado, sendo possível estabelecer escalas de abate e regularizar a oferta ao longo do ano. Esta inclusive é uma condição que consta no Termo de Parceria firmado entre o frigorífico e a associação, sendo de responsabilidade da mesma.

#### **5.3.5.4 Transferência de informações**

Na iniciativa do Produtor 1, praticamente todos os fluxos de informação ocorrem internamente à empresa. São acompanhados os dados referentes à produção animal, como custos e índices de produção dos diferentes sistemas utilizados. também os indicadores do varejo são monitorados, como volumes, quantidades e preços vendidos diariamente. Este conjunto de informações permite ao Produtor 1 saber a rentabilidade de cada sistema, podendo optar por aqueles mais eficientes. Também os índices do varejo permitem a programação da atividade, sendo utilizados principalmente no que se refere à previsão de venda de carne de acordo com a época.

Em relação ao abate, são transferidas pelo frigorífico informações sobre cada animal abatido. Estas referem-se a peso, dentição, sexo e acabamento de gordura das carcaças, o que permite ao produtor, ao relacionar estes dados com os de produção, ter subsídios para orientar o planejamento da produção animal.

Na iniciativa do Produtor 2, os produtores 'integrados' têm acesso a todas as informações agregadas de produção da empresa e a seu histórico de produção, tudo isso disponibilizado através do sistema já citado. Em relação ao abate, as informações são peso, dentição, sexo e acabamento de gordura das carcaças, fornecidas pelos frigoríficos que prestam este serviço.

Além disto, os produtores têm acesso a informações de mercado, contratos de venda da empresa, além de reuniões técnicas periódicas, visando melhorar o sistema de produção de cada propriedade. Neste caso há a participação das duas empresas parceiras, fornecedoras de sementes e adubos, que repassam a tecnologia dos sistemas de alimentação àqueles produtores que optam por isso.

No caso do Produtor 3, as informações repassadas pelo frigorífico são fundamentais, visto que delas depende a composição do preço a ser pago ao produtor. Desta forma, o produtor recebe, para cada lote de animais entregues à cooperativa, uma planilha contendo as informações provenientes do frigorífico e o preço recebido pelos animais, individualmente, em função delas e do destino da carne proveniente dos mesmos. Estas informações referem-se ao peso, idade, sexo e acabamento de gordura das carcaças, além de sua classificação fiscal do ponto de vista da alíquota de isenção de ICMS. Estas informações alimentam um sistema interno da cooperativa e são utilizadas para acompanhar o desempenho do negócio da empresa.

Este repasse é considerado fundamental para que o produtor oriente sua produção, mas é também uma mudança significativa em relação ao que ocorre nas situações de comercialização de animais no mercado, conforme relata o Produtor 4:

“...e a partir daquilo [a planilha] ele vai saber porque obteve aquela remuneração, quando ele manda o gado não sabe qual vai ser a remuneração, diferente de comercializar com os demais frigoríficos.”

Novamente aqui se salienta a necessidade de confiança para que a transação aconteça, o que dificilmente poderia ocorrer em outro tipo de iniciativa que não uma cooperativa. Além dessas informações, são também disponibilizadas aos produtores aquelas relativas à venda dos produtos, sempre que desejarem, além do momento de prestação de contas por parte da diretoria. Assim, são transferidas informações de mercado às quais o elo da produção normalmente não tem acesso, o que propicia uma transparência maior em relação à formação de preço do produto.

Finalmente, no caso do Produtor 4, as informações repassadas aos produtores são referentes ao abate dos animais, sendo peso, dentição, sexo e acabamento de gordura das carcaças. Além disso, os produtores recebem o diferencial de preço que foi pago por animal, e também o que foi pago à associação referente ao abate de seus animais. Especificamente a associação recebe as informações de todos os animais abatidos no Programa, e faz também um controle do abate dentro do frigorífico.

### 5.3.6 Formas organizacionais adotadas nas iniciativas dos produtores

As formas organizacionais são apresentadas nas Figuras 10, 11, 12 e 13, respectivamente representando os casos Produtor 1, Produtor 3, Produtor 2 e Produtor 4.

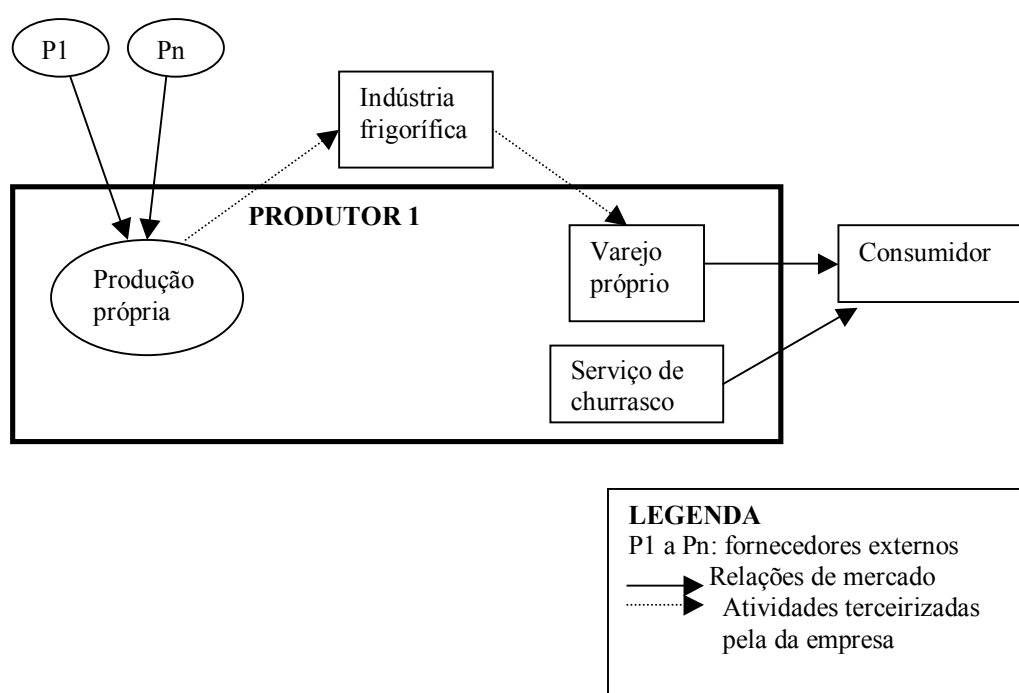


Figura 10 . Forma organizacional da cadeia de suprimentos no caso Produtor 1.

Fonte: Dados da pesquisa

O caso Produtor 1 é a estrutura mais verticalizada, em que todas as etapas da cadeia produtivas estão sob a coordenação de um agente. O Produtor 3 representa uma cooperativa de produtores na qual as decisões também são

centralizadas, embora o fornecimento de matéria-prima tenha que ser negociado com os produtores cooperados. Este fato condiciona problemas de relacionamento semelhantes aos verificados em casos em que os elos são independentes, visto que é preciso definir mecanismos para coordenar as relações e estabelecer as diretrizes da entidade.

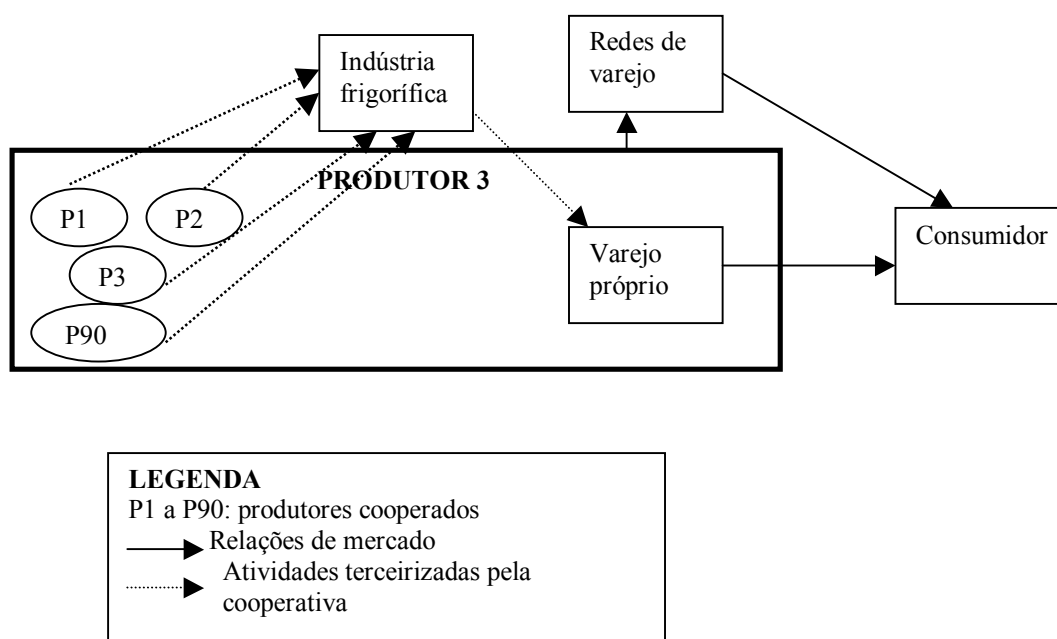


Figura 11 . Forma organizacional adotada no caso Produtor 3

Fonte: Dados da pesquisa

O caso Produtor 2 apresenta uma estruturação da cadeia de suprimentos diferenciada em relação às demais iniciativas dos produtores, e semelhante à configuração estabelecida pela indústria. Faz parte da estratégia do promotor da iniciativa a industrialização do produto carne bovina, além da criação de marca. Para tal, o produtor teve necessidade de ampliar sua base de fornecimento de matéria-prima, e a estratégia utilizada foi semelhante aos casos Frigorífico 1 e Frigorífico 2.



Por outro lado, a estratégia de terceirização do abate e a verticalização do processamento e parte da comercialização também são adotadas, à semelhança dos demais casos do grupo.

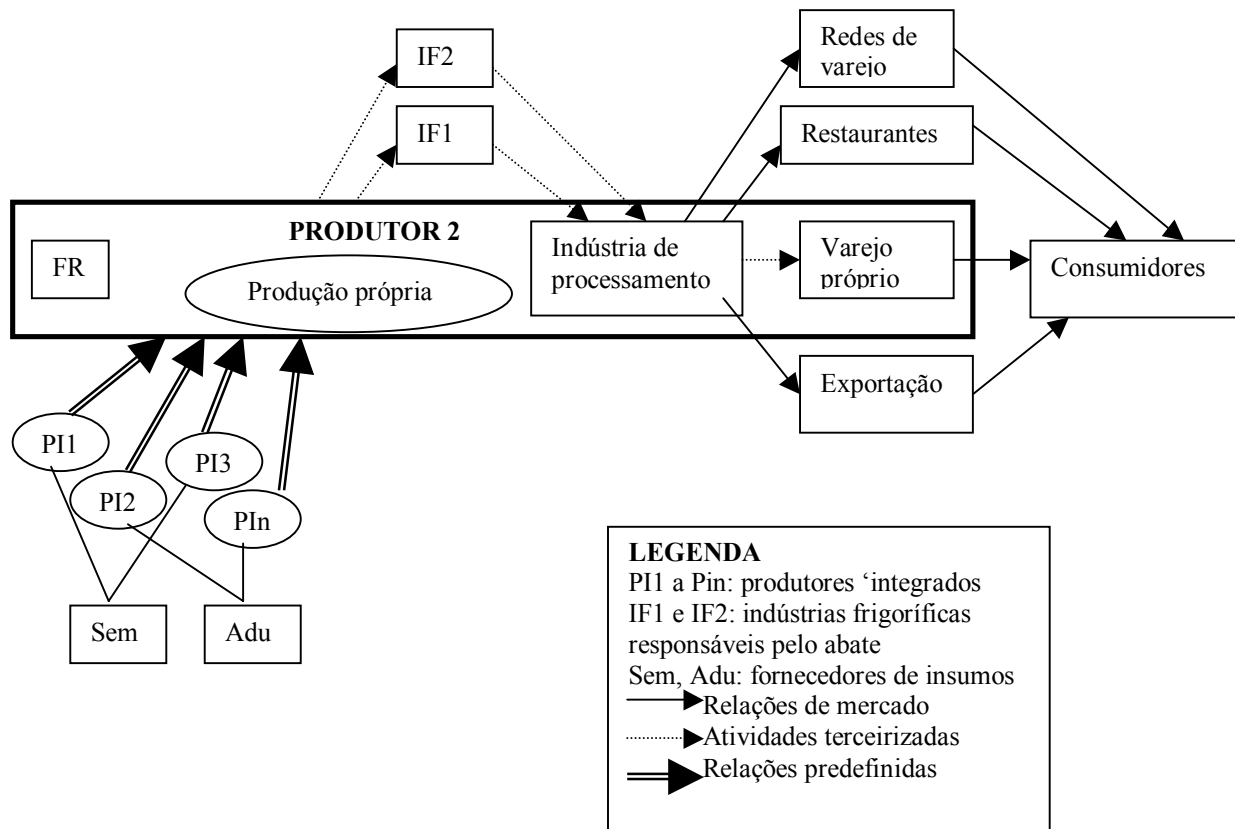


Figura 12 . Forma organizacional adotada no caso Produtor 2.

Fonte: Dados da pesquisa

A forma organizacional do caso Produtor 4 encontra-se descrita na Figura 13. Este caso refere-se a uma associação de raça específica cujo objetivo foi estabelecer uma marca que tivesse reconhecimento dos consumidores, de forma a apropriar-se das margens que o diferenciação do produto final viesse a gerar no mercado. As demais etapas da cadeia produtiva, como abate e comercialização, foram delegadas ao parceiro, o Frigorífico 2. Esta delegação e atribuição de

atividades são definidas em contrato, constituindo o único caso estudado onde há um contrato formal estabelecido entre as partes.

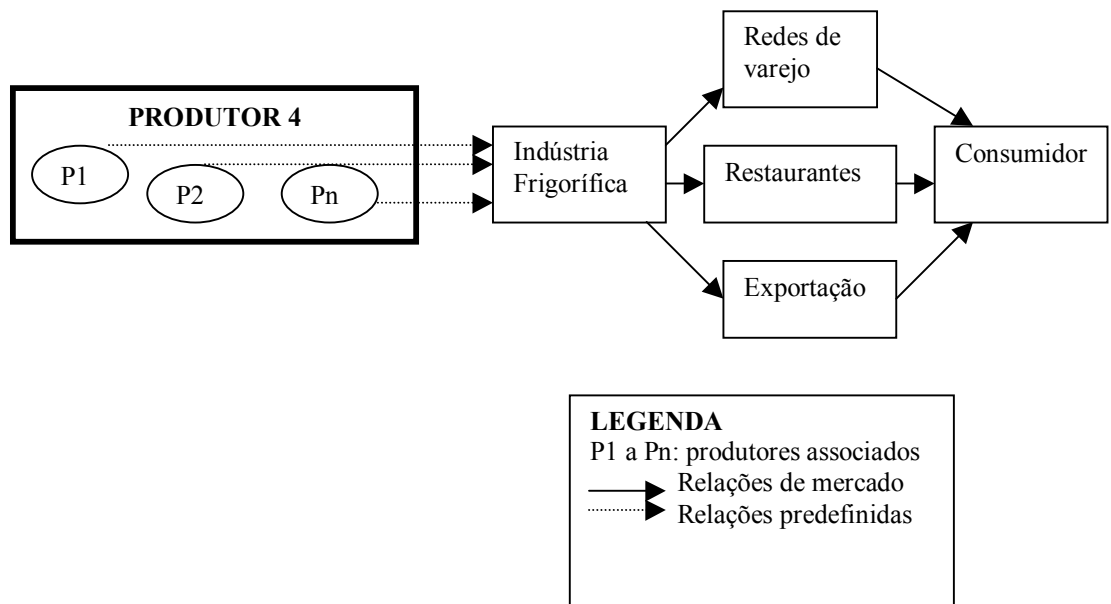


Figura 13 . Forma organizacional adotada no caso Produtor 4

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 3 sintetiza os resultados encontrados nas iniciativas dos produtores:

Quadro 3. Caracterização das iniciativas de gestão da cadeia de suprimentos pelos produtores.

ELEMENTOS DE ANÁLISE	INICIATIVA PRODUTOR 1	INICIATIVA PRODUTOR 3	INICIATIVA PRODUTOR 2	INICIATIVA PRODUTOR 4
Motivação da iniciativa	-Valorização do produto -Criação de mercado/canal de comercialização -Apropriação de margens do varejo	-Valorização do produto -Criação de mercado/canal de comercialização	-Valorização do produto -Criação de mercado/canal de comercialização -Agregação de valor pela industrialização	-Criação de marca que identificasse a raça específica
Estratégia e sua operacionalização	-Terceirização do abate e parcial da desossa -Comercialização em varejo próprio -Agregação de serviços ('kit churrasco') -Criação de marca	-Terceirização da atividade de abate -Comercialização em varejo próprio e redes varejistas -Identificação de nichos de mercado -Criação de marca	-Terceirização do serviço de abate -Industrialização da carne bovina -Comercialização em varejo próprio, restaurantes, grandes redes e exportação -Criação de marca	-Estabelecimento de contrato com frigorífico, definindo forma de comercialização -Criação de marca
Padrões produtivos	-Os padrões referem-se aos animais produzidos -Os cortes ofertados são variados, com crescente participação dos pré-elaborados	-Padrões referem-se aos animais adquiridos -Os cortes ofertados são variados	-Os padrões referem-se aos animais adquiridos -Os cortes ofertados são os nobres, sendo o dianteiro industrializado pela empresa	-Os padrões referem-se aos animais -Os cortes ofertados são de traseiro, focalizando cortes para churrasco
Gestão da cadeia de suprimentos	-A definição de padrões e ações é totalmente feita pela empresa (verticalização da cadeia)	-As linhas gerais de produção são definidas na cooperativa de forma conjunta	-A definição dos padrões e linhas de ação são feitas pela empresa	-O padrão animal é definido em conjunto com o frigorífico, sendo deste a responsabilidade das estratégias de comercialização

Continua...

Continuação...

ELEMENTOS DE ANÁLISE	INICIATIVA PRODUTOR 1	INICIATIVA PRODUTOR 3	INICIATIVA PRODUTOR 2	INICIATIVA PRODUTOR 4
Transações entre os agentes	-Transações com frigorífico são predefinidas (preço e volumes) -Não há contrato formal -Os custos de abate são negociados sistematicamente entre as partes	-Transações com frigorífico são predefinidas (preço e volumes) -Não há contrato formal -Os custos de abate são negociados sistematicamente entre as partes -Sobrepreço de 5% acima do mercado -As transações com os varejistas são de mercado	-Transações com frigorífico são predefinidas (preço e volumes) -Não há contrato formal -Os custos de abate são negociados sistematicamente entre as partes -Existe um sobrepreço variável em relação ao mercado - As transações com os varejistas são de mercado	-Há um contrato formal entre a Associação e o frigorífico, onde são estabelecidos os padrões produtivos e diferenças de preço a serem praticados -Existe um sobrepreço que varia de 2 a 3 % acima do preço de mercado. - As transações com os varejistas são de mercado
Programação da produção	-A programação é realizada internamente a empresa	-Existiram tentativas de programação não efetivadas	-Existe um acompanhamento diário da produção para viabilizar a programação da empresa	-Existe o compromisso em elaborar uma programação para os abates
Transferência de informações	- As informações de toda a cadeia são acompanhadas internamente pela empresa	-As informações do varejo são repassadas na forma de pedidos -As informações do abate e de formação de preço são repassadas aos produtores	-As informações do varejo são repassadas na forma de pedidos -As informações do abate são repassadas aos produtores -Os produtores acompanham a programação do abate e os preços praticados	-As informações do varejo são repassadas na forma de pedidos -As informações do abate são repassadas aos produtores

Fonte: Dados da pesquisa

A motivação dos produtores para promover a estruturação de cadeia de suprimentos na carne bovina originou-se de uma inovação tecnológica ocorrida na produção e não necessariamente de uma forma de viabilizar o atendimento de demandas. Assim, frente a uma crescente produção de animais jovens – novilhos –, motivada, por sua vez, por uma necessidade de aumentar a eficiência da atividade primária, os produtores buscaram novas formas de relacionamento ‘pra frente’ na cadeia, de forma a garantir um canal de comercialização para este produto.

As estratégias adotadas são a terceirização do abate dos animais e a verticalização da comercialização do produto. A diferenciação do produto e a agregação de valor pela criação de marca também são encontradas nos casos estudados neste grupo. Em alguns casos, após o estabelecimento da marca e aumento da regularidade e volume da produção, os produtores passaram também a comercializar seu produto carne para redes de varejo e restaurantes.

A partir das iniciativas de organização, os produtores definem as linhas gerais de produção, em que se identifica a busca constante de adaptação, visando atender à demanda dos consumidores e clientes. As transações entre produtores e frigoríficos são definidas a partir de negociação prévia entre os agentes, que estabelecem preços pelo serviço e volume de animais destinados ao abate. As características deste produto, no entanto, bem como o serviço a ser prestado é estabelecido pelos produtores primários. Em relação aos preços praticados, eles têm como referência sempre os mercados de animais e o de carne de forma geral.

Estas negociações caracterizam o estabelecimento de contratos informais, e apenas no caso Produtor 4 o relacionamento entre as partes é regido por um contrato formal. Este define as características dos produtos a serem adquiridos pelo frigorífico para obter a marca da iniciativa e também o sobrepreço a ser pago aos produtores. Nos casos Produtor 1 e Produtor 3, não existe a comercialização de animais, não havendo o estabelecimento de preço, e no caso Produtor 2 o sobrepreço é praticado eventualmente, de acordo com a demanda pelo produto, não havendo garantias de recebimento de um preço superior ao de mercado.

A programação da produção ainda é incipiente, sendo provavelmente consequência do também pequeno controle e acompanhamento das informações ao longo da cadeia. Os casos produtor 1 e Produtor 2 são os que mais utilizam as informações de forma sistemática. O primeiro, no entanto, representa um acompanhamento interno à empresa, visto que a iniciativa é verticalizada, enquanto que o segundo desenvolve um sistema de informações integrado entre a empresa líder e os demais produtores.

#### **5.4 Análise dos elementos das formas organizacionais**

A seguir discutem-se os elementos de análise das formas organizacionais definidos no método. Um resumo é apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 . Elementos de análise das formas organizacionais encontradas na cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul

ELEMENTOS DE ANÁLISE	INICIATIVA		
	PRODUTORES PRIMÁRIOS	INDÚSTRIA FRIGORÍFICA	VAREJO
Casos estudados	Produtor 1, Produtor 2 Produtor 3, Produtor 4	Frigorífico 1 Frigorífico 2	Varejo 1 Varejo 2
Motivação/objetivos	Valorização da matéria-prima/criação de mercado	Regularidade de matéria-prima/ agregação de valor	Diferenciação/agregação de valor
Estratégias	Verticalização/ diferenciação de produto/ marca	Desenvolvimento de fornecedores/ industrialização/diferenciação de produto/ marca	Seleção de fornecedores/ diferenciação de produto/ marca
Interdependência entre empresas	Técnica/ seqüencial	Recíproca	Poder de oligopsônio do varejo
Transações entre os elos	Verticalizadas	Predefinidas	Mercado
Divisão riscos e recompensas	Interna à empresa	Repasse de ganhos aos produtores	Ganhos apropriadas pelo varejo
Contratos	Terceirização	Formais e informais/ compromisso de fornecimento	Fornecedores preferenciais
Fluxo de informações	Interno/ indústria para produtor/ comunicação para o consumidor	Entre todos os elos envolvidos/comunicação ao consumidor	Indústria para produtor/ comunicação para o consumidor
Forma de coordenação	Hierarquia	Liderança/ planejamento	Mercado
Mecanismos de coordenação	Padronização	Padronização/ financiamento	Padronização

Fonte: Dados da pesquisa

A **motivação** dos agentes para estruturar as cadeias de suprimentos varia em relação ao elo que tomou a iniciativa, e é uma das características de diferenciação dos grupos, sendo que a motivação é a mesma internamente a cada grupo. Neste sentido, os produtores de gado visam valorizar seu produto 'novilho jovem', criando um canal de comercialização para o mesmo. Os frigoríficos buscam principalmente maior regularidade de fornecimento e a possibilidade de programação da atividade da indústria. Com isso, pretendem fortalecer-se como fornecedores perante o varejo, criando um produto diferenciado e de qualidade. A motivação do varejo é de agregar valor ao produto final e apropriar-se de ganhos obtidos com sua comercialização.

As diferentes motivações partem de uma única realidade, que é o surgimento no mercado dos 'novilhos jovens', que são animais prontos para o abate entre os 24 e 30 meses. A produção destes animais, por sua vez, foi desencadeada por uma necessidade do elo da produção primária em aumentar a rentabilidade de sua atividade a partir da redução do ciclo produtivo. Ou seja, uma inovação tecnológica, motivada pela necessidade de aumentar a eficiência das unidades produtivas de gado de corte, fez surgir no mercado um novo produto: o novilho jovem. Este produto, no entanto, não tinha mercado, e havia dificuldade na sua comercialização.

Por outro lado, o desenvolvimento de pesquisas em tecnologia de alimentos mostrou que esta matéria-prima (novilho jovem) garantia um produto (carne de novilho jovem) de melhor qualidade, considerando os aspectos valorizados pelo consumidor, como maciez, sabor e suculência (Felício, 1998).

Aparentemente, a busca de eficiência motivou uma inovação que criou um produto novo para o qual era preciso criar mercado. Para criar um mercado era preciso garantir o fornecimento, o que motivou então a estruturação das formas organizacionais dentro da cadeia. Os resultados indicam a existência de diferentes tipos destas formas organizacionais, que variam conforme o elo que tomou a iniciativa, e conforme as condições que cada um tem em relação a apropriação dos ganhos dessa inovação.

As **estratégias** utilizadas nas iniciativas também caracterizam diferenças entre os grupos de casos estudados. As iniciativas dos produtores, bastante verticalizadas, utilizam a estratégia de terceirização do abate dos animais,



pagando aos frigoríficos pela prestação de serviço. Isto justifica-se por ser uma atividade bastante especializada, que requer estrutura e custos fixos que não compensam a entrada dos produtores no negócio (Poirer & Reiter, 1997). A gestão da comercialização, no entanto, assim como a definição de padrões e produtos são internalizadas. Isto caracteriza iniciativas nas quais a decisão é centralizada, e a negociação se restringe à definição dos custos do abate com a indústria, o que é fundamental para a viabilidade do negócio.

O Produtor 2, no entanto, em função de ter outros produtores como fornecedores, organizou sua cadeia de suprimentos com uma configuração semelhante às iniciativas da indústria, casos Frigorífico 1 e Frigorífico 2. Estas iniciativas, por sua vez, desenvolveram formas organizacionais bastante semelhantes, e a estratégia baseiam-se no desenvolvimento de fornecedores. Neste sentido, estruturaram uma rede de produtores capazes de fornecer matéria-prima na qualidade desejada pela indústria, que é quem define os padrões. A regularidade do fornecimento também está sendo buscada, embora ainda existam problemas neste sentido. A estratégia foi operacionalizada a partir do incentivo à formação de pastagens, visto que a alimentação dos animais é o elemento primordial para garantir a obtenção da matéria-prima. Para viabilizar o sistema de produção, os frigoríficos estruturaram uma rede de fornecedores de insumos que financiam os mesmos e dão assistência técnica aos produtores, além de consultoria e assistência econômica por empresas específicas.

A principal estratégia das empresas varejistas pode ser caracterizada como a de seleção de fornecedores. Isto ocorre a partir de padrões definidos pelo varejo e transmitidos aos frigoríficos. Vale ressaltar que os dois casos estudados neste grupo representam grandes empresas varejistas, que têm poder de mercado para repassar as exigências a montante na cadeia.

As estratégias comuns aos três grupos são a diferenciação de produto e o desenvolvimento de marca. A diferenciação visa agregar margens de comercialização, mas isso se verifica apenas nos casos de iniciativas do varejo. Nos casos de iniciativa dos produtores, eles relatam ser bastante difícil obter margens maiores nos seus produtos, pois, apesar da qualidade superior, aparentemente os consumidores não estão dispostos a pagar mais pelo produto.

Os entrevistados relatam ainda a grande concorrência que existe no varejo, inclusive com carne de origem clandestina, cujo preço é menor.

As iniciativas das Indústrias e do Produtor 2 estão apostando na diferenciação para aumentarem seu poder de barganha junto ao varejo e, apesar de serem recentes, os entrevistados relatam estar obtendo resultados. Neste caso, a causa é a valorização dos consumidores, que faz com que o varejo esteja disposto a pagar mais pelo produto para atender a uma demanda do consumidor. Nota-se que existe um mercado na capital e nas grandes cidades do estado que valoriza e paga um diferencial pelo produto de qualidade superior. No caso do Varejo 1, existem dificuldades pelo fato da mesma empresa ofertar carne comum e carne de novilho jovem, em que, pela comparação direta de preço, o produto diferenciado perde competitividade. É possível, no entanto, que também seja causa o público predominante desta empresa, que é das classes B, C e D.

A criação de marca, que possibilita a identificação do produto pelo consumidor, é utilizada como tentativa de garantia de apropriação do valor relativo ao produto diferenciado. Isto caracteriza a disputa entre os elos da cadeia, visto que o promotor da iniciativa procura identificar o produto final com a sua empresa. Neste sentido, as empresas varejistas adotaram a marca própria na carne bovina, e as demais iniciativas de produtores e indústrias também identificam seu produto com a marca da empresa. Apenas do caso no Produtor 4, o produto tem, além da certificação da associação, a marca do Frigorífico 2, que é o parceiro responsável pelo abate e pela comercialização.

A utilização de marcas, por sua vez, cria uma necessidade de maior controle, visto que qualquer problema com o produto é imediatamente associado à marca, quando ela existe. Neste sentido, há uma preocupação grande das empresas com qualidade, padronização e regularidade, sendo possível caracterizar os dois últimos aspectos como ganhadores de pedido, enquanto qualidade seria o qualificador nesse novo mercado (Slack, 1993).

No aspecto da valorização do produto pelo consumidor identifica-se um nicho de mercado na carne bovina que seria o de cortes para churrasco. Os resultados indicam que este consumo, em função das características envolvidas – comemorações, eventos familiares, aspectos ligados ao lazer - justifica a

aquisição de um produto de maior preço. Isto explica o fato da maioria das iniciativas focalizar os cortes nobres e de churrasco como seu produto final.

Por outro lado, nos casos Produtor 1 e Produtor 2, há uma identificação de um mercado diferenciado também para os cortes menos nobres ou 'de segunda'. Este cortes, que são encontrados no dianteiro do animal, geralmente são pouco valorizados e consumidos por uma parcela da população de baixa renda, que não teria condições de pagar mais por um produto 'carne de novinho jovem'. Estes produtores relatam, no entanto, que estes consumidores do produto de dianteiro identificam a diferença entre o produto de novinho jovem e a carne comum, e exercem sua preferência ao escolherem as referidas marcas.

Isto contrasta com a percepção das iniciativas do varejo e da indústria, que não acreditam ser possível agregar valor aos cortes menos nobres. Vale ressaltar que o público-alvo dos dois grupos é bastante diferenciado, sendo que as iniciativas dos referidos produtores têm atuação principal no interior do estado, o que pode indicar uma segmentação de mercado não identificada pelas iniciativas maiores. Estes resultados indicam a existência um nicho de mercado que pode ser interessante para a atuação local de empreendimentos de pequeno e médio porte.

Segundo a percepção dos produtores, a característica do produto mais valorizada pelos consumidores é a maciez. Isto está de acordo com as pesquisas realizadas na área de tecnologia de carnes (Felício, 1998 ), onde este atributo é o mais citado pelos consumidores de carne bovina. Em segundo lugar, os produtores apontam o acabamento de gordura como outra característica demandada pelos consumidores, e refere-se à espessura e coloração da gordura que cobre a carne. Esta característica é importante em cortes para churrasco, uma vez que vai influenciar nas características do produto após o preparo. Como boa parte do consumo desta carne de qualidade na Região Sul do Brasil é direcionada ao churrasco, um prato típico, este aspecto assume importância fundamental.

A obtenção destas características no produto final são condicionadas pela idade dos animais, que devem ser jovens, pelo grau de acabamento de gordura na carcaça e também pela raça, que tem influência sobre as duas características anteriores. Em função disto, a produção de animais está voltada para o produto

‘novilho jovem’. Em relação à genética, a raça tem influência na capacidade de os animais terem deposição de gordura ainda quando jovem, o que ocorre com raças britânicas como Angus ou Hereford. Ainda em relação a padrões, é possível dizer que existe um novo padrão definido de animal – novilho jovem -, e já surgindo outro – terneiro -, além de ser mantido o padrão exportação, pois os mercados trabalham com cortes maiores e necessitam animais mais velhos.

De acordo com os dados obtidos, é possível dizer que a estruturação da cadeia de suprimentos ainda não está organizada para produzir o que vende e, neste caso, a indústria desempenha o papel de elo de ligação entre produção e demanda na cadeia produtiva. Neste sentido, ela compra o que existe no mercado de animais e deve canalizar os diferentes produtos para diferentes mercados de carne, de acordo com a demanda dos clientes. Como a matéria-prima ainda não é padronizada, as empresas utilizam estratégias de padronização pelos clientes. Nas palavras do Frigorífico 1:

“...não produzimos para vender, vendemos o que está produzido, pode ser que mude daqui a pouco em função de estratégia, mas isso é o que a gente faz.”

Estas constatações indicam que a tendência do varejo é de transferir para a indústria a função de padronização na cadeia, utilizando-a como este ‘amortecedor’, repassando os custos de controle e os riscos de não obtenção do produto demandado. Isto fica claro na mudança de atuação do Varejo 2, que voltou às relações de mercado após atingir uma estabilidade no fornecimento do produto. No outro caso estudado, o Varejo 1 não pode transferir essa função, visto que a atividade de abate é interna à própria empresa.

Tendo em vista que as características dos produtos estão diretamente relacionadas às da matéria-prima, existe uma grande **dependência** em relação ao elo da produção primária. Isto deveria se refletir na valorização do produto e conseqüentemente em ganhos para os produtores, mas não é o que se verifica na prática. Na verdade, o maior gargalo de competitividade da cadeia parece ser a comercialização e o acesso ao mercado, o que transfere o poder para o elo varejista. Além disso, a dificuldade do elo primário em garantir padronização e regularidade, que é repassada para a indústria, faz com que estes elos percam

competitividade como fornecedores, ficando difícil aumentar seu poder na negociação com o elo final da cadeia.

Neste sentido, há uma clara disputa de poder dentro da cadeia nas iniciativas estudadas no que diz respeito à formação de preço do produto. O poder dominante acaba sendo o do varejo, baseado no poder informacional e de comunicação com o consumidor, o que reforça os resultados obtidos por Vesser et al. (2000). Os autores analisaram a cadeia da carne suína na Holanda e chegaram à conclusão que, a partir deste tipo de poder, o elo varejista apropria-se de grande parte do valor agregado ao produto. Desta forma, a importância do poder oriundo da capacidade de produção fica em segundo plano no que se refere à capacidade de apropriação dos benefícios obtidos com a iniciativa.

Em relação à **divisão de recompensas**, que é um pressuposto do GCS, nas iniciativas do varejo pode-se observar que a comercialização é baseada nos preços de mercado e segue as 'regras' de oferta e demanda, sendo praticados 'bônus' sobre o preço do produto apenas em momentos quando a oferta é menor que a demanda. Não existe gestão das empresas sobre o preço do produto, no sentido de defini-lo em função dos custos de produção. A adoção da forma de pagamento 'por rendimento', isto é, pagamento por quilo de carne e não quilo de animal vivo, é o que beneficia o produtor de animais jovens, e o único diferencial que o mesmo recebe, nestes casos, pela produção de matéria-prima de melhor qualidade. Nas iniciativas da indústria, existe um percentual estabelecido a ser pago aos produtores sobre o preço de mercado, também não considerando os custos de produção.

A forma de pagamento por rendimento caracteriza uma mudança significativa nas **transações entre os agentes** dentro da cadeia, visto que o que predomina ainda é o pagamento por peso-vivo. Esta forma tradicional de comercialização de animais reflete a predominância de transações esporádicas e sem comprometimento entre as partes, de forma que o relacionamento termina no momento de embarque dos animais ou recebimento do pagamento pelos mesmos. Por outro lado, o pagamento a rendimento pressupõe uma mudança de atitude dos agentes, visto que os animais são entregues à indústria e somente após o abate o produtor saberá quanto vai receber pelo seu produto. A adoção desta forma de pagamento é considerada fundamental para o aumento da

eficiência da cadeia da carne bovina por Lamb & Beshear (1998), que estudaram a organização da cadeia nos Estados Unidos.

Esta mudança requer a existência de confiança entre os agentes, ou existirão custos muito altos de controle do processo por parte dos produtores, o que em geral não acontece. A confiança somente pode ser desenvolvida a partir de um relacionamento mais freqüente entre as partes, que é o que se verifica nos casos estudados. Pode-se concluir que a mudança na forma de pagamento foi possibilitada por esta aproximação entre os agentes, que era vista como necessária pela indústria, pois, de acordo com os entrevistados, é preciso pagar a carne adquirida, e não os animais. Do ponto de vista dos produtores, isto requer uma mudança na visão que eles têm do seu negócio, passando a focalizar a produção de carne e não mais a de animais.

Especificamente em relação à iniciativa do Varejo 2, vale ressaltar um movimento de aparente retrocesso em relação à estruturação da cadeia. Neste caso, a forma organizacional inicialmente estruturada estava em concordância com alguns princípios da formação de cadeias de suprimentos, como o trabalho conjunto dos agentes da cadeia, a redução da base de fornecedores, monitoramento contínuo do processo e seu conhecimento por todos os agentes. Com o passar do tempo, no entanto, essa estruturação da cadeia de suprimentos deixou de ser predominante, verificando-se, inclusive, um retorno às relações de mercado entre os agentes da cadeia. Os resultados indicam que a forma de estruturação inicial da cadeia foi buscada somente como forma de garantir o suprimento de uma matéria-prima que era escassa. A partir do momento em que a oferta aumentou, e era possível encontrar a matéria-prima no mercado, o varejo não se sentiu mais 'obrigado' a trabalhar de forma conjunta, optando por usar seu poder de barganha e beneficiar-se da concorrência entre os fornecedores.

A justificativa do Varejo 2 para não manter mais o sobrepreço é o fato de que o produto valorizou-se o suficiente para que o mercado seja capaz de garantir esse diferencial. Na verdade, pode-se dizer que está sendo estabelecido um 'novo mercado', que seria o da carne de novilho jovem, paralelamente ao que se poderia chamar de carne bovina comum. Desta forma, o que inicialmente se constituiu como uma forma organizacional diferenciada na cadeia da carne bovina, quando a gestão da mesma era feita pelo Varejo 2, que definia padrão de

produto e preços diferenciados a serem pagos, passou novamente a ser coordenada pelo mercado, no momento em que aumentou a oferta de novilhos para abate.

Os resultados obtidos indicam que ainda é difícil substituir o mercado como coordenador desta cadeia, podendo as formas organizacionais identificadas serem um estágio na trajetória da mesma, que viabilize a mudança do padrão tecnológico dominante (Dosi, 1984)<sup>6</sup>. É possível que, após chegar-se a um patamar tecnológico superior, com regularidade e padronização de matéria-prima, estas formas organizacionais retornem à coordenação pelo mercado. Isto estaria de acordo com os resultados obtidos por Borch (2000), que analisou as estratégias de alianças desenvolvidas por empresas varejistas na Noruega e chegou à conclusão que estas alianças são temporárias e 'pro forma', visando especificamente a redução de custos.

Também estudo do IEL (2000) conclui que a melhoria da coordenação vertical na cadeia da carne bovina não necessariamente passam pelo abandono do mercado *spot* em direção à integração vertical. Os resultados obtidos pelo referido estudo indicam que “ações facilitadoras dos fluxos físicos, financeiros e de informações ao longo da cadeia, bem como (...) ações integradas de seus agentes” podem garantir as melhorias necessárias.

No âmbito destas relações entre os agentes, a existência de **contratos** formais de fornecimento é bastante incipiente. Este tipo é encontrado somente no caso da iniciativa do Produtor 4 com o Frigorífico 2, em que são estabelecidas características dos animais participantes do Programa, diferencial de preço a ser pago e o papel da indústria, da associação de raça e dos produtores.

Nas iniciativas do varejo não existem contratos estabelecidos, apenas fornecedores preferenciais no caso do Varejo 1. O Varejo 2 tem como fornecedores praticamente todos os frigoríficos em funcionamento no estado, e o acordo entre as partes é apenas no que diz respeito à padronização do produto.

As iniciativas da indústria apresentam uma estruturação maior em termos de características de animais e agentes envolvidos nos Programas, que contam

---

<sup>6</sup> De acordo com Dosi a estrutura de uma indústria resulta da ação inovativa passada das firmas, que, ao constituírem suas posições assimétricas, foram dando 'forma' ao setor, estabelecendo o número e o tamanho dos participantes, o grau de concentração, os mecanismos de barreiras à entrada e à mobilidade, os parâmetros concorrenciais, entre outros.

com a definição dos papéis a serem desempenhados pelos participantes. Estas definições, no entanto, não são objeto de contrato formal, caracterizando-se como um protocolo de intenções entre os parceiros. As empresas relatam a tentativa de formalização das relações, mas os produtores demonstram estar muito receosos em relação a isso, temendo ficar 'amarrados' à indústria.

Nas iniciativas dos produtores existe o estabelecimento de contratos informais de terceirização do serviço de abate com os frigoríficos. O principal ponto de negociação é o custo do serviço, e é feita periodicamente, de acordo com a variação dos preços dos animais e seus subprodutos no mercado.

O **fluxo de informações** adquire importância a partir da necessidade de controle. Em todos os casos, é possível perceber que existem as informações de consumo para iniciar um processo de programação da produção, mas estas não são utilizadas com esta finalidade, visto que não há uma organização dos agentes neste sentido. O fluxo de informações aparece mais estruturado nas iniciativas da indústria, onde é utilizado como suporte à decisão dos agentes e à programação das atividades. O problema maior ainda se encontra no elo primário, em que o controle é muito incipiente. Nesse sentido, as formas organizacionais estruturadas pela indústria prevêm a organização dos dados e uma obrigatoriedade na coleta e repasse dos mesmos para a empresa de acompanhamento econômico. Um dos objetivos do controle dos dados é viabilizar a utilização de sistemas de rastreabilidade para os produtos.

O fluxo de informações no sentido da produção para o consumidor, que pode ser chamado de comunicação ao consumidor, também tem a atenção dos agentes. Isto é uma forma de valorização dos produtos, a partir do momento que informa as características e qualidades dos mesmos. As estratégias utilizadas são a divulgação direta do produto no ponto-de-venda, degustação, distribuição de folhetos explicativos sobre o produto e suas formas de preparo e ainda *merchandising*.

Em relação à **forma de coordenação** adotada pelas iniciativas, pode-se observar três tipos diferenciados, que estão relacionados aos diferentes grupos estudados. Um deles está relacionado às iniciativas do varejo, em que as empresas utilizam-se de seu poder de barganha na cadeia para definir regras de comercialização e padrões de produto. Assim, as decisões são tomadas de forma



individual pelas empresas da cadeia produtiva, caracterizando relações de mercado.

Outro tipo é forma de coordenação adotada nas iniciativas dos produtores primários também é bastante centralizada. Estas iniciativas adotam uma forma hierárquica de coordenação, visto que são predominantemente verticalizadas. Desta maneira, a empresa responsável pela iniciativa define desde os padrões da produção animal até os produtos finais comercializados ao consumidor. Embora o abate não seja interno às empresas, são estas que definem as condições desta atividade, visto que é um serviço prestado pelos frigoríficos.

As iniciativas da indústria são as que apresentam uma forma de coordenação que pode ser considerada intermediária entre o mercado e a coordenação hierárquica. Os frigoríficos posicionam-se como promotores de Programas de produção de carne, atuando como líderes dos mesmos. Desta forma, embora eles definam os padrões produtivos de animais a serem adquiridos e produtos finais a serem comercializados, a definição de sistemas de produção é realizada de forma conjunta com os produtores e demais agentes participantes. É possível dizer que existe, nestes casos, um planejamento conjunto entre os agentes, pelo menos de parte das atividades desenvolvidas na cadeia.

Este papel de liderança desempenhado pela indústria também se verifica no caso Produtor 2, e é a principal diferença entre este e as demais iniciativas de produtores. Neste caso, em função da necessidade de ampliar sua base de fornecimento, o Produtor 2 adquire matéria-prima (animais) de outros produtores, para o que desenvolve parcerias semelhantes às das iniciativas da indústria.

Para garantir o fornecimento do produto desejado, o varejo utiliza-se da padronização como **mecanismo de coordenação**. Também a indústria adotou este mecanismo de coordenação, mas, em função da necessidade de incentivar a produção primária para garantir o fornecimento, os frigoríficos estão fazendo o planejamento conjunto com os elos a montante, inclusive com os fornecedores de insumos. O incentivo surge na forma de sobrepreço pago aos produtores pelo produto dentro das especificações definidas pela indústria, que assume o papel de líder no processo. Outro mecanismo adotado é o financiamento, a partir do qual é viabilizado o investimento dos produtores. Este é fornecido pelo frigorífico e fornecedores de insumos, no caso Frigorífico 1, ou ainda delegado a um agente

específico de fomento, que se baseia na forma organizacional para ter garantias de retorno do capital emprestado, no caso da iniciativa do Frigorífico 2.

Também as iniciativas de produtores de gado utilizam a padronização como mecanismo de coordenação. Embora estas iniciativas adotem uma forma organizacional bastante verticalizada, no relacionamento com outros agentes é estabelecido um padrão de produtos e serviços. Isto verifica-se nas transações entre os produtores e a indústria, em que os primeiros definem o padrão de produto que desejam obter após o abate. Também a padronização define os animais a serem abatidos nos casos Produtor 2 e Produtor 3, em que existem vários fornecedores.

Nesta seção foram apresentados os resultados obtidos na pesquisa, a partir da análise dos elementos definidos com base nos conceitos teóricos apresentados no capítulo 2. Estes resultados caracterizam as diferenças existentes entre os grupos de iniciativas estudados, que foram analisadas quanto a seus condicionantes e principais conseqüências. No capítulo seguinte apresentam-se as conclusões da pesquisa, além de apontadas suas principais limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre competitividade cada vez mais abordam o relacionamento entre as empresas como um de seus determinantes. A realidade econômica e organizacional, vigente num contexto de globalização, faz com que os resultados não mais dependam somente da eficiência de processos internos à empresa. De forma crescente, é necessário focalizar as relações entre a empresa e os demais participantes de sua cadeia de produção, sejam eles fornecedores ou clientes, em que a concorrência estabelece-se entre cadeias e não mais entre empresas de forma individual.

Diante da realidade que se apresenta, o desenvolvimento de estudos e teorias ocorre no sentido de explicar essas relações. O objetivo é auxiliar na busca de eficiência e estabelecer determinantes de competitividade que possam direcionar a atuação das empresas.

O presente trabalho foi desenvolvido no âmbito da organização e gestão de cadeias de suprimentos. Especificamente trata da cadeia produtiva da carne bovina no Rio Grande do Sul, onde foram identificadas diferentes formas organizacionais adotadas pelos seus agentes. São objeto de pesquisa as iniciativas desenvolvidas por grupos de produtores, por frigoríficos e por empresas varejistas para a produção de carne bovina.

Partiu-se da identificação das diferentes formas de estruturação destes grupos organizados dentro da cadeia, e buscou-se investigar esta organização. Dentro disso, os objetivos recaíram sobre quais as motivações que levaram as empresas a adotar uma forma diferenciada de coordenação que não via mercado, que estratégias foram desenvolvidas e como é o relacionamento entre os agentes.

Para subsidiar a análise, foram utilizados conceitos considerados fundamentais para a explicação do fenômeno observado. Assim, o trabalho utiliza-se dos conceitos de Cadeia Produtiva, Economia dos Custos de Transação e Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos. O primeiro serve de base para a definição do objeto de estudo, o segundo define condicionantes das formas de

organização e o último aborda, de forma prescritiva, como deve ser a organização de uma cadeia de suprimentos.

A seguir são apresentadas as conclusões da pesquisa, suas principais limitações e ainda sugestões para pesquisas futuras.

## **6.1 Conclusões**

Os resultados obtidos demonstram a existência de três formas organizacionais diferenciadas de organização e gestão da cadeia de suprimentos de carne bovina no Rio Grande do Sul. Estas formas estão relacionadas aos três grupos de iniciativas estudadas, isto é, variam de acordo com o elo da cadeia que tomou a iniciativa de organização. Desta forma, as iniciativas em que os promotores são produtores de gado de corte, indústria frigorífica e empresas varejistas caracterizam formas organizacionais distintas.

No grupo de iniciativas dos produtores de gado de corte, a configuração da cadeia de suprimentos apresenta-se bastante verticalizada, sendo a maioria das atividades desenvolvidas sob a coordenação dos produtores. Assim, os produtores são responsáveis desde a produção de matéria-prima (animais) até a comercialização do produto final (carne bovina), em varejo próprio. A atividade de abate é terceirizada, visto que os investimentos são elevados e a capacidade ociosa da indústria é alta, o que não compensaria a entrada no negócio. De qualquer maneira, são os produtores que determinam as condições em que a atividade industrial é desenvolvida.

As iniciativas do varejo, por sua vez, pouco diferem das relações de mercado predominantes na cadeia, visto que as empresas definem um padrão de produto a adquirir. Tendo em vista que o produto é diferenciado da 'carne comum', com características específicas, ocorre que são selecionados aqueles fornecedores capacitados a entregar o produto nas condições demandadas pelo varejo. Ou seja, existem fornecedores preferenciais, o que, embora não atuem mediante contratos estabelecidos, condiciona um relacionamento diferenciado da coordenação pelo mercado.

No caso das iniciativas da indústria, a forma organizacional adotada é caracterizada como intermediária entre as duas anteriores. Com vistas a atender uma demanda do varejo cada vez mais exigente em termos de qualidade, padronização e regularidade, os frigoríficos estruturaram sua cadeia de suprimentos a partir do desenvolvimento dos fornecedores de matéria-prima, trabalhando em conjunto com produtores de gado de corte e empresas fornecedoras de insumos. Não se verifica, no entanto, uma mudança no relacionamento de mercado com o varejo, a não ser no caso de serviços de alimentação (restaurantes).

A partir desta realidade, procurou-se investigar as causas destas diferenças, recorrendo-se, para tal, à base conceitual utilizada.

Para a Economia dos Custos de Transação (ECT) (Williamson, 1985), a diversidade contratual é explicada principalmente pelas diferenças que existem nos atributos das transações. O primeiro atributo é a frequência, ou seja, a recorrência ou regularidade de uma transação. O segundo atributo é a incerteza, que se refere ao desconhecimento de elementos futuros relacionados à transação. O último atributo enfocado é a especificidade dos ativos envolvidos na transação, e é considerado o que tem papel principal na definição da forma de organização adotada.

Estes atributos condicionam a determinação da estrutura de governança ótima, que deve ser escolhida pelos agentes produtivos, e que varia entre a coordenação pelo mercado e a hierarquia. Entre os extremos deste *continuum* estão as estruturas híbridas de governança, que são regidas por contratos entre as partes. Em relação a estas, de acordo com Williamson (1985) existe uma faixa de variação de especificidade de ativos na qual formas contratuais diferenciadas apresentam a mesma eficiência (ou custos).

As formas organizacionais, identificadas a partir do estudo de casos realizado na cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul, enquadram-se em estruturas de governança híbridas, segundo a ECT. Em relação à especificidade dos ativos envolvidos nas transações, identifica-se este atributo ter o mesmo grau de especificidade em todos os casos estudados. Isto, de acordo com o modelo proposto por Williamson (1985), corresponderia a uma única forma ótima de governança.

O que se verifica a partir dos resultados, no entanto, é que se encontram três tipos diferenciados do que se denominam, neste trabalho, formas organizacionais estabelecidas entre os agentes, dentro da mesma estrutura híbrida de governança, tal qual descrita por Williamson (1985). Isto remete aos outros atributos das transações, quais sejam, incerteza e frequência.

Tendo em vista que a frequência das transações não difere entre os casos estudados, a diferenciação das formas organizacionais encontradas relaciona-se principalmente à incerteza das transações. A incerteza, neste caso, estaria associada à assimetria das informações relativas ao mercado, e ao poder de barganha que esse conhecimento do mercado traz para os agentes da cadeia. Também o risco associado à não existência de canais de comercialização para o produto parece condicionar a forma de organização.

Neste sentido, os resultados indicam que a forma organizacional adotada pelos agentes depende da incerteza que o elo que toma a iniciativa de organização da cadeia tem em relação ao mercado. Isto explica o fato de as iniciativas dos produtores de gado serem bastante verticalizadas, enquanto as iniciativas do varejo aproximam-se mais das relações de mercado. Neste caso, a existência de oligopsônios no varejo determina um poder destas empresas sobre o restante da cadeia, enquanto que a forma encontrada pelos produtores primários para apropriar-se dos ganhos da iniciativa foi um grau elevado de verticalização.

Entre estas formas organizacionais, encontram-se as iniciativas das indústrias, que buscam fortalecer seu poder na cadeia diante do varejo. Para isto, as empresas necessitam garantir seu fornecimento de matéria-prima na qualidade e regularidade necessárias, o que determina a necessidade de transações predefinidas com o elo a montante.

Entretanto, o poder dos agentes na cadeia também é definido pelo volume e qualidade de produto. Estas condições podem levar os agentes a reduzir o grau de verticalização, como admite fazer o Produtor 1, ao buscar outras fontes de matéria-prima, e o Produtor 3, ao aumentar o número de cooperados. Estas condições levaram o Produtor 2 a estabelecer uma forma organizacional semelhante às adotadas pela indústria, dada a importância do fornecimento de matéria-prima.

As semelhanças entre as formas organizacionais das cadeias de suprimento das iniciativas estudadas estão relacionadas à motivação dos agentes para a estruturação e ao desenvolvimento das atividades produtivas, especificamente a padrões, forma de pagamento e constituição de marca.

Todas as iniciativas estudadas desenvolveram-se no âmbito da produção de 'carne de novilho jovem', identificado como um produto de qualidade superior à 'carne comum'. Isto, no entanto, não partiu de uma demanda do mercado, mas principalmente de uma mudança na base produtiva. Esta mudança teve sua origem em uma necessidade do elo primário em aumentar a rentabilidade da atividade, reduzindo o ciclo de produção com a terminação de animais jovens.

A consequência desta mudança é o fato de existir atualmente o que se caracteriza como um novo mercado, o de 'carne de novilho jovem', o que indica uma segmentação em função do produto final, com uma padronização definida. Os resultados demonstram, ainda, que um outro segmento está surgindo, que é o de 'carne de terneiro', produto oriundo de animais superjovens, como são classificados. Neste novo mercado, os fatores padronização e regularidade de fornecimento são determinantes da competitividades das cadeias de suprimentos.

A partir dos resultados é possível concluir que, no caso de produtos diferenciados, há uma tendência à estruturação de formas de gestão e organização das cadeias de suprimentos também diferenciadas. No entanto, dependendo do elo que se estabelece como promotor e gestor da iniciativa, as relações na cadeia de suprimentos são mais ou menos próximas às de mercado.

No caso das iniciativas do varejo, o mecanismo de coordenação utilizado é a padronização, a partir do que as empresas garantem o suprimento do produto nas condições desejadas. Este mecanismo também é utilizado nas demais iniciativas, porém não é o único. Nas iniciativas da indústria, o financiamento e a assistência técnica aparecem como importantes mecanismos para obter o produto desejado. A partir deles, os frigoríficos procuram garantir as características desejadas da matéria-prima de forma a ofertar um produto com regularidade de qualidade e volume. Outro mecanismo utilizado, no caso do Frigorífico 2, é o diferencial de preço praticado.

No que se refere às iniciativas de produtores, até pelo grau de verticalização existente, o estabelecimento de padrões produtivos é o mecanismo

principal de coordenação. No caso das iniciativas do Produtor 2 e Produtor 3, a assistência técnica e os diferenciais de preço são os mecanismos que garantem o suprimento nas condições desejadas.

Conclui-se que a padronização é o principal mecanismo de coordenação, o representa um avanço em relação ao mercado de 'carne comum', onde estes indicadores não estão determinados. É possível dizer, ainda, que dada as necessidades de investimentos na produção primária para obter o produto 'carne de novilho jovem', financiamento e assistência técnica também podem ser mecanismos utilizados para a coordenação das cadeias produtivas.

Nas iniciativas do varejo, as empresas utilizam seu poder de barganha na cadeia, oriundo da existência de ologopsônios e do poder gerado pelo acesso às informações do mercado consumidor, para determinar o preço do produto 'para trás' na cadeia de suprimentos. É possível, no entanto, que venham a existir problemas de qualidade e regularidade no fornecimento desse produto, principalmente se os produtores visualizarem formas mais compensadoras de relacionamento na cadeia.

Ainda em relação à padronização, percebe-se uma tendência do varejo em repassar esta função para a indústria, não assumindo para si custos decorrentes da variabilidade das características produto. A função de padronização verifica-se já estar sendo desempenhada pela indústria que, não tendo condições de garantir a padronização do suprimento de produtos, faz a padronização por cliente, encaminhando os produtos de acordo com a demanda, e formando remessas padronizadas. Como esta agregação de valor ao produto é um custo que está sendo absorvido pela indústria, é de se esperar que as empresas o repassem ao preço final, o que é bastante difícil no momento em que o varejo determina o preço de mercado. As estratégias desenvolvidas pelos frigoríficos estudados e também pelos produtores são a comercialização direta a restaurantes e pulverização da venda em médios e pequenos varejos, visando não ficarem dependentes das grandes empresas do segmento.

A análise da estruturação dos casos estudados permite concluir que as iniciativas de organização e gestão das cadeias que mais se aproximam dos pressupostos do Gerenciamento de Cadeias de Suprimentos (GCS) são aquelas



promovidas pela indústria, representadas pelos casos Frigorífico 1 e Frigorífico 2. Também a iniciativa do Produtor 2 aproxima-se deste conceito de gestão.

As iniciativas da indústria apresentam o pressuposto de planejamento conjunto parcialmente atendido. Assim, os padrões de produção são definidos pelo frigorífico, mas a forma de desenvolvimento do sistema de produção é definida em conjunto com os produtores. No entanto, o mecanismo de coordenação adotado, de financiamento via fornecedores, é preocupante no sentido da possibilidade de estabelecimento de um oligopólio no fornecimento de insumos, visto que um número restrito de empresas participa da iniciativa. Além do risco de constituir-se em um 'pacote tecnológico fechado', não necessariamente mais adequado para o produtor, este fato pode ter implicações sobre os custos de produção e, conseqüentemente, sobre a rentabilidade da atividade primária.

Verifica-se o compartilhamento parcial de informações, sendo as referentes ao sistemas produtivos do elo primário colocadas à disposição de todos os participantes. Isto significa um avanço em relação ao que predomina na atividade pecuária, onde poucos produtores acompanham de forma sistemática as informações de produção. As informações repassadas pela indústria são referentes às características dos animais abatidos, não havendo transferência das informações de custos da indústria ou de preços recebidos por estas. A principal informação de mercado da indústria aos produtores continua sendo o preço, assim como no caso das iniciativas do varejo.

Em relação à compatibilidade de filosofia das empresas da cadeia, tanto produtores como indústria referem-se à importância deste item, mesmo que ele não tenha sido questionado. É possível dizer que as empresas estudadas identificam a necessidade de objetivos e estratégias gerais em comum com as empresas parceiras.

De uma forma geral, é possível dizer que se verifica, nas iniciativas estudadas, o pressuposto redução da base de fornecedores. Isto é claramente identificado nas iniciativas da indústria e do Varejo 1, em que as empresas passaram a trabalhar com um grupo reduzido de fornecedores preferenciais. No entanto, a necessidade de maior volume de matéria-prima para viabilizar economicamente o negócio, pode levar ao aumento desta base de fornecimento.

Isto foi o que ocorreu nas iniciativas dos produtores, onde estes passaram a comprar animais de terceiros (Produtor 1), estabelecer parcerias (Produtor 2), e aumentar o número de cooperados, no caso do Produtor 3.

Conclui-se que, embora a redução da base de fornecimento seja desejada em função de um melhor controle da cadeia de suprimentos, ela pode comprometer a iniciativa a partir do momento que condiciona um volume limitado de produção. Como o volume é um dos determinantes da competitividade nesta cadeia, de acordo com os resultados obtidos, esta pode ser diretamente afetada.

Tendo em vista os resultados obtidos, é possível que a estratégia de estruturação de forma organizacionais diferenciadas entre os agentes represente apenas um estágio no desenvolvimento da cadeia da carne bovina, utilizado como estratégia para atingir um novo padrão produtivo. Estas considerações são baseadas principalmente na trajetória da iniciativa mais antiga, o Varejo 2, em que houve um retorno às relações de mercado entre os agentes.

Sobre a divisão de recompensas, outro pressuposto do GCS, verifica-se que nas iniciativas da indústria e dos produtores isto ocorre de forma mais palpável. Ou seja, existe a divisão de recompensas obtidas a partir de um produto com maior valor agregado, seja com um diferencial de preço pago ao produtor, seja por meio de financiamento da produção ou transferência de conhecimento ao elo primário. De uma forma geral, o fato de as características do produto 'carne de novilho jovem' serem fortemente dependentes do elo da produção primária, não garante aos produtores a apropriação de diferenciais de preço no mercado. A garantia de apropriação destes ganhos seria, como já foi referido, a gestão da cadeia pelos produtores, o que ocorreu em algumas iniciativas estudadas.

Em relação à liderança, sua existência na cadeia verifica-se nas iniciativas da indústria, em que as empresas promotoras dos Programas fazem a coordenação entre as demais, estabelecendo os papéis de cada agente na cadeia.

As implicações dos resultados obtidos podem ser divididas em teóricas e práticas. Do ponto de vista teórico, é possível dizer que as formas organizacionais adotadas por agentes de cadeias produtivas depende não somente das características das transações, mas também da estrutura de mercado em que eles atuam. Desta forma, além da especificidade dos ativos, frequência das

transações e incerteza, também o grau de concentração do mercado é determinante na forma organizacional adotada. Em consequência disto, dependendo do elo da cadeia que toma a iniciativa de estruturação, e sua situação no que se refere ao poder de barganha dentro da cadeia, é possível esperar arranjos diferenciados entre os elos, mesmo se tratando de um único produto.

Do ponto de vista prático, considerando os agentes da cadeia produtiva da carne bovina, e também outras cadeias agroindustriais, é possível indicar a necessidade de avaliar sua posição na cadeia para definir suas estratégias de atuação. Neste sentido, de acordo com a estrutura de mercado e do segmento, cada agente terá condições diferenciadas de definir as regras de funcionamento da cadeia de suprimentos.

Os produtores primários, por exemplo, podem esperar barreiras no que se refere à impor condições aos demais agentes, a não ser que eles tomem a iniciativa de organização. De qualquer maneira, precisam capacitar-se a produzir com padronização e regularidade, fatores que crescem em importância como determinantes da competitividade de cadeias agroindustriais de forma geral. Os agentes da indústria, mesmo sendo um segmento mais concentrado, devem ter consciência da importância da matéria-prima na produção, e buscar formas para sua obtenção. O varejo, e neste caso especificamente o grande varejo, tem condições de definir as regras de sua cadeia de suprimentos, mas, dadas as novas iniciativas, é possível esperar tentativas de aumento do poder da indústria dentro da cadeia.

## **6.2 Limitações do estudo**

As limitações desta pesquisa referem-se principalmente ao pequeno tempo de desenvolvimento das iniciativas estudadas e ao fato de não ter sido realizada avaliação de sua competitividade no mercado.

O fato de as iniciativas serem recentes, com exceção de duas mais antigas, faz com que as mesmas estejam em fase inicial de implantação, e ainda não estejam com sua configuração final definida. Nestes estágios iniciais também

não é possível determinar os conflitos estabelecidos e, por conseqüência, nem as formas utilizadas para resolvê-los.

A falta de avaliação de elementos de competitividade faz com que não seja possível definir qual forma organizacional é potencialmente superior à outra dentro do contexto do Estado. Embora este não tenha sido um dos objetivos do trabalho, seria relevante ter elementos para avaliar a competitividade das diferentes formas organizacionais identificadas.

### **6.3 Sugestões para pesquisas futuras**

Considerando que esta é uma pesquisa caracterizada como exploratória, que visa identificar elementos para aprofundar o conhecimento em determinada área, diversas sugestões podem ser indicadas para pesquisas futuras. Neste sentido, visando avançar o conhecimento na área de organização e gestão de cadeias de suprimento, e particularmente de cadeias agroindustriais, sugere-se:

- a partir da definição de que volume, regularidade e padronização são fatores de competitividade na cadeia da carne bovina, promover pesquisas que tratem da quantificação destes elementos;
- avaliar a rentabilidade da produção para cada elo da cadeia, fazendo um comparativo entre iniciativas de organização e gestão de cadeias de suprimento;
- fazer análises verticais dentro das cadeias de suprimentos, ou seja, para uma mesma iniciativa, analisar a percepção de todos os agentes participantes, buscando identificar mais precisamente a divisão de riscos e recompensas, avaliando como os elos se apropriam dos ganhos gerados pelas iniciativas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bankuti, F. I. & Machado Filho, C. P. Novas Alianças no Sistema Agroindustrial da Carne Bovina no Brasil. in: II Workshop de Gestão de Sistemas Agroalimentares, PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.

Batalha, M. O. (coord.). Gestão Agroindustrial. São Paulo, Atlas, 1997.

Beers, G. et alii. Chain Science as na Emerging Discipline in: Ziggers, G. W. (eds.). Proceedings of the 3 th Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry. Management Studies Group, Netherlands, 1998.

Belik, W. Reestruturação Industrial e Estratégias dos Grupos Agro-Alimentares no Brasil. In: Anais do Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 1995.

Bliska, F. M. M., Parré, J. L. & Guilhoto, J. J. M. O Programa de Produção de Carne Qualificada de Bovídeos no Estado de São Paulo sob o enfoque da teoria dos Jogos. Informações Econômicas, v. 28, n. 2, fev., São Paulo, 1998.

Boadu, V. Cognitives Barriers to Supply Chains in Canada's Agri-Food Industries in: Proceedings of the Fourth International Conference of Chain Management in Agrobusiness and the Food Industry. Management Studies Group, Wageningen Pers, Wageningen, 2000.

Boehlje, et alii. Observation on Formation of Food Supply Chains in: Ziggers, G. W. (eds.). Proceedings of the 30 th Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry. Management Studies Group, Netherlands, 1998.

Borch, O Market Adaptation and Value System Reforms in a Fragmented Food Industry: Strategic alliances versus market-based power play? in: Proceedings of the Fourth International Conference of Chain Management in Agrobusiness and the Food Industry. Management Studies Group, Wageningen Pers, Wageningen, 2000.

Bouma, J. Value Chains: A Strategy for the Alberta Agri-food Sector. in: Proceedings of the Fourth International Conference of Chain Management in Agrobusiness and the Food Industry. Management Studies Group, Wageningen Pers, Wageningen, 2000.

Bowersox, D. et alii. Logistical Management: A Integrated System. 3ª ed. McGraw-Hill, 1996.

Brandenburg, A. & Ferreira, A. D. Os Agricultores e suas Estratégias: A Relação Contratual com as Agroindústrias. In: Revista de Economia e Sociologia Rural, v.33, n.3, p.63-82, Brasília, 1995.

Cachapuz, J. O Panorama Setorial da Bovinocultura de Corte Gaúcha no Processo de Integração do MERCOSUL. Série Realidade Rural, vol.7, EMATER-RS, Porto Alegre, 1995.

Calegario et al. Formas de organização Institucional na Cadeia Agroindustrial do Leite. In: 20o. ENANPAD, Rio de Janeiro, 1996.

Castro, E. T. P., Rochelle, T. C. P. & MARQUES, P. V. Relações Contratuais no Complexo Soja. In: Anais do Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 1995.

Chadad, F. R. O Sistema Vitivinícola da Serra Gaúcha. In: 20o. ENANPAD, Rio de Janeiro, 1996.

Coase, R. The Nature of the Firm in: Williamson, O. & Winter, S. The Nature of the Firm. Origins, Evolution and Development. New York, 1993.

Cooper, M & Elram, L. Characteristics of Supply Chain Management and the Implication for Purchasing and Logistics Strategy. The International Journal of Logistics Management, vol. 4, n.2, 1993.

Coutinho, L. & Ferraz, J. (coord.) Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. 3ª ed., Papirus, Editora da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1995.

Dam, F. Agri chains, ICT and Innovation in: Proceedings of the Fourth International Conference of Chain Management in Agrobusiness and the Food Industry. Management Studies Group, Wageningen Pers, Wageningen, 2000.

De Zen, S. Cadeia produtiva da Carne Bovina in: Anais do Workshop Qualidade da carne e Melhoramento Genético de Bovinos de Corte. EMBRAPA, São Carlos, 1998.

Dekker, M. & Linnermann, A. Product Development in the Food Industry in: Jongen, W. & Meulenbergh, M. (eds.) Innovation of Food production Systems: Product Quality and Consumer Acceptance. Wageningen, The Netherlands: Wageningen Pers, 1998.

Dosi, G. Technical Change and Industrial Transformation. Londres, Macmillan, 1984.

Farina, E. Azevedo, P. & Saes, M. Competitividade: Mercado, Estado e Organizações, PENSA, Editora Singular, São Paulo, 1997.

Farina, E.Q. & Zilberstajn, D. Competitividade e Organização das Cadeias Agroindustriais. Texto preparado para o IICA, 1993.

Farina, E.Q. Sadia: A liderança pela inovação. Revista de Administração, v.30, n.1, p. 97-106, São Paulo, 1995.

Felício, P. Desdobramento da Qualidade da Carne Bovina in: Higiene Alimentar, v.12, n. 54, p.16-22, São Paulo, 1998.

Fensterseifer, J. et alii. O Papel das Redes de Cooperação na Política Tecnológica das Pequenas e Médias Empresas. Anais da ENANPAD, Rio de Janeiro, 1997.

Ferreira, G. C. & Padula, A. D., Estrutura Produtiva e Competitividade da Cadeia da Carne Bovina no Rio Grande do Sul. Anais do 22º ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.

Gazeta Mercantil, edição de 23/04/1998.

Goldberg, R. A. U.S. Agribusiness breaks Out of Isolation. Harvard Business Review. V53, may-june 1975, p. 81-95.

Grawunder, A. Custos e rentabilidade da pecuária no Sul do Brasil in:A Agropecuária Sulbrasileira no Contexto do MERCOSUL. IEPE, Porto Alegre, 1992.

Graziano da Silva, J. Complexos Agroindustriais e outros Complexos. IE/UNICAMP, Campinas, 1991. (mimeo)

Green, R. & Rocha dos Santos, R. Economía de Red y Reestructuración del Sector Agroalimentario. INRA, Paris, 1995. (mimeo)

Hagelaar, g. et alii. Chain Strategies and Chain Identity in: Ziggers, G. W. (eds.). Proceedings of the 30 th Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry. Management Studies Group, Netherlands, 1998.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. Competindo pelo Futuro, Campus, Rio de Janeiro, 1997.

IBGE. Dados disponíveis na página <http://www.ibge.gov.br>, consultas em 2001.

IEL, CNA & SEBRAE. Estudo sobre eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil, IEL, Brasília – DF, 2000.

Jogen, W. M. F. & Meulenbergh, M. T. G. Innovation of Food production Systems: Product Quality and Consumer Acceptance. Wageningen Pers, Wageningen, 1998.

King, R. & Phumpiu, P. Reengineering the Food Supply Chain: The ECR Initiative in the Grocery Industry. American Journal of Agricultural Economics, v.78, dec.1996.

Kohls, R. & Uhl, J. Marketing of agricultural products. Macmillan Publishing Co., New York, 1980.

Kularatne, H. & Storey, G. Vertical Coordination in the Beef Industry: canadian case study in: Proceedings of the Fourth International Conference of Chain

Management in Agrobusiness and the Food Industry. Management Studies Group, Wageningen Pers, Wageningen, 2000.

Lamb R., & Beshear, M. Market share in the beef industry. Economic Review, Federal Reserve Bank of Kansas City, Fourth Quarter, 1998.

Lazonick, W. Business Organizational and Competitive Advantage: Capitalist Transformations in the Twentieth Century in: Dois et alii.

Lazzarini Neto, S. et alii. Pecuária de Corte: A Nova Realidade e Perspectivas do Agribusiness, SDF Editores, São Paulo, 1996.

Lazzarini, S. G. et alii. Sistema Agroindustrial da Carne Bovina no Brasil: Tendências para o Próximo Século. Anais do Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 1995.

Lazzarini, S. G., Chaddad, F. R. & Cook, M. L. Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains. Journal on Chain and Network Science, vol 1, n ° 1, 2001, Wageningen Pers, Wageningen, 2001.

Lindgreen, A. In search of relationship quality, customer retention and shareholder value: Findings from an exploratory, qualitative multiple case study. Journal on Chain and Network Science, vol 1, n ° 1, 2001, Wageningen Pers, Wageningen, 2001.

Mattar, F. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas. Vol. 1 e 2. 1993.

Mattuella, J. L. , Fensterseifer, J. E. & Lanzer, E. A. Competitividade em Mercados Agroindustriais Integrados. Revista de Administração, v30, n.4, p.34-42, São Paulo, 1995.

Meulenbergh, M. & Viaene, J. Changing Food Marketing Systems in Western Countries. In: Jongen, W. & Meulenbergh, M. (eds.) Innovation of Food production Systems: Product Quality and Consumer Acceptance. Wageningen, The Netherlands: Wageningen Pers, 1998.

Morehouse, J. & Bowersox, D. Supply Chain Management – Logistics for the Future. The Research Department Food Marketing Institute, Washington, DC, 1995.

Morvan, Y. “Filière de Production” in: Fondaments de l'économie industrielle. Economica, 1984.

Neves, M. F. & Jank, M. S. Estratégias empresariais no Agribusiness: um referencial teórico e exemplos no Mercosul. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, Anais. Brasília, 1994

Omta, S. W. F., Trienekes, J. H. & Beers, G. Chain and network science: A research framework. Journal on Chain and Network Science, vol 1, n ° 1, 2001, Wageningen Pers, Wageningen, 2001.



Padula, A., Martins, L. & Vieira, L. Relationships and productive configuration within the supply chain: reflexes from the recent changes in the competitive environment of dairy companies in Rio grande do Sul (Brazil). in: Proceedings of the Fourth International Conference of Chain Management in Agrobusiness and the Food Industry. Management Studies Group, Wageningen Pers, Wageningen, 2000.

Paulillo, L. F. Reestruturação da Cadeia Agroindustrial Citrícola: O Avanço dos serviços na Indústria e no Campo. In: 20o. ENANPAD, Rio de Janeiro, 1996.

Pellini, T. A Análise de Filière. Texto baseado nos anais de colóquio organizado pelo Centro de Pesquisas e Estudos Aplicados de Nantes, 1985 (mimeo).

Perosa, J. M., Y. Papel da Coordenação em Alianças de Mercado: Análise de Experiência no SAG Carne Bovina. II Workshop de Gestão de Sistemas Agroalimentares, PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.

Pigatto, G., Silva, A. L. da & Souza Filho, H., M. de. Alianças Mercadológicas: A busca da Coordenação na Cadeia de Gado de Corte Brasileira. II Workshop de Gestão de Sistemas Agroalimentares, PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.

Pires, S. R. I. Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular. Revista de Administração, v.33, n. 3, julho-setembro, São Paulo, 1998.

Poirier, C. C. & Reiter, S.E. Otimizando sua rede de negócios. Futura, São Paulo, 1997.

Porter, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência, Campus, Rio de Janeiro, 1997.

Porter, M. E. Vantagem Competitiva, Campus, Rio de Janeiro, 1989.

Powell, W. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. Research in Organizational Behavior, vol.12, 1990.

RS 2010 - Projeto da Secretaria da Coordenação e Planejamento do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1998.

Simon, H. Comportamento Administrativo. Rio de Janeiro, USAID, 1965.

Slack, N. Vantagem Competitiva em Manufatura - Atingindo Competitividade nas Operações Industriais. Atlas, São Paulo, 1993.

Sterrenburg, P & Rutten, L. The Changing Consumer: a challenge to the beef production chain. in: Ziggers, G. W. (eds.). Proceedings of the 30 th Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry. Management Studies Group, Netherlands, 1998.

Takiane, I. C. & Souza, M. C. Coordenação de Cadeias Agroindustriais: O Caso Illycafé. In: 19o. ENANPAD, 1995.

Towill, d. r. The seamless supply chain – the predator’s strategic advantage. Int. J. Technology Management, Special Issue on Strategic Cost Management, vol.13, no. 1, 1997.

Trienekens, J., Beulens, A & van Beek, P. Development of (re) design options in Supply Chains.in: Proceedings of the Fourth International Conference of Chain Management in Agrobusiness and the Food Industry. Management Studies Group, Wageningen Pers, Wageningen, 2000.

Tripodi, T., Fellin, P. e Meyer, H. Análise da Pesquisa Social. Petrópolis, RJ, Alves, 1975.

Verbeke, W. & Viaene, J. Demand-orienteds Meat Chain management: The emergin Role Of Traceability and Information Flows in: Proceedings of the Fourth International Conference of Chain Management in Agrobusiness and the Food Industry. Management Studies Group, Wageningen Pers, Wageningen, 2000.

Vinholis, M. de M. B. Uma análise da Aliança Mercadológica da Carne Bovina Baseada nos Conceitos da Economia dos Custos de Transação. II Workshop de Gestão de Sistemas Agroalimentares, PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.

Vinholis, M. Vertical Coordination in the Brazilian Beef Agribusiness System. in: Proceedings of the Fourth International Conference of Chain Management in Agrobusiness and the Food Industry. Management Studies Group, Wageningen Pers, Wageningen, 2000.

Visser, J., Vlaar, P. & Neves, M. The concept of Power illustrated with de Dutch Pork Chain. in: Proceedings of the Fourth International Conference of Chain Management in Agrobusiness and the Food Industry. Management Studies Group, Wageningen Pers, Wageningen, 2000.

Vorst, J et alii. Redesigning Food Supply Chains: an Integral Logistical Approach. in: Ziggers, G. W. (eds.). Proceedings of the 30 th Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry. Management Studies Group, Netherlands, 1998.

Vorst, J. Beulens, A .& Dijk, S. Modelling and simulatng SCM scenarios in food supply chains in: Proceedings of the Fourth International Conference of Chain Management in Agrobusiness and the Food Industry. Management Studies Group, Wageningen Pers, Wageningen, 2000.

Wilkinson, J. Competitividade da Indústria de Abate e Preparação de Carnes in: Coutinho, L. & Ferraz, J. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. 3<sup>a</sup> ed., Papyrus, Editora da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1995.

Williamson, O. The Economic Institutions of Capitalism. The Free Press, New York, 1985.

Wood Jr, T. & Zuffo, P. Supply Chain Management. Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 3, 1998.

Workshop “Competitividade da Cadeia Produtiva da Carne Bovina no Rio Grande do Sul”, Porto Alegre, 1997.

Yin, R. Case Study Research: Design and Methods, SAGE Publications, second edition, London, 1994.

Zylbersztajn, D. & Farina, E. Agri-systems Management: Recent Developments and applicability of the Concept in: Ziggers, G. W. (eds.). Proceedings of the 30 th Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry. Management Studies Group, Netherlands, 1998.

Zylbersztajn, D. Cadeias Agroindustriais - Um Esboço Metodológico. In: MEGIDO, J.T. & XAVIER, C. Marketing & Agribusiness. São Paulo, Atlas, 1995, p.267-273.

Zylbersztajn, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial in: Zylbersztajn, D & Neves, M. (orgs), Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares, Pensa, Pioneira, São Paulo, 2000.

Zylbersztajn, D. P & D e a Articulação do Agribusiness. Revista de Administração, v.28, n.3, julho/setembro 1993, São Paulo, 1993.

## **ANEXO 1**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Empresa
2. Qual é o principal produto (negócio) da empresa?

#### **Quanto à iniciativa de coordenação**

- 1 Que fatores motivaram a organização do grupo? Quando iniciou o programa? De quem partiu a iniciativa?
- 2 Quais são os principais problemas do mercado de carne bovina na forma como a cadeia está estruturada?
- 3 De que forma a organização de empresas (parcerias) dentro da cadeia pode resolvê-los?
- 4 Quais são os objetivos da empresa com esta estratégia?
- 5 Quais são os objetivos do conjunto de empresas?
- 6 Como aconteceu a definição dos parceiros?
- 7 Como foi definida a divisão de tarefas e responsabilidades de cada integrante?
- 8 Quais foram as etapas de implementação da parceria?
- 9 Quais são as vantagens deste tipo de estratégia?
- 10 Quais as desvantagens?

#### **Quanto às relações institucionais na cadeia de suprimento**

##### **Estrutura da cadeia de suprimentos**

- 11 Quais são as empresas participantes e quais as atividades que cada uma desenvolve no grupo (varejo, frigorífico, produtores)?
- 12 As empresas são fornecedores/clientes exclusivos? Qual a participação da mesma no total das transações do cliente e fornecedor (volume e faturamento)?

##### **Coordenação**

- 13 Qual a forma de coordenação adotada pelo grupo?
- 14 Como é o relacionamento entre as empresas? (contratos formais, informais, outros)
- 15 Quais são as condições definidas nos contratos? (volume, qualidade - corte, raça, idade, sexo, etc., regularidade, padronização, preço, etc.)

- 16 Qual a duração dos contratos? Existem casos de quebra contratual?
- 17 Existe uma liderança? Qual empresa define as linhas gerais de produção?
- 18 Como é vista a interdependência entre as empresas participantes?
- 19 Quais fatores são fundamentais para a manutenção da iniciativa?
- 20 Existem sanções previstas para casos de quebra de contratos?

### Transações

- 21 Como é feita a comercialização entre os parceiros?
- 22 Existe programação da produção? Quais estratégias são utilizadas para garantir a regularidade?
- 23 E a definição de preço? Existe algum indicativo de divisão de margens de comercialização dentro do grupo?

### Informações

- 24 Como é realizada a transferência de informações? Existe um sistema específico? As informações são repassadas sistematicamente ou quando solicitadas? com que frequência?
- 25 Quais informações são disponibilizadas para cada parceiro? Por qual via?  
Peso-vivo - peso de carcaça – rendimento – gordura – idade – sexo – custos de produção – volume comercializado – preços praticados
- 26 Quais os indicadores de desempenho acompanhados? Além dos acima: frequência de pedidos e entregas, reposição
- 27 Qual o nível de confiabilidade das informações obtidas?

### Estratégia

- 28 Como foi feita a identificação da demanda de mercado para o produto do grupo?
- 29 Como são definidos objetivos e estratégias de ação do grupo?
- 30 Qual é a estratégia de produção – custo ou diferenciação?
- 31 Qual a importância relativa dos fatores qualidade, flexibilidade, velocidade, confiabilidade e custo, para o produto final da empresa e do conjunto de empresas?

IMPORTÂNCIA	5	4	3	2	1
FATOR	muito importante	importante	neutro	pouco importante	sem importância
Qualidade					
Flexibilidade					
Velocidade					
Confiabilidade					
Custo					

32 Qual é o diferencial do produto (da empresa e do conjunto) em relação aos concorrentes?

Existe a identificação através de marca própria?

33 Existe o desenvolvimento de determinado trabalho em conjunto? Ex.: pesquisa de mercado, marketing, publicidade, etc.

### **Tecnologia**

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

35 Quais são os recursos estratégicos dentro da cadeia da carne bovina? genética – manejo – alimentação – tecnologia de abate – logística - conhecimento de mercado – Tecnologia de informação - capital

36 Qual o diferencial tecnológico da empresa e do grupo em relação ao mercado? Como ela possibilita atingir os objetivos?

37 Qual a diferenciação do(s) produto(s)? Qual a especificidade necessária da matéria-prima?

Idade – sexo – sistema de produção – sistema de abate -

38 Qual o nível necessário de padronização da produção? Quais são os indicadores e seus parâmetros? Idade – sexo - sistema de produção – sistema de abate –processamento – armazenamento – tipo de cortes

39 Quais são as exigências dos clientes na CS?

40 Quais são as exigências para os fornecedores?

41 Quais são os padrões produtivos preestabelecidos na cadeia? Como os mesmos são definidos?

42 Quais são os produtos/cortes ofertados ao consumidor?

### **Quanto ao desempenho**

43 Qual o resultado da iniciativa até o momento? Existem indicadores de desempenho? Quais os benefícios?

44 Qual a perspectiva para o futuro da iniciativa?

45 Quais os pontos de conflito encontrados no grupo?

## ANEXO 2

### Ministério da Agricultura. GABINETE DO MINISTRO

#### Portaria nº 612, DE 05 DE OUTUBRO de 1989

O MINISTRO DO ESTADO DA AGRICULTURA, no uso de suas atribuições, resolve:

Art. 1º Aprovar o novo Sistema Nacional de Tipificação de Carcaças Bovinas, que com esta baixa, conforme normas anexas.

Art. 2º Revogar as Portarias nº 220, de 24/09/81. publicada no DOU de 26 de junho de 1984.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data da sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

### SISTEMA NACIONAL DE TIPIFICAÇÃO DE CARNES BOVINAS

Na classificação de bovinos em pé, para fins de tipificação de carcaças, de que trata a Portaria nº 612 de 05 /10/89, serão observadas as seguintes normas:

#### 1. Da classificação dos animais

CATEGORIA	CARACTERÍSTICAS	SIGLA
Jovem	Bovino macho castrado ou não e fêmea apresentando no máximo as pinças e os 1ºs médios de segunda dentição, sem queda dos 2ºs médios e com peso mínimo de 210 kg de carcaça para o macho e 180 kg para a fêmea;	J
INTERMEDIÁRIO	Bovino macho castrado e fêmea, com evolução dentária incompleta (com mais de quatro e até seis dentes incisivos definitivos), sem queda dos cantos da primeira dentição, com peso mínimo de 220 kg de carcaças para o macho e 180 kg para fêmea;	I
ADULTO	Bovino macho castrado e fêmea, com mais de 6 dentes incisivos da segunda dentição, com peso mínimo de 225 kg de carcaça para o macho e 180 kg para fêmea;	A
TOURO, TOURUNO E CARREIRO.	Esta categoria será englobada em uma só, tendo os seguintes conceitos: TOURO – Bovino macho adulto, não castrado considerado a partir da queda das pinças da primeira dentição; CARREIRO - Bovino macho, adulto, castrado também conhecido como “boi de carro” ou “boi manso”; TOURUNO - Bovino macho adulto, castrado tardiamente e que apresenta características sexuais secundárias do macho;	T
VITELO e VITELA	As características para tipificação desta categoria serão definidas através do ato específico, quando houver uma produção e solicitação para tipificar este tipo de animal.	Vo

#### 2. Da tipificação de carcaça

A tipificação de carcaças obedecerá os parâmetros sexo-maturidade, conformação, acabamento e peso.

2.1- Carcaça: entende-se por carcaça de bovino, o animal abatido, sangrado, esfolado, eviscerado, desprovido de cabeça, patas, rabada, glândulas mamárias na fêmea, ou verga, exceto suas raízes e testículos, no macho. Após a divisão em meias carcaças retiram-se ainda dos rins, gorduras perirrenal e inguinal, “ferida de sangria”, medula espinhal, diafragma e seus pilares.

2.2 - Sexo-maturidade: o sexo é verificado através da observação dos caracteres sexuais e a maturidade filosófica pelo exame dos dentes incisivos. Quando necessário, o exame será completo através da observação da calcificação das cartilagens, especialmente das apófises espinhosas das vértebras torácicas.

2.2.1- Sexo - são estabelecidos as seguintes categorias:

2.2.1.1 - Macho-M - estão englobados neste item dos machos inteiros:

2.2.1.2 - Macho Castrado-C - estão englobados neste item dos machos castrados;

2.2.1.3 - Fêmea-F - estão englobados neste item de fêmeas bovinas.

2.2.2 - Maturidade: Serão estabelecidas as seguintes categorias:

2.2.2.1 - Dente de leite - d : Animais com apenas a 1ª dentição, sem queda das pinças;

2.2.2.2 - Quatro dentes – 4: Animais com até quatro dentes definitivos sem queda dos segundos médios da primeira dentição;

2.2.2.3 - Seis dentes – 6: Animais com mais de 4 e até 6 dentes definitivos, sem queda dos cantos da primeira dentição;

2.2.2.4 - Oito dentes – 8: Animais possuindo mais de seis dentes definitivos.

2.3 - Conformação: Expressa o desenvolvimento das massas musculares.

Este parâmetro é obtido pela verificação dos perfis musculares, os quais definem automaticamente as regiões de uma carcaça; tal fato elimina assim o aspecto puramente subjetivo do problema, passando a ser quase que mensurável.

Desse modo, na medida em que a carcaça for convexa, arredondada, exprimirá maior desenvolvimento; sendo côncava refletirá ao contrário, isto é, menor desenvolvimento muscular.

As carcaças serão descritas como segue:

- Carcaças Convexas – C
- Carcaças Subconvexas - Sc
- Carcaças Retilíneas - Re
- Carcaças Sub-retilíneas - Sr
- Carcaças côncavas – Co

2.4 - Acabamento: Expressa a distribuição e a quantidade de gordura de cobertura de carcaças, sendo descritas através dos seguintes números:

- 1 - Magra - gordura ausente;
- 2 - Gordura escassa - 1 a 3 mm de espessura;
- 3 - Gordura mediana - acima de 3 e até 6 mm de espessura;
- 4 - Gordura uniforme - acima de 6 e até 10 mm de espessura;
- 5 - Gordura excessiva - acima de 10 mm espessura.

A aferição da gordura será feita em três locais diferentes da carcaça, a saber:

- A altura da 6ª costela, sobre o músculo grande dorsal, em sua parte dorsal;
- A altura da 9ª costela, sobre o músculo grande dorsal, em sua parte ventral;
- A altura da 12ª costela, sobre o músculo serrátil dorsal caudal;

Complementarmente proceder-se-á a verificação da gordura na região lombar e no coxão.

2.5 - Peso: Refere-se ao “peso quente” da carcaça obtido na sala de matança, logo após o abate.

Os seguintes limites mínimos serão estabelecidos por tipo:

- B – Macho 210 kg – Fêmea 180 kg
- R – Macho 220 kg – Fêmea 180 kg
- A – Macho 210 kg – Fêmea 180 kg
- S – Macho 225 kg – Fêmea 180 kg
- I – Sem especificação.



L – Sem especificação.

RESUMO DO SISTEMA:

<b>Tipo</b>	<b>Sexo – Maturidade</b>	<b>Conformação</b>	<b>Acabamento</b>	<b>Peso</b>
B	Jovem – M (d) C.F – ( até 4 )	C.Sc.Re.	2.3.4	M. 210 Kg – C. 120 Kg e F. 180 Kg
R	Intermediário C.F. – (4 a 6)	C.Sc.Re.Sr.	2.3.4	C.220 kg e F. 180 Kg
A	Jovem M(d) e Intermediário C.F. – (4-6)	C.Sc.Re.Sr	1.5	M. 210Kg – C. 210 Kg e F. 180 Kg
S	Adultos C.F. – (8)	C.Sc.Re.Sr	1.2.3.4.5	-----
I	Adultos que não atenderam o peso mínimo, Touros, Tourunos e Carreiro M.C.F.	C.Sc.Re.Sr	1.2.3.4.5	-----
L	Carcaças Côncavas	Co	1.2.3.4.5	-----

3. Da avaliação da carcaça e enquadramento.

A avaliação da carcaça e seu enquadramento, dentro de um determinado tipo, serão realizados a quente depois da pesagem e antes de entrar na câmara de resfriamento.

O primeiro parâmetro avaliado será o sexo-maturidade que deverá ser afixado na carcaça através de etiqueta ou carimbo.

Sabendo o enquadramento por sexo-maturidade, o tipificador verificará se os outros parâmetros complementares do tipo estão satisfeitos. Se algum não estiver de acordo, a carcaça automaticamente será colocada no tipo imediatamente inferior, exceção que será considerada no parâmetro acabamento para as gorduras 1 e 5.

Exemplo 1: Se a carcaça for de um animal macho, jovem, conformação retilínea, acabamento 2 e peso de 210 Kg será enquadrada como B, porém se seu peso for inferior a 210 Kg, passará ao tipo R.

Exemplo 2: Se a carcaça for de um animal jovem, de conformação retilínea, acabamento 1, será enquadrada automaticamente em A independentemente do parâmetro peso.

4 – Da comercialização

4.1 - A comercialização de bovinos para abate, realizada em todo o território nacional, para fins de tipificação de carcaças obedecerá aos parâmetros previstos no item 2 da presente portaria.