

Asociación Uruguaya de Historia Económica (AUDHE)

Terceras Jornadas de Historia Económica

Montevideo, 9 al 11 de julio de 2003

Simposio N° 1

Nombre del simposio: O Agronegócio em países e regiões do MERCOSUL: evolução histórica e tendências contemporâneas

Coordinadores:

Vera Regina Ferreira Carvalho

Maria Inés Moraes

Ronaldo Herrlein Jr.

Título de la ponencia: Alianças Estratégicas em cadeias de Produção: uma nova tendência na busca de competitividade para o agronegócio?

Autor(es): Gabriela Cardozo Ferreira

Adscripción institucional: Mestrado em Administração e Negócios – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Correo electrónico: gcferreira@pucrs.br

Alianças Estratégicas em cadeias de Produção: uma nova tendência na busca de competitividade para o agronegócio?

Gabriela Cardozo Ferreira

Introdução

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.

O planejamento e a organização da produção em cadeias agroindustriais é tanto mais importante quanto mais específico o produto final. De uma forma geral, no caso de produção de *commodities*, a coordenação das cadeias é realizada via mercado, onde o direcionador das transações é o preço. Para produtos diferenciados, no entanto, que visam atender mercados específicos, esta forma de coordenação não se mostra eficiente, em função da dificuldade de garantir características específicas de matérias-primas, produtos e processos (JOGEN & MEULENBERG, 1998)

Neste sentido, novas formas de coordenação têm sido buscadas pelos agentes de diversas cadeias agroindustriais, visando garantir as condições necessárias ao atendimento de parte do mercado que demanda produtos de maior valor agregado. A crescente preocupação da sociedade com questões de segurança alimentar, bem como a busca de alimentos mais saudáveis, também motivam os agentes destas cadeias a organizarem-se para garantir as condições demandadas pelos consumidores.

A questão de pesquisa originou-se da constatação de que estão surgindo, no âmbito da cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul (Brasil), alianças entre seus agentes, as quais configuram relações que não se enquadram nas tradicionais relações via mercado. Foram analisados casos de alianças promovidas por produtores, frigoríficos e empresas varejistas, no que se refere à objetivos e estruturação da aliança, estratégias utilizadas, características das transações e transferência de informações. Nesta ótica, o presente trabalho busca investigar, à luz da Nova Economia Institucional, novas formas de coordenação na Cadeia da Carne Bovina, com vistas a garantir as condições necessárias de qualidade de matéria-prima e produtos finais. Objetiva-se caracterizar os contratos estabelecidos entre os agentes e os mecanismos de coordenação utilizados.

1 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 frequência das transações e a incerteza vão condicionar a forma de organização escolhida, que deve variar desde o relacionamento de mercado até a integração vertical.

2 Método

O objetivo do presente trabalho é analisar novas configurações organizacionais e de coordenação encontradas na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul. Esta cadeia produtiva pode ser caracterizada de forma genérica como sendo formada pela indústria de insumos, produtores rurais, indústria frigorífica e varejo, chegando até o consumidor final.

Foram realizados 8 (oito) estudos de caso no Rio Grande do Sul, tendo como elo iniciador e coordenador o varejista, o frigorífico e o produtor rural. Foram estudados dois casos em cada um dos dois primeiros grupos e quatro casos no terceiro grupo, conforme observa-se no esquema abaixo.

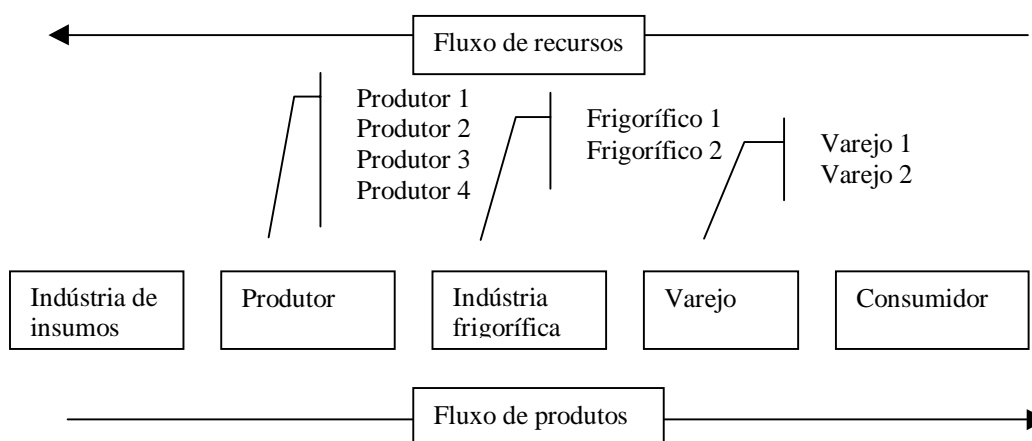


Figura 1. Cadeia da carne Bovina do Rio Grande do Sul: casos estudados

Desta forma os casos Varejo 1 e Varejo 2 representam iniciativas de coordenação por parte de empresas varejistas, os casos Frigorífico 1 e Frigorífico 2 são iniciativas de coordenação da indústria frigorífica e os casos Produtor 1, Produtor 2, Produtor 3 e Produtor 4 referem-se a iniciativas dos produtores rurais de promover a coordenação da cadeia.

Os dados foram obtidos a partir de entrevistas com as empresas que promoveram as iniciativas. O trabalho procurou entrevistar as pessoas que mais conhecimento reunissem da iniciativa, desde seu planejamento até o momento atual. Assim as pessoas entrevistadas foram os diretores de operações, nos casos Varejo 1 e 2, os diretores dos frigoríficos, nos casos Frigorífico 1 e 2, o produtor rural proprietário do varejo, no caso Produtor 1, o diretor geral no caso Produtor 2, o presidente de uma cooperativa de produtores, no caso Produtor 3, e o presidente de uma associação de raça no caso Produtor 4.

Os casos foram analisados à luz dos aspectos considerados fundamentais para a análise das formas de coordenação, quais sejam estrutura das alianças, contratualização e formas de coordenação entre os agentes das iniciativas. A partir destes foi elaborado um

roteiro de entrevista, contendo questões abertas, capazes de caracterizar a configuração de cada caso de acordo com os referidos aspectos. Os resultados foram analisados e são apresentados na seção que segue.

3 Resultados e Discussão

A seguir são apresentados os resultados da análise dos oito casos estudados. Os pontos abordados referem-se a estrutura das alianças estabelecidas e análise dos contratos estabelecidos entre os agentes e das formas e mecanismos de coordenação.

3.1 As Alianças Estabelecidas

As alianças estabelecidas na cadeia produtiva da carne bovina do Rio Grande do Sul foram agrupadas em três tipos diferenciados, de acordo com o agente da cadeia que tomou a iniciativa de coordenação. Os resultados são apresentados, por grupos, a seguir.

3.1.1 Coordenação da cadeia pelo elo varejista

Nesta configuração encontram-se dois casos estudados de iniciativas de empresas de varejo, cuja motivação básica foi a de diferenciação do produto carne bovina, buscando sair da venda de *commodity* e oferecer ao consumidor um produto de maior valor agregado. No caso Varejo 1, a empresa salienta a existência no mercado (5 anos atrás) de uma matéria-prima diferenciada, de melhor qualidade – o novilho, que era depreciada em função do tamanho da carcaça dos animais, considerada pequena para as formas de análise de rentabilidade de desossa dos frigoríficos. No caso Varejo 2, a maior motivação foi o início de um processo de criação de marca em carne bovina, à semelhança do que é feito em aves e suínos.

Em relação à estrutura da cadeia de suprimentos, em ambos os a cadeia é coordenada pela empresa varejista. No caso Varejo 1 participam vários frigoríficos e um grande número de produtores, não existindo contratos de fornecimento nem de exclusividade, as transações acontecem via mercado, os fornecedores sendo considerados apenas como ‘habituais’ no processo, podendo haver mudanças a qualquer momento. O caso Varejo 2 diferencia-se pelo fato da rede varejista estar verticalizada para trás, sendo proprietária do frigorífico responsável por todo o fornecimento de carne da empresa. Em relação aos produtores primários, no entanto, embora também existam os fornecedores mais “frequêntes”, o relacionamento é de mercado.

As transações comerciais, desta forma, situam-se no âmbito das regras de mercado, com exceção apenas do caso Varejo 2 entre os elos indústria e varejo, que é uma integração vertical. Em ambos os casos o que existe é a definição, por parte da empresa varejista, de padrões sobre o produto que elas demandam. Desta forma, no caso Varejo 1 o varejista faz um acompanhamento do trabalho das indústrias, visando repassar suas exigências em relação ao produto, principalmente no caso de novos fornecedores. Existe também relações com produtores, no sentido de divulgar as vantagens e qualidade do produto de novilho para toda a cadeia. Já no caso Varejo 2, a empresa tem um relacionamento mais próximo com determinados produtores considerados preferenciais, que efetuam a venda direta, sem os intermediários comuns ao restante da cadeia produtiva. Isto ocorre por considerar dispensável o controle que estes fazem no momento da triagem dos animais a serem adquiridos, fruto de uma confiança existente na qualidade da matéria-prima dos referidos produtores.

O controle da qualidade da matéria-prima é exercido em três pontos: no momento da compra dos animais, na carcaça dentro do frigorífico e quando chega ao ponto-de-venda. No caso Varejo 1, o controle por parte da empresa é feito apenas no terceiro ponto, existindo um tipo de sanção para aqueles frigoríficos que entregam pela terceira ou quarta vez produto fora do padrão, que é deixar de adquirir dessa empresa. O segundo ponto de controle fica a cargo de cada frigorífico, que repassa o primeiro ponto para seus compradores, em geral pessoas físicas comissionadas por esta atividade. Já no caso Varejo 2, a empresa é praticamente a responsável por todo o controle, pois mesmo tendo também representantes comissionados para a compra do gado, tem que responder por eventuais problemas com a matéria-prima. Em função disso há um controle rigoroso sobre este trabalho, e diversos compradores já foram descredenciados devido a problemas dessa natureza. A empresa acredita que o ideal é a relação cada vez mais direta com os produtores, mas é preciso ter confiança no produto dos mesmos. Embora exista a verticalização, esta empresa faz o terceiro ponto de controle, visto que comercializa carne comum, além do produto diferenciado, e pode aproveitar o produto em uma ou outra categoria.

3.1.2 Coordenação da cadeia pelo elo industrial

Neste tipo de iniciativa encontram-se dois casos, chamados Frigorífico 1 e Frigorífico 2, cuja coordenação é feita pela indústria frigorífica. A estratégia de ambas empresas foi de viabilizar a operação da indústria através da captação de matéria-prima, visto que o maior problema deste segmento da cadeia atualmente é a falta de regularidade na oferta de animais na qualidade desejada. Existe um entendimento bem claro por parte de ambas empresas que a viabilidade da indústria está intimamente relacionada com a matéria-prima. Isto significa que não é possível garantir o cumprimento de contratos pra frente, seja com distribuidores e varejo nacional ou importadores, sem ter garantias sobre a própria matéria-prima recebida.

A questão da estabilidade e das garantias é um fator fundamental para a competitividade destas empresas. Em função de seus clientes, importadores ou redes varejistas de grande porte, elas sofrem exigências em relação ao estabelecimento de contratos de fornecimento, que devem ser rigorosamente cumpridos para que as mesmas se mantenham no mercado.

Em função disto, ambas estabeleceram formas bastante semelhante de relacionamento com seu fornecedores, que são chamadas de 'Programas' das quais as empresas se intitulam 'promotoras'. No caso Frigorífico 1, participam como promotoras do Programa quatro empresas, das áreas de gerenciamento e acompanhamento econômico, sementes forrageiras, defensivos agrícolas e o frigorífico. além destas participam os produtores de gado de corte, chamados integrados, que fazem a terminação dos animais a serem abatidos no frigorífico promotor do Programa. No caso Frigorífico 2 as empresas promotoras abrangem a área de gerenciamento, sementes, adubos, rações, medicamentos veterinários, sêmen , além do frigorífico.

Nos dois casos a indústria frigorífica coloca-se como o principal promotor da iniciativa, e também como agente coordenador do processo de organização dos demais agentes da cadeia. Neste sentido, a indústria define os padrões produtivos que são repassados aos produtores, de forma que estes adequem 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 neste sentido ocorre dentro das possibilidades e interesses das empresas participantes, que representam apenas parte do universo de fornecedores de insumos.

Aos produtores cabe buscar formas de implementar sistemas de produção capazes de atender às necessidades de qualidade e regularidade da indústria. Para tal, eles são incentivados a utilizar os produtos e serviços das empresas promotoras dos Programas, o que requer investimento de recursos financeiros e profissionalização da atividade primária.

Em ambos os casos existe um grupo bem definido de agentes, sendo que no caso Frigorífico 1, além das empresas fornecedoras de insumos, participam 10 produtores primários, e considera-se este um projeto piloto a ser ampliado no futuro, de acordo com os resultados obtidos. No caso Frigorífico 2, o número de produtores pode ser ampliado de acordo com o interesse dos mesmos em aderir ao programa. Nos dois casos as empresas de insumos e consultoria têm a exclusividade de atuação nos respectivos Programas. Em relação aos produtores primários, a garantia de fornecimento exclusiva não existe, embora desejável, em função da falta de condições de exercer esse controle por parte das empresas promotoras. Além disso, prevalece ainda a falta de confiança entre os elos, o que dá margem ao oportunismo.

A formalização das relações ainda é incipiente, não existindo contratos com validade legal, e sim acordos tácitos e compromissos assumidos de parte a parte. No caso Frigorífico 1 existe um rigor maior, visto que as empresas de insumos e o frigorífico financiam a implantação de pastagens na propriedade, que serão pagas pelo produtor diretamente às mesmas. O pagamento ao frigorífico é feito através de desconto no pagamento da matéria-prima.

As transações identificadas entre os agentes dos casos estudados neste tipo de configuração não podem ser caracterizadas como sendo de mercado, visto que os parceiros são bem identificados e é um grupo restrito. Em relação ao preço da matéria-prima já existe uma diferenciação em relação ao mercado no caso Frigorífico 2, onde os produtores recebem um valor de 1 a 3% superior ao preço do kg de carcaça praticado no mercado. No caso Frigorífico 1, o preço praticado é o do mercado, sendo pago o preço de carcaça, ou seja, o pagamento é a rendimento. Em ambos os casos os Programas orientam-se para a produção de animais jovens, com até 30 meses, preferencialmente originários de cruzas com raças britânicas.

3.1.3 Coordenação da cadeia pelo elo da produção primária

Neste grupo de iniciativas foram estudados quatro casos onde os produtores primários coordenaram a organização da cadeia de suprimentos. Os casos Produtor 1 e Produtor 2 referem-se a produtores individuais, o caso Produtor 3 trata de um grupo de produtores associados em uma cooperativa e o caso Produtor 4 é uma iniciativa de uma associação de raça.. A motivação mais importante, em todos os casos, foi a tentativa de valorizar a matéria-prima disponível, que era preterida pelos frigoríficos em função do peso dos animais jovens produzidos por esses produtores. Além disto, os produtores pretendem se apropriar das margens do elo varejista da cadeia, agregando valor ao produto carne bovina.

Nos casos analisados os produtores são responsáveis pela produção primária, pagam ao frigorífico pelo de serviço de abate, e recebem a carcaça para fazer a desossa e os cortes. Uma exceção é o caso Produtor 4, onde estabeleceu-se um relacionamento com o Frigorífico 2, também empresa entrevistada, onde os animais são vendidos ao frigorífico.

Exceto neste caso, a comercialização é gerenciada pelos produtores, o que representa 90% da carne comercializada em varejo próprio do Produtor 1, 20% no caso Produtor 2 e 2% das vendas atuais no caso Produtor 3, embora este tenha iniciado, há seis anos, comercializando toda a produção do grupo. Esta configuração caracteriza-se praticamente por uma integração vertical 'pra frente', visto que os produtores gerenciam as relações com o varejo e utilizam o elo industrial como prestador de serviços. Em relação ao produto que não é comercializado em varejo próprio, embora as relações ocorram via mercado, existe a preocupação com relação ao desempenho do produto. Neste sentido, as informações repassadas pelos clientes permitem acompanhar e melhorar o produto oferecido.

No caso Produtor 1 a maior parte da cadeia é gerida por um único empresário, e não há parcerias estabelecidas. Verificam-se apenas formas de relacionamento tipo terceirização, em função da busca de novos fornecedores de matéria-prima para atender à demanda crescente pelo produto final. O caso Produtor 2 estabeleceu parcerias de fornecimento de matéria-prima com outros produtores, visto que sua produção própria não é suficiente para atender à demanda. Neste caso o gestor estabeleceu padrões de animais a serem adquiridos. No caso Produtor 3, por ser uma cooperativa, existe a necessidade de gerenciar as relações entre os produtores primários. Existe a definição de padrões produtivos, mas todos os animais são aceitos para abate, embora nem todos possam ser destinados ao produto com a marca da empresa. Existe uma tabela para a definição do preço a ser pago aos produtores, com valorização de determinadas características de carcaça, mas relacionado sempre ao preço de mercado. No caso Produtor 4 existe um contrato estabelecido entre a associação de raça e o Frigorífico 2, que estabelece o padrão animal, as condições de entrega e comercialização, bem como o diferencial de preço praticado na aliança.

As empresas que comercializam diretamente o produto final (carne bovina) relatam a dificuldade em se obter diferenciais de preço no varejo, em função do porte das iniciativas em comparação aos concorrentes (redes de supermercados), embora tenham identificado a disposição dos consumidores em pagar um diferencial por um produto de melhor qualidade.

3.2 Análise das Alianças à luz da Nova Economia Institucional

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.

3.2.1 Contratos

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 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.

3.2.2 Coordenação das Iniciativas

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.

4 Conclusões

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.

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.

Finalmente, 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). 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, não constituindo-se, necessariamente, uma tendência generalizada para a produção de carne bovina. O aprofundamento destas conclusões, no entanto, dependem de um acompanhamento ao longo do tempo, motivo pelo qual pretende-se realizar estudos longitudinais no futuro.

Referências Bibliográficas

- COASE, R. **The Nature of the Firm** in: Williamson, O. & Winter, S. *The Nature of the Firm. Origins, Evolution and Development*. New York, 1993.
- DOSI, G. **Technical change and industrial transformation**. Londres, Macmillan, 1984.

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.

JOGEN, W. M. F. & MEULENBERG, M. T. G. **Innovation of Food production Systems: Product Quality and Consumer Acceptance**. Wageningen Pers, Wageningen, 1998.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro, USAID, 1965.

WILLIAMSON, O. **The Economic Institutions of Capitalism**. The Free Press, New York, 1985.

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. P & D e a Articulação do Agribusiness. **Revista de Administração**, v.28, n.3, julho/setembro 1993, São Paulo, 1993.