

PAPEL DA COORDENAÇÃO EM ALIANÇAS DE MERCADO: ANÁLISE DE EXPERIÊNCIA NO SAG CARNE BOVINA

José Matheus Y. Perosa*

Abstract: The main purpose of this study is to analyze the role of coordination in the beef agricultural food chain system. The process articulation of the economics agents, the incorporation of new technologies and competitiveness, were used as analysis parameters. The role of coordination is analyzed from Transaction Costs Economics, based on the experience of a market alliance organization (FUNDEPEC), which is being developed in the State of São Paulo, Brazil. The analysis indicates the importance of the coordination in the improvements obtained through this experience in a segmented market. The importance of the managing role of the coordination is outstanding.

Key words: agricultural food system , coordination, competitiveness.

1. Introdução

O processo de integração de mercados mundiais tem confrontado a economia brasileira com um conjunto de transformações que estabelece novos parâmetros econômicos e conforma um novo padrão de concorrência.

Dentre as transformações por que passa a economia mundial, dois aspectos merecem destaque: em primeiro lugar, a liberalização de mercados, expondo a produção doméstica à concorrência internacional; em segundo, a diminuição e, nos anos 90, a retirada dos incentivos oferecidos à agropecuária por meio de uma política agrícola que tinha no crédito rural subsidiado seu carro chefe.

Estas transformações induziram diversos segmentos da agropecuária a se modernizarem, aumentando a produtividade, agregando valor no processo de comercialização e descobrindo novas formas de participação no mercado. A palavra de ordem é aquisição de competitividade, no centro da qual se apresentam novas demandas em qualidade e aumento da preocupação dos consumidores com aspectos relacionados à saúde e meio ambiente.

No bojo dessas transformações observa-se uma reconfiguração de mercados e instituições participantes. Um espaço privilegiado para a observação dos efeitos dessa integração mundial de mercados, da redefinição das instituições e do papel dos agentes econômicos, é aquele que se apresenta no processo de mediação entre os diversos segmentos de uma cadeia produtiva.

No caso de bens agroalimentares, a mudança nas funções do Estado na organização da produção e como sinalizador de mercado tem características especiais. Observa-se nestes segmentos produtivos um processo de integração entre as diversas etapas produtivas, sendo de fundamental importância a coordenação destas etapas do processo, a ser exercida por instituições públicas e/ou privadas, viabilizando sua participação em economias fortemente concorrentes.

A crescente interdependência entre as diversas etapas pelas quais passa o produto, da produção ao consumo final, se coloca como uma característica fundamental nesses segmentos. De tal forma se apresenta esta interdependência, que os determinantes da produção não podem mais ser buscados apenas no âmbito da produção, mas nas interligações entre essa esfera, a esfera do processamento e a esfera da distribuição. O estudo desses determinantes necessita ser focado de um ponto de vista sistêmico. Nesse sentido, torna-se necessário utilizar uma unidade de análise que comporte tais determinantes com uma abrangência focada no processo em estudo.

* O autor é Professor (Assistente Doutor) do Departamento de Economia e Sociologia Rural da Faculdade de Ciências Econômicas – campus de Botucatu – UNESP. e-mail: dede@fca.unesp.br

Complexos agroindustriais, *agribusiness*, agronegócios, sistemas agroindustriais, são sistemas com um recorte mais ou menos abrangente, que integram as diversas esferas da produção ao consumo. No presente estudo optou-se por empregar um recorte menos abrangente, o de sistemas agroalimentares – SAGs.

Em alguns sistemas agroalimentares, como o de carne bovina, os segmentos econômicos caracterizaram-se geralmente por relações de conflito e oportunismo¹⁹. Outros sistemas passaram por um processo de coordenação através de associações de interesses privados, buscando sistemas cooperativos com vistas à competitividade no longo prazo. Os SAGs carne de aves e laranja se colocam como exemplos destes últimos.

Esse processo tem sido acompanhado, em muitos casos, de uma segmentação de mercados no âmbito de um mesmo sistema agroalimentar. Embora o processo de incorporação de novas tecnologias de um SAG possua determinantes que afetam o sistema como um todo, a segmentação de mercados e suas relações internas comportam particularidades na delimitação do espaço concorrencial.

Assim, na análise do SAG, é importante delimitar o espaço onde a reorganização organizacional e institucional está sendo construída, de modo a tornar possível a visualização dos determinantes do processo de incorporação de novas tecnologias e da busca de competitividade em diferentes mercados.

A importância do papel da coordenação permeia as esferas macro e microeconômica. Manifesta-se institucionalmente, nas relações que se estabelecem entre os agentes econômicos de um segmento produtivo e o Estado, cujas funções estão sendo redefinidas num cenário globalizado. E nesse cenário, as implicações que a definição do papel de coordenação tem no processo de reorganização produtiva ao longo dos SAGs. Objetivamente, o trabalho de coordenação poderia estar alicerçando os agentes dos SAGs a competir no âmbito de um processo de desregulamentação e integração dos mercados.

No caso específico da carne bovina, dada a heterogeneidade na produção e nas relações de integração, uma análise abrangente do papel da coordenação no processo de incorporação de novas tecnologias do SAG como um todo tende a tornar-se mais complexa, uma vez que estas determinações respondem de forma diferenciada num e noutro dos subsistemas que o compõem.

Para um segmento mais moderno do SAG carne bovina, corresponde um mercado diferenciado com articulações específicas entre os diversos agentes que compõem o sistema, quando comparado com o segmento mais tradicional. Assume-se que neste segmento não se produz um bem indiferenciado para um mercado homogêneo, mas um produto com atributos de qualidade, demandado por agentes que sinalizam para trás e para frente, e no qual se estabelecem relações que necessitam cada vez mais de postura cooperativa entre os mesmos.

É no âmbito deste segmento de mercado que se discutiu neste estudo o papel da coordenação na busca de competitividade, e sua importância no processo de incorporação de novas tecnologias que se verifica no sistema.

A tese central desenvolvida no presente trabalho é que, no processo de incorporação de novas tecnologias e de participação no mercado do subsistema agroalimentar carne bovina, afigura-se como necessária e de fundamental importância a coordenação dos agentes econômicos por meio de estratégias coletivas e não mais individuais. E nesse sentido, o papel desempenhado por instituições representativas dos agentes econômicos como coordenadoras deste processo passa a deter importância central.

Esse papel se desenvolve num espaço determinado pelo processo de globalização da economia e sua influência nos padrões de concorrência que se estabelecem localmente.

¹⁹ Oportunismo é aqui entendido como a possibilidade das partes envolvidas numa transação econômica se aproveitarem de uma negociação gerando perdas a uma e outra parte.

O processo de globalização da economia mundial internacionaliza as esferas produtiva, comercial e financeira, conformando uma gestão interdependente e global das economias locais. Este processo de globalização vem acompanhado da formação de mercados regionais, cuja dinâmica e interdependência tem como eixo a questão da competitividade.

A noção de globalização leva, de um lado, à percepção de um processo homogeneizador e universal. De acordo com Baumann (1996), essa noção extrapola a visão de integração do ponto de vista econômico-financeiro e comercial: institucionalmente o processo de integração leva a uma crescente semelhança nos sistemas de regulação em diversas áreas, implicando em maior homogeneidade entre os países. E, do ponto de vista político, tal processo implica na perda de atributos de soberania na determinação de políticas sócio-econômicas de um número crescente de países.

Por outro lado, no processo de interação entre diferentes comunidades estabelecem-se modos diferenciados de agir. No âmbito mais restrito das relações econômicas, essa interação regional pode conformar situações mais ou menos propícias ao processo de incorporação de novas tecnologias de uma economia, de um setor produtivo ou de um ramo de atividade.

Ao analisar a eficiência das instituições e sua participação no ambiente sócio-econômico, Putnam (1996) coloca que a diversidade de situações numa economia global pode constituir fonte de vantagens competitivas, viabilizando sistemas que estabeleçam ligações a montante e a jusante adequadas no âmbito de um ambiente institucional dado.

O processo de globalização se coloca como um entorno no qual se movimentam as instituições, as associações de interesse privado, os agentes econômicos. Este espaço mais amplo de análise delimita um campo de estudo, representado por instituições representativas de agentes econômicos envolvidos na produção de carne bovina.

O presente trabalho analisa o papel de coordenação de uma instituição representativa, o FUNDEPEC – Fundo de Desenvolvimento da Pecuária no Estado de São Paulo, numa aliança de mercado estabelecida entre pecuaristas, frigoríficos e supermercados, a Aliança Mercadológica.

2. O FUNDEPEC como instituição representativa no SAG carne bovina

O Fundo de Desenvolvimento da Pecuária do Estado de São Paulo - FUNDEPEC começou a se organizar em maio de 1990 quando representantes da Associação Brasileira de Criadores, Associação Brasileira de Criadores de Nelore, Conselho Nacional de Pecuária de Corte, Sociedade Rural do Paraná, e Sociedade Rural Brasileira se reuniram nas dependências desta última, com o objetivo de congregar esforços no combate à febre aftosa no rebanho bovino. Antevendo problemas com as exportações, as associações representativas dos pecuaristas passavam a se organizar por meio de uma entidade que pudesse operacionalizar ações concretas com os organismos do Estado responsáveis pela sanidade animal.

Os resultados dessa ação conjunta no combate à febre aftosa, coordenada pelo FUNDEPEC, foram positivos. Os dados da Tabela 1 mostram uma involução do número de focos no Estado e maior abrangência da cobertura vacinal:

TABELA 1- Cobertura vacinal e número de focos de aftosa no estado de São Paulo.

Item/Ano	80/90	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Cobertura Vacinal **	54	68	79,5	93,0	94,0	95,5	96,5	96,5	nd
Nº de focos de aftosa	nd	nd	225	196	170	20	6	0	0

Fonte: FUNDEPEC – DDS/SAA (1998) * até março ** média

Essa associação, de administração privada, foi concebida com a perspectiva de ser um vetor para o desenvolvimento de ações de diversas associações da produção que, isoladamente, não detinham capacidade suficiente para ações abrangentes no setor. O combate à febre

aftosa é um exemplo dessa necessidade de organização: por mais que, isoladamente, as associações representativas tivessem desenvolvido esforços para seu combate, a abrangência sempre foi limitada, restringindo-se os resultados obtidos. Essa percepção das associações tinha um componente mais amplo que o simples reunir forças isoladas: textos e entrevistas indicam que naquele momento era consenso não esperar resposta satisfatória do Estado frente a suas demandas. Nesse sentido, o delineamento do FUNDEPEC parte de uma percepção da ausência de uma instituição representativa que pudesse implementar ações necessárias frente às transformações do mercado nessa época.

É constituída assim uma associação de interesse privado para ocupar um espaço aberto a partir das transformações decorrentes da desregulamentação de mercados e do encolhimento da ação do Estado na esfera produtiva. Outro elemento de fundamental importância, que atesta a contemporaneidade da associação frente às referidas transformações foi a explicitação, nas reuniões de constituição, da necessidade de se abrir canal de comunicação com o segmento da indústria frigorífica, marcado tradicionalmente por relações de conflito e oportunismo de parte a parte.

Têm-se assim dois pontos importantes para o desdobramento das ações do FUNDEPEC: o primeiro é que sua criação foi fruto de uma percepção de tradicionais associações representativas das mudanças em curso, relativas à constituição de mercados e às novas fontes de competitividade, em relação ao papel a ser desempenhado nesse espaço por associações de interesse privado face a face ao Estado; o segundo, se configurou na percepção da necessidade de uma postura mais cooperativa no âmbito do sistema agroalimentar carne bovina.

Em final de 1996 o FUNDEPEC passa a coordenar reuniões entre pecuaristas, frigoríficos e supermercados com o intuito de ofertar carne bovina com atributos de qualidade específicos para um mercado diferenciado. Destas reuniões iniciais nasce a Aliança Mercadológica – FUNDEPEC, acordo entre as partes envolvidas, com o estabelecimento de normas para sua implementação.

No Brasil já se conhecem inúmeras alianças formadas, na sua grande maioria efetivadas na região centro-sul do país. Dentre essas experiências de integração no SAG carne bovina destacam-se duas pioneiras, verificadas no Rio Grande do Sul e no estado do Mato Grosso. Enquanto a primeira foi deflagrada por iniciativa do segmento distribuidor (supermercado), a segunda teve no segmento industrial do frigorífico o agente incentivador do processo. O que diferencia o estudo de caso representado pela Aliança Mercadológica - FUNDEPEC é exatamente o segmento deflagrador do processo, representado pela associação representativa dos interesses da pecuária, o FUNDEPEC.

O SAG carne bovina é composto de segmentos fragmentados, sem um poder hegemônico que sistematize e ordene as relações ao longo da cadeia. Diferentemente do caso de aves, no qual o segmento industrial estabeleceu desde o padrão tecnológico até as relações produtivas entre os diversos segmentos, no caso da carne bovina o processo de incorporação de novas tecnologias e as relações ao longo da cadeia requerem um gerenciamento de negociação. É neste espaço que o papel de coordenação se torna fundamental, não somente na defesa tradicional dos interesses segmentados, base histórica de conflitos entre pecuarista e frigorífico ou entre frigorífico e distribuição, mas ao explicitar os interesses particulares frente a um interesse comum da forma mais transparente possível, organizando e criando normas para adesão.

No caso da Aliança Mercadológica - FUNDEPEC, há um pioneirismo no processo de coordenação, seja pelo segmento deflagrador, seja pelo fato de que se procura interferir ao longo de toda a cadeia no insumo básico, por meio de uma ação efetiva da coordenação, extrapolando os acordos que normalmente se estabelecem em termos de mercado.

3. Objetivos

O objetivo deste trabalho é analisar o papel de coordenação do Fundepec no âmbito de uma aliança de mercado representada pela Aliança Mercadológica. Objetiva-se nesse tratamento

uma análise de cunho econômico e de reposicionamento dos agentes ao longo do subsistema estudado.

Mais especificamente, trata-se de delimitar a importância que as ações de coordenação têm na construção de um espaço de interação entre os agentes deste subsistema; na disponibilização de tecnologias adequadas a mercados segmentados e em mudanças do ambiente institucional, tendo como referência a busca de maior poder de competição.

4. Pressuposto de análise, integração e competitividade

Neste trabalho assume-se que no processo de incorporação de novas tecnologias do SAG carne bovina, o problema da aquisição de competitividade não está apenas na disponibilidade local de tecnologias de relação custo/benefício mais eficiente, mas abrange o processo de coordenação entre os agentes econômicos em cada segmento, que viabilize a adoção dessas tecnologias.

Essa postura encontra respaldo em inúmeros trabalhos recentes sobre o tema. Tecnologias vinculadas a ganhos de produtividade e eficiência estão disponíveis de longa data, desde os anos sessenta e setenta²⁰.

Neste processo de coordenação, as ações não se situam tão somente no âmbito das forças produtivas mas também no das relações de produção que se estabelecem entre os agentes econômicos e o ambiente institucional que os cerca. Nesse sentido, no processo de incorporação de novas tecnologias deste subsistema, competitividade é entendida enquanto dotação não apenas de vantagens comparadas de custos, mas da existência concreta de condições de integração entre os agentes econômicos de um sistema agroalimentar, em que o papel da coordenação exerce influência determinante frente a uma nova realidade de mercado.

Os padrões de consumo nos países industrializados, preocupados com saúde e meio ambiente, vêm gradativamente sinalizando aos agentes econômicos que participam da cadeia carne bovina, uma tendência para o comportamento do consumidor brasileiro. Essa mudança de comportamento tem encontrado reforço na liberalização de mercados que se observa nos anos 90, possibilitando padrões de comparação com produtos e preços vigentes no exterior.

Estudos indicam algumas tendências no consumo de alimentos no Brasil: cresce a importância das refeições fora do lar; nas refeições no lar os pratos prontos congelados passam a ocupar espaço cada vez maior; há maior número de consumidores no mercado; o mercado fica orientado para o consumidor.

As estratégias das empresas frente a essa nova situação situam a agregação de valor como alternativa para recompor suas margens de lucro e, para tanto, colocam a necessidade de atuação conjunta entre os diversos segmentos da cadeia. Essa necessidade por sua vez implica num processo de coordenação fortemente ativo.

Esta tendência de consumo, acrescida da concorrência internacional, constituem fatores de peso nas mudanças que se observa na estrutura produtiva e na coordenação da cadeia.

Pensar na incorporação de novas tecnologias e nos determinantes da competitividade do sistema agroalimentar carne bovina implica pensar na coordenação de ações estratégicas coletivas que possibilitem o atendimento de uma demanda por produtos com qualidades específicas de praticidade, sabor, textura, sanidade e origem certificada. As ações de iniciativa pública ou privada (no âmbito de coordenação da cadeia) podem aumentar a competitividade e o espaço deste segmento junto ao mercado consumidor.

²⁰ Ver Peixoto (1993), Zimmer, A. G. e Euclides Filho, K. (1997),

5. Referencial teórico-metodológico

O conceito de competitividade é aqui entendido como resultante de um processo contínuo de adoção de inovações nas esferas tecnológica, institucional e organizacional, dotando determinado ramo de atividade econômica de poder de concorrência nos mercados externo e interno, de modo sustentável ao longo do tempo. Nesse sentido, é entendido como um resultado adquirido num determinado ambiente competitivo, mas também como adoção de ações que estariam pautando a competitividade futura. Nesse sentido, a competitividade é entendida de um ponto de vista dinâmico.

As relações sociais que se estabelecem na produção, pertinentes ao atual estágio de desenvolvimento capitalista, têm alterado os parâmetros condicionantes da competitividade adquirida e das novas fontes de vantagens competitivas. A competitividade de uma região, não mais limitada geograficamente a um município, estado, ou mesmo país, passa a ser graduada exatamente pela flexibilidade com que os agentes econômicos e as comunidades locais conseguem atender às demandas específicas de um mercado cada vez mais globalizado. Esta abordagem da competitividade deixa de referir-se a uma questão pontual, microeconômica, passando a ser sistêmica.

De acordo com Farina (1997), "...quando o contexto da concorrência se amplia internacionalmente, os mercados passam a ser integrados e a disputa competitiva deixa de ocorrer no contexto de uma firma isolada, tornando-se uma competição sistêmica". Para a autora, a criação de vantagens competitivas implica na adoção de ações estratégicas condizentes com o padrão de concorrência. A competitividade não é de uma firma individualmente mas de toda a cadeia produtiva. "... A idéia de estratégia pressupõe escolher a forma de concorrência e desenvolver uma organização apropriada para a estratégia competitiva adotada" (Farina, 1997). O referencial teórico subjacente a essa análise da competitividade em sistemas produtivos é o da Economia dos Custos de Transação (ECT).²¹

A idéia central que permeia a ECT é que, numa transação econômica, freqüentemente as partes envolvidas assumem o risco de que o combinado não se verifique. Frente a esse dilema os agentes criam estruturas de governança para reduzir esse risco. Essas estruturas de governança são as formas contratuais que se verificam nas transações. Assim, existem diferentes estruturas de governança como o mercado *spot*, contratos e integração vertical. Essas estruturas de governança decorrem da diversidade dos atributos inerentes a cada transação.

Dados os pressupostos anteriores, a organização mais eficiente de mercado seria aquela na qual os custos de transação estariam minimizados. Esses custos poderiam ser dimensionados por meio dos atributos observáveis numa transação comercial. Segundo Williamson (1985), os principais atributos das transações que determinam a forma organizacional mais eficiente são os seguintes:

- a) *especificidade dos ativos*: ativos específicos implicam em investimentos específicos, sem utilização alternativa.
- b) *incerteza*: quanto ao comportamento dos preços, impossibilitando colocar em contratos *ex-ante* o preço do bem e do serviço transacionado.
- c) *freqüência*: a freqüência com que uma transação se apresenta é fundamental para a escolha da estrutura de governança. Dada a repetição de uma transação, pode-se instituir um mecanismo complexo para várias transações, com a diluição dos custos de adoção.

Competitividade nesse contexto está ligada à implementação de um ambiente no qual tais custos de transação sejam minimizados. Nessa perspectiva, as ações de coordenação visando ganhos de competitividade, são analisadas do ponto de vista sistêmico, no âmbito de um sistema agroalimentar, não mais limitadas a segmentos específicos na produção, no processamento ou na distribuição.

Segundo Farina e Zylbersztajn (1994), coordenação "... pode ser conceituada como o processo de transmissão de informações, estímulos e controles ao longo da cadeia produtiva de forma a

²¹ Ver Azevedo (1997).

responder a mudanças no ambiente competitivo”.

Essa coordenação pode ser analisada por meio das ações estratégicas adotadas por determinado segmento econômico, e que estariam influenciando no ambiente competitivo e alterando o poder de concorrência. De cunho qualitativo, a ação de coordenação pode ser analisada mediante sua capacidade em propiciar aos agentes de determinada cadeia, poder de implementação de ações estratégicas necessárias à competitividade dinâmica.

No presente estudo, os parâmetros para a análise do papel de coordenação na busca de competitividade da Aliança Merc adológica são explicitados a seguir.

As vantagens competitivas decorrentes de uma experiência de coordenação num sistema agroalimentar são de natureza mensurável e não-mensurável. As primeiras podem ser exemplificadas por meio de ganhos financeiros dos integrantes da cadeia e mesmo pela ampliação de mercado para o seu produto. Como exemplos da segunda, evidenciam-se a qualificação do produto no mercado e a perspectiva de se produzir para um mercado estável, possibilitando investimento de médio e longo prazos que impliquem em ganhos de produtividade e em maior poder competitivo no mercado.

No que se refere à evolução da participação no mercado, esse é um indicador que se reporta à competitividade passada, a vantagens competitivas adquiridas. Por outro lado, o conceito de competitividade tem um componente dinâmico, abarcando as condições de incorporação continuada de inovações - tecnológicas, organizacionais e institucionais/legais. Ainda segundo Farina (1988), “... a capacidade de ação estratégica e os investimentos em inovação de processo e de produto, marketing e recursos humanos determinam a competitividade futura, uma vez que estão associados à preservação, renovação e melhoria das vantagens competitivas dinâmicas”.

A análise do papel de coordenação, no presente estudo, leva em consideração indicadores da competitividade adquirida, assim como a atuação no sentido de criar um ambiente propício ao desenvolvimento de ações estratégicas fundamentais para a competitividade dinâmica.

As informações das esferas tecnológica e institucional/legal que estariam contribuindo no ganho de competitividade da cadeia devem estar ligadas àquelas do papel da coordenação. Nesse sentido, os ganhos de competitividade decorrentes da adoção de inovações tecnológicas devem ser caracterizados tendo como parâmetro a presença da Aliança Mercadológica; da mesma forma, transformações de cunho institucional que propiciem vantagens comparativas para a cadeia como um todo, ou para parte dela, devem ser analisadas tendo como referência a p resença da coordenação.

6. Aliança Mercadológica

A Aliança Mercadológica (AM) é a formalização de um acordo entre pecuaristas, frigoríficos e supermercados, coordenado pelo FUNDEPEC, que objetiva colocar no mercado um produto com atributos específicos de qualidade.

Constitui uma forma organizacional que estabelece aos integrantes regras de contrato mais complexas que aquelas prevaletentes numa organização tradicional de mercado, em que o produto é vendido, sem restrição, por um preço uniforme.

De acordo com a Economia dos Custos de Transação, conforme o segmento de mercado em que se atua existem formas organizacionais mais eficientes que outras. A possibilidade de que as partes envolvidas não cumpram o que foi combinado, faz com que se estabeleçam estruturas de governança (formas contratuais) para reduzir esse risco.

Formas contratuais que reduzem os riscos envolvidos numa transação econômica estariam atuando no sentido de reduzir os custos inerentes a essa transação. Os principais atributos dos custos de transação são a especificidade dos ativos envolvidos, a incerteza de preço envolvida na transação, assim como a frequência com que a mesma se verifica.

No caso da Aliança Mercadológica os integrantes que aderem ao programa assumem compromisso contratual de cumprir os quesitos normatizados para cada segmento desse sistema agroalimentar. O que está por trás dessa estrutura de governança, que estabelece compromissos distintos do mercado *spot*, é a especificidade do produto envolvido nessas transações: venda de carne bovina com atributos específicos de qualidade perpassando cada segmento do sistema.

7. Ações de coordenação

As ações da coordenação atuaram em três níveis com o intuito de reduzir os custos de transação e tornar a Aliança Mercadológica mais competitiva no mercado. Num primeiro nível encontram-se ações de cunho organizacional, necessárias para se estabelecer uma postura mais cooperativa e, por consequência, reduzir riscos nas transações nos diversos segmentos.

No período fevereiro de 1997 a junho de 1998 o número de reuniões da Aliança Mercadológica foi superior a uma por mês. Tais reuniões tiveram por objetivo delimitar, com aval dos segmentos que compõem a A.M., os passos e as ações a serem desenvolvidos para a implementação do Programa de Qualidade Novilho Precoce. Embora as ações a serem desenvolvidas contassem com o aval de todos os segmentos, nem sempre essas reuniões contaram com a presença de todos.

Num outro nível, evidenciam-se ações em cada segmento da cadeia, disponibilizando tecnologias necessárias para participar desse mercado de carne bovina de qualidade. A disponibilização dessas tecnologias é importante à medida que orienta todo o processo produtivo na oferta de um produto com atributos específicos de qualidade. Essa padronização é que permite o reconhecimento de uma marca com os atributos específicos de qualidade pelo mercado; no caso da Aliança Mercadológica, estaria atuando no sentido de dotar cada segmento de um padrão tecnológico inerente à especificidade do produto envolvido.

Desde a formação da Aliança Mercadológica o FUNDEPEC promoveu uma série de eventos com o objetivo de sedimentar uma postura de coordenação dos diversos segmentos na produção de carne com atributos diferenciados de qualidade. Esses eventos foram orientados para todos os segmentos.

Os temas abordados nesses eventos são de naturezas distintas: nas palestras técnicas, por exemplo, são discutidas desde considerações genéricas que norteiam o programa, até a disponibilização de tecnologias voltadas à melhoria da eficiência e preservação dos atributos de qualidade exigidos pelo programa.

Em relação aos temas genéricos abordados nesses eventos, constam palestras sobre a natureza do programa, participantes mostrando ganhos decorrentes de sua participação e da postura necessária para participar desses ganhos no sistema, normas técnicas e formas de contratos comerciais.

Os temas voltados à divulgação e disponibilização de tecnologias adequadas ao programa, dentro de uma visão de eficiência e qualidade, é abrangente, comportando palestras para os pecuaristas, peões, caminhoneiros, indústrias de processamento e pontos de distribuição.

Num terceiro nível, foram desenvolvidas ações que atuam no sentido de reduzir a incerteza e aumentar a frequência das transações, visando reduzir os custos inerentes a essas operações. Ao estabelecer um programa de abate, regulamentando o fluxo e distribuição ao longo do ano para os integrantes do programa, cria-se um mecanismo automático de produção, abate e distribuição, que ameniza as incertezas de mercado e aumenta a frequência das operações no âmbito da cadeia.

Por intermédio de um profissional zootecnista, a coordenação da Aliança Mercadológica efetua visitas aos pecuaristas para que, após avaliação das condições de produção, seja preenchida uma planilha-compromisso de entrega mensal de animais dentro das normas exigidas.

A coordenação acompanha a entrega, o abate e a classificação dos animais. Os itens desclassificatórios dos animais de cada pecuarista são computados e retornados à produção para uma melhor adequação dos sistemas de criação e manejo às normas exigidas. Da mesma forma verifica-se atuação na ponta do sistema, nas visitas aos pontos de venda, atuando a coordenação na geração de informações que são repassadas aos frigoríficos para uma melhor adequação ao sistema.

Essa ação da coordenação teve por objetivo adequar o produto desde a produção até o consumo, automatizando as transações ao longo da cadeia. Esse sistema de mediação e normatização das transações entre os integrantes do programa contribui para aumentar a frequência e reduzir as incertezas.

8. Considerações finais

No SAG carne bovina estão presentes características que podem conferir especificidades importantes na delimitação de formas organizacionais mais adaptadas ao ambiente competitivo. Dentre as características que exercem influência na delimitação da ação de coordenação podem ser listadas as seguintes: a *percebibilidade* da carne bovina, com reflexos no processo de adequação do fluxo de abate, processamento e distribuição e na implementação de processos de preservação na indústria e comércio; a relação *valor/peso*, com reflexos na localização geográfica da produção, das plantas industriais e da distribuição; a *heterogeneidade na pecuária*, com reflexos nos custos e na padronização da matéria-prima para a indústria de processamento.

A característica de *percebibilidade* tem reflexo em relação à preservação de atributos de qualidade, na redução do tempo entre abate e distribuição e, na regularização do fluxo de abate na indústria. A coordenação tem orientado o trabalho de técnicos na esfera da produção primária, objetivando a organização de um fluxo de abate durante todo o ano, por parte de pecuaristas. Entrevistas com técnicos e representantes da esfera industrial evidenciam que essa regularização constitui um elemento de competitividade no sistema como um todo, não só propiciando condições de um melhor planejamento e, em consequência, de programação e intensificação da capacidade de abate, como estabelecendo um novo relacionamento entre os segmentos, automatizando as transações e reduzindo custos representados pelo oportunismo que o esquema alternativo representava. Ao alongar o horizonte de planejamento no âmbito do sistema, torna-se possível a adoção de tecnologias redutoras de custos econômicos em todos os segmentos.

A integração entre produção e abate/processamento constitui pré-requisito para a redução do tempo entre abate e disponibilização da carne ao consumidor: ao estabelecer um fluxo contínuo, regular e confiável entre o produtor e o consumidor, torna-se possível a implantação de sistemas mais eficientes e adequados de embalagem, transporte e conservação da carne, trazendo reflexos na disponibilização de um produto de melhor qualidade e por mais tempo na gôndola do supermercado. O tempo entre o abate, processamento e distribuição dos animais abatidos pela Aliança Mercadológica tem sido ao redor de três a quatro dias. Ao atuar nesse sentido, a coordenação exerce uma ação visando diminuir as incertezas dessas transações entre os agentes econômicos envolvidos. Junto a essa redução do tempo abate/distribuição, tem-se desenvolvido sistemas de conservação mais eficientes.

Uma segunda característica que exerce influência em todo o sistema e, em consequência, nas ações da coordenação, é a relação *valor/peso*. O sistema tradicional de abate, processamento e venda da carne bovina tem como característica a desossa no varejo. Esse procedimento, por sua vez, implica em custos os mais diversos: custo de transporte do osso até o ponto de venda e do seu retorno às fábricas de farinha de osso; custo maior da própria desossa quando realizada pelo varejo, em virtude da maior eficiência do processo na indústria; custo decorrente da disponibilidade de área para esse procedimento nos pontos de venda, em geral mais caro que o m² nas indústrias; custos de mão-de-obra; custos de perda de qualidade do produto, manuseado em condições de pouca higiene no abate, transporte e distribuição. Por todas essas características são perfeitamente visíveis as vantagens da desossa na indústria, o que representa uma redução dos custos no processo como um todo.

Em relação à comercialização de carne embalada e processada em partes, o mercado consumidor brasileiro tem colocado algumas restrições à compra do produto. Embora de maior praticidade, existe ainda certa desconfiança quanto às características e qualidade na compra de produtos prontos. Em recente trabalho sobre o perfil do mercado consumidor de carne bovina, De Zen e Brandão(1998) mostram que a grande maioria dos consumidores prefere pedir para cortar a carne no ato da compra, em todas as faixas de renda. Aqui também se apresenta uma frente para a ação de coordenação junto ao mercado consumidor, da necessidade de garantia da qualidade e características anunciadas. A questão do controle de qualidade situa-se assim, como elemento importante nas discussões dos diversos segmentos e de sua implementação.

Uma terceira característica da produção de carne bovina mencionada nessa discussão refere-se à grande heterogeneidade da pecuária, com reflexos nos custos e na padronização da matéria-prima para a indústria de processamento. No caso da Aliança Mercadológica, a heterogeneidade da pecuária que participa do programa é menos pronunciada; mas, como os dados mostram, ainda há um trabalho de homogeneização a ser desenvolvido em relação aos animais ofertados para abate para esse segmento de mercado.

A implantação de uma marca garantidora de atributos de qualidade, como o Selo FUNDEPEC de Novilho Precoce, implica de início na necessidade de padronização do produto ofertado: um dos preceitos de qualidade refere-se à garantia do comprador encontrar um produto com características padronizadas, todo o tempo. A manutenção destas características se inicia com procedimentos para a oferta de animais adequados a esse mercado: a oferta de animais sem um padrão definido implica na existência de custos adicionais ao longo do sistema, quer seja no processamento, quer seja em custos de monitoramento para garantia dessa padronização no varejo. Ações para premiar a oferta de animais mais adequados ao sistema com remuneração diferenciada, devem ser pensadas como estratégia a ser perseguida pela coordenação. Nesse sentido, os resultados obtidos pela Aliança Mercadológica foram positivos: durante os primeiros 18 meses de operação observou-se melhor adequação dos animais abatidos quanto aos quesitos classificatórios que dão suporte ao Selo de Qualidade FUNDEPEC para o novilho precoce.

A Aliança Mercadológica estabelece um programa de qualidade que leva em conta não somente preceitos econômicos de eficiência, mas também de adequação da eficiência a preceitos mais amplos de qualidade. Essa postura implica numa redefinição do comportamento dos agentes dessa aliança. O oportunismo que geralmente baliza as relações comerciais entre os agentes econômicos no SAG carne bovina é pensado no âmbito da Aliança Mercadológica como um impedimento à melhoria da eficiência econômica dos segmentos isoladamente, mas também em relação à sinergia decorrente de uma postura cooperativa.

Essa visão não significa uma sobreposição ao poder de mercado dos diversos segmentos por um sistema de coordenação que estabeleça uma participação “mais justa” nos resultados colhidos. As ações de coordenação se pautaram não por uma interferência nas regras de mercado, mas na discussão com os participantes naquilo que as regras de mercado podem impedir em relação a um sistema mais cooperativo entre esses agentes. No processo de negociação entre os participantes da Aliança Mercadológica é notório o menor poder de barganha do segmento da pecuária em relação à distribuição e abate. E, entre os dois últimos, do abate em relação à distribuição.

Nesse sentido, a ação de coordenação tem viabilizado negociações tendo como preceito básico o estabelecimento de regras de conduta para inibir do âmbito da Aliança Mercadológica o oportunismo e a desconfiança que têm caracterizado o comportamento do SAG carne bovina brasileiro. As ações do FUNDEPEC induzem a uma postura mais transparente dos segmentos que participam da Aliança, na reestruturação das relações que tradicionalmente regem os agentes econômicos dessa cadeia.

Observa-se no trabalho de coordenação, ações visando fornecer indicadores que respaldem as negociações entre os segmentos. Como exemplo dessa atuação pode ser listada a questão dos atributos de qualidade da fêmea frente aos padrões exigidos na classificação, pondo em discussão se o preço da fêmea deve ou não ser remunerado ao pecuarista como o do macho.

Na mesa de negociações, a apresentação de indicadores concretos pelos participantes, mostrando a equivalência do animal (fêmea e macho) frente aos padrões exigidos de qualidade, tem viabilizado mudanças nas formas tradicionais de remuneração que caracterizam as relações comerciais entre pecuaristas e a indústria de abate e processamento.

Na mesma linha de ação, outra questão sempre presente nas discussões entre pecuaristas e frigoríficos refere-se ao pagamento de subprodutos do abate, em especial o couro. A coordenação da Aliança Mercadológica, na disputa entre as partes, agiu no sentido de viabilizar levantamentos de dados que sirvam de subsídio para a negociação: buscar uma classificação do couro dos animais abatidos no âmbito da Aliança Mercadológica para determinação do seu real valor de mercado.

Nos dois casos referidos – na remuneração diferenciada da fêmea e dos subprodutos do abate – observa-se uma relação comercial na qual o poder de mercado estabeleceu normas de conduta entre as partes envolvidas, gerando conflitos no relacionamento. O papel da coordenação, nos dois casos, tem se pautado em colocar fatos e informações concretas na mesa de negociações. O resultado dessas negociações tem influência da coordenação ao explicitar aos segmentos envolvidos as barreiras existentes ao estabelecimento de uma ação mais cooperativa; mas o grau de interferência da mesma no estabelecimento de regras comerciais está limitado pelo poder de cada segmento no mercado.

O controle e monitoramento do padrão de qualidade esbarra nas relações de poder entre os segmentos que compõem a Aliança Mercadológica. Essa questão também se manifesta na demandas entre frigoríficos e rede de supermercados.

O controle de qualidade se coloca como um dos principais quesitos para dotar a Carne Novilho Precoce / FUNDEPEC de especificidade para sua diferenciação no mercado. Esse controle de qualidade implica em custos de implementação e monitoramento. As discussões sobre a conveniência desse controle de qualidade, bem como a fonte dos recursos para sua implementação, evidenciaram posturas conflituosas.

Os supermercados comprometiam-se, na mesa de negociação, em participar do custo de implementação de um controle de qualidade cuja fonte de recursos, a princípio, fosse feita através da cobrança de um percentual sobre cada animal abatido, no frigorífico, para posteriormente ser descontado no preço de compra dos supermercados. De acordo com representantes dos frigoríficos, o comprometimento formal dos supermercados na implementação dessa ação de controle de qualidade, na realidade acabariam por isentar os supermercados dessa responsabilidade, uma vez que as negociações de preços entre frigoríficos e supermercados acabariam por mascarar possíveis descontos a serem feitos no preço pago pelos mesmos. Essas negociações retratam de forma concreta o poder de mercado dos diversos segmentos.

Esse exemplo explicita o fato de que o FUNDEPEC não tem poder para alterar a relação de forças existente na Aliança Mercadológica. A inexistência de contratos formais entre os agentes econômicos mostra uma fragilidade do poder de coordenação; ao mesmo tempo, a inexistência de sanções propicia atitudes oportunistas entre as partes envolvidas.

Finalizando, com as restrições anteriores no exercício do papel de coordenação, deve-se ressaltar o fato de que embora seja instituição representativa dos interesses de pecuaristas, o FUNDEPEC exerceu um papel positivo na construção de um espaço de negociação importante para a viabilização dessa aliança no período considerado.

9. Bibliografia

- ANUALPEC: *Anuário da Pecuária Brasileira*. São Paulo: Argos Comunicação, 1997. 329p.
ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO BRASIL. São Paulo: IBGE, v.43-57, 1982-1996.
AZEVEDO, P.F. Economia dos custos de transação. In: FARINA, E.M.M.Q., AZEVEDO, P.F., SAES, M.S.M. (Org) *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997. p.71-109.

- BATALHA, M.O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M.O. (Org.) *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997. v.1, p.23-48.
- BAUMANN, R. Uma visão econômica da globalização. In: BAUMANN, R. (Org.) *O Brasil e a economia global*. São Paulo: Campus, 1996. p.33-51.
- BLISKA, F.M.M. (Coord.). *Prospecção de demandas tecnológicas na cadeia produtiva de carne bovina no estado de São Paulo*. Nova Odessa: Instituto de Zootecnia, Secretaria da Agricultura e Abastecimento do estado de São Paulo, 1998. 73p. (Boletim técnico, n.42)
- COSTA, V.M.H.M. A modernização da agricultura no contexto da constituição do complexo agroindustrial no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE GEOGRAFIA AGRÁRIA, 10, 1992, Maringá. *Anais...* Rio Claro: Instituto de Geografia e Ciências Exatas, UNESP, 1992. v.2, p.2-26.
- DAVIS, J.H., GOLDBERG, R.A. *A concept of agribusiness*. New York: Alpine, 1957.
- DE ZEN, S, BRANDÃO, M.M. Perfil do consumidor de carne bovina. In: *Revista Preços Agrícolas*, abril, p.3-7, 1998.
- FARINA, E.M.M.Q. Abordagem sistêmica dos negócios agroindustriais e a economia dos custos de transação. In: FARINA, E.M.M.Q., AZEVEDO, P.F., SAES, M.S.M. (Org.) *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997. p.165-76.
- FARINA, E.M.M.Q. Competitividade, estratégias empresariais e coordenação de sistemas agroindustriais. In: SEMINÁRIO SOBRE COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS, 1998, Campinas. *Trabalhos mimeografados..* Campinas: Instituto de Tecnologia de Alimentos, 1998. 9p.
- FARINA, E.M.M.Q., ZYLBERSZTAJN, D. *Competitividade e organização de cadeias agroindustriais*. Costa Rica, IICA, 1994. 63p. (Relatório IICA)
- FARINA, E.M.M.Q., ZYLBERSZTAJN, D. *Relações tecnológicas e organização dos mercados no sistema agroindustrial de alimentos*. São Paulo: Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial, 1991. (Temas para Discussão, ECTE.006/91)
- FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DA PECUÁRIA NO ESTADO DE SÃO PAULO. *Programa FUNDEPEC de qualidade para a carne bovina*. São Paulo, 1996. 10 p. (mimeograf.).
- HILL, I.D.. Pecuária bovina deve definir estratégias. *Revista FUNDEPEC*, v.4, n.8, p.36, 1998.
- JANK, M.S. *Competitividade do agribusiness brasileiro: discussão teórica e evidências do sistema carnes*. São Paulo, 1996. 195p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- LAZZARINI NETO, S., LAZZARINI, S., PISMEL, F.S. *Pecuária de corte: a nova realidade e perspectiva no agribusiness*. São Paulo: SDF Editores, 1996. 74p.
- MAZZALI, L. *O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à organização 'em rede'*. São Paulo. 1995, 283p. Tese (Doutorado em Economia de Empresas)– Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.
- MIELITZ NETTO, C.G.A. *Modernização e diferenciação na bovinocultura de corte brasileira*. Campinas, 1994. 191p. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas.
- PEETZ, V.S.(Coord.). Cadeia produtiva da carne bovina no Estado de São Paulo. In: *Repensando a agricultura paulista*. São Paulo: Secretaria da Agricultura e Abastecimento – SAA, 1996. 53 p.
- PEIXOTO, A. M. Índices de produtividade da pecuária de corte. In: PEIXOTO, A.M., MOURA, J.C. e FARIA, V.P. (Orgs.) *Bovinicultura de corte*. Piracicaba: Fealq, 2ª ed., 1993. p.1-22.
- PUTNAM, R.D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora, 1996. 257p.
- WILLIAMSON, O.E. *The economics institutions of capitalism*. New York: New York Free Press, 1985. 449p.
- ZIMMER, A.H., EUCLIDES FILHO, K. As pastagens e a pecuária de corte brasileira. In: Simpósio internacional sobre produção animal em pastejo. *Anais...Viçosa*: Departamento de Zootecnia, Universidade Federal de Viçosa, 1997. p.349-380.