



ALIANÇAS MERCADOLÓGICAS COMO ESTRATÉGIA DE NEGOCIAÇÃO NA CADEIA DA CARNE BOVINA: O CASO DA ASSOCIAÇÃO SUL-MATOGROSSENSE DE PRODUTORES DE NOVILHO PRECOCE

Valdemar Dias dos Santos¹
Fernando Paim Costa²

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo avaliar a constituição e o desenvolvimento de alianças estratégicas na cadeia da carne bovina, tendo como referência o caso das alianças da Associação Sul-Matogrossense de Produtores de Novilho Precoce (ASPNP) no Estado de Mato Grosso do Sul. Sabendo-se que a formação de alianças mercadológicas é uma prática recente entre os pecuaristas de gado de corte no Estado, e que esta estratégia exige novo comportamento dos elos envolvidos na cadeia produtiva, buscou-se verificar se a constituição de alianças efetivamente fortalece os participantes quanto ao poder de negociação e à capacidade de agregar renda, entre outros fatores. A metodologia constituiu-se de pesquisa bibliográfica e de uma etapa de campo que constou de entrevistas com produtores participantes da ASPNP, envolvendo os principais aspectos conceituais e a visão dos produtores quanto a essa forma de organização. Entende-se que as iniciativas de harmonização da cadeia produtiva, como a aliança mercadológica, concorrem para aumentar as margens de lucro dos pecuaristas, ao mesmo tempo em que beneficia os demais elos participantes, dentre eles o consumidor final. Para tanto, é necessário combater os pontos fracos identificados, como o individualismo e a falta de consenso entre os pecuaristas. Dentre as ações sugeridas para fortalecer as alianças, cita-se a realização de campanha sobre as virtudes do associativismo, a implementação de processos de planejamento estratégico e a ampla divulgação dos benefícios advindos da constituição de alianças.

Palavras-chave: bovinocultura de corte; aliança estratégica; valor agregado; cadeia produtiva; competitividade.

ABSTRACT

The purpose of the current work was evaluating the development of marketing alliances into the beef supply chain, taking as reference the partnerships supported by ASPNP (a high quality beef producers association working in Mato Grosso do Sul State, Brazil). By knowing that the constitution of marketing alliances is a recent practice among the beef producers in Mato Grosso do sul, and that this strategy requires new standards of behavior, the aim of the study was verify if the alliances really enhance the negotiating power and increase the farm income, among several benefits. The method was based upon literature review and a survey of beef cattle farmers (members of ASPNP), including conceptual aspects and farmers perceptions on this type of organization. It is understandable that the initiative to harmonize the productive chain through marketing alliance contributes to increase the profit margin in beef cattle breeding and more, it definitely benefits and helps all the participating links, including consumers. To obtain it, it is necessary to contend the process weaknesses like the selfishness and the lack of agreement among farmers. Some measures suggested to strength the alliances are: a campaign about the advantages of cooperative work, the implementation of strategic planning programs into the alliances and a wide range diffusion of the benefits resulting from participating in such initiatives.

Key-words: Beef production; strategic alliance; added value; production chain; competitiveness

¹ Autor: Mestre em Produção e Gestão Agroindustrial – Coordenador de Curso: Administração – FINAV/Faculdades Integradas de Navirai (e-mail: vdsantos@brturbo.com)

² Co-autor: Ph D em Sistemas de Produção e Administração Rural e Pesquisador da EMBRAPA/CNPGC. (e-mail: paim@cnpqc.embrapa.br)



1. INTRODUÇÃO

A partir de meados da década de 1980, com ênfases nos anos 90, profundas transformações vêm estabelecendo novos parâmetros para a economia brasileira. Essas mudanças têm como principais causas a abertura comercial, a desregulamentação dos mercados, a reforma da política agrícola, a consolidação de blocos econômicos, a desregulamentação e privatização de setores de infra-estrutura e a estabilização da moeda (Nassar & Zylberstajjn, 2001).

O agronegócio⁴, como os demais setores da economia brasileira, também vem tendo significativas mudanças, impondo novas regras e desafios, e passando a exigir um novo padrão de concorrência. No entanto, na ausência de uma política efetiva, bem como dos meios necessários à reconversão de atividades, parcela significativa de agricultores não tem conseguido se adequar às novas condições de mercado.

Apesar desses percalços, a pecuária bovina brasileira encontra-se em franco progresso, com expressiva melhoria nos índices zootécnicos. Por outro lado, a busca de uma produção e comercialização mais eficientes, para fazer frente à competição, tem levado ao aumento dos custos de produção, seja pelo uso de animais de melhor qualidade genética, seja pelos maiores cuidados sanitários e nutricionais requeridos.

Nesse quadro, a oferta de um produto diferenciado, ao invés de uma *commodity*⁵, é um meio eficaz para agregar valor ao produto e conseqüentemente elevar a rentabilidade do negócio. A aliança mercadológica ou parceria vertical é uma alternativa para por em prática tal agregação de valor, sendo assim definida em sua aplicação à pecuária bovina de corte (adaptado de Rocha *et al.*, 2000): iniciativa conjunta de supermercados, frigoríficos e pecuaristas, objetivando levar ao consumidor uma carne de origem conhecida e qualidade assegurada, garantindo melhores resultados para os pecuaristas, frigoríficos e varejistas.

De acordo com Fearn (1998), esses negócios colaborativos (*linkages, alliances, value-added chain ou partnerships*) são vistos como um meio-termo entre os extremos do livre mercado de *commodities*, ou seja, de produtos sem marca, e da completa integração vertical.

As alianças na cadeia da carne bovinas têm sido praticadas em vários países. Na Austrália e nos Estados Unidos, são geralmente uma iniciativa conjunta das associações de raças, contando com o apoio do governo. Na Austrália, basta o relacionamento de dois elos para que se considere formada uma aliança, ou seja, uma iniciativa conjunta de produtores e supermercados, ou qualquer outro canal de distribuição, é suficiente para configurar esse conceito (Rocha *et al.*, 2000).

A hipótese básica deste trabalho é que iniciativas de harmonização dos “elos” da cadeia produtiva, como as alianças mercadológicas, concorrem para aumentar, direta e indiretamente, as margens de lucro dos produtores participantes. Portanto, a constituição de alianças é fundamental para uma melhor coordenação das ações dos diversos agentes econômicos envolvidos, passando-se a adotar estratégias coletivas e não mais individuais.

Nesse contexto, objetivou-se avaliar a aliança mercadológica como forma de aumentar a eficiência bioeconômica da cadeia produtiva de carne bovina, bem como a participação de pecuaristas na busca da estabilização destas alianças, tendo-se como base o caso da Associação Sul-Matogrossense dos Produtores de Novilho Precoce (ASPNP).

2. O CONCEITO DE ALIANÇA MERCADOLÓGICA

A necessidade de melhor coordenação das cadeias produtivas pode ser entendida como a habilidade de transmitir informação, estímulos e controles ao longo das etapas seqüenciais que integram o conjunto de atividades necessárias para atender o mercado (Farina & Zylbersztajn, 1994).

⁴Agronegócio “é o conjunto de todas as operações e transações desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo dos produtos agropecuários” “*in natura*” ou industrializados (Davis & Goldberg, 1957).

⁵ O termo “commodity” (mercadoria, em inglês) se aplica a todo produto que atende aos seguintes requisitos: “*possui um padrão internacional, passível de que seja entregue em datas acordadas entre comprador e vendedor, e possui possibilidade de armazenagem ou vendas em unidades padronizadas*” (Azevedo, 1997).



Uma das estratégias voltadas para a coordenação das cadeias é a formação de alianças mercadológicas que, segundo Perosa (1998), constituem um compromisso entre os segmentos de produção, abate/processamento e distribuição, tendo como objetivo ofertar um produto com atributos de qualidade que o diferencie de uma *commodity*. A aliança pode ser vista como um empreendimento de risco, numa escala que vai da simples relação de mercado, numa extremidade, à integração vertical, na outra, passando por empreendimentos formais e informais.

Segundo Contractor & Lorange (1988), a aliança estratégica é um acordo estabelecido entre empresas que são obrigadas a dividir custos e benefícios de alguma atividade comum, compartilhando esforços em áreas como administração, transferência de tecnologias, finanças e mercado, de forma que todas as partes sejam beneficiadas. Recursos e competências são unidos para gerar um novo conjunto voltado a um objetivo comum, que deve ser robusto para alterar o ambiente no qual as organizações estão inseridas, conferindo-lhes reais vantagens competitivas. De fato, as alianças abrem a possibilidade do que se poderia chamar de “monopólio competitivo”, em que duas ou mais organizações se associam, ganham em escala, em penetração de mercado, em rentabilidade, enfim, ganham uma série de vantagens típicas do monopólio ao que um inovador *schumpeteriano* teria direito, tudo isso para tornarem-se mais competitivas.

Alves (1997) afirma que uma aliança é uma associação com caráter duradouro, unindo fornecedores de produtos ou serviços e clientes e/ou intermediários comerciais. A aliança pode contribuir para a melhoria da qualidade de atendimento dos clientes, bem como viabilizar a diminuição de estoques via reposição contínua de produtos e entrega *just in time*.

É, no entanto necessário deixar claro que não estão sendo eliminados os interesses individuais de cada organização. Pelo contrário, eles continuam sempre ativos. A figura do contrato, com direitos e deveres claramente definidos, serve de ponto-de-partida e garantia para manter os interesses individuais “inofensivos” um em relação ao outro. Em outras palavras, a existência do contrato visa reduzir o oportunismo e dar sustentação à confiança entre as partes, sendo a essência da cooperação (Williamson, 1985).

As alianças estratégicas podem então ser definidas como “o amálgama de recursos e competências específicos das organizações cooperantes, no sentido de atender os objetivos comuns, bem como aos objetivos específicos a cada um dos parceiros quando tomados individualmente” (Corcoran, 2000).

Neste sentido, Lorange & Roos (1996) mencionam que a aliança estratégica está assentada no fortalecimento de posicionamentos individuais e na ampliação das vantagens competitivas. A partir da aliança, as empresas têm como objetivo um posicionamento estratégico superior (competitividade), guardados os interesses singulares de cada organização. Não se trata, portanto, de uma relação desinteressada, desprendida. Na verdade, a aliança é uma conveniência, e até uma necessidade de uma organização que, circunstancialmente e por razões muito específicas, acaba por beneficiar outras organizações.

Assim, o interesse nas alianças estratégicas fundamenta-se na premissa de que podem ser estabelecidos, ao longo da cadeia, comportamentos estratégicos que resultam em acordos cooperativos do tipo ganha-ganha, em detrimento daqueles ganha-perde. A materialização dessa premissa depende de ações a priori, como o processo clássico de planejamento estratégico, que deve buscar resposta para três questões básicas apontadas por Perosa (1998): o quê e para quem produzir; quais as regras básicas para participação no processo; quais os benefícios a curto, médio e longo prazo advindos da iniciativa, para a cadeia como um todo e para cada segmento particular.

Outros pontos a definir dizem respeito ao poder de barganha dos participantes, aos investimentos envolvidos e aos objetivos de cada participante (Batalha & Lago da Silva, 1999; Lorange & Roos, 1996). Dentre esses objetivos, o acesso a um novo mercado é certamente o mais explícito, seja em função de dificuldades geográficas ligadas a um mercado estrangeiro, seja pela própria segmentação dos mercados, que exige conhecimentos específicos sobre clientes e distribuição. A aliança, na maioria das vezes, acelera esses acessos. Comparado com os objetivos técnico-produtivos das alianças, o mercadológico é o de mais fácil operacionalização, pela sua noção de “curto prazo”, pelos ganhos financeiros propiciados e pelo caráter concreto de seus resultados.

Apesar de todas as apregoadas virtudes, o sucesso de uma aliança estratégica depende de inúmeros fatores. Dentre eles, salienta-se o comprometimento dos participantes. Segundo Morgan & Hunt (1994), há confiança quando uma das partes acredita na lealdade e integridade do seu parceiro comercial. Já o comprometimento existe quando os parceiros acreditam no prosseguimento do relacionamento, com o esforço mútuo de ambos para contribuir positivamente com a continuação infinita nas negociações. Essa postura encoraja as empresas a



trabalhar em prol da preservação dos investimentos conjuntos, cooperando com os parceiros comerciais, evitando alternativas atrativas no curto - prazo em favor de benefícios de longo prazo resultantes do relacionamento com os atuais parceiros e visualizando ações de risco com prudência, acreditando que seus parceiros não agirão como oportunistas.

A existência de comprometimento conduz a um efetivo trabalho conjunto que, quando bem estruturado e sob adequada coordenação, leva à formação de uma equipe de fato. Esta representa uma nova organização, com visão mais clara sobre suas ações e propósitos, resultando em uma máxima convergência entre capital e pessoas (Carvalho & Ferreira, 1999).

Em síntese, a palavra-chave associada ao sucesso de qualquer aliança é “cooperação”. Esta é, antes de qualquer coisa, a idéia de uma ação conjunta, onde dois ou mais agentes, de modo complementar, passam a desenvolver e utilizar competências específicas que, até então, lhes eram inéditas. Essa ação, na realidade, é caracterizada por uma relação de troca entre ativos tangíveis e intangíveis que, devidamente complementados, geram novas competências. O objetivo é que, com tais novas competências, os agentes possam ascender a um estágio de desempenho superior, anteriormente inacessível (Zawislak, 2000).

As considerações anteriores ratificam a oportunidade que as alianças estratégicas representam para os produtores rurais e, especificamente, para os pecuaristas de corte, seja para a minimização dos custos de transação, seja para a busca da complementaridade de recursos. De fato, poucos produtores podem competir sem alguma forma de relacionamento interorganizacional. Assim, “formar uma aliança com uma empresa já estabelecida em algum mercado é uma alternativa muito tentadora. Parcerias com empresas internacionais podem fazer da expansão em novos territórios pouco conhecidos uma atividade mais fácil e menos estressante para uma empresa” (Elmuti e Kathawala, 2001).

Com esta visão, alguns pecuaristas de corte passaram a fazer parte de alianças estratégicas com os demais representantes da cadeia produtiva (indústria de insumos, frigoríficos e supermercados, entre outros), como alternativa para sua sustentação econômica e social. Jank (*apud* Cardoso, 1998) expõe a necessidade dos produtores modernizarem seus sistemas de comercialização e “encontrarem fórmulas de trabalhar em conjunto”, por meio de alianças estratégicas.

A referida integração, explorando complementaridade e aumentando competências, pode então conferir aos produtores rurais uma capacidade de ajuste mais rápido às mudanças tecnológicas, via transferência de tecnologia em si, redução do prazo de maturação dos projetos ou, até mesmo, pelo acesso a mais capital para investimento em tecnologia (Wheelen e Hungar, 2000).

3. METODOLOGIA

As metodologias utilizadas nos estudos do agronegócio são as mais diversas, dependendo de seus objetivos (Silva e Batalha, 1999). Geralmente, caracterizam-se pelo enfoque sistêmico⁶ e pela natureza analítico - descritiva, ao invés do enfoque experimental. Isto decorre da impossibilidade de replicação, assim como da dificuldade de acesso a informações. Também a escassez de recursos e tempo muitas vezes limita a pesquisa direta.

Esses mesmos autores reforçam a pertinência do uso do enfoque sistêmico afirmando ainda: “as inter-relações dos elementos de um sistema geralmente envolvem mecanismos de propagação e realimentação, os quais dificultam a identificação de ciclos de causa - efeito ou de estímulo - resposta, a partir de análises tradicionais segmentadas por elementos”.

Perante as dificuldades acima expostas, muitas pesquisas na área do agronegócio têm se baseado em estudos de caso (Farina, 1997), pois permitem investigar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, onde fenômeno e contexto não são claramente percebidos (Lazzarini, 1997).

Assim, os estudos de casos são indicados para pesquisas de cunho exploratório e qualitativo, tratando de fenômenos de elevada complexidade e de difícil quantificação. Este método visa pesquisar eventos da vida real

⁶ É fundamental compreender o agronegócio dentro de uma visão de sistemas que engloba os setores denominados “antes, dentro e após a porteira”, ou seja “a montante da produção agropecuária”, “produção agropecuária propriamente dita” e “a jusante da produção agropecuária” (Araújo, 1998).



que não poderiam ser desvinculados de seu contexto mais amplo. Lazzarini (1997) sugere o uso de estudo de casos para pesquisas de fenômenos sociais complexos, onde se pretende detalhar as relações dentro e entre os indivíduos e organizações, bem como suas interações com o ambiente externo.

O presente objeto de estudo não pode ser dissociado do contexto organizacional, competitivo, tecnológico e institucional em que está inserido, além de se tratar de elemento bastante específico. O estudo de caso possibilita a análise intensiva da experiência, do estado atual e das interações ambientais de uma determinada unidade social, seja ele um indivíduo, um grupo, uma instituição ou uma comunidade (Michel, 1987). Também, esse tipo de estudo é preferido para pesquisas que apresentam problemas baseados em questões do tipo “como” e “porque”, de natureza mais explanatória, de difícil tratamento quantitativo, onde o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos (Yin, 2001). Em função desses argumentos, optou-se pelo estudo de caso como método central a ser empregado neste trabalho.

O caso estudado apresenta duas dimensões estratégicas, uma horizontal e outra vertical. A dimensão horizontal corresponde aos produtores rurais que têm como organismo coordenador a ASPNP, que vem desenvolvendo várias atividades no âmbito do mercado da carne e apresenta uma hierarquia própria. A dimensão vertical é constituída pela parceria entre produtores (via ASPNP), rede varejista e segmento frigorífico.

As alianças têm como líder à empresa varejista, com o elo correspondente ao frigorífico apresentando um papel secundário, por ser um prestador de serviços que, dentro do período analisado, foi substituído algumas vezes. Por isso, para os fins desta pesquisa não foi realizada uma análise direta junto a este segmento.

Assim, os subsídios para a fundamentação dos resultados deste trabalho foram levantados a campo, por meio de entrevistas com pecuaristas participantes da ASPNP e seus dirigentes. Esta Associação contava com 102 associados no total, mas nem todos apresentavam-se atuantes nas alianças ou mesmo em iniciativas menores da instituição.

Foi então necessário identificar e selecionar aqueles produtores efetivamente vinculados às alianças, capazes de expressar seus sentimentos e percepções sobre diversos aspectos a elas relacionados. Essa parcela somava 42 pecuaristas, 20 dos quais foram entrevistados. Este número foi considerado suficiente para permitir uma descrição fidedigna dos aspectos de interesse do estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em princípio, ao fundarem a Associação, os pecuaristas visavam melhorar a qualidade de seus rebanhos e do produto ofertado (novilho gordo), a partir do uso de técnicas de produção e gestão adequadas. Buscavam ainda promover parcerias entre agentes à montante e à jusante do elo “dentro da porteira”, de forma a obterem melhores preços para seus produtos.

Na época do estudo, a Associação estava envolvida em duas alianças mercadológicas, com a rede Carrefour e com o frigorífico Marfrig e a rede Montana Premium Beef. Para atendê-las, são atualmente abatidas 4.500 cabeças por mês, em média. Os animais dos membros ativos nas alianças são identificados desde o nascimento (ou entrada na propriedade), permitindo a certificação de origem. O abate se dá com até 28 meses de idade, fruto das técnicas adotadas pelos produtores, que lhes permitem oferecer carcaças adequadas quanto à maciez, índice de gordura e integridade (livres de ferimentos e patologias) (Cardoso, 2001).

Para receber os benefícios das alianças comerciais de que a ASPNP faz parte é preciso oferecer um produto padronizado quanto à maturidade, peso e conformação de carcaça, e cobertura de gordura. Não existem restrições em termos de raças ou cruzamentos, mas a regularidade da oferta e a classificação dos sistemas de produção como ecologicamente sustentáveis são outros pontos a atender.

4.1 A aliança mercadológica da ASPNP com a rede Carrefour

A ASPNP estabeleceu uma aliança vertical com o Frigorífico Marfrig, localizado em Ribas do Rio Pardo - MS, e o Supermercado Carrefour, para abate, processamento e comercialização da carne no varejo. O Carrefour, com sua visão de ponta da cadeia estabeleceu as condições e critérios de qualidade para a carne bovina oriunda da aliança, destacando-se: idade e peso dos animais de acordo com padrão; conhecimento de origem (rastreadibilidade); manejo e alimentação adequadas (ausência de produtos químicos nas pastagens e hormônios de crescimento nos animais, entre outros); assessoria técnica no manejo e produção dos animais; condições



adequadas de embarque dos animais, com instalações seguras e padronizadas. Já o frigorífico deve garantir conformidade no abate e desossa, resultando um produto com características, apresentação e embalagem adequada. Esta aliança garante preços diferenciados aos produtos que atendem seus requerimentos (Aspnp, 2003).

Os abates da aliança tiveram início em agosto de 2000, mantendo-se operantes desde então sem maiores problemas. De acordo com dados obtidos junto a ASPNP, o abate está em torno de 2.500 cabeças por mês. O produtor recebe um diferencial de preço de 3% para o abate de boi gordo, tendo como base de cálculo o Indicador de Preço da Esalq/Usp. A novilha gorda é remunerada pelo preço da arroba do boi, conforme Quadro 1.

Quadro 1. Padrões requeridos pela rede Carrefour para aquisição de carne bovina da aliança.

FÊMEAS	Especificação	Classificação	Remuneração
	0 a 2 dentes	Acima de 205,1 Kg	Preço base ¹
	4 dentes	Acima de 205,1 Kg	Base - 1%
	0 a 2 dentes	190,1 – 205,1 Kg	Base - 3%
	4 dentes	190,1 – 205,1 Kg	Base - 4%
	0 a 2 dentes	180 – 190,0 Kg	Base - 5%
	4 dentes	180 – 190,0 Kg	Base - 6%
Obs: Peso abaixo de 180 Kg preço frigorífico			
MACHOS	Especificação	Classificação	Remuneração
	0 a 2 dentes	225,1 a 270 Kg 15 a 18 @	Preço base + 3%
	4 dentes	225,1 a 270 Kg 15 a 18 @	Base + 2%
	0 a 2 dentes	210 a 225 Kg 14 a 15 @	Base
	4 dentes	210 a 225 Kg 14 a 15 @	Base - 1%
Obs: Peso acima de 270 Kg e abaixo de 210 Kg preço frigorífico			

¹ O preço base corresponde ao Indicador de Preço da Esalq/Usp.

Fonte: Aspnp/2003

Após certo período, o Frigorífico Marfrig retirou-se da parceria. Este fato, que poderia representar a dissolução da aliança, foi contornado pela rápida intervenção do Carrefour, que identificou um novo parceiro para o abate (Friboi). Isso demonstra a importância da continuidade da aliança para o varejo, em função do investimento já realizado na consolidação da marca “carne de qualidade Carrefour”. A mudança na estrutura da aliança reforçou a percepção dos produtores quanto à necessidade de fortalecimento de sua associação, demonstrando a importância da coordenação horizontal, mesmo para sistemas coordenados verticalmente.

4.2 A aliança mercadológica da ASPNP com o frigorífico Marfrig e a rede Montana Premium Beef

Os animais desta aliança são abatidos em Bataguçu ou Ribas do Rio Pardo - MS, e os produtos com a marca Montana *Premium Beef*, em uma rede de churrascarias, lojas *express* e *franchising*, localizada nas capitais e grandes centros do País, no Estado de São Paulo a distribuição é coordenada pelas redes de Supermercados Extra e Pão de Açúcar. São também entregues produtos com a marca Marfrig para a ACHUESP - Associação das Churrascarias do Estado de São Paulo, que agrupa 98 estabelecimentos na cidade de São Paulo. De acordo com a ASPNP, esta aliança processa, em média, 2.000 cabeças por mês.

No Quadro 2 apresentam-se os padrões requeridos e o preço pago sob vigência da aliança. Este último tem como referência os índices da Esalq/Usp para a região onde está localizada a propriedade. O acabamento mínimo exigido é de 2 ou 3 mm de gordura de cobertura, e o bônus varia de acordo com o acabamento, maturidade, peso da carcaça e sexo.



Quadro 2. Padrões requeridos pelo frigorífico *Marfrig e Montana Premium Beef* para aquisição de carne bovina das alianças.

FÊMEAS	Especificação	Peso	Acabamento	Preço vaca gorda
	0 a 4 dentes	185 até 230 Kg	2 a 3 mm	+ 3%
	0 a 4 dentes	185 até 230 Kg	Acima de 3 mm	+ 4%
	0 a 4 dentes	230 Kg e acima	3 mm acima	Preço boi gordo
Obs.: Menos de 185 Kg: preço de frigorífico				
MACHOS	Especificação	Peso	Acabamento	Preço boi gordo
	0 a 2 dentes	240 Kg	2 mm	+ 2%
	4 dentes	245 Kg	2 mm	+ 2%
	0 a 2 dentes	240 Kg	3 mm	+ 3%
	0 a 4 dentes	245 Kg	3 mm	+ 3%
Obs.: Menos de 240 Kg: preço de frigorífico				

Fonte: Aspnp/2003

4.3 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

A seguir são apresentados os resultados das entrevistas conduzidas com a parcela de 20 produtores participantes das alianças mercadológicas da ASPNP.

Motivações e fatores favoráveis e restritivos às alianças - Os produtores foram questionados sobre os principais fatores que os motivaram a participar da Associação. A resposta mais freqüente apontou a agregação de mais valor ao produto, vindo a seguir a possibilidade de melhorar a negociação com os demais elos da cadeia. Essas respostas revelam que a preocupação dos produtores abrange tanto aspectos da produção (agregar valor) quanto da comercialização (melhorar a negociação) de seus produtos.

Atributos pessoais favoráveis à participação em alianças mercadológicas - Em seqüência, os entrevistados foram solicitados a fornecer sua visão sobre os fatores que favorecem e desfavorecem a constituição e o desenvolvimento das alianças. Quanto aos fatores positivos, as respostas ficaram divididas (meio a meio) entre a causa da produção (inovações tecnológicas e preocupação com qualidade e produtividade) e a causa do associativismo (defesa das questões coletivas e espírito de união).

Atributos pessoais desfavoráveis à participação em alianças - Quanto aos fatores desfavoráveis às alianças, aparece com maior freqüência o individualismo dos eventuais participantes, o que está em absoluta consonância com as respostas sobre fatores favoráveis, que privilegiaram o associativismo. Pessimismo, comodismo e imediatismo também receberam uma considerável ênfase.

Objetivos da Associação e atitudes visando sua consecução - Os entrevistados foram solicitados a expressar sua opinião sobre os objetivos a serem perseguidos pela ASPNP. Em primeiro lugar, com a maior freqüência de respostas, está a preocupação com uma melhor remuneração, objetivo para o qual todos os demais confluem. A preocupação com o desenvolvimento tecnológico e o fortalecimento da classe vem a seguir, aparecendo por fim a negociação com outros elos da cadeia produtiva.

Atitudes e ações dos pecuaristas visando atingir os objetivos propostos - Foram apresentadas respostas bastante dispersas, com preponderância do fator tecnológico (incluído nos eventos propostos e na proposição de buscar inovações). Essa ênfase nos aspectos tecnológicos da produção pode ser explicada pela cultura do pecuarista, muito mais voltado para “dentro da porteira” da fazenda, apenas recentemente despertando para os aspectos mercadológicos de seu negócio.

Difusão das alianças e obstáculos às parcerias com os setores de insumos, processamento e varejo - No desenvolvimento da pesquisa, levantou-se a opinião dos produtores sobre motivos que restringem a maior difusão das alianças mercadológicas entre a classe pecuarista. Mais especificamente, perguntou-se também sobre os fatores restritivos a alianças com a indústria e comércio de insumos, à montante, e com frigoríficos e



supermercados à jusante. Os dados obtidos tornam explícito o pouco preparo dos pecuaristas para estabelecerem alianças estratégicas, salvo algumas exceções. A falta de liderança e informação, a baixa motivação e a insegurança dos pecuaristas são indicativos da falta de estruturação da cadeia, assim como das dificuldades para realizar um planejamento estratégico do setor, visando atingir os objetivos propostos.

Quanto à aliança com as indústrias de insumos - Os fatores apresentados refletem um generalizado desinteresse de parte a parte. Ao longo da entrevista sobre este tópico, diversas opiniões informais foram também colhidas. Alguns entrevistados evidenciaram que a Associação vem trabalhando neste sentido, mas por ser uma idéia nova as partes ainda não conseguiram estabelecer as bases de uma parceria. A relação com o elo de insumos é ainda dificultada pela existência de “muitos produtos e manejos diferentes”, além da “falta de visão empresarial” de ambas as partes. Alguns entrevistados demonstraram desconfiança com relação a prováveis parceiros: *“Os insumos estão na mão de poucos, a maioria multinacional... e se eles puderem puxar o tapete, eles puxam”*; *“os pecuaristas acompanham o resultado de um grupo que já começou a trabalhar, e se der certo...”*; *“para trabalhar com este elo, a aliança deve antes se fortalecer”*.

Fatores Restritivos à formação de alianças mercadológicas entre a Associação e os frigoríficos - Mais consensual foram às respostas apresentadas neste item, sobre os fatores inibidores de alianças entre pecuaristas e frigoríficos. As manifestações foram focadas na falta de consenso entre as partes e em suas divergências históricas, que somaram 74% das respostas obtidas. Dentre algumas citações colhidas junto aos entrevistados (adicionalmente às respostas ao questionário) destacam-se: *“a margem de ambos é muito pequena, e eles (os frigoríficos) querem ganhar mais do que o ótimo”*; *“existem picaretas no negócio - são estruturas que anoitecem e não amanhecem”*. Esse conjunto de respostas está centrado na ideologia da “busca do culpado”, o que é contraproducente, pois mascara deficiências reais como a insegurança, o imediatismo e a incapacidade de diálogo.

Fatores restritivos à formação de alianças mercadológicas entre a Associação e supermercados - Esta mesma problemática foi percebida nas respostas dos pecuaristas ao serem questionados sobre as razões que impedem um maior número de alianças com distribuidores-varejistas (supermercados). O maior número de respostas concentrou-se na falta de visão estratégica (35%) e no desinteresse das partes (22%). Em relação à pergunta que envolveu os frigoríficos, percebeu-se uma menor animosidade, possivelmente porque o varejo é um elo mais distante do produtor, não tomando parte nas desgastadas negociações tradicionais dos produtores. Colheram-se ainda as seguintes expressões: *“pode não ser interessante aos pecuaristas no momento (...); talvez o ideal seja trabalhar com os açougues”*; *“a própria indústria não quer que a aliança seja muito grande”*; *“os supermercados são muito fechado e impedem a ampliação das alianças”*.

Ameaças, pontos fracos e pontos fortes das alianças - Na busca de reforçar a visão dos pecuaristas sobre as alianças, estes foram questionados sobre as ameaças, os pontos fortes e os pontos fracos das mesmas. No que tange às ameaças, destaca-se a estratégia comercial dos frigoríficos, como intermediários entre a produção e os supermercados, com 32% das respostas. Vem a seguir a falta de organização dos pecuaristas, com uma frequência de 23%, perfazendo esses dois itens mais da metade das respostas. A oferta de produtos que não atendem as especificações é a ameaça classificada em terceiro lugar pelos produtores. Outras ameaças foram apresentadas, todas relevantes apesar da menor frequência com que foram evocadas.

Pontos fracos e fortes da ASPNP - Os entrevistados foram questionados quanto aos pontos fracos e fortes da Associação. Em relação aos pontos fracos foram citados o individualismo, a falta de consenso entre os pecuaristas e a dependência excessiva da indústria frigorífica (69,5%). A falta de consenso (dos membros da aliança), apontada como ponto fraco, estabeleceu dificuldades para lidar-se com as questões gerenciais da aliança, reduzindo a objetividade de suas ações. Um dos pecuaristas manifestou que *“somos ótimos na produção e péssimos na comercialização”*. Em relação aos pontos fortes, 43% dos pecuaristas entrevistados citaram a maior remuneração (agregação de valor), o poder de negociação estabelecido pela união do grupo e o acesso a novos mercados. Observa-se então uma tendência para o associativismo na busca de fortalecimento nas negociações.

Perfil organizacional desejado para a Associação - Os produtores foram ainda indagados sobre que perfil organizacional julgavam mais interessante para a ASPNP. As respostas obtidas indicam que a alternativa preferida é a administração direta pelos próprios pecuaristas. Administração terceirizada e administração mista,



com a participação de outros elos da cadeia, também foram mencionadas. Vale destacar que quase um terço dos entrevistados disseram não ter opinião formada sobre o assunto, o que denota pouca familiaridade com assuntos da área gerencial, como esperado.

Benefícios das alianças percebidos pelos pecuaristas - Perguntou-se ainda, sobre os benefícios percebidos pelos pecuaristas, de imediato, ao participarem da Associação. A maior frequência (35% das respostas) corresponde ao ganho real nas vendas. Vem a seguir a segurança na negociação financeira e o relacionamento com os demais pecuaristas, com 19% e 18%, respectivamente. Com 13% e 11% aparecem a escala de abates programados e o acesso a informações de mercado. A preponderância do ganho real nas vendas é um fato muito satisfatório no sentido de impulsionar as alianças, uma vez que este é o objetivo último almejado pelos produtores.

5. CONCLUSÕES

Apesar do expressivo crescimento da produção, da produtividade e do volume de exportações da bovinocultura de corte brasileira, há ainda uma flagrante necessidade de qualificar o produto final, o que requer aperfeiçoar os processos de produção e comercialização postos em prática pelo setor. São novos tempos que exigem nova postura, com o pensar e agir holisticamente assumindo um papel fundamental.

A consciência dessa necessidade tem gerado iniciativas de coordenação da cadeia da carne bovina, destacando-se as alianças mercadológicas. O conceito de aliança apresenta um consistente referencial teórico, alicerçado nas idéias sistêmicas vinculadas ao agronegócio e às cadeias produtivas. Na prática, no entanto, os resultados têm sido os mais diversos, com experiências de fracassos e de sucessos convivendo lado a lado. Independentemente do resultado, porém, a maioria dos casos constitui processos de “aprender fazendo”, com o que certa descontinuidade é fato corriqueiro, dado a alta ocorrência de reformulações ao longo da trajetória das alianças.

As alianças envolvendo a ASPNP, enfocadas neste estudo, ainda carecem de maior estabilidade, sendo preciso aperfeiçoá-las. Todavia, dados os antecedentes e o antagonismo histórico dos parceiros envolvidos, é possível considerá-las como casos de relativo sucesso. A consolidação desse sucesso, porém, exigirá combater seus principais pontos fracos, os quais, na visão dos entrevistados, são principalmente o individualismo e a falta de consenso entre os pecuaristas. Portanto, a realização de uma campanha de conscientização sobre a imperiosa necessidade de agir coletivamente é uma ação fundamental. Neste sentido, vale salientar que o alto grau de educação formal dos participantes, descrito nesse trabalho, é um importante aliado.

Outro aspecto a ressaltar é o consenso em torno da necessidade de melhor planejar as alianças desenvolvidas, onde se salienta o método de planejamento estratégico. No caso da ASPNP, também esta estratégia pode se beneficiar do nível de educação dos produtores, bem como de sua larga experiência nesta atividade.

Esse conjunto de ações certamente poderá contribuir para minimizar as ameaças apontadas pelos entrevistados, como a estratégia comercial dos frigoríficos e a falta de organização dos pecuaristas. A divulgação dos benefícios tal qual percebidos pelos participantes das alianças, no caso a maior remuneração recebida e o aumento do poder de negociação, também pode contribuir para motivar novos adeptos a essa forma de organização, bem como difundir os princípios de cooperação imprescindíveis para seu sucesso.

Apesar das limitações inerentes aos estudos de caso, julga-se que os resultados obtidos refletem, de maneira geral, as características das alianças mercadológicas realizadas no âmbito da cadeia da carne bovina. Por outro lado, a dispersão geográfica dos entrevistados não permitiu o acesso a um maior número de participantes, assim como o não uso de gravadores (optou-se por essa exclusão dado o receio de constranger os respondentes) limitou o registro dos depoimentos espontâneos que cercaram as perguntas dos questionários.

Finalmente, propõe-se a realização de novos estudos que possam aprofundar a presente temática, incluindo o monitoramento de alianças em um prazo mais longo, de forma a melhor conhecer sua dinâmica. Sugere-se também a realização de um processo de planejamento estratégico, no qual a ASPNP poderia constituir-se em uma “experiência piloto” que incluiria também estudos de viabilidade técnico-econômica para expandir a aliança com a inclusão de outros elos da cadeia, dentre outras ações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, M.R.P.A. *Logística Agroindustrial*. In. BATALHA, M. O. Gestão Agroindustrial. Atlas, 1997.



- ARAÚJO, J.D. *Difusão e competitividade no setor de informação*. SPI-EMBRAPA, Brasília, 1998.
- AZEVEDO, P.F. *Comercialização de produtos agroindustriais*. In: Gestão Agroindustrial. São Paulo: Atlas, 1997. 1v. 573 p. p. 49-82.
- BATALHA, M. O. & LAGO DA SILVA, A. *Gestão de Cadeias Produtivas: novos aportes teóricos e empíricos*. In: XI Seminário Internacional Departamento de Economia Rural. (Des) Equilíbrio Econômico & agronegócio. Marília F.M. Gomes e Francisco A. da Costa (Org.). Viçosa, 1999.
- CARDOSO, D. *McDonald's negocia com pecuaristas*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo. 11, 12, 13, maio 2001, Agribusiness, Caderno B, p. 14.
- CARVALHAL, E. do FERREIRA, G. *Ciclo de vida das organizações: peopeware, liderança transformadora e desenvolvimento de equipes de alto desempenho*. 2.ed. RJ: FGV, 1999.
- CONTRACTOR, F. E LORANGE, P. (1988): "Why Should Firms cooperate?" in Contractor, F. and Lorange, P. (Eds), Cooperative Strategies in.
- CORCORAN, K.; BERNUÉS, A. & BAINES R. – *Marketing Scottish Beef and the Problem of the Changing Consumer* - Proceedings of the X World Food and Agribusiness Congress of the International Food and Agribusiness Management Association – IAMA, Chicago (USA), June, 24-28, 2000, 10p. Cultura, Rio de Janeiro, 1961.
- DAVIS & GOLDBERG, R.A A *Concept of Agribusiness*. Harvard: Universities de Harvard, 1957.
- ELMUTI, D. and Y. KATHAWALA, 2001, 'An overview of strategic alliances', Management Decision, Vol. 39, No. 2, pp. 205-217.
- FARINA, E. M. M. Q. & ZYLBERSZTAJN, D. *Competitividade e Organização das Cadeias Agroindustriais*. IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – Costa Rica, 1994.
- FEARNE, A. *Strategic alliances in the European food industry*. European Business Review, v.94, n.4, p. 30 -36 1994.
- JANK, M. S. *A Rastreabilidade nos agronegócios*. In: Cinco Ensaio sobre a Gestão de Qualidade no Agribusiness. Seminário Internacional Pensa de Agribusiness, 9, 1999, p. 31-42.
- LAZZARINI, S. N.; LAZZARINI S.G.PIEMEL, F.S.; *Pecuária de corte: a nova realidade e perspectivas no agribusiness*. Relatório Lazzarini & Associados. SDF Editores 1996. P. 56.
- LORANGE, Peter, ROOS, Johan. *Alianças Estratégicas*: São Paulo: Atlas, 1996.
- MICHEL, T. *Metodologia da Pesquisa* - Ação, Ed. Córtez, 1987.
- MORGAN, R. M., HUNT, S. D. *The Commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of marketing, v. 58, p. 20-38, July 1994.
- NASSAR, A. N., ZYLBERSZTAJN, D. *Organizações de Interesse e Bens Coletivos: Estudos Multicasos*. In: Seminário Brasileiro de Economia, 2., 2001, Ribeirão Preto. Anais..., Ribeirão Preto. PENSA/FUNDACE/USP, 2001, p. 679-697. CD-ROM.
- PEROSA, J. M. Y. *Coordenação e competitividade na cadeia carne bovina*. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 36, 1998. Poços de Caldas. Anais...Brasília: Suprema, 1998 p. 429-440.
- ROCHA, J.C.M., NEVES, M.F., LOBO, R. B. *Experiências com Alianças Verticais na Coordenação da Cadeia Produtiva da Carne Bovina no Brasil*. São Paulo: Disponível [On-line] em <<http://www.fearp.usp.br/fava/pdf/Vertical%20alliances%20Rocha.pdf>>. Acesso em: 15/04/2003.



WHEELEN, TL AND HUNGAR, DJ (2000) 'Strategic Management, 7th edition, Addison-Wesley - New York, NY, pp125-134, pp314.

WILLIAMSON, O E. (1985). The instituciones económicas of capitalism – Free Press, London 450p.

YIN. R.K. Estudo de Caso – Planejamento e Métodos, 2 ed. – Porto Alegre - RS: Editora Bookman, 2001.

ZAWISLAK, Paulo A. Inovação: São Paulo: Brasiliense, 2000.