Alianças estratégicas

A falta de integração entre a indústria e os fornecedores de matéria-prima na pecuária bovina resulta em perda de competitividade

GABRIELA CARDOZO FERREIRA



Um número cada vez maior de estudos indica a necessidade de analisar a competitividade das cadeias produtivas e não das empresas isoladamente, dada a interdependência que existe entre elas. A concorrência ocorre entre cadeias de produção, e competências isoladas de empresas não são suficientes para garantir seu sucesso: o limitante é o elo menos competitivo de cada cadeia de produção. A capacidade de organização dos agentes das cadeias representa um fator de competitividade, e as que possuírem melhor articulação entre os elos serão mais capazes de manter uma posição competitiva em um mercado incerto e instável.

Os debates sobre modernização e competitividade da pecuária bovina mostram a falta de integração entre a indústria e os fornecedores de matéria-prima, em comparação com as cadeias produtivas de aves e suínos, seus principais substitutos. Essa falta de coordenação desfavorece qualquer estratégia de produção da cadeia; cada segmento trabalha isoladamente, resultando em perda de competitividade do conjunto.

Por outro lado, surgem novas formas de organização entre os agentes da cadeia da carne bovina com o objetivo de garantir sua competitividade. Essas iniciativas se referem à associação entre produtores rurais, frigoríficos e empresas varejistas – as chamadas alianças mercadológicas –, e buscam maior agregação de valor a partir da diferenciação do produto final originário.

Estrutura das alianças

Os três casos em foco serão identificados como as empresas A e B, que fazem abate de bovinos e comercialização de carne, tanto para o mercado interno brasileiro, quanto para exportação. O terceiro caso, identificado como empresa C, refere-se a um produtor de gado de corte que passou a coordenar a industrialização e comercialização de seu produto, atuando também na exportação.

No caso das empresas A e B, a indústria frigorífica coloca-se como principal promotora da iniciativa de organização da cadeia de suprimentos, chamada de "programa". Esses programas procuram promover a organização dos agentes dentro da cadeia da carne bovina, contemplando os elos de fornecedores de insumos, produtores e indústria, de forma a evitar estratégias contraditórias.

No caso da empresa A, participam como promotoras do programa quatro empresas: uma de gerenciamento e acompanhamento econômico, uma produtora de sementes forrageiras,

uma empresa de defensivos agrícolas e o frigorífico, de quem partiu a iniciativa do programa. Os produtores de gado de corte participantes são chamados integrados e participam de um projeto piloto.

O programa da empresa B abrange empresas das áreas de gerenciamento, sementes, adubos, rações, medicamentos veterinários e sêmen, além do frigorífico, que também nesse caso foi quem tomou a iniciativa de promover o programa. Não existe um número predeterminado de fornecedores de matéria-prima participantes; os produtores, de acordo com sua vontade e condições de atender os requisitos definidos, podem ir aderindo ao programa ao longo do tempo. Em ambos os casos a empresa frigorífica define as regras de funcionamento quanto a entregas, volume e preço, e também determina padrões produtivos.

O caso da empresa C tem como característica a agregação de atividades *para frente* na cadeia pelo elo da produção primária, visto que se refere à iniciativa de um produtor de gado de corte. A atividade de abate é terceirizada, realizada por dois frigoríficos, retornando a carcaça para desossa sob a responsabilidade da empresa C. Outra diferença dessa iniciativa é o processamento e industrialização da carne bovina, atividades agregadas ao processo através da constituição, por parte da empresa, de uma indústria de processamento, que tem uma linha de 20 produtos industrializados, além da venda de cortes *in natura*.

O fornecimento de matéria-prima é feito por animais da empresa e de outros produtores. O relacionamento com os demais produtores ocorre de forma semelhante aos casos das empresas A e B, visto que o produtor da empresa C coordena a cadeia, definindo as regras e padrões da produção. A comercialização do produto final é feita em varejo próprio e também em redes varejistas e restaurantes em todo o estado.

Estratégias adotadas

A estratégia das empresas está baseada na diferenciação da carne bovina, para obter um produto de melhor qualidade que a carne comum, garantindo assim sua participação no mercado de carne de novilho jovem. Essa agregação de valor visa o preço do produto vendido e a rentabilidade das empresas.

A estratégia de diferenciação é identificada como um modo de aumentar o poder de barganha da indústria em relação aos clientes, principalmente ao varejo. No caso da carne comum esse poder está nas mãos do grande varejo, e a estratégia de diferenciação surge como forma de transferir esse poder para a indústria, responsável pela agregação de valor, o que ocorre a partir do momento em que o consumidor realmente valoriza e é capaz de identificar o produto diferenciado.

A empresa A ressalta que a forma de comercialização da carne é um dos problemas da cadeia, tanto do ponto de vista da qualificação do processo como em relação à falta de novos produtos industrializados. Segundo a empresa, essa realidade precisa mudar no Brasil. A experiência no mercado internacional foi uma fonte importante de informações de mercado.

A capacidade de organização dos agentes das cadeias representa um fator de competitividade, e as que possuírem melhor articulação entre os elos serão mais capazes de manter uma posição competitiva em um mercado incerto e instável.

Outra importante preocupação das empresas, que condicionou a forma de organização, foi a estabilidade de operação da indústria. As empresas procuram estruturar a cadeia de suprimentos de modo a poder planejar melhor sua atividade, com programação dos abates e das entregas, preocupadas em otimizar os custos da atividade industrial, dada a pequena rentabilidade da margem de lucro existente, de apenas 1%.

Sobre os recursos estratégicos dentro da cadeia, as empresas apontam como elo fundamental a produção primária, fornecedora de matéria-prima. Qualidade e volume de produção animal são considerados estratégicos para a competitividade da cadeia de suprimentos, principalmente no segmento de mercado em que as empresas atuam, o de carne de novilho jovem.

Outro ponto fundamental da estratégia é a valorização da marca. A constituição de uma marca é vista pelas empresas como forma de aumentar seu poder de barganha no varejo, refletindo a disputa entre os elos da cadeia, muito distanciados entre si. A partir da criação da marca, em todos os casos analisados, o produto chega ao mercado embalado e identificado, condição necessária para que seja reconhecido pelos consumidores – embora possa causar resistência por parte dos que preferem visualizar o produto no balcão do açougue.

Alianças temporárias

As semelhanças entre as formas organizacionais das cadeias de suprimento das iniciativas estudadas são relativas a motivação dos agentes, estruturação e desenvolvimento das atividades produtivas e estratégias utilizadas, especificamente padrões, e constituição de marca.

As iniciativas estudadas se desenvolveram no âmbito da produção de carne de novilho jovem, identificada como um produto de qualidade superior à carne comum. Essa mudança produziu um novo mercado – o de carne de novilho jovem –, o que indica uma segmentação em função do produto final, com padronização definida. Nesse novo mercado, padronização e regularidade de fornecimento são determinantes da competitividade das cadeias de produção. 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 produtivas também diferenciadas.

Financiamento e assistência técnica aparecem como importantes mecanismos para obter o produto desejado. A partir deles, as empresas promotoras

dos programas procuram garantir as características da matéria-prima de modo a ofertar um produto com regularidade de qualidade e volume. Outro mecanismo utilizado, no caso da empresa B, é o diferencial de preço praticado.

A padronização é o principal mecanismo de coordenação, um avanço em relação ao mercado de carne comum, no qual esses indicadores não estão determinados. Diante da necessidade de investimentos na produção primária para obter o produto carne de novilho jovem, os mecanismos financiamento e assistência técnica podem ser utilizados também na coordenação das cadeias produtivas.

As empresas focalizadas apostam na diferenciação para aumentar seu poder de barganha no varejo e, apesar de recentes, estão obtendo resultados. A causa é a valorização dos consumidores, que predispõe o varejo a pagar mais pelo produto para atender a demanda. Na capital e nas grandes cidades do estado existe um mercado que valoriza e paga um diferencial pelo produto de qualidade superior.

A criação da marca, que facilita a identificação do produto pelo consumidor, é utilizada como tentativa de garantir a apropriação do valor relativo ao produto diferenciado. A utilização de marcas, por sua vez, cria a necessidade de maior controle, visto que qualquer problema com o produto é imediatamente associado à marca, se ela existe. Aumenta a preocupação das empresas com a qualidade, característica do novo mercado, a padronização e a regularidade, apontadas como garantia de pedidos.

Tendo em vista que as características dos produtos estão diretamente relacionadas às da matéria-prima, é grande a dependência em relação ao elo da produção primária. Isso deveria se refletir na valorização do produto e conseqüentes ganhos para os produtores, mas não é o que se verifica na prática. O maior gargalo para a competitividade da cadeia parece estar na comercialização e no acesso ao mercado, o que transfere o poder para o elo varejista. Além disso, a dificuldade do elo primário em garantir padronização e regularidade, que é repassada para a indústria, faz com que esses elos percam competitividade como fornecedores, tornando difícil aumentar seu poder na negociação com o elo final da cadeia.

Há uma clara disputa de poder dentro da cadeia, no que diz respeito à formação de preço do produto. O poder dominante acaba sendo o do varejo, baseado no poder informacional e de comunicação com o consumidor. A importância do poder oriundo da capacidade de produção fica em segundo plano, no que se refere à capacidade de apropriação dos benefícios obtidos com a iniciativa.

Os resultados indicam que ainda é difícil substituir o mercado como coordenador da cadeia. As formas organizacionais identificadas podem constituir um estágio em sua trajetória para viabilizar a mudança do padrão tecnológico dominante. É possível que, após um patamar tecnológico superior, com regularidade e padronização de matéria-prima, essas formas organizacionais retornem à coordenação pelo mercado. Isto estaria de acordo com os resultados obtidos para a análise das estratégias de alianças desenvolvidas por empresas varejistas na Noruega e concluiu que essas alianças são temporárias e *pro forma*, visando especificamente a redução de custos.

As alianças mercadológicas buscam maior agregação de valor pela diferenciação do produto final originário. A iniciativa se dá em favor da competitividade, associando produtores rurais, frigoríficos e empresas varejistas.

Pode-se dizer que esses programas constituem uma nova forma organizacional dentro da cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul, que busca organizar-se para atender as exigências da demanda. É possível que essas iniciativas venham a ser seguidas por outros grupos. Essa no entanto não é a única tendência verificada dentro desta cadeia, visto que outras iniciativas se configuram no estado e estão em estudo.

Chama atenção a ausência do segmento de distribuição na constituição das alianças focalizadas, dada a importância do escoamento da produção em qualquer cadeia produtiva e considerando a necessidade de participação de todos os elos no processo de planejamento e produção de uma cadeia voltada para o atendimento da demanda. A distribuição é exatamente a etapa mais próxima do consumidor final, do qual partem os padrões de consumo que devem orientar a organização da produção.

Referências bibliográficas

BANKUTI, F. I. & MACHADO Filho, C. P. Novas alianças no sistema agroindustrial da carne bovina no Brasil. In *II Workshop de Gestão de Sistemas Agroalimentares*, Ribeirão Preto: Pensa/FEA/USP, 1999.

BORCH, O. Market adaptation and value system reforms in a fragmented food industy: strategic alliances versus market-based power play? In *Proceedings of the Fourth International Conference of Chain Management in Agrobusiness and the Food Industry*. Management Studies Group, Wageningen: Wageningen Pers, 2000.

FERREIRA, G. C. & PADULA, A. D. Estrutura produtiva e competitividade da cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul. *Anais do 22° Enanpad*, Foz do Iguaçu, 1998.

SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura – atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo: Atlas, 1993.

Este artigo faz parte de um estudo maior que analisa a estruturação de novas formas interorganizacionais na cadeia produtiva da carne bovina do Rio Grande do Sul. O estudo procurou conhecer as novas configurações adotadas por empresas dentro da cadeia em questão, de modo a analisar em que medida elas diferem das formas tradicionais de relacionamento entre os agentes.

Gabriela Cardozo Ferreira *é professora da PUCRS, engenheira agrônoma, mestre em economia rural e doutora em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.*