

# PERFIL DE GOVERNANÇA E A COORDENAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DA CARNE BOVINA BRASILEIRA<sup>1</sup>

Luís Otávio Bau Macedo<sup>2</sup>  
Márcia Azanha Ferraz Dias de Moraes<sup>3</sup>

## 1 - INTRODUÇÃO

A pecuária de corte bovina brasileira apresenta baixa coordenação entre os elos da cadeia, caracterizada por relações que priorizam ganhos de curto prazo e que incapacitam a mobilização da cadeia frente aos desafios estratégicos representados pelos riscos sanitários, especialmente a febre aftosa, de implantação da rastreabilidade e, de forma mais ampla, de elevação da produtividade.

À luz da experiência internacional, ampliou-se a utilização de arranjos cooperativos entre os agentes do sistema agroindustrial da carne bovina. A constituição de alianças estratégicas, sob diversos formatos de governança visa ampliar a coordenação dos agentes, sem demandar os elevados custos administrativos e os investimentos que a internalização por outras etapas da cadeia produtiva, por parte de um agente líder, exigiria.

As vantagens que podem ser auferidas pelas alianças são originadas da criação de incentivos que premiam a produção de produtos de maior valor percebido pelos consumidores (WARD, 2002), da intensificação do fluxo de informações e de conhecimento entre os agentes (HUETH; LAWRENCE, 2004) e da redução de incerteza quanto aos atributos, fornecimento e preços dos bens transacionados (BOUCHER; BU; GILLESPIE, 2006).

No caso brasileiro, existem exemplos de alianças em que o varejo exerce o papel de liderança (Carrefour e Pão de Açúcar), em que a indústria coordena o estabelecimento de padrões de qualidade, distribuição e premiação dos produtores (Montana Grill) e, por fim, há as associações de produtores que têm a iniciativa de de-

envolver laços com a indústria e o varejo, visando à comercialização de carnes de animais com certificação de origem (Guarapuava, Programa Angus e Nelore Natural).

As discussões sobre a temática tendem a originar posições extremas e pouco precisas, tanto favoráveis quanto desfavoráveis, a respeito do potencial das alianças estratégicas no sistema agroindustrial da carne bovina brasileira. É necessário, portanto, para a elucidação dessa controvérsia, que sejam avaliadas as eficácias comparativas dos arranjos de governança de alianças estratégicas praticados em território nacional.

## 2 - REVISÃO DA LITERATURA SOBRE A COORDENAÇÃO ENTRE OS AGENTES DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA CARNE BOVINA

O sistema agroindustrial da carne bovina apresenta coordenação inferior ao das cadeias avícola e suína, mesmo nos países de maior produtividade, como os EUA, Austrália e Nova Zelândia. As razões arroladas são as características biológicas do bovino, seu maior volume e ciclo de vida, que exigem maiores extensões de terra e prazos mais dilatados de engorda (BAILEY et al., 1994). Hayenga et al. (2003) arrolaram três fatores que incentivam a utilização de novos instrumentos de comercialização de animais para abate: redução de custos operacionais, gerenciamento de riscos e o controle de qualidade.

Ward (2002) propôs uma metodologia de avaliação das alianças do sistema agroindustrial da carne bovina em quatro aspectos: objetivos comuns, coordenação entre todos os elos da cadeia, compromissos formais e especificação racial.

Já Kovanda e Schroeder (2003) descreveram que as alianças do sistema agroindustrial da carne bovina defrontam-se com os riscos de performance e de relacionamento. O risco de performance refere-se à dependência bilateral quanto à observância dos parceiros às exigên-

<sup>1</sup>Registrado no CCTC, IE-01/2009.

<sup>2</sup>Economista, Mestre, Professor Universitário (e-mail: lomacedo@uol.com.br).

<sup>3</sup>Engenheira Agrônoma, Doutora, Professora Universitária da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ) (e-mail: mafdmora@esalq.usp.br).

cias estabelecidas pela aliança. No caso da pecuária de corte bovina, por exemplo, as práticas de manejo não são de fácil comprovação, tais como a utilização de hormônios e antibióticos. Por outro lado, há os riscos de gerenciamento do relacionamento comercial entre as partes, em decorrência da possibilidade de mudança unilateral da estratégia de uma das partes acarretar em perdas substanciais ao parceiro.

Hueth e Lawrence (2004) retrataram o funcionamento dos mecanismos de pagamento dos bovinos para abate, por meio de tabelas de classificação de carcaças que visam sinalizar aos produtores rurais, pelo mecanismo de preços, os atributos desejados na carne bovina. Neste sistema, não há mecanismos de verticalização formais, por contratos ou da aquisição de ativos, apesar de terem como objetivo fortalecer a coordenação vertical entre os produtores e a indústria frigorífica.

Boucher; Bu; Gillespie (2005) apresentaram os estudos de caso de três alianças de comercialização de bezerros: *Vernon Beef Alliance*, *Beef Advantage Association* e *Piedmont Cattle Marketing Association*; e três estudos de casos de alianças de comercialização de animais para abate: *Gene Net Alliance*, *Caprock Cattle Feeders* e *B3R Country Meats*, todas situadas na região sul-leste dos Estados Unidos. A conclusão de Boucher; Bu; Gillespie (2006) é a de que as alianças estratégicas analisadas proporcionam maior transferência de informações a respeito dos rendimentos obtidos no abate aos criadores e, assim, maior padronização produtiva.

A literatura nacional retrata que a cadeia se ressentida de maior coordenação do sistema produtivo, constituído por produtores rurais, frigoríficos e o varejo. Essa falta de coordenação entre os agentes estimula ganhos de curto prazo, oriundos das oscilações do ciclo de preços, e que tomam o relacionamento entre os produtores rurais e a indústria frigorífica caracterizado por ações oportunistas. As análises destacam a heterogeneidade do sistema, em que coexistem transações caracterizadas pela informalidade, produtos sem padronização e a inexistência de garantia da qualidade aos consumidores.

Segundo Favaret Filho e Paula (1997), o fato dos produtores da carne bovina disporem de grandes propriedades contribuiu para o surgimento da cultura patrimonialista, que confunde os objetivos de rentabilidade da atividade pecuária bovina com os ganhos provenientes da valoriza-

ção da terra. Soma-se ainda, no caso brasileiro, a fragilidade do elo industrial da cadeia, em que convivem empresas com características heterogêneas, como modernos frigoríficos exportadores e casas de abate clandestino, sendo os primeiros incapazes de diferenciar as suas marcas e agregar valor aos seus produtos.

Bliska; Guilhoto; Parré (1998) apontaram que, sob o enfoque da teoria dos jogos, os problemas existentes nos programas de intensificação produtiva, relacionados com a assimetria de informações e a incerteza quanto à remuneração pela qualidade da carne, geram baixa taxa de adesão por parte dos produtores rurais às alianças.

Por outro lado, Vinholis (1999) descreveu a experiência da adoção de uma aliança mercadológica entre o frigorífico Gejota e a rede de varejista Cândia, coordenada pelo Fundo de Desenvolvimento da Pecuária do Estado de São Paulo (FUNDEPEC). A aliança estabelecia premiações aos animais abatidos, de acordo com a conformidade das carcaças, e a produção era destinada à rede de supermercados. Os problemas financeiros e administrativos que o frigorífico teve e o fato da escala de abates planejados não serem entregues com assiduidade determinaram o fim da aliança.

Machado Filho e Zylbersztajn (2000), ao retratarem a coordenação vertical entre os agentes da pecuária de corte bovina brasileira, caracterizaram dois grupos produtivos. O subsistema de baixa tecnologia utiliza como instrumento de coordenação apenas os preços de mercado, e o subsistema de alta tecnologia, com menor representatividade, necessita, porém, empregar instrumentos de governança que garantam maior uniformidade aos atributos da carne produzida, além dos mecanismos de mercado.

Brum e Jank (2001) indicaram que a existência de padrões de fornecimento da carne bovina por parte dos supermercados pode gerar incentivos para maior coordenação entre frigoríficos e produtores rurais. Essa influência, porém, limita-se às maiores redes varejistas estabelecidas nos grandes centros, o que reduz o escopo de seu poder indutor para o sistema como um todo.

Barcellos e Ferreira (2006) desenvolveram uma análise das vantagens e desvantagens da participação em uma aliança mercadológica desenvolvida a partir das percepções dos agentes parceiros: empresa varejista, indústria frigorí-

fica e a associação de produtores de raça. As conclusões do estudo indicaram que as percepções dos agentes são semelhantes e que as principais contribuições da aliança mercadológica são a diferenciação do produto, o acesso ao mercado e a maior estabilidade da produção. Quanto aos principais aspectos que demandam esforços, para o sucesso da aliança, foram citados o comprometimento dos agentes e a regularidade da produção.

O conjunto dos trabalhos citados demonstra que a coordenação existente no sistema agroindustrial de carne bovina requer a existência de incentivos econômicos que premiem a utilização de práticas que sejam adequadas às demandas de mercado. A incerteza quanto ao grau de comprometimento com as transações no longo prazo requer a utilização de arranjos institucionais que minimizem a exposição à incerteza na pecuária de corte bovina.

### 3 - PROPOSTA DE UM MODELO LÓGICO PARA A COORDENAÇÃO DAS ALIANÇAS DA PECUÁRIA DE CORTE BOVINA

As vantagens oriundas das alianças estratégicas no sistema agroindustrial da carne bovina são provenientes do fortalecimento da coordenação dos agentes produtivos. A base teórica e as avaliações empíricas demonstram que estruturas de governança híbridas, como as alianças estratégicas, podem garantir redução dos custos de transação (WILLIAMSON, 1991), intensificação da transferência de conhecimento e de informação (GULATI; KHANA; NOHRIA, 1998) e a formação de redes de relacionamentos densos (GRANOVETTER, 1985).

O modelo lógico desenvolvido nesta seção é alicerçado na economia dos custos de transação, como primeiro elemento explicativo da constituição das alianças, e nos conceitos de escopo relativo e de *embeddedness*, como determinantes das especificidades de governança. No primeiro grau de indagação, os elementos da economia dos custos de transação (especificidades de ativos, frequência e incerteza) delimitam a escolha pela utilização da aliança estratégica como elemento coordenador das transações. No segundo, o escopo relativo do agente líder determina as características de controles utilizados pela aliança (horizontal, misto ou vertical). Em terceiro,

o conceito de *embeddedness* oferece o embasamento teórico para que se identifiquem as características de coordenação entre os agentes, mediante a sua rede de relacionamentos densos.

#### 3.1 - Contribuição da Economia dos Custos de Transação

A economia dos custos de transação sob a abordagem de Williamson (1991) é capaz de explicar os determinantes da escolha da governança das transações a partir das formas híbridas, neste caso as alianças estratégicas. A busca pela minimização dos custos de transação define a escolha entre a internalização de um elo produtivo por um dos agentes, a utilização das transações em mercado, ou a utilização de arranjos híbridos, tais como as alianças estratégicas. As variáveis que determinam essa escolha referem-se às dimensões das transações: especificidade dos ativos, frequência e incerteza.

No sistema agroindustrial da carne bovina, a especificidade de ativos está relacionada aos investimentos necessários para a produção de animais com características tais como a precocidade de abate (novilho precoce), a utilização de práticas de manejo que garantam a produção de carcaças padronizadas e a certificação de origem racial dos animais. Essas características são premiadas no mercado a preços superiores aos exercidos para produtos sem diferenciação. No caso brasileiro, o objetivo é atender os nichos de mercado interno que demandam produtos de maior qualidade, pois o mercado externo para a carne brasileira ainda sofre restrições sanitárias que limitam o acesso aos mercados que demandam carnes com atributos especiais (mercado de carne *in natura* dos EUA, Japão e Coréia do Sul).

A variável frequência é relacionada com o planejamento de produção dos agentes, oriundos do fornecimento continuado e previsível de animais para abate. Nesse aspecto, a utilização de mecanismos, como os contratos de entrega futura (a termo), hoje em dia empregada especialmente entre frigoríficos e grandes produtores, é necessária para a previsibilidade das atividades das alianças estratégicas.

A variável incerteza é consequência da

incapacidade de se preverem todas as condições futuras às quais as transações são sujeitas. A realização de investimentos específicos gera o risco de que mudanças das condições inicialmente previstas determinem perdas às partes envolvidas nas alianças estratégicas. Na pecuária de corte bovina, os agentes se defrontam com elevadas incertezas oriundas de alterações da tendência do ciclo pecuário de preços, das alterações das normas sanitárias e de rastreabilidade, geradas por exigências dos compradores externos, e das alterações da conjuntura nacional e internacional.

A abordagem da economia dos custos de transação, na vertente de Williamson (1991), não fornece o instrumental teórico para a identificação dos determinantes das características particulares das estruturas de governança, dentro do leque das formas híbridas. O estudo das dimensões das transações explica o primeiro nível de indagação que se refere à escolha da forma híbrida, mais especificadamente das alianças estratégicas, como mecanismo de coordenação das transações. As dimensões se referem à produção de animais com atributos específicos (precocidade, padronização e raça) em relações de que possuam maior frequência (contratos de fornecimento a termo) e que minimizem a emergência de incertezas que inviabilizem a condução das transações (garantia de preços, certificação de qualidade e contratos de fornecimento).

### 3.2 - A Contribuição do Conceito do Escopo Relativo

O segundo nível de indagação se refere à identificação dos determinantes das características distintivas entre as alianças estratégicas, e neste ponto o modelo lógico proposto utiliza as abordagens de aprendizagem e relacional. Este procedimento segue a linha defendida pelo trabalho de Sporleder e Moss (2002), que aponta a crescente importância aos mercados agroindustriais de ativos intangíveis, na geração de valor e do conhecimento.

O conceito do escopo relativo das transações (GULATI; KHANA; NOHRIA, 1998) foi desenvolvido para explicar os incentivos envolvidos com a transferência de conhecimento em alianças. Estabelece que, quanto maior a sobrepo-

sição das transações da aliança, em relação às transações individuais dos participantes, maior será a proporção de ganhos coletivos, em relação aos ganhos individuais.

O conceito do escopo relativo, aplicado ao estudo das alianças da pecuária de corte bovina, permite, pela análise do escopo relativo da aliança versus o de seus constituintes, que se caracterize a relação entre ganhos oportunistas versus ganhos coletivos. Alianças que possuem escopos relativos próximos da unidade tenderão, segundo a teoria, a gerar fortes incentivos à complementaridade de esforços em benefício dos objetivos coletivos. Nestas situações haverá a prevalência de relações pautadas pelo maior compartilhamento de decisões entre os agentes e, desta forma, haverá menores requerimentos em termos da capacidade da aliança para enquadrar os interesses específicos aos objetivos coletivos.

A emergência de relações caracterizadas por profunda dependência e reciprocidade mútuas gera a densidade que é determinante para a formação de alianças. Esta característica das relações depende da existência de capital social entre os participantes (BOURDIEU, 1986; COLEMAN, 1988). O capital social para estes autores refere-se a um ativo intangível que capacita os agentes a desenvolverem ações benéficas ao conjunto de participantes da aliança.

Já as alianças em que o escopo relativo tende a zero devem sofrer maior grau de comportamento oportunista, em virtude da menor representatividade da aliança aos seus constituintes. Nestes casos, é necessária a utilização de instrumentos que garantam o cumprimento das normas estabelecidas, geralmente mediante a utilização de contratos formais e, em última instância, das cortes judiciais.

A definição do escopo relativo permite entender as características das relações da aliança a partir da análise da representatividade das transações da aliança para seus constituintes. Quanto maior for a dependência mútua, aferida por escopo relativo próximo à unidade, maior será a densidade das transações e, por consequência, maior coordenação entre os agentes. Por outro lado, quando as transações possuem menor representatividade aos seus constituintes, ou seja, baixo escopo relativo, as alianças necessitam utilizar instrumentos de controle que minimizem o oportunismo.

### 3.3 - A Contribuição do Conceito de *Embeddedness*

O conceito de *embeddedness* identifica a importância da rede de relacionamentos na condução do comportamento individual dos agentes. A base teórica referente à formação de redes de relacionamentos densos (*networks*) define que as características das estruturas de governança adotadas são consequências do padrão de relações existentes entre os agentes. A abordagem teórica de Granovetter (1985) fornece subsídios para a identificação dos determinantes da coordenação dos agentes em redes de relações. Estabelece que os ganhos na participação em uma rede de relacionamentos densos são oriundos da ampliação do acesso à informação e conhecimento e da coesão contra o comportamento oportunista individual. No caso da pecuária de corte bovina, as redes fechadas devem ser caracterizadas por horizontalidade das relações, mediante maior participação coletiva. A efetividade de alianças deste formato reside na capacidade dos agentes desenvolverem relações que gerem ganhos e que minimizem a percepção de incerteza frente ao oportunismo.

Contudo, a literatura possui outra linha de pesquisa, que aponta que a emergência de redes de relacionamentos pode ser, também, oriunda de oportunidades de ganhos de arbitragem entre as transações dos agentes participantes, os denominados *structural holes* (BURT, 1992). Esta abordagem aponta a importância de relacionamentos que não sejam redundantes, ou seja, que agreguem ativos específicos que possam ser conectados pelos participantes. A organização da rede por parte do *tertius gaudens* deve priorizar a arbitragem das especificidades dos agentes, com o intuito de ampliar o conjunto de ganhos disponíveis.

No sistema agroindustrial da carne bovina, relações pautadas pelo conceito teórico de Burt (1992) deverão ser caracterizadas pela organização por parte de um ente, ou de um grupo de agentes, denominado *tertius gaudens*, que dispõe de poder para gerar incentivos aos demais participantes. Situações que se configuram como intermediárias às abordagens de Granovetter (1985) e de Burt (1992) possuem indeterminação da relação entre benefícios coletivos versus individuais. As relações entre os agentes participantes das alianças deverão se constituir numa mescla de relações densas e de *structural holes*. (Figura 1)

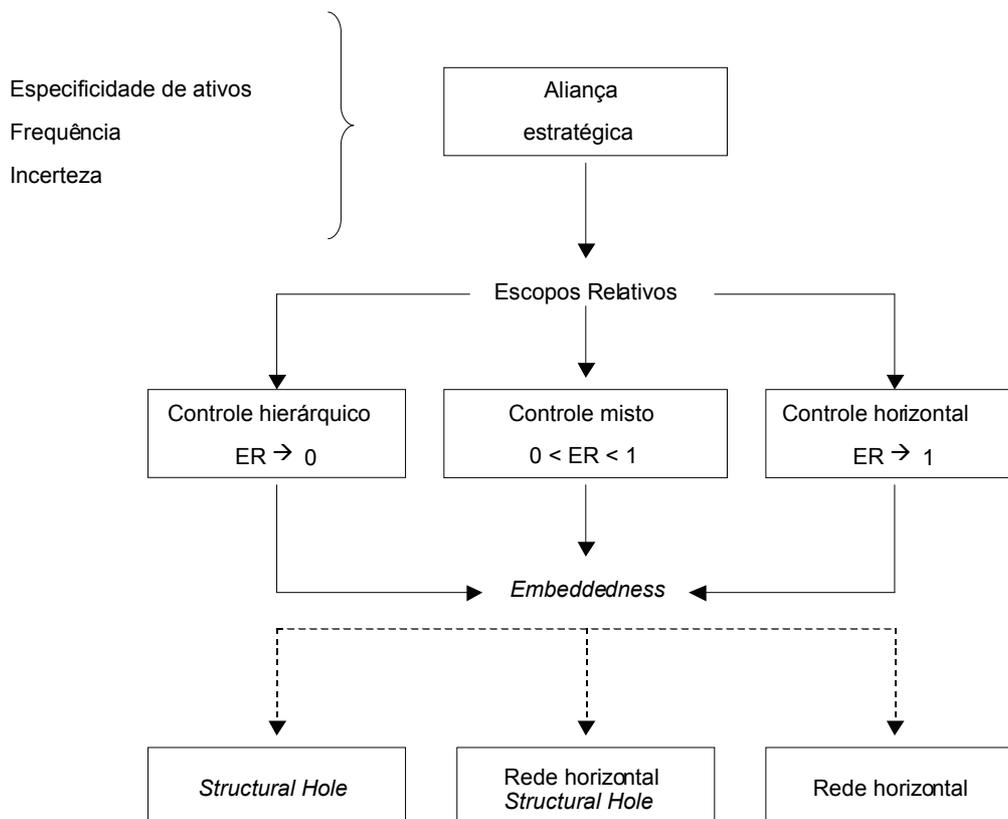
## 4 - METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida mediante dados primários, obtidos de estudos de casos múltiplos, realizados em quatro alianças mercadológicas que operam no território nacional, cada uma liderada por um agente distinto. As variáveis identificadas nessa etapa buscaram identificar: (i) o tempo de operação; (ii) formas de organização; (iii) localização geográfica; (iii) mecanismos de premiação da qualidade; (iv) características dos agentes participantes.

A partir das informações obtidas, foram realizados quatro estudos de caso com o objetivo de se diferenciar as estruturas de governança utilizadas por alianças sob a liderança do varejo, associações de raça, indústria e produtores rurais. As quatro alianças estratégicas escolhidas para participar da pesquisa são:

- a) Aliança mercadológica de Guarapuava: composta e liderada por produtores de novilhos precoces no município de Guarapuava, que desenvolvem acordos de comercialização com frigoríficos e redes de varejo no Estado do Paraná.
- b) Montana Premium Beef: projeto liderado por produtores da raça Montana e o Frigorífico Marfrig na produção de cortes embalados a vácuo, de qualidade superior, que comercializa seus produtos nas redes de supermercados Pão de Açúcar e Bourbon, em todos o país.
- c) Programa de carne de qualidade Pão de Açúcar: é uma iniciativa do grupo Pão de Açúcar com a participação de produtores que utilizam a genética da raça espanhola Rubia Gallega para a produção de animais superprecoces de qualidade diferenciada que são abatidos e desossados pelo frigorífico Marfrig.
- d) Programa Carne Angus Certificada: é uma iniciativa realizada pela Associação Brasileira do Angus (ABA) com os frigoríficos Mercosul (RS) e Marfrig (SP), e as redes de supermercados Pão de Açúcar e Zaffari, localizada no Rio Grande do Sul.

A escolha das alianças em que foram conduzidos os estudos de caso foi realizada em virtude de três razões: 1) alianças em plena operação; 2) possuem credibilidade dos operadores de mercado; 3) compostas por agentes que atuam em etapas distintas do sistema agroindustrial que permitem o teste das hipóteses formuladas.



**Figura 1** - Modelo Lógico do Perfil de Governança de Alianças da Pecuária de Corte Bovina.

Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa foi realizada *in loco* e mediante contatos à distância ao longo dos meses de abril e junho de 2008 com os responsáveis pelas alianças estratégicas selecionadas, e foi conduzida seguindo-se o protocolo para a coleta de dados, por meio de entrevistas semiestruturadas. Essa estratégia de pesquisa possui apoio nos trabalhos de Chaddad e Mulrony (2005), Boucher; Bu; Gillespie (2006) e Hueth e Lawrence (2004), referentes à análise de alianças da pecuária de corte bovina.

## 5 - AVALIAÇÃO DOS DETERMINANTES DA COORDENAÇÃO EM ALIANÇAS DA PECUÁRIA DE CORTE BOVINA

### 5.1 - Delimitação do Conceito de Escopo Relativo

Entre as alianças pesquisadas, o conceito de escopo relativo foi empregado para identificar a relação entre o perfil de liderança da aliança e a coordenação empregada. A hipótese é

a de que a partir da delimitação do escopo relativo do agente líder, pode-se encontrar o elemento condutor para as características específicas de coordenação empregadas pela aliança em estudo, com ênfase para o grau de densidade das relações entre os agentes.

Neste sentido, a aliança de Guarapuva, em virtude de sua constituição sob a liderança do grupo de produtores, possui escopo relativo, igual à unidade, pois as transações dos agentes líderes (produtores) são exclusivamente realizadas pela aliança. A aliança do grupo Pão de Açúcar encontra-se no extremo contrário, o leque de negócios e oportunidades de valorização do capital do grupo Pão de Açúcar são expressivamente superiores aos oferecidos pelo conjunto de transações da aliança. Nesta situação, o escopo relativo da aliança em relação ao agente líder tende a zero, pois representa uma pequena fração de suas transações.

Verificou-se na aliança da carne Angus que a liderança é compartilhada entre a associação de raça e os dois frigoríficos (MERCOSUL e

Marfrig). Por um lado, a associação tem como objetivo a expansão da raça Angus no território nacional, e o programa de certificação é um instrumento para alcançar esse objetivo. Por outro, os frigoríficos, mediante tabelas de classificação e premiação distintas, visam comercializar carnes de maior valor agregado e, portanto, maior lucratividade. O escopo relativo da aliança da carne Angus situa-se numa posição inferior aos da aliança de produtores (Guarapuava), pois tanto para a associação de raça (em menor grau) como para os frigoríficos (maior grau), as transações excedem àquelas da aliança.

Por sua vez, o projeto da aliança Montana Grill surgiu com o objetivo da constituição de uma aliança de produtores, coordenados diretamente ao varejo. Todavia, a expansão do volume demandado pela rede Montana Grill e pela comercialização por meio do varejo (Pão de Açúcar e Zaffari) determinou a necessidade de repassar ao frigorífico Marfrig a responsabilidade de adquirir animais com padrão requerido, mediante incentivos de mercado, por fornecedores que não fossem vinculados à aliança. Não há a utilização de instrumentos de coordenação horizontais, pois os produtores não são organizados, com exceção do grupo de original de produtores associados à Montana Grill. As transações do frigorífico Marfrig excedem às realizadas na aliança e, desta forma, o escopo relativo da aliança é inferior à unidade. Comparativamente às demais alianças, o escopo relativo situa-se mais próximo das transações de baixo escopo relativo, porém, superior ao da aliança Pão de Açúcar, em virtude do menor diferencial dos escopos das transações da aliança e do agente coordenador (frigorífico Marfrig).

O quadro 1 fornece as informações refe-

rentes ao procedimento de identificação do escopo relativo das alianças analisadas. Deve-se destacar que a estratégia de pesquisa conduzida a partir da elaboração de modelo lógico preconizou a avaliação comparativa dos escopos relativos, sem a intenção da aferição quantitativa dos mesmos.

## 5.2 - Delimitação do Conceito de *Embeddedness*

Dentre os estudos de casos realizados, identificou-se ocorrência das duas situações descritas pela literatura; a primeira segue a abordagem de Granovetter (1985), que enfatiza os ganhos provenientes da coesão dos agentes, e a segunda de Burt (1992), que foca as oportunidades de ganhos com a arbitragem de transações entre os agentes participantes da rede.

A aliança de Guarapuava, caracterizada por uma rede de relacionamentos horizontal, foi formada pela organização de 18 produtores, que coordena as transações do produtor ao varejo de carnes provenientes de animais superprecoce. Neste arranjo institucional, não há a emergência de um agente com poder indutor sobre os demais participantes, o que gera dependência mútua. O mecanismo de coesão requer a gestão de incentivos que reduzam o oportunismo entre os agentes, mediante a utilização de mecanismos formais e informais. Os mecanismos formais baseiam-se nos contratos de fornecimento a termo e as condições de exclusividade entre os participantes. Já os mecanismos informais são exercidos mediante a constituição do controle coletivo contra ações oportunistas. Fatores como o conhecimento prévio dos agentes, a proximidade

QUADRO 1 - Descritivo dos Escopos Relativos de Alianças da Pecuária de Corte Brasileiras

Aliança	Agente líder	Caracterização do agente líder	Escopo relativo das transações
Guarapuava	Associação de produtores	Iniciativa coletiva de 18 produtores rurais	$ER_G \rightarrow 1$
Angus	ABA + frig. Mercosul ABA + frig. Marfrig	Associação de produtores da raça com programas individualizados em 2 frigoríficos	$ER_{MG} < ER_A < ER_G$
Montana Grill	Frigorífico Marfrig em acordo com os proprietários da rede Montana Grill	Segunda maior empresa em capacidade de abates de bovinos do Brasil	$ER_{PA} < ER_{MG} < ER_A$
Pão de Açúcar	Pão de Açúcar	Rede de varejo líder de mercado no Brasil	$ER_{PA} \rightarrow 0$

Fonte: Dados da pesquisa.

geográfica e a origem cultural homogênea foram facilitadores da emergência do capital social, no sentido de ativo produtivo de Bourdieu (1986) e Coleman (1988), necessário para a densidade das relações da aliança Guarapuava.

Na extremidade oposta, verificou-se que a aliança do grupo Pão de Açúcar possui maior semelhança com o conceito de *structural hole*, apresentado por Burt (1992). Nessa aliança, o grupo Pão de Açúcar, em decorrência do objetivo de ofertar aos seus clientes carne de alta qualidade, conseguiu congrega produtores, fornecedores de insumos e a indústria em torno de suas relações.

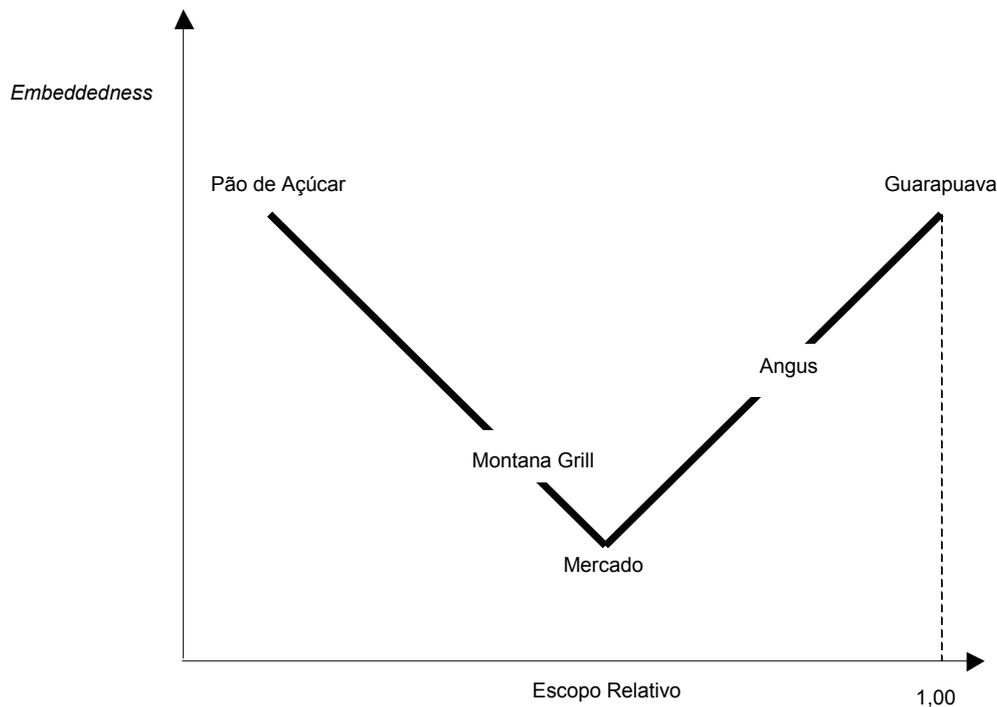
O grupo Pão de Açúcar atua como *tertius gaudens*, o que significa que todas as relações entre os demais agentes devem ser sancionadas por sua certificação. Os incentivos aos participantes são oriundos de ganhos econômicos proporcionados pela coordenação do líder. A liderança do varejo atua mediante a coordenação vertical a partir de seus objetivos estratégicos, vinculados à prioridade de fornecimento de produtos diferenciados aos seus clientes, que estabelecem o conjunto de incentivos e obrigações aos demais participantes. A aliança da carne certificada Angus possui uma liderança compartilhada entre a Associação Brasileira do Angus (ABA) e os frigoríficos Mercosul e Marfrig, ambos a partir de programas próprios de classificação e premiação de carcaças. A liderança exercida pela associação de raça possui atributos pautados pela densidade das relações entre os produtores de Angus e é aprofundada pela atuação coletiva. Neste aspecto, a aliança possui coordenação que enfatiza a coesão entre os agentes, da forma defendida por Granovetter (1985), mediante procedimentos como a certificação de origem genética, o monitoramento da classificação das carcaças abatidas e a realização de encontros de difusão de informação e de conhecimento, entre seus participantes. Todavia, os critérios de premiação e os padrões de classificação das carcaças são estabelecidos verticalmente pelos frigoríficos da aliança. A participação dos produtores é induzida tão somente pela premiação dos atributos da padronização das carcaças abatidas. Não são firmados contratos a termo ou a exigência de exclusividade na comercialização dos animais, dessa forma, a densidade das relações entre os participantes não se aprofunda e as transações são mantidas sob a égide do regime de mercado.

No caso da aliança Montana Grill prevalecem os instrumentos de premiação de mercado dos padrões requeridos pela tabela de classificação. Não há a constituição de uma rede horizontal de relações densas, na vertente de Granovetter (1985), tão pouco há a emergência de um agente com as funções de *tertius gaudens*, na acepção de Burt (1992). A aliança é constituída por grupo de empresários que prioriza a formação de uma rede de franquias *fastfood* e de churrascarias que possui o fornecimento integrado da carne bovina. A aquisição, o abate e a desossa dos cortes destinados à comercialização pelas redes Pão de Açúcar e Zaffari, encontra-se sob a responsabilidade do frigorífico Marfrig. Os critérios de premiação sinalizam aos produtores a demanda por animais jovens, até 30 meses, porém, não superprecoces. Além disso, a oferta de animais sofre os efeitos de descontinuidades de oferta e de baixa padronização, em virtude da utilização exclusiva da classificação de carcaças, como mecanismo de incentivo aos produtores. A baixa coordenação entre os pecuaristas, em virtude de não se constituir um grupo organizado de fornecedores, reduz a capacidade da aliança alongar suas escalas de abate e elevar a homogeneidade dos lotes de animais comercializados.

### 5.3 - Análise Comparativa de *Embeddedness* x Escopo Relativo

A análise utilizou o conceito do escopo relativo como instrumento para identificar os mecanismos de governança da aliança. Ao se vincular o escopo relativo às características de densidade das transações, buscou-se detalhar para cada aliança os indicadores de: a) formalização das relações, b) metas de fornecimento, c) programas de premiação aos produtores, d) padronização das práticas de produção, e) padrão racial, f) compra conjunta de insumos e assistência técnica e g) programação de encontros de transferência de informação e conhecimento.

A síntese destes resultados está na figura 2, que grafa para fins analíticos os conceitos de *embeddedness* e de escopo relativo para cada aliança em um eixo. Conforme a descrição dos estudos de caso, comprovou-se que o grau de densidade das relações dos agentes da aliança de Guarapuava, liderada pelos produtores, e



**Figura 2** - Relação entre *Embeddedness* e escopo Relativo em Alianças da Pecuária de Corte Bovina.

Fonte: Dados da pesquisa.

pela aliança do grupo Pão de Açúcar, liderada pelo varejo, são semelhantes. Ambas visam a produção de animais superprecoces, sob contratos de fornecimento a termo, elevada padronização e intenso fluxo de informação e conhecimento entre os seus participantes.

Contudo, os mecanismos empregados para o fortalecimento das relações pelas duas alianças são distintos. Na aliança Guarapuava, a densidade das relações é obtida a partir da constituição de uma rede horizontal em que os agentes desenvolvem transações ricas em capital social. Na aliança do grupo Pão de Açúcar, a capacidade de coordenação do líder estabelece os incentivos econômicos que induzem os demais agentes a seguirem os padrões exigidos e a arbitragem de suas especificidades.

Os escopos relativos de ambas são diametralmente opostos, a aliança dos produtores possui escopo relativo unitário, ou seja, as transações do líder limitam-se às realizadas pela aliança. No caso da aliança liderada pelo varejo, o escopo relativo é baixo, em virtude do tamanho relativo do agente líder exceder em muito as transações da aliança.

Em posições intermediárias, localizam-

se a aliança da carne certificada Angus e a aliança Montana Grill. Ambas dispõem de densidade de relações inferior às alianças anteriores. Os resultados, porém, apontam que a aliança da carne Angus dispõe de maior coordenação entre os seus participantes do que a aliança Montana Grill. Dessa forma, ilustrou-se o diferencial de *embeddedness* entre ambas, com vantagem para a aliança da carne Angus em relação à aliança Montana Grill.

Os escopos relativos das duas situam-se entre os extremos das alianças dos produtores e do varejo, sendo que a aliança da carne certificada Angus posiciona-se mais próxima do escopo unitário, em virtude de maior identidade de transações da aliança com a liderança da associação de raça. A aliança Montana Grill é coordenada pela indústria e possui escopo relativo inferior, em virtude da magnitude das transações do frigorífico Marfrig excederem às da Montana Grill e de não haver a constituição de um grupo de produtores organizados ao fornecimento para a aliança.

A aliança liderada pelos produtores, em virtude da inexistência da emergência de um agente com maior capacidade individual de coordenação sobre a aliança, requer a criação de

relações densas, ricas em capital social, oriundas da formação de uma rede horizontal de informações e de incentivos. Nessa rede são incluídas as participações do frigorífico e dos estabelecimentos de varejo que atuam sob estreita proximidade dos produtores.

Já a aliança liderada pelo varejo dispõe do agente líder para organizar e estabelecer verticalmente o conteúdo de informação e de incentivos disponíveis aos demais agentes. Estes, por sua vez, alcançam seus objetivos estratégicos por meio da arbitragem e da premiação das especificidades que constituem a aliança (fornecimento de insumos, genética dos animais e precocidade racial).

No caso da aliança Angus, a liderança é compartilhada entre a associação de raça e de dois frigoríficos, em que há a convivência de incentivos horizontais, mediante a constituição do grupo de produtores da raça Angus, e de incentivos verticais, pelos mecanismos de premiação e de classificação de carcaças, estabelecidos pelos frigoríficos.

Por fim, na aliança Montana Grill, liderada pela indústria, ocorrem relações menos densas, o que determina menores incentivos à produção de animais precoces, menor transferência de informação e menor formalização dos mecanismos de governança das transações. Como consequência, o padrão dos animais abatidos e a previsibilidade do fornecimento de animais são inferiores às demais alianças.

Identificaram-se cinco características necessárias para a obtenção de densidade de relações para o sucesso dessas iniciativas: (i) formalização das relações entre os participantes; (ii) utilização de contratos de fornecimento de animais a termo; (iii) estabelecimento de padrões diferenciados de carcaças em termos de idade, peso, acabamento (animais superprecoces); (iv) utilização de tabelas de classificação de carcaças que premiem os atributos desejados; e (v) existência de fluxo de informação e de conhecimento entre os participantes.

## 6 - CONCLUSÕES

O arcabouço desenvolvido no presente trabalho buscou arregimentar contribuições teóricas com o objetivo de identificar as variáveis determinantes de governança nas alianças na pe-

cuária de corte bovina brasileira. A produção de animais precoces e padronizados demanda a realização de investimentos específicos, na forma de desenvolvimento genético, práticas de manejo animal e das pastagens, que requerem coordenação dos agentes para a sua consecução. As alianças oferecem aos agentes do sistema agroindustrial da carne bovina a governança que garante a coordenação aos agentes, mediante a constituição de mecanismos de incentivo econômico e de transferência de informação.

Entre as alianças pesquisadas, os casos de liderança dos produtores rurais (Guarapuava) e de liderança do varejo (Pão de Açúcar) foram aqueles em que se identificou melhor performance. Ambas têm sucesso na produção de animais superprecoces que são comercializados com adicionais de preço no mercado. Seus processos operacionais são mais padronizados e há maior previsibilidade de fornecimento de animais para abate. Na aliança dos produtores, há maior importância para o conhecimento e a experiência prévia entre os participantes, que favorece a interação espontânea e informal. Já na aliança do varejo, constituíram-se mecanismos mais formalizados que visam a organização dos produtores rurais em direção aos objetivos produtivos estabelecidos pela liderança.

A constituição de alianças apresenta leque diversificado de arranjos, entre as posições extremas de liderança de produtores rurais e de liderança do varejo, em que se encontram casos em que a indústria possui maior escopo de participação. Nas alianças que se enquadraram nesta categoria (Angus e Montana Grill), a classificação dos agentes que exercem a liderança é mais tênue. Percebeu-se maior grau de coordenação naquela (Angus) em que a associação de produtores exerce maior papel representativo. Por sua vez, a aliança Montana Grill foi aquela em que se identificou menor coordenação, em decorrência de não ter sido constituído um grupo estável e representativo de produtores rurais que forneçam animais para abate. As transações envolvem a compra a mercado de animais com premiação, mediante a classificação das carcaças. Envolvem, porém, baixa padronização e estabilidade de fornecimento dos animais.

Cabe destacar que a constituição de alianças na pecuária de corte bovina é um fenômeno recente que busca responder aos desafios competitivos que o sistema agroindustrial enfren-

ta. As experiências analisadas na presente pesquisa científica representam os passos iniciais da trajetória de fortalecimento da coordenação dos seus agentes constitutivos.

## LITERATURA CITADA

BARCELLOS, M. D. de; FERREIRA, G. C. Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas: uma análise sob a ótica dos agentes da cadeia produtiva da carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 1, p. 117-130, 2006.

BAYLEY, D. V. et al. **Today's changing meat industry and tomorrow's beef sector**. Arizona: Western Extension Marketing Committee; Arizona State University, 1994. Available in: <[http://www.ag.arizona.edu/arec/wemc/papers/today\\_tomorrows](http://www.ag.arizona.edu/arec/wemc/papers/today_tomorrows)>. Access in: 2009.

BLISKA, F. M. de M.; GUILHOTO, J. J. M.; PARRÉ, J. L. O programa de produção de carne qualificada de bovídeos de São Paulo sob o enfoque da teoria de jogos. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 27-36, fev. 1998.

BOUCHER, R.; BU, A.; GILLESPIE, J. Case studies of strategic alliances in southeastern beef production. **Journal of Agribusiness**, Athens (GA), v. 24, n. 2, p. 1-31, 2006.

BRUM, B. L. R.; JANK, M. S. A padronização na gestão da cadeia de suprimentos da carne bovina por supermercados. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 68-83, abr. 2001.

BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J.G. (Ed.). *Handbook of theory and research in the sociology of education*. New York: Greenwood Press, 1986. p. 46-57.

BURT, R. S. **Structural holes: the social structure of competition**. Cambridge, MA (United States of America): Harvard University Press, 1992, 313 p.

CHADDAD, F. R.; MULRONY, B. R. Strategic alliances in the U.S beef supply Chain. **Journal of Food Distribution Research**, v. 36, n. 3, p. 18-32, nov. 2005.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v. 94, n. S1, p. S95-S120, 1988.

FAVARET FILHO, P.; PAULA, S. R. L. de. Cadeia de carne bovina: o novo ambiente competitivo. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 7, set. 1997.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GULATI, R.; KHANNA, T.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative scope. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 193-210, 1998.

HAYENGA, M. et al. **Meat packer vertical integration and contract linkages in the beef and pork industries: an economic perspective**. [S.l.]: American Meat Institute. May 2003. 99 p. Available in: <<http://www.econ.iastate.edu/faculty/hayenga/AMIfullreport.pdf>>. Access in: 2009.

HUETH, B.; LAWRENCE, J. Information transmission in cattle markets: a case study of the Chariton Valley beef alliance. **Journal of Agribusiness**, Athens (GA), v. 24, n. 1, p. 93-107, 2004.

KOVANDA, J.; SCHROEDER, T. C. Beef alliances: motivations, extent, and future prospects. **The Veterinary Clinics**

of *North America Food Animal Practice*, v. 19, p. 397-417, 2003.

MACHADO FILHO, C. A. P.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitiveness of meat agribusiness chain in Brazil and extensions for Latin America**. São Paulo: USP, set. 2000. p. 1-30. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/index.htm>>. Acesso em: 2009.

SPORLEDER, T. L.; MOSS, L. E. Knowledge management in global food system: network embeddedness and social capital. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 84, p. 1345-1354, 2002.

VINHOLIS, M. de M. B. Uma análise da aliança mercadológica da carne bovina baseada nos conceitos da economia dos custos de transação. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto (SP). *Anais...* Ribeirão Preto: FEA/USP, 1999. p. 189-199.

WARD, C. E. **Beef industry alliances and vertical arrangements**. Oklahoma: Cooperative Extension Service, 2002. Available in: <<http://osuextra.okstate.edu/pdfs/F-563web.pdf>>. Access in: 2009.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organizations: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p. 269-296, jun. 1991.

### **PERFIL DE GOVERNANÇA E A COORDENAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DA CARNE BOVINA BRASILEIRA**

**RESUMO:** O estudo buscou identificar a relação entre o perfil de governança de alianças brasileiras da pecuária de corte bovina e a coordenação dos agentes. A análise utilizou o arcabouço da teoria dos custos de transação para identificar as dimensões das transações e os conceitos de escopo relativo e embeddedness para a avaliação da densidade das relações dos agentes. Desenvolveu-se uma pesquisa empírica com quatro alianças nacionais, cada uma liderada por agente de um elo distinto da cadeia produtiva: produtores rurais, indústria frigorífica e redes de varejo. O estudo obteve indícios que a coordenação entre os agentes é favorecida tanto mediante a constituição de rede de relacionamentos horizontais, sob a liderança dos produtores rurais, como pela constituição de uma rede hierárquica, sob o controle do varejo.

**Palavras-chave:** alianças estratégicas, pecuária de corte bovina, coordenação.

### **GOVERNANCE AND COORDINATION IN BRAZIL'S BEEF INDUSTRY**

**ABSTRACT:** The research aimed at finding the link between the governance of alliances within the Brazilian beef industry and the coordination of the actors. The analysis draws on the transaction cost economics framework to identify the dimensions of the transactions and on the concepts of relative scope and embeddedness to evaluate the density of the relationships among agents. The empirical research work was conducted on four Brazilian beef alliances, each of which led by an agent on a different - or arranged - link of the production chain: cow-calf producers, packing industry and retailers. The study found evidence that agents' coordination is strengthened both through a horizontal network of dense relationships led by farmers, and also through vertical control of retail.

**Key-words:** strategic alliances, beef sector, coordination, meat processing industry.

---

Recebido em 09/01/2009. Liberado para publicação em 17/02/2009.

*Informações Econômicas, SP, v.39, n.3, mar. 2009.*