



Universidade Federal de Uberlândia

Instituto de Economia

MON
338.43
CS12a
TBS/MSM

**ASSOCIATIVISMO DE CARÁTER ECONÔMICO E
COMPETITIVIDADE: ESTUDO DE CASO DO NÚCLEO DOS
PRODUTORES DE NOVILHO PRECOCE DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Econômico do Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia, para obtenção do Título de Mestre em Economia.

Patrícia Maria Ferreira Chaves

Orientador: Prof. Dr. Antônio César Ortega

UBERLÂNDIA, ABRIL DE 2002.

SISBI/UFU



1000205251

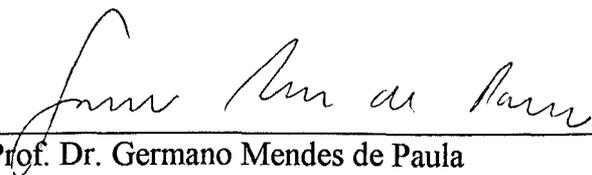
Dissertação defendida e aprovada em 12 de abril de 2002, pela banca examinadora:



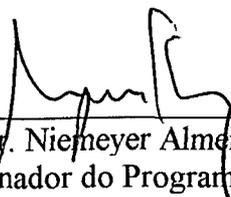
Prof. Dr. Antonio César Ortega (Orientador)



Prof. Dr. Luiz Fernando Paulillo



Prof. Dr. Germano Mendes de Paula



Prof. Dr. Niemeyer Almeida Filho
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Economia

A meus pais,
pelos ensinamentos de vida,
simplicidade, dedicação e amor
expressados, diariamente, em
minha caminhada.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Antônio César Ortega, pela orientação inteligente e dedicação ao longo de todo Mestrado, dirimindo dúvidas e aperfeiçoando meu trabalho de dissertação.

Ao Prof. Dr. Germano Mendes de Paula, pelo apoio e ensinamentos do aporte teórico de Economia de Custos de Transação e Estratégias Empresariais.

Ao Prof. Dr. José Flores Fernandes Filho, pelas referências bibliográficas e auxílio na elaboração do questionário de pesquisa.

Ao Prof. Dr. Niemeyer Almeida Filho, que tão brilhantemente coordena o curso de Pós-graduação em Desenvolvimento Econômico.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação do Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia e a Vaine, pela atenção com que, em várias oportunidades, colaboraram na realização deste trabalho de Dissertação.

A toda a diretoria do Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais, entidade estudada neste trabalho, em especial, ao Sr. Marcos Antônio Casassanta Pereira e ao Sr. Márcio Rezende Junqueira, pela forma como conduzem tal associação, tornando-se para mim exemplos de dedicação a determinada causa.

A Feliciano Nogueira de Oliveira, funcionário da EMATER-MG e principal responsável pela criação do Núcleo, pelo engajamento, entusiasmo e dedicação com que encaminha os projetos do Núcleo e dos demais produtores rurais da região do Triângulo Mineiro –MG.

A meu querido irmão, Lelis Ferreira Chaves Júnior, pela presteza em me ajudar na pesquisa de campo, dispondo de seu tempo e conhecimento técnico de zootecnia na elaboração e aplicação de um questionário voltado ao conhecimento do perfil dos produtores associados.

À secretária da associação de produtores, Ângela Gonçalves Novaes, que tão espontaneamente esteve disposta a auxiliar nos arquivos para a pesquisa.

Ao meu amigo e professor Dr. Heyder Diniz Silva pelo auxílio na montagem da base de dados, na elaboração das tabelas e gráficos.

A meu querido namorado, Igor, pelo seu incentivo para que eu ingressasse no programa de mestrado e em tudo o que eu faço. Muito Obrigada.

Por fim, agradeço pelo carinho e estímulo permanentes dos amigos e de minha amada família.

RESUMO

A pecuária bovina entra no Século XXI em crise. O consumo da chamada “carne vermelha” vem sendo substituído por outros tipos, carnes brancas, em virtude do mito dos malefícios provocados à saúde por aquela. Entretanto, mais recentemente, por causa do mal da “vaca louca” e do caso da dioxina na Bélgica, assistimos a um agravamento dessa crise. No entanto o Brasil pode transformar esses escândalos em oportunidades, já que possui o maior rebanho comercial de bovinos do mundo e não consta desses problemas sanitários.

Para tanto, torna-se necessária a maior união dentro da classe produtora e desta com os agentes a montante e a jusante da cadeia produtiva da carne bovina, buscando, em conjunto, melhor aproveitar as vantagens comparativas existentes no país e aperfeiçoar suas vantagens competitivas.

Este trabalho visa, acima de tudo, analisar a atual tendência de formação de parcerias mercadológicas entre os componentes da cadeia produtiva da carne bovina, que reúne a indústria de insumos, os produtores rurais, a agroindústria de carne (frigoríficos) e os distribuidores (açougues e supermercados), e que pode melhorar as condições de oferta do produto nacional no mercado mundial de carne bovina. Nesse caso, foi feito um estudo de caso da formação e desenvolvimento do Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais, com sede em Uberlândia, cidade pólo do Triângulo Mineiro, extremo oeste do Estado de Minas Gerais.

Aquelas parcerias vêm ocorrendo num processo de fusões e aquisições na agroindústria de frigoríficos brasileiras. Estas agroindústrias e os distribuidores vêm demandando dos pecuaristas uma matéria-prima que permita a diferenciação de produto, por meio da melhor qualidade e identificação dos animais (segurança do alimento), juntamente com a maior regularidade na oferta.

A metodologia adotada consistiu numa revisão bibliográfica que visou identificar os fatores de atraso tecnológico da pecuária bovina brasileira comparativamente a outros setores agropecuários. Foi desenvolvida, também, uma revisão do aporte teórico dos Custos de Transação, que serviu de referência para a análise dos fatores influenciadores e/ou determinantes na formação de alianças mercadológicas entre os agentes da cadeia, que têm incentivado transformações significativas na cadeia. Por último, efetuou-se a revisão bibliográfica sobre o associativismo rural e, por meio do aporte teórico do neocorporativismo, analisamos a constituição de novas formas de organização do setor.

Para identificar o perfil tecnológico dos associados às novas formas de organização dos pecuaristas, no caso dos filiados ao Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais, foram aplicados questionários fechados a uma amostra representativa daquele universo, sendo posteriormente tabulados, analisados e incorporados ao texto as conclusões mais relevantes. Por último, realizou-se ainda entrevistas em profundidade junto às principais lideranças, *experts* do setor e profissionais das empresas envolvidas nas alianças firmadas recentemente.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - REVISÃO TEÓRICA	15
1.1 ANÁLISE SISTÊMICA.....	15
1.2 NEOCORPORATIVISMO.....	22
1.2.1 <i>Introdução</i>	22
1.2.2 <i>Neocorporativismo Agrário</i>	23
1.2.3 <i>Interesses agrários no Brasil</i>	28
1.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	32
1.3.1 <i>Introdução</i>	32
1.3.2 <i>A Nova Economia Institucional</i>	33
1.3.3 <i>Suporte Teórico da Economia de Custos de Transação</i>	35
1.3.3.1 <i>Tipos de Custos de Transação</i>	36
1.3.3.2 <i>Racionalidade Limitada e Oportunismo</i>	37
1.3.3.2.1 <i>Racionalidade limitada</i>	37
1.3.3.2.2 <i>Oportunismo</i>	38
1.3.3.3 <i>Características das transações</i>	40
1.3.3.3.1 <i>Especificidade de ativos</i>	40
1.3.3.3.2 <i>Frequência</i>	42
1.3.3.3.3 <i>Incerteza</i>	43
1.3.3.3.4 <i>Outros Atributos da ECT</i>	43
1.3.3.4 <i>Formas de governança</i>	44
1.3.3.4.1 <i>Forma de mercado</i>	45
1.3.3.4.2 <i>Forma híbrida</i>	46
1.3.3.4.3 <i>Forma hierárquica</i>	47
1.3.4 <i>Teoria dos Contratos</i>	49
CAPÍTULO 2 - A CADEIA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL DA CARNE BOVINA.....	54
2.1 INTRODUÇÃO	54
2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONSUMO E PRODUÇÃO DA CARNE BOVINA NO BRASIL E NO MUNDO.....	55

2.3	PRINCIPAIS AGENTES DA CADEIA DE PRODUÇÃO DA CARNE BOVINA	59
2.3.1	<i>Distribuição e Consumo Final</i>	62
2.3.2	<i>Abate e Processamento</i>	66
2.3.3	<i>Produção Primária</i>	71
2.4	PRINCIPAIS DESAFIOS E ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DA CPA DA PECUÁRIA DE CORTE	75
2.5	A NECESSIDADE DE ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO NA CPA DA PECUÁRIA DE CORTE	76
2.6	BENEFÍCIOS DAS ALIANÇAS MERCADOLÓGICAS	78
2.7	PROBLEMAS DAS ALIANÇAS MERCADOLÓGICAS.....	80
CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASO: O NÚCLEO DOS PRODUTORES DE NOVILHO PRECOCE DE MINAS GERAIS		82
3.1	INTRODUÇÃO	82
3.2	ANTECEDENTES	82
3.3	OBJETIVOS.....	85
3.4	CRITÉRIOS DE ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES.....	86
3.5	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	87
3.6	CAPACIDADE DE AUTOFINANCIAMENTO	90
3.7	PERFIL DOS ASSOCIADOS.....	91
3.8	TRAJETÓRIAS E AÇÕES	103
3.8.1	<i>Programa de Coordenação dos Produtores e da CPA da Carne Bovina Mineira</i>	103
3.8.2	<i>Programa de Rastreabilidade para a Carne Bovina</i>	107
3.8.3	<i>Programa de Melhoria da Qualidade do Couro</i>	107
3.8.4	<i>Programa de Produção do Novilho Precoce</i>	108
3.9	FASES DISTINTAS DAS ALIANÇAS MERCADOLÓGICAS.....	110
3.9.1	<i>A Primeira Aliança Mercadológica do Núcleo</i>	111
3.9.2	<i>A Fase de Transição</i>	116
3.9.3	<i>A Aliança Mercadológica firmada com o Frigorífico Mataboi e a empresa de curtumes Braspelco</i>	117
3.9.4	<i>O Envolvimento de toda a Cadeia Produtiva da Carne Bovina: do Produtor à gôndola dos Supermercados</i>	120
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....		130

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135
ANEXOS.....	145
1. QUESTIONÁRIO – PESQUISA DE CAMPO.....	145
2. RELATÓRIOS INTERNOS DA EMATER-MG.....	151
2.1 NÚMERO PRÉVIO DE PECUARISTAS INSCRITOS NO PROGRAMA ESTADUAL DE APOIO À PRODUÇÃO DE NOVILHO PRECOCE DE MINAS GERAIS - PERÍODO MARÇO/94 A NOVEMBRO/96.....	151
2.2 NÚMERO PRÉVIO DO TOTAL DE ABATES NO PROGRAMA ESTADUAL DE APOIO À PRODUÇÃO DE NOVILHO PRECOCE DE MINAS GERAIS - PERÍODO MARÇO/94 A NOVEMBRO/96.....	151
3. COMPLEMENTO SOBRE O PERFIL DOS ASSOCIADOS.....	152
3.1 NUTRIÇÃO DO REBANHO.....	152
3.2 MANEJO DE PASTAGENS.....	154

LISTA DE FIGURAS

<i>FIGURA 1: Modelo Simplificado de Sistema Agroindustrial.....</i>	<i>20</i>
<i>FIGURA 2: Esquema de Três Níveis de WILLIAMSON (1993).....</i>	<i>34</i>
<i>FIGURA 3: Exportações mundiais de carne bovina.....</i>	<i>55</i>
<i>FIGURA 4: Consumo brasileiro e mundial de carne bovina.....</i>	<i>56</i>
<i>FIGURA 5: Cadeia produtiva da carne bovina.....</i>	<i>60</i>
<i>FIGURA 6: Propriedades concorrenciais de cada segmento da cadeia produtiva da carne bovina.....</i>	<i>62</i>
<i>FIGURA 7: Frigoríficos credenciados nos Programas Estaduais de Apoio à Produção do Novilho Precoce.....</i>	<i>69</i>
<i>FIGURA 8: Organograma do Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de MG.....</i>	<i>88</i>
<i>FIGURA 9: Percentual de Propriedades e Principais Municípios em relação ao total de municípios cadastrados entre os associados do Núcleo.....</i>	<i>92</i>
<i>FIGURA 10: Distribuição de freqüências do número de associados de acordo com o tipo de atividade a que se dedica.....</i>	<i>93</i>
<i>FIGURA 11: Distribuição de freqüências do número de associados quanto ao número total de cabeças no rebanho.....</i>	<i>94</i>
<i>FIGURA 12: Distribuição de freqüências do número de associados quanto a produção de novilhos precoces e intenção de produzir.....</i>	<i>95</i>
<i>FIGURA 13: Distribuição de freqüências do número de associados quanto ao percentual do número total de cabeças abatidas por ano formado de novilhos precoces.....</i>	<i>95</i>
<i>FIGURA 14: Distribuição de freqüências do número de associados aos frigoríficos com os quais comercializam seus rebanhos.....</i>	<i>96</i>
<i>FIGURA 15: Distribuição de freqüências do número de associados quanto ao tipo de relação contratual mantido com os frigoríficos.....</i>	<i>97</i>
<i>FIGURA 16: Distribuição de freqüências do número de associados quanto aos motivos que o levaram a se associar ao núcleo.....</i>	<i>97</i>
<i>FIGURA 17: Percentual de associados que adotam tecnologias relativas à reprodução de seus rebanhos.....</i>	<i>98</i>
<i>FIGURA 18: Percentual de associados que adotam determinadas técnicas de manejo de pastagem.....</i>	<i>99</i>

<i>FIGURA 19: Distribuição de freqüências da percentagem anual de reforma de pastagem.</i>	99
<i>FIGURA 20: Percentual de associados que adotam práticas conservacionistas.</i>	100
<i>FIGURA 21: Distribuição de freqüências do tipo de aguadas utilizadas pelos associados.</i>	100
<i>FIGURA 22: Percentual de associados quanto ao tipo de atividade principal.</i>	101
<i>FIGURA 23: Percentual de associados que utilizam determinados tipos de controles.</i>	102
<i>FIGURA 24: Tipos de identificação utilizados pelos associados.</i>	102
<i>FIGURA 25: Distribuição de freqüências do número de funcionários permanentes contratados pelos associados.</i>	103
<i>FIGURA 26: Brinco Padrão-Núcleo de identificação dos animais.</i>	108
<i>FIGURA 27: Entidades de Apoio ao Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de MG</i>	108
<i>FIGURA 28: Percentual de associados que realizam confinamento.</i>	152
<i>FIGURA 29: Distribuição de freqüências dos associados quanto ao tipo de volumoso utilizado no confinamento.</i>	153
<i>FIGURA 30: Percentual de associados que utilizam concentrados.</i>	153
<i>FIGURA 31: Distribuição de freqüências dos associados quanto ao tipo de concentrado utilizado no confinamento.</i>	154
<i>FIGURA 32: Percentagem de produtores que utilizam determinados tipos de gramíneas.</i>	155
<i>FIGURA 33: Distribuição de freqüências do tamanho médio dos pastos utilizados pelos associados.</i>	155

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Atributos do processo de contratação	49
TABELA 2: Porte do complexo bovino no país	54
TABELA 3: Diferenças estratégicas entre <i>commodities</i> e especialidades no <i>Agribusiness</i> 64	
TABELA 4: Evolução do rebanho, produção, abate e padrão tecnológico utilizado na pecuária brasileira.....	72
TABELA 5: Classificação/Tipificação de carcaça do Novilho Precoce.....	73
TABELA 6: Propriedades cadastradas junto aos Programas Estaduais de Apoio à Produção do Novilho Precoce – Estados selecionados. Brasil, 1998.	74
TABELA 7: Abates de Novilhos Precoces por estado - 1995 a 1998.....	75
TABELA 8: Quantidade de Propriedade(s) dos Associados por Município	92
TABELA 9: Principais Reuniões e Eventos organizados pelo Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais.....	104
TABELA 10: Parâmetros de classificação e premiação dos animais abatidos na aliança Núcleo/Bertin - Machos Castrados e Machos Inteiros	111
TABELA 11: Parâmetros de classificação e premiação dos animais abatidos na aliança Núcleo/Bertin – Fêmeas.....	112
TABELA 12: Desempenho Geral de Abates Aliança Núcleo/Bertin.....	113
TABELA 13: Parâmetros de classificação e premiação dos animais abatidos na aliança Núcleo/Mataboi - Machos Castrados e Fêmeas.	118
TABELA 14: Resultados por abate parceria Núcleo/Bertin/Carrefour.....	125
TABELA 15: Resultados por abate parceria Núcleo/Salermo/Carrefour.....	127

Introdução

O pressuposto de que a pecuária de corte brasileira mantém as características de atraso, resistência às inovações tecnológicas e gestão arcaica, que marcaram a atividade ao longo de várias décadas, contrapõe-se, quando observamos algumas experiências em curso, a importantes inovações na gestão e no uso de tecnologias.

Grande parte daquele relativo atraso, em parte, foi causada por ter sido a pecuária um dos principais instrumentos de consolidação da fronteira agrícola, um modelo de exploração extensiva e alicerçada no grande fluxo do fator terra, que, a preços baixos ou subsidiados, eram incorporados pelos grandes projetos (COELHO & VENTURELLI, 1995).

Além disso, não se pode desconsiderar a utilização da terra como reserva de valor, transformando uma atividade produtiva em mercado especulativo e de ativos financeiros, contornando parte do problema da instabilidade econômica que envolveu o país durante décadas.

Outro aspecto que esclarece parte do atraso refere-se às suas peculiaridades como sistema de produção. Existem etapas em seu processo produtivo que, devido à intensa dependência de fatores ambientais e biológicos, são de difícil superação (MANN & DICKINSON, 1987; GRAZIANO DA SILVA, 1996). Assim, por mais que se empregue tecnologia de ponta, a pecuária sempre se chocará com um longo ciclo produtivo (da gestação da cria até o seu abate), reduzindo a rotatividade do capital.

Atualmente, com o "esgotamento" do sistema de crescimento com base na expansão da fronteira agropecuária, a perda do interesse pela terra como reserva de valor, a concorrência de outras carnes, a redução do crédito agrícola subsidiado e a competição de culturas mais intensivas em bens de capital, a pecuária extensiva sofre alterações estruturais importantes.

Um dos aspectos que ainda permite a sustentação desta atividade, aparentemente pouco atrativa, refere-se ao baixo risco que se incorre no processo produtivo. Os fornecedores de bovinos podem adiar a entrega do produto à agroindústria, pois, se, de um lado, o boi pode ser mantido no pasto sem necessidade ou dificuldades de equipamentos de armazenagem, por outro, os desencaixes monetários são relativamente baixos. As perdas são sentidas mais lentamente do que, por exemplo, na avicultura, em que os gastos com rações transformam-se em prejuízo imediatamente após um determinado ponto ótimo de abate.

Há que se destacar também o custo relativamente baixo em incrementar inovações tecnológicas na pecuária bovina. Salvo algumas exceções, várias ferramentas hoje empregadas na incorporação de novas tecnologia da bovinocultura, como inseminação artificial, transferência de embriões, confinamento, semiconfinamento, mineralização do rebanho (sal mineral, proteinado, energético e misturas múltiplas), cruzamento industrial, implantação de forrageiras artificiais e outros, não demandam, necessariamente, grandes dispêndios de capital. *avanço*

Ao mesmo tempo em que se intensifica a base tecnológica no campo, estão sendo introduzidas também grandes mudanças no gerenciamento, controle e manejo do rebanho. Um número significativo de produtores vem transformando a maneira de gerir seus negócios, tratando sua propriedade rural como empresa, em que a gestão de recursos humanos, finanças, contabilidade, tributos e ambiente ganham nova conotação. Assim, passam a ser estabelecidos, por exemplo, uma estação de monta para a cria, a seleção dos animais (por ganho de peso, precocidade da raça, habilidade materna), o descarte de animais com problemas reprodutivos, a identificação individual do rebanho e um maior controle sanitário. *resolução*

Para aqueles pecuaristas que vêm incorporando aquelas inovações técnico-produtivas, o ciclo da atividade, um dos melhores ponderadores de excelência desse setor, reduz-se em cerca de quatro anos, praticamente dobrando o giro do capital dentro de uma atividade que, em anos passados, era de sete a oito anos.

Apesar da queda do consumo mundial de carne bovina na maior parte dos países, as oportunidades, para o Brasil, de um mercado que movimentava cerca de 15 bilhões de dólares de faturamento são relevantes. Hoje, a participação brasileira nas exportações mundiais ainda é baixa (11,72% em 2000)¹, principalmente devido às barreiras impostas pelos importadores em virtude da febre aftosa presente em algumas áreas do país. *mercado mundial*

O mercado mundial de carne bovina é razoavelmente concentrado e estável. Isto se dá em virtude da imposição do sistema de cotas, de políticas protecionistas, e, mais recentemente, como resultado de barreiras sanitárias². Esse mercado tem, entre os dez maiores exportados, a Austrália (com 22,75% do volume comercializado), os EUA

¹ Segundo previsão do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA) em outubro/2000.

² Evidentemente que não se pode desconsiderar que, por vezes, por de trás de restrições sanitárias, estão na verdade outros interesses. Exemplo disso foi o recente conflito entre Brasil e Canadá, quando o primeiro alegava que as restrições impostas significavam na verdade uma retaliação decorrente das disputas no mercado internacional de aeronaves.

(21,59%), Brasil (11,72%), Canadá (10,60%), Nova Zelândia (8,63%), Argentina (6,75%), Índia (5,43%), Uruguai (4,88%), Irlanda (4,83%) e Alemanha (2,82%).

Em contrapartida, o Brasil, em termos de oferta, é o país melhor posicionado para atender ao mercado internacional, pois possui o maior rebanho comercial do mundo, o que confere a ele um enorme potencial de produção³ e, ainda, por apresentar um dos mais baixos custos de produção⁴ - 40% menor do que o custo da Austrália, o maior exportador mundial.

Foi com o intuito de incrementar ainda mais esse número e, concomitantemente, baratear o preço de aquisição de matéria-prima para indústria, que vários governos estaduais promoveram, a partir de 1993, apoios oficiais à produção e comercialização do Novilho Precoce⁵. No caso do estado de Minas Gerais, seu Programa Estadual do Novilho Precoce consistia na transferência de 50% do Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS) a ser recolhido pelo frigorífico para o produtor que se enquadrasse dentro das normas estabelecidas: 0-4 dentes permanentes para machos castrados de até 3 anos e 0 dentes permanentes para machos inteiros de até 2 anos. Os outros 50% restantes de imposto devidos, o frigorífico não precisaria recolher para o estado, reduzindo o preço de aquisição da matéria-prima. A duração do incentivo foi de apenas quatro anos, entre 1994 e 1998⁶, e contou com uma pequena adesão dos pecuaristas, sendo estes concentrados na região do Triângulo Mineiro⁷.

No que tange à mudança do padrão competitivo, atualmente com amplitude internacional, vem-se exigindo dos empresários rurais uma mudança radical na forma de organizar sua propriedade e sua classe. Torna-se imperativo possuir uma visão "pós-porteira" e de longo prazo, que procure adaptar as maiores exigências do mercado a todos os segmentos de determinada cadeia produtiva, ou seja, ter uma visão sistêmica de todas as etapas do processo. Permite-se, assim, que os participantes desse sistema agroindustrial

³ No entanto, é necessário melhorar ainda mais o aproveitamento do rebanho brasileiro, que apresenta taxas de abate médias de 21%, em comparação a 38% nos Estados Unidos e 32% na Austrália. Apesar do Brasil aparecer no ranking dos maiores exportadores, a maior parte de sua produção (95%) é voltada ao mercado interno.

⁴ Segundo o relatório do Projeto Cresce Minas, elaborado pela empresa de consultoria McKinsey & Company (1999).

⁵ Segundo determina a MA 268/95, Novilho Precoce corresponde a animais com no máximo 04 dentes permanentes, os quais são atingidos, em média, aos 30 meses de idade.

⁶ O programa de incentivo ainda persiste. Porém, como em 1998 foi modificada a cobrança do ICMS, que antes era sobre o boi e a carne, e que agora se relaciona somente à carne, tornou-se ínfima a presença de incentivo fiscal ao produtor de novilho precoce.

⁷ Segundo RELATÓRIO INTERNO DA EMATER-MG (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais), praticamente 85% dos abates de novilhos precoces entre março de 1994 e novembro de 1996 foram realizados por frigoríficos da região do Triângulo Mineiro (Anexo 2).

estejam em condições de enfrentar os novos desafios que se impõem tanto em nível doméstico como global⁸.

Além disso, a reformulação de atuação das associações agrárias como interlocutores entre o setor e Governo Federal e a redução gradativa do poder de barganha frente aos elos a montante e a jusante têm exigido uma maior organização e diferenciação como classe, organizada de acordo com interesses econômicos comuns e maior homogeneidade ideológica, o que resulta no aparecimento de organizações representativas, como é o caso da associação de pecuaristas sediada em Uberlândia/MG, o Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais (Núcleo).

O objetivo maior dessa organização é viabilizar e coordenar diferentes formas contratuais entre os elos da cadeia produtiva da carne bovina, no sentido de preparar seus associados tecnológica e organizacionalmente para a produção de carne com qualidade superior e ainda adaptá-los competitivamente para participar de novos nichos de mercado.

No caso da carne bovina, a realidade brasileira é caracterizada pela presença de baixos níveis de integração, tanto vertical, como contratual. A baixa integração vertical tem como possíveis explicações os seguintes elementos: i) alto nível de imobilização do capital, requerido na aquisição de terras, matrizes, implementos e/ou equipamentos e estrutura frigorífica; ii) baixa rotatividade do capital, principalmente se a integração vertical envolver todas as fases do processo produtivo da bovinocultura – cria, recria e engorda; iii) dependência das condições ambientais e biológicas, obstaculizando a maximização do capital, mesmo que sejam introduzidas tecnologias redutoras do processo de produção; iv) concorrência desleal por parte do segmento intermediário da cadeia produtiva - frigoríficos - devida à grave deficiência nos sistemas de fiscalização e controle sanitário; v) a presença de “rivalidade ampliada dos concorrentes⁹”, entre outros.

Em relação à baixa integração contratual dos atores da cadeia produtiva da carne bovina, esta pode ser explicada, em alto grau, pela presença de forte oportunismo entre os agentes¹⁰ e pela baixa especificidade do produto-carne, induzindo à commoditização do mesmo, cujo principal atributo é o preço, e em que as transações ocorrem quase que exclusivamente no mercado *spot*, conforme preconiza WILLIAMSON (1985). Entretanto,

⁸O conceito de sistema agroindustrial envolve as diversas etapas do processo produtivo, desde a produção de insumos para a agropecuária, passando pela produção agropecuária propriamente dita, indústria de abate e processamento, comércio varejista, até alcançar o consumidor final.

⁹ Termo utilizado por PORTIER (1985), refletindo o fato de que a concorrência de uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos, mas incluem também os clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais.

¹⁰ Oportunismo pode ser definido como a busca de interesses próprios com dolo a terceiros.

casos isolados de compromissos estabelecidos entre os segmentos de produção, abate/processamento e distribuição de carne bovina, definidos por PEROSA (1998) de “alianças mercadológicas”, têm ocorrido e visam, sobretudo, ofertar um produto com atributos de qualidade que a diferenciem da carne-*commodity* disponível no mercado, agregando valor ao produto¹¹.

No entanto essas alianças deparam-se com inúmeros problemas. Um deles está relacionado com a organização da classe produtora para atender eficientemente a novas dinâmicas do mercado. Como modificar estruturas produtivas que, até princípios da década passada, não se preocupavam com qualquer índice de produtividade, sanidade e qualidade? O que é ainda mais difícil: como alterar o pensamento individualista dos produtores para um conceito de parceria, pelo qual a indústria de transformação, que sempre foi considerada a “vilã” da história, passará a ser tida como parceira, e em que o setor distribuidor não fora, até então, envolvido no processo de comercialização?

A questão que decorre do exposto acima é: qual o papel que as organizações associativas do agronegócio da carne bovina podem exercer, a fim de apoiar o respectivo sistema agroindustrial a ajustar-se a um novo patamar de equilíbrio resultante de mudanças voluntárias e involuntárias?

O desenvolvimento do Núcleo, respondendo ao questionamento acima, tem muito a contribuir como referencial empírico a essa problemática. Mesmo com apenas três anos de existência e apesar das dificuldades encontradas, principalmente no que tange à capacidade de autofinanciamento, essa entidade tem alcançado grandes benefícios aos seus associados, dentre eles, a parceria com as indústrias de abate/processamento e varejo, com pagamento diferencial à carne de novilhos precoces dos produtores associados. É válido relatar que atualmente esse diferencial de preços é de, no máximo, 2% para o macho, enquanto que o diferencial de preços no mercado de carne bovina de qualidade pode chegar a 100% acima do preço de varejo da carne *commodity*. Isso mostra, portanto, que os ganhos decorrentes da participação num programa de qualidade da carne bovina são apropriados de forma desigual entre os diversos participantes, maiores para distribuição e menores para a pecuária, colocando-se em discussão se o tipo de aliança formada entre a associação de produtores, indústria de processamento e distribuição seria o caminho mais adequado para

¹¹ Esses atributos de qualidade superior estão relacionados à crescente procura por produtos cárneos mais padronizados, prontos ou semiprontos, com origem conhecida e, cada vez mais, com menor presença de gordura (teor de colesterol).

melhor distribuir os ganhos auferidos na comercialização de um produto com atributos de qualidade diferenciados.

Embora não haja diferenciação significativa de preços para o pecuarista, a coordenação estabelecida pelo Núcleo com os demais segmentos tem muito a oferecer como experiência organizacional, principalmente, a partir da criação de um espaço menos conflituoso ao longo da cadeia produtiva, consubstanciado na credibilidade adquirida por essa instituição, numa relação menos oportunista de mercado, em maior frequência dos fluxos de abates, na diferenciação de produto de qualidade superior e em melhor adequação em participar de diferentes nichos de mercado.

Nesse sentido, as ações de coordenação desempenhadas pelo Núcleo têm mostrado que o estabelecimento de regras de conduta que excluam o oportunismo e a desconfiança que têm caracterizado o comportamento dos agentes da cadeia de produção da carne bovina brasileira não se desenvolve de maneira estática, surgindo sempre novos desafios para alcançar uma postura mais transparente dos segmentos que participam de alianças mercadológicas e reestruturar as relações que tradicionalmente regem esses agentes econômicos.

Para compreender aquelas novas formas de articulação, utilizar-se-á o aporte do neocorporativismo (neocorporativismo) por entender que se trata de um instrumento analítico de grande valor ao permitir analisar certas tendências de reestruturação social e política na representação dos interesses produtivos, como é o caso do Núcleo. Essa forma de organização, especializada por produto e/ou produtor, vem hegemonizando a representação de interesses no meio rural brasileiro e ganhando espaço das entidades patronais rurais de caráter unitário, como os sindicatos rurais, federações e confederações (ORTEGA, 1996).

Normalmente, isso se deve ao fato de que as organizações especializadas em torno de articulações de caráter voluntário possuem interesses mais próximos dos membros das organizações (no nível local, por produto, por cadeia produtiva etc.), que tanto podem assumir um caráter reivindicativo, como um caráter econômico.

No primeiro caso, o objetivo da associação envolve a defesa de todo o coletivo social, não excluindo qualquer pessoa, filiado ou não dos fins a que busca, e independente da filiação, os resultados alcançados pelas ações de determinado grupo afetam a todos. No outro caso, ocorre a identificação e união de interesses comuns, cujos resultados alcançados serão partilhados somente entre os associados, reduzindo o oportunismo dos

caronas (*free-riders*¹²). Desta forma, os interesses particulares e específicos de seus sócios são melhor coordenados no sentido de atingirem interesses exclusivos, independentes da natureza ideológica de seus associados (MOYANO, 1988).

Essa característica de não-compulsoriedade das associações de interesses privados, impulsionados pelas transformações no campo, os crescentes desafios do agronegócio, a desregulamentação da economia, a formação de blocos econômicos e a globalização econômica/financeira vêm exigindo dos setores privados a criação de novos espaços de regulação e modificando a forma de atuação dessas organizações, o que resulta em promover a busca de alternativas institucionais para conduzir essas transformações.

Por outro lado, ao estabelecer um estreitamento das relações econômicas no interior da cadeia produtiva, faz-se necessária a utilização de um aporte teórico econômico que realize a análise dessas relações. Nesse caso, a teoria da Economia dos Custos de Transação de WILLIAMSON (1985), cuja proposição original advém de COASE (1937), permite explicar em alto grau a escolha entre alternativas institucionais, levando em conta as soluções mais eficientes em termos de custos de transação.

De acordo com essa teoria, a firma é vista como um complexo de contratos, em que a produção pode ser executada de modo eficiente dentro de um espectro de possibilidades contratuais, que vão desde as ações via mercado – em que os contratos realizados ficam sujeitos ao oportunismo dos agentes, assimetria das informações e aos custos de monitoramento de tais contratos¹³ – até a realização de todos os contratos de forma interna à firma. Entre esses dois limites, podem variar simples acordos de mercado até relações que exijam investimentos altamente específicos entre clientes e fornecedores – denominados especificidade de ativos (FARINA & ZYLBERSZTAJN, 1993).

Nesse ambiente de especificidade, os agentes poderão desenvolver arranjos contratuais que apresentem salvaguardas a fim de se protegerem contra eventuais perdas desses investimentos. O limite para que a forma de governança torne-se totalmente interna à firma dependerá da avaliação comparativa entre o custo de monitoramento dos contratos e a gama de controles e benefícios internos que visam à diminuição dos riscos de comportamento oportunista e à quebra contratual.

Com relação à especificidade dos ativos, a do tipo dedicado é a mais relevante para as transações que envolvem a carne de novilho precoce. A maioria dos investimentos

¹² *Free-rider* é considerado aquele indivíduo que pega “carona”, ou seja, aproveita dos benefícios da ação de outrem sem dispendir recursos/esforços.

¹³ Todos esses conceitos serão definidos *a posteriori*.

realizados pelos participantes da Aliança Mercadológica é específica para a produção e comercialização da carne de novillo. Fora desse contexto, tais investimentos perdem seu valor. São eles: divulgação e controle realizado pelo Núcleo; esforço feito pelos pecuaristas para adequar os animais aos padrões da aliança; monitoramento interno e classificação dos animais no frigorífico; publicidade feita pelo supermercado etc.

O processo de repetição das transações também implica efeitos importantes na escolha da alternativa de governança, pois, à medida que se torna maior o número de transações de um mecanismo complexo, mais diluídos tornam-se seus custos, amplia-se o conhecimento entre os participantes, permite-se a formação de reputação entre os agentes e estreitam-se as incertezas ligadas as transações (WILLIAMSON, 1989). Todas essas afirmativas poderão ser testadas ao se identificar, dentro da associação de Produtores de Novilhos Precoces, uma melhoria constante no relacionamento do Núcleo com seus parceiros a jusante, em que as dificuldades inicialmente encontradas são transpostas pelo maior conhecimento adquirido dos agentes entre si e das especificidades de cada etapa do processo de transformação da carne bovina.

É necessário considerar dois pressupostos comportamentais da teoria dos custos de transação: racionalidade limitada e comportamento oportunista dos agentes. O primeiro pressuposto considera que, apesar de buscarem agir de maneira racional, os agentes apenas o fazem de maneira limitada. Em relação ao comportamento oportunista, os agentes são fortes protetores de seus próprios interesses, buscando obter vantagens individuais, mesmo que causem prejuízos à outra parte, em oposição à busca de interesses mútuos de ambas as partes, situação responsável pelo rompimento de algumas alianças mercadológicas entre o Núcleo e seus parceiros a jusante.

Quando se refere a contratos, muitos destes consistem apenas promessas e entendimentos, não sendo formalizados em documentos legais, tornando-os de difícil imposição e dependentes de incentivos para que indivíduos cumpram os termos contratuais, conforme ocorreu nas duas primeiras alianças formadas pelo Núcleo e frigoríficos/varejo¹⁴. Passa a ser relevante que o comportamento estratégico ao longo da cadeia resulte, pois, em acordos cooperativos do tipo ganha-ganha em detrimento daqueles ganha-perde e sejam identificados os benefícios conjuntos em comparação aos ganhos individuais de cada participante da cadeia.

¹⁴ Neste caso, forças de mercado impostas mediante custos reputacionais, por exemplo, tornam-se incentivos e controles ao cumprimento do contrato em oposição ao comportamento oportunista dos agentes.

O aumento da competitividade para toda a cadeia como resultado de longo prazo dessas “alianças” (coordenação vertical) é o que MORGAN E HUNT (1994) conceituaram como fator comprometimento. Segundo esses autores, comprometimento existe quando os parceiros acreditam na continuidade das transações, num esforço mútuo de cooperação em prol da preservação dos investimentos conjuntos, resistindo às alternativas atrativas no curto prazo em favor de benefícios de longo prazo.

Cooperação significa compartilhar informações sobre a atividade com os demais segmentos produtivos, o que pressupõe transparência e permanente diálogo entre as partes na procura por estímulos aos participantes do processo, os quais podem estar ligados a cinco categorias mutuamente exclusivas: i) controle – almejado pelas organizações como forma de controlar a evolução da indústria a que pertencem; ii) aprendizado – procura-se o conhecimento advindo dos parceiros; iii) eficiência – o relacionamento gera melhores resultados nos índices de *inputs/outputs*; iv) estabilidade – quando tentam assegurar previsibilidade, dependência e estabilidade em relação a suas fontes de recursos; v) legitimidade – as relações visam valorizar sua própria legitimidade por meio da associação com compradores/vendedores chave (MACHADO, 2000).

Sem dúvida, a cooperação baseia-se não apenas na busca de altos índices de produtividade intraorganizacional, mas cabe aos agentes desenvolver sistemas de comunicação e coordenação de atividades interfirmas, ao longo de todas as etapas do negócio, na vontade de baixar os custos globais da cadeia produtiva, evitando a duplicação de operações e suprimindo aquelas que não contribuíam com o aumento do valor agregado ao produto.

Objetivos e justificativas:

O presente trabalho irá apresentar um estudo sobre a formação de uma associação de interesse privado de caráter não-reivindicativo, ou seja, de caráter econômico, especializada por produto, regionalizada e que, entre suas estratégias de ação, implementa alianças mercadológicas com os demais elos da cadeia produtiva da carne bovina, no intuito de reduzir os conflitos de interesses de seus agentes econômicos e produzir ganhos para toda a cadeia, dadas as mudanças no ambiente institucional, tecnológico e competitivo brasileiro e mundial da bovinocultura de corte.

Além de coordenar e organizar mais eficientemente os pecuaristas e melhorar a capacidade de negociação e projeção junto às indústrias a jusante, essa organização

econômica vem atuando de forma diversa daquelas entidades de representação de caráter político, destacando-se como difusora de progresso técnico. O objetivo principal dessa entidade é adequar os associados às novas exigências correntes e produzir um animal diferenciado em qualidade e com maior produtividade¹⁵.

Desse modo, a escolha do Núcleo de Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais como estudo de caso deve-se ao seu pioneirismo e particularismo como organização de interesses privados em Minas Gerais. Pioneirismo no sentido de que, diferentemente do Fundo de Desenvolvimento da Pecuária de Corte do estado de São Paulo – FUNDEPEC -, que teve inicialmente como organizador o Estado, o Núcleo tem como característica particular o caráter exclusivamente privado de sua organização, tornando-se uma análise empírica ímpar sobre os demais estudos de estratégias de cooperação ao longo das cadeias produtivas.

Além disso, a possibilidade de analisar e interagir com essa associação de produtores que possui uma visão mais sistêmica de toda a linha de produção da carne bovina e visa organizar e enfrentar, com melhor estrutura, as dificuldades impostas a ela, foi viável desde sua fundação, ensejando a esse estudo um acompanhamento de todas as suas fases.

Além do objetivo geral de analisar os motivos determinantes da atual tendência de formação de parcerias mercadológicas entre os vários componentes da cadeia produtiva de carne bovina, tendo dentre eles: a indústria de insumos, os produtores rurais, a indústria de transformação (frigoríficos) e os distribuidores (cadeias de açougues e supermercados), os resultados e as expectativas de cada elo dessa aliança, o estudo de caso prevê, em segundo grau, conhecer o perfil dos associados do Núcleo, possibilitando analisar as características fundamentais dos produtores associados e a incorporação de tecnologia no campo daqueles que buscam associações de caráter não-reivindicativos.

¹⁵ Dentre algumas das novas demandas, a mais importante seria a rastreabilidade dos produtos – conhecer a origem e todo o trâmite da matéria-prima até chegar ao consumidor final – visando reduzir os riscos de contaminação e propagação de doenças de ordem alimentícias, principalmente a BSB (*Bovine Spongiform Encephalopathy*), doença comumente denominada doença da Vaca Louca. Apesar de ainda incipiente, já existe uma demanda por produtos rastreados no Brasil, principalmente pelas redes de hipermercados como Carrefour e Pão-de-Açúcar. Entretanto, a exigência do mercado interno é facultativa e envolve muito mais questões de diferenciação de produto e *marketing*.

Hipóteses:

Este trabalho tem como principal pressuposição que a crescente interdependência do setor agrário com os setores a montante e a jusante vem a exigir a busca de novas formas de articulações para enfrentar as novas necessidades, fazendo com que os produtores incorporem os padrões tecnológicos de produção mais atuais.

Leva-se em consideração, de forma secundária, que a concorrência de outras carnes e o acirramento da competitividade do setor varejista sinalizam para a busca de diferenciação da produção, ditando para trás (para os demais elos da cadeia produtiva) uma maior exigência em termos de qualidade, normalização dos produtos e fluxo contínuo, tornando inevitável o surgimento de uma relação de interdependência, com vínculo maior entre produtores, processadores e distribuidores.

Sustenta-se, ainda, a hipótese do Estado possuir, atualmente, um papel catalizador, facilitador e complementador das atividades do setor privado, não se devendo esperar por subsídios ou fomento por parte desse agente na melhoria da competitividade da cadeia produtiva da carne bovina.

Metodologia:

A metodologia adotada consistiu, primeiramente, no levantamento teórico e histórico sobre quais os fatores que justificam o atraso tecnológico e associativo da pecuária brasileira, analisou-se o estado atual deste setor e suas peculiaridades como sistema de produção e sua capacidade competitiva interna e externa.

Num segundo momento, fez-se uma breve explicação da teoria sistêmica de Davis & Goldberg (*agribusiness*) e de Malassis (*filière*), explicitando as principais diferenças dos termos adotados dentro desse aporte teórico.

Numa outra etapa, objetivou-se explicar os elementos determinantes para o desenvolvimento de associações de produtores rurais. Para isso, foi utilizado o referencial teórico sobre o neocorporativismo.

Em seguida, foi realizada a estruturação do aporte teórico sobre a Teoria dos Custos de Transação, abrangendo a análise dos fatores influenciadores e/ou determinantes na formação de alianças mercadológicas entre os diferentes elementos da cadeia produtiva da carne bovina.

Outro ponto incluiria o histórico das atividades desenvolvidas pelo Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce do Estado de Minas Gerais, os resultados alcançados com as alianças mercadológicas e as expectativas de cada componente dessa aliança. Para isso, foi efetuado o acompanhamento dos eventos e atividades desenvolvidas pelo Núcleo, interpretando e analisando os fatores determinantes do sucesso ou insucesso das alianças mercadológicas. Foram também realizadas entrevistas em profundidade com pessoas que fazem parte da cadeia produtiva da carne bovina e com técnicos da EMATER-MG (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais) e FUNDEPEC (Fundo para o Desenvolvimento da Pecuária de Corte de São Paulo).

Por último, foi feita uma pesquisa de campo mediante entrevistas com questionário fechado a vários produtores associados ao Núcleo. Quanto ao questionário aplicado aos produtores, na tabulação e análise estatística dos dados, procurou-se observar o grau tecnológico, o tamanho do rebanho, a preocupação ambiental, as formas de controle animal e de custos, entre outros aspectos relacionados a cada produtor.

A análise dos resultados deu-se a partir da estimativa da proporção (p) de associados enquadrados em cada uma das categorias analisadas. Em seguida obteve-se os intervalos de confiança para essas proporções, mediante a seguinte expressão:

$$IC(p)_{(1-\alpha)} = \hat{p} \pm z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n} \cdot \left(\frac{N-n}{N-1}\right)}$$

em que:

\hat{p} é a proporção de associados observada na amostra

n é o tamanho da amostra ($n = 53$)

$z_{\alpha/2}$ é um valor tabelado referente ao $(1-\alpha)$ -ésimo percentil da distribuição normal padronizada, $N(0,1)$, cuja probabilidade de obtenção de um valor igual ou superior a este é $\alpha/2$;

$(1-\alpha)$ é o nível de confiança desejado (0,95).

$\frac{N-n}{N-1}$ é o chamado fator de correção para amostragem sem reposição em populações $N-1$ finitas, sendo N o tamanho da população ($N = 128$) e n o tamanho da amostra ($n = 53$).

Para ter acesso a todas essas fontes de dados e informações, consultaram-se teses, dissertações, relatórios e publicações de várias entidades de ensino nacionais e

internacionais da área de economia e administração, além de materiais específicos do setor agropecuário.

Estrutura do trabalho

Estrutura-se o presente trabalho da seguinte maneira: Uma **Introdução** que visa inserir os principais preceitos a serem discutidos nessa dissertação: o *neocorporativismo*, para ilustrar as novas formas de articulações dos produtores brasileiros da pecuária de corte e a *Economia dos Custos de Transação*, como aporte explicativo das relações cooperativas dos demais elos da cadeia produtiva da carne bovina. Nela também se evidenciam as peculiaridades da bovinocultura de corte, o objetivo geral e secundários da pesquisa, a problemática abordada, a metodologia e os principais pressupostos.

O **Primeiro Capítulo** consta de três partes. A primeira apresenta a visão sistêmica do agronegócio, diferenciando os conceitos de *agribusiness*, cadeia agroalimentar (*filière*), sistema agroindustrial, complexo agroindustrial, entre outros. Na segunda parte, é abordado o neocorporativismo, incluindo a diferenciação das velhas e novas formas de representação do setor agrário. Ainda nesta seção, analisa-se o processo de corporatização nas sociedades, o associativismo de caráter reivindicativo e de caráter econômico e o desenvolvimento do associativismo agrário no geral, e, em específico para o Brasil. A terceira parte analisa a teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT), subdividindo-a na perspectiva da Nova Economia Institucional; no suporte teórico de Custos de Transação propriamente dito – incluindo os tipos de custos de transação, as características comportamentais de racionalidade limitada e oportunismo dos agentes, os atributos básicos das transações para a ECT (especificidade dos ativos, frequência e incerteza) e de outros atributos; as formas de governança de mercado, híbridas e hierárquicas, e a Teoria dos Contratos.

O **Segundo Capítulo**, dentro da visão sistêmica do agronegócio, caracteriza a cadeia de produção agroindustrial da carne bovina, tecendo considerações sobre o consumo e produção dentro dessa cadeia e as características dos agentes fundamentais. Além disso, foram investigados os principais desafios e estratégias genéricas da cadeia produtiva da pecuária de corte, a necessidade de estratégias de cooperação entre os elos dessa cadeia e os principais benefícios e problemas dessa estratégia.

O estudo de caso sobre o Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais compõe o **Terceiro Capítulo**. Em suas seções, levantam-se os antecedentes, os objetivos da entidade, os critérios de associação dos produtores, sua estrutura organizacional, sua capacidade de financiamento, o perfil dos associados, as trajetórias e as ações da entidade, terminando com a apresentação das três fases distintas das alianças mercadológicas realizadas pelo Núcleo, que demonstram o crescente desenvolvimento interno da própria entidade e de suas relações com os elos a jusante e a montante.

Finalizando o estudo, sintetizam-se as principais **Conclusões** a que se chega na dissertação.

Capítulo 1 - Revisão Teórica

Neste capítulo utilizam-se, fundamentalmente, três aportes teóricos: a Análise Sistêmica (seção 1), o Neocorporativismo (seção 2) e a Economia dos Custos de Transação (seção 3). Essas três teorias serão as bases para o entendimento dos fatores que levaram à formação do Núcleo de Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais e das alianças mercadológicas¹⁶ entre aquele e os agentes a jusante da cadeia produtiva de carne bovina.

O emprego do aporte sistêmico é explicado pela forma progressiva como a agricultura vem assimilando o modo de organização típico do sistema capitalista de produção (GRAZIANO DA SILVA, 1992), deixando para trás a tradicional análise do tipo horizontal e trissetorial da economia - setores primários, secundário e terciário (ORTEGA, 1995). Além disso, as mudanças/interdependências que se foram produzindo nas relações da agropecuária com o resto das atividades econômicas justificam a Análise Sistêmica das novas relações.

Quanto à inclusão do aporte neocorporativista, a justificativa está relacionada a sua capacidade em explicar a formação e o desenvolvimento do processo de articulação de interesses, tanto de caráter reivindicativo, como econômico.

Por último, a Economia de Custos de Transação ao dimensionar diferentes formas de governança e as principais características das transações, mostra a importância dada a essa teoria neste estudo.

Assim sendo, a seguir serão expostos os principais aspectos dessas três teorias acima citadas, iniciando pela Análise Sistêmica.

1.1 Análise Sistêmica

Na visão de DAVIS & GOLDBERG (1957) e GOLDBERG (1968), o foco de análise da agropecuária deve ser o sistema que vai desde as operações de processamento e distribuição dos insumos agropecuários, passando pela produção na fazenda, até a agroindústria e distribuição dos produtos agrícolas e seus derivados, o qual foi denominado *agribusiness*.

¹⁶ Compromissos formais ou informais de compra e venda estabelecidos entre os segmentos de produção, abate/processamento e distribuição de carne bovina com o objetivo de agregar valor ao produto.

Segundo GOLDBERG (1968), todos os envolvidos no *agribusiness* devem estar conscientes e preparados para enfrentar o desafio de formular sinergicamente, como partes de um sistema, estratégias que vão desde o desenho de políticas públicas até a estruturas corporativas voltadas ao agronegócio. A noção dos impactos decorrentes dessas medidas é fundamental para o organicismo do sistema agroindustrial.

Com base na metodologia quantitativa da matriz insumo-produto desenvolvida por W. Leontieff¹⁷, a literatura do *agribusiness* estuda fundamentalmente as relações estruturais intersetoriais dos mais diversos produtos agrícolas, sendo aplicada, com sucesso imediato, tanto na área privada como no campo acadêmico e sem muita necessidade de um suporte teórico de natureza complexa. Segundo ZYLBERSZTAJN (2000), essa facilidade de interpretação conceitual não significa dizer que não seja necessário forte embasamento para compreender os fenômenos que regem a organização do agronegócio, mas apenas se afirma que a operacionalização deste é simples e pode resultar em utilização imediata pelas corporações e governos na sua formulação de estratégias. Todavia esse conceito apresenta limites rígidos ao não referenciar as mudanças tecnológicas e a dinâmica das forças sociais envolvidas.

No seu estudo de 1968, GOLDBERG não mais utiliza o aparato conceitual da matriz de insumo-produto, mas avalia a lucratividade, a estabilidade de preços, a estratégia das corporações e a adaptabilidade dos sistemas do trigo, da soja e da laranja da Flórida com base no paradigma de estrutura-conduta-desempenho da organização industrial¹⁸, gerando o conceito de *Commodity Systems Approach (CSA)*. Ao analisar em cada sistema o perfil de coordenação e características de integração vertical, o trabalho acabou evidenciando a existência de relações contratuais como importantes mecanismos de coordenação, o que permite perceber a ligação entre o CSA e a literatura de economia dos custos de transação, que será explorada na terceira seção deste capítulo.

O enfoque do CSA foi, inclusive, base para introduzir a questão de dependência intersetorial e expressa a preocupação com a mensuração da intensidade das ligações intersetoriais, contribuindo em explicitar o impacto do setor agroindustrial na formação do produto nacional, mesmo com o contínuo declínio da área agrícola sob a economia.

¹⁷ Essa metodologia foi exaustivamente utilizada nos estudos dos complexos industriais por permitir avaliar impactos de políticas ou de novas tecnologias, não de forma localizada, mas explorando as ligações com setores a montante e a jusante da ocorrência do impacto (FARINA & ZYLBERSZTAJN, 1993).

¹⁸ Em termos bastante simplificados, a *estrutura* do mercado *conduz* a empresa a realizar determinada estratégia que resultará em determinado *desempenho* organizacional.

Menos preocupados com a quantificação e mais voltado para outros aspectos explicativos dos negócios agroindustriais, MALASSIS (1973), estudioso francês do Institut Agronomique Méditerranée de Montpellier, destacou a importância de analisar os fluxos e encadeamentos por produto dentro de cada subsetor: o das empresas que fornecem à agricultura serviços e meio de produção (indústrias a montante), o agropecuário propriamente dito, o das indústrias agrícolas de transformação e alimentícias (indústrias a jusante) e o de distribuição de alimentos. Para isso, utilizou a noção de cadeia ou *filière* agroalimentar, em que determinado produto segue diferentes fluxos/itinerários, mantendo distintas relações entre os agentes que compõem essa cadeia produtiva. Além disso, utiliza a análise dos mecanismos de regulação (estrutura de funcionamento dos mercados, a intervenção do Estado etc.) para explicar as diferentes composições dos fluxos de produtos dentro do conceito de *filière* agroalimentar (GRAZIANO DA SILVA, 1996).

Conforme enfatizou ORTEGA (1995), a escola que se formou em torno de Malassis acabou por restringir o estudo do *filière* unicamente ao setor alimentar, excluindo a análise das transformações industriais não alimentares. Tal fato explica, inclusive, o motivo de MALASSIS (1973) haver denominado o conjunto dos quatro subsetores acima citados de sistema agroalimentar (SAA), em vez de sistema agroindustrial.

A cadeia de produção foi, então, conceituada por MORVAN (1988) como uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens, sendo as relações entre os agentes de interdependências ou complementaridade e determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise, a cadeia é um sistema mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação ao longo do tempo. Com essa descrição MORVAN (1988), conduz a uma concreta semelhança entre o conceito de cadeia e o de CSA, visto que ambos focalizam o processo produtivo como uma seqüência dependente de operações e têm caráter descritivo, sem necessariamente depender desta característica.

Como limitação do enfoque de *filière*, VILADOMIU (1985) aponta que aquela metodologia não é adequada para o estudo da geração e absorção do excedente econômico na agricultura, nem tampouco para a análise do comportamento das pequenas unidades familiares de produção, assinalando que o instrumental da matriz insumo-produto pode ser mais bem utilizado para essas questões. Outra crítica que esse autor faz refere-se à dificuldade para definir quais são os agentes que a compõem a cadeia produtiva, correndo o risco de depender de conhecimentos empíricos do pesquisador para sua delimitação.

É interessante comparar que tanto o enfoque de cadeias, quanto GOLDBERG (1968) trabalham o conceito de estratégia, sendo a literatura de cadeias mais voltada para ações

governamentais, e no enfoque de CSA predominantemente, mas não exclusivamente, focalizam-se as estratégias das corporações. Ainda confrontando os dois modelos, ambos consideram que a integração vertical é importante para explicar o mecanismo de coordenação sistêmica em ambas abordagens, mas em nenhum deles se apresenta uma teoria explicativa dos determinantes do nível e da forma de coordenação vertical. De modo similar, tanto um como outro consideram o conceito de que integração vertical e contratos são substitutos no provimento de ferramental para integração vertical, mas não sugerem uma teoria explicativa ZYLBERSZTAJN (2000).

Uma característica do enfoque sistêmico, tanto da CSA como da análise da cadeia, é que o sistema envolve mais do que a mera soma das partes de um todo, ou seja, a noção de sistema implica que este se caracteriza pelos padrões de interações das partes e não pela agregação destas. A idéia básica, a identificação dos elementos e de suas propriedades isoladas, não é suficiente para expressar um sistema, ou seja, busca-se ampliar a visão individualista da empresa, atendo-se aos fluxos ao longo da cadeia, sejam de produtos e serviços, financeiros, de comunicações (promoções), informações e outros que transitam nos dois sentidos, seja do setor de insumos ao consumidor final ou vice-versa.

Outra característica da abordagem sistêmica refere-se às transformações que podem ocorrer como resultado de alterações dos limites do sistema, de mudanças no ambiente institucional ou, ainda, de um rearranjo interno dos subsistemas que formam o sistema principal (BATALHA, 1997). Neste ponto, torna-se necessária *“a integração de forma harmônica e sinérgica dos diversos elos da cadeia agroindustrial, inclusive os formuladores de políticas públicas, os quais deverão estar em sintonia com as reivindicações dos líderes representantes das contrapartes interessadas, de modo que prevaleçam soberanamente os interesses nacionais e internacionais do setor e, conseqüentemente, que se garanta ao sistema flexibilidade adaptativa às mudanças de ambiente”* (FERNANDES JR., 1998:62-3).

Segundo STAATZ (*Apud* IEL, CNA E SEBRAE, 2000:20), o enfoque sistêmico do produto é guiado por cinco conceitos-chave: (1) verticalidade – isso significa que as condições em um estágio são possivelmente influenciadas pelas condições em outros estágios do sistema; (2) orientação por demanda – ou seja, a própria demanda é responsável por gerar informações determinantes dos fluxos de produtos e serviços; (3) coordenação dentro dos canais – o estudo das formas alternativas de coordenação, tais como contratos, mercado aberto etc., é de fundamental importância para a eficiência de toda cadeia; (4) competição entre canais – entender a competição entre os canais (domésticos e

internacionais) e examinar como alguns canais criados ou modificados podem gerar melhorias no desempenho econômico; e (5) alavancagem – neste caso, a análise sistêmica busca identificar pontos determinantes no fluxo produção-consumo em que as ações podem ajudar a melhorar a eficiência de um grande número de participantes da cadeia de uma só vez.

Todos esses conceitos-chave acabam recaindo sobre a questão da adaptabilidade dos sistemas agroindustriais, os quais, segundo ZYLBERSZTAJN (1995) contemplam três passos fundamentais:

- Poder identificar a natureza do impacto e traçar o perfil do ajuste necessário, procurando incorrer nos menores custos possíveis de adaptação;
- Promover a negociação entre as contrapartes visando a uma adaptação ágil e com um mínimo de seqüelas, cuja mediação pode ser feita por uma organização governamental ou não, como as associações, que podem desempenhar um papel relevante ao representar e perceber o sistema em sua totalidade, identificando os choques distributivos do ajuste e administrando os efeitos colaterais por meio de incentivos; e, finalmente,
- Promover o sistema com uma estrutura de governança eficiente que lhe confira meios de manter as contrapartes vigilantes e informadas das mudanças, facilitando uma rápida flexibilidade adaptativa com os menores custos de transação possíveis.

Segundo NASSAR (2001), uma coerente forma de se analisar o conceito sistêmico seria feita por meio do estudo em três níveis distintos. O primeiro seria o nível “micro”, que considera a unidade de análise como sendo a firma, o produtor agrícola ou a entidade governamental, com suas características organizacionais, tecnológicas e competitivas (ambiente organizacional). Num segundo patamar, analisar-se-ia a inserção da organização em foco na cadeia produtiva em que atua, relativamente à divisão de poder entre os elos, à distribuição e fluxos de recursos, às formas de coordenação existentes etc. Por último, em nível “macro”, voltar-se-ia a atenção para o ambiente econômico e as políticas públicas que pudessem afetar o sistema (ambiente institucional), conforme é representado na Figura 1.

No Brasil, existem diversas denominações que procuram explicar as relações entre os agentes dentro do conceito de *agribusiness*, com algumas diferenças em relação à amplitude dos aspectos estudados. O termo “Sistema Agroindustrial” (SAI), por exemplo, deve ser utilizado com um elevado grau de abstração, pois relaciona-se às diversas atividades, desde a produção dos insumos até a chegada do produto final ao consumidor, sem associar nenhuma matéria-prima agropecuária ou produto final específico, ou seja,

sem valorizar as diferenças na dinâmica, organização e desempenho dos diferentes produtos¹⁹.

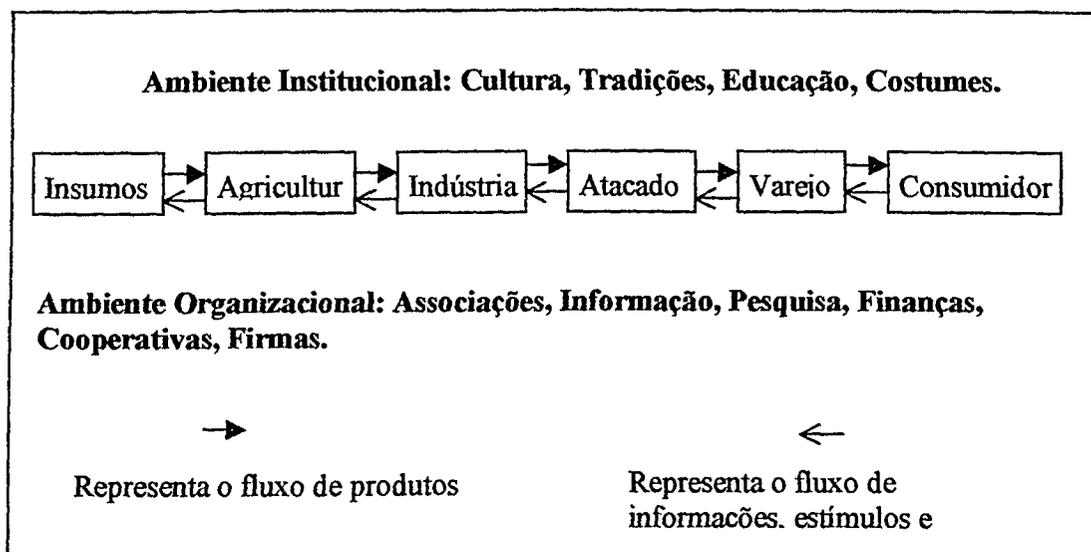


FIGURA 1: Modelo Simplificado de Sistema Agroindustrial.

Fonte: Adaptado de ZYLBERSZTAJN, 1995.

Por outro lado, o termo “Complexo Agroindustrial” (CAI) tornou-se referência quase obrigatória nos estudos das relações tecnológicas, econômicas, técnicas e políticas existentes entre os diversos subsetores agroalimentares. Com base nesta percepção, KAGEYAMA *et. al.* (1989) propõem uma tipologia de complexos de acordo com a inserção da atividade no padrão de desenvolvimento agrícola:

- a) complexos agroindustriais completos – onde a agricultura mantém forte relações tanto com a indústria a montante, quanto com a indústria processadora;
- b) complexos agroindustriais incompletos - onde somente a indústria a jusante mantém vínculos com a agricultura;
- c) atividades modernizadas – apesar de depender da indústria de insumos e de bens de capital, a agricultura não estabelece vínculos específicos nem para frente ou para trás;
- d) produção em bases artesanais – neste caso, além de não haver ligações intersetoriais fortes, a agricultura é não modernizada.

¹⁹ Mais recentemente o termo “sistema agroindustrial” tradução fiel ao “*Agribusiness System*” foi modificado para **sistema agroalimentar**, pois, segundo NEVES *et. al.* (2000:38), “este termo visa abarcar as indústrias de alimentos e bebidas, não dispensando, através da parte “agro”, os setores do agribusiness que não produzem alimentos ou bebidas, como: papel e celulose, couros, borracha e outros”.

Segundo FARINA & ZYLBERSZTAJN (1992), esta tipologia dos complexos pode ser bastante útil para descrever os condicionantes tecnológicos e as diversas formas que podem assumir as interrelações entre a agricultura e a indústria, mas é insuficiente para explicar as diferenças de sucesso entre complexos com mesma classificação e não contempla as diferentes formas de organização institucional, como uma contrapartida da tecnologia adotada pelas empresas.

Por último, o conceito de “Cadeia de Produção Agroindustrial” (CPA) permite o entendimento das mudanças comerciais, tecnológicas e organizacionais de cada segmento, tornando-se o conceito mais utilizado para analisar os recortes organizacionais e os condicionantes específicos a cada cadeia dentro do SAA.

Buscando atender ao objetivo principal desta dissertação, que é o estudo sobre a formação e uma associação de produtores de caráter econômico e a coordenação alternativa criada por essa entidade com outros agentes produtivos, entende-se que o conceito de Produção Agroindustrial permite uma melhor compreensão sobre as variáveis que influenciam o surgimento dessa organização e das novas relações contratuais entre os segmentos da cadeia, sendo, inclusive, o termo utilizado neste trabalho.

1.2 Neocorporativismo

1.2.1 Introdução

O surgimento de grandes corporações, seja no âmbito da atividade econômica (grandes empresas), seja no âmbito da articulação da sociedade civil (grandes organizações de natureza civil), tem sido explicado pela convergência de diversos fatores, entre os quais, merecem destaque o avanço do processo da divisão social do trabalho, as crescentes racionalização e institucionalização das ações de tipo coletivo e a intervenção reguladora do Estado mediante políticas públicas (GINER E PÉREZ-YRUELA, 1979). Portanto, ao analisar um processo de articulação de interesses, como é o caso estudado aqui, lançamos mão do enfoque teórico do neocorporativismo.

Importante destacar que a análise do atual fenômeno corporativista, quer dizer, da hegemonia dos atuais atores coletivos organizados em corporações que monopolizam ou oligopolizam a representação dos diferentes grupos de interesses, exige uma revisão dos velhos conceitos. Com efeito, as atuais práticas de concertação, geradas nas sociedades contemporâneas de natureza democrática, guardam com o velho corporativismo uma similitude meramente *formal*, o que tem levado os cientistas sociais interessados a modificar a velha terminologia, utilizando os termos corporatismo ou neocorporativismo para conceituar esses novos fenômenos, marcando, assim, uma diferença semântica com relação às velhas práticas de intermediação social diretamente por meio do Estado (ORTEGA, 1995 e 1998).

Como síntese, pode-se definir o neocorporativismo como sendo a presença hegemônica das corporações, que canalizam a dinâmica de intermediação entre os grupos de interesses, resolvendo os conflitos sociais de modo relativamente pacífico, seja para a repartição dos bens, rendas, benefícios e privilégios. No nosso caso concreto, significa a intermediação realizada pelo Núcleo de Novilho Precoce junto às corporações econômicas representadas pelos frigoríficos ou pelas grandes cadeias varejistas.

Seja como for, o importante é distinguir que *“o antigo corporativismo estava associado a regimes autoritários e se tratava de impor normativamente, suprimindo o pluralismo político e ideológico, em suma, impondo a colaboração interclassista desde cima, e que o atual corporatismo (ou neocorporativismo) (...) tem surgido no seio de*

sociedades democráticas, em que as classes sociais e os grupos de interesses entram voluntariamente em processos de negociação movidos pelas mudanças e novas situações a serem enfrentadas” (GINER E PÉREZ-YRUELA, 1985:10-11) (Grifo nosso).

1.2.2 Neocorporativismo Agrário

No caso da agricultura, é importante também diferenciar o velho corporativismo e o novo corporativismo (corporativismo ou neocorporativismo). A passagem de um a outro sistema de representação pode ser vista com clareza na própria evolução que segue as formas associativas na agricultura. Para isso, pode ser utilizado o modelo de sociogênese do corporativismo agrário, proposto por MOYANO (1988).

De acordo com esse modelo, é possível identificar, grosso modo, três etapas, correspondentes aos distintos momentos do desenvolvimento agrícola de cada país, que, em geral, ocorrem em períodos próximos no tempo, no caso dos países avançados.

Uma primeira etapa, a originária da gênese das primeiras formas associativas na agricultura, pode ser caracterizada pelo predomínio de um modelo plurifuncional de organização, segundo o qual, uma mesma organização desempenha tanto funções reivindicativas, como outras. Essa fase corresponde a um estágio inicial no desenvolvimento da agricultura, marcado por uma escassa diferenciação econômica e social entre os agricultores e por uma grande heterogeneidade com base no ponto de vista de sua atividade produtiva. Assim sendo, constitui-se em fenômeno bastante comum a existência de sindicatos e cooperativas em que diferentes elementos sociais, como trabalhadores e proprietários rurais, integram-se, ou nos quais coexistem grandes, médios e pequenos proprietários para a defesa de interesses supostamente comuns a todos eles.

"Pode se dizer que, nessa ordem das coisas, esta primeira etapa está impregnada de uma ideologia corporativista, em que a agricultura e a sociedade rural são concebidas como um 'corpo' orgânico, cujos grupos de interesses se articulam e inter-relacionam numa espécie de harmonia social. De acordo com a ideologia corporativista dominante então, este corpo social devia em seu conjunto unir-se como "um todo" para defender os interesses da agricultura e do mundo rural frente à agentes externos: a indústria, a cidade, os intermediários" (MOYANO, 1988:18).

Esse modelo plurifuncional de organização, chamado pela literatura francesa de "sindicalismo *boutique*", inspirava-se, em termos ideológicos, no corporativismo tradicional, em que os elementos básicos presentes eram o **ruralismo** como ideologia, o **unitarismo** como estratégia de representação de interesses e o **protecionismo estatal** como prática política.

Esse tipo de corporativismo agrário permaneceu vigente como ideologia e como fenômeno social durante o vasto período em que a agricultura pode permanecer como um setor imune às mudanças econômicas e sociais. À medida que se foram produzindo avanços no processo de divisão do trabalho, na industrialização/especialização da agricultura e na integração do setor agrário com os setores a jusante e a montante, a agricultura converteu-se em um setor a mais da economia, produzindo diferenciações profundas em sua estrutura social e, por conseguinte, modificando o ideal de sociedade integrada e harmônica que havia sido modelo de inspiração dos primeiros teóricos do corporativismo.

Para GINER & PÉREZ-YRUELA (1979), o corporativismo tradicional começou a perder sua correspondência empírica à proporção que o agricultor convertia-se, progressivamente, em empresário, tendo seus interesses cada vez mais relacionados com a evolução dos mercados e com o progresso do setor agroalimentar em seu conjunto. Nesse caso, o ideal unitário, tão característico do corporativismo tradicional, deixou de ser fonte de recrutamento diante da realidade social e econômica crescentemente diferenciada em grupos com interesses divergentes, por razões de tamanho de suas explorações ou de orientação produtiva.

Além disso, o protecionismo estatal deixou, pouco a pouco, de ser concebido e reivindicado pelos agricultores para garantir o particularismo do setor e protegê-lo dos efeitos daninhos do mercado, para ser considerado um dos elementos-chave de integração da agricultura no conjunto do sistema econômico, aproximando-se da segunda etapa desenvolvimento agrícola.

Nessa etapa, paralelamente ao avanço do desenvolvimento capitalista na agricultura e da crescente diferenciação social e econômica no mundo agrícola e rural, ocorreu uma certa especialização funcional no seio do associacionismo agrário, diferenciando-se, de um lado, as organizações cooperativas, e de outro, sobretudo, as de natureza sindical/reivindicativa. O processo de diferenciação social e econômico fez também com que as velhas ideologias ruralistas tivessem, cada vez menos, correspondência no terreno da realidade empírica (MOYANO, 1988). O suposto "corpo homogêneo" de então se

quebrou em múltiplos pedaços, e a ideologia corporativista passou a ser questionada por uma ideologia de pluralidade e diversidade da agricultura e do mundo rural.

Por último, pode-se considerar como uma terceira etapa o resultado do processo de modernização e industrialização da agricultura, que intensificou a integração da atividade agrária aos complexos agroindustriais. Esse processo rompeu de modo definitivo com o velho particularismo rural e agrarista e subsumiu os interesses dos produtores rurais ao conjunto da cadeia correspondente a que pertenciam, sem que, é claro, isso significasse a perda completa de suas especificidades e de sua atividade.

O corporativismo tradicional, sob a forma de um sistema de representação particularista e de defesa unitária de interesses, deixaria de ser viável à medida que a agricultura transformava-se, passando de um "mundo a parte", a mais um ramo da economia. Rompia-se, assim, boa parte da base do particularismo ruralista, e os agricultores eram, cada vez mais, impulsionados a participar, como cidadãos, dos acontecimentos políticos, sem esgrimirem nenhuma prerrogativa especial ligada à sua condição específica.

Entra-se, assim, na etapa moderna do corporativismo, a que se tem denominado de corporatismo ou neocorporativismo, uma etapa em que a velha idéia de harmonia e de unidade do setor agrário é substituída pela do reconhecimento da diversidade. O reflexo disso é a emergência de novas organizações agrárias, tanto para a defesa dos interesses gerais dos agricultores, como para a defesa especializada dos produtores. A nova dinâmica de conflitos que se abre com a plena integração da agricultura nos mercados e nos complexos agroindustriais é, principalmente, resultado das particularidades de cada um dos complexos e também das singulares relações estabelecidas pelos agricultores com as empresas agroindustriais. Ou seja, a definição dos interesses agrários vai depender do grau de integração que cada agricultor mantém com a indústria, de sua posição social como produtor e dos problemas específicos ligados à região em que produz

O modelo neocorporativista na agricultura moderna pode ser o resultado do processo de integração e industrialização agrária, um processo que modifica o sistema de representação dos interesses agrários para torná-lo compatível com as transformações econômicas que têm levado a agricultura a integrar-se verticalmente com a indústria. Dito de outra forma, nessa fase do corporativismo, emerge um grande número de organizações de interesses, constituídas em torno de setores específicos da produção e integrando agentes privados e públicos, envolvidos em uma lógica específica, ou seja, são cada vez mais incorporadas as características de **universalismo, pluralismo associativo, e ação**

reguladora e não protecionista do Estado, elementos característicos do neocorporativismo moderno que buscam expressar as novas tendências e aproximações presentes no mundo rural.

Nesse contexto, as organizações de caráter geral perdem a funcionalidade como canais de representação dos interesses agrários, em favor das organizações de caráter setorial e das interprofissões, que se convertem em modelos mais representativos do estágio atual de desenvolvimento, um estágio em que a agricultura integra-se em complexos agroindustriais (CAI's) (ORTEGA, 1998).

Por definitivo, a situação da agricultura e dos agricultores, com respeito ao desenvolvimento econômico, é profundamente diferenciada, o que revela que se encontram coexistindo elementos do corporativismo tradicional, claramente em retrocesso, com novos elementos próximos ao que a nova perspectiva teórica do corporativismo vem utilizando para caracterizar os fenômenos que acontecem nas sociedades capitalistas avançadas.

Para ordenar essa diversidade associativa que se encontra na agricultura, recorreremos à tipologia elaborada por MOYANO (1988), uma tipologia no sentido weberiano, construída com base em tipos ideais, que, apesar de não serem encontrados de maneira pura na realidade, nos auxiliam na ordenação do fenômeno associativo.

O primeiro tipo é o de caráter sindical ou reivindicativo, sendo os exemplos mais significativos os sindicatos ou organizações profissionais agrárias. Para MOYANO (1988:03), este tipo incorpora todas as associações agrárias que tenham como objetivo principal "*defender de forma integral os interesses do coletivo social a que representam, recebendo por ele o qualificativo genérico de associações sindicais*". Dentre as características que sintetizam esse tipo ideal, podem ser mencionadas:

- a) **Natureza de caráter universal:** neste caso, o objetivo fundamental de uma associação de caráter reivindicativo envolve a defesa de todo o coletivo social, não excluindo qualquer pessoa, filiada ou não dos fins que busca;
- b) **Resultado universal:** independente da filiação, os resultados alcançados pelas ações de determinado grupo afetam a todos;
- c) **Natureza ideológica:** o discurso visa explicar a problemática que afeta aos membros do coletivo e a proposta de soluções envolve diferentes idéias e sobre ele podem aparecer posições divergentes e incluso antagônicas.

Uma das conseqüências inerentes ao associativismo de caráter reivindicativo é a dificuldade em manter o interesse dos indivíduos pela afiliação, porquanto os benefícios

alcançados pela ação coordenada por um grupo são compartilhados por todos, dando lugar aos oportunistas ou *free-riders*.

A sustentabilidade social e financeira do grupo passa a depender do seu caráter compulsório característico, direcionando recursos fiscais para a gestão de suas atividades globalizadas. Desse modo, a delegação de competências e funções que os sindicatos recebem dos poderes públicos podem significar estímulos importantes para ampliar a implantação desse tipo de associativismo entre os agricultores.

O segundo tipo de associativismo pode ser denominado não reivindicativo ou econômico. Este realiza-se pela identificação e união de interesses comuns, cujos resultados alcançados serão partilhados somente entre os associados. Suas características principais envolvem:

- a) **Natureza de caráter exclusivista:** a defesa de interesses particulares e específicos de seus sócios constitui na finalidade maior dessas associações econômicas, e não os interesses gerais de todo o coletivo social em que os associados se inserem;
- b) **Resultado exclusivo:** em consonância com a finalidade exclusivista, os resultados alcançados pelas associações de caráter econômico beneficiam (ou prejudicam) diretamente seus sócios, não interferindo sobre os não-filiados;
- c) **Não tem natureza ideológica:** pelo menos em termos teóricos, as associações econômicas são pluralistas do ponto de vista ideológico, sendo compatível a presença de sócios com ideologias diferentes, sem que se desfigure a finalidade para as quais foram criadas.

Alguns dos problemas que podem interferir no grau de afiliação às associações de caráter econômico referem-se à simultaneidade em que esses grupos sociais vêm-se incitados a participar. O caráter, na maioria das vezes, compulsório de filiação sindical, juntamente com a maior especialização dos agricultores, exige por exemplo, que estes participem de associações patronais e especializadas por produto, tornando-se um entrave o desembolso financeiro para se manterem ligados aos vários movimentos associativos.

Pelo seu caráter espontâneo, não existem contribuições regulamentadas por leis federais e estaduais direcionadas para essas instituições, resultando em dificuldades de autofinanciamento para estas. Os recursos existentes originam-se da avaliação que cada associado contribuinte faz sobre o retorno oferecido por esse tipo de associação, em comparação ao custo de manutenção, o que não significa, necessariamente, serem todas essas associações eficientes e cumpridoras a contento das expectativas de seus sócios.

Em muitos casos, inclusive, essas associações de caráter não-reivindicativo acabam precisando realizar ações não diretamente ligadas ao objetivo econômico principal. Ou seja, as associações passam a desempenhar funções de assessoramento técnico, difusão tecnológica, *marketing*, logística para completar os recursos financeiros exigidos para desenvolver eficientemente as finalidades para as quais foram criadas.

Algumas vezes, o problema de filiação pode ser ajustado, quando existe reconhecimento por parte do poder público dessas entidades especializadas como interlocutoras do setor e o grau de participação que concedem a ela na elaboração e aplicação de política agrária.

No caso do Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais, o seu surgimento está relacionado à defesa particular e exclusivista de ganhos econômicos de um grupo seletivo de pecuaristas, que já haviam incorporado em seu processo produtivo a tecnologia de cria, recria e engorda de animais jovens e, por isso mesmo, identificada como uma organização associativa de caráter econômico. Ressaltando-se, entretanto, que sua definição com base naquelas características é feita mediante uma classificação analítica que, por definir um tipo ideal, não se encontra de maneira pura na realidade. Assim, não pode causar estranheza quando, por vezes, aquela entidade exerce ações coletivas de caráter reivindicativo.

1.2.3 Interesses agrários no Brasil

No Brasil, a agricultura foi, durante muito tempo, a face produtiva do país, e os produtores rurais, a classe dominante. Permitiu-se, nesse caso, um forte alinhamento dos interesses corporativos dos produtores, principalmente devido à força política desse grupo junto ao Estado, à pouco diversificada base produtiva, ao pequeno desenvolvimento dos outros setores produtivos nacionais e à intensa disponibilidade de capital a juros baratos ou subsidiários para a classe agrária.

As primeiras articulações de interesses agrários podem ser situadas nas duas últimas décadas do século XIX, quando surgiram as primeiras associações do tipo gremial - *sindicalismo boutique* - formadas por agropecuaristas pouco especializados funcionalmente e que desenvolviam atividades tanto reivindicativas como econômicas e de serviços. Como exemplos dessas organizações no Brasil, têm-se a Casa da Lavoura de São Paulo e a Assembléia Agrícola do Rio de Janeiro.

Para compreender melhor o desenvolvimento associativo no Brasil, SOTO (1992) propõe metodologicamente uma divisão de períodos associativos, referindo-se a um primeiro período os anos que se estenderam desde a constituição da primeira lei associativa, que regulamentava a criação e funcionamento das instituições associativas (1893)²⁰, até meados da década de sessenta do século passado; e outro, desde o final do primeiro período até o presente.

Além disso, SOTO (1992) subdividiu a primeira etapa em dois sub-períodos. O primeiro sub-período foi de 1893 até 1930 e foi marcado pelo forte protagonismo dos cafeicultores paulistas e por um “nascente pluralismo”, consolidado pelo caráter autoritarista do governo que impedia a consolidação de qualquer modelo liberal pluralista de relação entre a sociedade civil e o Estado. Nessa fase, foram fundadas as primeiras organizações profissionais de caráter geral e unitário da agricultura brasileira, sendo muitas delas vigentes até os dias atuais, como a Sociedade Nacional da Agricultura (SNA)²¹ e a Sociedade Rural Brasileira (SRB).

O segundo sub-período compreendeu de 1930 a 1964, quando houve um fortalecimento das relações típicas do corporativismo estatal, consolidado com base em uma produção bastante distinta, mais diversificada econômica e socialmente, e impulsora de novos atores sociais em termos de representação de interesses. Esse período seria caracterizado, segundo a classificação de MOYANO (1988), como a segunda fase do processo associativo agrário, denominado velho corporativismo.

A partir da instauração do Estado Novo (1937), foi aprovada a legislação de um novo sistema verticalizado de representação de interesses para trabalhadores e empresários, o qual permaneceu sem grande representatividade até 1943, quando se estabeleceu a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), organizando de modo oficial e de caráter obrigatório a representação dos interesses de patrões e empregados. No que tange especificamente ao setor agrário, a representatividade só foi efetivada em 1945, quando o governo finalmente deu legitimidade à estrutura da Confederação Rural Brasileira (CRB)²², a qual incluía, num novo sistema de representação vertical, trabalhadores, arrendantes, pequenos, médios e grandes produtores.

Em 1963, a legislação sindical agrária foi modificada, criando-se a Confederação Nacional dos Trabalhadores da Agricultura (CONTAG), de modo a formar uma base social

²⁰ Complementando a Constituição de 1891 que estabelecia, entre outros aspectos, a liberdade de associação.

²¹ Antecedente imediata da atual Confederação Nacional da Agricultura (CNA).

²² Que já havia sido criada em 1928, como projeto da SNA.

mais semelhante entre trabalhadores, arrendantes e pequenos proprietários e deixando de estar filiados à também existente CRB²³. Ambas as organizações, CRB e CONTAG, foram representantes oficiais dos interesses agrários brasileiros até a Constituição de 1988, quando se restaurou a liberdade sindical.

Já em meados dos anos 70 e princípios dos 80, a principal organização patronal de interesses agrários, a CNA, juntamente com outras organizações de representação legal-formal, não mais conseguia dar respostas às demandas de agropecuaristas cada vez mais diferenciados econômica e socialmente como resultado do processo de especialização. Essa crescente diferenciação e verticalização econômica/social, aliada ao agravamento da crise econômica brasileira e ao esgotamento do sistema de financiamento ao setor agrário, fizeram com que representação real dos agropecuaristas mais modernizados passasse a ser realizada por associações setoriais, apesar de continuar existindo a estrutura de representação de caráter geral.

Entretanto, com a abertura da economia brasileira²⁴, o panorama de atuação das associações agrárias como interlocutoras entre o setor e Governo Federal foi forçado ainda mais à reformulação, obrigando-as a redefinir sua missão, as formas de organização interna, as fontes de incentivos e as estratégias de atuação, no sentido de promover um conjunto de perspectivas funcionais para manter ou atrair associados e, assim, justificar sua existência²⁵.

Como consequência, observa-se um crescimento do número de organizações de interesses especializadas, mais homogêneas em relação a sua base social e com vistas a alcançar objetivos mais localizados, regionalizados²⁶. Essa questão explica, em grande parte, o aparecimento da associação de produtores de novilho precoce na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (Minas Gerais), uma organização privada, com interesses de caráter econômico voltados exclusivamente ao setor de carne bovina e, em específico, à carne de novilho precoce, foco principal deste trabalho.

No entanto, antes de aprofundar no estudo de caso da associação de produtores acima referenciada, faz-se necessário compreender quais atributos transacionais influenciam a escolha pela forma de coordenação mais eficiente, no interior da cadeia de

²³ Que, em 1964, foi substituída pela Confederação Nacional da Agricultura (CNA).

²⁴ Entende-se a abertura da economia brasileira como o processo iniciado no fim dos anos 80, marcado especialmente pela queda das barreiras tarifárias e pelo crescimento das importações.

²⁵ Segundo FARINA *et. al.* (1997), anteriormente, as associações operavam como meros “despachantes junto aos governos”, oferecendo basicamente informações e negociando os interesses dos representados.

produção agroindustrial da carne bovina brasileira, em termos de custos de transação, ressaltando, em seguida, as características e estratégias dos agentes dessa cadeia produtiva e, ainda, as principais tendências brasileiras e mundiais desse setor.

²⁶ OLSON (1995), ao analisar a maior viabilidade de pequenos grupos em comparação a grupos maiores, evidencia, inclusive, a maior eficiência dos primeiros em relação aos últimos, com redução do problema do *free-rider*.

1.3 Economia dos Custos de Transação

1.3.1 Introdução

Tendo em vista que somente a abordagem sistêmica e do neocorporativismo falham em não fornecer uma metodologia de gestão e análise de competitividade do agronegócio, pela falta de uma clara definição das variáveis envolvidas na organização e eficiência das alterações no relacionamento entre produtor, indústria processadora e distribuidor, torna-se de extrema relevância explicitar os motivos que levam os elos de determinada cadeia produtiva a formarem novos arranjos contratuais que representam alternativas concorrenciais à organização de cada firma e ao próprio mercado.

Esses novos padrões concorrenciais vão além da disputa via preço, voltando-se, principalmente, para a segmentação do mercado e diferenciação dos produtos, seja pela incorporação de marca, seja certificando a origem dos produtos. Essas novas estratégias adotadas estão exigindo uma maior flexibilidade empresarial e novas formas de articulações entre fornecedores, indústria e varejo, já que a competitividade não mais se limita à eficiência produtiva em nível da firma, passando a depender de toda a cadeia produtiva e de sua organização.

Para compreender essas novas articulações contratuais entre os diferentes segmentos produtivos, será utilizada a teoria de Organização Industrial (OI) e, mais especificamente, a Economia de Custo de Transação (ECT), vista a eficiência desse referencial para a compreensão dos diferentes desenhos que as firmas podem assumir e sua capacidade de resposta às mudanças no ambiente competitivo e institucional. Além disso, reconhece-se a importância deste último ao definir as “regras do jogo” influenciadoras do desempenho das cadeias produtivas, tanto formais (leis, regulamentações, normas etc.), quanto informais (aspectos culturais, códigos de conduta etc.). Reconhece-se também a influência do ambiente organizacional, especialmente no que diz respeito ao processo de ações coletivas, por meio de associações, sindicatos e outras formas representativas de um ou mais setores do sistema agroindustrial.

É relevante apontar que, apesar da abordagem da Economia de Custo de Transação ter sido originalmente criada como uma teoria da firma, essa pode ser expandida para explicar a organização de sistemas produtivos, definidos como “um conjunto de relações

verticais estabelecidas por contratos. Tais contratos, formais e informais, representam estruturas de governança intersegmentos, e formam um continuum que vai da governança de mercado à integração vertical" (FARINA, 1996:16).

Nas próprias palavras de WILLIAMSON (1989:28): "*o enfoque proposto [de custo de transação] adota uma orientação de contratação e sustenta que qualquer questão formulada como problema de contratação pode ser investigada vantajosamente em termos de economia dos custos de transação*".

1.3.2 A Nova Economia Institucional

Por volta dos anos 1930, algumas contribuições não-ortodoxas ao pensamento econômico deram origem ao que se constitui hoje como Nova Economia Institucional (NEI), tendo Coase como um dos autores que mais importante contribuição promoveu ao seu desenvolvimento.

Enquanto a maioria de pensamento econômico enfocava o mercado e o funcionamento - ou não-funcionamento - do mecanismo de preços, COASE (1937) buscou explicar a gênese da firma, identificando-a como uma instituição alternativa ao mercado.

COASE (1937) centra sua análise em dois meios alternativos de organização econômica: a firma e o mercado. Este autor, porém, não exclui a importância de formas intermediárias de institucionalização da produção, via de regra, mediadas por relações contratuais formais ou não. Ao contrário, reconhece que essas formas intermediárias são modelos mais comuns de coordenação do sistema econômico e o que efetivamente distingue os dois extremos é o mecanismo de preços, influenciador maior das transações conduzidas pelo mercado. Uma ou outra forma de organização será, pois, desejável à proporção que os custos empregados na coordenação das atividades de natureza distinta dos custos de produção se alteram, sendo estes custos denominados Custos de Transação.

No que se refere à limitação do escopo da firma, esta surge à medida que o custo de organizar internamente uma transação adicional torna-se igual ao custo de conduzir a mesma transação através do mercado. Logo, a forma pela qual a indústria se organiza depende da relação entre o custo de realizar determinadas operações por intermédio do mercado, *vis-à-vis* o custo de realizá-las internamente.

A proposta de COASE (1937) relacionando custos de transação e forma organizacional teve, por muito tempo, uma modesta repercussão na literatura econômica,

principalmente por seus *insights* não permitirem testes empíricos por falta de base de comparação e/ou observabilidade dos custos de transação. Mesmo diante dessas limitações, é irrefutável o enriquecimento dado por esse autor à visão da firma, que deixa de ser uma função de produção para abranger um complexo de contratos regendo transações internas.

É bastante utilizada a distinção de dois níveis analíticos compondo a NEI: um privilegiando a análise de macroinstituições (Ambiente Institucional), enquanto o outro centra seu foco sobre microinstituições (Instituição de Governança). ^{Douglas North} ^{Williamson}

Segundo JOSKOW (1995), a análise do ambiente institucional estabelece os limites para as interações políticas, econômicas e sociais da sociedade, examinando a evolução e o papel das instituições formais (constituições, leis) e informais (resultantes das tradições, costumes, convenções, usos e costumes) que governam os direitos de propriedade nos mercados, as instituições de direito, costumes, normas e as várias instituições regulatórias.

A principal contribuição dessa corrente tem sido justamente a de demonstrar a importância das instituições para o desenvolvimento econômico e tem como principal autor dessa linha de estudo Douglas North. Estudando as “regras do jogo”, North entende as instituições como “os limites estabelecidos pelo homem que dão forma à interação humana” (NORTH, 1993:13), definindo e condicionando o comportamento dos “jogadores”.

Em se tratando da corrente de estudos das estruturas de governança, o ambiente institucional, neste caso, é dado. Sua principal preocupação é entender a interação dos pressupostos comportamentais e do ambiente institucional, de forma a induzir o surgimento de estruturas de governança alternativas, minimizadoras dos custos de transação.

Ciente das divergências e da falta de coesão que poderiam surgir com a distinção dessas duas correntes, WILLIAMSON (1993) busca reunir a NEI em um único corpo de pesquisa, propondo o estudo analítico da interação desses dois níveis, incorporando ainda um terceiro nível: o indivíduo.

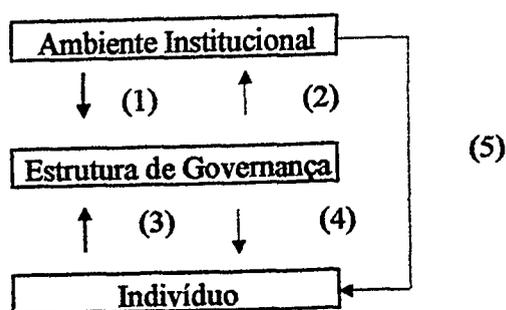


FIGURA 2: Esquema de Três Níveis de WILLIAMSON (1993).

Neste esquema proposto por WILLIAMSON (1993), a estrutura de governança desenvolve-se dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional e pelos pressupostos comportamentais sobre os indivíduos. A linha (1) representa as transformações verificadas no ambiente institucional, condicionando o aparecimento e a seleção de formas organizacionais que comporão a estrutura de governança; o segmento (2) indica ações ou estratégias realizadas no plano das organizações, podendo modificar as instâncias macroinstitucionais; (3) mostra que os indivíduos (associados à racionalidade limitada e oportunismo²⁷) constituem a origem das reações comportamentais, tornando-se condicionantes dos parâmetros da estrutura de governança e também sobre o ambiente institucional; e, as linhas (4) e (5) expõem os efeitos secundários que possuem o ambiente institucional e as estruturas de governança sobre os indivíduos.

AZEVEDO (1996) defende que o desenvolvimento da NEI ainda depende de um tratamento mais unificado das duas principais correntes, já que, mesmo ambas sendo complementares, as inter-relações entre elas devem ser mais bem exploradas utilizando-se de um instrumental comum.

1.3.3 Suporte Teórico da Economia de Custos de Transação

A Economia de Custos de Transação (ECT) constitui-se suporte teórico da corrente de Instituições de Governança e visa estudar as transações com um enfoque microanalítico, tomando como dadas as regras gerais de uma sociedade.

Essa teoria veio a operacionalizar a NEI, visto as numerosas críticas anteriormente realizadas por sua falta de aplicação empírica, tendo Oliver E. Williamson como um dos principais representantes dessa teoria. Utilizando o conceito de oportunismo, derivado do trabalho de ARROW (1971), e de racionalidade limitada, derivado do trabalho de SIMON(1972)²⁸, WILLIAMSON (1985) consegue, finalmente, dar praxidade aos custos de transação.

²⁷ Ambos conceitos serão amplamente discutidos *a posteriori*.

²⁸ Dois princípios se apresentavam no fenômeno denominado por SIMON (1972) de "*bounded rationality*": a) os indivíduos ou grupos de indivíduos eram limitados no processamento de informações disponíveis e; b) os agentes vivem no mundo em que a informação é evidentemente incompleta sendo impossível identificar e avaliar todas as relações de causa-efeito.

WILLIAMSON (1989) considera a transação como unidade básica de análise na economia²⁹ e a define como sendo a transição de um bem ou serviço através de uma interface tecnologicamente separável. É justamente ao atribuir dimensões às transações, por meio de elementos objetivos e observáveis, que a ECT identifica os elementos envolvidos e os seus respectivos custos sobre as demais partes, promovendo uma análise comparativa e prática sobre os fatores determinantes da estrutura e organização das empresas.

Modifica-se, pela ECT, a caracterização da empresa como uma função de produção, sustentando-a como uma estrutura de governança (WILLIAMSON, 1989). Além disso, ao postular que o propósito principal das instituições econômicas do capitalismo é economizar nos custos de transação, WILLIAMSON (1989) requer maior valorização da *organização* (em oposição à tecnologia) e pelos propósitos de *eficiência* (em oposição ao monopólio).

Ao analisar a organização deve-se, pois, considerar tanto os custos de produção como os custos de transação, dado o conjunto de tecnologia disponível e as instituições vigentes. Custos de transação correspondem tanto aos custos diretos de realizar a transação (por exemplo, redigir um contrato) quanto os custos decorrentes da quebra do contrato e das defesas contra o comportamento oportunista (JOSKOW, 1995). Em outras palavras, “*são custos não diretamente ligados à produção, mas que surgem à medida que os agentes se relacionam entre si e problemas de coordenação de suas ações emergem*” (AZEVEDO, 1996:29).

1.3.3.1 Tipos de Custos de Transação

Os custos de transação podem ser de dois tipos: *ex-ante* e *ex-post*. Os custos *ex-ante* estão associados à negociação, redação e elaboração da salvaguarda de um contrato. Na maioria dos casos, nessa fase são definidos os preços, as quantidades e a duração do contrato, devendo ser cuidadosamente realizados, inserindo, inclusive, cláusulas de adaptações para as partes envolvidas. Pode-se, nesse instante, decidir por contratos muito incompletos, para que as partes preencham as lacunas à medida que surjam contingências.

²⁹ A consideração de transação como unidade básica de análise já havia sido proposta anteriormente por COMMONS (1934).

O outro tipo, os custos *ex-post*, referem-se à correção e adaptação do instrumento contratual firmado, aos custos de negociação desses ajustes e aos custos de administrar, monitorar e assegurar essas transações. Incluem tanto os custos de mal-adaptação decorrente de mudanças nas características da transação, como os custos de disputas decorrentes dessa mal-adaptação e os custos conjuntos de estabelecer compromissos efetivos e seguros.

Para WILLIAMSON (1989), os custos *ex-ante* e *ex-post* são difíceis de calcular, até mesmo porque são interdependentes, devendo ser considerados de forma simultânea, e não seqüencial. Essa dificuldade, no entanto, pode ser atenuada pelo fato de os custos de transação serem passíveis de uma comparação institucional, na qual um modo de contrato é comparado com outro. Por conseguinte, o que importa é a diferença existente entre os custos de transação, antes que sua magnitude absoluta.

1.3.3.2 Racionalidade Limitada e Oportunismo

O ponto chave para a presença de custos de transação é o reconhecimento de que os agentes econômicos são racionais - porém limitadamente - e oportunistas. De um lado, assumindo-se a racionalidade limitada, os contratos serão incompletos, uma vez que será impraticável aos agentes determinar previamente o futuro do ambiente, exigindo renegociações futuras. De outro lado, assumindo-se também o oportunismo, as partes podem se aproveitar de uma renegociação agindo aeticamente e, por conseqüência, impondo perdas à(s) sua(s) contraparte(s).

Em vista da relevância desses comportamentos para a ECT, é válida uma descrição mais detalhada desses referenciais.

1.3.3.2.1 Racionalidade limitada

WILLIAMSON (1989) distingue três níveis de racionalidade: racionalidade forte (maximização), racionalidade limitada (ou racionalidade semiforte) e racionalidade orgânica (ou racionalidade fraca).

Amplamente divulgado pelo pensamento econômico ortodoxo, entre outros motivos por permitir a formalização rigorosa de seus modelos, o primeiro conceito de racionalidade pressupõe que os indivíduos são capazes de absorver e processar toda a

informação disponível e, assim, agir de modo a maximizar seus objetivos. Desta forma, questões sobre estruturas de governança e capacidade destas em responder, eficazmente, às perturbações do ambiente se desvaneceriam ou não existiriam, porquanto se poderia desenvolver uma estratégia detalhada para transpor antecipadamente as dificuldades.

O segundo conceito de racionalidade assume que o recurso “racionalidade” é escasso, implicando custos à sua utilização. Devido a esses custos, os agentes limitam o uso da cognição e, em razão disso, estão sujeitos a contingências que não podem ser antecipadas. Isso supõe que suas decisões não necessariamente corresponderão àquelas que seriam obtidas empregando-se racionalidade plena, e os contratos são necessariamente incompletos, ou seja, os agentes não dispõem de um saber “pronto” a empregar sobre todas as alternativas oferecidas, desconhecendo as conseqüências das suas decisões.

Essa característica do agente eleva os custos *ex-ante* de elaborar um contrato, tornando-os tão altos que o indivíduo falha ao prover a contingência no contrato ou falha ao prever o evento futuro. Neste caso, em vez de uma decisão ótima, o agente depara-se com uma decisão satisfatória, dentre um conjunto de outras decisões igualmente satisfatórias e indistinguíveis entre si devido aos limites da racionalidade.

No caso da forma fraca de racionalidade, esta supõe que a capacidade racional dos indivíduos não é suficiente para escolher o quadro institucional e amenizar os problemas contratuais *ex-post*. O modo pelo qual os agentes enfrentam as contingências não previsíveis se dá pelo estabelecimento de rotinas, o que nem sempre se traduz em uma resposta racional (estratégica) à situação com que se defronta o indivíduo (AZEVEDO, 1996).

A classificação de racionalidade, segundo AZEVEDO (1996), não esgota outros possíveis modelos, podendo assumir, como exemplo, a irracionalidade dos agentes. No entanto, essa classificação abrange os principais pressupostos de racionalidade empregados na teoria econômica de custos de transação.

1.3.3.2.2 Oportunismo

O pressuposto de comportamento oportunista dos indivíduos é outro ponto fundamental desta teoria. Entende-se por oportunismo a busca de interesses próprios com dolo, nos quais roubo, mentira e engano podem ser algumas formas de exemplos. Tal

proposição estabelece que os indivíduos podem agir de forma oportunista algumas vezes, tanto de forma ativa, como passiva, e tanto *ex-ante*, como *ex-post*.

O comportamento oportunista como um fenômeno *ex-ante* manifesta-se anteriormente à formalização de um compromisso, enquanto que *ex-post* refere-se à manifestação do comportamento após um contrato ser firmado para a realização da transação. Advém de uma atitude ativa, quando uma das partes toma a iniciativa de obter vantagens em uma transação, provocando uma situação vantajosa e aproveitando-se dela, ou passiva, quando uma das partes obtém benefício pela omissão (GARCIAS, 1999).

Em termos mais gerais, “o oportunismo se refere à revelação incompleta ou distorcida da informação, especialmente aos esforços premeditados para equivocar, distorcer, ocultar, ofuscar ou confundir de outro modo. O oportunismo é responsável pelas condições reais ou aparentes de assimetria das informações que complicam enormemente os problemas da organização econômica” (WILLIAMSON, 1989:57).

WILLIAMSON (1985:47) distingue três níveis de comportamento auto-interessado:

- *Oportunismo ou auto-interesse forte (self-interest seeking with guile)*: o comportamento individualista e interesseiro dos agentes econômicos apresenta-se com total amplitude.
- *Auto-interesse simples ou sem oportunismo*: neste caso, os termos definidos previamente serão mantidos durante a execução do contrato. Normalmente adotado pela economia ortodoxa, esse pressuposto assume que os indivíduos são movidos por motivações egoístas, mas preservam o cumprimento dos contratos, agindo eticamente no estabelecimento das transações³⁰.
- *Obediência ou ausência de auto-interesse*: pressupõe que as ações individuais não são comandadas pelo indivíduo, mas sim por uma entidade externa a ele, como governo ou ideologia, invertendo a análise fundada no individualismo metodológico.

Para o próprio WILLIAMSON (1989), se não houvesse oportunismo, todo o comportamento poderia ser governado por regras gerais. Assim, os eventos não previstos teriam a aceitação das partes quanto à limitação de suas ações, ao promover a maximização ‘conjunta’ dos benefícios.

Entretanto a realidade mostra o ser humano como um oportunista em potencial. Os impactos desse comportamento poderiam ter alcances indesejáveis na efetivação e

³⁰ No mundo real, no entanto, as pessoas aproveitam-se de posições vantajosas em benefício próprio, mesmo que isso vá de encontro às regras (sociais, morais, entre outras.). “A questão é que algumas pessoas podem ser oportunistas por algum tempo e a diferença de confiabilidade raramente é transparente a princípio. Como consequência, esforços *ex-ante* para reprimir condutas oportunistas devem ser empreendidos, mas principalmente salvaguardas *ex-post* devem ser criadas” (SILVA, 2001: 45).

perpetuação de contratos, mas, em virtude da influência que os aspectos morais e éticos desempenham na coibição desse comportamento, tais impactos negativos são minimizados.

1.3.3.3 Características das transações

O modelo da ECT propõe que a unidade básica de análise sejam as transações, sendo estas melhor organizadas e administradas em função das características de três atributos determinantes: especificidade dos ativos, frequência e incerteza.

1.3.3.3.1 Especificidade de ativos

O nível de especificidade dos ativos está ligado ao custo do uso alternativo destes ativos. “*Ativos específicos são ativos especializados que não podem ser reempregados sem sacrifício de seu valor produtivo se os contratos tiverem que ser interrompidos ou encerrados prematuramente*” (WILLIAMSON, 1989:63). No caso de ativos não específicos, estes têm maior flexibilidade na utilização alternativa de produção, podendo resolver, sem maiores seqüelas, os problemas e dificuldades que vão sendo impostos. Ou seja, quanto maior a especificidade, maiores serão os riscos e os problemas de adaptação e, portanto, maiores os custos de transação, o que conseqüentemente deverá incorrer em maiores necessidades de se estabelecer governanças.

Diferentemente do conceito de *sunk cost* (custos fixos incorridos e irrecuperáveis), os custos de investimento, por tratarem de ativo específico, referem-se a custos inegociáveis de uma *determinada* transação, enquanto *sunk cost* não necessariamente deve ser restringido a uma, mas várias transações.

Do mesmo modo, é relevante diferenciar ativos específicos do conceito contábil de custo fixo. Este último, ao contrário do primeiro, pode eventualmente ser utilizado para fins diversos, ou seja, não é específico a uma determinada transação, enquanto a especificidade do ativo expressa a continuidade de uma transação à qual ele é específico.

WILLIAMSON (1991) distingue seis tipos de especificidades de ativos, podendo estas serem ainda reclassificadas como alta, baixa ou mesmo inexistente:

- *especificidade locacional* - a especificidade do ativo aumenta quando sucessivos estágios de produção são localizados proximamente um do outro. Tal especificidade do ativo é explicada pela sua imobilidade, uma vez que os custos para estabelecer-se ou mesmo realocar-se são muito altos;
- *especificidade física do ativo* - refere-se à característica dos ativos, apesar de possuírem peculiaridades físicas, serem móveis;
- *especificidade do ativo humano* - ocorre em virtude da especialização, habilidade e conhecimento do recurso humano ser fundamental e específico a uma determinada atividade;
- *ativos dedicados* - são relativos a um montante de investimento cujo retorno depende da transação com um agente particular, portanto, relevante individualmente, e cujo redirecionamento para o mercado resultaria em perda de seu valor;
- *especificidade de marca* - refere-se ao capital - nem físico nem humano - que se materializa na marca de uma empresa;
- *especificidade temporal* - é definido quando o valor de uma transação depende sobretudo do tempo em que ela se processa, sendo especialmente relevante no caso da negociação de produtos perecíveis e jornal.

Para FARINA (1996), a especificidade dos ativos não se constitui em um atributo inalterável, podendo modificar-se ao longo do tempo, quanto mais novas características da base técnica surjam, disseminam-se e amadurecem. Esse atributo tende a ser maior no início da trajetória tecnológica, exigindo, muitas vezes, a integração vertical. No entanto, à proporção que essa tecnologia vai sendo adotada e desenvolvida, partes do processo produtivo podem ser terceirizadas.

O conceito de especificidades de ativos vem, sobretudo, facilitar a realização de trabalhos empíricos, ao estabelecer um caráter testável para as transações. No entanto, do ponto de vista teórico, os efeitos das diferentes especificidades ainda apresentam limitações, pois os custos de transação são avaliados em termos relativos, permanecendo as dificuldades em estabelecer valores absolutos para esses custos.

Na verdade, a especificidade dos ativos só assume importância em união com a racionalidade limitada e o oportunismo, e na presença da incerteza. Na ausência da especificidade dos ativos, o mundo do contrato simplifica-se enormemente; enquanto que, com sua presença, é inevitável surgirem práticas de contratação não convencionais.

1.3.3.3.2 *Frequência*

A recorrência de uma mesma espécie de transação é um dos elementos relevantes para a escolha do mecanismo de governança adequado a ela, podendo ser efetivada uma única vez ou atingir diferentes níveis de frequência, num processo de repetição permanente.

Quando as transações atingem certa frequência, podem tornar economicamente viável a construção de um mecanismo mais complexo de governo. No caso de um contrato de longo prazo, este possui vantagem economia em relação a um contrato de mercado *spot*, à medida que os custos de redação do contrato, de coleta de informações relevantes, de monitoramento e de adaptação às mudanças de ambiente diluem-se com o aumento da frequência das transações.

Além disso, os custos de transação também podem ser minimizados como resultado da repetição da transação, quando: i) as partes adquiram informações e conhecimento umas das outras, reduzindo a incerteza e possibilitando a construção de uma reputação em torno delas; ii) se estabelecem padrões para diluir os custos da estrutura do contrato; e, ainda mais importante, iii) se cria, em alguns casos, um compromisso confiável (*Credible Commitment*) entre as partes em torno do objetivo comum de continuidade da relação³¹.

Assim, a realização de transações recorrentes que envolvam grau significativo de ativos específicos estimulará o desenvolvimento de instituições que garantam sua continuidade e a efetivação dos ajustes necessários, expressas em seu extremo, por organizações hierárquicas. Ou seja, de acordo com WILLIAMSON (1989:69), “*enquanto os ativos transacionados não têm especificidade, a transação ocorre no mercado, independente da frequência. Porém, quando os ativos se tornam específicos, a frequência importa e define a estrutura de governança para um determinado nível de especificidade de ativos*”.

³¹ Nesse caso, não é necessário um esforço especial no sentido de governar uma transação. O compromisso confiável é suficiente para garantir o comportamento cooperativo das partes participantes do contrato. As condições para que se verifique esse compromisso confiável, no entanto, são bastante restritas, incluindo a observabilidade das ações e que os custos da ação oportunista superem seus benefícios (AZEVEDO, 1996).

relação e, por conseguinte, também aumenta os custos de uma ação oportunista para aquele que a implementar.

Da mesma forma, MILGROM & ROBERTS (1992: 30-33) acrescentam mais quatro aspectos para complementar os três atributos básicos da transação (especificidade, frequência e incerteza): 4) duração da transação; 5) complexidade da transação; 6) dificuldade de mensuração do desempenho; e 7) conectividade das transações.

O atributo duração permite identificar não somente a repetição (frequência), mas também a intensidade com que a transação se manifesta no tempo, permitindo que, se a transação tiver uma “duração” mais longa, se desenvolvam confiança e mútuo entendimento entre as partes. Neste caso, a necessidade de mecanismos formais para fazer cumprir os acordos é reduzida, economizando custos de transação.

Voltados à incerteza, os autores adicionam o atributo “complexidade”, que pode aumentar mais ainda os custos de transação³², e a “dificuldade de mensuração do desempenho”, ressaltando o problema de definição de incentivos e o monitoramento dos contratos.

Finalmente, no sétimo atributo, “conectividade das transações”, os autores analisam que quanto maior a inter-relação entre as transações, mais mecanismos de coordenação são necessários para evitar problemas. Esses mecanismos podem ocorrer tanto mediante maior supervisão, como por encontros frequentes entre as pessoas responsáveis pelas transações individuais.

1.3.3.4 Formas de governança

As estruturas de governança, ou seja, o aparato organizacional sob o qual as transações são conduzidas (gerenciadas), somente são definidas quando se têm claro os atributos das transações, em especial, aqueles relacionados com a incerteza, especificidade do ativo e frequência das transações. WILLIAMSON (1989) descreve possibilidades da governança ocorrer desde via mercado, quando a especificidade é nula ou muito pequena, até de forma unificada dentro da mesma estrutura organizacional - situação em que há grande frequência nas transações aliadas a uma alta especificidade de ativos - denominada integração vertical.

³² Como nos casos em que as transações envolvam tecnologias de alta especificidade.

A governança, como função direta da especificidade de ativos, pode ser entendida como a forma pela qual os custos de transação são minimizados. Se por meio de relações que acontecem apenas no nível de mercado ou ainda evoluindo até o nível de relações de transação totalmente internalizadas nas fronteiras de uma mesma firma.

A seguir, são apresentadas as principais características das formas organizacionais analisadas por WILLIAMSON (1989), observando, particularmente, o atributo especificidade, frequência das transações e incertezas do mercado, emergindo daí estruturas de governança com o objetivo de minimizar custos de transação e reduzir riscos.

1.3.3.4.1 *Forma de mercado*

A estrutura de governança mercadológica é, principalmente, utilizada para transações de ativos não específicos e caracteriza-se pela existência de contratos completos e simples, em que há ausência de relações duradouras entre os agentes e, por isso mesmo, a identidade destes tem importância insignificante. Cada transação realiza-se independentemente da seguinte, e as penalidades a comportamentos oportunistas são dadas imediatamente, com a simples recusa em efetuar uma nova transação com tal agente. *“Esta relação segue o que se chama contrato clássico, em que se aplicam as regras legais para a resolução dos conflitos. É uma coordenação balizada essencialmente pelo preço”* (WILLIAMSON, 1989:81).

Pela forma organizacional de mercado, as informações sobre produtores, compradores, características dos produtos e serviços, quantidades disponíveis e desejadas estão sintetizadas nos preços. Estes fluem livremente, de forma que todos têm as mesmas possibilidades de acesso a essas informações, provendo fortes incentivos para a exploração de oportunidades de lucro e adaptação às mudanças circunstanciais, pois as informações são relatadas pelo preço.

O maior custo desse sistema está relacionado ao custo de descobrir quais são os preços vigentes, ou seja, o custo de coleta de informações. Neste caso, a coordenação entre as partes é autônoma e o mecanismo de resolução de disputas é a Corte.

Segundo SIFFERT FILHO (1996:69), o mercado possui um forte atrativo como mecanismo de efetivação das transações, uma vez que: i) promove incentivos poderosos e restringe as distorções burocráticas mais eficientes que a organização interna; ii) pode, em alguns casos, agregar demandas com vantagem, em função de realizar economias de escala

e escopo; e iii) a organização interna, de um modo geral, desenvolve instrumentos paralelos de comando.

Num contexto de rápida mudança tecnológica, a coordenação via mercado de fases sucessivas da produção pode não ser tão eficaz, uma vez que a relação pura de mercado depende de componentes padronizados, elaborados para cada fase da produção, e, de um modo geral, demandam ativos cada vez mais específicos.

Ao ser inserida a incerteza na análise, o desempenho dessa forma organizacional pode ficar ainda mais limitado, podendo ocorrer falha no sistema de preço. Neste caso, o sistema de informações a ser utilizado via mercado spot pode tornar-se tão complexo que esse tipo de governança se inviabilizaria.

Conclui-se que, quando a especificidade do ativo e a frequência são baixas, aliadas a um reduzido ambiente de incerteza, os procedimentos do mercado são claramente superiores, tendo os procedimentos do mercado vantagens tanto em relação às economias de escala e escopo, como também no tocante à diferença dos custos de governança. Por outro lado, a organização interna é favorecida quando os três atributos - especificidade do ativo, frequência e incerteza - são ampliados, já que a dependência bilateral pode tornar-se problemática em um ambiente instável.

1.3.3.4.2 *Forma híbrida*

À medida que investimentos em ativos específicos vão sendo realizados (mas ainda não em altíssimo grau) e os custos de oportunidade tornam-se menores, o interesse dos agentes em economizar custos de transação e amenizar riscos se tornam mais fortes, ou seja, a sustentação do mercado como forma de governança mostra-se pouco satisfatória. Nesse momento, acabam surgindo formas intermediárias entre o mercado e a hierarquia: as formas híbridas, como franquias, contrato a termo, contratos de longo prazo e contratos idiossincráticos.

Segundo WILLIAMSON (1989), a forma híbrida pode dividir-se em trilateral (caso em que o contrato estabelecido entre as partes tem como característica a assistência de um árbitro para a resolução de disputas e avaliação da execução) e bilateral (neste sentido, a relação contratual expande-se além de seus limites naturais, criando uma relação de confiança mútua e de busca da maximização de benefícios conjuntos).

A forma trilateral de governança requer um “contrato conhecido”, isto é, um instrumento contratual redigido que deve ser respeitado pelas partes em questão. Em se tratando da governança bilateral, *“a autonomia entre as partes é preservada e o relacionamento intenso de transações ao lado das inversões específicas e da continuidade temporal podem levar à formação de estruturas distintas conjuntas, como uma sociedade específica para determinada empreita ou uma aliança estratégica”* (BIALOSKORSKI NETO, 1998:27).

Os contratos relacionais mistos são, sem dúvida, menos completos do que quando se referem aos contratos de mercado, tornando necessárias adaptações entre as partes participantes. Evidentemente, durante o procedimento dos ajustes, cada uma das partes apropria-se de uma corrente de benefícios separada e não se pode esperar que aceitem com facilidade as contra-propostas de outrem.

Quando os ajustes referem-se à quantidade, a compatibilidade entre as partes ocorre de forma relativamente mais fácil. Por outro lado, os ajustes de preços têm uma desafortunada qualidade de soma zero, desincentivando a sustentação das relações contratuais entre os agentes. Nessas circunstâncias de modificação, as partes terão que negociar as diferenças, podendo-se adotar como comportamentos estratégicos a convergência de interesses, mecanismos de incentivo e/ou punição.

Nem sempre, no entanto, os ajustes de preço possuem o mesmo grau de perigo. Para WILLIAMSON (1989:85), *“uma possibilidade para evitar eventuais perdas para uma das partes no ajuste de preços seria o uso de cláusulas de ‘indización simples’, que reflitam as mudanças ocorridas nas condições econômicas gerais, mesmo que tais indicadores sejam imperfeitos na sua reavaliação de preços. Entretanto, o mais pertinente e seguro seria a realização dos ajustes temporais de forma rotineira”*.

1.3.3.4.3 Forma hierárquica

Uma vez que os contratos bilaterais não estão isentos de dificuldades e aprofunda-se a especificidade dos ativos, a substituição do mercado por hierarquias, pode mostrar-se a solução mais eficiente para a gestão das transações. Tal ocorrerá se a economia em custos de transação, decorrente da eliminação de negociação dos reajustes contratuais entre entidades empresariais distintas e da implementação de mecanismos de decisão

administrativos, mais que compensar possíveis perdas associadas a uma redução do usufruto de economias de escala e escopo, ou ainda ao surgimento de custos burocráticos.

A forma de organização hierárquica envolve, pois, um conjunto de transações conduzidas dentro de uma mesma propriedade unificada, em que diferentes processos produtivos podem surgir, desde a produção da matéria-prima até o produto acabado, sujeitos a controles administrativos e de autoridade, que facilitam o processo de tomada de decisão e de implementação de ações. Assim, ao manter maior controle sobre a geração, processamento, monitoramento e disseminação das informações das transações internas à organização, esse sistema reduz a assimetria de informações.

Com a unificação da estrutura contratual via integração vertical, os custos de transação são, em sua maioria, substituídos pelos custos do monitoramento interno e burocráticos, possibilitando à firma maiores vantagens no que condiz com a capacidade de adaptação às mudanças, que passam a ser efetuadas de uma forma seqüencial, sem necessidade de consultar, completar ou revisar os acordos realizados entre as empresas.

WILLIAMSON (1981) destaca três vantagens da direção interna à firma vis-à-vis a contratação bilateral, a saber: i) a propriedade comum reduz o incentivo das partes que realizam a transação de possuir objetivos próprios, locais; ii) a organização interna é capaz de resolver impasses a um custo baixo; e iii) a organização interna permite ter acesso maior às informações relevantes.

Sem dúvida, a hierarquia possui vantagem no caso da especificidade do ativo ser alta, não apenas em razão do mercado obter pouca agregação, mas também devido a problemas de controle de qualidade, que podem surgir nesse caso. A presença de oportunismo também é condição necessária para a escolha da forma de coordenação das atividades internas à firma. Porém não é condição suficiente. *“Para que o oportunismo se torne um problema de custo de transação deve haver informações incompletas, ou seja, racionalidade limitada”* (SIFERT FILHO, 1996:71).

A escolha da forma de organização também deve ser colocada como questão dos limites da eficiência da administração, face ao custo de oportunidade e burocrático de cada atividade explorada pelas firmas, tornando-se indispensável discutir quais atividades são recomendáveis de ser integralizadas e quais devem ser executadas no mercado.

Conclusivamente, WILLIAMSON (1991) expõe que a escolha da forma de governança mais eficiente deve levar em consideração não só o nível de especificidade de ativos envolvidos na transação, mas também a capacidade que as diferentes estruturas de governança têm de se adequarem às mudanças no ambiente em que estão inseridas.

1.3.4 Teoria dos Contratos

WILLIAMSON (1989) afirma que todas as relações econômicas são contratuais, até mesmo as transações desenvolvidas no pelo mercado *spot*, o que torna relevante identificar as nuances presentes nos processos contratuais e sua importância. Como bem defende LLEWELLYN (1931:736-737 *Apud* WILLIAMSON, 1989:16): [...] “a importância principal do contrato legal é a provisão de um marco para quase todo tipo de organização grupal e para quase todo tipo de relação passageira ou permanente entre indivíduos e grupos [...] um marco muito ajustável, um marco quase nunca indica corretamente as relações reais em operação, mas que nos dá uma idéia geral ao redor da qual variam tais relações, um guia ocasional em caso de dúvida, e uma norma de apelação final quando as relações cessam de operar em definitivo”.

Enfatizando, interativa e simultaneamente, tecnologia, salvaguarda dos contratos e preço, WILLIAMSON (1989:40) distingue o mundo dos contratos em quatro tipos: planejado, de compromisso, competitivo e governável, associando tais tipos à existência ou não de suposições comportamentais de racionalidade limitada e oportunismo, e ativos específicos. Graficamente, tem-se o seguinte quadro comparativo:

TABELA 1: Atributos do processo de contratação

Suposto Comportamental		Especificidade dos ativos	Processo de contratação implicado
Racionalidade Limitada	Oportunismo		
0	+	+	Planejado
+	0	+	Compromisso
+	+	0	Competitivo
+	+	+	Governável

Fonte: WILLIAMSON, 1989.

No caso das partes serem oportunistas e os ativos específicos, mas os agentes econômicos terem competência cognitiva irrestrita (racionalidade sem limite), jamais surgirão problemas na execução dos contratos ou o descumprimento destes será evitado, visto que se supõe eficácia na resolução judicial de todas as disputas. Assim sendo, o contrato descreve-se como um mundo planejado.

Em um mundo no qual os agentes estão sujeitos à racionalidade limitada e sob a presença de ativos específicos, mas em que, na ausência de condições de oportunismo, não haverá problemas na execução dos contratos, mesmo estes sendo incompletos, uma vez que os agentes estarão interessados na maximização conjunta dos retornos. Nesse contexto, o contrato resume-se a um mundo de compromisso.

Considerando agora a situação em que os agentes estão sujeitos à racionalidade limitada e oportunismo, mas se pressupõe a ausência de ativos específicos, a continuidade da relação e a identidade entre os agentes não seriam importantes, nem necessárias, sendo o contrato via mercado a melhor forma de contratação. À medida que o ordenamento judicial elimina a fraude e os enganos contratuais descarados, o contrato descreve-se por um mundo competitivo.

Por fim, quando se unem racionalidade limitada, oportunismo e especificidade dos ativos, falham todos os três esquemas anteriores. Os contratos são necessariamente incompletos, as promessas podem ser quebradas e a identidade do par que transaciona é relevante, tornando o ambiente num mundo governável. O imperativo da organização que acaba surgindo para WILLIAMSON (1989:42), nessas circunstâncias, é este: *“organizar las transacciones para economizar la racionalidad limitada al mismo tiempo que se las protege contra los peligros del oportunismo”*.

Muitas vezes, as partes escrevem contratos com termos limitados, omitindo muitas contingências, tornando-os, de modo geral, incompletos. Segundo SCHWARTZ (1992:77), *“os contratos são ditos incompletos quando os seus termos são vagos ou ambíguos, gerando lacunas na sua concepção, não por descuido, mas devido à incapacidade dessas lacunas serem identificadas e avaliadas antecipadamente ou à falta de interesse em despender um esforço maior no presente, em função da própria complexidade. Devido a esses fatos surgem custos de transação”*.

Contudo, como forma de resguardar os interesses das partes e realizar com menor desgaste os ajustes necessários devidos à incompletude do contrato, os agentes incorporaram salvaguardas aos contratos, mantendo antecipadamente cláusulas conciliadoras para futuras negociações. É certo que quanto mais complexos os fenômenos e quanto maior o esforço em tornar mais completos os contratos, maior será o nível de salvaguardas estabelecidas, incrementando os custos dos contratos, e, por conseguinte, os custos de realização das transações.

Em relação às salvaguardas protetoras nos contratos, WILLIAMSON (1989:44) afirma que essas podem se dar várias formas.

“Uma primeira consiste na realimentação dos incentivos, o que de ordinário implica algum tipo de pagamento pela separação ou castigo por um final prematuro. A segunda é a criação e o emprego de uma estrutura de governança especializada para o conhecimento e resolução das disputas. A terceira é a introdução de regularidades de intercâmbio que apóiam e assinalam as intenções de continuidade, onde se teria, por exemplo, a troca de um intercâmbio unilateral por um bilateral, alcançando assim, um equilíbrio dos perigos de intercâmbio” (WILLIAMSON, 1989:44).

Com relação à incerteza contratual, SIFFERT FILHO (1996:43) aponta que o contrato é um meio de atenuar a incerteza, principalmente ao permitir estabelecer alguns parâmetros ao ambiente no qual os agentes estão inseridos e ao melhorar o tratamento coletivo da informação. Desta forma, aproveitam-se as vantagens da divisão do trabalho e da especialização das tarefas, a fim de tomar decisões ao mesmo tempo coerentes e pertinentes, quando situações não-comuns vierem a ocorrer.

O conceito de assimetria de informações em conjunto com a teoria dos contratos é bastante utilizado para caracterizar os custos de transação e está vinculado ao conhecimento imperfeito dos agentes econômicos. Em termos simplificados, a assimetria de informações ocorre quando, numa negociação, uma das partes possui informações privilegiadas não disponíveis em parte ou na sua totalidade para os outros participantes dessa negociação.

Na realização de um contrato, podem surgir três tipos de problemas distintos decorrentes de assimetria informacional: problemas *ex-ante* (características ocultas), problemas *ex-post* (ações ocultas) e problemas durante a execução contratual (intenções ocultas) (MILGRON & ROBERTS, 1992).

Os problemas *ex-ante* surgem quando as informações não estão igualmente difundidas entre todos os participantes. Desse modo, bons produtos podem perder mercado para produtos de má qualidade, prejudicando todo o mercado. Trata-se de uma situação típica de seleção adversa (*adverse selection*), problema de falha de mercado ilustrado por AKERLOF (1970) com seu conhecido exemplo de carros usados nos EUA³³.

³³ WILLIAMSON (1985) caracteriza esse fenômeno como um comportamento oportunista *ex-ante*, pois a postura aética manifesta-se antes de ser efetuada a transação.

Em relação aos problemas *ex-post*, estes ocorrem quando, após a efetivação de uma transação, o agente oportunista não cumpre os termos do contrato e age em interesse próprio para obter determinadas vantagens, fazendo com que o contratante principal da transação incorra em risco moral (*moral hazard*)³⁴.

O terceiro problema, denominado “intenção oculta” (problema durante), ocorre devido à vulnerabilidade no caso de haver quebra contratual (*hold up*) por ação oportunista de uma das partes, em plena vigência de uma relação envolvendo investimento específico, com custos irrecuperáveis³⁵.

A fim de assegurar o cumprimento automático das cláusulas contratuais, com a redução do risco de “*hold up*”, KLEIN (1992) idealiza duas formas de garantia desse cumprimento, uma de cunho privado e uma segunda de natureza pública. A coerção contratual privada está associada ao efeito da perda de reputação de mercado³⁶ e ao resultado comparativo entre os custos associados à terminação do contrato e aos benefícios oriundos da apropriação das quase-rendas, ou seja, uma das partes envolvidas terá incentivos para romper um compromisso quando o ganho potencial de “*hold up*” realizado com a quebra contratual for menor do que a perda associada à sanção privada.

A coerção pública representa a instância maior na solução de conflitos contratuais, sendo indispensável nos casos em que a ruptura contratual represente um custo elevado e, ao mesmo tempo, os mecanismos privados não funcionem adequadamente. “*Na verdade, a existência de um sistema operante de justiça serve como um elemento sinalizador do agente privado, a respeito do possível custo da ruptura contratual*” (ZYLBERSZTAJN, 1996:5).

No caso de contratos de longo prazo, esses problemas podem ser reduzidos à medida que ampliam as possibilidades de retaliação quando as interações entre os agentes são repetidas, de tal modo que, para garantir a execução dos contratos, os agentes organizam sistemas de fiscalização e resolução de conflitos. De fato, a questão da fiscalização é indissociável daquela da punição. Se um mecanismo de fiscalização existe

³⁴ O conceito de *moral hazard* foi introduzido por ARROW (1962) e resume o comportamento posterior à realização de um contrato, quando uma das partes passa a obter e utilizar informações que permitem obter vantagens para si, resultando em prejuízo às outras partes contratantes. Posteriormente esse comportamento é caracterizado por WILLIANSON (1985) como oportunismo *ex-post*.

³⁵ JOSKOW (1987), analisando a existência de incentivos à quebra contratual (*hold up*) cria o conceito de “quase-rendas” que dá uma das partes ou ambas envolvidas no contrato alguma forma de barganha *ex-post*.

³⁶ A reputação pode ser considerada um mecanismo natural do mercado para precaver-se contra oportunismos *ex-post*, evitando que as partes tenham que recorrer ao tribunal. Normalmente, a reputação é relevante nos casos de investimentos específicos em marca, em associação a transações recorrentes onde a identidade das partes é importante para a sua realização (ZYLBERSZTAJN, 1996).

sem estar associado a um sistema de repressão, os agentes não terão razão alguma (incentivo) para respeitar os seus mandamentos (SIFERT FILHO, 1996:55).

Tendo em vista a perspectiva de terem sido analisados os principais pressupostos do neocorporativismo agrário e de custos de transação, será desenvolvido a seguir o estudo sobre a cadeia produtiva da bovinocultura de corte brasileira, enfatizando seus três principais agentes: os produtores rurais, indústria de abate/processamento e varejo. A partir daí, serão abordadas as estratégias utilizadas por esses elos, especialmente a estratégia de cooperação, inclusive, verificando as suas vantagens e desvantagens sobre cada segmento.

Capítulo 2 - A Cadeia de Produção Agroindustrial da Carne Bovina

2.1 Introdução

A cadeia de produção da carne bovina envolve desde os fornecedores de insumos para as pastagens e para a criação de gado, passa pelo processo de produção propriamente dito (separados nas fases de cria, recria e engorda), e, sucessivamente, pelo abate, industrialização e comercialização.

Segundo BLISKA *et al.* (1998), a CPA da carne bovina é um dos segmentos que movimentam maior montante de recursos, tanto humanos quanto financeiros do setor agroalimentar brasileiro, mas que, em contrapartida, se apresenta altamente heterogêneo e pulverizado, bastante atrasado em termos tecnológicos, e, principalmente, de organização. A dimensão aproximada do porte desse complexo no país, sem considerar o setor a montante da pecuária, pode ser indicado com base nos seguintes dados relacionados abaixo:

TABELA 2: Porte do complexo bovino no país

Especificação/Total de Estabelecimentos	Quantidade	Trabalhadores	Faturamento (US\$ milhões)
Atividade de pecuária	1.793.324	5.834.000	n. d.
Indústria de Carnes e Derivados	742	400.000	6.870
Indústria de armazenagem frigorífica	99	n. d.	n. d.
Comércio varejista de carnes	55.000	165.000	n. d.
Indústria curtidora	558	60.000	1.600
Indústria de calçados	4.150	375.000	4.700
Total	1.853.873	6.834.000	13.170

Fonte: BLISKA *et al.*, 1998.

Infelizmente, o número de empresários rurais e do segmento de armazenagem frigorífica que declaram ao Fisco a movimentação financeira de cada exercício social é pequena, não permitindo que se identifique o volume real do faturamento do complexo pecuário no país. Entretanto, analisando o número de trabalhadores, a Tabela 2 mostra o potencial na produção de renda desse setor, que totaliza um valor aproximado de sete

milhões de trabalhadores, sendo o maior número – 5.834.000 trabalhadores – ligado à atividade básica de produção.

2.2 Considerações sobre o consumo e produção da carne bovina no Brasil e no mundo

As oportunidades para o Brasil de um mercado industrial que fatura no mínimo cerca de 13 bilhões de dólares, conforme demonstrado na Tabela 2 são relevantes para a economia nacional. Entretanto a participação brasileira nas exportações mundiais ainda é baixa (11,72% em 2000)³⁷. Os principais fatores para isso são os seguintes: i) barreiras sanitárias impostas pelos importadores em virtude da febre aftosa ainda persistente no país; ii) sistema de cotas, como, por exemplo, a cota Hilton³⁸; iii) políticas agrícolas protecionistas dos países desenvolvidos e iv) outras exigências atualmente impostas, como a Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle – APPCC (*Hazard Analysis Control Critical Point -HACCP*)³⁹ e a rastreabilidade (*traceability*). Mesmo assim, o Brasil vem se posicionando cada vez melhor como um dos grandes exportadores de carne, aumentando seu volume percentual exportado de 3% para 9% ao longo da década de 1990.

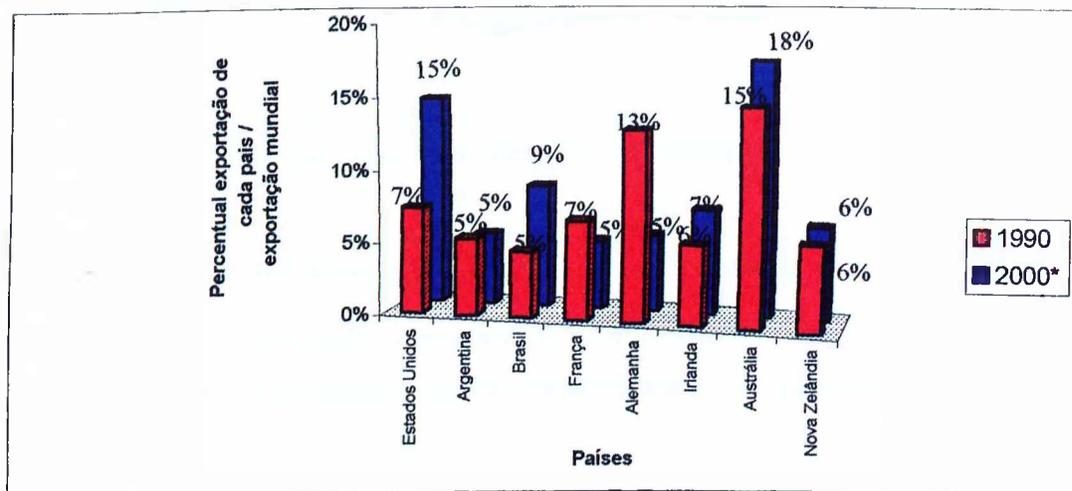


FIGURA 3: Exportações mundiais de carne bovina.

*Preliminar

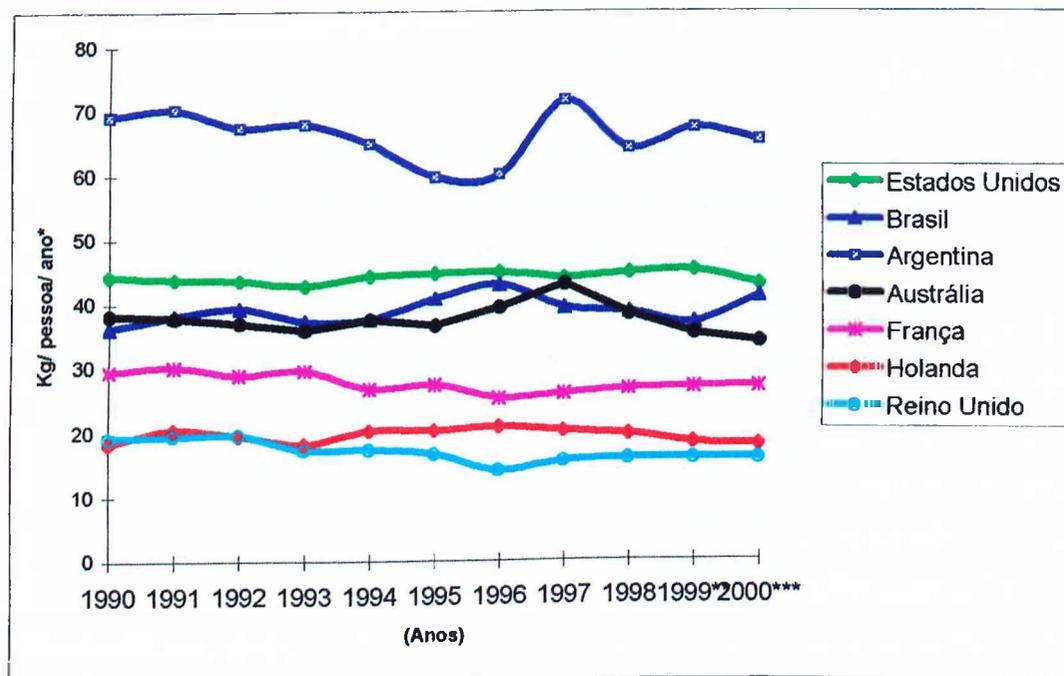
Fonte: Departamento de Agricultura dos Estados Unidos – USDA (2000).

³⁷ Segundo dados preliminares da USDA, o Brasil exportou 625 mil toneladas de equivalente-carcaça, de um total de 5.331 mil (soma dos valores exportados dos dez maiores exportadores do mundo).

³⁸ A cota Hilton refere-se a um prêmio de isenção de alíquotas aduaneiras para países exportadores de carne de qualidade em cortes nobres com destino à Europa e foi fixada para o Brasil em 5.000 t/ano (LAZZARINI NETO *et al.*, 1996:24).

³⁹ Segundo GATTEGNO (1994), o sistema HACCP, baseado no controle e monitoramento dos pontos críticos em que possa haver a contaminação do alimento, representa o futuro e a garantia da segurança no setor de

Observando-se a Figura 4 podem-se visualizar pequenas variações no consumo mundial de carne bovina em vários países, com exceção da Argentina, cuja variação foi mais sensível, apesar da mudança nos padrões alimentares por que tem passado a sociedade, pelas mudanças nos preços relativos das carnes concorrentes, pela preocupação crescente com a saúde (gorduras, colesterol, problemas coronários), com a conservação do meio ambiente e também em virtude da explosão dos casos de BSB (*Bovine Spongiform Encephalopathy*), comumente denominada doença da vaca louca.



* Kg de Equivalente-Carça (com osso)

**Preliminar

***Previsão

FIGURA 4: Consumo brasileiro e mundial de carne bovina.

Fonte: Departamento de Agricultura dos Estados Unidos – USDA (2000).

SIFFERT FILHO & FAVERET FILHO (1998) asseguram que, independentemente dos temores de ingestão da carne bovina, as mudanças nos padrões de consumo estão diretamente relacionadas aos novos hábitos e demandas dos consumidores, destacando-se os seguintes pontos: envelhecimento da população, redução do número de habitantes por domicílio, crescente intercâmbio cultural, crescente participação de mulheres no mercado de trabalho e intensificação da jornada de trabalho, crescente procura por produtos com

alimento. Esse programa foi desenvolvido pela empresa Pillsbury e pela Nasa, a princípio, para prover alimentos seguros que não acarretassem nenhuma doença aos astronautas durante os vôos espaciais.

baixo teor de gordura⁴⁰, dietéticos, de qualidade e convenientes, procura por porções individuais e por alimentos semipreparados, maior diversificação da oferta de alimentos e busca de refeições prontas para o consumo em função da grande mobilidade dos consumidores.

Conectada a essas variáveis, cresce a relevância do conceito de segurança do alimento, ou seja, cresce a preocupação em consumir alimentos que não causem riscos à saúde, em virtude da possível presença de aditivos, conservantes, microorganismos, pesticidas, resíduos, inseticidas, herbicidas, poluição ambiental, antibióticos, entre outros fatores⁴¹. Transforma-se, assim, a imagem que passa o alimento ao consumidor numa importante estratégia competitiva.

Segundo SPERS (2000), os atributos relacionados à segurança do alimento são facilmente verificáveis visualmente por suas qualidades extrínsecas (preço, aparência, cor, tamanho, formato), mas podem necessitar de instrumentos confiáveis⁴² para serem percebidos, sendo estes denominados atributos intrínsecos (dano ao meio ambiente, ausência de aditivos ou conservantes, ausência de resíduos químicos, valor nutritivo, confiança no produto ou empresa).

No que se refere à certificação⁴³, NASSAR (1999) sugere dois principais objetivos para a certificação: *do lado da oferta* - para garantir um conjunto de atributos do produto por meio de um instrumento de certificação (frequentemente na forma de um selo ou certificado)⁴⁴ e, *no lado da demanda*, para convencer o consumidor de que determinado produto tem certos atributos por ele procurados (produtos orgânicos, produtos com origem conhecida, produtos diretos de pequenos produtores).

Na verdade, para SPERS (2000:303) os certificados de qualidade surgem como *“alternativa para comprovar os atributos intrínsecos e fazer com que os consumidores fiquem mais seguros quanto ao seu consumo, principalmente quando se trata de alimentos, um produto básico e necessário à sobrevivência humana”*. Além disso, é importante salientar que essa demanda por certificação em alimentos não advém somente dos

⁴⁰ Nesse aspecto, a carne vermelha possui uma “propaganda negativa” ao contrário do que vem se observando com as carnes brancas.

⁴¹ O conceito de segurança do alimento difere de segurança alimentar, por esta última estar relacionada à confiança do consumidor em receber uma quantidade suficiente de alimentos para a sua sobrevivência ou do país em poder fornecer essa quantidade (SPERS, 2000).

⁴² Selos, certificados, marcas e/ou rotulagens.

⁴³ A certificação visa acima de tudo garantir que atributos, processos ou serviços de determinado produto enquadraram-se em normas pré-estabelecidas.

⁴⁴ Nesse caso, a certificação cria um instrumento de exclusão e seleção de firmas e produtos.

consumidores, mas, em alto grau, de supermercados e importadores, que visualizam nessa ferramenta um excelente diferencial entre seus concorrentes.

Outra explicação para a busca de certificados é que, além de melhorar a segurança e a qualidade dos alimentos, “os certificados também são uma forma de evitar ações oportunistas por parte das empresas que alegam processos ou ingredientes que não realizam ou utilizam, mas podem ser explorados na comunicação junto aos consumidores por serem em muitos casos de difícil comprovação” (SPERS, 2000:303).

Em relação aos certificados de origem, muito se tem comentado sobre a necessidade de implementar a rastreabilidade dos produtos, particularmente em virtude de crescentes problemas fitossanitários, como no caso da “vaca louca”, diagnosticada pela primeira vez na Inglaterra em 1986 e que afeta o sistema nervoso central dos bovinos. Rastreabilidade consiste em reencontrar o histórico, a utilização ou a localização de um produto qualquer por meios de identificação e registros, ou seja, o ponto básico em qualquer programa de rastreabilidade é garantir um produto seguro e saudável em todas as fases do processo produtivo (produção, industrialização, transporte/distribuição e comercialização), possibilitando identificar a *origem*, quando e se necessário (SANS & FONTGUYON, 1998).

O sistema francês de rastreabilidade bovina, por exemplo, inicia-se com a carteira de identificação individual (*Document d’Acompagnement des Bovins - DAB*) requerida para cada bovino francês, que registra todos os dados referentes a sua origem (nome, número de registro, sexo, raça, filiação, data de nascimento, número do criatório, movimentações – de compra, venda, controle sanitário etc.). No abate e processamento dentro do frigorífico, as informações constantes da “carteira de identidade” do animal são repassadas via etiqueta para a carcaça e, posteriormente, para seus cortes primários até alcançar as gôndolas de supermercados, completando o processo de rastreabilidade.

GRYNA (1992, v.3) salienta ainda que a rastreabilidade é necessária, especialmente para assegurar que apenas materiais e componentes de qualidade façam parte do produto, permitindo o retorno de produtos suspeitos numa base precisa, localizando as causas de falhas e tomando medidas corretivas a custo mínimo.

De fato, a rastreabilidade poderia ser implementada em qualquer tipo de alimento, mas JANK (1999) argumenta que o seu elevado custo induz a que o sistema restrinja-se àqueles em que ocorre um ou mais dos seguintes fatores: elevada perecibilidade do produto e elevado risco de contaminação; necessidade de comprovação de inocuidade e sanidade em todos os elos da cadeia, determinando as responsabilidades; existência de um mercado

consumidor de produtos de alta qualidade, inclusive, disposto a pagar mais por um produto rastreado; casos especiais de controle sanitário estrito, por motivos religiosos ou de creche etc⁴⁵.

No caso da carne bovina, os atributos valorizados pelo consumidor não divergem dos alimentos em geral. Para LAZARRINI *et. al.* (1996), aprecia-se, no entanto, com maior intensidade as seguintes características de qualidade: *palatabilidade* – relacionada à maciez, sabor e suculência⁴⁶; *aparência* – percebida por meio da cor, firmeza da gordura e do músculo e marmorização; *conveniência* – apresentação do produto já cortado ou fatiado para a utilização rápida; *nutrição* – teor de ferro, zinco e vitaminas do complexo B e aminoácidos essenciais; *saúde e segurança do alimento*.

Independente dos atributos valorizados pelo consumidor, é indiscutível a importância da carne bovina na dieta alimentar e o potencial de crescimento brasileiro existente para esse item da cesta básica. Este último fato depende, em primeira instância, da melhora do poder de compra dos consumidores brasileiros e da capacidade da cadeia de produção se adequar ao aumento do consumo.

Segundo IEL, CNA & SEBRAE (2000), o consumo de carne bovina no Brasil segue as disparidades de renda existentes. O grupo de renda elevada tem taxas de consumo semelhantes às dos maiores consumidores mundiais, mais de 50 kg/hab/ano, enquanto as camadas de baixa renda têm ingestão de países de mais baixo consumo, com menos de 10 kg/hab/ano. Além disso, têm-se também as distorções regionais. Enquanto nove milhões de gaúchos consomem 70 kg de carne bovina *per capita* (com preferência pela costela), 35 milhões de nordestinos consomem apenas 5 kg (preferencialmente ponta de agulha e língua). Torna-se, pois, imperativo para o crescimento do mercado interno, a melhoria da renda ou o fornecimento de produtos por preços menores.

2.3 Principais agentes da cadeia de produção da carne bovina

Como mencionado anteriormente, a CPA da carne bovina estende-se desde o fornecimento de insumos para as pastagens e para a criação de gado, passando pelo

⁴⁵ No Brasil, muito se tem comentado a respeito da importância da rastreabilidade e de quais seriam os caminhos para que a cadeia produtiva de gado de corte possa construí-la. Porém, pouco se tem feito para implementá-la.

⁴⁶ No caso da maciez da carne, esta depende da idade do animal, do manejo pré e pós-abate, da base genética utilizada e do uso de processos de maturação, estímulos elétrico, cálcio e outros. Já no caso do sabor e

processo de produção animal, abate, industrialização e comercialização (atacado e/ou varejo) até chegar ao consumidor final, seja no mercado doméstico ou internacional. Além disso, figuram-se também várias entidades de apoio à cadeia de produção, agindo direta ou indiretamente sobre ela mediante a introdução de recursos, produtos, controles e políticas voltados à produção de carne bovina, conforme pode ser observado na Figura 5.

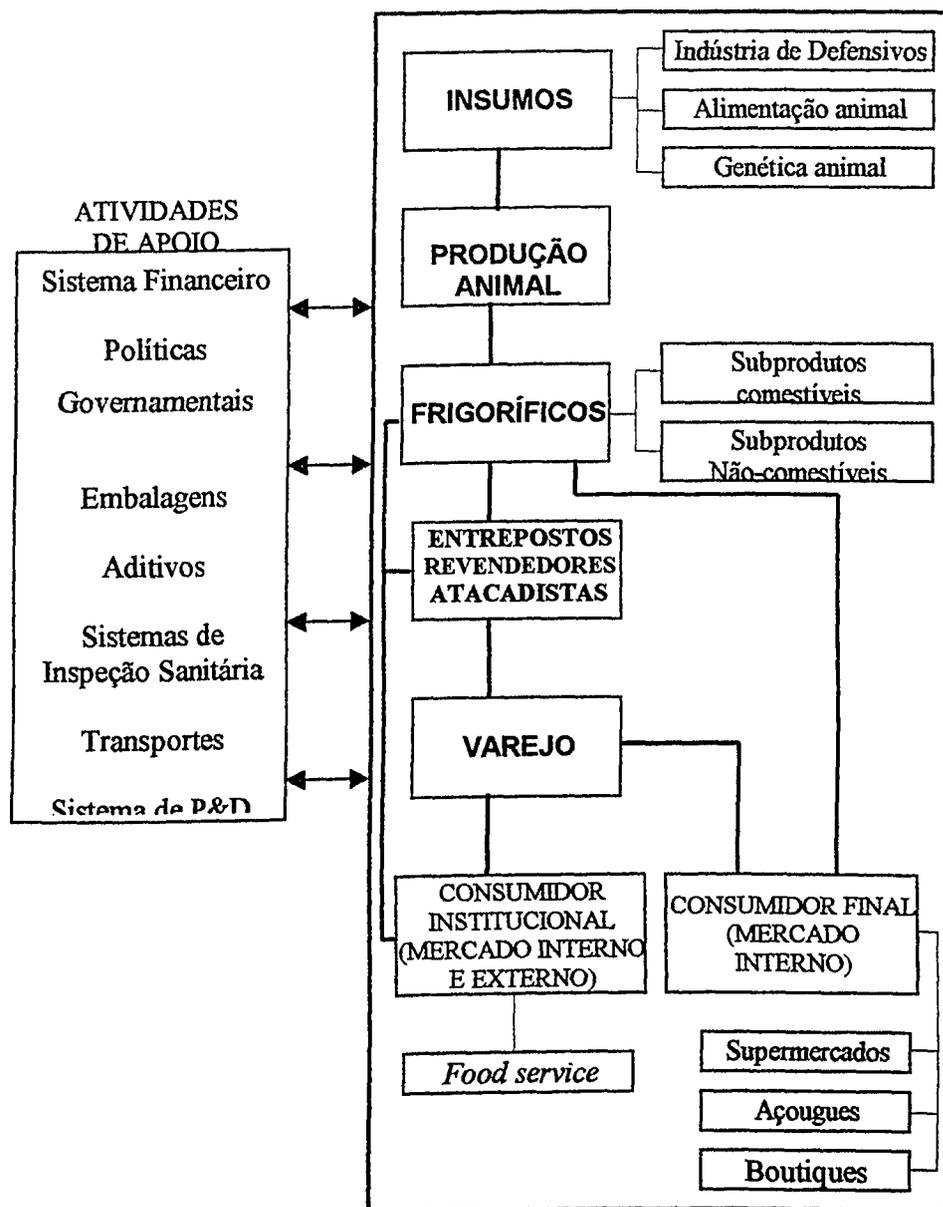


FIGURA 5: Cadeia produtiva da carne bovina.

Fonte: IEL, CNA & SEBRAE (2000).

suculência da carne, estes normalmente estão associados à presença de gordura intramuscular – também chamada de gordura entremeada ou “marmorizada” – presente principalmente nas raças britânicas.

Dada a amplitude e complexidade de analisar cada agente da cadeia produtiva de carne bovina, o enfoque deste trabalho se restringirá à produção animal, processamento (frigoríficos) e distribuição (varejo), evidenciando-se as principais estratégias desses três agentes, suas características produtivas e competitivas.

Antes, porém, é válido distinguir a estrutura de mercado de cada segmento da cadeia produtiva da carne bovina: o oligopólio e a concorrência perfeita. No caso do setor produtivo, observam-se condições mais próximas às do mercado teórico de concorrência perfeita: grande número de produtores, produtos freqüentemente homogêneos, relativa facilidade de entrada de novos ofertantes e informações tecnológica e econômica bastante acessíveis à maioria dos participantes. A competição entre produtores agropecuários é, na verdade, tão elevada que se torna praticamente impossível a um produtor isolado manipular os preços no mercado. Ao contrário, são *price takers* (tomadores de preço), ou seja, poucas e grandes empresas negociam com muitos pequenos produtores, indispondo alternativas viáveis para os últimos colocarem produtos no mercado, a não ser através de oligopsonios e/ou monopsonios, como mostra a Figura 6:

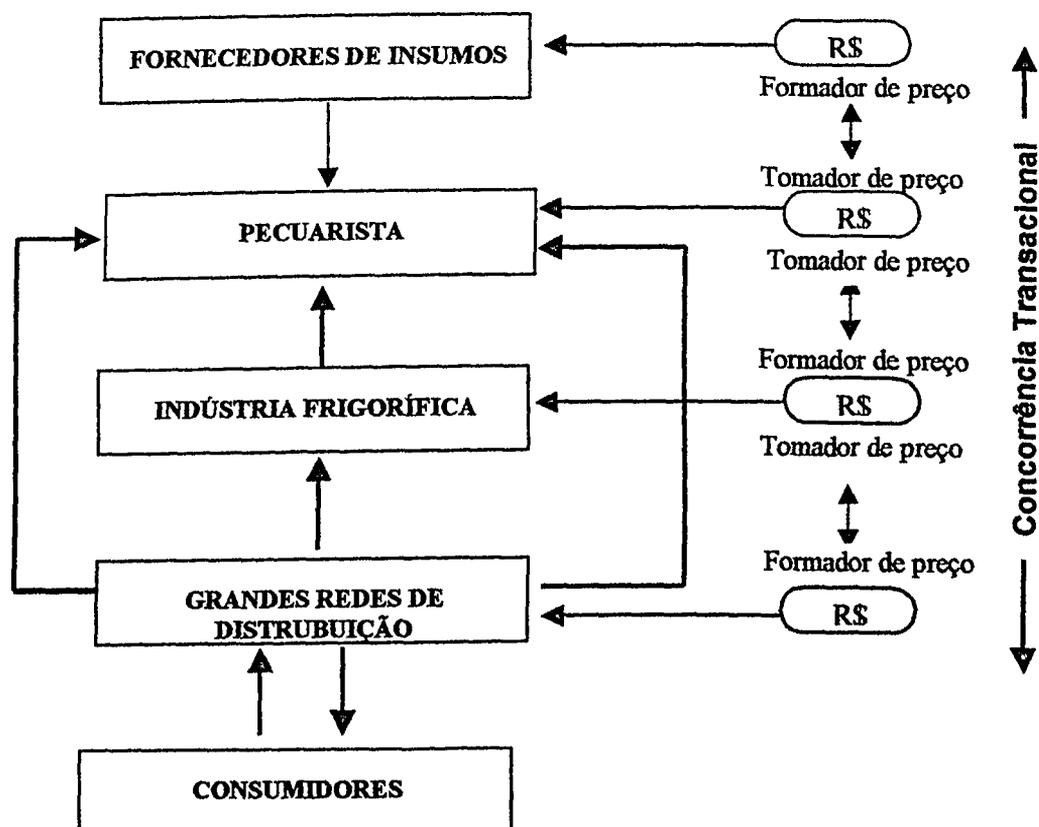


FIGURA 6: Propriedades concorrenciais de cada segmento da cadeia produtiva da carne bovina.

No caso dos outros três elos – indústria frigorífica, indústria de insumos e comércio varejista -, estes são caracterizados como oligopólio, ou seja, algumas poucas empresas dominam um mercado, dividindo entre si a área de atuação, limitando os custos de concorrência e fixando preços que ampliem muito a margem de lucro. Neste caso, as barreiras à entrada são altas e, por isso mesmo, a ameaça de entrada é pequena⁴⁷.

Tendo como base o fluxo de informações e o maior poder de governança praticado pelo setor de distribuição, este será primeiramente analisado, seguido pela indústria frigorífica, que, até princípios da década de 70, possuía maior soberania ao longo da cadeia produtiva da carne, e, por último, os produtores rurais, que, em sua minoria, vêm percebendo que é preciso vender de acordo com a demanda (seja por imposição do varejo, seja pelas mudanças de hábitos e preferências dos consumidores) e não vender em função do que se produz.

2.3.1 Distribuição e Consumo Final

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 1996), a distribuição alimentar em livre-serviço (todos os formatos de lojas considerados) conta com 41.000 lojas, as quais representam 85% da distribuição de produtos agroalimentares e suprem 80% da população brasileira, com um faturamento anual de 55,5 bilhões de reais em 1998 e gerando empregos diretos na ordem de 666.752 pessoas.

Com relação às empresas de hipermercados, foco principal desta seção, esse tipo de comércio surgiu com a implantação, em 1973, no Brasil da empresa francesa Carrefour, tendo entre suas características a grande autonomia de gestão de cada loja da rede. Até então, as indústrias exerciam uma dominação notória em suas relações com os distribuidores, visto que a demanda era superior à oferta e havia pouca organização por parte dos varejistas.

No entanto, a partir dos anos 1970, notou-se uma inversão de cenários, tendo os mercados tornado-se cada vez mais competitivos, com uma oferta potencial superior à demanda de carne processada, proporcionando aumento de margens e lucratividade ao setor supermercadista.

⁴⁷ O conceito de barreira de entrada indica a vantagem competitiva criada por uma empresa já estabelecida em determinado mercado em relação às outras empresas entrantes, podendo se dar mediante economias de escala, diferenciação de produtos patenteados, identidade de marca, exigências de capital, acesso à

Após 1994, com a relativa estabilidade de preços alcançada pelo Brasil, os supermercados viram-se obrigados a redefinir suas estratégias de atuação privilegiando cada vez mais a necessidade de obter resultados operacionais em detrimento dos resultados financeiros⁴⁸. Observou-se também o aumento da necessidade de inovações dinâmicas ao nível dos serviços prestados pelos supermercados, devido à rápida imitação/adaptação de novas práticas que se observam no setor e à pressão sobre a rentabilidade das firmas líderes (BRUM, 2000).

Além disso, intensificou-se a ameaça de entrada de grupos estrangeiros no mercado brasileiro, o que pode ser comprovado pelo grande número de operações de compra de supermercados brasileiros. No que tange aos 10 maiores hipermercados em 1987, por exemplo, restaram apenas seis em 1999 (Carrefour, Pão de Açúcar, Sendas, Bom Preço, Paes Mendonça e Real), concentrando ainda mais esse setor caracterizado como oligopólio e aumentando consideravelmente a competição intrafirmas (varejistas) e seu poder de negociação em relação à indústria.

Para WEDEKIN & NEVES (1995), as condições de poder e liderança do segmento de distribuição sobre o produtor e o processador são viabilizadas pela revolução da informática e pelos processos de comunicação e têm origem no contato mais próximo com o consumidor, proporcionando maior capacidade de identificar as tendências de consumo e de *downgrading* (substituição de produto por outro similar ou de preço inferior) ou modificações de fidelidade. Possui ainda maior coordenação dos fluxos de mercadoria, garantindo melhor gerenciamento dos produtos, seja pela redução de estoques na indústria, no atacado e no varejo, seja pelo aumento do giro das mercadorias. Outra condição de poder refere-se à definição de marcas próprias, proporcionando maior identificação do consumidor com o varejista, favorecendo o reforço da imagem do produto e da marca na mente do consumidor (*mindshare*).

Com relação ao aumento da competição intra-firmas, tornou-se imperiosa a necessidade de redução dos custos associados à distribuição. Posto que os preços não são tão flexíveis, e que a pressão sobre os custos internos da firma respeitam determinado limite, ganham importância a busca pela redução dos custos externos (incluindo os custos de transação) e o desenvolvimento de estratégias visando tornar a oferta percebida como distinta dos seus concorrentes, ou seja, aumentar a especificidade dos produtos.

distribuição, vantagem de custo absoluto, curva de aprendizagem, acesso a insumos necessários, entre outros (PORTER, 1985).

De acordo com NEVES (2000), maior especificidade pode ser alcançada a partir da diferenciação dos seguintes recursos:

- **atributos do produto**, como: aparência visual, origem, sanidade, qualidade, sabor, teor de ingredientes, desempenho, durabilidade e estilo;
- **serviços** oferecidos, como: frequência de entrega (permitindo regularidade e diminuição de estoques), ou formato de entrega (produto já limpo, pronto para exposição em gôndolas, para processamento ou para uso específico do cliente), instalação, treinamento do consumidor e serviços de manutenção;
- **atendimento** e relação próxima com o cliente industrial, competência, educação, credibilidade e reputação;
- **marca**, que simboliza a imagem da empresa no mercado.

Direcionada ao agronegócio, a diferenciação possibilita promover diferenças estratégicas entre os mercados de *commodities* e de especialidades, as quais podem ser, segundo JANK & NASSAR (2000), identificadas como se segue no quadro abaixo:

TABELA 3: Diferenças estratégicas entre *commodities* e especialidades no *Agribusiness*.

CARACTERÍSTICAS	COMMODITIES	ESPECIALIDADE
Controle sobre preços	Nenhum	Maior
Margem sobre vendas	Baixa	Alta
Giro de vendas	Alto	Baixo
Barreira à entrada	Menores	Maiores
Estratégia genérica da empresa	Liderança em custos/escala	Diferenciação
Fatores de sucesso (exemplos)	<ul style="list-style-type: none"> • Exploração de economias de escala e escopo • Ganhos de produtividade • Inovação/racionalização de processos • Rápida incorporação de tecnologias de sucesso • Eficiência na logística • Eficiência financeira 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos em <i>marketing</i> • Exploração de marcas • Posicionamento em segmentos específicos do mercado • Inovação de produtos • Exploração de nichos • Denominação de origem • Selos de Qualidade

Fonte: JANK & NASSAR, 2000.

Como pode ser visto, com relação ao controle de preços, na comercialização de *commodities* no mercado *spot*, a firma não tem nenhum controle, enquanto que, para produtos com especificidade existe uma maior capacidade por parte das empresas na

⁴⁸ Havia um ganho financeiro muito grande no período de inflação pelos supermercados devido à diferença

determinação do preço. Em consequência disto, pode-se dizer que normalmente a margem sobre as vendas acaba sendo baixa para as *commodities* e alta para as especialidades.

Devido à diferença mínima dos produtos *commodities*, a barreira à entrada de novas firmas é baixa, ocorrendo o oposto para os produtos especializados. Dessa forma, as empresas que pretendem expandir sua abrangência devem realizar altos investimentos em propaganda e na exploração de nichos diferentes, diferenciando seus produtos dos demais concorrentes já presentes no mercado.

Diferentemente, as empresas que comercializam *commodities* devem focar entre suas estratégias uma eficiência de custos de produção e logística, beneficiando-se de ganhos de escala e escopo, já que há pouca possibilidade de inovação de produtos.

A marca do produto também sinaliza diferenciação e pode ser considerada um 'estoque de informações' construído pela empresa no passado. Os compradores que pagam um preço *premium* para uma marca bastante conhecida estão efetivamente pagando um 'seguro' para garantir a qualidade do produto. O consumidor pode evitar esse adicional de preço comprando um produto mais barato, com marca menos conhecida, mas terá de arcar com maior risco de variação de qualidade. Se o custo da informação exceder o preço *premium*, o consumidor pode usar o preço mais elevado como um indicador, ou garantia de melhor qualidade (DOUGLAS, 1992).

Acredita-se, entretanto, que, no Brasil, a parcela de produtos alimentícios com marcas próprias não ultrapasse 10% das vendas totais, ao passo que, em países como a Suíça e Alemanha, este número gira em torno de 30% e na Inglaterra cerca de 50%. Há indícios de que quanto maior a concentração do setor varejista, maior a participação de marcas próprias (MACHADO FILHO & ZYLBERSTAJN, 2000).

A rastreabilidade como fator diferencial de competitividade para o negócio também passa a ser adotada por algumas empresas desse segmento, buscando, além do fortalecimento da imagem institucional da empresa e de sua marca, desenvolver relações entre fornecedores e definir uma nova estrutura de coordenação da cadeia (MACHADO, 2000).

De acordo com pesquisa do SINCOCARNE (1998), os supermercados vêm ganhando espaço como canal de comercialização priorizado da carne bovina, respondendo por 67% das vendas atuais do varejo. Segundo essa mesma pesquisa, os açougues praticam preços entre 10 e 20% menores que os supermercados, porém não oferecem a mesma comodidade

e conveniência. Outro aspecto importante é que os supermercados, por utilizarem promoções e propagandas mais eficientes, conseguem vender a imagem de possuir preços menores que os açougues. O grande diferencial do açougue continua sendo a possibilidade do cliente escolher o produto que vai consumir, em função da relação direta com o açougueiro (IEL, CNA & SEBRAE, 2000).

Essa crescente opção dos consumidores pela compra em supermercados, principalmente mediante o sistema de auto-serviço (venda de cortes já fatiados ou de peças embaladas, seja em *boxed beefs* ou em *consumer units*⁴⁹), faz com que esse segmento ganhe poder de negociação e seja um dos principais focos de disputa dentro do sistema carnes, não apenas em relação à perda da competitividade dos açougues e distribuidores tradicionais, mas também ao entrar nas próprias margens dos frigoríficos e produtores.

Na verdade, a seção de carne bovina é considerada um “chamariz” ou ponto de atração de clientes nos supermercados, por ser um produto básico e importante na dieta alimentar dos consumidores. Por isso, normalmente, está localizada ao fundo do estabelecimento, dando oportunidade do cliente passar por diversas seções e sentir-se impulsionado a comprar outros produtos.

Também, a pressão advinda da maior demanda por produtos frescos de qualidade e do crescimento da participação destes como um dos fatores que induzem à compra em supermercados, aumenta a necessidade de ofertar carne bovina *in natura* com garantia de procedência, validade e preços competitivos.

2.3.2 Abate e Processamento

O setor de abate e processamento vem passando nos últimos por um processo de reestruturação importante, resultado da queda significativa da margem de lucro deste setor antes acostumado com altos incentivos fiscais e cobertura dos custos de produção via processo inflacionário. Toma-se, pois, relevante elucidar as principais características deste setor, parte fundamental da cadeia produtiva da carne bovina.

Como primeiro aspecto a ser explicitado tem-se no decorrer da história deste setor – e que na maioria das vezes acaba impedindo uma maior competitividade – a expansão da capacidade de abate dos frigoríficos muito à frente da demanda. Essa situação é elucidada

⁴⁹ *Boxed beefs* são carnes desossadas pelos fornecedores, mas cortadas e embaladas pelo supermercado. *Consumer units* são carnes desossadas, cortadas e embaladas pelos fornecedores, cabendo ao supermercado apenas a exposição na gôndola.

por FIGATTO (2001), que cita a ociosidade das plantas como um dos principais fatores desencadeadores das crises do setor, levando ao fechamento de várias delas.

Esse problema também é destacado por SIFFERT FILHO & FAVERET FILHO (1998), ao afirmarem que as empresas ligadas ao segmento de exportação apresentam elevado nível tecnológico, estando aptas a responder às demandas tanto de aumento de exportação como de elevação do nível de exigência do consumidor, mas apresentam elevado nível de ociosidade de seu parque industrial. No Mato Grosso do Sul, por exemplo, a ociosidade está em torno de 25%, enquanto no Rio Grande do Sul supera 65% da capacidade instalada.

Parte explicativa dessa ociosidade está relacionada ao deslocamento do rebanho na década de 70 para os estados da região Centro-Oeste do país, em busca de terras mais baratas. Isso fez com que muitas indústrias não só mantivessem suas plantas nas regiões Sul e Sudeste, como também as ampliassem e modernizassem em outros estados.

Esses novos investimentos não significaram um simples deslocamento do parque industrial do Sul/Sudeste do país para os novos mercados, e sim um incremento significativo da capacidade produtiva. O crescimento no volume de produção, favorecido em parte pelos incentivos fiscais dados pelos estados, acabou provocando um acelerado aumento na capacidade produtiva, que não foi acompanhado na mesma proporção pelo crescimento no rebanho bovino e, principalmente, pela demanda de carne tanto a nível interno como externo. Isso levou a um crescimento acelerado da capacidade ociosa dos frigoríficos (CASTRO & FONSECA, 1995; LAZARINI, MACHADO FILHO & LAZARINI NETO, 1995; FAVERET FILHO & DE PAULA, 1998).

Com o processo de estabilização da economia brasileira no início da década de 90, os frigoríficos começaram a sentir o impacto de sua elevada capacidade ociosa e dos altos custos de transporte em função da distância entre o mercado consumidor (centros urbanos das regiões Sul e Sudeste) e o mercado de matéria-prima (região Centro-Oeste). Com isso, foram promovidas reestruturação e concentração do setor de frigoríficos bovinos, com a desativação e paralisação de vários estabelecimentos de abate de elevada capacidade e qualidade. No lugar desses frigoríficos surgiram frigoríficos de menor porte e de qualidade inferior (PICCHI, 1999).

Porém, a mesma estabilização econômica que demonstrou os altos custos de produção dos frigoríficos, também provocou o crescimento do poder de compra da população brasileira, que, com isso, passou a consumir mais carne, aí incluída a carne

bovina. Com o consumo apresentando novo fôlego, muitos frigoríficos começaram a voltar a abater e investir em novos projetos (PIGATTO, 2001).

As Portarias 304⁵⁰ e 145⁵¹ provocaram efeitos que atingiram diretamente os frigoríficos – principalmente os que atuam exclusivamente no mercado interno, fazendo com que houvesse investimento maciço dessas empresas para se enquadrarem nas novas condições, onerando os custos de produção. Já para as empresas que exportam seus produtos, não houve muitas transformações, uma vez que os países importadores exigem regras mais rígidas de corte e embalagem.

Muitos frigoríficos viram essas portarias como um estímulo para investimentos em melhoria da qualidade da carne, permitindo o acesso a novos mercados, a divulgação da sua imagem e da marca do frigorífico junto aos consumidores. Essas portarias também permitiram a melhoria da imagem da carne, com conseqüente expansão do mercado interno e externo, possibilitando um combate mais efetivo as unidades clandestinas.

A existência de um *gap* no abate e processamento de animais, indo desde plantas que seguem o padrão mundial de exportação até frigoríficos de abate clandestino e charqueadores que utilizam tecnologias extremamente rudimentares⁵² foi, inclusive, ressaltada por JANK (1998). Tal fato, segundo esse autor, redundava na incapacidade de manter padrões generalizados de qualidade no setor de carnes, particularmente no caso do boi.

Apesar das portarias, alguns problemas persistem. Existem distribuidores atacadistas e açougues que preferem a carne com osso, para poderem eles realizar a desossa de acordo com o gosto do freguês. O transporte da carne com osso (carcaça) levanta um problema sério, que seria a necessidade de retorno dos restos da desossa – aparas, sebo e ossos – para as indústrias de insumos que vão transformá-los em suplementação da alimentação animal. Essa volta gera novo custo de transporte (PIGATTO, 2001).

O declínio do processo inflacionário também teve seu efeito sobre a margem de comercialização dos frigoríficos ao reduzir, significativamente, o lucro financeiro advindo das operações de aquisição da matéria-prima a prazo e a valorização constante do produto

⁵⁰ A Portaria nº 304 de 22/04/1996 estabelece que somente poderá ser feita entrega de carne de bovinos, com temperatura de até 7° C, em cortes padronizados, devidamente embalados e identificados, apresentado-se para comercialização contendo as marcas e carimbos oficiais com a rotulagem de identificação.

⁵¹ A Portaria nº 145 de Set/1998, porém em vigor desde 04/01/1999 prevê a venda de carne desossada ou cortada com osso dos frigoríficos ou distribuidores para o setor. A venda para o setor varejista deverá ser feita em caixas ou containeres apropriados.

acabado. Tratava-se um padrão fortemente mercantil, onde prevalecia a lógica de comprar barato e vender caro (FAVERET & DE PAULA, 1997). Soma-se a isso a queda do preço real dos subprodutos do boi (couro, sebo etc), em função da concorrência de produtos de origem vegetal e sintéticos.

É importante notar que no caso da pecuária de corte os incentivos fiscais para que empresas de abate e processamento se instalem nos estados têm sido bastante utilizados pelos governos estaduais, ao considerar, principalmente, o efeito multiplicador sobre o desenvolvimento regional que uma nova unidade industrial promove. Dentre alguns instrumentos e incentivos fiscais utilizados pelos estados têm-se: isenções tributárias; doações de terrenos; instalação de infra-estrutura sem ônus para a empresa; diferimento dos tributos devidos e concessão de crédito subsidiado pelo estado.

Programas de Apoio à Produção de Novilho Precoce tornaram-se bastante comum nos principais estados onde a pecuária de corte tem relevância econômica. Apesar das diferenças em termos de incentivos fiscais, vários frigoríficos foram credenciados junto a esse Programa, distribuídos pelos principais estados brasileiros conforme a figura 7⁵³:

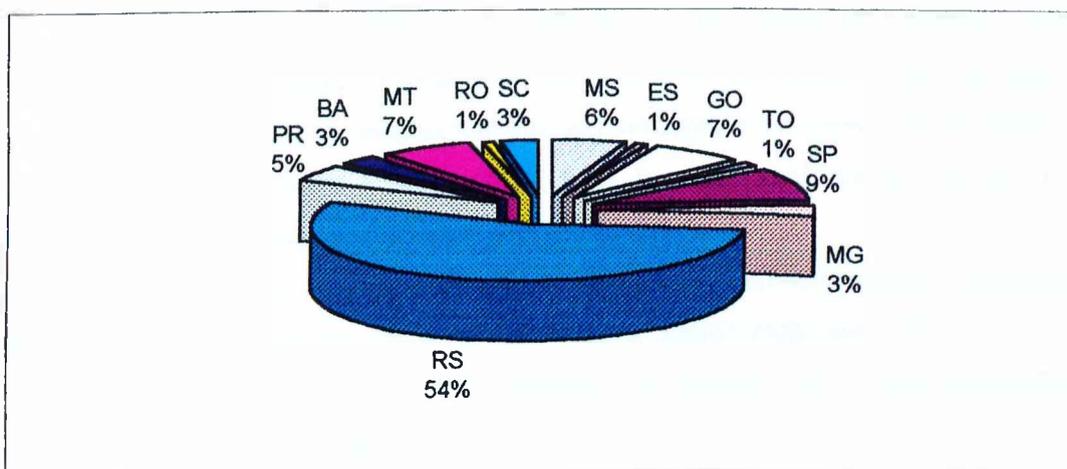


FIGURA 7: Frigoríficos credenciados nos Programas Estaduais de Apoio à Produção do Novilho Precoce.

Fonte: Projeto Novas Fronteiras da Cooperação para o Desenvolv. Sustentável (1998).

⁵² Estimativas de agentes que operam no mercado apontam que o setor informal deve corresponder a cerca de 50% do abate total de bovinos no país.

⁵³ Além de reduzir o custo da indústria frigorífica, esses programas procuravam aumentar a arrecadação de ICMS para os governos estaduais a partir da maior rotatividade do rebanho, e promover benefícios aos produtores rurais. No caso do Rio Grande do Sul, este apresenta o maior número de indústrias cadastradas

A fragilidade financeira da indústria frigorífica também tem sido atribuída em boa parte à concorrência predatória das empresas que sonexam. Deve-se observar, no entanto, que a clandestinidade não está vinculada apenas à cobrança de ICMS, mas também à cobrança de outros tributos (PIS, COFINS, FUNRURAL) e, principalmente, aos custos relativos ao atendimento da legislação sanitária (que é um custo inerente aos frigoríficos legalizados e fundamental para garantir a segurança dos alimentos). Estimativas indicam que os impostos totais incidentes sobre a cadeia produtiva da carne alcançam hoje a marca de 30% do preço final do produto. Em consequência, identifica-se um grande número de abatedouros clandestinos, que operam completamente à margem do mercado formal, o que gera uma concorrência predatória para com as empresas “legais”, agravando os problemas de ordem sanitária e dificultando o controle de qualidade dos produtos comercializados⁵⁴.

Apesar da carne ser considerada o produto principal do abate bovino, seus subprodutos – couro, sebo, vísceras e osso – e os produtos industrializados, que têm na carne bovina sua principal matéria-prima ou importante componente do produto final, representam importante parcela no valor total gerado pelo setor, além de ser em alguns casos a diferença entre o prejuízo e o lucro para muitos frigoríficos.

Pode-se dizer que a eficiência operacional de um frigorífico torna-se, então, dependente da matéria-prima – responsável por 80 a 85% dos custos de um frigorífico. Essa forte dependência dos animais implica em reclamação corrente dos frigoríficos, especialmente no que tange à obtenção de lotes mais padronizados em termos, por exemplo, de peso e genética semelhantes e de qualidade.

Em contrapartida, os produtores reclamam que, para adotarem novas tecnologias visando à maior qualidade das carcaças, regularidade, padronização e/ou diferenciação da oferta da matéria-prima (carcaça), seria necessário um estímulo real – uma premiação – para os diferentes atributos requeridos.

Existem divergências até mesmo sobre qual a necessidade de classificação e/ou de tipificação das carcaças, já que a tipificação busca estabelecer um “padrão ótimo” de mercado para as carcaças, definindo atributos como conformação (carcaças convexas, retilíneas, côncavas etc.), acabamento, teor e tipo de gordura e outros, enquanto a classificação busca apenas separar as carcaças em determinadas classes (normalmente, por

devido ao fato de contar com um programa de incentivo voltado exclusivamente para a indústria, diferentemente de outros estados em que o setor pecuário também era beneficiado.

⁵⁴ É fato que a descentralização da inspeção veterinária dos produtos de origem animal veio a agravar ainda mais o nível de clandestinidade do setor.

origem, sexo, idade e tipo de corte, via código de barra), sem qualquer julgamento sobre quais atributos seriam mais importantes ou desejáveis (JANK, 1998).

Por último, vale ressaltar que o mercado interno concentra grande parte da carne comercializada pelo setor de abate e processamento, sendo sua distribuição realizada, cada vez com maior intensidade, pelas grandes redes de supermercados, provocando efeito de excessiva influência e capacidade de pressão destas. Nesse sentido, alguns frigoríficos vêm percebendo que se tornam vulneráveis e com menor capacidade de assegurar sua margem, uma vez que passam a comercializar parte importante (quando não total) de sua produção com apenas uma grande rede de varejo.

2.3.3 Produção Primária

Um dos aspectos que ainda permite a sustentação da atividade de pecuária de corte, aparentemente pouco atrativa, refere-se ao baixo risco que os produtores incorrem no processo produtivo, principalmente em virtude da capacidade que os fornecedores de bovinos têm em adiar a entrega do produto à agroindústria. De um lado, o boi pode ser mantido no pasto sem necessidade ou dificuldades de equipamentos de armazenagem, e, por outro, os desencaixes monetários são relativamente baixos, conferindo maior autonomia de comercialização ao produtor, escolhendo o melhor momento para vendê-lo e, assim, aumentando seu poder de negociação diante dos compradores.

Destaca-se, também dentro da bovinocultura, o baixo custo em incrementar inovações tecnológicas na pecuária bovina. Dentre as técnicas e ferramentas atualmente empregadas nessa atividade produtiva, como a inseminação artificial e semi-confinamento, poucas demandam grandes dispêndios de capital e, ao serem empregadas, promovem razoável retorno do valor investido.

Muitas das mudanças no padrão tecnológico deste setor já podem ser identificadas ao analisar os dados do ANUALPEC, 2000 (Tabela 4). Como se pode constatar, o número total de cabeças confinadas praticamente dobra no período entre 1991 e 2000; os semi-confinamentos, que envolviam 175.000 cabeças (1991), alcançaram a marca de 1.550.000 cabeças em 2000 e, no que tange ao número de cabeças ocupando área de pastagem de inverno, este teve uma variação de 200% entre 1991 e 2000.

TABELA 4: Evolução do rebanho, produção, abate e padrão tecnológico utilizado na pecuária brasileira

REFERÊNCIAS	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000*
<i>REBANHO</i>										
N.º de cabeças (MM)	155,3	153,8	152,1	152,8	153,4	151,0	151,6	153,6	157,0	157,5
Prod Bezerros (MMCab)	31,0	30,7	29,9	30,6	33,0	32,9	32,2	33,3	34,8	36,1
<i>PRODUÇÃO/ABATE</i>										
MM Cabeças	28,1	30,4	29,7	29,2	31,6	33,8	31,2	31,3	31,6	35,7
Produção (M Ton Carc)	5.811	6.196	6.011	6.021	6.467	6.863	6.410	6.501	6.522	7.322
Taxa de Abate (%)**	18,2	19,8	19,5	19,1	20,6	22,4	20,6	20,4	20,1	22,7
<i>ENGORDA NTENSIVA</i>										
Confinamento(M.Cab.)	785	825	810	1.005	1.240	1.435	1.590	1.415	1.555	
Semi-confin. (M.Cab)	175	250	355	515	715	985	1.315	1.850	1.535	
Past.. Inverno (M. Cab)	555	745	895	1.100	1.350	655	1.055	1.285	1.140	

Fonte: Censo Agropecuário do IBGE 95/96 e ANUALPEC, 2000.

* Projeção

**Quantidade de cabeças abatidas sobre o total de cabeças existentes

M Cabeças = Milhares de Cabeças

MM Cabeças = Milhões de Cabeças

M Ton. Carc. = Milhares de Toneladas de Equivalente Carcaça

Diferentemente da avicultura, em que se observa uma convergência em torno de poucas linhagens e grande homogeneidade tecnológica, organizacional e gerencial, principalmente por integrar-se à agroindústria, as várias opções genéticas disponíveis e a própria influência dos produtores na escolha ou combinação de raças, motivados por condições particulares como clima, região, sistemas de produção entre outros, proporcionam uma variedade de rotas tecnológicas para a bovinocultura (SIFERT FILHO & FAVERET FILHO, 1998). Entretanto, se, de um lado, permite ao produtor maior autonomia na eleição de fatores mais adequados a sua realidade, de outro, dificulta a padronização para a indústria, tornando-se um entrave ao surgimento de relações de cooperação entre os agentes da cadeia produtiva da carne bovina.

De toda forma, ao mesmo tempo em que se intensifica a base tecnológica no campo, várias mudanças estão sendo efetuadas no gerenciamento, controle e manejo da atividade. Muitos produtores passaram a tratar a propriedade rural como empresa, tornando-se necessários o aumento da produtividade e o controle dos recursos financeiros, humanos e ambientais. Assim, passam a ser estabelecido, por exemplo, uma estação de monta para a cria, a seleção dos animais (por ganho de peso, precocidade da raça,

habilidade materna), o descarte de animais com problemas reprodutivos, a identificação individual do rebanho e um maior controle sanitário.

O próprio governo teve sua participação no processo melhoria da produtividade da bovinocultura. Por meio dos programas estaduais de apoio à produção de novilhos precoces, vários produtores conseguiram visualizar os possíveis “ganhos” que a carne de novilho precoce poderia lhes proporcionar, não apenas relacionados ao maior giro do capital, mas também pela agregação de valor que pode ser alcançada pela diferenciação da carne do novilho precoce em comparação com a carne comumente negociada no mercado *spot*, buscando investir no processo produtivo para alcançar maior precocidade do rebanho.

Para ser caracterizado como novilho precoce, o animal deve ter até 30 meses de idade e enquadrar-se nos parâmetros estabelecidos pela portaria ministerial MA 268/95, a seguir classificados e tipificados na Tabela 5.

TABELA 5: Classificação/Tipificação de carcaça do Novilho Precoce

Sexo/Peso: “S”	Maturidade: “M”
MI – machos inteiros; MC – machos castrados; F – fêmeas;	(J0) – animais com dentes de leite, exclusivamente; (J2) – animais com 02 dentes permanentes, sem queda dos dois primeiros médios (24 meses); (J4) – animais com, no máximo, 04 dentes permanentes, sem queda dos segundos médios (30 meses);
Conformação de Carcaça: “C”	Acabamento de gordura: “A”
(C) – convexa; (Sc) – subconvexa; (Re) – retilínea;	(2) - escassa - 01 a 03 mm de espessura de gordura; (3) – mediana - 03 a 06 mm de espessura de gordura; (4) – uniforme - 06 a 10 mm de espessura de gordura.

Fonte: ALMEIDA, 1998.

De acordo com relatório do Projeto Novas Fronteiras da Cooperação para o Desenvolvimento Sustentável, órgão federal responsável pelo Programa Nacional da Carne Bovina de Qualidade – Novilho Precoce, o número de propriedades cadastradas em programas estaduais de novilho precoce até agosto de 1998 pode ser observado pelos dados da Tabela 6.

TABELA 6: Propriedades cadastradas junto aos Programas Estaduais de Apoio à Produção do Novilho Precoce – Estados selecionados. Brasil, 1998.

ESTADOS	MS	SP	GO	ES	MG	RS	TOTAL
Propriedades	1233	450	1588	38	752	0	4061
ESTADOS	PR	BA	TO	MT	RO	SC	TOTAL
Propriedades	304	616	81	1425	48	150	2624
Total Geral							6685

Fonte: Projeto Novas Fronteiras da Cooperação para o Desenvolvimento Sustentável (1998).

Como se pode notar, 63,5% das propriedades cadastradas estão na Região Centro-Oeste, o que demonstra sua capacidade produtiva e tecnológica, além do pioneirismo no programa de apoio à produção de novilho precoce. Enquanto isso, na região Nordeste, o único estado com este tipo de programa de incentivo é o da Bahia. No caso do Rio Grande do Sul, este possui a peculiaridade de não possuir propriedades inscritas, embora apresente um rebanho de qualidade reconhecida. Tal situação, entretanto, é explicada devido aos incentivos do programa de novilho precoce nesse estado estarem voltados à indústria, e não aos produtores.

Com relação ao número de animais abatidos por meio do Programa de Apoio à Produção de Novilho Precoce, os resultados por estado podem ser observado nos dados da Tabela 7.

Apesar da inconstância dos dados, é possível perceber que os estados do Mato Grosso do Sul e Goiás vêm se destacando ao longo dos anos, por manterem melhores incentivos do que outros estados. No caso do Paraná e Minas Gerais, a redução no valor do ICMS em 1998 diminuiu o interesse dos produtores, afetando significativamente o número de abates de novilhos.

O programa mineiro de apoio ao novilho precoce foi, inclusive, um dos fatores influenciadores para o aparecimento da associação de produtores de novilho precoce estudada neste trabalho. Os produtores daquela associação perceberem a especificidade criada no Programa Estadual para a carne do Novilho Precoce, indispondo-se a comercializarem essa carne produzida/diferenciada lado a lado com a carne *commodity* e buscando novas formas de organização para conseguirem alcançar um *premium* por seu produto, inclusive, mediante parcerias com a indústria a montante e a jusante.

TABELA 7: Abates de Novilhos Precoces por estado - 1995 a 1998

ESTADOS	1995	1996	1997	1998	OBSERVAÇÕES
MS	105.195	110.635	137.773	54.731	jan a jun/98
GO	1.983	58.858	243.293	42.795	retirada do J4
MT	40.000	80.080	79.154	-	
BA	-	541	13.985	12.192	Dados até jun/98
RS	-	280.989	521.967	208.642	Out a dez/95 a mai/98
PR	-	2.700	3.427	154	Dados até jun/98
TO	-	-	1.481	4.841	Dados até jun/98
SP	-	-	-	12.310	Fev/97 a jul/98
MG	-	-	-	64.732	Dados de mai/94 a mar/98
ES	-	-	-	3.961	Começou em mar/98
TOTAL	147.178	533.803	1.001.078	404.358	

Fonte: Projeto Novas Fronteiras da Cooperação para o Desenvolvimento Sustentável (1998).

2.4 Principais desafios e estratégias genéricas da CPA da pecuária de corte

Com a abertura do mercado nacional, iniciada em 1990, e a estabilização da moeda a partir de 1994, as empresas passaram a utilizar diversas estratégias visando à sustentação e ampliação de seus mercados. Fundamentadas em um novo referencial de competição, essas estratégias buscaram estabelecer ao longo da cadeia produtiva de alimentos capacidade competitiva para atuar positivamente junto ao mercado, superando a grande ameaça do produto importado.

Nesse contexto, estratégias como de diferenciação do produto, busca de vantagem de custos, cooperação, integração com ênfase em relações contratuais, coordenação, internacionalização, fusões e aquisições, diversificação e segmentação de mercado são destacadas individualmente ou de forma conjunta, por autores como FARINA & ZYLBERSZTAJN (1992), BATALHA (1995), SIFFERT FILHO & FAVERET FILHO (1998) e AZEVEDO (2000), como sendo as mais freqüentes. Segundo esses autores, as estratégias acima referidas seriam integrantes de um conjunto de ações adotadas por empresas vinculadas ao setor de carnes para construir e sustentar vantagens frente ao seu ambiente de concorrência, apoiadas sob o conceito de cadeia agroindustrial.

Sem o objetivo de exaurir as possíveis estratégias concorrenciais, mas procurando elucidar os objetivos básicas das estratégias competitivas utilizadas no estudo de caso do capítulo seguinte, destacam-se as seguintes opções:

1) Segmentação de mercado: essa estratégia visa oferecer produtos mais adequados aos desejos dos consumidores por meio da produção de mercadorias para cada subconjunto homogêneo de preferências, diferenciados pelas classes de renda e de idade, tamanho e ciclo de vida da família, região geográfica, alternativas de compra, conveniência de produtos, entre outros.

2) Diferenciação de produto: Diferentemente da segmentação de mercado, que procura explorar os meandros de um mercado, a diferenciação é um processo de busca de elementos que distingam o produto de uma empresa das demais marcas concorrentes, possibilitando maiores margens, porque as empresas passam a ter maior poder discricionário sobre a precificação de seus produtos. É uma forma de competir por valor adicionado. Para tal, além da capacidade para captar os desejos multifacetados de clientes e dispor-se a satisfazê-los, a firma precisa saber comunicar os benefícios adicionais que são veiculados por meio do produto para que o consumidor possa reconhecê-los e pagar mais por isso (KENNEDY *et al.*, 1997).

3) Cooperação: Para a filosofia de cooperação, a expectativa é de que ocorram mudanças no comércio entre os integrantes de dada cadeia produtiva, passando de uma relação de mercado *spot* para de contratos de longo prazo, ou seja, que ocorram alianças mercadológicas de diferentes formas e complexidades, mas que propicie, a coordenação e integração da cadeia e benefícios mútuos ao sistema produtivo, principalmente pelo aumento da produtividade, pela redução de custos ao longo da cadeia e estabelecendo a manutenção da competitividade dos produtos finais.

Estas três estratégias - cooperação, diferenciação de produtos e segmentação de mercado - serão aqui consideradas pontos essenciais para a melhoria da competitividade sistêmica da carne bovina, determinando aos diferentes agentes produtivos novos arranjos organizacionais.

2.5 A necessidade de estratégias de cooperação na CPA da pecuária de corte

A falta de integração entre produtor, indústria processadora e distribuidor fica evidente quando se verifica o relacionamento via mercado *spot* da indústria de abate e

processamento com o produtor rural, em que não se valoriza a diferença de qualidade da matéria-prima e da indústria para com o distribuidor, marcado pela presença de interesses baseados preferencialmente em preços.

Entretanto, a crescente competitividade em termos qualitativos e quantitativos vem exigindo que os diversos segmentos da cadeia produtiva busquem formas de organização capazes de sobreviver dentro das incertezas, riscos e especificidades do mercado e ainda gerar crescimento adaptativo. Tornam-se, pois, necessárias ações conjuntas – alianças – para atender ao fluxo de novos produtos em tempo real, adquirir uma competitividade mais dinâmica, desenvolver um espaço menos conflituoso ao longo da cadeia e, sobretudo, criar uma cultura de diferenciação e cooperação entre os segmentos a montante e a jusante da produção pecuária.

Essa diferenciação da carne bovina tem crescido em importância devido à maior valorização dada aos atributos de qualidade, os quais devem ser melhor explorados pelos tomadores de decisão da cadeia bovina, com base nas características organolépticas (maciez, suculência e sabor), dos aspectos nutricionais, saúde, segurança do alimento, marca, embalagem e conveniência, fazendo com que essa carne adquira mais especificidade e determinando a ineficiência do mercado *spot* na execução das transações (LAZARRINI *et. al.*, 1995).

Juntamente com a diferenciação, acaba por surgir a necessidade de segmentação de mercado, uma vez que há diferentes valorizações quanto a cada atributo de qualidade da carne. Existe mercado para uma carne mais macia, marmorizada e, portanto, oriunda de raças britânicas ou de cruzamento industrial. *“Há também consumidores que certamente estariam dispostos a pagar um over-price pelo boi ‘ecologicamente correto’ (respeitando ao meio ambiente e ao bem-estar e condições de abate animal). Outros ainda desejam o filé mignon de um boi mais velho e pesado, acima de 25@. Outros querem comprar carne com ossos, a conhecida ‘chuleta’ consumida nos estados do Sul. E certamente no Brasil o que a grande maioria dos consumidores quer é, apenas e tão-somente, preços relativos mais baixos para a carne bovina”* (JANK, 1998:30).

Ações de diferenciação e segmentação pressupõem, acima de tudo, transparência, honestidade e permanente diálogo entre as partes na busca de satisfação dos participantes do processo. FEARNE (1998) sugere que os integrantes de uma autêntica parceria resistam às oportunidades de aceitar, comprar ou vender produtos fora da aliança, considerem os retornos a serem advindos da aliança sob a ótica de longo prazo e mantenham-se

independentes, mas trabalhando de forma a criar sinergia com seus parceiros, conforme evidencia a ECT em relação ao custo do comportamento oportunista.

Além disso, o desenvolvimento de um relacionamento de sucesso requer que os elos envolvidos na cadeia possam compartilhar do comprometimento, confiança, flexibilidade, estratégias, conhecimentos, poder e o gerenciamento das desigualdades (BARCELLOS & PEDROZO, 2001).

Iniciativas individuais vêm buscando coordenar, qualificar e certificar o produto carne bovina dentro do conceito de cadeia agroalimentar da Análise Sistêmica, e, por conseguinte, alcançar a necessária competitividade e ganhos a todos os segmentos da carne bovina, mesmo que esses ganhos não sejam igualmente distribuídos. Como exemplos de alianças têm-se: a Aliança Mercadológica da Carne organizada pelo FUNDEPEC – SP, o Programa Carne com Qualidade, do Rio Grande do Sul e, mais especificamente, o Programa “Beef Tropical” do Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais.

Essas alianças incorporam, com algumas diferenças, *os produtores* - oferecendo animais precoces para o abate, assegurando qualidade tanto em termos do produto principal como de subprodutos, e com a garantia de identificação e valorização do seu produto; *os frigoríficos* - a partir da garantia de recebimento de matérias-primas de acordo com os padrões adequados de qualidade requeridos, abatendo, desossando e embalando o produto separadamente daqueles que se destinam ao mercado tradicional; e *os supermercados ou distribuidores* - assegurando condições de armazenagem e exposição do produto, apresentação, destaque e integridade ao mesmo, além de condições de rastreabilidade.

2.6 Benefícios das Alianças Mercadológicas

Os benefícios das alianças mercadológicas devem ser considerados elo a elo na cadeia produtiva, podendo ser alterados dependendo do porte e maturidade das empresas envolvidas e das regras estabelecidas (IEL, CNA & SEBRAE, 2000). Desta forma, alguns dos benefícios potenciais de alianças mercadológicas no âmbito dos programas de novilho precoce são:

Aos pecuaristas:

- Maior giro do capital e maior produtividade por área explorada, aumentando a rentabilidade do processo produtivo;
- Maior absorção e utilização de técnicas de manejo mais modernas, podendo propiciar ganhos de produtividade no médio e no longo prazo;
- Maior taxa de desfrute⁵⁵;
- Garantia de venda do boi para frigoríficos que valorizem o produto dentro de certas especificações;
- Ganhos em termos de agregação de valor, via diferenciação do produto *commodity*.

Aos frigoríficos:

- Garantia de regularidade de abastecimento, com produtos dentro de uma especificação superior de qualidade;
- Garantia de venda do produto à distribuição;
- Maior rentabilidade pela venda de carne com valor agregado;
- Diferenciação do frigorífico, que pode, no médio prazo, tornar-se um exportador, dentro das normas internacionais;
- Valorização dos subprodutos;
- Cortes mais padronizados;

À distribuição:

- Garantia de regularidade de abastecimento, com produtos dentro de uma especificação superior de qualidade;
- Disponibilização ao consumidor final de um produto com garantia de origem e qualidade, demonstrados por meio de um selo ou uma marca que o torne diferenciado;
- Maior margem de comercialização por produtos diferenciados;

Ao consumidor:

- Recebe informações sobre os produtos (sua origem, características organolépticas e formas de cozimento mais adequadas), incluindo possibilidade de rastreabilidade;
- Dispõe de carne de qualidade superior;
- Obtém garantia em termos de saúde do produto adquirido.

⁵⁵ Taxa de desfrute equivale à quantidade de cabeças abatidas mais a variação do rebanho em relação ao rebanho total existente em 31 de dezembro do ano anterior.

2.7 Problemas das Alianças Mercadológicas

Uma barreira ao sucesso e difusão das iniciativas de alianças mercadológicas é a falta de conscientização por parte dos pecuaristas dos benefícios de abater precocemente e adotar técnicas de manejo mais modernas. O ganho financeiro, que geralmente ocorre com o abate de animais por meio de parcerias, é renegado pelos produtores mais conservadores em virtude do “trabalho” adicional que se tem no controle de identificação do rebanho e na separação prévia dos animais precoces antes do abate.

Além do mais, falar em diferenciação de produto ou rastreabilidade para alguns produtores que renegam até mesmo a vigilância da principal doença do rebanho brasileiro – a febre-aftosa – é exigir que modificações profundas na forma de visualizar o negócio que levariam décadas para serem implantadas, passem a ser absorvidas em termos de meses. Estamos falando em mudança de comportamento, de pessoas e não processos, o que gera extrema lentidão no alcance dos resultados.

Mesmo para aqueles que acreditam que as alianças voltadas para a busca de qualidade superior são estratégias adotadas num caminho sem volta e não desejam o oportunismo momentâneo, a dependência de fatores ambientais e biológicos faz com que ocorram situações, por exemplo, de quebra na regularidade da oferta, em que cláusulas contratuais sejam descumpridas, independentes da vontade de seus agentes. Esse tipo de situação provoca desgastes na solução daqueles inconvenientes e aumenta a desconfiança entre os parceiros, que podem acreditar que as oscilações de frequência, neste caso, não sejam questão de intempéries ambientais ou biológicas, e sim resultado de comportamento oportunista de determinado(s) agente(s).

Desta forma, a cultura individualista, oportunista e de curto prazo do setor acaba gerando problemas de adaptação às parcerias mercadológicas, conforme relaciona WILLIAMSON (1985) no estudo dos comportamentos humanos (oportunismo e racionalidade limitada). O segmento de produção, por exemplo, sempre teve um comportamento “porteira pra dentro”, a indústria frigorífica uma estratégia de curtíssimo prazo, e o varejo compras com base em preço e não na qualidade. A alteração dessas expectativas, juntamente com a modificação das forças de mercado a partir da definição dos ganhos mercadológicos de forma mais igualitária, faz com as parcerias entre segmentos tenham curta vigência, exatamente pela indisposição dos agentes finais da cadeia produtiva em distribuir os benefícios financeiros alcançados com essas parcerias.

Outrossim, não existe por parte do elo final da cadeia – os consumidores - a percepção do valor da carne de qualidade. Um segmento de mercado muito restrito consegue interpretar os benefícios em adquirir uma carne de melhor qualidade e com segurança de produto, tornando-se difícil e de alto investimento diferenciar o produto no mercado.

Soma-se a isso a dificuldade que determinado elo da cadeia pode enfrentar em virtude da concorrência desleal de algumas organizações. Para aqueles agentes que operam dentro das normas de higiene e tributárias, a rivalidade baseada na não obediência a essas normas pode retirar do mercado determinado agente de dada parceria mercadológica. Como resultado, além da expulsão de determinado ator comercial, se fragilizar-se-iam os demais elementos da parceria mercadológica pela perda de penetração no mercado até se encontrar um parceiro substituto, ou, em última instância, pelo extermínio dessa.

Por último, a dificuldade de coordenação dos interesses divergentes dos vários agentes da cadeia sumariza os entraves ao desenvolvimento e difusão dessas iniciativas.

Dispondo desta leitura prévia sobre as características e da atual situação que permeia a CPA da bovinocultura de corte e das principais estratégias utilizadas pelos diferentes segmentos na conquista de maior competitividade sistêmica, fica evidente a importância de analisar, no capítulo seguinte, o estudo de caso envolvendo o elo básico da carne bovina e seu envolvimento/coordenação com os demais elos da cadeia.

Capítulo 3 - Estudo de Caso: O Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais

3.1 Introdução

A proposta deste capítulo é interpretar empiricamente os referenciais abordados nos capítulos 1 e 2, dada a maior especificidade/diferenciação que vem sendo identificada no produto carne bovina e a maior competitividade frente às novas tendências de consumo e nichos de mercado que se apresentam.

Para isso, serão analisados, entre outros pontos, os fatores determinantes na formação do Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais, uma associação privada especializada por produto, constituída com o objetivo de congregar esforços para a melhoria da rentabilidade do setor de produção da bovinocultura de corte.

Dado o ambiente institucional, neste capítulo também será analisada a formação de acordos entre pecuaristas, frigoríficos e supermercados, coordenados pelo Núcleo, a partir da ótica da Economia dos Custos de Transação. A utilização desse aporte se dará em virtude da complexidade contratual alcançada com esse novo arranjo contratual, diferentemente da governança tradicional de mercado, em que o produto é vendido sem restrições, especificidade ou persistência de relações duradouras entre os agentes, e por isso mesmo, a identidades destes têm pouca importância.

A seguir, serão apresentados os motivos que contribuíram para que essa associação de produtores fosse criada na região do Triângulo Mineiro - Minas Gerais -, seus principais objetivos, trajetórias e ações, os critérios para associação e sua estrutura organizacional. Será ainda analisado o perfil dos produtores que fazem parte dessa associação, para, em seguida, relatar as diferentes fases de formação das alianças mercadológicas entre o Núcleo de Produtores, frigoríficos, curtumes e empresas varejistas.

3.2 Antecedentes

A integração de um grupo de pecuaristas institucionalizando novas formas de comercialização surgiu como resultado da necessidade de uma melhor organização do setor para fazer frente às mudanças pelas quais vem passando a atividade de pecuária

bovina de corte. Suas principais transformações podem ser sintetizadas na busca de uma maior diversificação e especialidades dos produtores, aumento da produtividade, do controle sanitário e gerencial, da melhoria genética, entre outros.

Alguns fatos e evidências, no entanto, contribuíram para que essa organização surgisse na região do Triângulo Mineiro, no extremo oeste do Estado de Minas Gerais, e desencadeasse o processo de constituição do Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais. Dentre as muitas sinalizações para isso, podem-se destacar as seguintes:

- O surgimento e sucesso de associações especializadas por produto na região, como o Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado (CACCCER), organizado com o objetivo de promover o assessoramento técnico/comercial dos associados, resultando em melhor produtividade por área e melhores preços na comercialização do café com certificado de origem, com logomarca e tipos diferenciados, denominado “Café do Cerrado”;
- O estabelecimento do Plano Real em 1994, que, ao reduzir a taxa de inflação, provocou mudanças radicais na pecuária. Fez com que os pecuaristas almejassem a eficiência dos seus sistemas de produção, pois terra e gado deixaram de ser tratados como reserva de valor;
- A implantação do Programa Estadual de Apoio à Produção de Novilho Precoce, também em 1994, com a maior concentração de produtores cadastrados nesta região (Anexo 2). Com esse programa criou-se a **especificidade física do ativo** carne bovina, reconhecendo e delimitando as características específicas desse produto. Nesse caso, o rebanho abatido deveria ter entre 0-2 dentes permanentes para machos inteiros e entre 0-4 dentes permanentes para machos castrados e fêmeas. Todos com acabamento de gordura entre 2-5 mm⁵⁶;
- A grande concentração da atividade de bovinocultura na região do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Noroeste do Estado, e, conseqüentemente, de vários frigoríficos portadores de Serviços de Inspeção Federal (SIF) e credenciados ao abate de novilho precoce dentro do Programa Estadual de Apoio à Produção de Novilho Precoce, elevando a **especificidade locacional** da atividade⁵⁷;

⁵⁶ É válido ressaltar que a carne de novilho precoce tem especificidade física quando são atendidas certas condições de esfriamento das carcaças, sanidade, idade e gordura. À medida que se incorporam novos diferenciais como a identificação animal ou a rastreabilidade, a especificidade amplia-se, tornando-se necessárias novas formas de governança para dirimir ações oportunistas entre os agentes econômicos.

⁵⁷ Pode-se dizer, inclusive, que emerge no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba uma Rede de Poder Territorial, muito semelhante a que analisou PAULILLO (2000) para o caso da laranja no interior de São Paulo.

- A produção do novilho precoce como técnica já razoavelmente difundida na região;
- O aumento do número de produtores adequando seus sistemas de produção a produção do novilho precoce como ferramenta para conseguir a eficiência de seus sistemas produtivos, o que caracteriza a presença de **especificidade humana** na região. Os produtores do Triângulo Mineiro sempre buscaram conhecer as últimas tecnologias disponíveis, promovendo constantemente Encontros e Congressos sobre os mais variados temas, além de já possuir a mais antiga entidade de representação da pecuária nacional, a Associação Brasileira de dos Criadores de Zebu (ABCZ);
- A proposição do Ministério da Agricultura para a criação de um Programa Nacional de Carne Bovina de Qualidade – Novilho Precoce, em 1997, coordenado pela Associação Brasileira de Novilho Precoce (ABNP) e pelo já extinto Projeto Novas Fronteiras da Cooperação para o Desenvolvimento Sustentável (PNFC);
- A modificação do incentivo fiscal dado pelo estado de Minas Gerais aos produtores, em março de 1998, foi uma ação que veio a reduzir os ganhos já incorporados nas expectativas de receita daqueles produtores;
- O potencial da região para a atividade bovinocultura de corte e atividades agroindustriais a ela ligadas. Potencial avalizado em 1999 pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), que propõe por meio do *Projeto Cresce Minas* a organização do “cluster” da bovinocultura de corte para o Triângulo Mineiro;
- O surgimento de parcerias entre produtores e frigoríficos, por meio de alianças mercadológicas, em outros estados como em São Paulo, mediante o FUNDEPEC (Fundo para o Desenvolvimento da Pecuária de Corte do Estado de São Paulo), propondo uma nova forma de comercialização para a carne bovina de qualidade;
- A realização de vários eventos na região, muitos deles tendo a EMATER-MG à frente, como motivação aos produtores e para difusão de técnicas voltadas à produção do novilho precoce. A **especificidade humana** também deve ser exaltada nesse ponto, primordial para encorajar e organizar produtores dispersos na busca de um interesse comum: continuar a auferir ganhos/incrementos para seus ativos específicos por intermédio de novas formas de organização.

Assim, em setembro de 1998, no município de Santa Vitória – MG, foi feita a primeira reunião organizada pela EMATER-MG, com o objetivo de provocar os pecuaristas e

motivá-los para a composição de um Núcleo. Já em novembro de 1998, formalizou-se, com diretoria eleita e estatuto aprovado, o Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, com sede nas dependências do Sindicato Rural de Uberlândia. Em 2000, devido à crescente projeção que essa associação foi adquirindo, seus diretores resolveram por bem modificar a denominação social para Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais (Núcleo).

A partir de sua constituição, a diretoria do Núcleo passou a realizar uma série de viagens de apresentação de seus objetivos aos pecuaristas da região, bem como estabelecer contatos e visitas a outras associações de produtores, como a Associação Goiana dos Produtores de Novilho Precoce e o FUNDEPEC em São Paulo. Ainda com esse mesmo empenho, foram visitadas as principais indústrias frigoríficas instaladas na região, como a Rezende Alimentos S/A (Uberlândia), Frigorífico Mataboi (Araguari), Frigorífico Salerno (Iturama) e Frigorífico Bertin (Ituiutaba) com vistas à composição de alianças mercadológicas. Além das viagens e visitas feitas pelos membros de sua diretoria, o Núcleo recebeu, ainda, a visita de empresários interessados em conhecer o trabalho desenvolvido pelos produtores associados e para comporem parcerias na comercialização dos seus produtos, como foi o caso da visita feita pelo Diretor Geral de Pecuária do Carrefour e pelo proprietário do Frigorífico Bertin.

3.3 Objetivos

Segundo os tipos ideais estabelecidos por MOYANO (1988), o Núcleo aproxima-se muito das características sintetizadas pelo autor como associativismo de caráter não-reivindicativo ou econômico, em que a defesa dos interesses e os resultados alcançados são exclusivos de seus sócios, ou seja, as finalidades e resultados são particularizados e específicos de seus sócios, não havendo interferência sobre os não-filiados.

Em vista disso, a entidade estabeleceu como seu objetivo norteador “agregar pecuaristas com visão empresarial e coletiva, dispostos a contribuir na modernização da cadeia produtiva da pecuária bovina, em suas relações contratuais, oferecendo ao consumidor final um produto de qualidade diferenciada”.

Para isso, estabeleceu também os seguintes objetivos específicos:

- Organizar a classe pecuarista como forma de se fortalecer na conquista de seus interesses e de estar mais bem preparada diante dos desafios e oportunidades surgidas;

- Aprimorar os sistemas sustentáveis de produção da carne bovina de qualidade por meio de estudo e pesquisa contínuos e da aplicação de técnicas apropriadas e viáveis aos sistemas;
- Compor, de forma estável e duradoura, alianças mercadológicas para a comercialização da carne bovina de qualidade com os segmentos de processamento (indústrias frigoríficas) e de distribuição (comércio varejista), e para os demais produtos provenientes do abate de bovinos (couro, vísceras, ossos etc.).

3.4 Critérios de Associação dos Produtores

Segundo a associação de produtores, cabe ao pecuarista:

- Ser produtor ou estar se preparando para a produção de novilho precoce, conforme as portarias 268/95 e 269/95, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, que reconhece, oficialmente, o bovino produzido para abate denominado Novilho Precoce e estabelece parâmetros para o controle da industrialização e da comercialização da carne desse animal;
- Ser produtor de bezerros, assegurando a comercialização de novilhos de qualidade superior com futuros compradores;
- Estar disposto a empregar tecnologia que viabilize a oferta regular de animais precoces, conforme as necessidades de atendimento às alianças mercadológicas estabelecidas pelo Núcleo. A regularidade na oferta de animais é um compromisso do produtor com o Núcleo e deste com os demais segmentos (frigoríficos e distribuidores);
- Preencher formulário próprio do Núcleo com dados pessoais, da propriedade e de produção, propiciando condições para o estabelecimento de calendário de oferta mensal de animais;
- Submeter a propriedade (fazenda) à avaliação técnica das condições de produção do novilho precoce, sendo esta avaliação feita por técnicos credenciados pelo Núcleo;
- Submeter seu nome à apreciação da Diretoria do Núcleo para a devida aprovação como associado;
- Possuir assistência técnica em sua propriedade que assegure a qualidade do produto a ser ofertado. Essa assistência técnica poderá ser própria ou conveniada ao Núcleo, mas, em qualquer caso, deve seguir os critérios estabelecidos pela associação. Os custos com a assistência técnica são de responsabilidade do produtor;

- Se aprovado, o produtor compromete-se a pagar uma taxa única de adesão, que atualmente está em R\$250,00 (duzentos e cinquenta reais);
- O produtor compromete-se também a pagar uma taxa por animal inspecionado e tipificado no abate, valor esse variável de acordo com o frigorífico onde serão abatidos os animais;
- O produtor associado deve atender ao Estatuto do Núcleo, suas normas, regulamentos e decisões da Diretoria que tenha o interesse comum dos associados como objetivo prioritário.

3.5 Estrutura Organizacional

O Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais possui uma diretoria eleita e constituída dos seguintes cargos: presidente, vice-presidente, primeiro e segundo secretários, primeiro e segundo tesoureiros e seis membros do conselho fiscal, sendo três efetivos e três suplentes.

Mensalmente, os membros da diretoria, conselho fiscal efetivo e suplente e os assessores reúnem-se para colocar em pauta os principais assuntos de interesse da entidade. São decididas, nessas ocasiões, as estratégias quanto às fontes de autofinanciamento, à aceitação de novos sócios, à busca de novas parcerias, aos assuntos pendentes e a quaisquer problemas que possam surgir no decorrer do mandato da “Diretoria”, que é de um ano, podendo ser reeleita por mais um.

A administração diária fica, no entanto, a cargo da Secretária Executiva, apoiada, principalmente, pelo primeiro tesoureiro, pelo presidente e vice-presidente, que possuem poderes, em conjunto de dois, para controlar os recursos financeiros da entidade. Além disso, conta com dois assessores, sendo um deles funcionário do Sindicato Rural de Uberlândia e o outro da EMATER-MG.

Para todos os membros, com exceção do secretário executivo, não existe qualquer remuneração financeira pelos cargos ocupados. Todo o trabalho é realizado com a consciência de que os ganhos auferidos serão distribuídos igualmente entre os membros da associação. Além do mais, procura-se escolher membros para compor a Diretoria dentre sócios de diferentes localidades, para que, desta forma, se tenha a difusão das principais ações e estratégias desenvolvidas pelo Núcleo no maior número possível de municípios.

Embora essa seja a estratégia proposta pela Associação, na prática, observa-se que os membros mais ativos são os sócios que residem em Uberlândia, sede do Núcleo, e da vizinha cidade de Ituiutaba. Após a vigência de três anos dessa entidade, pode-se constatar que a dedicação não-remunerada, só foi “abraçada” por poucas pessoas, principalmente por seus idealizadores, tornando-se uma preocupação da Diretoria, suas futuras composições.

O Núcleo possui um organograma bastante enxuto. Além da secretária executiva, atualmente coordenada por uma médica veterinária, a entidade emprega mais dois funcionários contratados: uma secretária administrativa e um zootecnista responsável pela formação da escala de abates, pelas visitas de credenciamento das fazendas e pela emissão de relatórios de abates aos associados. Trabalhos técnicos complementares são realizados por estudantes estagiários, geralmente, dos cursos de medicina veterinária e de zootecnia de diversas universidades, com destaque para os oriundos da Universidade Federal de Uberlândia.

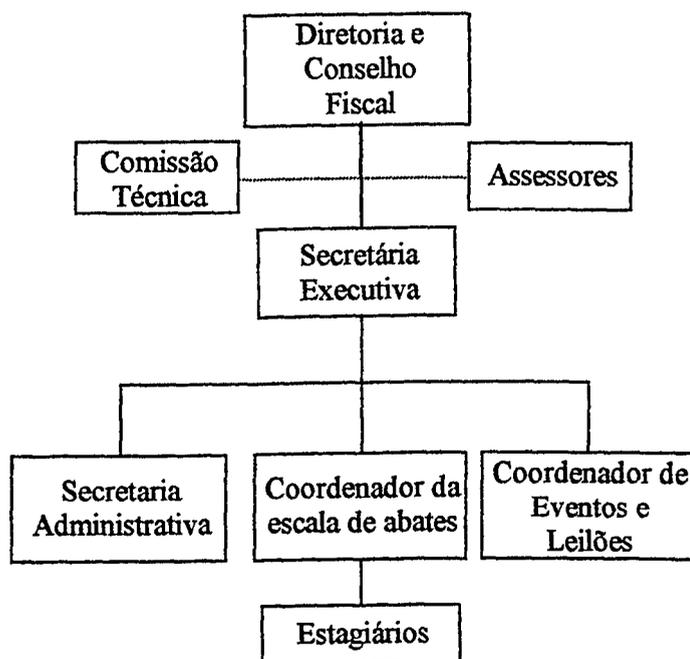


FIGURA 8: Organograma do Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de MG

Em dezembro de 1999, foi criada a Comissão Técnica do Núcleo, que reúne veterinários, zootecnistas e agrônomos da região, cujos objetivos principais são:

- Disponibilizar informações técnicas e conjunturais que permitam facilitar e agilizar as iniciativas da Diretoria e da Secretária Executiva na busca de oportunidades para os associados;

- Sugerir, propor, contribuir ou mesmo conduzir a realização de eventos técnicos ou comerciais (leilões) que possam propiciar ganhos técnicos ou financeiros ao Núcleo e aos seus associados;
- Preparar, elaborar, produzir e/ou disponibilizar material técnico e ou promocional do Núcleo para publicação, divulgação e apresentação da entidade junto aos associados, parceiros, instituições públicas, instituições privadas e mídia;
- Participar de todas as proposições e ações voltadas a procedimentos relacionados ao programa de rastreabilidade a ser implementado pelos associados do Núcleo;
- Contribuir, por meio de material escrito, contatos pessoais ou visitas às propriedades, na disponibilidade de informações (técnicas de produção, conjunturais, gerenciais, etc.) que permitam aos associados conhecer e implementar a produção sustentável, padronizada e regular de carne e de couro bovino de qualidade superior;
- Estudar parâmetros e referenciais técnicos que possam ser estabelecidos como padrão para os produtos e serviços a serem utilizados pelos associados do Núcleo;
- Estabelecer um diálogo contínuo com as empresas e profissionais prestadores de serviços e fornecedores de insumos quanto ao padrão do produto desejado pelo Núcleo e pelos seus parceiros e das condições para a sua obtenção;
- Propor e/ou participar de projetos de pesquisa junto a instituições públicas ou privadas, que venham resultar em benefícios para o Núcleo e seus associados e para a cadeia produtiva da carne bovina de qualidade.

No que se refere a sua organização, a Comissão Técnica deve ser composta por profissionais, cujos nomes serão dispostos numa chapa, e submetida à aprovação dos associados por ocasião da eleição da Diretoria. Deverá ser composta por, no mínimo, cinco e, no máximo, sete membros, resguardando o número ímpar de participantes (cinco ou sete).

A viabilização prática dessa comissão enfrenta, no entanto, graves entraves, especialmente em decorrência da não remuneração desses profissionais que disponibilizam seu tempo e esforços sem nenhum *feedback* financeiro. Apesar da Diretoria também não ser remunerada, existem ganhos indiretos relacionados ao aumento de rentabilidade da atividade produtiva dos associados, o que, usualmente, não ocorre com os membros da Comissão Técnica, profissionais autônomos prestadores de serviços.

3.6 Capacidade de autofinanciamento

Assim como qualquer entidade não-governamental, o não recebimento de recursos para-fiscais do Estado representa um grande gargalo para essa entidade especializada. Como forma de reduzir as dificuldades financeiras enfrentadas, o Núcleo vem progressivamente constituindo as seguintes fontes de autofinanciamento:

- 1) Taxa de adesão, paga no momento da inscrição do produtor como novo membro da associação;
- 2) Taxa de inspeção por animal abatido, cobrada do associado para que o Núcleo disponha um técnico capacitado a acompanhar todo o processo de abate e tipificação dentro do frigorífico;
- 3) Comissão sobre a escala de abate fornecida aos frigoríficos. Normalmente, todo frigorífico paga uma remuneração para representantes/compradores de gado espalhados em diferentes localidades, visando completar, com certa facilidade, o fluxo de animais necessários à demanda daquela organização⁵⁸. O Núcleo, neste caso, realiza a mesma função desses representantes, recebendo o mesmo valor comissionado.
- 4) Taxa de penalização por animal desclassificado em relação à tabela de premiação do novilho precoce⁵⁹. O propósito dessa penalização envolve duplo objetivo: angariar fundos para a instituição e evitar baixas nos índices de precocidade que podem resultar em retaliações por parte dos parceiros mercadológicos;
- 5) Honorários para realização de visitas de técnicos do Núcleo aos associados interessados na prestação de serviços especializados. A visita, neste caso, não é obrigatória. Visa exclusivamente atender às necessidades extras de assistência técnica daqueles associados que não possuem entre seus funcionários profissionais treinados/capacitados para a implantação e desenvolvimento da técnica produtiva do novilho precoce e de identificação animal;
- 6) Dias de campo nas propriedades dos associados, abertos ao público em geral⁶⁰. Nessas apresentações, o Núcleo convida empresas idôneas dos mais diversos setores a montante a trabalharem em parceria com o Núcleo na divulgação de tal evento, fornecendo recursos financeiros para propaganda e marketing, custeando

⁵⁸ Esses representantes/compradores não têm qualquer vínculo empregatício com os frigoríficos.

⁵⁹ Conforme tabelas 10, 11 e 13.

⁶⁰ Nesse "Dia de campo", são normalmente realizadas palestras técnicas de manejo, reprodução e/ou nutrição para gado de corte e apresentada *in loco* a realidade gerencial e tecnológica da propriedade visitada.

- estudiosos/pesquisadores renovados para proferir as palestras ou doando ao Núcleo produtos da própria empresa para serem revendidos. É cobrada, também, uma taxa simbólica aos associados e público em geral, que varia entre R\$5,00 a R\$10,00.
- 7) Seminários, palestras e congressos organizados pela entidade. As receitas, neste caso, advêm das inscrições realizadas e do patrocínio de várias empresas ligadas ao setor agropecuário.
 - 8) Feiras e leilões de animais dos associados do Núcleo. Nessas ocasiões, o Núcleo responsabiliza-se por toda a organização e divulgação do evento, cobrando comissão pela compra e venda dos animais comercializados, ficando, inclusive, a cargo da instituição a avaliação dos animais a serem comercializados para que se cumpram os padrões de qualidade do novilho precoce.
 - 9) Cotas promocionais oferecidas às várias empresas da indústria a montante. Essa estratégia foi iniciada em dezembro de 2001 e tem como princípio fornecer cotas mínimas de R\$15.000,00 às empresas a montante para participarem de todos os eventos que o Núcleo realizar ao longo de um ano. Essa participação inclui a presença da logomarca da empresa-cotista em todos os *folders, banners, out-doors*, dias de campo, e qualquer outra forma de divulgação da instituição Núcleo.

Apesar dessas diferentes formas para angariar recursos, a problemática do autofinanciamento constitui-se num forte entrave à maior projeção e coordenação do Núcleo em relação aos demais elos a jusante da cadeia produtiva, impedindo que a Diretoria dessa associação detone estratégias mais agressivas, que visem maiores ganhos para os associados e maior projeção para a Entidade.

3.7 Perfil dos Associados

Com base no cadastro dos diferentes associados, foi montada a Tabela 8, que indica a origem municipal dos 139 associados.

Essa tabela permite concluir que, apesar do Núcleo ter hoje amplitude estadual, a concentração de seus associados ainda continua na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. Tal concentração possibilita ainda apontar que a especificidade locacional representa uma variável de grande peso na escolha dos produtores em filiar-se ou não ao Núcleo, cuja sede é em Uberlândia, e, em relação especificamente aos associados, na opção em participar de determinada aliança mercadológica.

TABELA 8: Quantidade de Propriedade(s) dos Associados por Município

Cidade	Quantidade	Cidade	Quantidade	Cidade	Quantidade
Abadia dos Dourados	1	Guarda Mor	1	Patos de Minas	2
Araguari	1	Gurinhata	5	Pedra Preta-MG	1
Arinos	1	Indianópolis	2	Pirajuba	3
Brasilândia de Minas	1	Inhaúma	1	Planura	1
Campina Verde	4	Ipiacú	3	Prata	15
Campo Florido	2	Itapagipe	1	Presidente Olegário	2
Canápolis	10	Itapirapuã	1	Quirinópolis	1
Carmo do Paranaíba	1	Ituiutaba	9	Romaria	1
Carneirinho	5	Iturama	2	Santa Helena	1
Cascalho Rico	1	João Pinheiro	2	Sta Vitória	19
Centralina	2	Lagoa Grande	1	Tupaciguara	9
Conceição das Alagoas	1	Limeira do Oeste	4	Turvelândia	1
Coromandel	1	Miraponga	1	Uberaba	4
Estrela do Sul	1	Monte Alegre	8	Uberlândia	26
Frutal	1	Paracatú	1	União de Minas	2

A Figura 9 auxilia a melhor visualização daquelas conclusões, particularmente com relação ao percentual de associados cujas propriedades estão próximas aos municípios de Ituiutaba, Iturama e Araguari (aproximadamente 62% das propriedades dos associados), cidades onde a entidade teve ou ainda mantém relações contratuais com o elo subsequente da cadeia produtiva da carne – os frigoríficos.

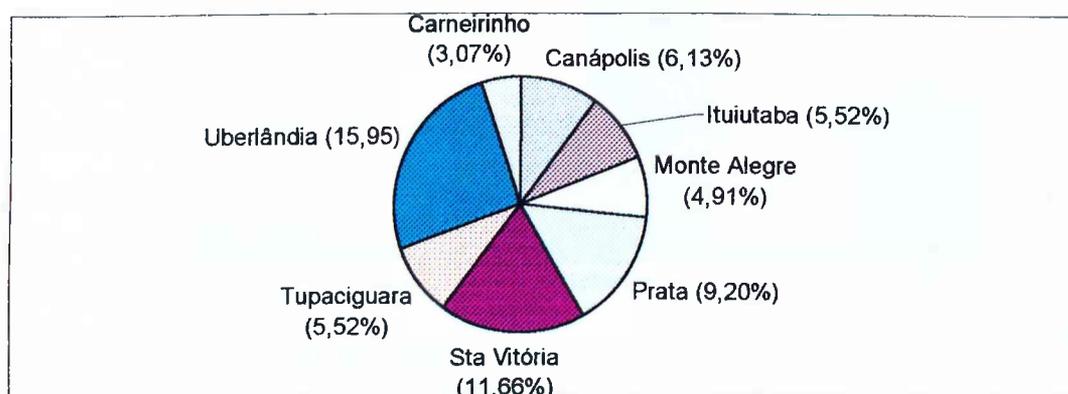


FIGURA 9: Percentual de Propriedades e Principais Municípios em relação ao total de municípios cadastrados entre os associados do Núcleo

Com a finalidade de identificar o perfil dos associados do Núcleo, foi realizada uma pesquisa de campo com 53 associados escolhidos aleatoriamente por meio de codificação da listagem de todos os 128 produtores cadastrados na época das entrevistas, localizados em diferentes cidades de Minas Gerais.

De acordo com a análise dos dados, observa-se na Figura 10 que a maior parte dos associados, no intervalo de confiança entre $50,9 \pm 13,4\%$ ⁶¹, realiza o ciclo completo de produção (cria/recria/engorda), enquanto que se encontram associados que realizam apenas recria e engorda ($20,8 \pm 10,9\%$) e outros apenas a engorda ($18,9 \pm 10,5\%$), sendo a percentagem de associados que se incluem nessas duas categorias não diferentes entre-si. As atividades com menos adeptos são recria e cria e somente recria, as quais contam apenas com $1,9 \pm 3,6\%$ dos associados cada. Isso permite concluir que os produtores que possuem animais prontos para abate são os mais interessados nos ganhos propiciados pelas parcerias com frigoríficos e varejistas. Assim, são estes os que mais incentivam o fortalecimento de sua organização por meio do Núcleo. Além disso, a concentração de produtores realizando todas as etapas produtivas permite afirmar que existe uma tendência dos produtores que criam a permanecer com os animais produzidos, geralmente de boa qualidade genética e nutricional. Assim sendo, fica mais rápido e proporciona maior margem de lucro continuar o processo produtivo até o abate do animal.

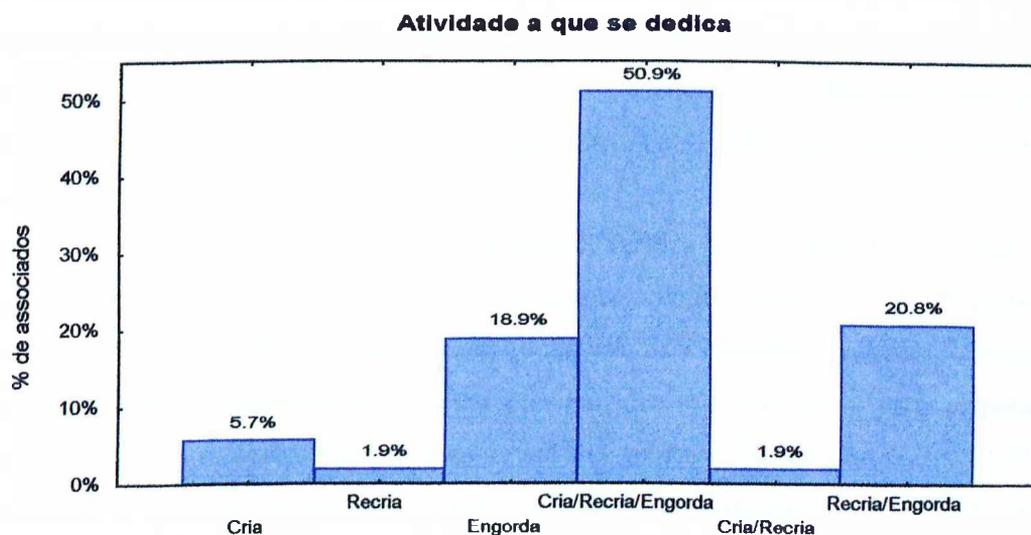


FIGURA 10: Distribuição de frequências do número de associados de acordo com o tipo de atividade a que se dedica.

⁶¹ Isso equivale dizer com uma confiança de 95%, que 37,5% a 64,3% do total de associados realizam o ciclo completo.

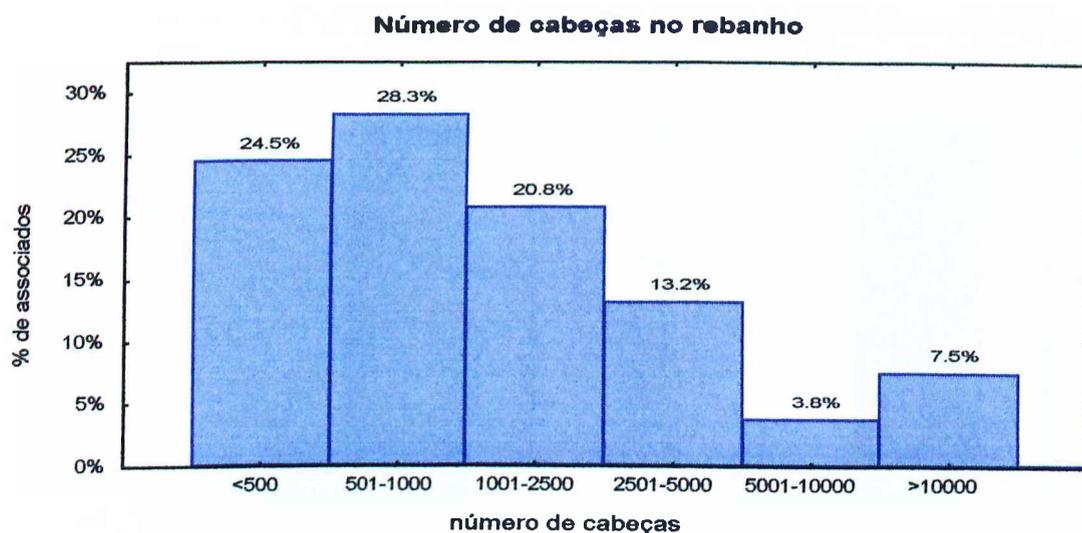


FIGURA 11: Distribuição de frequências do número de associados quanto ao número total de cabeças no rebanho.

Quanto ao número total de cabeças no rebanho, verifica-se na Figura 11 uma maior concentração de associados ($28,3 \pm 12,1\%$) possuindo de 501 a 1000 cabeças. Em seguida, têm-se os associados com menos de 500 cabeças ($24,5 \pm 11,5\%$), decrescendo para $20,8 \pm 10,9\%$ com 1001 a 2500, $13,2 \pm 9,1\%$ com 2501 a 5000 e $3,8 \pm 5,1\%$ com 5001 a 10000, restando ainda $7,5 \pm 7,1\%$ de associados com mais de 10000 cabeças. Vale ressaltar que 1,9% dos entrevistados não sabem/não responderam a questão. Ou seja, mais de 50% dos associados têm menos de 1.000 cabeças, o que, para a atividade de bovinocultura de corte, não é um valor tão expressivo, já que a atividade beneficia-se principalmente com ganhos de escala. Desta forma, seria incorreto afirmar que os associados do Núcleo envolvem em sua maioria grandes produtores rurais.

Quanto à produção de novilhos precoces, verifica-se na Figura 12 que entre todos os sócios do Núcleo $90,6 \pm 7,8\%$ já adotam essa tecnologia e que $96,2 \pm 5,1\%$ pretendem adotá-la. No que se refere aos associados que já produzem novilhos precoces, a Figura 13, que representa o percentual de novilhos precoces dentre o total de cabeças abatidas por ano, mostra que estes representam mais de 80% do rebanho abatido por $37,7 \pm 13,0\%$ dos associados. Ou seja, existe um expressivo número de associados do Núcleo aptos a integrarem com eficiência programas exigentes quanto à baixa idade de abate dos animais.

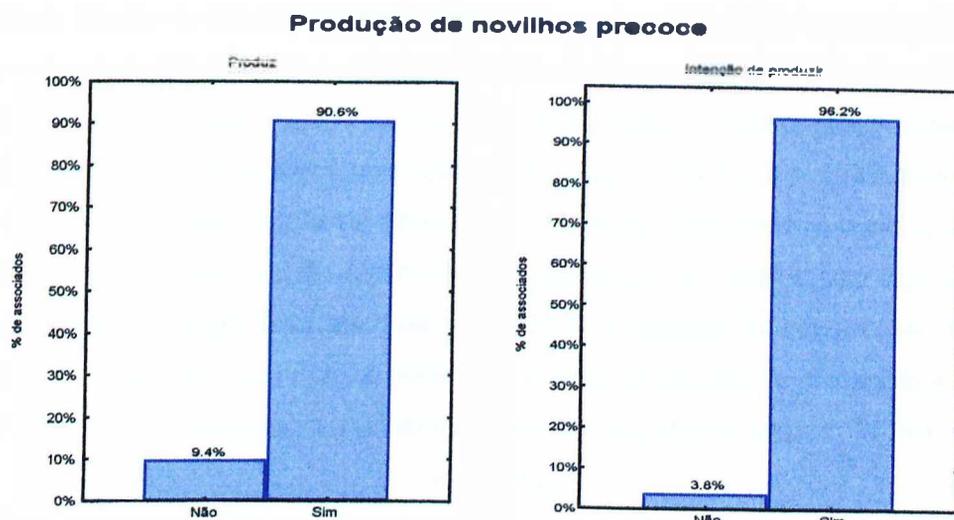


FIGURA 12: Distribuição de freqüências do número de associados quanto a produção de novilhos precoces e intenção de produzir.

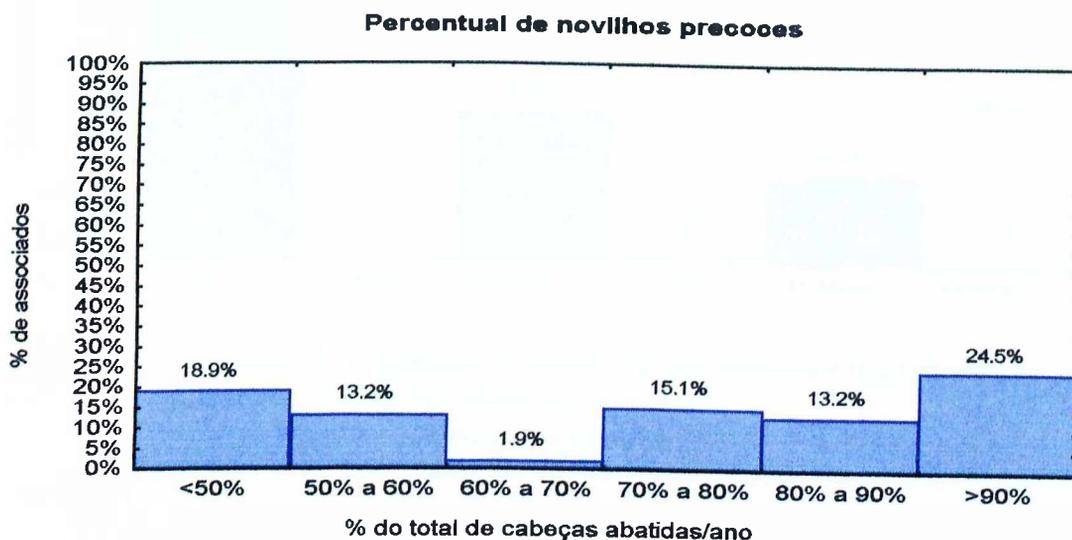


FIGURA 13: Distribuição de freqüências do número de associados quanto ao percentual do número total de cabeças abatidas por ano formado de novilhos precoces.

No tocante à comercialização de seus animais, 5,7% dos entrevistados não responderam com qual (is) frigorífico(s) comercializam seus animais e 24,5% não responderam sobre que tipo de relação contratual mantém com os frigoríficos (Figuras 14 e 15). O frigorífico com o qual os associados mais negociam seus animais é o Bertin, com o qual $79,2 \pm 10,9\%$ dos associados negociam ou já negociaram. Em seguida vêm Mataboi ($41,5 \pm 13,2\%$), Salerno ($35,8 \pm 12,9\%$), Minerva ($20,8 \pm 10,9\%$) e Friboi ($3,8 \pm 5,14\%$) sendo que $34,0 \pm 12,7\%$ dos associados mantêm relações comerciais com outros

frigoríficos. Quanto às relações contratuais praticadas entre os associados e os frigoríficos tem-se a seguinte relação: $52,8 \pm 10,6\%$ praticam compra e venda simples, $1,9 \pm 3,6\%$ recebem premiação quando o gado é confinado, nenhum recebe premiação pela quantidade negociada, $49,1 \pm 13,4\%$ recebem premiação por meio do Núcleo e $3,8 \pm 5,14\%$ exercem outros tipos de negociação. Em outras palavras, ou o produtor comercializa a venda de seus animais através do Núcleo, ou lhe caberá apenas a alternativa de vendê-los ao frigorífico sem qualquer diferenciação financeira pela qualidade ou frequência das negociações. Vale ressaltar que, neste item, um produtor pode receber mais de um tipo de premiação e, em virtude deste fato, as porcentagens aqui apresentadas não são aditivas (somam 100%).

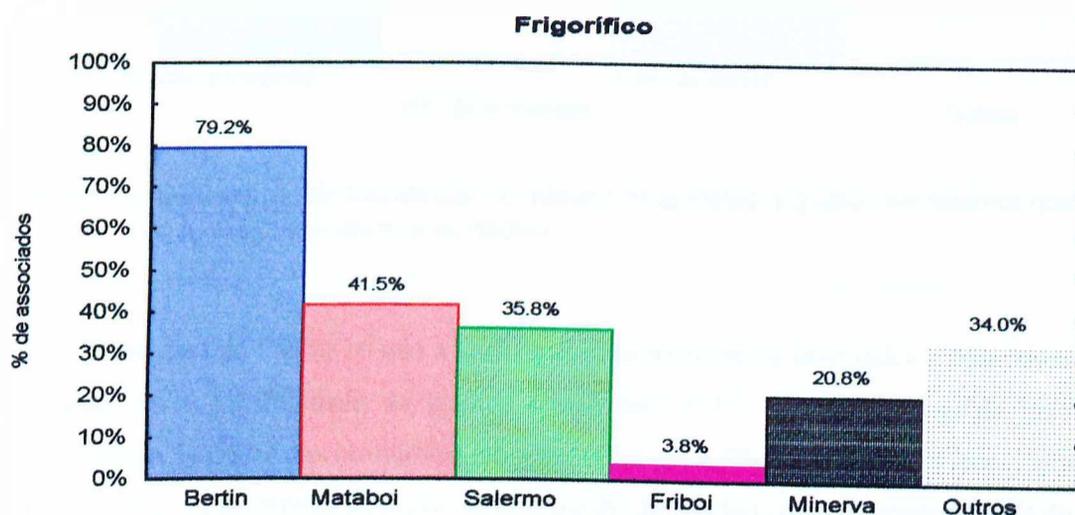


FIGURA 14: Distribuição de frequências do número de associados aos frigoríficos com os quais comercializam seus rebanhos.

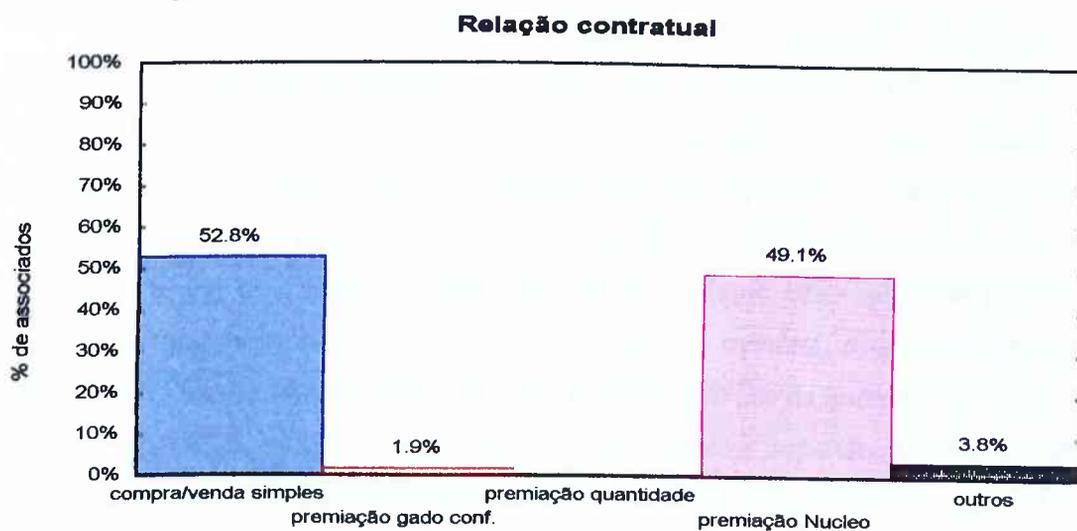


FIGURA 15: Distribuição de frequências do número de associados quanto ao tipo de relação contratual mantido com os frigoríficos.

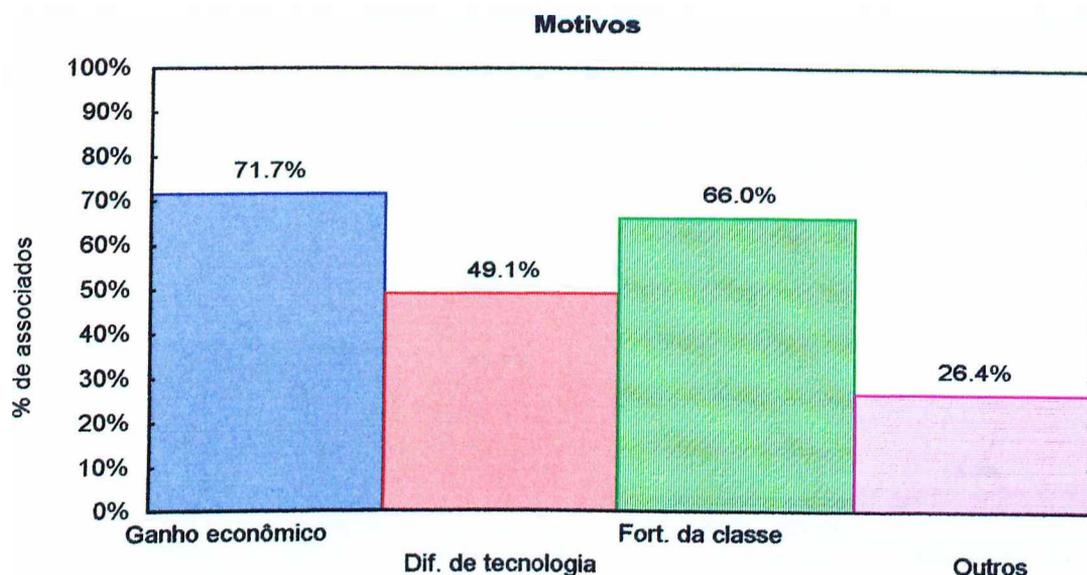


FIGURA 16: Distribuição de freqüências do número de associados quanto aos motivos que o levaram a se associar ao núcleo.

Observa-se na Figura 16 que a razão que mais motivou os associados a filiarem-se ao núcleo foi a possibilidade de ganhos econômicos ($71,7 \pm 12,2\%$), seguida pelo fortalecimento da classe dos produtores em geral ($66,0 \pm 12,7\%$) e a difusão de tecnologia ($49,1 \pm 13,4\%$), o que explica a própria caracterização do Núcleo como entidade privada de CARÁTER ECONÔMICO, ou seja, o objetivo principal de buscar maiores ganhos financeiros para a classe, seguido por objetivos secundários de difusão tecnológica⁶².

No tocante à reprodução, verifica-se na Figura 17 o baixo índice de dos produtores associados que utilizam as técnicas de transferência de embriões ($11,3 \pm 8,5\%$) e sincronização de cio ($13,2 \pm 9,1\%$). Isto deve estar relacionado ao alto custo de ambos processos juntamente com a alta especificidade humana requerida na transferência de embriões e da dificuldade de mensuração dos benefícios/retornos em sincronizar cios. Por outro lado, o uso de estação de monta não requer qualquer custo adicional para os empresários rurais, apenas uma mudança no manejo das matrizes, o que justifica sua utilização por mais de 50% dos associados que fazem cria. O uso da inseminação artificial é realizado por $41,5 \pm 13,2\%$ dos produtores, o que mostra a importância desse tipo de tecnologia aplicada a bovinocultura de corte. Com relação ao cruzamento de raças, $62,3 \pm$

⁶² Para conhecimento mais detalhado sobre algumas técnicas de nutrição animal e manejo de pastagens adotadas por associados do Núcleo, ver Anexo 3.

13,0% dos produtores o faz devido ao ganho de peso e, por conseguinte, a precocidade proporcionada aos animais com essa técnica⁶³.

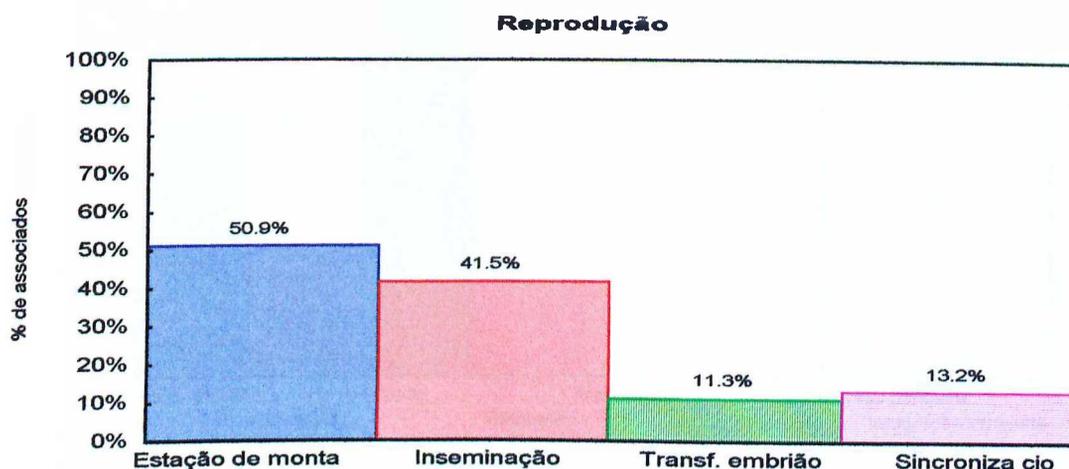


FIGURA 17: Percentual de associados que adotam tecnologias relativas à reprodução de seus rebanhos.

As Figuras 18 e 19 apresentam os dados relativos ao manejo das pastagens. Nelas, pode-se verificar um elevado nível de tecnificação dos associados, uma vez que $95,5 \pm 7,0\%$ dos associados realizam a veda ou protela de pastos, $88,7 \pm 8,5\%$ fazem o controle de ervas daninhas e $62,3 \pm 13,0$ realizam o pastejo rotacionado, que são técnicas que permitem um melhor aproveitamento das áreas de pastagem devido ao aumento da sua capacidade suporte. No intuito de reduzir os custos da utilização de pastejo rotacionado, que implica a utilização de pastos menores e, conseqüentemente, o aumento do número de cercas, $56,6 \pm 13,3\%$ dos associados já utilizam cercas elétricas em suas propriedades. $79,2 \pm 10,0\%$ dos associados realizam a calagem, $71,7 \pm 12,1\%$ a adubação nitrogenada e $77,4 \pm 11,2\%$ a fosfatagem, que, além de aumentarem a capacidade suporte das pastagens, aumentam a sua vida útil, prolongando o intervalo entre duas reformas, o que reduz o custo produção. Tanto o é que apenas $17 \pm 10,1\%$ dos associados reformam mais de 20% de seus pastos por ano, compreendendo um intervalo de reforma de 5 em 5 anos, e $28,3 \pm 12,1\%$ reformam de 5 a 10% de suas áreas/ano perfazendo um intervalo de reforma variando de 10 a 20 anos, sendo este último demasiadamente longo, segundo as indicações técnicas da EMBRAPA. Outra estratégia, adotada por $64,2 \pm 12,9\%$ dos associados para redução dos custos de reforma/manutenção das pastagens é a integração lavoura/pastagem.

⁶³ A técnica de cruzamento industrial na região tem, no entanto, uma forte resistência dos “neloristas” que

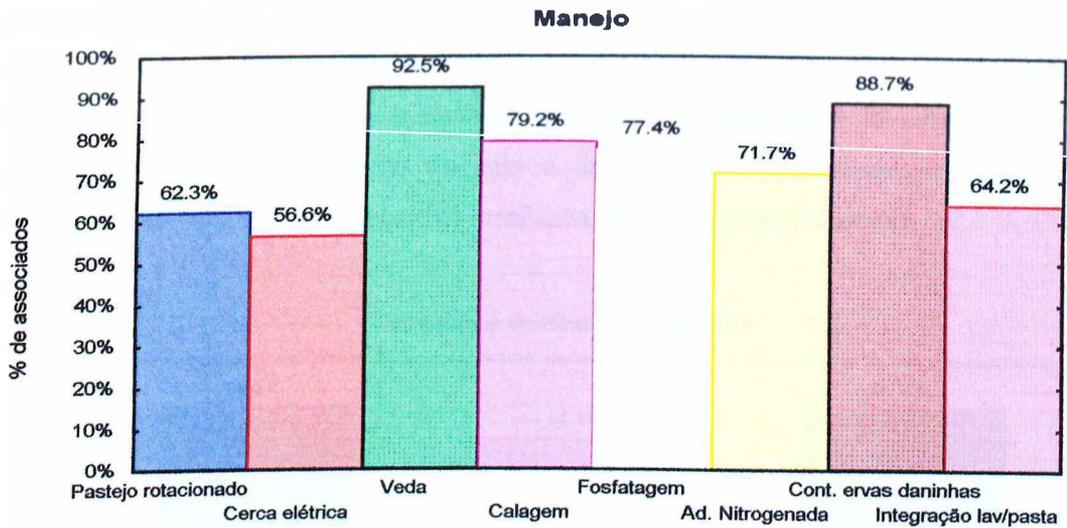


FIGURA 18: Percentual de associados que adotam determinadas técnicas de manejo de pastagem.

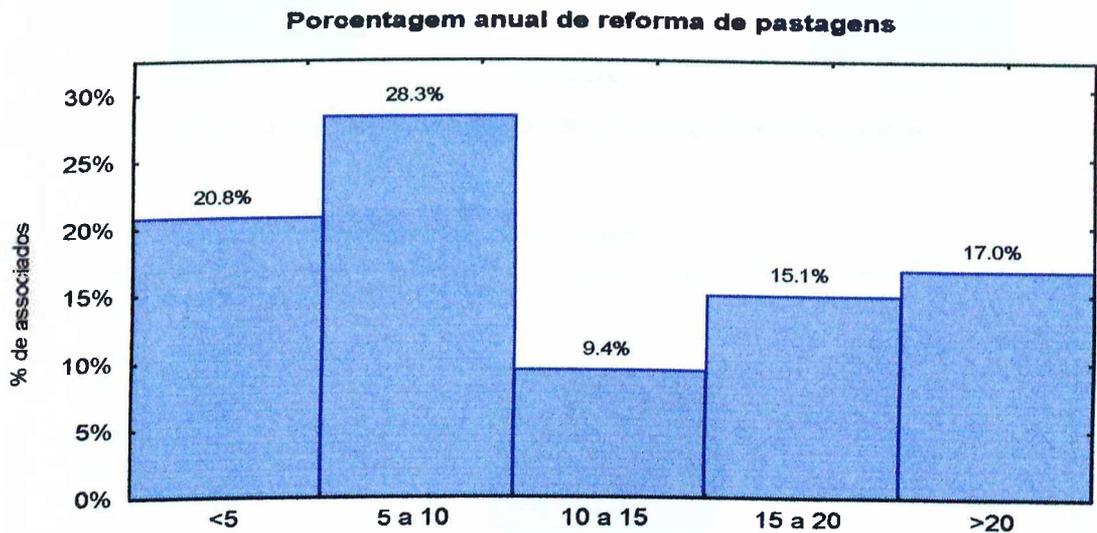


FIGURA 19: Distribuição de frequências da percentagem anual de reforma de pastagem.

Ao contrário da crença popular, verifica-se na Figura 20 uma grande preocupação dos associados com a conservação da natureza, visto que $89,7 \pm 8,2\%$ utilizam terraços (curvas de nível), $94,4 \pm 6,0\%$ dos associados mantêm matas ciliares em suas

têm a sede de sua associação – a ABCZ – também localizada no Triângulo Mineiro.

propriedades⁶⁴, $81,1 \pm 10,5\%$ possuem reserva legal⁶⁵, $75,5 \pm 11,5\%$ utilizam exclusivamente aguadas naturais para o gado, $18,9 \pm 10,5\%$ artificiais e $5,7 \pm 6,2\%$ ambas (Figura 21). Esses números demonstram que entre os associados há uma crescente preocupação com a preservação do solo e das plantas e, por conseguinte, com o ecossistema da região onde está (estão) localizada (s) sua (s) propriedade (s).

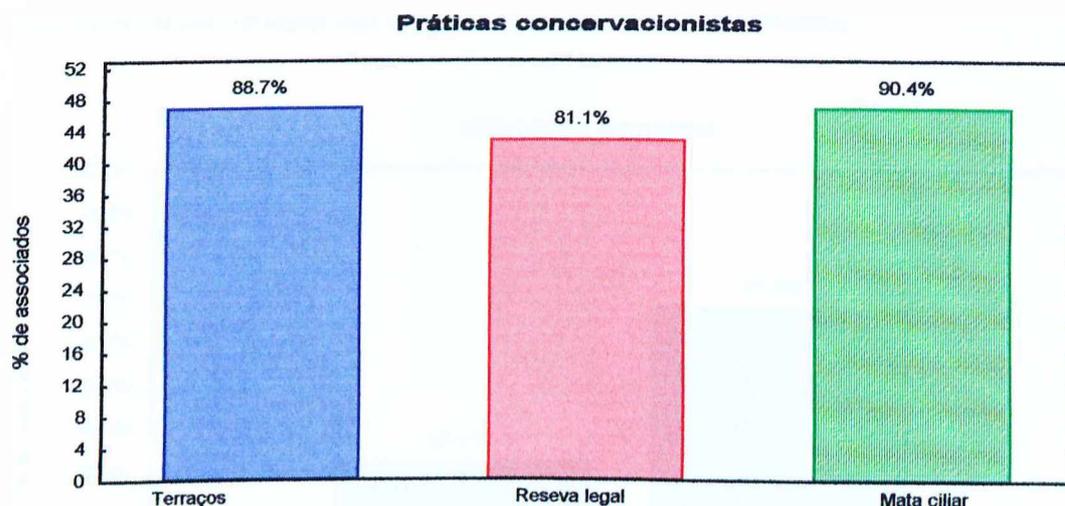


FIGURA 20: Percentual de associados que adotam práticas conservacionistas.

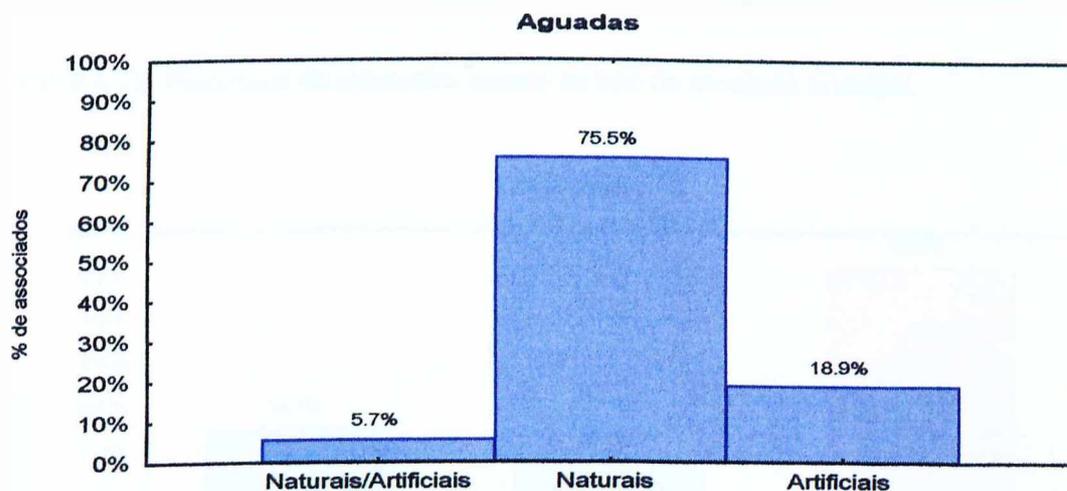


FIGURA 21: Distribuição de freqüências do tipo de aguadas utilizadas pelos associados.

⁶⁴ Mata ciliar: refere-se à área de preservação permanente formada principalmente por florestas e demais formas de vegetação natural ao longo dos rios ou de qualquer curso d'água, nascentes, topo de morros, montes, montanhas e serras.

⁶⁵ Área de reserva legal: os produtores do estado de Minas Gerais devem respeitar o limite mínimo de 20% da área da propriedade com cobertura de árvores de florestas nativas, primitivas ou recuperadas.

Na Figura 22, observa-se que $67,9 \pm 12,5\%$ dos associados têm a pecuária como sua principal atividade, o que explica a constante aplicação de tecnologias que aumentam a eficiência produtiva e maximizam os ganhos econômicos. Apesar disso, na Figura 23, nota-se que apenas $56,6 \pm 13,3\%$ dos associados utilizam algum sistema de controle de custos e $47,2 \pm 13,4\%$ contam com um controle informatizado do rebanho. Este fato pode estar relacionado à baixa difusão de técnicas administrativas no setor agropecuário e ao baixo nível de escolaridade dos funcionários, bem com dos produtores.

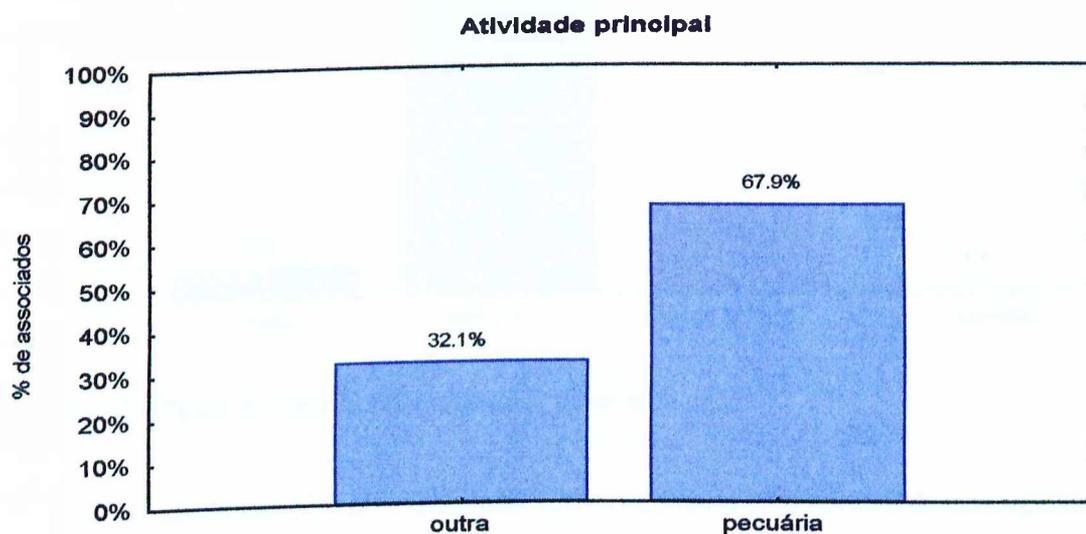


FIGURA 22: Percentual de associados quanto ao tipo de atividade principal.

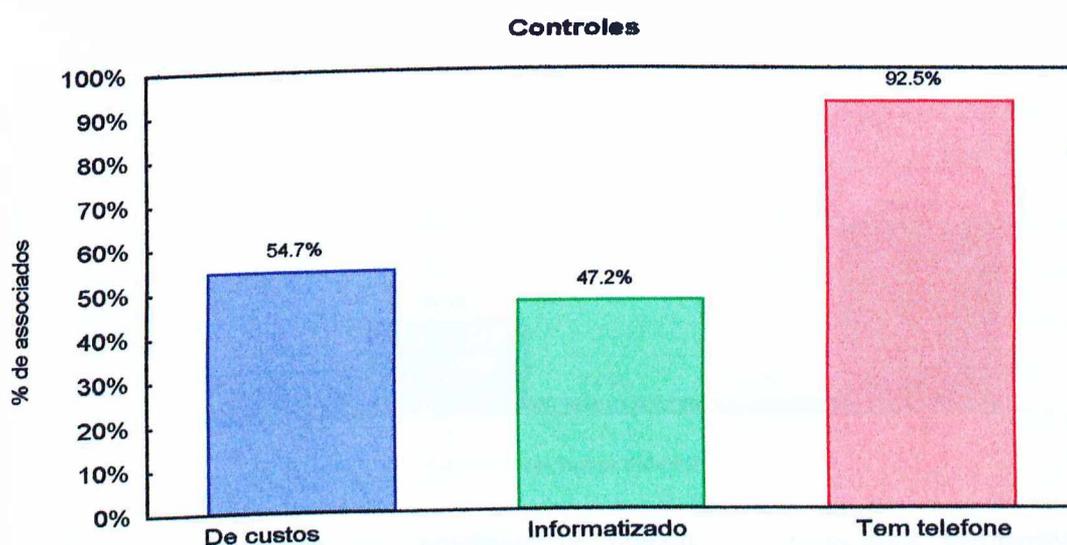


FIGURA 23: Percentual de associados que utilizam determinados tipos de controles.

Quanto ao processo de identificação animal, a grande maioria dos associados ($79,2 \pm 10,9\%$) já utilizam brincos como forma de identificar o rebanho. Esse percentual teve um crescimento vertiginoso com a exigência por parte da indústria varejista desse controle individual, conforme será relatado na seção 3.9.3.

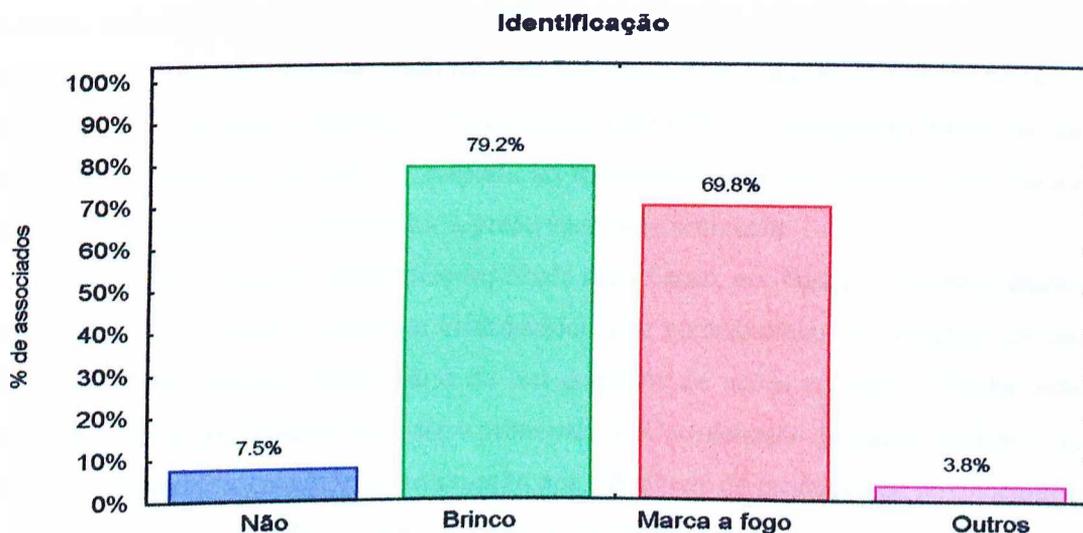


FIGURA 24: Tipos de identificação utilizados pelos associados.

Como último ponto a ser explicitado, tem-se na Figura 25 o número de empregados por produtor. Entre a maioria dos associados, esse valor concentra-se em mais de quatro funcionários ($52,8 \pm 13,4\%$), mostrando que a pecuária exerce uma importante função no meio social.

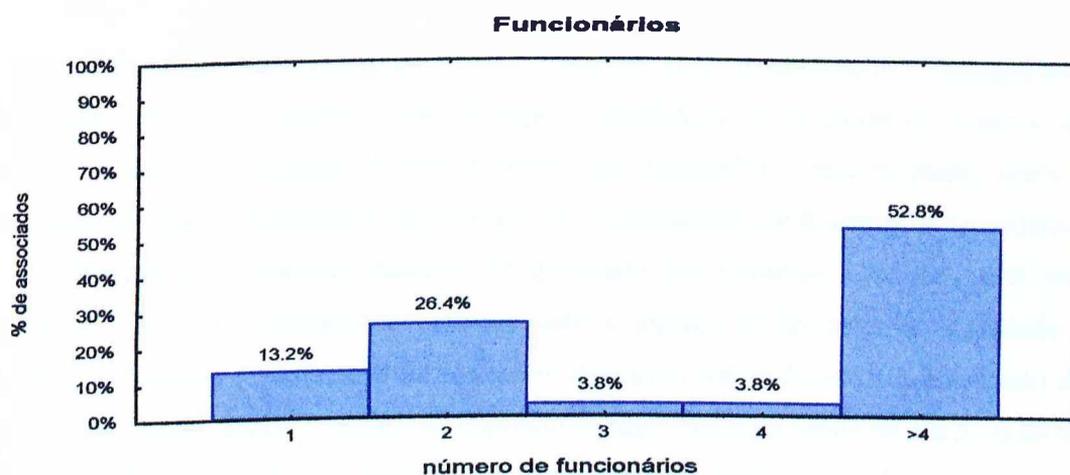


FIGURA 25: Distribuição de frequências do número de funcionários permanentes contratados pelos associados.

3.8 Trajetórias e Ações

Com o propósito de atingir sistemas sustentáveis de produção, os pecuaristas associados ao Núcleo buscam conduzir seus sistemas de produção alicerçados num manejo a pasto, com suplementação alimentar necessária, sendo feita somente com produtos que não ofereçam risco aos animais e, em especial, não deixem tipo algum de resíduo na carne e nas vísceras que serão consumidas. Desta forma, esse grupo de produtores busca atender aos sinais do mercado no que diz respeito ao fornecimento de um produto que ofereça segurança de alimento ao consumidor e preserve o meio ambiente.

Para isso, o Núcleo preocupou-se, desde sua criação, em buscar o reconhecimento como entidade de classe e parcerias institucionais que contribuíssem na obtenção de seu propósito. Esses acordos fazem parte de um conjunto de ações em que o Núcleo está envolvido e pode ser dividido em quatro principais: 1) Coordenação da cadeia produtiva da carne bovina de corte (mediante a articulação dos três níveis de produção da bovinocultura – cria, recria e engorda, e destes com a indústria processadora e varejista); 2) Acompanhamento da proposta do Programa de Rastreabilidade para a carne bovina – estadual e nacional; 3) Promoção de ações visando à melhoria da qualidade do couro produzido na região; e 4) Difusão de técnicas de produção do Novilho Precoce.

3.8.1 Programa de Coordenação dos Produtores e da CPA da Carne Bovina Mineira

A estratégia de coordenação entre os diferentes tipos de produtores é realizada pela Comissão Técnica do Núcleo e visa divulgar e sensibilizar os criadores de bezerros da região, inclusive, produtores de leite e mistos não associados a essa entidade, sobre o Programa de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores de Bezerros de Qualidade.

Por meio de critérios mínimos de qualidade dos bezerros, esse programa visa promover cursos e treinamentos voltados para a técnica de bezerros de qualidade e estabelecer alianças garantindo o fornecimento exclusivo desses bezerros à associação de produtores. Assim, ganha o criador ao conseguir melhor preço na venda de um produto de melhor qualidade e ganha o recriador ou invernista⁶⁶ no maior ganho de peso que esse bezerro de qualidade proporciona.

⁶⁶ Denominação dada ao pecuarista cuja atividade básica é a engorda de animais.

A organização de leilões pelo Núcleo também visa estreitar o relacionamento entre os produtores, ao disponibilizar bezerras e garrotes individualmente identificados aos associados interessados em adquirir lotes de alto padrão de qualidade⁶⁷.

A promoção de eventos tem o objetivo de sedimentar uma postura de coordenação dos diversos segmentos na produção de carne com atributos diferenciados. Para que se tenha uma idéia da intensidade dessa ação, listaram-se na Tabela 9 alguns eventos organizados pelo Núcleo desde sua fundação.

TABELA 9: Principais Reuniões e Eventos organizados pelo Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais

DATA	EVENTO/REUNIÃO	LOCAL
21/05/99	I Encontro do Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba	Uberlândia
22/05/99	Reunião com CNA para discutir o Programa Nacional de Rastreabilidade	Brasília
11/06/99	I Seminário de Pecuária de Corte Intensivo	Uberlândia
15 e 16/07/99	Ciclo de Atualização em Pecuária de Corte	Uberlândia
05 e 06/08/99	I Encontro Nacional do Boi Verde	Uberlândia
16/09/99	Seminário: A carne bovina na alimentação humana	UNIT/ Uberlândia
08/10/99	VI Encontro Estadual do Novilho Precoce	Sete Lagoas
04/11/99	Seminários FIEMG – Alianças Mercadológicas e Produção de Novilho Precoce	Ituiutaba
05/11/99	Seminários FIEMG – Alianças Mercadológicas e Produção de Novilho Precoce	Iturama
01/12/99	I Encontro do Produtor Rural	Uberlândia
2000	Realização de oito Dias de Campo	Propriedades dos Associados
2000	Reuniões para negociação de parceria com a rede Empório da Gente e Carrefour	Uberlândia
20/03/00	Reunião com o Ministério da Agricultura para discutir sobre Padronização de conceitos para o Novilho Precoce	Brasília
05/00	I Feira Internacional da Cadeia Produtiva da Carne	São Paulo
04 a 06/07/00	V Encontro Nacional do Novilho Precoce	Campo Grande
10/07/00	I Encontro Regional dos Produtores de Novilho Precoce do Leste de Minas Gerais	Governador Valadares
03, 04 e 05/08/00	II Encontro Nacional do Boi Verde	Uberlândia
01 e 02/09/00	I Encontro Nacional do Cruzamento Industrial	Uberlândia

⁶⁷ No caso dos leilões, todos os fornecedores devem ser associados do Núcleo e seus animais, individualmente identificados com brincos, passam por uma rigorosa comissão avaliadora da qualidade desses animais. Caso o animal não preencha os quesitos, é impossibilitado de entrar na pista do leilão.

DATA	EVENTO/REUNIÃO	LOCAL
31/08/00 a 07/09/00	Agripecshow – 1ª Mostra de Animais a Campo	Uberlândia
23/11/00	XVI Semana de Ciências Agrárias – Simpósio de Pecuária de Corte	Lavras
01/12/00	II Encontro do Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais	Uberlândia
2000/01	Reuniões com funcionários do IMA sobre o CERTIBOV	Uberlândia
2001	Realização de quatro Dias de Campo	Propriedades dos Associados
10/03/01	Curso de Manejo Pré-Abate	Ituiutaba
22/03/01	I Leilão do Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais	Uberlândia
14/05/01	Congresso Nacional de Buiatria -Simpósio ASBIA	Campo Grande
23 a 25/05/01	Curso de Avaliação de Carcaças	Uberlândia e Bertin / Ituiutaba
31/05/01	II Leilão do Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais	Uberlândia
14 e 15/06/01	II Simpósio de Produção de Gado de Corte	Viçosa
20/07/01	VI Encontro Nacional do Novilho Precoce	Salvador
23, 24 e 25/08/01	III Encontro Nacional do Boi Verde	Uberlândia
03/09/01	II Encontro Nacional sobre Cruzamento Industrial	Uberlândia
31/08 a 09/09/01	Agripecshow – 2ª Mostra de Animais a Campo	Uberlândia
09/09/01	III Leilão do Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais – “Leilão Genética a Campo”	Uberlândia
26/09/01	Reunião com a empresa M Prado Consultoria para a idealização de um planejamento estratégico para o Núcleo	Uberlândia
04/10/01	Reunião com o FUNDEPEC sobre o projeto Centro de Informação da Carne	Uberaba
04/10/01	Reunião com a empresa AllFlex sobre o projeto de Identificação e Rastreabilidade Nacional	Uberlândia
02 e 04/10/01	Semana Científica da Escola Agrotécnica Federal	Uberlândia

O estabelecimento das parcerias comerciais entre os diferentes elos da cadeia produtiva da carne bovina é, sem dúvidas, o objetivo de maior expressividade para o Núcleo. Ações nesse sentido são desenvolvidas com vistas a reduzir a incerteza, aumentar a frequência das transações entre os segmentos produtivos e reduzir os custos inerentes a essas operações. Devido à sua relevância para este estudo de caso, o estabelecimento de parcerias será amplamente discutido na seção 3.9 deste capítulo.

3.8.2 Programa de Rastreabilidade para a Carne Bovina

O Programa de Rastreabilidade desenvolvido pelo Núcleo pode ser dividido em duas etapas: a) acompanhamento da implementação do programa nacional e estadual; b) divulgação do programa no Triângulo Mineiro.

Primeiramente, o objetivo do Núcleo é acompanhar os detalhes do programa de rastreabilidade brasileiro, que está sendo desenvolvido pelo Ministério da Agricultura, fornecendo informações sobre as principais ferramentas internacionais existentes (*softwares*) e as dificuldades práticas e os custos que tal projeto acarretaria para os produtores.

Após a aprovação final desse programa, iniciar-se-ia a divulgação dos padrões estabelecidos mediante a organização de seminários, cursos e treinamentos entre os produtores e frigoríficos da região, demonstrando, principalmente, a importância/necessidade da implementação, a operacionalização do sistema informatizado, os custos e investimentos necessários para a implementação do processo, entre outros objetivos⁶⁸.

Além disso, o Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA), ambicionando agilizar a rastreabilidade bovina para Minas Gerais e ser pioneiro em carne rastreada no Brasil, procurou o Núcleo para a implementação conjunta de um projeto piloto de rastreabilidade para o estado de Minas Gerais, denominado CERTIBOV (Programa Mineiro de Incentivo à Certificação de Origem e Qualidade dos Produtos da Bovinocultura). Esse projeto piloto consiste no controle individual dos animais (de associados do Núcleo em diferentes estágios tecnológicos) por meio de um passaporte com todo o histórico do animal (controle realizado pelo IMA). As ferramentas necessárias (*software e hardware*) já se encontram na sede do Núcleo, porém o projeto ainda não está em funcionamento devido à incerteza de que o CERTIBOV seja compatível com o Programa Nacional de Rastreabilidade.

3.8.3 Programa de Melhoria da Qualidade do Couro

A intenção desse projeto é conceder incentivos, via adicional de preço, para os associados que produzam couro de melhor qualidade. Esse projeto é promovido mediante

⁶⁸ O objetivo maior dessa divulgação é apresentar aos produtores e indústria processadora, o potencial de mercado, que exige carne rastreada, e os ganhos alcançados com a agregação de valor que a diferenciação de produtos proporciona.

treinamentos aos pecuaristas - sobre sanidade do rebanho, marcação de animais, manejo adequado, e aos caminhoneiros – sobre o transporte correto de animais e a conservação dos caminhões, visando à redução de danos no couro dos animais abatidos que podem ocorrer dentro da fazenda e/ou quando esses animais são transportados.

A imposição pelo Núcleo do uso de brincos para identificar os animais, indispensável para a rastreabilidade bovina, muito contribuiu para possibilitar a melhoria do couro, pois dispensa a marcação a fogo. No brinco Padrão-Núcleo, constam: o número do animal, o número de inscrição do produtor junto ao Núcleo, a letra de sua propriedade (A, B, C - de acordo com a quantidade de fazendas), e a logomarca própria de cada produtor, conforme Figura 25:

FIGURA 26: Brinco Padrão-Núcleo de identificação dos animais



Foi realizada ainda parceria com a Braspelco - maior empresa exportadora de couro *wet-blue* do Brasil, cuja matriz está localizada em Uberlândia, para a divulgação dos ganhos que podem ser alcançados por todos os segmentos da cadeia produtiva bovina, em virtude da melhor utilização do couro brasileiro⁶⁹.

3.8.4 Programa de Produção do Novilho Precoce

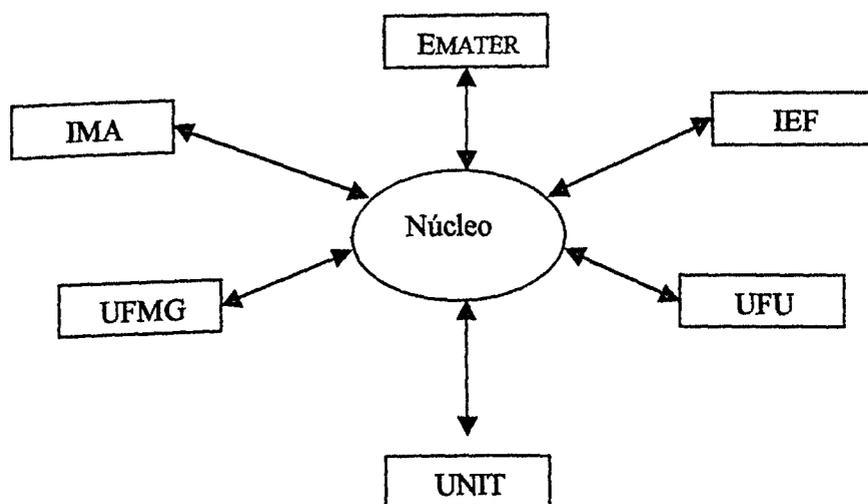
O Programa de Produção do Novilho Precoce é efetivado, especificamente, pela Comissão Técnica do Núcleo, que procura abordar, seja pela difusão/treinamento, seja pela assistência técnica ou mediante pesquisas, as principais técnicas de produção disponíveis e

⁶⁹ Essa parceria originou do estreitamento das relações advindas do estudo da FIEMG – Projeto Cresce Minas, que denominou a iniciativa pela melhoria do couro mineiro como Programa do Boi ao Sapato.

viáveis aos produtores rurais. Assim sendo, temas como alimentação, reprodução, manejo, controle sanitário e comercialização são diferentemente e exaustivamente abordados.

Para disponibilizar maior apoio técnico na proposição e condução desse programa, o Núcleo entendeu como fundamental a participação de outras entidades que também objetivam ganhos para a cadeia produtiva, sendo os principais parceiros do Núcleo: EMATER-MG, IMA (Instituto Mineiro de Agropecuária), IEF (Instituto Estadual de Florestas), UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais) e UFU (Universidade Federal de Uberlândia). Como entidades não estatais, têm-se a UNIT (Centro Universitário do Triângulo) e algumas ONG's, conforme pode ser visualizado na Figura abaixo.

FIGURA 27: Entidades de Apoio ao Núcleo dos Produtores de Novilho Precoce de MG



O contrato com a EMATER-MG ofereceu aos pecuaristas associados uma alternativa viável de assistência técnica, assim como a padronização e coordenação das ações desenvolvidas nas respectivas propriedades, assegurando, desta forma, o fornecimento de carne bovina de qualidade. Além disso, o médico veterinário dessa entidade tornou-se o porta-voz oficial do Núcleo, ministrando a maioria das palestras em seminários e congressos nacionais a respeito da natureza do Núcleo. Aproveita-se, ainda, para debater nas palestras as alianças mercadológicas formadas com os frigoríficos e empresas varejistas, mostrando, inclusive, os ganhos decorrentes dessas parcerias e da postura necessária para participar dessas parcerias.

Em relação a UFU, está-se elaborando um projeto de assistência em administração rural aos associados interessados em identificar o efetivo custo de produção. Juntamente

com a UFMG, estão também sendo programados cursos de classificação de carcaça para produtores e técnicos interessados em melhorar o conhecimento no assunto.

Com o IEF, existe um instrumento público de parceria de mútua cooperação, a fim de desenvolver programas de educação ambiental e orientação aos associados com o objetivo de recuperação de matas ciliares, recuperação de áreas degradadas e recomposição das Reservas Florestais Legais, em atendimento ao que dispõe a Lei nº 10.561, de 27 de dezembro de 1991. Com base nesse contrato, o IEF põe à disposição dos associados a elaboração de projetos necessários ao cumprimento dessa Lei e fornece as mudas para sua implantação, sendo os custos dos insumos e mão-de-obra nos viveiros igualmente repartidos entre produtor e IEF.

Juntamente com o Departamento de Nutrição da UNIT, o Núcleo está empenhado em trabalhar a imagem da carne bovina na região. Algumas das ações envolvem: promoção de eventos para a classe médica e nutricionistas sobre a importância da proteína animal na alimentação humana; presença de estagiários em pontos de vendas de carne bovina, explicando a relevância nutricional dessa carne para os consumidores; e incentivos aos estudos e pesquisas técnicas dessa fonte de proteína. Existe, inclusive, a intenção de promover cursos para as merendeiras de escolas e creches do município de Uberlândia, incentivando a utilização de retalhos da desossa da carne de novilho precoce na alimentação dessas crianças, com alto valor nutricional para elas e baixo custo de aquisição para a Prefeitura.

O Núcleo conta ainda com parcerias comerciais com empresas fornecedoras de insumos de expressão no mercado nacional e internacional e que asseguram a qualidade desejada nos produtos comercializados. Todas essas parcerias acima citadas são, no entanto, consideradas como estruturais e/ou de apoio à composição de alianças mercadológicas estáveis e duradouras entre os diferentes elos da cadeia produtiva da carne bovina, foco principal de trabalho da Associação.

3.9 Fases Distintas das Alianças Mercadológicas

Serão apresentadas, a seguir, algumas etapas pelas quais passou o Núcleo de Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais, desde sua fundação. Tais etapas foram estabelecidas a partir das alianças mercadológicas firmadas pelo Núcleo.

3.9.1 A Primeira Aliança Mercadológica do Núcleo

A primeira aliança realizada foi com o Frigorífico Bertin e teve como base a composição feita por esse mesmo frigorífico, em sua sede em Lins-SP, com pecuaristas ligados ao Programa de Qualidade para a Carne Bovina do FUNDEPEC.

Após alguns ajustes necessários para atender ao acordo proposto pelo Núcleo, foi estabelecida, em 05 de Abril de 1999, com a filial do Frigorífico Bertin em Ituiutaba - MG, a primeira aliança comercial mineira com o frigorífico. No dia 15 do mesmo mês, deu-se início aos abates de novilhos precoces provenientes de pecuaristas filiados ao Núcleo. Nessa ocasião, foram abatidos 158 animais de nove produtores, com um índice de animais apresentando as características estabelecidas para o novilho precoce de 67,09%.

O tipo de contrato realizado entre esses dois elos da cadeia produtiva era informal, realizado entre a Diretoria do Núcleo e o Presidente do grupo Bertin. De acordo com este mesmo, eram determinados *ex-ante* as características dos animais para abate e sua premiação seguindo a tabela a seguir⁷⁰:

TABELA 10: Parâmetros de classificação e premiação dos animais abatidos na aliança Núcleo/Bertin - Machos Castrados e Machos Inteiros

Classificação	Sexo	Idade	Conformação	Cobertura de Gordura	Peso Kg por ½ Carcaça	Prêmio
P1	MC	Até 3 anos (0 a 4 dentes)	Cx-Sc Re-Sr	Escassa, Mediana e Uniforme	120 a 165	+2% Preço @ do Boi
	MI	Até 2 anos (0 dente)				
P2	MC	Até 3 anos (0 a 4 dentes)	Cx-Sc Re-Sr	Escassa, Mediana e Uniforme	112,5 a 120	+1% Preço @do Boi
	MI	Até 2 anos (0 dente)				
P3	MC	Até 3 anos (0 a 4 dentes)	Cx-Sc Re-Sr	Escassa, Mediana, Uniforme e Excessiva	105 a 112,5	Preço @ do Boi
	MI	Até 2 anos (0 dente)				

Sexo:

MC: Macho Castrado
MI: Macho Inteiro

Conformação:

Cx: Convexo
Sc: Subcôncavo
Re: Retiníleo
SR: Subretiníleo
Co: Côncavo

Cobertura de gordura:

Escassa: 1 a 3 mm
Mediana: 3 a 6 mm
Uniforme: 6 a 10 mm
Excessiva: + de 10 mm

⁷⁰ Os animais que não estivessem dentro dessa tabela de classificação eram pagos de acordo com o padrão do próprio frigorífico para as demais categorias de animais.

TABELA 11: Parâmetros de classificação e premiação dos animais abatidos na aliança Núcleo/Bertin – Fêmeas

Classificação	Sexo	Idade	Conformação	Cobertura de Gordura	Peso Kg por ¼ Carcaça	Prêmio
P1	F	Até 3 anos (0 a 4 dentes)	Cx-Sc Re-Sr	Escassa, Mediana e Uniforme	120 a 165	+2% Preço do Boi
P3	F	Até 3 anos (0 a 4 dentes)	Cx-Sc Re-Sr	Escassa, Mediana e Uniforme	112,5 a 120	Preço do Boi
P4	F	Até 3 anos (0 a 4 dentes)	Cx-Sc Re-Sr	Escassa, Mediana e Uniforme	105 a 112,5	+8% do Preço da Vaca

Sexo:

F: Fêmea

Conformação:

Cx: Convexo
 Sc: Subcôncavo
 Re: Retiníleo
 SR: Subretilíneo
 Co: Côncavo

Cobertura de gordura:

Escassa: 1 a 3 mm
 Mediana: 3 a 6 mm
 Uniforme: 6 a 10 mm
 Excessiva: + de 10 mm

Em relação ao preço, este era determinado *ex-post*, igualmente ao valor negociado no mercado regional para rebanhos comuns, estabelecido pelo próprio frigorífico Bertin. Quanto à frequência, o programa exigia o abate mínimo de 200 cabeças semanais, regulamentando o fluxo e a distribuição ao longo do ano para os integrantes da parceria. Criou-se, assim, um mecanismo automático de produção, abate e distribuição, amenizando as incertezas de mercado e aumentando a frequência das operações no âmbito da cadeia.

É prática comum dos frigoríficos brasileiros o pagamento de comissão para escritórios de representação sobre a escala de bovinos por eles realizada, que era de R\$2,30 para machos e fêmeas. Como o Núcleo passou a ofertar regularmente animais para o frigorífico Bertin, negociou-se o pagamento dessa comissão ao escritório da associação, tornando-se a principal fonte de receita para essa entidade.

Tendo em vista os efetivos resultados alcançados por essa aliança, são apresentados, a seguir, os dados sobre o desempenho geral dos abates dos novilhos precoces durante a vigência do contrato Núcleo/Bertin.

TABELA 12: Desempenho Geral de Abates Aliança Núcleo/Bertin

Sexo	Classificação	Cabeças	Peso Médio (@)	Valor Líq. da transação (R\$)	Ganhos Parceria (R\$)	Dif. Méd. Líquida (R\$)
Fêmeas	Desclassificados	229,5	11,80	71.493,30	-344,25	-1,50
	P1	77,0	17,10	42.324,70	6.810,67	88,45
	P3	177,5	15,20	88.761,05	10.275,61	57,89
	P4	566,0	13,20	217.007,23	15.288,50	27,01
Subtotal		1050,0	13,50	419.586,28	32.030,53	30,51
Machos Castrados	Desclassificados	1429,5	15,90	691.802,45	-2.144,25	-1,50
	P1	3952,5	17,50	2.168.419,51	36.705,53	9,29
	P2	1296,0	15,40	649.097,90	4.501,96	3,47
	P3	598,0	14,20	281.755,56	31.344,84	52,42
Subtotal		7276,0	16,50	3.791.075,42	70.408,08	9,68
Machos Inteiros	Desclassificados	1386,5	16,30	731.638,94	-2.079,75	-1,50
	P1	1085,5	17,40	630.097,19	10.758,52	9,91
	P2	398,5	15,50	206.030,53	1.448,08	3,63
	P3	213,5	14,60	104.866,13	11.899,98	55,74
Subtotal		3084,0	16,50	1.672.632,79	22.026,83	7,14
Geral	Desclassificados	3045,5	15,77	1.494.934,69	-4.568,25	-1,50
	P1	5115,0	17,47	2.840.841,40	54.274,72	10,61
	P2	1694,5	15,42	855.128,43	5.950,04	3,51
	P3	989,0	14,47	475.382,74	53.520,43	54,12
	P4	566,0	13,20	217.007,23	15.288,50	27,01
Total		11410,0	15,27	5.883.294,49	124.465,44	10,91

A perda para os animais desclassificados era de R\$1,50, o que correspondia à taxa de inspeção cobrada aos associados por animal abatido. A inspeção por um técnico contratado do Núcleo visava reduzir ações oportunistas por parte dos funcionários do frigorífico que realizam a desossa e classificação dos animais, garantindo a limpeza e a tipificação de acordo com o padrão estabelecido pelo contrato. Assim, essa taxa auxiliava parte dos custos administrativos do Núcleo.

Para as fêmeas, o ganho máximo auferido foi de R\$ 88,45, representado por apenas 77 animais. Essa pequena quantidade explica-se pelo baixo número de produtores especializados na engorda de fêmeas para abate⁷¹, restringindo a oferta desse produto a poucos produtores associados. A grande expressão refere-se às fêmeas entre 110 e 120 kg por ½ carcaça, que atingiram na média 13,20 arrobas de peso de carcaça e R\$27,01 de ganho financeiro.

⁷¹ Anteriormente ao acordo estabelecido, não havia incentivos para os produtores abaterem fêmeas precoces. Era mais interessante, financeiramente, realizar a venda dessas categorias de fêmeas para criadores do que para abate.

A outra categoria - machos castrados - alcançou a remuneração máxima de R\$52,42, apesar de não haver premiação alguma para a classificação "P3" (conforme pode ser verificado na tabela 8). Cabe ressaltar que esse padrão de animais, anteriormente ao acordo firmado com o frigorífico, sofria uma depreciação de aproximadamente 8%, influenciando positivamente pós-contrato os produtores dessa categoria de animais.

Essa parceria mercadológica foi a única em que a categoria de machos inteiros participaram de uma tabela de premiação, permitindo um ganho médio de R\$7,14 por cabeça, o que representou o menor ganho financeiro por categoria. É importante analisar que, atualmente, ao contrário de algum tipo de premiação, verifica-se a penalização dessa categoria de bovino pelos principais frigoríficos exportadores do país, explicada por esses agentes pela baixa demanda desse produto e pela perda de algumas características organolépticas da carne.

Apesar de envolver um volume de quase seis milhões de reais em apenas sete meses e atingir um percentual de Novilhos Precoces de 73,31%⁷² e um total de 59 produtores (de um total de 90), a parceria Núcleo/Bertin veio a encerrar-se em 19 de Novembro de 1999. Dentre as supostas causas para a finalização do contrato, podem-se citar duas principais.

A primeira refere-se à *quebra na regularidade de oferta* por parte do Núcleo de produtores. Após 30 semanas de abate, preenchendo os requisitos do acordo *ex-ante*, o Núcleo não conseguiu atender à demanda semanal de 200 cabeças requeridas. Essa dificuldade pode estar relacionada à época - meados de novembro - quando já estavam no fim os rebanhos de confinamento e ainda não se dispunha de bois a pasto. Outra explicação para não alcançar a escala mínima refere-se à expectativa do pico da arroba do boi para fins de novembro. A escala curtíssima dos frigoríficos da região e os indicadores da Bolsa de Mercado Futuro do Boi indicavam uma alta de 10% em menos de 15 dias, o que levou os pecuaristas associados que ainda dispunham de bois a segurarem seu rebanho.

Uma segunda causa para o fim do contrato, na visão da Diretoria do Núcleo, refere-se à finalização dos contratos de exportação por parte do frigorífico. Após cumprir os contratos de exportação que possuía para o ano de 1999, os quais exigiam também regularidade e padronização dos produtos, o frigorífico não se interessou em continuar o contrato informal firmado com o Núcleo, visto que o mercado interno não pagava melhor por carne de qualidade e, no geral, apresentava-se com pouca capacidade de absorver o

⁷² Índice superior ao alcançado pelo Programa de Qualidade Bovina para a carne bovina do FUNDEPEC em seus dois primeiros anos de funcionamento, que foram de 68,9% e 72,6%, respectivamente.

preço vigente (maior valor alcançado no ano), mesmo para a carne bovina comum. E ainda, diante da obrigatoriedade da escala mínima de abate, o frigorífico não se sentiu pressionado a melhorar, naqueles dias, o preço da arroba do boi. Diante desses fatos, não havia interesse por parte do frigorífico em manter o contrato, ou seja, o comportamento oportunista e a racionalidade limitada dos agentes, num ambiente incerto, não permitiram que os agentes previssem *ex-ante* a falta de novilhos precoces para o abate, tornando-se responsáveis pelo fracasso da aliança mercadológica.

Todos esses motivos do destrato são, entretanto, especulações da Diretoria do Núcleo, já que, embora a associação tivesse buscado diálogo e/ou novas negociações, não houve qualquer tipo de resposta ou comunicação por parte da presidência do Bertin. Ou seja, apesar da possibilidade de serem inseridas no contrato informal cláusulas de adaptações para as partes envolvidas, e assim reduzir os custos provocados pela quebra contratual, nenhuma correção ou adaptação foi firmada.

Essa quebra contratual mostra, ainda, o quanto é limitada a racionalidade dos agentes, o que implica custos na sua utilização. Caso as partes fossem capazes de absorver todas as informações disponíveis, as divergências que fossem surgindo seriam facilmente resolvidas, dispondo os agentes em continuar, sem imprevistos, os arranjos contratuais.

Apesar da pouca durabilidade, essa primeira experiência de organização do segmento de produção na regularização do fluxo de abate constituiu num elemento importante para aumentar a competitividade do sistema, proporcionando por intermédio de um novo relacionamento entre os segmentos, um melhor planejamento dos abates, a automatização das transações e a redução dos custos de transação, representados pelo oportunismo que o esquema alternativo representava.

Nessa etapa em particular, a especificidade locacional do frigorífico Bertin, em Ituiutaba, trouxe uma boa vantagem para a parceria mercadológica, principalmente no que tange ao número de produtores localizados num raio de 150 km desta cidade, que corresponde a, aproximadamente, 70% dos associados. Quanto à especificidade física, o conhecimento prévio adquirido pela administração do frigorífico no período de vigência do Programa Estadual de Apoio à Produção do Novilho Precoce sobre os benefícios comerciais da carne de novilho precoce, resgatou o interesse dessa organização em adquirir matérias-primas de qualidade, juntamente com os objetivos do Núcleo em evidenciar essa especificidade do ativo carne de novilho precoce.

A especificidade da Marca, porém, só beneficiou o agente transformador do produto – o frigorífico –, porquanto este já havia construído entre seus clientes uma

reputação de compromisso confiável e tinha também reconhecimento da marca e da qualidade de seus produtos, não sendo necessários investimentos em propaganda e marketing para garantir sua permanência no mercado. Quanto ao Núcleo, o pouco tempo de existência da instituição, ainda sem grandes estruturas físicas e humanas, impediu, nesse momento, fossem realizadas vendas com a logomarca da organização. Não havia como dispor de técnicos para acompanhar, de dentro do frigorífico, todas as etapas de transformação da carne – do abate do animal vivo ao embarque da carne desossada⁷³ –, garantindo que o produto final provisse de associados do Núcleo.

Ativos dedicados foram criados nessa etapa. Iguamente à especificidade da Marca, aqueles ativos tiveram ligação mais forte com a empresa frigorífica. Foram necessários, por exemplo, efetuar alguns ajustes em programas internos de tipificação de carcaça e de relatórios de pagamentos aos fornecedores (diferente para os abates dos associados do Núcleo), além de alocar um novo profissional para fazer a classificação dos animais precoces.

Aos produtores, ao não ser exigida ainda qualquer identificação individual dos animais e/ou diferenciação na alimentação, transporte e sanidade dos mesmos, pouco foi realizado em termos de investimento no processo produtivo dos associados. Exigia-se apenas que os animais tivessem determinada idade, nada além desta especificidade.

3.9.2 A Fase de Transição

O período que se estendeu entre o fim dos abates com o Frigorífico Bertin e o início da comercialização com o Frigorífico Mataboi foi crítico para o Núcleo. Diante das obrigações salariais e despesas administrativas, o Núcleo viu-se obrigado a buscar novas formas de autofinanciamento. Uma das formas utilizadas foi a efetivação de parcerias com firmas fornecedoras de insumos, como as empresas de medicamentos, fabricantes de sal mineral, centrais de inseminação, fabricantes de identificadores (brincos) para animais, dentre outras. Essas empresas, diante da possibilidade de conseguir novos e potenciais clientes, e ainda associar seus produtos com a qualidade (genética e nutricional) inerente ao “novilho precoce”, passaram a patrocinar os mais diferentes eventos organizados pelo Núcleo.

⁷³ O que pode levar de dois a três dias, devido à necessidade da permanência da carne em câmara fria até determinado ponto ótimo de resfriamento.

Esses mesmos eventos foram as principais fontes de receita para a associação nesse período transitório. Foram realizados 5 dias de campo (visita a fazendas de associados, relatando as principais técnicas produtivas e administrativas); 1 seminário sobre Bovinocultura; 1 sobre Produção de Novilho Precoce a Pasto; 1 sobre Recuperação de Pastagens via Plantio Direto e o curso de gado de corte, durante a realização do I Encontro do Produtor Rural de Uberlândia.

Também nessa época foi requerido o registro da marca “NOVILHO NATURAL”, uma vez que o mercado externo, particularmente a Comunidade Européia, devido à doença da Vaca Louca, vinha demonstrando maior preferência aos rebanhos produzidos a pasto. Assim, o Núcleo procurava antecipar possíveis ganhos provenientes de uma marca que “resumissem” a demanda crescente de determinado produto.

3.9.3 A Aliança Mercadológica firmada com o Frigorífico Mataboi e a empresa de curtumes Braspelco

Depois de várias reuniões com o Diretor-Geral do Frigorífico Mataboi e com a Diretoria da Braspelco Indústria e Comércio Ltda, concretizou-se, em 24/03/2000, a parceria mercadológica entre esses três elos da cadeia produtiva da carne bovina, com o abate inicial de 195 cabeças e exportação para a Suíça, já com a marca *Beef Tropical* (atual marca utilizada pelo Núcleo). Essa parceria significou bem menos incremento financeiro para os produtores, na verdade, quase insignificante, mas proporcionou a incorporação de um outro elo da cadeia produtiva da carne bovina: a indústria de curtumes Braspelco. Justificava-se essa parceria em virtude da insustentável situação financeira da associação de produtores. Caso houvesse outra alternativa, tal parceria certamente não se efetivaria, pelo menos não com o retrocesso financeiro aos pecuaristas que o contrato previa.

Assim como o contrato com o frigorífico Bertin, o acordo com o Mataboi era informal, realizado entre a diretoria do Núcleo e do Frigorífico. *Ex-ante*, eram determinados os padrões e premiações do abate, e, *ex-post*, o preço da arroba do boi. Este preço, no entanto, era vinculado ao preço do dia praticado pelo Frigorífico Bertin, pois, normalmente, este “estabelece” primeiramente o preço praticado no mercado, possibilitando maior estabilidade e segurança ao Núcleo. Ou seja, evitavam-se comportamentos oportunistas com relação ao preço por parte do frigorífico Mataboi.

Os parâmetros e classificação dessa parceria foram assim determinados:

TABELA13: Parâmetros de classificação e premiação dos animais abatidos na aliança Núcleo/Mataboi - Machos Castrados e Fêmeas.

Peso Kg por Animal	Macho Castrado	Peso Kg por Animal	Fêmea
Acima de 220 kg	Preço @ Boi + R\$2,00/Cab.	Acima de 215 kg	Preço @ vaca acrescido de R\$2,00 + R\$2,50/Cab.
De 210 a 219 kg	Preço @ vaca acrescido de R\$2,50		
De 200 a 210 kg	Preço @ vaca acrescido de R\$1,50	De 200 a 214 kg	Preço @ vaca acrescido de R\$1,50 + R\$2,00/Cab.
De 180 a 200 kg	Preço @ vaca acrescido de R\$0,50	De 180 a 200 kg	Preço @ vaca acrescido de R\$0,50

Durante a vigência do contrato (24/03/00 a 15/09/00), foram comercializados 3253 animais de apenas 20 produtores (de um total de 90). Infelizmente, por falta de controle (e/ou prestações de conta) por parte do frigorífico, o índice de precocidade dos os animais abatidos não pode ser identificado, resultando em perda de controle desse índice, do desempenho geral por sexo e do fluxo financeiro dos associados do Núcleo.

Sem dúvida, o ponto mais relevante dessa nova aliança foi ter incorporado a indústria de curtume ao contrato. Antes de qualquer Aliança com a indústria frigorífica, o pecuarista não tinha qualquer conhecimento sobre a qualidade do produto que ofertava. A partir do primeiro contrato com o Bertin, passou-se a identificar a qualidade do produto carne até a balança, e, mais recentemente, com o contrato Mataboi/Braspelco, a qualidade de seu principal sub-produto: o couro.

Entretanto, a intenção da Braspelco com a parceria era muito mais de alcançar ganhos futuros, visto que os associados do Núcleo representam uma parcela irrisória de fornecimento para essa empresa, cuja visão, a partir de uma bonificação de R\$2,00/cabeça pelo couro de animais precoces, era aproveitar a capacidade do Núcleo de difundir propostas e ideais condizentes com a melhoria geral da qualidade do couro.

Diante dessa parceria, cabia ao pecuarista:

- Manter programas de controle de moléstias infecto-contagiosas e parasitárias;

- Entregar animais jovens (novilhos/novilhas) perfeitamente acabados e identificados ao frigorífico;
- Marcar corretamente o animal, seguindo os procedimentos descritos pela ABNT-NBR 10453 - Marcas de Identificação de Gado, Regiões e Tamanhos - ou utilizar brincos;
- Usar instalações para o manejo, dentro de critérios técnicos que preservem ao máximo a integridade e qualidade dos animais, evitando contusões;
- Não se deve, em hipótese alguma, usar os seguintes expedientes: cercas de arame farpado, currais com pregos; parafusos ou lascas de madeira pontiagudas; ferrão pontiagudo para tocar os animais.

Para melhorar a remuneração aos associados e estimular o número de abates, o Núcleo repassou parte da comissão recebida do Frigorífico Mataboi, pelo fornecimento da Escala de Abate (que era de R\$3,20/cabeça para machos e R\$2,60/cabeça para fêmeas), ao associado, no valor de R\$1,50 por animal classificado. Retirou-se, ainda, a taxa de inspeção da antiga parceria com o Bertin (R\$1,50) e passou-se a penalizar em R\$1,00 por animal desclassificado.

Segundo a Braspelco, a melhoria do couro tende a beneficiar não somente as empresas de curtumes, sendo que a remuneração atualmente dada por essa firma tem a intenção de proporcionar um pequeno incentivo inicial, já que toda a cadeia produtiva tenderia a ser mais bem remunerada por um couro de qualidade. Segundo a Cartilha-Braspelco, o couro tem influência direta sobre o *preço da arroba* paga pelos frigoríficos, que o dividem da seguinte maneira: 57% para o corte traseiro, 22% para o corte dianteiro, 9% para a ponta-de-agulha, 7% para o couro-verde e 5% para os subprodutos. Segundo essa empresa, tal percentual ainda é muito pequeno, porquanto um couro vale, nos Estados Unidos, algo entre US\$ 50 a US\$60, enquanto um razoável couro brasileiro permanece entre US\$25 a US\$30 - nos bons frigoríficos. A melhoria da qualidade tenderia, pois, a incrementar o preço final da arroba, aumentando o faturamento do produtor, da indústria processadora e dos curtumes.

Numa primeira e única avaliação da qualidade do couro ofertada pelos associados do Núcleo, a Braspelco aferiu irregularidades quanto ao excesso e má utilização das marcas de fogo, marcas no transportes com riscos de carrocera dos caminhões, além de vazamento das raias e veiaamentos, depondo contra as vantagens inerentes de um couro proveniente do Novilho Precoce.

O Núcleo, no entanto, entende que o processo de melhoria do couro é lento e que deverão surgir efeitos positivos quando os bezerras nascidos após a implementação do programa de qualidade do couro estiverem sendo abatidos.

Diferentemente da anterior aliança com o Frigorífico Bertin, ao longo do contrato com o Frigorífico Mataboi, inúmeros problemas de diferentes ordens foram surgindo, influenciando negativamente a parceria, até sua suspensão, em setembro de 1999. Entre alguns dos problemas, podem-se citar:

- A desorganização e/ou ausência dos relatórios de abates exigidos pelo Núcleo;
- Cálculos financeiros incorretos (com certa frequência) das premiações pagas aos pecuaristas;
- Insatisfação de grande parte dos associados quanto ao aproveitamento das carcaças⁷⁴, o que acabam por absorver os ganhos da premiação do Novilho Precoce;

O posicionamento unilateral por parte do Frigorífico Mataboi, enviando, em 11 de setembro de 2.000, uma nova tabela de classificação, a qual a empresa denominou como “Programa de Melhoramento de Carcaça e Couro Bovino”, foi decisivo para a quebra contratual da Parceria só exigir, em uma das cláusulas do novo “Acordo”, que os animais estivessem “*livres de marcas e cicatrizes ou marcados em locais adequados conforme especificação, livres de bernas e/ou carrapatos*”⁷⁵ e retirando parte e/ou reduzindo as premiações anteriormente oferecidas, o frigorífico selou o fim da parceria com o Núcleo de Produtores de Novilho Precoce.

3.9.4 O Envolvimento de toda a Cadeia Produtiva da Carne Bovina: do Produtor à gôndola dos Supermercados

Desde a primeira fase do Núcleo, logo após sua constituição, tiveram início numerosas reuniões e conversas informais entre o Diretor-geral de perecíveis da Rede Carrefour no Brasil e a Diretoria do Núcleo.

Desde o princípio, foi identificada pela associação a relevância de fechar todos os elos da cadeia produtiva a jusante, permitindo a maior estabilidade para todos os seus integrantes, mas a resistência por parte do Carrefour em pagar melhor por um produto novo, com marca definida e de qualidade, sempre foi muito forte. Ao contrário do que

⁷⁴ Aproveitamento de carcaça refere-se à relação entre o peso da carcaça do animal após a realização da “toilette” (retirada da cabeça, patas, couro e vísceras) pelo peso do animal vivo.

requeria o Núcleo (bonificação para seus produtos), a política mercadológica estabelecida pelo Carrefour envolve a “cobrança”, das mais diferentes formas, pela entrada de novos produtos nas prateleiras de suas lojas.

Cabe assinalar que outras redes de supermercados também foram visitadas pela Diretoria do Núcleo para compor uma aliança, inclusive, redes locais, mas a falta de interesse e/ou logística de acondicionamento de frios dessas empresas impossibilitaram a conclusão de qualquer parceria até o momento.

Após um ano e meio de negociações, foi assinado, em 03 de Agosto de 2.000, o contrato de fornecimento de carne bovina com “garantia de origem” (G.O.) com a rede Carrefour, representando o maior salto financeiro e mercadológico do Núcleo de Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais.

A concretização desse contrato recebeu grande influência da Aliança composta entre Carrefour, Bertin e sete grandes empresários rurais do Mato Grosso do Sul. Nessa parceria, cada produtor que tenha sua propriedade localizada no estado do Mato Grosso do Sul, possua mais de 10.000 bovinos e preencha determinados requisitos definidos pelo Carrefour, está apto a formalizar o fornecimento de carne para essa rede de supermercados. Já no caso de Minas Gerais, o pré-requisito principal para o produtor é ser um associado do Núcleo. Essa diferenciação de requisitos justifica-se pela disparidade existente entre os produtores do Mato-Grosso do Sul (maior número de produtores de grande porte) e os de Minas Gerais (geralmente, de pequeno e médio porte). O Núcleo, nessa condição, desempenha o papel de organizador e intermediador entre os produtores e a empresa de varejo no estabelecimento de um fluxo contínuo de um produto dotado de maior diferenciação/especificidade e que corresponde ao padrão Carrefour de qualidade superior. Esta empresa, contudo, não descarta a possibilidade de contratar, individualmente, fornecedores de bovinos para abate, desde que tenham também mais de 10.000 cabeças.

Diferentemente das outras alianças formadas pelo Núcleo, o contrato firmado tem característica formal, exigindo a assinatura de todos os elos da cadeia produtiva da carne, inclusive, do ramo de transportes. Por esse contrato, cabe ao produtor garantir cinco aspectos fundamentais ao produto:

- a) **Sabor:** deverá garantir o sabor original e característico de cada produto, com todas as qualidades organolépticas do mesmo;

⁷⁵ Devido às condições climáticas e culturais do Brasil essas novas especificações são impraticáveis aos pecuaristas.

- b) **Sanidade:** deverá ser sadio e não conter mais que o L. R. M. (Limite Máximo de Resíduo) constante na Legislação Brasileira ou no Codex / FAO, valendo sempre o menor;
- c) **Aspecto:** deverá ter aparência atrativa e não perder as características comerciais (tamanho da peça, cor e maciez);
- d) **Ecologicamente correto:** os pecuaristas devem aproximar-se ao máximo dos princípios e práticas de manejo que visem conservar e valorizar o meio ambiente, reduzindo qualquer impacto negativo sobre a natureza;
- e) **Socialmente correto:** os produtores deverão respeitar as leis trabalhistas brasileiras (não contratar menores de idade, registrar os funcionários, recolher os impostos etc).

Pelo contrato o pecuarista (individualmente identificado) e o Carrefour Comércio e Indústria Ltda elegeram, em comum acordo, o Frigorífico Bertin (Ituiutaba - MG) como comprador de animais e fornecedor de carnes, valendo os seguintes termos comerciais:

Peso, maturidade e acabamento:

Ficaram acordados os seguintes pesos (peso morto) mínimos:

- Machos castrados: 15 @ (225 kg/carcaça) no mínimo;
- Fêmeas: 13 @ (195 kg/carcaça) no mínimo⁷⁶;

A maturidade máxima é o animal "J4", ou seja, animais de até 4 (quatro) dentes permanentes incompletos (primeiros médios permanentes em desenvolvimento completo).

Espessura da gordura de cobertura avaliada segundo as normas de tipificação de carcaça do Ministério da Agricultura - mínimo de três mm e máximo de dez mm.

Preço da Arroba:

O preço estabelecido para a arroba do BOI é o valor máximo (a prazo) do preço do boi estabelecido pelo Boletim da ESALQ para o Triângulo Mineiro + 3%.

O preço estabelecido para a arroba da NOVILHA é o valor máximo (a prazo) do preço do boi estabelecido pelo Boletim da ESALQ para o Triângulo Mineiro.

O prazo para pagamento ao pecuarista é de 30 (trinta) dias a partir da data do abate (realizado pelo Frigorífico), e de 35 (trinta e cinco) dias do Carrefour para o frigorífico.

⁷⁶ Esse peso já caiu atualmente para 12 arrobas ou 180 kg para as fêmeas.

A determinação *ex-post* do preço do boi, agora assegurado por uma instituição renomada, veio a reduzir para o Núcleo os impasses causados pela presença de comportamentos oportunistas do frigorífico ou do varejo. Com certeza, ao ser o PREÇO estabelecido “fora” da cadeia produtiva da carne, um dos pontos mais discutíveis e críticos para o fortalecimento de qualquer aliança entre os segmentos dessa cadeia produtiva fora tratado.

Nessa parceria, continuou como função do Núcleo a organização da escala de abates. Porém, em vez de passá-la diretamente para o departamento de compras do Bertin, a escala era fornecida para o Carrefour, que, aprovando, a repassava para o frigorífico.

Para custear a programação de abates, a comissão paga pelo frigorífico Bertin aos escritórios de compra de gado era enviada para o Núcleo, voltando a ser uma das principais fontes de receita para este.

Por exigência do Carrefour, antes da assinatura de qualquer contrato formal com os pecuaristas associados e fornecedores, é realizada a visita de um técnico do Carrefour para vistoria e credenciamento da fazenda-fornecedora, para que se cumpram os cinco aspectos fundamentais do produto (relatados anteriormente). Mais recentemente, essa função passou a cargo do Núcleo, em virtude do alto custo de deslocamento dos técnicos do Carrefour.

Uma das mudanças de postura do Núcleo para com seus associados nessa Aliança foi a taxação de R\$5,00 (cinco reais) por animal desclassificado, desde que o produtor não atingisse o índice de 80% de precocidade no abate. Essa atitude foi tomada, principalmente, para evitar penalizações ou retaliações por parte do Carrefour e ainda para financiar o credenciamento de novas fazendas. Nesse caso, o retorno da taxa de inspeção por animal abatido - alterada para R\$2,00 (dois reais) - também foi realizado para ampliar a fonte de financiamento para visita às propriedades dos associados.

Além do técnico do Núcleo, que acompanha todos os abates dos associados, o Carrefour exigiu a presença de um profissional contratado por essa empresa a permanecer nas dependências do frigorífico e assim realizar a tipificação de gordura (subjettivamente determinada) e acompanhar o acondicionamento das carcaças classificadas como G.O. nas câmaras frias e seus posteriores embarques para as Centrais de Abastecimento Carrefour (pontos de concentração de compras).

Analisando os possíveis fatores determinantes dos elos da cadeia produtiva da carne optarem por alianças mercadológicas, pode-se perceber que, quanto ao frigorífico, a certeza e a regularidade na aquisição de parte de sua demanda de *inputs* levam à redução de seus custos de vendas e de *marketing* e ainda minimizam os riscos de pagar por uma

matéria-prima com especificidade e maior custo de aquisição (como no caso da primeira aliança com o Núcleo), sem conseguir repassar esse custo para o comércio varejista.

Para o varejo, a dinâmica da parceria visa à aquisição de produtos sadios, com constância e de alta qualidade, de forma a explorar o crescente nicho de mercado que vem se estabelecendo para produtos com “garantia de origem”. Mesmo sendo adquirida por uma maior preço, a carne bovina G.O. passa a contribuir com uma maior margem de lucro para a empresa, visto o alto diferencial de preço estabelecido para a carne do Novilho Precoce⁷⁷.

Outro ponto vantajoso com essa parceria, especialmente no que tange às Centrais de Abastecimento Carrefour, está no diferencial do custo em cotar grande número de fornecedores na busca de um ativo específico, em comparação ao contato direto com o Núcleo para o estabelecimento conjunto da escala de abates.

Em relação aos custos de transação adicionais incorridos para participarem efetivamente dessa aliança mercadológica, aos pecuaristas coube um maior esforço nos cuidados com a saúde animal e manejo do rebanho, a fim de reduzir o número de animais não classificados dentro dos padrões estabelecidos pela parceria. Esse esforço pode ser considerado um investimento mais específico, uma vez que, fora da aliança, ele perde seu valor, pois o novilho precoce no mercado *spot* não é remunerado como no programa.

Em se tratando do frigorífico, este teve os custos de controle e monitoramento internos aumentados, dada a necessidade de atender diferencialmente tanto os produtores do Núcleo⁷⁸ quanto a rede varejista Carrefour⁷⁹.

Quanto aos supermercados, os investimentos em publicidade e propaganda da carne G.O. podem ser considerados como irrecuperáveis, porque é específico para um tipo de produto e, com o término da aliança, ele perde seu valor.

Diferentemente das outras parcerias em que havia a programação de um único abate semanal e com uma escala mínima, a aliança com o Carrefour tem a característica de total dissociação com datas ou quantidades previamente estabelecidas. Os abates são realizados em conformidade com a demanda nas lojas da rede, provocando períodos de intenso trabalho para o escalonamento dos animais (com dois ou três abates por semana) e outros

⁷⁷ Segundo levantamento realizado por PEROSA (1999), o diferencial de preços no mercado de carne bovina de qualidade pode chegar a 100% acima do preço de varejo da carne *commodity*.

⁷⁸ Pagando diferencialmente esses produtores por animal classificado dentro dos termos do contrato da parceria.

⁷⁹ Recebendo diferencialmente pela carne classificada como G.O.

de ociosidade (até 15 dias de intervalo entre os abates), o que pode ser verificado conforme a Tabela 14:

TABELA 14: Resultados por abate parceria Núcleo/Bertin/Carrefour

Data do Abate	n° de Animais		Total dos Animais	Precoce		Total Precoce	% de Precoce		% Total
	M.C.	F		M.C.	F		M.C.	F	
30/09/00	144	162	306	141	150	291	97,92	92,59	95,10
04/10/00	108	0	108	42	0	42	38,89	0,00	38,89
06/10/00	159	54	213	112	44	156	70,44	81,48	73,24
11/10/00	54	36	90	35	29	64	64,81	80,56	71,11
14/10/00	69	3	72	19	3	22	27,54	100,0	30,56
16/10/00	4	53	57	1	21	22	25,00	39,62	38,60
26/10/00	107	18	125	48	10	58	44,86	55,56	46,40
01/11/00	169	21	190	141	19	160	83,43	90,48	84,21
06/11/00	54	18	72	42	13	55	77,78	72,22	76,39
13/11/00	45	64	109	12	52	64	26,67	81,25	58,72
28/11/00	108	18	126	64	17	81	59,26	94,44	64,29
02/12/00	18	0	18	6	0	6	33,33	0,00	33,33
14/12/00	198	0	198	153	0	153	77,27	0,00	77,27
16/12/00	252	0	252	244	0	244	96,83	0,00	96,83
19/12/00	144	0	144	110	0	110	76,39	0,00	76,39
05/01/01	90	18	108	53	9	62	58,89	50,00	57,41
23/01/01	72	54	126	50	29	79	69,44	53,70	62,70
30/01/01	90	0	90	57	0	57	63,33	0,00	63,33
22/02/01	180	0	180	76	0	76	42,22	0,00	42,22
03/03/01	106	38	144	78	17	95	73,58	44,74	65,97
14/04/01	108	90	198	98	86	184	90,74	95,56	92,93
17/04/01	248	36	284	208	35	243	83,87	97,22	85,56
30/04/01	86	18	104	84	18	102	97,67	100	98,08
14/05/01	252	0	252	234	0	234	92,86	0,00	92,86
24/05/01	206	15	221	161	7	168	78,16	46,67	76,02
TOTAL	3071	716	3787	2269	559	2828	73,88	78,07	74,68

M.C. Machos Castrados

F: Fêmeas

Comparando os resultados da parceria Núcleo/Bertin/Carrefour com a primeira aliança formada por Núcleo/Bertin, ressalta-se a melhora no índice de precocidade atingido pelo Núcleo, que passou de 73,31%, na primeira aliança, para 74,68%. No entanto, quanto ao número de animais abatidos, em aproximadamente 8 meses de contrato, foram abatidos 11.410 animais de 65% produtores na primeira aliança, enquanto que os animais G.O. perpassaram um total de apenas 3.071 cabeças de somente 48 produtores de um total de 130 – aproximadamente 37%. Parte dessa diferença pode ser explicada pela ausência de

classificação dos machos inteiros dentro do padrão Carrefour, acompanhada das maiores exigências do contrato com a rede varejista em relação aos atributos ecológicos e sociais.

Em virtude do distanciamento entre a sede do Núcleo (Uberlândia) e o Frigorífico (Ituiutaba), acrescido da maior frequência dos abates, tornou-se imperativo ao Núcleo modificar o sistema de acompanhamento destes (anteriormente realizado pelo técnico do Núcleo). Fez-se necessário um convênio com o escritório da EMATER-MG de Ituiutaba para que os abates fossem acompanhados por um veterinário dessa entidade, garantindo, com isso, um maior “prestígio” do Núcleo perante seus parceiros, por essa entidade tratar-se de uma organização neutra.

Apesar das dificuldades de qualquer acordo entre organizações de diferentes interesses, as adequações necessárias ao contrato G.O. entre Núcleo e Carrefour estão sendo realizadas sem muitos conflitos, permitindo uma duração maior do que qualquer outra parceria firmada pela associação de produtores.

Mesmo com a súbita retirada do Frigorífico Bertin da parceria em Maio/2001, a aliança G.O. não ficou comprometida. Em menos de 15 dias, os abates foram transferidos para o Frigorífico Norte de Minas Ltda (Salerno), em Iturama, evidenciando que a ligação direta dos pecuaristas com o varejo é capaz de reduzir as incertezas, vulnerabilidades e comportamentos oportunistas dos agentes intermediários.

Apesar da rapidez na mudança de indústria de abate e processamento, a parceria Núcleo –Carrefour sofreu redução do número de associados dispostos a abater no frigorífico Salerno devida à rejeição de inúmeros pecuaristas quanto a esse estabelecimento, vistos a maior fragilidade financeira e o menor aproveitamento de carcaça justificada pelos produtores com relação a esse frigorífico⁸⁰. Parte da solução criada pela Diretoria do Núcleo, para transpor esse obstáculo, foi o acordo/comprometimento verbal da diretoria do Carrefour de que qualquer problema quanto ao atraso ou insolvência da empresa processadora junto aos produtores seria resguardado pelo bloqueio do pagamento do Carrefour a essa entidade, pelo menos até que fosse solucionada a questão.

Essa atitude da diretoria do Núcleo foi vista como extremamente positiva pelos associados, que passaram a aumentar a oferta de animais para abate, obtendo-se, ao longo de quatro meses, os seguintes resultados, conforme Tabela 15:

⁸⁰ Devido a problemas fiscais a rede Carrefour não pode realizar os pagamentos direto aos produtores, o que solucionaria definitivamente qualquer problema de atraso ou não-pagamento por parte da indústria frigorífica.

TABELA 15: Resultados por abate parceria Núcleo/Salerno/Carrefour

Data Abates	n. ° de Animais		Total Animais	Precoces		Total Precoce	% de Precoce		% Total
	M.C.	F		M.C.	F		M.C.	F	
09/06/01	264	87	351	241	81	322	91,29	93,10	91,74
16/06/01	90	19	109	74	16	90	82,22	84,21	82,57
30/06/01	213	54	267	183	52	235	85,92	96,30	88,01
02/07/01	36	38	74	29	37	66	80,56	97,37	89,19
05/07/01	36	0	36	36	0	36	100,0	0,00	100,0
06/07/01	18	18	36	18	18	36	100,0	100,0	100,0
09/07/01	21	13	34	18	11	29	85,71	84,62	85,29
12/07/01	0	36	36	0	36	36	0,00	100,0	100,0
13/07/01	36	0	36	28	0	28	77,78	0,00	77,78
16/07/01	54	0	54	51	0	51	94,44	0,00	94,44
19/07/01	34	0	34	31	0	31	91,18	0,00	91,18
20/07/01	54	0	54	39	0	39	72,22	0,00	72,22
23/07/01	36	36	72	31	34	65	86,11	94,44	90,28
26/07/01	36	0	36	35	0	35	97,22	0,00	97,22
27/07/01	54	0	54	48	0	48	88,89	0,00	88,89
30/07/01	84	8	92	78	8	86	92,86	100,0	93,48
02/08/01	54	18	72	43	18	61	79,63	100,0	84,72
03/08/01	54	18	72	48	16	64	88,89	88,89	88,89
06/08/01	69	36	105	48	34	82	69,57	94,44	78,10
09/08/01	71	0	71	58	0	58	81,69	0,00	81,69
10/08/01	54	18	72	50	17	67	92,59	94,44	93,06
13/08/01	51	18	69	47	12	59	92,16	66,67	85,51
16/08/01	54	0	54	54	0	54	100,0	0,00	100,0
17/08/01	54	0	54	50	0	50	92,59	0,00	92,59
20/08/01	54	18	72	50	18	68	92,59	100,0	94,44
22/08/01	56	0	56	50	0	50	89,29	0,00	89,29
24/08/01	54	0	54	50	0	50	92,59	0,00	92,59
27/08/01	72	0	72	67	0	67	93,06	0,00	93,06
30/08/01	51	18	69	49	18	67	96,08	100,0	97,10
31/08/01	198	18	216	186	18	204	93,94	100,0	94,44
05/09/01	69	0	69	56	0	56	81,16	0,00	81,16
06/09/01	140	0	140	134	0	134	95,71	0,00	95,71
10/09/01	288	9	297	243	8	251	84,38	88,89	84,51
11/09/01	51	0	51	48	0	48	94,12	0,00	94,12
13/09/01	51	0	51	51	0	51	100,0	0,00	100,00
14/09/01	54	0	54	47	0	47	87,04	0,00	87,04
17/09/01	46	6	52	42	4	46	91,30	66,67	88,46
20/09/01	27	9	36	24	9	33	88,89	100,0	91,67
21/09/01	36	0	36	32	0	32	88,89	0,00	88,89
24/09/01	54	0	54	44	0	44	81,48	0,00	81,48
01/10/01	54	0	54	50	0	50	92,59	0,00	92,59
02/10/01	54	36	90	49	32	81	90,74	0,00	90,00
05/10/01	70	36	106	64	35	99	91,43	97,22	93,40
TOTAL	3006	567	3573	2674	532	3206	88,96	93,83	89,73

M.C: Machos Castrados

F: Fêmeas

O índice de precocidade teve um salto significativo nessa fase da parceria, alcançando, com certa constância, o percentual de 88,96% para os machos castrados e 93,83% para as fêmeas, garantindo, assim, menores custos no monitoramento do contrato e menores oscilações na especificidade do ativo transacionado. Dessa forma, o número de produtores que já abateram nessa aliança subiu de 48 (no Bertin) para o patamar de 65 associados, dentre os 130 existentes. Desses sessenta e cinco, entretanto, apenas quatorze produtores abatem todos os meses do ano, enquanto que somente oito abatem a cada dois meses. Os demais realizam suas ofertas de animais de maneira variável, exigindo do Núcleo um esforço de gigante para atender à regularidade requerida pela empresa varejista.

Até o momento, o maior problema enfrentado pela parceria Núcleo/Carrefour foi a insolvência financeira que atingiu o frigorífico Salerno em princípio de outubro, trazendo grande insegurança a vários produtores, inclusive, a associados do Núcleo, quanto ao recebimento das Notas Promissórias Rurais (N.P.R.) emitidas por esse frigorífico.

Mesmo com a salvaguarda verbal dada pelo Carrefour, juridicamente, essa empresa era obrigada a quitar a dívida da compra de carne G.O. adquirida do frigorífico, o qual, devido a sua insolvência momentânea, não estava repassando o valor recebido da venda da carne bovina para os associados do Núcleo. Pode-se dizer que esse se constituiu no período em que a coordenação da diretoria do Núcleo teve sua “prova de fogo”.

Mesmo com o atraso de até 20 dias no recebimento das NPRs, todos os associados conseguiram auferir seu crédito da venda de novilho precoce junto ao frigorífico Salerno. Entretanto o sentimento de buscar novos mecanismos que reduzam as incertezas, tanto no recebimento pela venda de ativos específicos pelos produtores, quanto na frequência da aquisição desses ativos pela firma varejista, está fazendo com que se investigue uma outra forma de organização da cadeia produtiva da carne, ou melhor dizendo, que se estabeleçam mecanismos de governança que encurtem os elos dessa cadeia produtiva. Assim sendo, começa a tomar corpo o ideal de instituir uma cooperativa de abate de animais precoces para processar a carne diferentemente produzida pelo Núcleo.

É importante também verificar o papel de coordenação do Núcleo frente à postura tradicional da indústria de abates em não remunerar o couro de qualidade superior. Respaldo-se na péssima qualidade dos couros normalmente ofertados⁸¹, que, numa escala de classificação decrescente de qualidade de 1 a 7, tem o predomínio abaixo do tipo

⁸¹ Segundo PEROSA (1999), os subprodutos das indústrias de abate e processamento superaram 10% em termos de valor comercializado no atacado, chegando no último ano do estudo a atingir 15,26%, e, dentre o

4, o que perfaz a inexistência de qualquer forma de pagamento por couros de qualidade superior. Nesse caso, o Núcleo tem agido no sentido de enviar à indústria de curtume couros para uma classificação e determinação do seu real valor de mercado, procurando, assim, informações que sejam relevantes para a discussão relacionada ao estabelecimento de algum tipo de pagamento por aqueles couros de qualidade superior.

Um último ponto a ser ressaltado refere-se à introdução da marca própria do Núcleo – *Beef Tropical* - junto ao mercado consumidor. Mesmo percebendo que certa marca com alto controle de qualidade dotaria a carne dos produtores associados de maior especificidade, e, por conseguinte, com melhor capacidade para diferenciação e precificação no mercado, o Núcleo ainda não conseguiu reter recursos suficientes para cobrir os custos de implementação e manutenção desse controle de qualidade.

valor dos subprodutos comercializados, o couro é de maior importância, o que tem motivado relações de conflito permanente entre as demandas dos pecuaristas e dos frigoríficos.

Considerações Finais

Pode-se dizer que, em tempos passados, predominava no Brasil a influência de grupos de interesses do coletivo social, como as organizações patronais agrárias, articuladas de maneira obrigatória em estruturas corporativas impostas de modo exclusivo pelo Estado. Porém, com o curso do processo de industrialização e modernização das técnicas de produção da agropecuária brasileira e, por conseguinte, com a especialização crescente da produção agropecuária e de sua integração junto aos setores a montante e a jusante, as velhas organizações de interesses que concentravam seus esforços sem grandes divergências entre seus objetivos (caráter unitário) e requeriam constantemente transferências de recursos político-econômicos para a classe (caráter reivindicativo) perdem parte de seu protagonismo devido à dificuldade em atender às diferentes e, às vezes, divergentes demandas de produtores. Nesse sentido, confirma-se aqui a tese defendida por ORTEGA (1995).

Como consequência da lacuna na representação dos interesses agrários que se foi criando, acabaram surgindo associações com interesses mais voltados a produtos, regiões e/ou produtores específicos, advogando por causas mais convergentes aos interesses econômicos de seus membros, dando origem a associações de classes como o Núcleo de Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais.

Para a análise da ação coletiva desenvolvida pelo Núcleo, utilizou-se o aporte do neocorporativismo, enquanto que as alianças estabelecidas junto às agroindústrias e distribuidores foram realizadas utilizando-se o aporte da Economia dos Custos de Transação, que se mostrou útil na análise de uma relação em torno de um produto específico, a carne de novilho precoce. Dessa maneira, demonstrou-se adequado o uso daqueles dois aportes teóricos, um de corte mais sociológico, na análise da representação dos interesses dos pecuaristas, e outro mais econômico, para análise das relações entre os agentes da cadeia.

Pelas suas características, e com base na tipologia criada por MOYANO (1988), classificou-se aquela organização como sendo uma entidade representativa de caráter econômico, já que seus fins são de natureza não integral de sua base social, suas ações são de caráter exclusivista e não necessariamente realiza um discurso ideológico. Em suas ações, num período relativamente curto, vêm se observando o sucesso daquela organização

no incentivo à incorporação de novas tecnologias por parte de um segmento produtivo brasileiro tradicionalmente associado ao uso de práticas produtivas atrasadas.

Como pode ser constatada por meio da pesquisa de campo, a grande maioria dos produtores tiveram como interesse inicial na associação a busca de maiores ganhos econômicos e o fortalecimento da classe pecuarista, tentando suprir a perda do incentivo estadual ao novilho precoce e a retirada do Estado como grande provedor de recursos amplos e baratos.

A partir da mobilização inicial de alguns pecuaristas, visualizou-se que o caminho para alcançar o objetivo de maiores retornos financeiros aos associados estaria ligado ao pagamento diferenciado pela carne de novilho precoce e à busca de novos mecanismos de governança adequados a esse ativo mais específico.

O estabelecimento de parcerias com as indústrias a montante e a jusante, principalmente com esta última, foi identificado pelos produtores como a alternativa mais viável à construção de um mecanismo complexo de governança, sendo efetivado com o estabelecimento de um contrato de longo prazo com um frigorífico próximo à sede da associação.

Apesar de não ser um contrato formalizado com a assinatura das partes, esse tipo de contrato possui vantagem econômica em relação a um contrato de mercado *spot*, à medida que os custos de especificação do produto, da coleta de informações relevantes, de monitoramento e de adaptação às mudanças do ambiente diluem-se com o aumento da frequência das transações. Além disso, a proposta de regularidade no fluxo de oferta possibilita a redução das incertezas e a construção de uma reputação em torno das partes, reduzindo o custo de transação dos agentes.

A característica de incompletude contratual desse tipo de aliança mercadológica, necessária devido às mudanças de preço e quantidades, acabou por possibilitar o comportamento oportunista por parte dos agentes. É válido reafirmar que quanto menos completos forem os contratos, mais ajustes e salvaguardas serão requeridos e, conseqüentemente, maiores os custos dos contratos, ou seja, maiores os custos de transação. Evidentemente, durante os ajustes, cada um dos agentes envolvidos apropriou-se de partes dos benefícios, não se esperando que aceitassem com facilidade as contrapropostas de outrem.

Nesse sentido, quando os ajustes referiram-se à quantidade e qualidade, não houve qualquer incompatibilidade entre as partes, porém, quando os ajustes detiveram-se no

preço, houve um desincentivo a sustentação da relação contratual dos agentes em negociar as diferenças, resultando no rompimento contratual da aliança.

Um agravante da quebra contratual pode ser postulado. A incapacidade do Núcleo em punir os associados, quanto ao comportamento oportunista individual, reduz sua flexibilidade em sustentar as relações contratuais, não havendo como adotar comportamentos estratégicos, convergência de interesses ou mecanismos de incentivo e/ou punição de parcerias de longo prazo. O comportamento oportunista, neste caso, só será reduzido quando a expectativa dos benefícios de continuidade da relação para cada membro ativo da associação for maior que os custos de uma ação oportunista para aquele que a implementar.

Com o desenvolvimento do Núcleo, sua capacidade adaptativa às mudanças e aos novos contratos firmados adquire nova estrutura. Com as novas parcerias, alcançando, em última instância, a contratação formal do elo mais forte da cadeia produtiva da carne bovina – o varejo-, o ajuste de preços, por exemplo, deixa de ser estabelecido pela própria indústria frigorífica para ser determinado fora da CPA. Essa solução pode ser comparada à possibilidade de evitar eventuais perdas para uma das partes no ajuste de preços proposto por WILLIAMSON (1989) mediante o uso da cláusula de ‘indización simples’. Essa cláusula possibilita que as mudanças ocorridas nas condições econômicas gerais sejam refletidas de maneira segura e pertinente na realização dos ajustes temporais de forma rotineira.

Com certeza, o desenvolvimento da capacidade adaptativa do Núcleo, alcançada com a redução das incertezas propiciadas pela determinação do preço fora do CPA, juntamente com a incorporação da indústria varejista, fez com que essa associação sustentasse de forma mais eficiente a coordenação dessa forma híbrida de governança e desenvolvesse novas frentes de ação, voltadas à difusão de novas tecnologias entre seus associados e ao maior fortalecimento político como classe.

Ademais, num momento em que a economia brasileira vem passando por um processo de desregulamentação, com menor grau de intervencionismo estatal, desenvolvimento tecnológico e assistência técnica sendo assumidos pelos segmentos privados, o Núcleo vem desempenhando um papel fundamental para que se alcance um elevado padrão tecnológico, com elevação da produção de carne bovina dentro dos exigentes requisitos internacionais. Dessa maneira, ressalte-se a importância de uma maior organização dos pecuaristas, política e economicamente, para enfrentar uma nova realidade, cuja governança vem sendo cada vez mais assumida mais privadamente por

meio da coordenação da cadeia produtiva por seus agentes econômicos visando à redução dos custos de transação no seu interior.

Evidentemente que essa menor participação não significa dizer a supremacia do livre jogo das forças de mercado. Pelo contrário, o que se observa é a busca de formas alternativas de regulação, ainda que sob o controle privado.

Analisar, portanto, a evolução da experiência de parceria estabelecida entre os agentes da cadeia produtiva da pecuária bovina de corte com os aportes teóricos mostrou-se proveitoso. Nela ocorreu, mediante maior organização dos pecuaristas, uma redução no *comportamento oportunista*, à medida que foram sendo formalizados os contratos. Estabeleceu-se, assim, uma experiência exitosa de *governança* na pecuária brasileira, a partir da oferta de um produto de maior qualidade, regularidade e homogeneidade. De acordo com as lideranças do Núcleo, pode-se constatar que essa maior organização e adequação dos produtores às atuais exigências dos frigoríficos e grandes redes de supermercados permitem, inclusive, que, num futuro não distante, seja dado um passo na direção da maior diferenciação de sua produção, viabilizando a utilização de uma marca própria já registrada.

Depois da ampliação das exigências de qualidade estabelecidas aos produtores visando a uma integração regular com demandantes de couro e, posteriormente, de carne diferenciada, com garantia de origem, percebe-se o firme propósito do Núcleo em inserir-se no mercado internacional, aproveitando-se particularmente do momento de crise da pecuária bovina européia. Seu *marketing* será dirigido, tendo como argumento a produção de uma carne de qualidade e saudável, originária de um animal que realiza sua alimentação basicamente a pasto.

Vale ainda registrar alguns problemas identificados nesta pesquisa e que vêm comprometendo o fortalecimento da entidade.

Em primeiro lugar, registre-se a questão do seu financiamento. Sua dificuldade de autofinanciamento é decorrente do pequeno ganho econômico das parcerias realizadas, que se constituem na principal fonte de financiamento da entidade. O Núcleo não tem podido exigir de seus associados uma contribuição maior, pois, nesse caso, anularia os ganhos de seus sócios. A realidade atual é que a principal fonte de financiamento dessa entidade está sendo realizada, na verdade, não por seus associados, mas pelo próximo elo da cadeia produtiva da carne bovina - o frigorífico - com base na comissão paga comumente para corretores de gado.

Outro ponto crítico identificado é o baixo profissionalismo de seus dirigentes, que não recebem qualquer remuneração pelo trabalho desempenhado, o que dificulta que haja uma maior dedicação às atividades do Núcleo. Na verdade, o que se tem é muita boa vontade de alguns filiados que vêm dedicando-se com afincamento para o sucesso da entidade.

Por fim, verificou-se que a lentidão no processo de integração com outras empresas (de processamento e/ou de varejo), faz com que persista entre os associados a insegurança quanto à existência de um único parceiro, impondo sérias limitações ao poder de barganha nas negociações. Vital, portanto, à sobrevivência dessa experiência, seria a ampliação do número de parceiros, que conferiria ao Núcleo maior poder de barganha, possivelmente melhores ganhos ou pelo menos, maior estabilidade nas relações, transmitindo aos pecuaristas incentivo e confiança na filiação à entidade.

Como recomendação final para dirimir ainda mais os conflitos que possam surgir diante dessa forma híbrida de governança, cabe assinalar os seguintes pontos a serem melhorados: a) deve ser acrescentado algum tipo de salvaguarda ou penalização aos contratos, que interfira no não cumprimento ou distrato entre os agentes; b) os indicadores utilizados na classificação da carcaça deveriam ser reanalisados para haver uma melhor correlação entre o que realmente é percebido e necessitado pelo consumidor e os padrões de classificação. É necessário calibrar esses indicadores, ou seja, verificar se a carne classificada e remunerada como a de melhor qualidade é percebida pelo consumidor como sendo realmente mais macia e de melhor qualidade.

Por último, como sugestão para futuros estudos, pode ser interessante analisar os fatores determinantes da não contemplação por parte de vários produtores que já dispõem de tecnologia na produção de novilhos precoces a integrar-se à associação aqui referenciada, visto o interesse econômico de aumento da rentabilidade do setor que essa entidade partilha entre seus associados.

E ainda, podem surgir outros questionamentos, tais como: Quais ações o Núcleo deveria tomar no sentido de buscar maiores benefícios com a diferenciação do produto carne? Será que o processo de contratação dos serviços de abate e processamento de algum frigorífico e a colocação direta da carne rastreada e procedente de animais a pasto no mercado internacional não seria uma alternativa viável e possível de ser realizada pelos produtores associados e coordenada pelo Núcleo?

Referências Bibliográficas

ABRAS. Associação brasileira dos *Supermercados* (1996). In: *Mudanças no Mercado de Alimentos e Bebidas. Alimentos – Novos tempos e conceitos na gestão de negócios.* NEVES, M. F.; CHDDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. São Paulo: Pioneira. p. 29

AKERLOF, G. A. (1970). *The market for lemons: qualitative uncertainty and the market mechanism.* Quarterly Journal of Economics, v. 84, p. 488-500.

ALMEIDA, A. D. (1998). *Programa Nacional de Carne Bovina de Qualidade – Novilho Precoce.* In: Anais do III Encontro Nacional de Novilho Precoce e do Encontro de Confinadores. Brasília: PNFC, DFPA.

ANUALPEC 2000

ARROW, K. J. (1962). Economic welfare and the allocation of resources for invention. In: *The Rate and Direction of Incentive Activity.* Princeton: Princeton University Press. P. 609-625.

ARROW, K. J. (1971). *Selected readings in economic theory from Econometrica.* Cambridge, Mass., M.I.T. Press, 448p.

AZEVEDO, P. F. (2000). *Concorrência no Agribusiness.* In: *Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares.* ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Organizadores). São Paulo, Pioneira. p. 61-80.

AZEVEDO, P. F. (1996). *Integração Vertical e Barganha.* Tese de Doutorado. São Paulo: FEA-USP. 220p.

BARCELLOS, M. D.; PEDROZO, E. A. (2001). *Uma proposta para aumentar as vantagens competitivas na cadeia produtiva do novilho precoce usando-se Supply Chain Management e Marketing de Relacionamento.* In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 39, Recife.

- BATALHA, M. O. (1997). *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas. 573p.
- BATALHA, M. O. (1995). *As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas*. Revista de Administração, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 43-50, out/dez.
- BIALOSKORSKI NETO, S. (1998). *Cooperativas: Economia, Crescimento e Estrutura de Capital*. Tese de Doutorado. ESALQ-USP. 240p.
- BLISKA, F. M. DE M.; RAZOOK, A. G.; PITUCO, E. M. (1998). *Prospecção de demandas tecnológicas na cadeia produtiva de carne bovina no Estado de São Paulo*. Boletim Técnico Instituto de Zootecnia, n. 42, p. 71.
- BRUM, B. L. R. (2000). *A padronização na gestão da cadeia de suprimentos da carne bovina por supermercados*. Dissertação de Mestrado. ESALQ/USP. 125p.
- Censo Agropecuário do IBGE 95/96
- CASTRO, A. C.; FONSECA, M. G. D. (1995). *A Dinâmica agroindustrial do Centro-Oeste*. Brasília: IPEA. 220p.
- COASE, R. (1937). *The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development*. New York: New York Oxford University Press. *Economica* nº 4 . November
- COELHO & VENTURELLI (1995). *Agricultura no Brasil: Desenvolvimento e Perspectivas*. *Revista de Política Agrícola*, n. ° 1, p. 5-11, jan-fev-mar.
- COMMONS, J. R. (1934). *Institutional Economics*. Madison: University of Wisconsin Press.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. (1957). *A Concept of Agribusiness*. Boston: Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, 136p.
- Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA).

- DOUGLAS, E. J. (1992). *Managerial Economics: analysis and strategy*. 4th. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. (1997). *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. São Paulo: Ed. Singular. 276p.
- FARINA, E. M. M. Q. (1996). *Reflexões sobre a desregulamentação e sistemas agroindustriais: A Experiência Brasileira*. Tese de Livre Docência. São Paulo. 156p.
- FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. (1993). *Agribusiness: coordenação das relações de conflito e cooperação*. São Paulo: PENZA/FEA/USP.
- FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. (1992). *Organização das Cadeias Agroindustriais de Alimentos*. Estudo Temático do PENZA 006/92.
- FAVARETE FILHO, P.; DE PAULA, S. R. L. (1997). *A cadeia da carne bovina: o novo ambiente competitivo*. Brasília: BNDES. Disponível em <http://www.bndes.gov.br>.
- FEARNE, A. (1998). *Building Partnerships in the Meat Supply Chain: the case of the UK Beef Industry Food Industry Management Group*. London: Wye College/University of London, jun.
- FERNANDES JR., W. B. (1998). *Organizações Associativas do Sistema Agroindustrial Cítrico: O Caso Paulista*. Dissertação de Mestrado. FEA/USP.197p.
- GARCIAS, P. M. (1999). *Alianças Estratégicas e Coordenação no Agribusiness*. Tese de Doutorado. 215p.
- GATTEGNO, I. (1994). HACCP: *Le futur de la sécurité alimentaire*. RIA, N. 524, p. 124-27.
- GINER, S.; PÉREZ-YRUELA, M. (1985) *Corporatismo: el estado de la cuestión*. In: *R.E.I.S.*, Julio/septiembre, nº31.

- GINER, S.; PÉREZ-YRUELA, M. (1979). *La sociedade corporativa*. Madrid, C.S.I.C..
- GOLDBERG, R. A. (1968). *Agribusiness Coordination: A System Approach to the Wheat, Soybean, and Florida Orange Economies*, Division of Research. Graduate School of Business and Administration. Harvard University, 256 p.
- GRAZIANO da SILVA, J. (1999). *Tecnologia e agricultura familiar*. Ed. da Universidade. Porto Alegre.
- GRAZIANO da SILVA, J. (1996). *A Nova Dinâmica da Agricultura Brasileira*. Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, 205p.
- GRAZIANO da SILVA, J. (1992). *Las representaciones empresariales en la moderna agricultura brasileña: las disputas en la transición hacia la democracia*. In: Seminário Internacional Políticas Agrarias y Grupos Sociales en Procesos de Transición Democrática (Latinoamérica, España y Portugal) Córdoba – ESP, Maio.
- GRYNA (1991). *Controle da Qualidade*. São Paulo: Makron. v. 3.
- HAYEK F. (1945) *The Use of Knowledge in Society*. *American Economic Review*, 35, pp519-530.
- IEL, CNA & SEBRAE (2000). *Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil*. Brasília, D.F.: IEL. 398p.
- JANK, M. S. (1999). *Rastreabilidade no agribusiness*. In: Seminário Internacional Pensa de Agribusiness - A gestão da qualidade dos alimentos. Águas de São Pedro.
- JANK, M. S. (1998). *A competitividade do sistema agroindustrial das carnes no Brasil*. São Paulo: PGT/USP.64p.
- JANK, M. S.; NASSAR, A. M. (2000). *Competitividade e Globalização*. In: *Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares*. ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Organizadores). São Paulo, Pioneira. p. 137-159

JOSKOW, P. L. (1995). *The New Institutional Economics: Alternative Approaches*. *Journal of Institutional Economics*. 151/1. p248-259.

JOSKOW, P. L. (1987). *Contract Duration and Relationship Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets*. *American Economic Review*, 17, March, p. 168-185.

KAGEYAMA, A. (1989). *O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais*. In: *Agricultura e políticas públicas*. DELGADO, G. (Organizador). Brasília – DF, IPEA, Série IPEA, N. 27.

KENNEDY, P.; HARRISON, R.; PIEDRA, M. (1997). *Analysing Agribusiness Competitiveness: The Case of the United States Sugar Industry*. *International Food and Agribusiness Management Review*. V.1, n.2, p. 245-257.

KLEIN, B. (1992). *Contracts and incentives: the role of contract terms in assuring performance*. In: *Contract Economics*. Wering, L. e Wijkander, H. Blackwell. Oxford.

KLEIN, B; CRAWFORD, R.; ALCHIAN, A. (1978). *Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process*. *Journal of Law and Economics*, 21, Oct, p 297-326.

KNIGHT, F. H. (1921). *Risk, Uncertain and Profit*. Chicago: Chicago University Press.

LAZZARINI NETO, S.; LAZZARINI, S.G.; PISMEL, F.S. (1996). *Pecúária de Corte: a nova realidade e perspectivas do agribusiness*. São Paulo: Lazzarini & Associados. 74p.

LAZZARINI, S.G.; MACHADO FILHO, C. A.; LAZZARINI NETO, S. (1995). *Sistemas agroindustrial da carne bovina no brasil: tendências para o próximo século*. In: *Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural*, 33, Brasília. p. 84-97.

LLEWELLYN, K. N. (1931). *What price contract? An essay in perspective*. *Yale Law Journal*, 40 (Maio): p. 704-751.

- MACHADO, R. T. M. (2000). *Rastreabilidade, tecnologia da informação e coordenação de sistemas agroindustriais*. Tese de Doutorado. FEA/USP. 180 p.
- MACHADO FILHO, C. A. P.; ZLYBERSZTAJN, D. (2000). *Novas exigências dos mercados de carne: reflexos para os produtores brasileiros*. Anais. São Paulo: Secretaria de Agricultura e Abastecimento/Instituto Biológico. 23-41p.
- MALASSIS, L. (1973). *Economie agroalimentarie: economie de la consommation et de la production agroalimenterie*. Paris, v. 1.
- MANN, S. & DICKINSON, J. M. (1987). Obstáculos ao desenvolvimento da agricultura capitalista. In: *Literatura Econômica*. V.9 .
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. (1992). *Economics, Organization and Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 621p.
- MORGAN, R. M. & HUNT, S. D. (1994). *The Commitment-trust theory of relationship Marketing*. *Journal of Marketing*. v.58, p. 20-38, jul.1994
- MORVAN, Y. (1988). *Fondements d'Economie Industrielle*. 2^o ed. Paris, Econômica, 1991. 639p.
- MOYANO, E. (1988). *Sindicalismo y política agrária en Europa (los casos de Francia, Italia y Portugal)*. Madrid, M.A.P.A..
- NASSAR, A. M. (2001). *Eficiência das Associações de Interesse Privado nos Agronegócios Brasileiros*. Dissertação de Mestrado. FEA-USP. São Paulo. 225p.
- NASSAR, A. M. (1999). *Certificação no agribusiness*. In: *Seminário Internacional PENSA de Agribusiness, 9, Águas de São Pedro. A gestão da qualidade dos alimentos*.
- NEVES, M. F. (2000). *Marketing no Agribusiness*. In: *Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares*. ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Organizadores). São Paulo, Pioneira. p. 109-136.

NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. (2000). *Alimentos: Novos Tempos e Conceitos na Gestão de Negócios*. Editora Pioneira. São Paulo. 129p.

NORTH, D. C. (1993). *Economic performance through time*. Washington: University St. Louis: Nobel Foundation.

OLSON, M. (1995). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard Economic Studies. V. CXXIV, 16th printing. Cambridge, Massachusetts: Harvard University. 186p.

ORTEGA, A. C. (1998). *Corporativismo e novas formas de representação de interesses na agricultura: Uma abordagem teórica*. In: *Revista de Economia e Sociologia Rural*, vol.36, n°4, Out/Dez.

ORTEGA, A. C. (1996). *Representação de Interesses Patronais na Agricultura Brasileira*. In: *Revista Economia Ensaios*, Editora da Universidade Federal de Uberlândia, vol.10, n° 2, julho 1996, p 3-28.

ORTEGA, A. C. (1995). *Acción colectiva y articulación de intereses en los complejos agroindustriales brasileños: organizaciones especializadas por productos e interprofesiones*. Córdoba (Esp), Universidad de Córdoba. Tese de Doutorado.

PAULILLO, L. F. O. (2000). *Redes de Poder e Territórios Produtivos*. Indústria, Citricultura e Políticas Públicas no Brasil do século XX. Rima Editora e Editora UFSCAR. São Carlos. 200p.

PEROSA, J. M. Y. (1999). *Coordenação no Sistema Agroalimentar Carne Bovina*. Tese de Doutorado. Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista – Campus Araraquara. Araraquara.

PEROSA, J. M. Y. (1998). *Coordenação e competitividade na cadeia carne bovina*. In: *Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural*, Brasília - DF, n° 36, p 429-440.

- PICCHI, V. (1999). *Situação dos abatedouros-frigoríficos no Brasil Central*. Revista Nacional da Carne. São Paulo. n 263, ano 23, jan.
- PIGATTO, G. (2001). *Determinantes da competitividade da indústria de carne bovina do estado de São Paulo*. Dissertação de Mestrado. São Carlos: UFSCAR. 207p.
- PORTER, M. E. (1985). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 512p.
- PROJETO CRESCE MINAS (1999). *A nova dinâmica do crescimento econômico e industrial de Minas Gerais. Relatório interno*. McKinsey & Company.
- PROJETO NOVAS FRONTEIRAS DA COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (1998). III Encontro Nacional de Novilho Precoce e do Encontro de Confinadores. Brasília: PNFC, DFPA.
- RELATÓRIO INTERNO DA EMATER (1996).
- SANS, P.; FONTGUYON, G. (1998). *Formes de coordination et qualité des produits: les effects de la modifiés*.
- SCHWARTZ, A. (1992). *Legal Theory and Incomplete Contracts*. In: *Contracts Economics*. WERRIN, L.; WIJKANDER, H. Blackwell, Oxford. 359p.
- SIFFERT FILHO, N. F. (1996). *A Teoria dos Contratos Econômicos e a Firma*. Tese de Doutorado. FEA/USP. 201p.
- SIFFERT FILHO, N.; FAVERET FILHO, P. (1998). *O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança*. Revista BNDES. N. 10, dez.
- SILVA, B. S. (2001). *Termos de Compromisso de Desempenho: Uma Análise da Eficiência dos Contratos no Contexto de Ação Preventiva do CADE*. Dissertação de Mestrado. 104p.

SIMON, H. A. (1972). *Theories of bounded rationality*. In: C. B. McGuire e Roy Radner, comps., *Decision and Organization*, New York. American Elsevier, p. 161-176.

SINDICATO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE CARNES DO RIO GRANDE DO SUL (1998). *Programa Estratégico de Desenvolvimento das Cadeias Produtivas pela Comercialização de Carnes e Produtos de Origem Animal através do Comércio Varejista do Estado do Rio Grande do Sul*. Jul.1998.

SOTO, B. F. A. (1992). *Da Indústria do Papel ao Complexo Florestal no Brasil: O Caminho do Corporativismo Tradicional ao Neocorporativismo*. Campinas, IE/UNICAMP. Tese de Doutorado.

SPERS, E. E. (2000). *Qualidade e Segurança em Alimentos*. In: Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares. ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Organizadores). São Paulo, Pioneira. p. 283-321.

STAATZ, J. M. (1997). *Notes on the Use of Subsector Analysis as a Diagnostic Tool for Linking Industry and Agriculture*. Department of Agricultural Economics, Michigan State University, Feb. p.97-4. In: Estudo sobre a Eficiência Econômica e Competitividade da Cadeia Agroindustrial da Pecuária de Corte na Brasil.

VILADOMIÚ, M. L. (1985). *La inserción de España en el Complejo Soja Mundial*. Madrid, M.A.P.A.

WEDEKIN, I.; NEVES, M. F. (1995). *Sistemas de distribuição de alimentos: o impacto de novas tecnologias*. Revista de Administração, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 5-18, out/dez.

WILLIAMSON, O. E. (1993). *Transaction Cost Economics and Economic Organization*. Strategic Management Journal, 12. Pp. 75-94

WILLIAMSON, O. E. (1991). *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*. Administrative Science Quarterly, 36, Junho, p. 269-96.

- WILLIAMSON, O. E. (1989). *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica. 230p.
- WILLIAMSON, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism* - Free Press, London, 450p.
- WILLIAMSON, O. E. (1981). *The economics of organization: The transaction cost approach*. American Journal of Sociology, 87 (november), 548-577.
- ZYLBERSZTAJN, D. (2000). *Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação da Sistema Agroindustrial*. In: *Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares*. Editora Pioneira. 428p.
- ZYLBERSZTAJN, D. (1999). *Holanda: um modelo de agribusiness*. Estudo de Caso apresentado no Seminário Anual do Pensa. 89p.
- ZYLBERSZTAJN, D. (1996). *Governance structures and agribusiness coordination: a transaction cost economics based approach*. In: *Research in domestic and international agribusiness management*, Ed. Ray A. Goldberg, , Greenwich, Connecticut: JAI Press, v. 12, p. 245-310.
- ZYLBERSZTAJN, D. (1995). *Estrutura de Governança e Coordenação do Agronegócio: Uma aplicação da Nova Economia das Instituições*. São Paulo. Tese de Livre – Docência. Departamento de Administração, FEA-USP.238p.

Anexos

1. Questionário – Pesquisa de Campo

DADOS SOBRE A PRODUÇÃO

1. Qual das atividades da pecuária de corte a que o Sr (a) se dedica nesta propriedade?

- Cria
 Recria
 Engorda
 Cria/regria/engorda
 Cria/regria
 Recria/engorda

2. Qual o total de cabeças de seu rebanho de corte?

- Até 500 cabeças
 De 501 a 1000 cabeças
 De 1001 a 2500 cabeças
 De 2501 a 5000 cabeças
 De 5001 a 10000 cabeças
 Mais de 10000

3. Quanto à produção do novilho precoce:

-O Sr(a) já produz?

Sim Não

-Pretende produzir?

Sim Não

4. Caso faça a engorda de animais, quantas cabeças o Sr (a) abate por ano?

- Até 500 cabeças
 De 501 a 1000 cabeças
 De 1001 a 2000 cabeças
 De 2001 a 3000 cabeças
 Mais de 3000 cabeças

5. Do total abatido por ano, qual o percentual de novilhos precoces?

- Menos de 50%
 Entre 50% e 60%
 Entre 60,1% e 70%
 Entre 70,1 e 80%
 Entre 80,1% e 90%
 Mais de 90%

6. Quais os frigoríficos com os quais o Sr(a) costuma comercializar seu rebanho?
 Que tipo de relação comercial possui?

- | | |
|----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Bertin | <input type="checkbox"/> compra e venda simples (comum) |
| <input type="checkbox"/> Mataboi | <input type="checkbox"/> premiação quando gado confinado |
| <input type="checkbox"/> Salermo | <input type="checkbox"/> premiação pela quantidade |
| <input type="checkbox"/> Friboi | <input type="checkbox"/> premiação através do Núcleo |
| <input type="checkbox"/> Minerva | <input type="checkbox"/> outros: |
| <input type="checkbox"/> Outros: | |

7. O que o (a) levou a integrar-se ao Núcleo?

- ganho econômico
 difusão de tecnologia
 Fortalecimento da classe
 outros:

DADOS SOBRE NUTRIÇÃO

8. Tem veterinário/zootecnista responsável?

Sim Não

Se sim, é exclusivo?

Sim Não

9. Usa sal mineral?

Sim Não

10. Usa sal proteinado?

Sim Não

11 Usa Creep-Feeding?

Sim Não

12. Faz suplementação a campo ou semiconfinamento? (tipo ração-mais de 1kg/boi/dia)

Sim Não

13. Faz confinamento?

Sim Não

Se sim, qual o volumoso fornecido em confinamento?

- Silagem de milho
 Silagem de sorgo
 Silagem de capim
 Cana
 Outros:

14. Utiliza algum concentrado (p/ confinamento, suplementação ou semiconfinamento)?

Sim Não

Se sim, qual (is) o (os) concentrado (os) utilizado (os) e qual sua procedência?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Farelo de soja | <input type="checkbox"/> produzido na fazenda |
| <input type="checkbox"/> Milho | |
| <input type="checkbox"/> Sorgo | <input type="checkbox"/> compra de terceiros |
| <input type="checkbox"/> promill | |
| <input type="checkbox"/> outros | |

DADOS SOBRE REPRODUÇÃO

15. Faz estação de monta? Sim Não

Se sim, faz uma ou duas estações?

Uma Duas

16. Faz inseminação? Sim Não

17. Faz transferência de embrião? Sim Não

18. Usa sincronização de cio? Sim Não

19. Faz cruzamento industrial? Sim Não

Se sim, utiliza quais raças?

DADOS SOBRE PASTAGENS:

20. Utiliza curva de nível nos pastos? Sim Não
21. Utiliza pastejo rotacionado? Sim Não
22. Possui cerca elétrica? Sim Não
23. Usa veda de pasto (protela)? Sim Não
24. Possui reserva legal? Sim Não
25. Possui mata ciliar? Sim Não
26. As aguadas são naturais? Ambas Sim Não
27. Qual a área média dos pastos?
- Até 10 ha.
- De 10 a 20 ha.
- De 20 a 30 ha.
- De 30 a 40 ha.
- Mais de 40 ha.
28. Faz calcareação? Sim Não
29. Faz fosfatagem? Sim Não
30. Faz adubação nitrogenada? Sim Não
31. Faz algum tipo de controle de erva daninha? Sim Não
32. Faz integração lavoura/pastagem na reforma? Sim Não

33. Qual percentagem/ano que reforma os pastos?

- Até 5%
- Entre 5% a 10%
- Entre 10% a 15%
- Entre 15% a 20%
- Mais de 20%
- Não faz

34. Qual(is) o(s) tipo(s) de capim mais utilizado(s):

- braquiarião - *Brachiaria brizantha*
- colonião - *Panicum maximum*
- Tanzânia - *Panicum maximum* cultivar Tanzânia
- mombaça - *Panicum maximum* cultivar mombaça
- braquiarinha - *Brachiaria decumbes*
- outros:

SOBRE GERENCIAMENTO DA ATIVIDADE

35. A pecuária é a sua atividade principal?

- Sim Não

36. Tem algum sistema de controle de custo?

- Sim Não

Se sim, qual tipo?

37. Faz uso de algum tipo de identificação animal?

- Não
- Brinco
- Marca a fogo
- Outros: _____

38. O controle do rebanho é informatizado?

- Sim Não

39. Conhece a legislação do couro?

- Sim Não

40. Tem telefone na fazenda?

- Sim Não

41. Tem balança?

- Não
 Comum
 Eletrônica
 Outros: _____

42. Quantos funcionários permanentes possui?

- Um
 Dois
 Três
 Quatro
 Mais de quatro

43. Qual(is) as funções dos funcionários?

- vaqueiro outros: _____
 gerente
 auxiliar de escritório
 serviços braçais

PROPRIETÁRIO:

FAZENDA:

PESQUISADOR:

DATA:

2. Relatórios Internos da EMATER-MG

2.1 Número Prévio de Pecuáristas Inscritos no Programa Estadual de Apoio à Produção de Novilho Precoce de Minas Gerais - período março/94 a novembro/96

ANO	Nº de Produtores Inscritos	% de Produtores Inscritos
1994	218	43%
1995	177	35%
1996	113	22%
TOTAL	508⁸²	100%

Fonte: RELATÓRIO INTERNO DA EMATER (1996)

2.2 Número Prévio do Total de Abates no Programa Estadual de Apoio à Produção de Novilho Precoce de Minas Gerais - período março/94 a novembro/96

FRIGORÍFICO	Nº TOTAL DE PRECOCE	% TOTAL DE PRECOCES
BERTIN (Ituiutaba)	21.566	63,30% ⁸³
FRISA (Nanuque)	4.962	14,56%
SÃO JOÃO (atual Salermo - Iturama)	3.116	9,15%
MATABOI (Araguari)	4.184	12,29%
ALVORADA (Igarapé)	237	0,70%
TOTAL	34.068	100%

Fonte: RELATÓRIO INTERNO DA EMATER (1996)

⁸² Desse total, cerca de 37% dos produtores são da cidade de Ituiutaba.

⁸³ Esse percentual de 63,30% do total de cabeças abatidas concentradas no Frigorífico Bertin mostra o engajamento desse frigorífico em incentivar os produtores a inscreverem-se no Programa Estadual de Apoio à Produção de Novilho Precoce.

3. Complemento sobre o Perfil dos Associados

3.1 Nutrição do Rebanho

Quanto à nutrição do rebanho, todos os associados utilizam sal mineral, enquanto que $98,1 \pm 3,6\%$ utilizam sal proteinado, geralmente na estação seca do ano; $49,1 \pm 13,4\%$ usam cochos tipo “*creep-feeding*”⁸⁴ e $66,0 \pm 12,7\%$ fazem suplementação a campo ou semiconfinamento.

Na Figura 28, observa-se que $67,9 \pm 12,5\%$ realizam confinamento. Como pode ser observado na Figura 29, destes $49,1 \pm 13,4\%$ utilizam como alimento volumoso a silagem de milho, $22,6 \pm 11,2\%$ a cana, $17,0 \pm 10,1\%$ a silagem de sorgo, $13,2 \pm 9,1\%$ a silagem de capim e $5,7 \pm 6,2\%$ utilizam ainda outros volumosos.

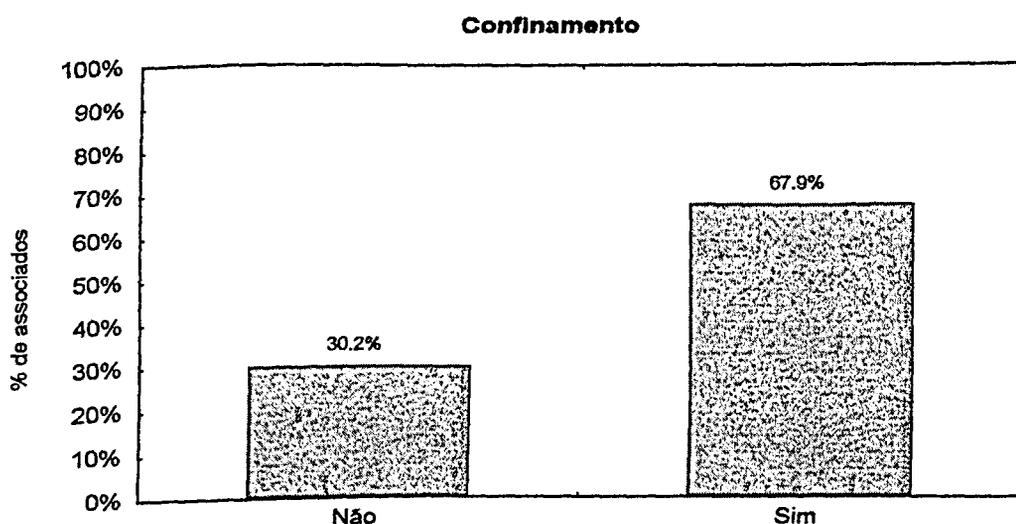


FIGURA 28: Percentual de associados que realizam confinamento.

⁸⁴ Esse tipo de cocho é utilizado para fazer a suplementação de sal mineral e/ou ração exclusivamente para os bezerros, com o objetivo de acelerar o processo de pastejo desses, e, por conseguinte, melhorando o ganho de peso desses animais e reduzindo a sucção de leite, com menor sacrifício para a vaca. Normalmente, esses cochos localizam-se bem próximos aos cochos das matrizes.

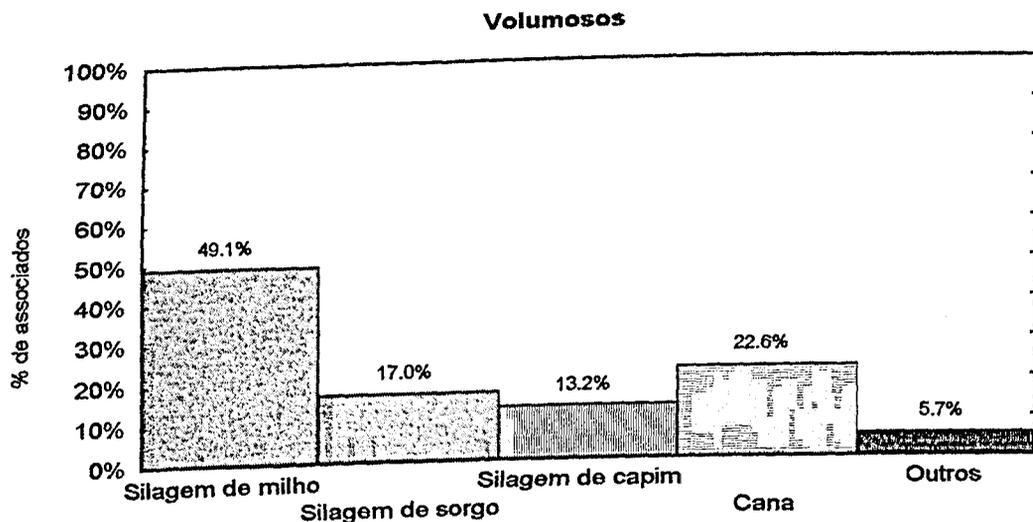


FIGURA 29: Distribuição de frequências dos associados quanto ao tipo de volumoso utilizado no confinamento.

Na Figura 30, observa-se que $77,4 \pm 11,2\%$ dos associados utilizam algum concentrado para o confinamento, suplementação ou semiconfinamento. Sendo o milho o concentrado mais utilizado pelos associados, haja vista que $50,9 \pm 13,4\%$ dos associados adotarem esse concentrado (Figura 31). Em segundo lugar, vem o farelo de soja, adotado por $39,6 \pm 13,1\%$ dos associados, o sorgo por $20,8 \pm 10,9\%$ e o promil por $11,4 \pm 8,5\%$ havendo ainda $34,0\% \pm 12,7$ dos associados que adotam outros concentrados.

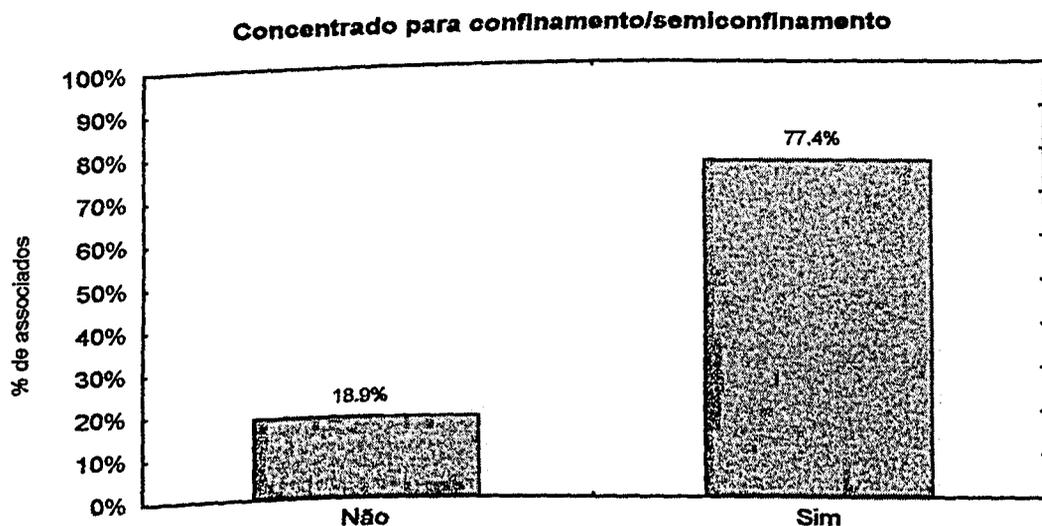


FIGURA 30: Percentual de associados que utilizam concentrados.

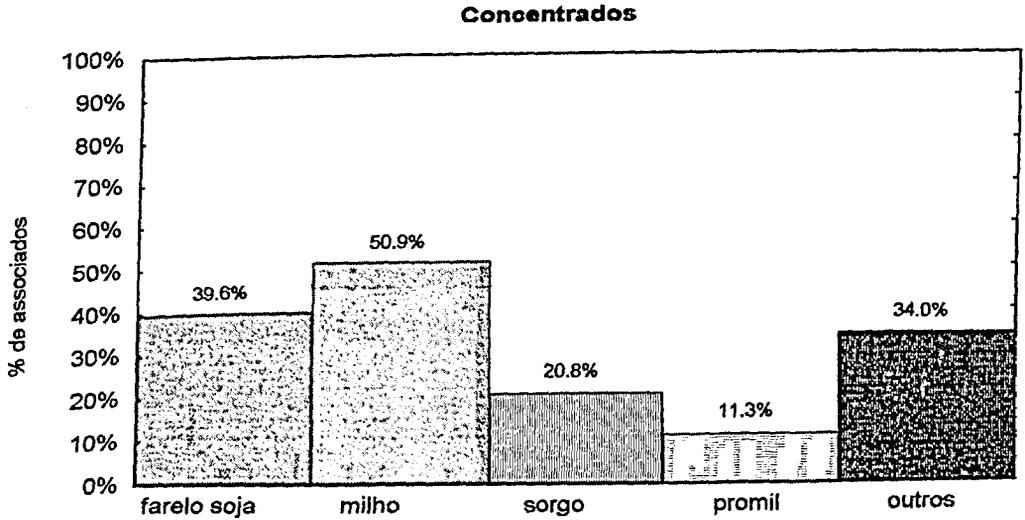


FIGURA 31: Distribuição de freqüências dos associados quanto ao tipo de concentrado utilizado no confinamento.

3.2 Manejo de Pastagens

A gramínea predominante plantada pelos associados é o braquiarião (*Brachiaria brizantha*), utilizada por $86,9 \pm 9,0$ % dos associados, em seguida vêm o colonião (*Panicum maximum*) e o mombaça (*Panicum maximum* cultivar mombaça) cultivados por $32,1 \pm 12,5$ % dos associados, o tanzânia (*Panicum maximum* cultivar tanzânia) por $28,3 \pm 12,1$ % e, por último, a braquiarinha (*Brachiaria decumbens*) adotada por $18,9 \pm 10,5$ % (Figura 32).

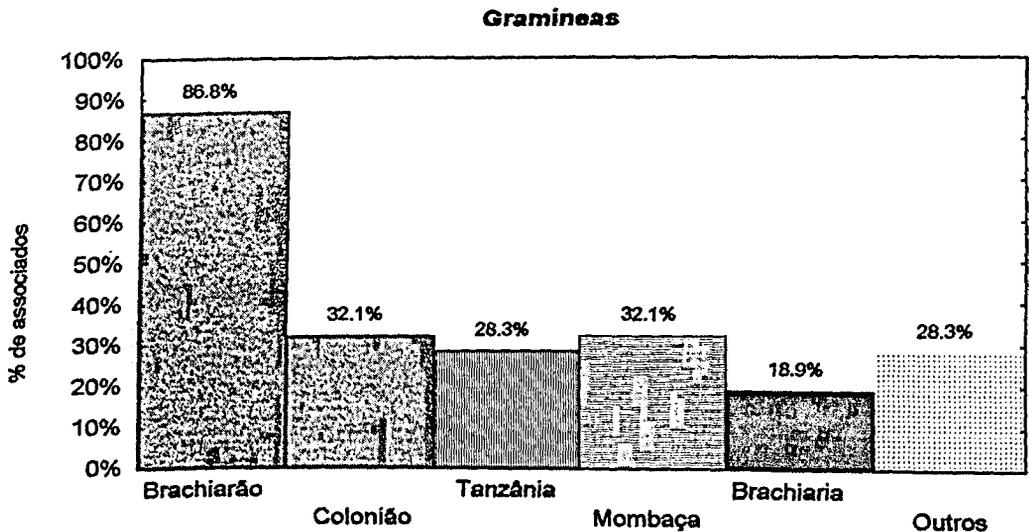


FIGURA 32: Percentagem de produtores que utilizam determinados tipos de gramíneas.

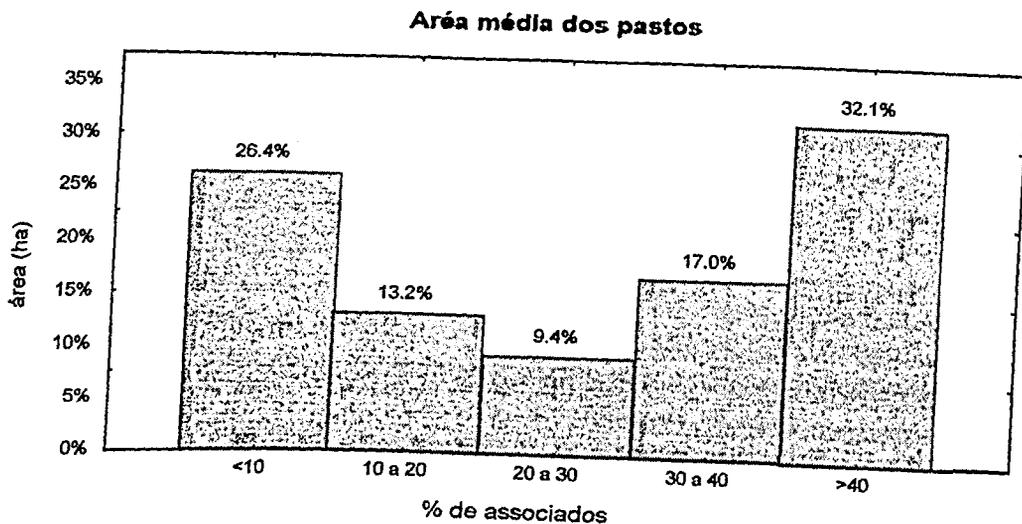


FIGURA 33: Distribuição de freqüências do tamanho médio dos pastos utilizados pelos associados.

Existe uma predominância de pastos com áreas superiores a 40 ha ($32,1 \pm 12,5\%$ dos associados). Em seguida, encontram-se as pastagens com menos de 10 ha, adotadas por $26,4 \pm 11,8\%$ dos associados, de 30 a 40 ha, por $17,0 \pm 10,1\%$ dos associados, de 10 a 20 ha por $13,2 \pm 9,1\%$ dos associados e finalmente de 20 a 30 ha adotadas por $9,4 \pm 7,8\%$ dos associados.