

Atitudes de Coordenação de Produtores Rurais na Cadeia da Carne Bovina: O caso do Cite 120

Autoria: Guilherme Cunha Malafaia, Alessandra Costenaro Maciel, Maria Emilia Camargo

RESUMO

As mudanças no cenário competitivo mundial têm dificultado a sobrevivência das empresas, obrigando as mesmas a estabelecerem relações cooperativas necessários à sua manutenção e sobrevivência nos mercados. Entretanto, a falta de coordenação e de cooperação é considerada um problema clássico na cadeia da carne bovina. A partir de tais pressupostos, o presente artigo tem como objetivo identificar como um grupo de produtores de carne bovina, no Estado do Rio Grande do Sul (RS), promoveu e organizou uma rede de interesses, visando uma melhor situação competitiva. Dentro da contextualização da formação e desenvolvimento desta rede, também foram discutidos a evolução e os passos futuros da rede. Para tanto, realizaram-se entrevistas em profundidade com os seus integrantes. Os resultados apontaram para uma notável importância desse formato organizacional para os parceiros, principalmente no que tange a disseminação do conhecimento, a aprendizagem organizacional, as vantagens competitivas tanto na compra de insumos, equipamentos e máquinas, quanto na comercialização de carnes a preços mais competitivos. Estes fatores podem proporcionar a sustentabilidade do negócio a médio e longo prazo.

1. Introdução

A crescente fragilização das empresas face ao processo de globalização, bem como as rápidas mudanças tecnológicas, fazem com que novas formas de gestão se incorporem no mundo dos negócios. O estabelecimento de relações interorganizacionais, onde empresas buscam concentrar-se em suas competências centrais, transferindo a terceiros as demais atividades não centrais, estão cada vez mais ganhando importância no cenário dos negócios (Sterns & Peterson 2001).

As mudanças no cenário competitivo mundial têm dificultado a sobrevivência das empresas, obrigando as mesmas a estabelecerem relações cooperativas para obter os fatores de produção necessários à sua manutenção e sobrevivência nos mercados. Nesse contexto, percebe-se uma mudança de foco em termos de gestão, onde novas formas emergem em detrimento de outras. A visão isolada da unidade produtiva competitiva perde espaço para uma visão mais abrangente de grupos de empresas competitivas. Esses grupos de empresas podem ser, diferentemente, denominados de Cadeias, Clusters, Redes, Alianças ou Corporações Virtuais (Pedrozo & Hansen, 2001). Percebe-se, dessa forma, que os relacionamentos interorganizacionais abrem um enorme espaço para avançar-se em estudos sobre a abordagem sistêmica e interdisciplinar.

No caso dos agronegócios existe um conjunto de especificidades que resultam na definição de um espaço sistêmico de análise da cadeia produtiva agroindustrial. Em grandes linhas, pode-se afirmar que a falta de entendimento do conceito de cadeia produtiva não permite sintonizar as organizações no seu ambiente competitivo, como ocorre com a bovinocultura de corte. Observa-se que este setor vem enfrentando constantes dificuldades econômicas, culturais e de norteamento do setor como um todo, de forma mais sistêmica (Malafaia *et al.*, 2005). Para que a situação de vantagem competitiva se verifique, é necessária

uma mudança na cultura organizacional dos agentes da referida cadeia. A visão imediatista dos agentes dificulta que se tenha um comportamento de cooperação, fazendo com que não se consiga uma situação vantagem competitiva. Nesse sentido, identifica-se a necessidade de uma mudança de foco dos agentes, passando da visão imediatista para uma visão de médio e longo prazo, aliado a criação de uma mentalidade de cooperação entre os mesmos.

Considerando a falta de coordenação e de cooperação um problema clássico na cadeia da carne bovina (Euclides Filho 2004, Zilbersztajn & Machado Filho 2003, Wiazóvski & Lirio 2003, Malafaia, Camargo & Pinto 2003, Ferreira 2003, Rocha, Neves & Lobo 2001, Neves, Machado Filho, Carvalho & Castro 2000, Perosa 1999, Pigato, Silva & Souza Filho 1999, Siffert Filho & Faveret Filho 1999, Jank 1996, entre outros) isto leva a crer que, para a obtenção de vantagens competitivas, esse problema necessita ser equacionado.

Sendo assim, buscando contribuir na discussão sobre competitividade sistêmica, esse estudo tem por objetivo identificar como um grupo de produtores de carne bovina, no Estado do Rio Grande do Sul (RS), promoveu e organizou uma rede de interesses, visando uma melhor situação competitiva.

O artigo está dividido em quatro partes. Inicialmente discute-se a competitividade sistêmica e a competitividade da cadeia da carne enfocando as redes de cooperação como uma importante alternativa para o desenvolvimento de vantagens competitivas individuais e coletivas. Posteriormente apresenta o método utilizado para a realização da pesquisa. Em seguida, analisa, a partir de pesquisa empírica, a formação e evolução da rede, o desenvolvimento dos demais programas de bases sustentáveis a médio e longo prazo. Por fim, conclui-se sobre as principais perspectivas dos produtores individuais e da rede.

2. Revisão da Literatura

2.1. A Competitividade Sistêmica

A definição de competitividade, embora necessariamente faça parte do vocabulário contemporâneo, encontram na literatura especializada diversas interpretações, além de diferentes metodologias utilizadas para sua identificação e mensuração. Entretanto, a sua definição conceitual tem conseqüências diretas para a escolha das estratégias a serem utilizadas.

Segundo FARINA (1999) e FERRAZ *et al.* (1996), a competitividade pode ser vista como uma medida de desempenho de uma firma individual ou de um produto. No entanto, este desempenho depende de relações sistêmicas, já que as estratégias empresariais podem ser obstadas por gargalos de coordenação vertical ou de logística.

Na ótica de KENNEDY (1998) o principal indicador de competitividade, nessa contextualização, estaria ligado à participação de um produto ou firma individual em um determinado mercado. A utilização da participação do mercado (*Market Share*) como medida de competitividade é a contribuição mais difundida da economia neoclássica para os estudos de competitividade.

FERRAZ *et al.* (1996), enfocam a competitividade como eficiência das ações estratégicas adotadas pelos agentes econômicos face às restrições do ambiente organizacional. Segundo essa ótica, existe uma relação causal entre as estratégias adotadas pela firma e o seu desempenho eficiente, o que leva diretamente ao modelo teórico da organização industrial, qual seja, estrutura – conduta – desempenho.

As concepções dos autores citados são complementares e importantes para o entendimento da análise da competitividade, entretanto, suas abordagens negligenciam a

capacidade de coordenação da cadeia produtiva em que as empresas desenvolvem suas estratégias. Na visão de FARINA (1999), para que as estratégias competitivas sejam bem sucedidas é necessária a existência de estruturas de coordenação apropriadas.

A capacidade de articulação interna das cadeias representa um fator de competitividade, sendo que, aquelas que possuem uma melhor articulação são mais eficientes em manter uma posição competitiva em mercados incertos e instáveis. Assim, para o estudo de competitividade em cadeias produtivas, é necessário focalizar o universo das relações existentes entre os diversos atores (Matuella *et al.* 1995).

Para HANSEN (2004), as estruturas de coordenação, bem como a confiança, o grau de negociação, a reputação dos atores, as relações interorganizacionais, entre outras, irão influenciar as estratégias das cadeias produtivas e de suas respectivas unidades produtivas. Nessa ótica, COUTINHO E FERRAZ (1995) propõem o entendimento de competitividade sistêmica, onde variáveis exógenas às empresas, também são responsáveis pelo desempenho empresarial.

Para entender essa competitividade sistêmica, HANSEN (2004) cita que inúmeros trabalhos têm abordado essa temática. Entre os principais trabalhos destacam-se FLEURY & FLEURY (2000), CASAROTO FILHO & PIRES (1998), LAMBERT (1998), COUTINHO & FERRAZ (1995), PORTER (1990). Esses trabalhos identificam a necessidade de consideração do nível meso analítico representado pelas relações interorganizacionais, quando se busca analisar a competitividade de cadeias produtivas.

PIRES (2001) enfatiza que a meso-análise da competitividade busca preencher uma lacuna existente entre a microeconômica e a macroeconomia. Na visão desse autor, um enfoque meso-analítico permite responder as questões sobre o processo concorrencial e sobre as estratégias das empresas, bem como os processos produtivos entre os agentes. O conceito de cadeia produtiva é importante para explicar e compreender as estruturas de produção, bem como criar um espaço meso analítico (Pires, 2001).

Nesse contexto globalizado que predomina no ambiente de qualquer atividade, a capacidade de competição se constitui em elemento fundamental na determinação de seu desempenho futuro. Sem dúvida, para se vencer nesse ambiente competitivo todos os segmentos isolados, e/ou integrados devem ajustar-se entre si, devendo o conjunto adequar-se às demais variáveis do ambiente geral. Se, por um lado, o processo de globalização vivenciado hoje com força avassaladora tem sido responsável pela uniformização de conceitos e padronização de demandas, por outro, exige maior eficiência, eficácia e competitividade dos diversos setores da economia. E é isso que norteará o desenvolvimento e adequação dos empreendimentos destinados a produzir carne bovina no País (Euclides Filho 2000).

2.2. A Meso Análise da Competitividade na Cadeia da Carne

A articulação progressiva entre as várias fases do processo de produção envolvendo desde os insumos básicos, a produção, a distribuição, a comercialização e a colocação do produto final junto ao consumidor, constituindo elos de uma corrente, pode ser entendida por cadeia produtiva. O conceito de cadeia produtiva tem origem no conceito de *Filière* da escola francesa de economia industrial (Morvan, 1984). Para ser considerada uma cadeia produtiva, alguns elementos devem estar implicitamente relacionados a essa visão. Desta forma, a cadeia produtiva pode ser considerada como uma seqüência de operações que determinam a produção de bens, cuja interações são largamente influenciada pelas possibilidades tecnológicas e definida pelas estratégias dos elos, e governadas pelas forças hierárquicas da cadeia (Morvan, 1984).

A cadeia produtiva de carne bovina pode ser conceituada como um conjunto de componentes interativos, tais como diferentes sistemas produtivos, fornecedores de serviços e insumos, indústrias de processamento e transformação, distribuição e comercialização de produtos e subprodutos, e seus respectivos consumidores finais (Bliska & Gonçalves, 1998).

Nesse sentido, a caracterização da cadeia produtiva, através de suas formas de governança e das estratégias relacionadas, constitui um aspecto básico para o entendimento de sua performance competitiva (Hansen, 2004).

No que se refere à **coordenação da cadeia da carne bovina**, esta praticamente não existe, uma vez que as relações entre os agentes se dão comumente via mercado. Segundo JANK (1996), a realidade brasileira é caracterizada pela presença de baixos níveis de integração contratual, onde a comercialização é um sistema defasado e ineficiente, repleto de oportunismo, assimetria de informações e falta de estabilidade de preços. Entretanto, quando se busca ofertar carnes de qualidade (“descomoditizadas”), com marca e certificação, essas formas de comercialização se alteram, passando a existir variadas formas de governança. A predominância de relações via mercado, faz com que a cadeia não consiga uma maior capacidade de adaptação às exigências dos diferentes segmentos de consumidores presentes no mercado nacional e internacional. A incapacidade de interpretar os sinais do mercado e organizar-se no sentido de atendê-lo é um fator crucial para perda de competitividade em um mercado altamente acirrado. Para sobreviver e manter-se competitivo nesse mercado é necessário que haja uma estrutura eficiente que organize a produção.

Baseado na visão de STORPER & HARRISON (1991) pode-se inferir que a cadeia da carne bovina não possui uma estrutura de governança. Uma explicação para esse fato incide na falta de uma filosofia de cooperação vertical e horizontal entre os elos da referida cadeia, trazendo inúmeros prejuízos para o setor. No caso específico do Estado do Rio Grande do Sul, existe uma forte concentração da indústria frigorífica, fazendo com que o seu poder de negociação (exigências de padrões, determinação de preço) seja imposto nas transações com os produtores. Sendo assim, pode-se caracterizar essa cadeia como *buyer-driven commodity chain*, ou seja, liderada por compradores (Gereffi, 1994).

Quanto às **estratégias utilizadas pela cadeia da carne bovina**, essas não se dão de forma coletiva, ou seja, os agentes estabelecem suas estratégias individualmente, com uma visão imediatista de curto prazo (Ferreira e Barcellos, 2004). Mesmo quando são estabelecidos arranjos produtivos, não se percebe um estabelecimento conjunto de estratégias de longo prazo, principalmente pelo curto ciclo de vida dos mesmos. Desta forma, a cultura organizacional dos agentes, refletida na visão imediatista e oportunista, dificulta que se tenha um comportamento de cooperação, algo essencial em arranjos produtivos, fazendo com que não se consiga uma situação de vantagem competitiva. Como não existe uma relação de governança, as estratégias tornam-se exclusivamente individuais. Percebe-se que o enfoque tradicional da estratégia baseada no foco individual das empresas não é adequado para os relacionamentos interorganizacionais. Há necessidade de adoção de estratégias coletivas, que por sua vez estão baseadas no grau de simetria dos comportamentos dos integrantes. Essa simetria está diretamente relacionada com a governança estabelecida nos arranjos (Peck & Juttner, 2000).

OLIVER (1990) aborda que as estratégias adotadas nos arranjos produtivos são dependentes das relações interorganizacionais, que por sua vez, dependem de fatores críticos, que podem atuar conjunta ou individualmente sobre estas relações. Esses fatores críticos podem ser assim identificados: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade.

Segundo BECHTEL & JAYARAM (1997), o foco central da estratégia dos arranjos produtivos deve ser o de atender os requisitos do consumidor final da cadeia, da forma mais eficiente possível, atendendo requisitos de qualidade, minimização de perdas, desperdícios e custos, em prazos mínimos. Para isto devem ser utilizadas técnicas como BPR, TQM, análise de custos e pensamento sistêmico.

Para LUMMUS *et al.* (1998), o gerenciamento do arranjo requer uma perspectiva estratégica para o atingimento da vantagem competitiva. Há necessidade de um processo de planejamento estratégico progressivamente desdobrado até atingir o nível da logística interna das empresas da cadeia. O autor propõe etapas a serem desenvolvidas no planejamento estratégico coletivo, quais sejam: desenvolvimento do plano estratégico da cadeia; priorizar as oportunidades de melhoria; definir os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho; desenvolver planos de trabalho detalhados; analisar periodicamente o desempenho da cadeia; executar os planos; monitorar o progresso dos resultados. Na visão de FIEGENBAUM *et al.* (1996), a formulação de estratégias deve considerar as referências internas (aspectos estratégicos internos) e as referências externas (foco na concorrência) e o tempo (evolução do desempenho).

Segundo BRESSER (1988), as empresas das cadeias devem utilizar tanto estratégias competitivas como estratégias coletivas para gerenciar suas interdependências. O autor considera dois tipos de estratégias: estratégias competitivas (preço, marketing e inovação de produtos) e estratégias coletivas (estão na dependência dos mecanismos de coordenação utilizados). A questão fundamental para implantação efetiva de estratégias competitivas é analisar a compatibilidade entre as estratégias competitivas e os mecanismos de coordenação das estratégias coletivas. Quando as organizações utilizam simultaneamente os dois tipos de estratégias, estratégias competitivas em uma área de negócios e estratégias coletivas em outras, o potencial de atividades contraditórias e conflitos crescem porque a vantagem em uma área pode representar desvantagem em outra.

Nesse sentido, o mesmo autor acima citado chama atenção para os conflitos que podem surgir a partir do uso de dois tipos de estratégias simultaneamente, quais sejam: competição no preço *versus* regulação na inovação; competição no preço *versus* inovação com diretorias inter-relacionadas; competição no preço *versus* marketing através de associações comerciais.

Percebe-se que a formulação das estratégias das cadeias produtivas deve considerar tanto o posicionamento da mesma no mercado consumidor como as competências internas das empresas da cadeia, o que não se verifica plenamente na cadeia produtiva da carne bovina.

As formas de **avaliação de desempenho da cadeia**, assim como as estratégias, se dão de forma individual, não ocorrendo de forma sistêmica. Mesmo quando são estabelecidos arranjos produtivos, as avaliações mesoanalíticas são difíceis de se verificarem.

2.3. Redes de Cooperação

Ao longo das últimas décadas, as grandes empresas têm aprimorado sistematicamente estratégias que envolvem alianças, *jont-ventures*, fusões e cooperações entre empresas, como alternativa à necessidade de um novo posicionamento estratégico. Como ressaltam LEON & AMATO (2002), a partir da reformulação das estratégias das grandes empresas, as articulações entre os agentes econômicos ganham novos contornos e passam a integrar o rol dos condicionantes do aumento da competitividade.

A utilização do conceito de rede de empresas é bastante dinâmica e difusa, descrevendo uma série de situações cujo ponto em comum é a existência de duas ou mais

empresas que realizam ações conjuntas. De acordo com PODOLNY & PAGE (1998), por exemplo, uma forma de organização em rede é uma coleção de atores que possuem relações de troca duráveis e repetidas uns com os outros e, ao mesmo tempo, não tem uma autoridade organizacional legítima para arbitrar e resolver disputas que surgem durante as trocas. Para CEGLIE & DINI (1999), por outro lado, redes são grupos de firmas que cooperam no desenvolvimento conjunto de um projeto, complementando-se umas às outras e especializando-se para superar problemas comuns, adquirir eficiência coletiva e penetrar novos mercados.

Cabe ressaltar que o principal objetivo da formação de uma rede é juntar os esforços de pequenas e médias empresas aproveitando o perfil ágil e flexível destas para, em escala maior, obter vantagem competitiva. Para CASAROTTO & PIRES (1998), essas redes poderão apresentar-se em dois tipos de modelos: rede *topdown* e a rede flexível de empresas. Como ressalta MOTTA (2002), essas tendências emergem a partir de um movimento que se inicia com a crise dos modelos tradicionais de verticalização diante da necessidade de um modelo mais enxuto e flexível que tem por objetivo a adequação rápida às condições de mercado.

CASAROTTO & PIRES (1998) acreditam que a solução da falta de competitividade das pequenas e médias empresas pode estar na formação de redes de empresas que têm objetivos comuns. Segundo esses autores, as redes de empresas e as relações sólidas e de longo prazo podem conferir um suporte estratégico e operativo que permite a conquista de vantagens competitivas às empresas. Segundo FENSTERSEIFER (2002) uma rede de empresas é um complexo de relações cooperativas que dinamizam a ação de seus agentes em torno de objetivos comuns ou complementares.

A partir dos conceitos revisados e para os fins deste estudo, rede de empresas caracterizar-se-á como um grupo de produtores que colaboram entre si visando atingir objetivos comuns através de relações horizontais, constituindo ou não uma nova entidade representativa do grupo. Sob esse enfoque, as redes de empresas podem apresentar a configuração de redes horizontais, que se caracterizam pela colaboração entre empresas que atuam na mesma fase de uma cadeia produtiva, realizando em conjunto atividades comuns ao grupo ou atuando de forma complementar. Normalmente, as redes horizontais são formadas por empresas concorrentes, visando a obtenção conjunta de benefícios como aprendizagem, legitimação, *status* e benefícios econômicos (Podolny & Page, 1998). Nesse tipo de rede enquadram-se as redes de compradores, redes de fornecedores e consórcios de exportação.

A rede horizontal pode ser considerada introdutora de conceitos e práticas revolucionárias na gestão empresarial. Nessa inovadora modalidade de associação, empresas concorrentes compartilham investimentos e benefícios coletivos, desta forma conseguem reduzir custos e ampliar a diversificação de seus bens ou serviços de forma a preservar a competitividade de cada uma delas. Na prática, essas redes visam minimizar um grande problema das pequenas e médias empresas, a falta de competências para gerir todas as etapas da cadeia de valores. Isto é, um conjunto de fatores fundamentais que vão desde a infraestrutura da operação até a gestão de marketing, passando pelo desenvolvimento de novos produtos, logística e produção. Na opinião de CASAROTTO & PIRES (1998), esses são fatores essenciais.

Esse novo formato organizacional tem sido objeto de estudo de diversos autores que visam conceituá-las, caracteriza-las e também ressaltar a importância para o sucesso das organizações e para o desenvolvimento das regiões em que estão inseridas (Humphrey & Schmitz, 1995; Gurisatti, 2001; Perow, 1992; Nohria, 1992; Miles & Snow, 1992).

3. Aspectos Metodológicos

Diante do objetivo proposto, qual seja o de identificar como um grupo de produtores de carne bovina, no Estado do Rio Grande do Sul (RS), promoveu e organizou uma rede de interesses, visando uma melhor situação competitiva, optou-se pela realização de uma pesquisa de caráter exploratória. De acordo com LAKATOS & MARCONI (2001), a pesquisa exploratória configura-se como uma investigação empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, visando conhecer melhor um ambiente, fato ou fenômeno para posterior análise e melhoramento.

A operacionalização dessa pesquisa realizou-se por meio do estudo de caso em uma rede de produtores rurais, denominada de Cite 120, sediada no município de Vacaria – RS. O estudo de caso mostra-se adequado a esse tipo de investigação empírica justamente porque se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um objeto, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento (Gil, 1991). A escolha dessa rede deve-se ao fato da mesma ser a pioneira do segmento no estado, a ponto de constituir-se em *benchmarking* para a formação de novos empreendimentos com as mesmas características.

O processo de coleta de dados foi realizado por meio de entrevista em profundidade realizada com os produtores integrantes da rede em estudo, utilizando um roteiro de tópicos, sem obedecer a uma estrutura formal (Lakatos & Marconi, 2001). Deve-se destacar que a rede conta, atualmente, com nove associados. Buscou-se, desta forma, entrevistados que pudessem relatar com clareza e objetividade todas as atividades desde a formação da rede.

Embora sirva como direcionador da entrevista, esse método de coleta oportuniza a liberdade necessária para desenvolver cada situação na direção adequada, obtendo as informações necessárias à solução do problema inicialmente proposto. Para Ruiz (1985), a entrevista em profundidade consiste em um diálogo que visa a coletar de determinada fonte, pessoa ou informante, dados relevantes para uma pesquisa, considerando-se que não apenas as questões devem ser selecionadas, mas também o informante. A entrevista em profundidade é mais adequada à metodologia qualitativa por valorizar a presença do investigador e, ao mesmo tempo, oferecer todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (Triviños, 1987).

A apreciação das informações obtidas foi feita à luz dos conceitos da abordagem de redes horizontais e competitividade sistêmica, descritos anteriormente. Como etapa final do processo de pesquisa, procedeu-se à análise das informações e desenvolvimento de sugestões e considerações, descritas a seguir.

4. Estudo de caso na rede Cite 120 – rede de produtores de carne bovina

A pesquisa foi desenvolvida em uma rede de pequenos e médios produtores rurais do segmento de carne bovina, denominada Clube de Integração e Troca de Experiências - Cite 120. Sediada em Vacaria – RS, a rede surgiu inicialmente como uma coordenadoria de compras, a partir da mobilização de um grupo de produtores rurais do Sindicato Rural de Vacaria. Atuando há nove anos no mercado, a rede tem como missão promover a integração e troca de experiências, a capacitação tecnológica, visando o aumento da produtividade e qualidade nos produtos agropecuários de forma sustentável, exercendo liderança na comunidade e objetivando a valorização do produtor rural.

A composição atual da rede inclui nove produtores rurais. Esses produtores estão distribuídos na região dos Campos de Cima da Serra, Mesoregião Nordeste do estado do Rio Grande do Sul, mais precisamente nas cidades de Vacaria, Bom Jesus, Campestre da Serra, Ipê e Muitos Capões. O propósito principal é a produção de carne de qualidade, visando a sustentabilidade da pecuária através do consorciamento com a agricultura.

O Cite prevê a inclusão de novos membros, a entrada no grupo é por livre adesão, entretanto o novo integrante tem que ser identificado com o propósito do grupo. O processo de entrada de novos participantes na rede compreende um rígido sistema de avaliação, que inclui a análise da idoneidade do produtor interessado, além de sua localização. Essa malha fina torna-se importante à medida que a escolha de parceiros inadequados pode acarretar prejuízos gerais para o grupo, como a perda de crédito ou o comprometimento da imagem junto aos fornecedores e clientes.

A permanência dos produtores na rede está condicionada ao cumprimento pontual das obrigações financeiras e das normas estabelecidas. Os *citeanos* priorizam padrões de conduta como a honestidade, a veracidade das informações, a disposição de honrar compromissos e contrato e o alinhamento com as necessidades do cliente.

A rede não possui uma central, e as reuniões são realizadas em dias de campo nas próprias fazendas dos associados. Nessas reuniões são traçados os objetivos da rede em relação às negociações de preços e condições junto aos fornecedores e clientes. Além disso, nas reuniões são decididas as coordenadas, o planejamento e o desenvolvimento de ações conjuntas como, por exemplo, as campanhas de marketing. Suas atribuições estão diretamente relacionadas à garantia do cumprimento de regras preestabelecidas e à manutenção do bom funcionamento do grupo, evitando atitudes oportunistas ou inadequadas aos objetivos da rede.

As compras são realizadas em conjunto em épocas estratégicas, quando os preços não estão em alta e as vendas estão em baixa. Esse processo é característico de uma rede de empresas, pois nelas a realização de compras conjuntas visa obter vantagens para os participantes em função da possibilidade de conseguir melhores preços e condições, haja vista o volume negociado. Tendo em vista essa premissa, uma coordenadoria de compras do Cite 120 é encarregada de realizar as negociações com os principais fornecedores de máquinas e implementos agrícolas em nome dos integrantes participantes. A quantidade adquirida constitui-se no principal argumento de negociação para a rede, garantindo vantagens semelhantes àquelas obtidas pelos grandes produtores rurais. Isto é, ao realizar a compra conjunta, na maioria dos casos, a rede atinge os lotes mínimos de entrega, reduzindo os custos de distribuição alocados aos produtos adquiridos.

A aquisição em conjunto de máquinas e implementos agrícolas surgiu como uma alternativa para a rede viabilizar a aquisição de uma determinada gama de implementos agrícolas. Mas para operacionalizar a aquisição e a utilização desses insumos, foi necessário criar um sistema de cotas.

A rede criou comissões compostas de membros do Cite 120, encarregados de participar de eventos como cursos, seminários e reuniões vinculados ao tema da comissão, para manter o grupo atualizado. Também foram criadas comissões de pesquisa de custos e produtividade para servirem de referencial dentro do grupo. Uma comissão encarregada de sincronizar procedimentos para adquirir escala, tanto na compra de insumos, no uso de máquinas quanto na venda da produção, também foi criada.

Sendo assim, através de uma constante busca por qualificação das suas atividades, o grupo foi se fortalecendo, a ponto de, em 2003, conquistar o título de melhor Cite do Estado. No sentido de melhor coordenar suas ações, os *citeanos* criaram comissões temáticas. Foram criadas as seguintes comissões: o Projeto da Carne de qualidade, o Programa Pecuária de

Leite, e a Comissão de Agricultura. Diante desta nova perspectiva, o grupo procura fortalecer a atividade da bovinocultura de corte e de leite, a adquirir implementos agrícolas e desenvolver a agricultura.

Os efeitos na coordenação da produção de carne bovina também garantiram ao grupo negociarem um preço melhor para seu produto, uma vez que o grande problema desses pequenos e médios produtores era competir com os grandes produtores em quantidade, pois a qualidade eles tinham. O que lhes faltava era o poder de negociar e ter a certeza de poder cumprir com os grandes pedidos dos frigoríficos. Dessa forma, unidos eles conseguiram coordenar a produção, a ponto de planejar e direcionar quantidades e prazos de entrega. Tal coordenação da produção assegura-lhes competitividade junto aos compradores. A articulação dos *citeanos* com frigoríficos apresenta-se como um ponto-chave de vantagem competitiva, uma vez que os frigoríficos têm necessidade de abastecimento, e a rede consegue ter um controle sobre isto.

No que se refere à pecuária de corte, atividade rural que motivou a criação da rede, o Cite 120, desenvolveu um projeto denominado “Carne de Qualidade”, objetivando a comercialização conjunta de carne de qualidade e reprodutores (quadro 01). O referido programa apresenta-se como uma possível resposta diante às dificuldades encontradas pelo setor. Segundo um dos produtores entrevistados, as principais barreiras à competitividade da carne destacam-se a falta de padronização da carne, a irregularidade na oferta, a sazonalidade da produção, o oportunismo nas negociações, a falta de coordenação e entrosamento, a remuneração insignificante do produtor, a valorização da novilha, a valorização do couro e a dificuldade em competir em preço com as grandes redes de supermercados.

Quadro 1: Quadro resumo da cronologia das ações desenvolvidas pelo Projeto Carne de Qualidade do Cite 120.

1	Padronização do rebanho	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialização integrada de produtos; • Pecuária de ciclo curto (precocidade); • Maior produtividade: eficiência reprodutiva e engorda precoce; • Ganho de escala em produtos de qualidade e na quantidade adequada; • Carne de qualidade.
2	Programa de Melhoramento Genético	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação da quantidade de reprodutores adaptados; • Venda genética com valor agregado; • Aumento da disponibilidade regional de terneiros e novilhos; • Programa de avaliação genética e comercialização de touros; • Integração com a agricultura • Uso de IA e implantação de programa de transferência de embriões.
3	Projetos complementares	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da Aliança Mercadológica Cite 120 • Parceria com o segmento industrial; • Parceria com o varejo; • Comercialização de carnes com marca em lojas próprias.

Fonte: elaborado pelos autores com base no estudo de caso Cite 120.

Uma das primeiras estratégias desenvolvidas dentro do projeto “Carne de Qualidade” foi à padronização do rebanho, com absorção para raça Angus, esta ação visou desenvolver um sistema de produção padronizado na rede, possibilitando uma comercialização integrada dos produtos. Para um dos produtores da rede, a padronização através da raça escolhida pelo grupo, possibilita produzir, dentro de um ciclo mais curto (reprodução – crescimento – terminação) uma carne de melhor qualidade. O ganho de escala é outro fator importante, pois se pode ter uma quantidade adequada de uma carne padronizada, o que é valorizado pelo mercado.

Num segundo momento, foi desenvolvido o Programa de Melhoramento Genético, isto se deu face à necessidade crescente do melhoramento genético do plantel, algo fundamental na produção de carne de qualidade. Neste sentido, o grupo buscou a ampliação da quantidade de reprodutores adaptados às exigências de produção da referida carne. Para tanto, desenvolveram o programa PROTOURO, cujo objetivo é a criação de um programa de avaliação genética e comercialização conjunta de touros, além de um programa de transferência de embriões e inseminação artificial que vise aumentar a disponibilidade regional de terneiros (as) e novilhos (as), passíveis de integração ao projeto “Carne de Qualidade”. Esta estratégia criou uma nova oportunidade de negócios, qual seja a venda de genética com alto valor agregado.

Neste sentido, o processo de comercialização dos reprodutores começou a ganhar importância dentro do grupo, fazendo com que existisse a necessidade de eleger um membro para centralizar as informações e a comercialização. Os valores de comercialização dos reprodutores foram definidos em conjunto pelo grupo.

Com o sucesso na venda de reprodutores e na produção de carne de qualidade, o grupo buscou desenvolver uma estratégia de comercialização. Para tanto, foi desenvolvido, primeiramente, um projeto piloto de criação de marca para comercializar carnes diferenciadas, oriundas de novilhos jovens.

Foi criada uma parceria com um pequeno varejo localizado no município de Antônio Prado (RS), onde a carne comercializada no local começou a ganhar a preferência de um nicho específico de clientes. Os bons resultados desse plano piloto encorajou o grupo a dar um passo maior, qual seja, a criação da Aliança Mercadológica Cite 120. O projeto da Aliança encontra-se em desenvolvimento, mas as bases já foram definidas em conjunto pelo grupo: a padronização racial, o uso do confinamento apenas como suporte alimentar, a rastreabilidade total, a tecnologia e a profissionalização, a venda direta ao varejo, terceirizando o abate.

Percebe-se que as ações desenvolvidas nessa rede estão trazendo vantagens competitivas para os produtores, exemplo disso são as reduções de até 23% nos custos efetivos, através de compras conjuntas, bem como um valor diferenciado na venda dos seus produtos, seja pela qualidade como pela escala. Em geral, dificilmente essas atividades poderiam ser custeadas e realizadas individualmente pelos pequenos produtores, mas tornam-se possíveis através de ações conjuntas.

5. Considerações finais

A rede Cite 120 demonstra claramente que as redes organizacionais realmente constituem uma resposta às demandas ambientais e à busca constante da vantagem competitiva. Isto se deve às eficiências operacionais e ao constante relacionamento entre os atores da rede (Pereira & Luce, 2002). Percebe-se neste sentido, que as redes flexíveis ou

horizontais, ao contrário das redes verticais ou *topdown*, possibilitam a rapidez e fluxos de conhecimento e informação requeridos atualmente pelas empresas contemporâneas.

As análises das entrevistas apresentaram inúmeros benefícios decorrentes da formação e das alterações incrementais no funcionamento, planejamento e organização da rede. Esses benefícios podem ser tanto nos aspectos mercadológicos, financeiros, quanto no processo de compras de equipamentos e insumo, os quais justificam a opção pela cooperação em detrimento a competição.

Percebe-se que esse ambiente de cooperação proporciona ao grupo de *citeanos* uma melhora no que se refere ao intercâmbio de conhecimentos, a aprendizagem organizacional, a melhora nos processos organizacionais, um maior poder de barganhar tanto na compra de insumos quanto na comercialização da carne, entre outros tantos benefícios.

Relativo ao processo de compras, convém ressaltar que pelo fato do grupo não possuir uma central de compras física e dispor de pouca infra-estrutura, a alternativa encontrada pelo Cite 120 foi criar coordenadorias de compras que se encarregam de negociar, principalmente, preços e prazos com os principais fornecedores em nome do grupo. Essa possibilidade de negociação, em nível de igualdade com os fornecedores aumentou os descontos e esticou os prazos de pagamento.

Através da troca de informações, a aprendizagem e novas práticas de gestão adquiridas através de cursos, seminários e reuniões proporcionaram ao grupo um nível ótimo de capacitação gerencial, a ponto de substituírem a cultura de improvisação pela adoção de estratégias formalizadas. Essa incorporação de novas práticas fortaleceu o grupo e proporcionou a conquista do título que o tornou referência estadual em 2003.

Convém mencionar ainda, o pioneirismo da rede Cite 120 no sentido de ser a primeira rede no estado do RS, envolvendo produtores de carne, uma vez que a literatura apresenta exemplos de redes de cooperação no segmento de indústria, comércio e serviços. Cabe salientar, também, o alto grau de maturidade dos produtores, no sentido de buscar alternativas para enfrentar o ambiente competitivo.

Entretanto, apesar de tais avanços, a rede ainda tem alguns aspectos-chaves a serem considerados. Dentre eles, a decisão estratégica referente à expansão que pode ser uma alternativa para o ganho de maior fatia de mercado e conseqüente maior poder de barganha junto aos frigoríficos. Contudo, a expansão pode vir a prejudicar a imagem da rede se, durante o processo de expansão, forem perdidos os valores de confiança e honestidade. Isto levaria ao enfraquecimento da cooperação entre os *citeanos*.

Observa-se que muitos são os desafios para os parceiros envolvidos na rede, uma vez que ela é uma forma organizacional, e de construção social, que envolve redes de relacionamento pessoais e de negócios, além de interações e busca individuais e coletivas de objetivos.

Por fim, este tema não se esgota com este trabalho. Ao contrário, ensejam-se várias oportunidades de seqüência, como estudar outros grupos de produtores de carne em diferentes localizações; abordar análises mais específicas a respeito da avaliação dos custos de transação e estudar os mecanismos de governança dessa rede com enfoque especial na confiança e na reputação da rede.

Referências Bibliográficas

BECHTEL, C., JAYARAM, J. (1997). Supply chain management: a strategic perspective. In: **The International Journal of Logistics Management**, v.8, n1.

- BLISKA, F.M. de Mello & GONÇALVES, J.R. (1998). Estudo da Cadeia Produtiva de Carne Bovina no Brasil. In: **Cadeias Produtivas e Sistemas Naturais: Prospecção Tecnológica**. Brasília: Embrapa-SPI/Embrapa-DPD.
- BRESSER, Rudi K. (1988). Matching Collective and Competitive Strategy. **Strategic Management Journal**, v.09, p. 375-385
- CASAROTTO Fº, N; PIRES, L.H. (1998). **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas,.
- CEGLIE, G.; DINI, M. (1999). **SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO**. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO),.
- COUTINHO, L., FERRAZ, J. (1995). **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 3.ed.
- EUCLIDES Filho, Kepler (2004). Supply chain approach to sustainable beef production from a Brazilian perspective. In: **Livestock Production Science** 90, 53–61
- FENSTERSEIFER, J. E. (2003). **Internacionalização e Cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio**. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br>>. Acesso em 05 de fev..
- FARINA, E.M.M.Q. (1999). Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: um ensaio conceitual. In: **Revista Gestão & Produção**, vol.6, n.3.
- FERRAZ, J.C., KUPFER, D, HAGUENAUER, L. (1996). **Made in Brazil**. Rio de Janeiro. Ed.Campus.
- FERREIRA, G. (2003). Alianças Empresariais em Cadeias de Produção: Estrutura, Motivação e Estratégias na Produção de Carne Bovina. In: **Anais do I Encontro de Estudos em Estratégias**, Curitiba, PR.
- FERREIRA, G.C., BARCELLOS, M.D. (2004). Alianças Estratégicas em Cadeias Agroindustriais: Estudo de Caso na Cadeia da Carne Bovina. In: **Anais da ENANPAD**, Curitiba, PR.
- FLEURY, A., FLEURY, M.T. (2000). **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas.
- GEREFFI, G. (1994). Capitalism, development and global commodity chains. In **Sklair, Leslie (ed.): Capitalism and development**. London : Routledge
- GIL, A. C. (1991). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas,.

GURISATTI, P. (1999). O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: URANI, André; COCCO, Giuseppe, GALVÃO, Alexander Patez. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A.

HANSEN, P. (2004). **Um Modelo Meso-Analítico de Medição de Desempenho Competitivo de Cadeia Produtivas**. Tese de Doutorado. PPGEP/UFRGS, Porto Alegre, RS.

HUMPHREY, J., SCHMITZ, H. (1995). **Principles for promoting clusters & networks of SMEs**. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Discussion Paper No. 1, Vienna,.

KENNEDY, P., HARRISON, R., KALITZANDOKANES, N. (1998). Analysing Agribusiness Competitiveness: The case of U.S. Sugar Industry. In: **International Food and Agribusiness Management Review**. v.1, n.2.

LAMBERT, D. (1998) Supply Chain Management: What does it involve? IN: Supply Chain & Logistic Journal, v.4, Issue 4, **Canadian Association of Supply Chain & Logistics Management**, Canada.

LAKATOS, E. M., MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas 2001.

LEÓN, M. E.; AMATO, J. (2002). **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. Disponível em: <<http://www.prd.usp.br/redecoop>>. Acesso em 03 de nov..

LUMMUS, Rhonda. VOKURKA, Robert; ALBER, Karen. (1998). Strategic Supply Chain Planning. **Production and Inventory Management Journal**. Trird Quarter, p. 49-58, APICS.

MALAFAIA, Guilherme Cunha; TALAMINI, Edson; BLUME Roni.(2005) A caracterização de um *cluster* pecuário no município de Bagé / RS. In: **XXV ENEGEP - XI International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**. Porto Alegre, RS, Brasil.

MALAFAIA, G.C., CAMARGO, M.E., PINTO, M.M.B. (2003). As Alianças Estratégicas como Alternativa para a competitividade da Cadeia Produtiva da Carne Bovina nos Campos de Cima da Serra/RS. In: **I Congresso Brasileiro de Empreendedorismo – I CONEMPRES**, Florianópolis

MILES, R. E.; SNOW, C. C. (1992). Causes of failure in networks organizations. **California Management Review**. v. 33, n. 4. Berkeley: Walter A. Haas School of Business, University of Califórnia, pp. 53-72.

MORVAN, Y. (1984). *Filière de Production*. In: **Fondaments de l'économie Industrielle**. Economica.

MOTTA, F. G. (2002). **Novas formas organizacionais e a busca pela competitividade**. Disponível em: <<http://prd.usp.br/redcoop>>. Acesso em 03 de nov..

NEVES, M.F., JANK, M.S. (1994). Estratégias empresariais no Agribusiness: Um referencial teórico e exemplos no MERCOSUL. IN: **XVIII ENANPAD**, Curitiba v.4, p.76 - 87. setembro

NEVES, Marcos F., MACHADO, CLÁUDIO A.P., CARVALHO, DIRCEU T., CASTRO, Luciano T. (2000) Redes Agroalimentares & Marketing da Carne Bovina em 2010. In: **Anais do 4º Congresso Brasileiro das Raças Zebuínas**. Uberaba – MG, p. 200 – 227.

NOHRIA, N. (1992). Is a network perspective a useful way of studying organizations? *In* Nohria, N.; Eccles, R. G. (ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press , pp. 1-22.

PECK, H., JUTTNER, U.(2000). Strategy and Relationship: defining the interface in supply chain context. **The International Journal of Logistics Management**, v.11, n2.

PEDROZO, Eugenio; HANSEN, Peter. (2001). Cluster, Filiere, Supply Chain, Redes Flexíveis: uma Análise Comparativa. In: **Colóquio “As Relações Econômicas Franco-Brasileiras / Colóquio “Lês Relations Industrielles Franco-Bresiliennes”**. Grenoble, France, Ecole Supérieure des Affaires / Université Pierre Mendès – France – Grenoble 2. 29-30

PEREIRA, R. C. F.; LUCE, F. B. (2002). The marketing function in networks: concepts, categories, and new approaches. In: **Congresso Annual da Business Association of Latin America 2002: Leadership, Technology & Entrepreneurship In Latin America**, Tampa,.

PEROSA, J.M., (1999). Papel da coordenação em alianças de mercado: análise e experiência no SAG de carne bovina. In: **II Workshop Brasileiro de Gestão dos Sistemas Agroalimentares**. PENSA/FEA/USP.

PERROW, C. (1992). Small-firm networks. *In* NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, pp. 445-470.

PIGATO, G., SILVA, A.L., SOUZA Filho, H.M. (1999). Alianças Mercadológicas: A busca da coordenação na cadeia de gado de corte brasileira. In: **II Workshop Brasileiro de Gestão dos Sistemas Agroalimentares**. PENSA/FEA/USP.

PIRES, M.S. (2001). **Construção de Modelo Endógeno, Sistêmico e Distintivo de Desenvolvimento Regional e sua Validação através da elaboração e da aplicação da Metodologia ao Caso Mercoeste**. Tese de Doutorado. UFSC/PPGEPS, Florianópolis, SC

PODOLNY, J.; PAGE, K. (1998). Networks forms of organization. **Annual Reviews Sociological**. Nº 24, p. 57-76.

PORTER, M. (1990). **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, RJ.

ROCHA, J. C. M. C.; NEVES, M.F. & LOBO, R. B. (2001). Vertical Alliances: The Case of Beef Chain in Brazil – **Proceedings of the Third Internacional Conference On Agri-Food Chain/networks Economics and Management**– Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Campus de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo, 24 a 26 de Outubro. 98 (versão completa disponível no CD Rom do evento e na web).

RUIZ, J. A. (1985). **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas,.

SIFFERT FILHO, Nelson, FAVERET FILHO, Paulo (1999). O Sistema Agroindustrial de Carnes: Competitividade e Estruturas de Governança. In: **Seminário sobre Competitividade na Indústria de Alimentos, promovido pelo Instituto de Tecnologia de Alimentos (Ital)**, Campinas, SP.

STERNS, James; PETERSON, Christopher. (2001). The Globalization of smaller agri-food firms: a decision – making framework tested through case research. In: **International Food And Agribusiness Management Review**, 4 , 133 – 148.

STORPER, M. & HARRISON, B. (1991). Flexibility, hierarchy and regional development: The changing structure of industrial product systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, 20, pp. 407-422.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas

ZILBERSZTANJ. D., MACAHADO FILHO, C.(2003). Competitiveness of a meat agri-food chain in Brazil. In: **Supply Chain Management**, v8, n2. 155-165.

WIAZÓVSKI, Boris Alessandro, LÍRIO, Viviani Silva (2003) Cadeia Produtiva De Bovinos De Corte: Uma Análise Sistêmica de Sua Competitividade. In: **IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares**. FEA / USP - Ribeirão Preto, Brasil