

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDO E PESQUISA EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

Guilherme Cunha Malafaia

**AS CONVENÇÕES SOCIAIS DE QUALIDADE COMO SUPORTE À
CONFIGURAÇÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES LOCAIS
COMPETITIVOS: UM ESTUDO *CROSS COUNTRY* NA PECUÁRIA DE CORTE**

**Porto Alegre
2007**

Guilherme Cunha Malafaia

**AS CONVENÇÕES SOCIAIS DE QUALIDADE COMO SUPORTE À
CONFIGURAÇÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES LOCAIS
COMPETITIVOS: UM ESTUDO *CROSS COUNTRY* NA PECUÁRIA DE CORTE**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Agronegócios.

Orientador: Prof. Dr Júlio O. Jardim Barcellos
Co-Orientador: Prof. Dr Eugênio Ávila Pedrozo

**Porto Alegre
2007**

GUILHERME CUNHA MALAFAIA

**AS CONVENÇÕES SOCIAIS DE QUALIDADE COMO SUPORTE À
CONFIGURAÇÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES LOCAIS
COMPETITIVOS: UM ESTUDO *CROSS COUNTRY* NA PECUÁRIA DE CORTE**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Agronegócios.

Conceito final

Aprovado em 21 de dezembro de 2007.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr John Wilkinson – UFRRJ

Prof^a. Dr^a Maria Emília Camargo – UCS

Prof. Dr Carlos Nabinger – UFRGS

Prof. Dr João Armando Dessimon Machado - UFRGS

Orientador – Prof. Dr Júlio Otávio Jardim Barcellos – UFRGS

*Dedico esta tese ao meu avô Mário Cunha (in memoriam)
pelos ensinamentos de vida deixados e jamais esquecidos.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, por dar-me este momento.

Aos meus pais Jorge e Isolda e a minha irmã Adrielle, fundamentais na minha vida, pelo amor e pela compreensão, que, apesar da distância geográfica que nos separou nesses anos, sempre estiveram presentes, dando-me força e tranquilidade necessária para que eu superasse todas as adversidades.

A Denise, meu amor eterno, sempre presente nos meus grandes desafios, dando-me o amor, a felicidade e a coragem para seguir em frente.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e ao Centro de Estudo e Pesquisa em Agronegócios (CEPAN), pela oportunidade de realização do curso.

À Universidade de Caxias do Sul (UCS), pelo estímulo a qualificação docente e pelo apoio financeiro durante todo o período de realização do curso.

Ao meu orientador, cujo empenho e experiência foram cruciais para a realização deste trabalho. Os caminhos sempre foram, por ele, apontados com clareza e simplicidade, o que muito contribuiu para a efetivação desta pesquisa. O respeito pelo aluno e por mim dispensado fez surgir grande admiração e amizade pelo professor e pela pessoa de Júlio Otávio Jardim Barcellos. Ao mesmo tempo, gostaria de eximi-lo da responsabilidade de quaisquer omissões ou erros que, porventura, persistam no trabalho.

Ao meu co-orientador Eugênio Ávila Pedrozo, fundamental na minha evolução científica, que, por meio de suas sugestões pertinentes, colaborou, de maneira enriquecedora, para a efetivação deste trabalho.

À professora Maria Emilia Camargo, da Universidade de Caxias do Sul (UCS), pelos ideais transmitidos, pelos ensinamentos seguros e valiosos e pela grande amizade demonstrada durante todos esses anos de convivência.

À pesquisadora Ana Mirtes de Souza Trindade, da EMBRAPA Pecuária Sul, incentivadora e grande reconhecadora da importância da formação acadêmica, a quem devo eterna gratidão.

À Associação dos Produtores da Carne do Pampa Gaúcho (APROPAMPA) e ao Instituto Nacional de Carnes do Uruguai (INAC), pela disponibilidade dos dados para a realização desta pesquisa.

Aos demais professores do CEPAN, pelos ensinamentos transmitidos, e aos funcionários, em especial a Kismara e a Luci, pela amizade e pela atenção.

Ao Roni, muito mais que um colega, um grande amigo, pelos conselhos e pelas sugestões, a partir dos quais se fundamentou a idéia desta pesquisa.

Aos colegas do Núcleo de Estudos em Sistema de Produção de Bovinos de Corte e Cadeia Produtiva (NESPRO), em especial a Luciana, pela amizade construída.

Aos colegas de doutorado, Magela, Débora, Talamini, Luciane, Adalberto, Sandra, Letícia, Felícia, Gabriel, André, Kelly, e Jerussa, pelo convívio e amizade.

A Daniela, bolsista de Iniciação Científica (BIC/UCS), pelo suporte dado na realização da pesquisa.

Aos meus grandes amigos da “antiga”, em especial, a Luís Augusto (Mané), Roberto (Betão), Marcelo (Beleza) e Jersone (Xexéu), pelo incentivo de seguir adiante.

RESUMO

No presente estudo examinou-se a influência da coordenação dos Sistemas Agroalimentares Locais (SIAL) na exploração dos ativos estratégicos territoriais (AET) para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Para tanto, desenvolveu-se o *framework* da Construção Social de Vantagens Competitivas em Sistemas Agroalimentares Locais. Esse *framework* é sustentado por três abordagens teóricas, a Economia das Convenções, a Visão Baseada em Recursos e o Sistema Agroalimentar Local. A conjugação destas três vertentes teóricas permite entender o processo dinâmico de construção coletiva da qualidade de um produto agroalimentar oriundo de uma determinada região, pois proporciona um processo de complementaridade entre os ativos estratégicos territoriais e as formas de coordenação praticadas, bem como permite identificar os fatores de sustentação estratégicos envolvidos nessa complementaridade. Com intuito de validar esse *framework*, realizou-se um estudo multi casos na pecuária de corte, onde estudou-se a Indicação de Procedência da Carne do Pampa Gaúcho e o Programa de Carne Natural Certificada do Uruguai. Foram realizadas entrevistas em profundidade com os agentes de cada um dos casos, onde se verificou as quatro etapas que compõem o *framework* proposto, a motivação, a relevância, a coerência na ação coletiva e a legitimação. Os resultados mostraram que em ambos os casos estudados, as etapas do *framework* sinalizam condições favoráveis, indicando um possível desenvolvimento de vantagens competitivas. No caso específico da etapa referente à coerência da ação coletiva, onde ocorreu a principal contribuição desse estudo, identificou-se a presença de várias formas de coordenação ao longo do SIAL, e que essas formas fazem combinações entre si, gerando, conseqüentemente, uma complementaridade entre os AET. Por fim, conclui-se que o caráter compósito das formas de coordenação é pertinente para entender a complementaridade dos recursos, o que nos permite afirmar que as formas de coordenação influenciam na exploração dos ativos estratégicos territoriais.

Palavras-Chave: Economia das Convenções, Visão Baseada em Recursos, Sistemas Agroalimentares Locais, Pecuária de Corte.

ABSTRACT

In the present study, the influence of the coordination of Local Agrifood Systems (SIAL) in the exploration of territorial strategic actives (AET) for the development of sustainable competitive advantages was examined. For this purpose, a framework of the Social Construction of Competitive Advantages in Local Agrifood Systems was developed. This framework is supported by three theoretical approaches: Economy of Conventions, Resource-Based Perspective and Local Agrifood System. The conjugation of these three theoretical perspectives assists in the understanding of the dynamic process of collective construction regarding the quality of an agroalimentary product originated from a certain region. This occurs due to the fact that this conjugation provides a complementarity between the territorial strategic actives and the practiced coordination forms and it also allows the identification of strategic sustentation factors involved in this complementarity. With the objective of validating this framework, a study of multiple cases in the beef cattle industry was carried out, in which the Indication of Origin of the Meat of the Gaucho Pampas and the Uruguayan Program of Certified Natural Meat were studied. In-depth interviews with agents from both the cases were carried out. The four stages that compose the proposed framework: motivation, relevance, coherence in the collective action and legitimation were also verified. The results demonstrated that in both the cases studied, the stages of the framework point to favorable conditions, indicating a possible development of competitive advantages. In the specific case of the stage that refers to the coherence of collective action, in which resides the main contribution of this study, the presence of several forms of coordination throughout the SIAL could be identified and also the fact that these forms combine with each other, consequently generating a complementarity between the AET was observed. At last, it was concluded that the composite character of the coordination forms is pertinent in order for one to understand the resource complementarity. This allows one to affirm that the coordination forms have an influence in the exploration of territorial strategic actives.

Keywords: Economy of Conventions, Local Agrifood Systems; Resource-based View; Beef Cattle.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Desenho da estrutura teórica utilizada na pesquisa.....	21
Figura 02: Os dois tipos de convenções na Economia das Convenções.....	29
Figura 03: O <i>framework</i> das Convenções Sociais de Qualidade	41
Figura 04: Recursos como base para lucratividade.....	50
Figura 05: A abordagem baseada em recursos para análise estratégica.....	51
Figura 06: Modelo de categorização e avaliação de recursos para a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis com base na RBV.....	53
Figura 07: Identificação da fonte de contaminação de um produto e sua trajetória.....	60
Figura 08: Convergência entre abordagens teóricas e objeto de estudo.....	63
Figura 09: <i>Framework</i> Construção Social de Vantagens Competitivas em Sistemas Agroalimentares Locais.....	64
Figura 10: Desenho da pesquisa.....	68
Figura 11: Estrutura analítica da pesquisa.....	71
Figura 12: Delimitação da Região do Pampa	72
Figura 13: Logo do Programa.....	73
Figura 14: Mapa da área de produção do “Pampa Gaúcho da Campanha Meridional”...	73
Figura 15: Logo do PCNCU.....	74
Figura 16: Área demarcada onde se situa a produção pecuária do Programa.....	74
Figura 17: Elementos de Investigação nas etapas do <i>framework</i>	75
Figura 18: Esquema representativo do capítulo.....	80
Figura 19: Processo de obtenção de uma certificação de indicação de origem geográfica.....	91
Figura 20: “Mandala” exemplificativa dos AET encontrados no SIAL da Região da Campanha do RS.....	93
Figura 21: Síntese dos resultados encontrados sobre as convenções de qualidade na IP da Carne do Pampa Gaúcho e suas formas de coordenação.....	101
Figura 22: Representação estática das relações entre as formas de coordenação e os AET do SIAL do Pampa Gaúcho.....	110
Figura 23: Esquema representativo do capítulo.....	111
Figura 24: Logo “marca país”.....	115
Figura 25: Logos do PCNCU e do Programa Processos Verificados do USDA.....	115
Figura 26: <i>Market share</i> da carne bovina nos EUA.....	118
Figura 27: Destino das exportações Uruguaias de Carne Bovina.....	119

Figura 28: Logo Eurepgap.....	120
Figura 29: Selo da Carne Natural Certificada.....	120
Figura 30: Logo da marca país Uruguai.....	121
Figura 31: Logo da marca país Nova Zelândia	121
Figura 32: “Mandala” exemplificativa dos AET encontrados no SIAL do Uruguai.....	123
Figura 33: Logo do INAC.....	127
Figura 34: Integração entre os membros do PCNCU.....	128
Figura 35: Síntese dos resultados encontrados sobre as convenções de qualidade no PCNCU.....	129
Figura 36. Sistema identificação animal.....	132
Figura 37: Etiquetas com logo do PCNCU.....	134
Figura 38: Os fluxos das Cajas Negras	135
Figura 39: Descrição do Sistema.....	135
Figura 40: Representação estática das relações entre as formas de coordenação e os AET do SIAL Uruguai	138
Figura 41: Representação dinâmica das relações entre as formas de coordenação e os AET do SIAL do Pampa Gaúcho.....	143
Figura 42: Representação dinâmica das relações entre as formas de coordenação e os AET do SIAL do Uruguai	145

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Abordagens das convenções.....	29
Quadro 02: A ordem dos mundos.....	33
Quadro 03: A ordem dos mundos e seus princípios norteadores.....	37
Quadro 04: Esquema de classificação dos ativos estratégicos territoriais identificados nos SIAL's.....	78
Quadro 05: Esquema p/ relacionar as formas de coordenação e as convenções de qualidade criadas em torno dos AET.....	79
Quadro 06: Esquema p/ identificar pontos fortes e fracos nas etapas do <i>framework</i> proposto.....	79
Quadro 07: Classificação dos ativos estratégicos territoriais identificados SIAL da Região da Campanha do RS.....	74
Quadro 08: Identificação de pontos fortes ou fracos nas etapas do <i>framework</i> proposto	123

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	21
2.1	A COMPETITIVIDADE SISTÊMICA.....	22
2.2	O SISTEMA AGROALIMENTAR LOCAL – SIAL.....	24
2.3	A ECONOMIA DAS CONVENÇÕES.....	27
2.4	A VISÃO BASEADA EM RECURSOS – RBV.....	41
2.5	OS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS NA PECUÁRIA DE CORTE.....	56
2.6	A CONVERGÊNCIA ENTRE AS ABORDAGENS TEÓRICAS UTILIZADAS E O OBJETO DE ESTUDO.....	61
2.7	O <i>FRAMEWORK</i> DA CONSTRUÇÃO SOCIAL DE VANTAGENS COMPETITIVAS EM SISTEMAS AGROALIMENTARES LOCAIS...	63
3	METODOLOGIA.....	68
3.1	DESENHO DA PESQUISA.....	68
3.2	ESTRATÉGIA ORIENTADORA DA PESQUISA E MÉTODO.....	69
3.3	ETAPAS DA PESQUISA.....	71
3.4	SELEÇÃO DO CASO.....	71
3.5	ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	74
3.6	COLETA DOS DADOS.....	75
3.7	ANÁLISE DOS DADOS.....	78
4	RESULTADOS.....	80
4.1	ESTUDO DE CASO SOBRE A INDICAÇÃO DE PRODECÊNCIA CARNE DO PAMPA GAÚCHO.....	80
4.1.1	Caracterização de um SIAL na Região da Campanha do Rio Grande do Sul.....	81
4.1.2	A Construção Social das Vantagens Competitivas no SIAL na Região da Campanha do Rio Grande do Sul.....	83
4.1.2.1	Uma Breve Contextualização sobre o Projeto de Identificação de Procedência da Carne do Pampa Gaúcho.....	83
4.1.2.2	Motivações para a Criação da IP Carne do Pampa Gaúcho.....	84
4.1.2.3	Relevância Mercadológica da IP da Carne do Pampa Gaúcho.....	87
4.1.2.4	Legitimação utilizada na IP Carne do Pampa Gaúcho.....	90
4.1.2.5	A Ação Coletiva estabelecida no SIAL visando a Competitividade.....	92
4.1.2.5.1	<i>Os Ativos Estratégicos Territoriais do SIAL da Região da Campanha do RS e os seus Fatores de Sustentação Estratégica.....</i>	92

4.1.2.5.2	<i>A Coordenação dos Ativos Estratégicos do SIAL da Região da Campanha do RS.....</i>	99
4.1.2.5.2.1	A Organização da Ação Coletiva: o caso da APROPAMPA.....	99
4.1.2.5.2.2	As Convenções de Qualidade na Indicação de Procedência da Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional.....	100
4.1.2.5.2.2.1	<i>A Coordenação Doméstica.....</i>	102
4.1.2.5.2.2.2	<i>A Coordenação Cívica.....</i>	103
4.1.2.5.2.2.3	<i>A Coordenação de Opinião.....</i>	104
4.1.2.5.2.2.4	<i>A Coordenação Industrial.....</i>	105
4.1.2.5.2.2.5	Coordenação de Mercado.....	108
4.2	ESTUDO DE CASO SOBRE O PROGRAMA DE CARNE NATURAL CERTIFICADA DO URUGUAI.....	110
4.2.1	A Caracterização de um SIAL no Uruguai.....	111
4.2.2	A Construção Social das Vantagens Competitivas no SIAL do Uruguai.....	114
4.2.2.1	Uma Breve Contextualização sobre o Programa de Carne Natural Certificada	114
4.2.2.2	Motivações para a Criação do PCNC.....	116
4.2.2.3	Relevância Mercadológica do PCNC.....	117
4.2.2.4	Legitimação utilizada no PCNC.....	121
4.2.2.5	A Ação Coletiva estabelecida no SIAL visando a Competitividade.....	122
4.2.2.5.1	<i>Os Ativos Estratégicos Territoriais do SIAL do Uruguai.....</i>	122
4.2.2.5.2	<i>A Coordenação dos Ativos Estratégicos do SIAL do Uruguai</i>	127
4.2.2.5.2.1	A Organização da Ação Coletiva: o caso do INAC.....	127
4.2.2.5.2.2	As Convenções de Qualidade no PCNCU.....	129
4.2.2.5.2.2.1	A Coordenação Cívica.....	130
4.2.2.5.2.2.2	Coordenação Industrial.....	131
4.2.2.5.2.2.3	A Coordenação Opinião	133
4.2.2.5.2.2.4	A Coordenação Inspirada.....	134
4.2.2.5.2.2.5	A coordenação de Mercado.....	136
4.2.2.5.2.2.6	A coordenação Doméstica.....	137
4.3	A COMPATIBILIDADE ENTRE A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E A TEORIA DAS CONVENÇÕES: A INTERAÇÃO PARA A COMPLEMENTARIDADE NOS CASOS ESTUDADOS.....	139
4.3.1	A IP da Carne do Pampa Gaúcho.....	139
4.3.2	O Programa Carne Natural Certificada do Uruguai.....	143
4.4	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A CONSTRUÇÃO SOCIAL DE VANTAGENS COMPETITIVAS NOS CASOS ESTUDADOS.....	145

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	148
	REFERÊNCIAS.....	153
	ANEXO A.....	167
	ANEXO B.....	168

1 INTRODUÇÃO

A crescente fragilização das empresas face ao processo de globalização, bem como as rápidas mudanças tecnológicas, faz 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 para terceiros as demais atividades não centrais, estão cada vez mais ganhando importância no cenário dos negócios (STERNS; PETERSON, 2001).

Nesse sentido, determinadas configurações sócio-produtivas podem representar melhores possibilidades de enfrentamento de desafios, proporcionando vantagens competitivas para as empresas. A abordagem de aglomerados geográficos de empresas, vinculado a uma mesma cadeia produtiva, visando uma eficiência coletiva, e que seja sustentada por aspectos institucionais, apresentaria condições para tanto, (LINCK; SCHIAVO, 2003, SCHIMITZ; NADVI, 1999).

A cooperação entre um determinado grupo de empresas, localizados geograficamente próximos, aliados aos recursos estratégicos presentes no território, são elementos importantes para criar oportunidades e novos espaços para a atuação das organizações frente ao ambiente competitivo e globalizado. (REQUIER-DESJARDINS, 1999). A concentração geográfica é um facilitador para novas conquistas, entretanto, é necessária uma coordenação eficiente para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (SCHIMITZ; NADVI, 1999).

É nessa lógica que se pretende desenvolver este estudo, ou seja, avançar no debate sobre as convenções sociais de qualidade em Sistemas Agroalimentares Locais (SIAL). Em outras palavras, pretende-se buscar entender como se dá o processo de construção coletiva de vantagens competitivas, mediante a coordenação dos ativos estratégicos territoriais em SIAL's na pecuária de corte do Brasil e Uruguai.

Sendo assim, este trabalho está estruturado da seguinte forma: a) problema de pesquisa, b) objetivos, c) justificativa, d) revisão da literatura, e) aspectos metodológicos, f) resultados g) considerações finais, e) referências bibliográficas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O interesse dos consumidores pela qualidade e segurança dos alimentos cada vez aumenta mais. Nesse sentido, atributos como denominação de origem, rastreabilidade e transparência nos processos produtivos, e esquemas de qualidade assegurada, vêm ganhando um espaço cada vez maior nos últimos anos (FORSMAN; PAANANEM, 2002). A segurança do alimento pode ser entendida como o conceito onde os alimentos não irão causar danos para o consumidor quando preparado e/ou consumido de acordo com o seu propósito de uso (FEARNE et al., 2001). Especificamente, um sistema de segurança do alimento é um conjunto (governamentais e não governamentais) de arranjos institucionais ou uma estrutura de governança que cria regras formais e informais para garantir a segurança do alimento (SPRIGGS; ISAAC, 2000). No que se refere aos esquemas de qualidade assegurada, estes foram desenvolvidos por grupos de *stakeholders*, em face da percepção de que nem o governo nem a indústria sozinhos podem garantir um sistema perfeito.

Uma outra dimensão tomada pela preocupação com a garantia da qualidade, está mais focada na competitividade do produto, do que propriamente nas preocupações com a saúde da fonte do produto alimentar e do consumidor. No entanto, não há uma desconsideração do aspecto saúde, sendo o mesmo tratado dentro de uma outra dimensão, qual seja a geração de vantagens competitivas. Com o aumento da internacionalização da produção e consumo de alimentos, a diferenciação dos produtos, fruto de ações coletivas locais, através da criação de marcas geográficas como forma de valorizar os recursos locais, proporciona uma excelente oportunidade mercadológica para as empresas agroalimentares. No mercado internacional, a diferenciação do produto agroalimentar, materializada, principalmente, nos processos de segurança do alimento, pode proporcionar uma vantagem competitiva sustentável para os agentes que se organizam neste sentido (SPRIGGS et al., 2000) principalmente no que se refere ao acesso a mercados.

No caso do setor agroalimentar, o fato de utilizar os recursos naturais para produzir alimentos, faz com que esses ativos específicos ganhem uma maior relevância. Os ativos específicos relacionados à produção alimentar geram uma relação específica de proximidade do consumidor em relação ao produto consumido, se tornando assim, mais importantes que em outros setores. Esta proximidade desempenha um grande papel na avaliação da qualidade dos produtos pelo consumidor. O conjunto das relações que se estabelecem entre produtores, transformadores, distribuidores e consumidores em redor da construção social da qualidade pode ser considerado como um ativo específico territorial, a partir do momento em que as "convenções de qualidade" são ligadas originalmente ao território do produto (REQUIER-DESJARDINS, 2002).

Nessa ótica, ganha importância o conceito de território, onde se encaixam os aspectos econômicos, políticos, históricos, culturais e sócio-ambientais, para o desenvolvimento de vantagens competitivas. O conceito de território significa por extensão colocar em primeiro plano a territorialidade, percebida como conjugação de ativos específicos, dificilmente encontrado com as mesmas características em outros locais. Entende-se por ativos específicos aqueles recursos essenciais (estratégicos) disponíveis no território, para as atividades produtivas (REQUIER-DESJARDINS, 1999).

Nesse sentido, a cooperação entre um determinado grupo de empresas, localizados geograficamente próximos, juntamente com os ativos estratégicos territoriais, são elementos importantes para criar oportunidades e novos espaços para a atuação das organizações frente ao ambiente competitivo e globalizado. (REQUIER-DESJARDINS, 1999). Entretanto, isso somente será possível se houver uma estrutura de coordenação adequada à realidade de todos os arranjos.

No que se refere à pecuária de corte, é consenso na literatura que historicamente as relações entre os agentes da cadeia bovina sempre foram conflituosas, o que define uma relação entre seus membros exclusivamente via mercado. Na pecuária de corte, a realidade é caracterizada pela presença de baixos níveis de cooperação entre os seus agentes, onde a comercialização é um sistema defasado e ineficiente, repleto de oportunismo, assimetria de informações e falta de estabilidade de preços. Aliado a isto, problemas de ordem sanitária e a concorrência desleal de frigoríficos que abatem clandestinamente contribuem para a ineficiência deste sistema (MALAFAIA et al., 2007; 2006; 2005; EUCLIDES FILHO, 2004; ZILBERSZTAJN; MACHADO FILHO, 2003; ROCHA; NEVES; LOBO, 2001; NEVES; MACHADO FILHO; CARVALHO; CASTRO, 2000; SIFFERT FILHO; FAVERET FILHO, 1999).

Segundo os mesmos autores, a descoordenação é instituída pela baixa estabilidade nas relações entre criadores, frigoríficos, atacadistas e varejistas. As relações entre os vários segmentos da cadeia são oportunísticas, efetivadas via mercado, facilitadas pela consideração da carne bovina como *commodity*. O principal fator que induz a tal forma de organização é a baixa especificidade dos produtos transacionados.

Entretanto, as transações de mercado em que a identidade dos atores tem pouca importância passam a tornarem-se inadequadas em função das mudanças nos atributos valorizados pelos consumidores. O interesse dos consumidores pela qualidade e segurança dos alimentos cada vez aumenta mais (FORSMAN; PAANANEM, 2002). É crescente a preocupação dos consumidores com as doenças transmitidas pelos alimentos (HOBBS, 2004; SYLVANDER, 1995), especialmente em carnes (MALAFAIA, et al., 2007; SMITH et al., 2005; SPRIGGS; ISAAC, 2001; SPRIGGS et al., 2000).

As crises alimentares ocorridas no mercado pecuário, fizeram com que os consumidores reagissem de diversas maneiras. A reação mais imediata foi reduzir o consumo de carne bovina. A outra reação, mais demorada, mas com efeitos mais duradouros, foi exigir maior segurança e qualidade nas carnes, bem como mais informações. Estas exigências conduziram a uma necessidade de garantir a rastreabilidade e o desenvolvimento de marcas de especialidades (Denominações de Origem, Indicações Geográficas, Selos Raciais, Carnes Naturais, Carnes orgânicas, entre outros), onde a confiança no processo é a ferramenta básica de competência.

Nesse sentido, percebe-se um princípio de mudança na mentalidade de alguns agentes da referida cadeia produtiva, passando da visão imediatista para uma visão de médio e longo prazo, aliada à criação de uma mentalidade de cooperação entre os mesmos. A busca por estabelecer relações econômicas mais estreitas, visando otimizar a utilização dos ativos estratégicos territoriais para produzir uma carne com atributos específicos, bem como desenvolver esquemas de qualidade assegurada vem ganhando um espaço cada vez maior nessa cadeia, proporcionando resultados vantajosos para todos os agentes (MALAFAIA et al., 2007; SYLVANDER et al., 2006; PALAU et al., 2005; NEVES; SCARES; NASCIMENTO, 2005; ORDONEZ et al., 2004; PEREZ; BOLAND; SCHOREDER, 2003; SPRIGGS et al., 2000).

Sendo assim, acredita-se que a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, mediante exploração eficiente dos ativos estratégicos territoriais, passa necessariamente por uma estrutura de coordenação adequada à realidade dos arranjos encontrados em cada Sistema Agroalimentar Local (SIAL).

Dentro da lógica apresentada, segue-se a seguinte questão de pesquisa: a coordenação dos SIAL's influencia na exploração dos ativos estratégicos territoriais para desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis? E de que forma essa pode ser avaliada em SIAL's na pecuária de corte?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver e validar o *framework* da Construção Social de Vantagens Competitivas em Sistemas Agroalimentares Locais. Busca-se com isso aprofundar nas discussões sobre as convenções sociais de qualidade criadas para coordenar ativos estratégicos territoriais dentro de SIAL's na pecuária de corte do Brasil e Uruguai.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar os Sistemas Agroalimentares Locais estudados;
2. Identificar as motivações que levaram os agentes do SIAL a estabelecerem uma construção social da qualidade;
3. Verificar a relevância da construção social desenvolvida;
4. Categorizar e avaliar os ativos estratégicos territoriais presentes no SIAL;
5. Identificar as formas de coordenação praticadas na exploração dos ativos estratégicos territoriais do SIAL;
6. Verificar as formas de legitimação utilizadas na construção social da qualidade no SIAL;

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa deste estudo será desenvolvida em quatro tópicos, os quais se julgam fundamentais para a construção de uma tese de doutorado: a relevância, o ineditismo, a oportunidade, e a complexidade.

1.3.1 Relevância

O presente trabalho justifica-se pela ótica teórica, pois proporcionará uma discussão enriquecedora sobre coordenação e vantagens competitivas sustentáveis em arranjos produtivos, visto que na literatura existente, os estudos sobre meso-análise da competitividade, não apresentam ainda um avanço teórico mais aprofundado (HANSEN, 2004).

Outra relevância teórica, diz respeito à abordagem dos Sistemas Agroalimentares Locais (SIAL), que numa visão sistêmica, vincula as atividades da agricultura a territórios específicos. A preocupação de investigar as inter-relações existentes entre o desenvolvimento agroalimentar local e as dinâmicas territoriais, que está diretamente relacionado com o sistema de produção alimentar local, é de extrema importância na definição das especificações de um determinado produto. (REQUIER-DESJARDINS, 2002).

O conceito de território pode ser percebido como conjugação de ativos específicos, dificilmente encontrado com as mesmas características em outros locais. Entende-se por ativos específicos aqueles recursos essenciais disponíveis no território, para as atividades produtivas e que podem gerar uma vantagem competitiva para os agentes (LINS, 2004). No caso do setor agroalimentar, o fato de utilizar os recursos naturais para produzir alimentos, faz com que esses ativos específicos ganhem uma maior relevância, se tornando assim, mais importantes que em outros setores (REQUIER-DESJARDINS, 2002). Dentro dessa lógica de raciocínio, a utilização da Visão Baseada em Recursos ganha, também, uma relevância teórica neste estudo, haja vista abordar a utilização de recursos como fator de vantagem competitiva.

Nesse sentido, a alta especificidade dos ativos presentes no território são elementos importantes para criar oportunidades e novos espaços para a atuação das organizações frente ao ambiente competitivo e globalizado, gerando desta forma vantagens competitivas sustentáveis. Entretanto, estes recursos necessitam de um eficiente sistema de coordenação (através da

elaboração coletiva de regras e normas) para serem capazes de agregar valor aos produtos finais e gerar um diferencial competitivo. Sendo assim, a relevância teórica, também, está ligada à abordagem convencionalista sobre formas de coordenação, haja vista ser necessário analisar aspectos referentes à caracterização do agente e seus argumentos para agir, as modalidades da coordenação de suas ações, e o papel de valores e bens comuns (EYMARD-DUVERNAY et al., 2005). O quadro teórico da pluralidade das “formas de coordenação” parece ser particularmente pertinente para analisar os processos de construção coletiva de produtos com atributos específicos, por um grupo heterogêneo de atores presentes dentro de um determinado território.

1.3.2 Ineditismo

A partir de uma revisão bibliográfica sobre Sistemas Agroalimentares Locais, constata-se que a maioria dos trabalhos tem direcionado sua análise para a inclusão da agricultura familiar, salientando a importância da cooperação entre um determinado grupo de empresas, localizados geograficamente próximos, aliado a alta especificidade dos ativos presentes no território. Os resultados comumente encontrados são: a biodiversidade biológica e cultural, a absorção da mão-de-obra local, a permanência dos produtores na zona rural, a possibilidade de competição e o convívio entre grandes e pequenos no agronegócio (PETTAN et al., 2004; CAYSSIALS, 2003; SCHIAVO, 2003; VELARDE et al., 2002; MENEZES, 2002; BELLETTI et al., 2002; GANDHI et al., 2001; NOGUEIRA; MELLO, 2001; REQUIER-DESJARDINS, 1999). Esses trabalhos se desenvolvem dentro de um contexto mais social, não aprofundando sobre formas de coordenação e gestão eficiente de ativos estratégicos presentes no território, foco principal deste estudo. No que se refere à cadeia da carne bovina, os diversos estudos desenvolvidos sobre o ambiente competitivo (EUCLIDES FILHO, 2004; ZILBERSZTAJN; MACHADO FILHO, 2003; WIAZÓVSKI; LÍRIO, 2003, FERREIRA, 2003; ROCHA; NEVES; LOBO, 2001; NEVES et al., 2000; PEROSA, 1999; PIGATO; SILVA; SOUZA FILHO, 1999; SIFFERT FILHO; FAVERET FILHO, 1999; JANK, 1996) enfocam a falta de coordenação da cadeia como fator principal para a perda de competitividade.

Entretanto, os modelos teóricos utilizados, predominantemente a Economia dos Custos de Transação, não fornecem elementos suficientes para entender essa problemática. Geralmente é observado que a abordagem Neoclássica não é satisfatória para compreender fenômenos reais completamente. Desta forma, o mercado não pode ser considerado o único mecanismo coordenador

efetivo entre os agentes. Dentro de aproximações teóricas e escolas desenvolvidas em uma crítica bastante forte ao paradigma econômico neoclássico, que tentou trazer a teoria mais perto da realidade, algumas escolas de pensamento alteraram alguns postulados básicos do modelo neoclássico (WILKINSON, 1997). Elas têm dado atenção, especialmente, a introdução dos custos de transação e custos de informação, e as restrições derivadas dos direitos de propriedade (MARESCOTTI, 2000). Estas escolas, frequentemente agrupadas debaixo do rótulo Neoinstitucional, não alteraram os pressupostos teórico-metodológico da economia neoclássica, e em particular não tem eliminado ou mudado a hipótese de individualismo metodológico.

Entre as tendências de pesquisa largamente heterodoxas que tentam divergir das hipóteses centrais da economia neoclássica, a teoria das convenções parece ser a que mais se enquadra para entender os problemas das economias organizacionais (THÉVENOT, 2001). Sendo assim, estudar a cadeia da carne bovina através de uma abordagem que dá ênfase aos mecanismos de coordenação que emergem da coletividade, parece ser apropriado para entender uma cadeia caracterizada por conflitos históricos entre os seus agentes.

Por fim, o estudo da Economia das Convenções (EC) e a Visão Baseada em Recursos (RBV), darão suporte para o entendimento da construção social de um “bem comum”, no caso a carne produzida nos Sistemas Agroalimentares do Pampa, através de regras que definem um comportamento individual coerente com um dado quadro coletivo. O objetivo é a construção de vantagens competitivas sustentáveis no mercado de carnes. Desta forma, o caráter de ineditismo desse estudo justifica-se, pois o que se pretende desenvolver aqui é um construto teórico para poder olhar o objeto de estudo em questão de uma nova forma.

1.3.3 Oportunidade

Nos últimos tempos percebe-se um aumento no interesse pelo tema relacionamentos interorganizacionais, tanto dentro do meio acadêmico como dentro do ambiente dos negócios. Inúmeros trabalhos científicos têm sido desenvolvidos para entender essa abordagem, principalmente no que diz respeito à competitividade sistêmica (HANSEN, 2004, FLEURY; FLEURY, 2000; CASAROTO FILHO; PIRES, 1998; LAMBERT, 1998; COUTINHO; FERRAZ, 1995; PORTER, 1990).

Percebe-se, também, que em virtude dos resultados indesejáveis da globalização e da modernização da agricultura sobre as regiões rurais, nos últimos anos, especialmente na Europa, está acontecendo uma mudança da lógica de agricultura produtivista para uma lógica de agricultura multifuncional, baseada na existência de uma demanda diversificada; das oportunidades ligadas às transformações das funções das áreas rurais (agricultura de serviço), das relações com o ambiente (agricultura sustentável) e dos objetivos nacionais e regionais de desenvolvimento (BORRAY, 2002).

Como se sabe, cada vez mais aumenta o interesse dos consumidores pela qualidade e segurança dos alimentos. Atributos como denominação de origem, rastreabilidade e transparência nos processos produtivos, vêm ganhando um espaço cada vez maior nos últimos anos (FORSMAN; PAANANEM, 2002).

Sendo assim, a diferenciação dos produtos, fruto de ações coletivas locais, através da criação de marcas geográficas e naturais como forma de valorizar os recursos locais, proporciona uma excelente oportunidade para estudar a inserção da bovinocultura de corte num ambiente de acirrada competitividade.

1.3.4 Complexidade

Ao considerar o território como uma dimensão física, estamos delimitando espacialmente a região aonde se vão estabelecer políticas de desenvolvimento. Ao considerar o território como um cenário onde se articulam diversos atores, se está colocando uma ênfase na complexidade de uma realidade relacional, construída através do tempo, e nas quais os agentes intervêm, impondo determinadas lógicas de produção. A construção coletiva do espaço define costumes, práticas, rotinas e experiência acumulada que tem nos produtos uma forma diferenciada de produzi-los.

Nesse sentido, entender a racionalidade do indivíduo não é suficiente para explicar a interação social entre atores. Um entendimento mais realista da racionalidade individual, onde os indivíduos justificam as suas ações, pode melhor explicar como os atores cooperam utilizando alguns tipos de regras compartilhadas. Para tanto, existe a necessidade de uma interação ativa entre a economia e as outras ciências sociais, trazendo a cabo a abordagem cognitiva e interpretativa das ciências sociais. Como se percebe, existe uma grande complexidade no trato destas questões, pois nos remete a uma abordagem comportamental, bem como a uma abordagem multidisciplinar.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesse capítulo é apresentada a estrutura teórica escolhida para dar suporte à pesquisa. Inicialmente, discute-se a Competitividade Sistêmica, logo em seguida o conceito de SIAL é trazido para o debate. Na etapa seguinte, aborda-se a Economia das Convenções, mais adiante a discussão sobre RBV é realizada. Os relacionamentos Interorganizacionais na Pecuária de Corte são caracterizados, seguido por uma construção teórica que denominamos de *Framework* da construção Social de Vantagens Competitivas em SIAL. A figura 01 representa a composição do capítulo.

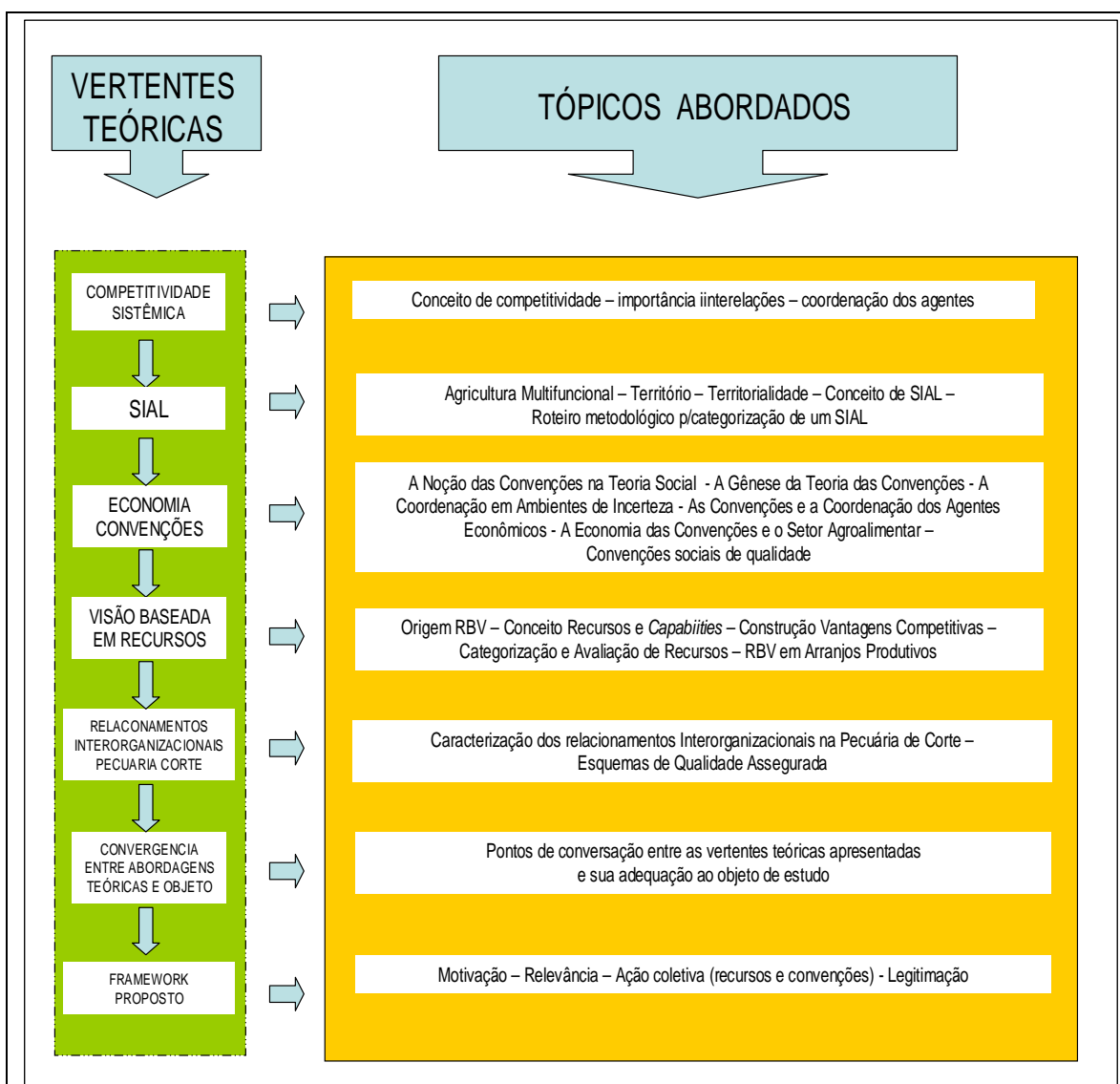


Figura 01: Desenho da estrutura teórica utilizada na pesquisa.

Fonte: elaborado com base na pesquisa

2.1 A COMPETITIVIDADE SISTÊMICA

A definição de competitividade, embora necessariamente faça parte do vocabulário contemporâneo, encontra 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, existiria 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 acima 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).

Segundo 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 e Fleury (2000), Casaroto Filho e Pires (1998), Lambert (1998), Coutinho e 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) coloca que a meso-análise da competitividade busca preencher uma lacuna existente entre a microeconomia 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. Segundo esse autor, o conceito de cadeia produtiva é importante para explicar e compreender as estruturas de produção, bem como criar um espaço meso analítico.

Sendo assim, nesse contexto globalizado que predomina no ambiente de qualquer atividade hoje, 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 deverão 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. É isso que norteará o desenvolvimento e adequação dos empreendimentos destinados a produzir carne bovina. (EUCLIDES FILHO, 2000).

Por essa razão, qualquer avaliação, análise, proposta ou discussão deverá levar em conta os demais segmentos da cadeia produtiva da carne bovina, englobando variáveis de mercado e exigências do consumidor, pois as transformações que vêm abalando o mundo não permitem que os segmentos de qualquer cadeia produtiva estabeleçam objetivos, metas e diretrizes sem considerarem os demais componentes que a integram. Batalha (1995) enfatiza que o melhor entendimento dos componentes da cadeia produtiva da carne bovina, bem como suas reais necessidades, permitirá às instituições públicas e privadas fornecerem tecnologias/produtos/serviços que tornem os sistemas e cadeias produtivas mais competitivas dentro dos enfoques de mercado e sustentabilidade.

2.2 O SISTEMA AGROALIMENTAR LOCAL – SIAL

Conforme mencionado anteriormente, determinadas configurações sócio-produtivas podem representar melhores possibilidades de enfrentamento de desafios, proporcionando vantagens competitivas para as empresas. Nesse contexto, Linck e Schiavo (2003), Schimitz e Nadvi (1999), enfocam que a abordagem de aglomerados geográficos de empresas, vinculado a uma mesma cadeia produtiva, visando uma eficiência coletiva, e que seja sustentada por aspectos institucionais, apresentaria condições para tanto.

Para afrontar os resultados indesejáveis da globalização e da modernização da agricultura sobre as regiões rurais, nos últimos anos, especialmente na Europa, está acontecendo uma mudança da lógica de agricultura produtivista para uma lógica de agricultura multifuncional, baseada na existência de uma demanda diversificada; das oportunidades ligadas às transformações das funções das áreas rurais (agricultura de serviço), das relações com o ambiente (agricultura sustentável) e dos objetivos nacionais e regionais de desenvolvimento (BORRAY, 2002).

Nesse contexto, ganha importância o conceito de território, onde se encaixam os aspectos econômicos, políticos, históricos, culturais e sócio-ambientais, para o desenvolvimento de vantagens competitivas. No território se busca realçar traços, como o compartilhamento tanto de visões sobre os problemas e oportunidades quanto de hábitos, rotinas e conhecimentos, bem como a inclinação dos atores à ação coletiva (LINS, 2004; CÓRDOVA, 2003). Nessa ótica, para qualquer abordagem sobre processos de transformações produtivas no setor agropecuário, é importante uma aproximação sistêmica desse processo, onde o território assume uma singular relevância como instrumento de análise (DOMINGUEZ, 2003). O papel da aproximação geográfica, vinculada a uma aproximação social e organizacional, tem sido ressaltada desde o final dos anos setenta por economistas, no intuito de compreender as fortes dinâmicas de desenvolvimento econômico (REQUIER-DESJARDINS, 1999).

Segundo Velarde et al. (2002), dentro de uma perspectiva de desenvolvimento local, o território pode ser abordado sob três dimensões complementares, quais sejam: o território como espaço físico, o território como uma instância de articulação de atores e o território como uma visão histórica e cultural. Ao considerar o território como uma dimensão física, estamos delimitando espacialmente a região aonde se vão estabelecer políticas de desenvolvimento. Ao considerar o território como um cenário onde se articulam diversos atores, se está colocando uma ênfase na dinâmica própria de uma realidade relacional, construída através do tempo, e na quais os agentes intervêm impondo determinadas lógicas de produção. Por ultimo, a construção coletiva do espaço

define costumes, práticas, rotinas e experiência acumulada que tem nos produtos uma forma diferenciada de produzi-los.

Para Schimitz e Nadvi (1999), a concentração geográfica é um facilitador para novas conquistas, entretanto, é necessária uma coordenação para o desenvolvimento de mão-de-obra qualificada, divisão adequada do trabalho, controle da qualidade dos produtos, padronização da produção do arranjo e conquistas de órgãos técnicos de apoio ou formação de órgãos competentes dentro do arranjo. As relações fornecedor-produtor podem ser padronizadas, facilitando a ação coletiva no combate a problemas comuns, diretamente através de instituições de auto-ajuda e indiretamente por meio dos governos locais, desenvolvendo uma relação de confiança entre os membros do arranjo.

Na visão de Lins (2004), o conceito de território, significa por extensão colocar em primeiro plano a territorialidade, percebida como conjugação de ativos específicos, dificilmente encontrado com as mesmas características em outros locais. Entende-se por ativos específicos aqueles recursos essenciais disponíveis no território, para as atividades produtivas. Esses ativos podem ser caracterizados através do conhecimento tácito difundido no arranjo local; da identidade sócio-cultural; das instituições presentes.

No caso do setor agroalimentar, o fato de utilizar os recursos naturais para produzir alimentos, faz com que esses ativos específicos ganhem uma maior relevância. Os ativos específicos relacionados à produção alimentar geram uma relação específica de proximidade do consumidor em relação ao produto consumido, se tornado assim, mais importantes que em outros setores. Esta proximidade desempenha um grande papel na avaliação da qualidade dos produtos pelo consumidor. As capacidades cognitivas dos consumidores permitem-lhes a apreensão das características dos produtos que compram. Dessa forma, as características de origem ligadas ao ambiente e a identidade cultural desempenham um papel importante. O conjunto das relações que se estabelecem nas *filières* entre produtores, transformadores, distribuidores e consumidores em redor da construção social da qualidade pode ser considerado como um ativo específico territorial, a partir do momento em que as "convenções de qualidade" são ligadas originalmente ao território do produto (REQUIER-DESJARDINS, 2002).

Nessa linha de raciocínio, tem sido desenvolvido um conceito, que numa visão sistêmica, vincula as atividades da agricultura a territórios específicos, e que trata de integrar elementos relacionados ao ambiente; a organização das sociedades rurais; qualidade dos alimentos, etc. A preocupação de investigar as inter-relações existentes entre o desenvolvimento agroalimentar local e as dinâmicas territoriais deram amplitude ao conceito de Sistemas Agroalimentares Locais (SIAL), que está diretamente relacionado com o sistema de produção alimentar local, onde o

território se converte em um ator histórico e social importante (REQUIER-DESJARDINS, 1999; BOUCHER et al., 2000).

Segundo Requier-Desjardins (2002), os SIAL são concentrações locais de pequenas empresas de transformação agroalimentar que apresentam as seguintes características: a) freqüentemente são orientados para a produção de produtos cuja qualidade é ligada originalmente ao território; b) são baseados nos ativos específicos, recursos comuns à disposição dos atores destes sistemas, de diversas ordens; c) realizam freqüentemente uma produção coletiva de bens privados e públicos; d) possibilidade de identificar tais sistemas, ao mesmo tempo, em diversos países.

Para o *Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement* - CIRAD (2005), os SIAL partem da especificidade do local e suas interações com o global. São definidos como uma organização de produtores e empresas de serviços (unidades de produção agrícola, empresas agroalimentares, comerciais, de serviços, gastronômicas, etc.) associadas por suas características e seu funcionamento a um território específico.

Segundo Lyns (2004), o espaço do SIAL não possui um conteúdo meramente geográfico, e sim, um espaço construído por ações coletivas, marcadas por questões culturais e regulado institucionalmente. No SIAL deve existir uma interação entre território e a cadeia produtiva (produção-distribuição-consumo) de um determinado alimento. É nessa ótica que os ativos específicos ganham notoriedade, principalmente, no que se refere à imagem que o território representa em termos de diferenciação. A imagem do território é o ponto fundamental para a sustentação dos SIAL, portanto, objeto de interesse generalizado entre os agentes.

Nesse sentido, a cooperação entre um determinado grupo de empresas, localizados geograficamente próximos, aliado à alta especificidade dos ativos presentes no território, são elementos importantes para criar oportunidades e novos espaços para a atuação das organizações frente ao ambiente competitivo e globalizado. Isso faz com que sejam superadas as barreiras criadas pelos altos custos de transações quando o mercado coordena as ações entre os atores individuais (REQUIER-DESJARDINS, 1999; BOTELHO FILHO, 2005).

Para que se possa verificar a existência de um SIAL desenvolveu-se um roteiro metodológico, baseado no pressupostos teóricos do SIAL, para dar suporte a essa ação. As características que devem estar presentes visando compor a análise são: a) Configuração geográfica, visando identificar a formação de uma aglomeração local de pequenas empresas agroalimentares; b) Identificação de características intrínsecas ao produto, oriundas do território e de outros ativos específicos disponíveis na região geográfica; c) Existência de produção coletiva de bens privados e públicos; d) Existência de interação entre o âmbito local e global; e) Existência de ações coletivas ligadas ao processo produtivo e outras que extrapolem este âmbito; f) Existência de fatores sociais,

culturais e históricos que criam uma identidade comum entre os produtores; g) Existência de uma regulação institucional ligada ao setor produtivo; h) Existência de uma interação real entre o território e a cadeia produtiva, visando a diferenciação do produto.

2.3 A ECONOMIA DAS CONVENÇÕES

A Economia de Convenções (EC) incorpora, em uma perspectiva nova, três assuntos que foram dissociados por um século e meio do pensamento econômico: a caracterização do agente e seus argumentos para agir; as modalidades da coordenação de suas ações; e o papel de valores e bens comuns (EYMARD-DUVERNAY et al., 2005). Nesse sentido, a abordagem das convenções caracteriza-se por uma orientação fortemente interdisciplinar, com uma estreita relação entre a economia e a sociologia. O objetivo da EC é desenvolver uma teoria para o papel das convenções na coordenação da ação econômica, bem como analisar empiricamente a pluralidade de convenções envolvidas na coordenação dessas ações, suas variações e suas dinâmicas. Seus principais campos de pesquisa são os estudos sobre as diferentes convenções nas atividades econômicas, nos produtos, nos recursos produtivos e nos mercados financeiros (JADG, 2004).

2.3.1 A Noção das Convenções na Teoria Social

Segundo Batifoulier et al. (2001), convenções são regras particulares coordenadas pelo comportamento, e apresentam três características: arbitrariedade, definição vaga, ausência de uma sanção explícita. A arbitrariedade refere-se a existência de outras possibilidades de coordenação que não seja a solução particular escolhida. Por definição vaga entende-se a possibilidade de uma declaração explícita de convenção sem que haja uma formulação sancionada ou oficial. As convenções não necessitam de sanções explícitas para o caso de não cumprimento, mas a existência de sanções implícitas é concebível.

Para Batifoulier e Larquier (2001), existem duas grandes perspectivas para a noção de convenções. Na primeira perspectiva, baseada na visão de David Hume, a convenção é baseada na antecipação da reciprocidade do comportamento entre indivíduos, em outras palavras, um acordo geral, sem promessas, assegurando a ordem social numa condição explícita onde ação de cada

individuo refere-se a outros. Na segunda perspectiva, de acordo com a visão de Max Weber, convenções são os costumes dentro de um dado grupo social os quais são reconhecidos como uma ligação e protegidos contra as violações através de sanções. As convenções sempre implicam uma sanção potencial no caso de não serem respeitadas. A violação de uma convenção traz sanções extremamente severas e efetivas, como um boicote informal por parte dos membros de um determinado grupo. Para Weber, a convenção não é seguida espontaneamente, os atores a seguem em vista das sanções sociais que são impostas no descumprimento das convenções.

Baseado nestas duas visões distintas de convenções, Batifoulier et al. (2001) chama atenção para duas abordagens opostas de convenções: a abordagem estratégica e a abordagem interpretativa. A abordagem estratégica foca na primeira visão de convenção, onde a mesma é vista como uma ordem espontânea. A abordagem estratégica das convenções aplica a linguagem da teoria dos jogos, haja vista que a convenção é o resultado de uma interação estratégica e é definida como regra de comportamento que torna possível os indivíduos cooperarem. O conceito de convenção, seguindo a abordagem estratégica, foi desenvolvido por David Lewis em 1969:

“A regularity R in the behaviour of members of a population P when they are agents in a recurrent situation S is a convention if and only if it is true that, and it is common knowledge in P that, in any instance of S among members of P , everyone conforms to R ; everyone expects everyone else to conform to R everyone prefers to conform to R on the condition that the others do, since S is a coordination problem and uniform conformity to R is a coordination equilibrium in S .”

A abordagem interpretativa das convenções, em contraste com a abordagem estratégica, foca a sua discussão nas regras de comportamento e os modos de valoração, os quais permitem a interpretação de todas as regras. Aqui as convenções não significam apenas coordenar as ações, mas também coordenar representações. Nesta perspectiva, é importante conhecer o procedimento racional seguido pelos indivíduos. A abordagem interpretativa foi aplicada na economia pela primeira vez por Jonh Maynard Keynes em 1936, onde o conceito de convenções foi usado como uma solução para negociar incertezas em mercados financeiros. Keynes utilizou o conceito de “*conventional judgment*” para explicar o fenômeno da imitação nos mercados financeiros nos casos de incerteza radical. O quadro 01 sumariza estas abordagens.

No nível da Economia das Convenções, Jadg (2003) visualiza que inúmeros trabalhos apontam para a utilização da abordagem interpretativa em contraste com a abordagem estratégica. O autor cita que a economia das convenções teve como seu primeiro passo, demonstrar a existência de

mais um tipo de regra a ser analisada pela economia, ou seja, além dos contratos e das limitações, existem também as convenções.

Abordagens	Estratégica	Interpretativa
Definições genéricas de convenções	Regras	Regras e princípios normativos
Nível de coordenação	Comportamental	Comportamental e representações
Critério de Racionalidade	Substancial ou, eventualmente, racionalidade limitada	Racionalidade processual
Autores	David Lewis	Jonh Maynard Keynes

Quadro 01: Abordagens das convenções

Fonte: Batifoulier et al. (2001).

O segundo passo foi a cristalização do conceito de regra incompleta, conduzindo ao problema de como seguir uma regra. Para a EC existe uma margem de interpretação para todas as regras. Batifoulier et al. (2001) aborda que a EC apresenta dois níveis de convenções (figura 02): o nível de representação (representado por princípios de legitimidade) e o nível das regras (representado por diferentes tipos de regras).

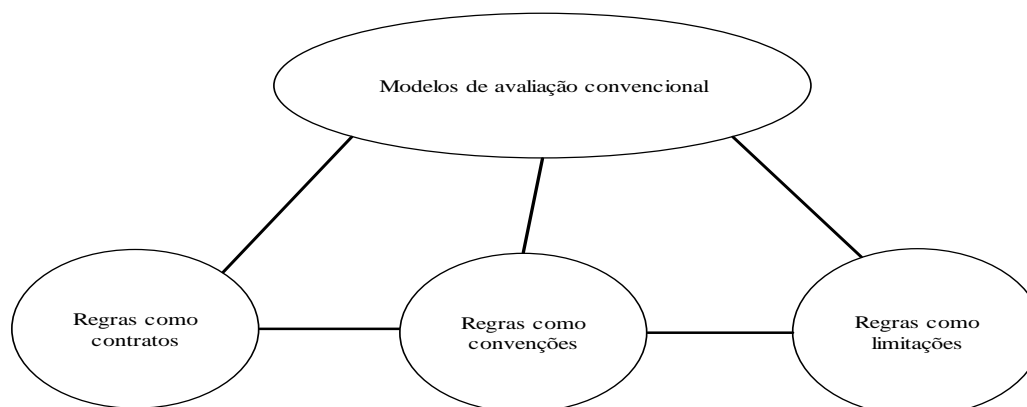


Figura 02: Os dois tipos de convenções na Economia das Convenções

Fonte: Batifoulier et al. (2001)

Para os autores acima citados as regras incompletas não prescrevem um distinto comportamento. Várias possibilidades de comportamento são possíveis, mas não é possível seguir uma regra incompleta sem interpretá-la. Sendo assim, é necessário distinguir entre o nível de comportamento e o nível de representação. Isto é exatamente o que prega a abordagem interpretativa das convenções, distinguindo entre regras e modelos de valoração (JADG, 2003). Os

modelos de valoração não são regras, mas princípios normativos que permitem interpretar as regras, dando a elas significado. Em resumo, a ênfase da Economia das Convenções está na busca de adicionar o segundo nível de convenção, modelo de valoração, para o nível estratégico.

2.3.2 A GÊNESE DA TEORIA DAS CONVENÇÕES

A teoria das convenções surgiu em 1984 numa conferência sobre mercado de trabalho, com o título "*Les outils de gestion du travail*" (OLÉAN, 1994). O material desta conferência foi editado por Salais e Thevenot (1986), com do título *Le travail. marchés, règles, conventions*. Como sugere o título, o conceito de convenções era central desde o começo. Uma preocupação empírica importante era o estudo de como o trabalho estava sendo qualificado pela aplicação de regras, normas e convenções. Os *insights* obtidos com esse trabalho conduziram à generalização da importância da qualificação de todos os bens, antes de que eles pudessem ser negociados no mercado. Nesse sentido, as qualificações de pessoas e produtos tornaram-se pontos fundamentais na teoria das convenções, haja vista formarem a base para o aparecimento de regras ou convenções. Seguindo esta perspectiva, a análise das transações econômicas não pode desconsiderar um *framework* institucional que qualifica os produtos que são negociados no mercado (JADG, 2004).

Entretanto, cabe salientar que, na Teoria das Convenções, as convenções são um conjunto de expectativas mútuas que inclui – mas não limita - as instituições (LEWIS, 1969). Enquanto as instituições são objetos intencionais e coletivos que tem o propósito de implementar uma intenção normativa, as convenções talvez sejam um compartilhamento de regularidades não intencionais. Segundo Salais (2002), as pessoas não necessariamente precisam de instituições para saber como agir. Para a teoria das convenções, as regras não são criadas *a priori* da ação, mas emergem dentro de um processo de ação visando resolver problemas de coordenação. Em outras palavras, as regras são mecanismos de clarificação que surgem no interior do processo de coordenação e que estão abertas a desafios futuros (WILKINSON, 1999). Segundo Favereau (1995; 2002) a teoria das convenções pode ser definida como parte de uma visão institucional mais abrangente. Esta visão está definida através de dois princípios-chave: 1) as regularidades micro e macroeconômicas podem ser causalmente ligadas a regras institucionais; 2) o sistema de regras institucionais é endógeno ao modelo teórico. Nessa lógica as instituições são essenciais e endógenas. As convenções e as instituições se aproximam muito teoricamente, haja vista estarem relacionadas em situações onde a coordenação e a mobilização é dada pelos agentes e suas ações (SALAIIS, 2002).

Seguindo uma ordem cronológica, a publicação de uma edição especial da revista francesa *Revue économique*, em 1989, fez com que a teoria ficasse sendo conhecida em círculos maiores. Um dos pontos principais da edição foi a introdução programática, escrita em colaboração por Jean-Pierre Dupuy, François Eymard-Duvernay, Olivier Favereau, André Orléan, Robert Salais, e Laurent Thévenot. Nesse capítulo, os autores buscam mostrar as limitações da teoria *standard*, e as contribuições da teoria das convenções para o entendimento da coordenação das ações. O texto aborda que teoria econômica *standard* foi construída rigidamente sobre os dois assuntos: racionalidade e coordenação, que eram axiomatizados separadamente, o primeiro através da teoria de tomada de decisões, e o posterior através de teoria de equilíbrio geral. Estes dois assuntos foram isolados de um terceiro, que aborda os julgamentos de valor e as considerações normativas. Nesse sentido, os vigamentos de análise da EC propõem uma articulação entre estes três assuntos. Se o entendimento de que a coordenação de ações humanas é problemática, e não o resultado de leis de natureza ou das restrições pode-se entender que a racionalidade humana é acima de tudo interpretativa, e não somente quantitativa. O agente tem que primeiramente aplicar os vigamentos convencionais para entender a situação e a ação dos outros antes de coordenar a sua. Esta compreensão não só é cognitiva, mas também valorativa. Sendo assim, reconhece-se o papel dos valores coletivos e dos bens comuns na coordenação, onde não podem ser reduzidos a preferências individuais, mas podem prover o vigamento para as convenções de coordenação mais legítimas. A revista segue com seguintes temas: as convenções e as formas de coordenação (Eymard-Duvernay); as convenções de trabalho (Salais); abordagem cognitiva da economia das convenções (Orléan); convenções e conhecimento comum (Dupuy); o equilíbrio e a racionalidade em ambiente complexo (Thévenot); o mercado interno e externo (Favereau).

Segundo Wilkinson (1997), após o desenvolvimento da abordagem convencionalista em torno de um tema central – o recurso produtivo trabalho – onde a análise das regras, das normas e das convenções subscreveram a relação salarial, houve uma transformação da visão setorial para uma perspectiva geral de análise da atividade econômica. Isto se deu pelo entendimento de que não apenas o recurso produtivo trabalho sofria as deficiências dos contratos incompletos, mas também qualquer produto/serviço. Surgiu, então, uma teoria geral de construção e validação de regras, normas e convenções como base de toda a atividade econômica. O trabalho seminal aqui seria *De la Justificacion: les économies de la grandeur*, escrito por Boltanski e Thévenot (1991).

As proposições básicas da teoria das convenções, elaboradas em *De la Justificacion*, enfocam que a ação se justifica por referências a princípios comuns ou “bens comuns” de nível mais elevado. No campo econômico, justificação é definida como uma situação na qual, para mobilizar

outros, um ator apresenta seus argumentos que se referem a bens comuns, os quais são princípios comuns de valoração e podem ser de diferentes ordens (EYMARD-DUVERNAY, 1995).

Nesse sentido, Boltanski e Thévenot (1991), baseando-se em textos fundamentais de filosofia política que definem os ideais de harmonia social, desenvolveram seis conceitos axiomáticos para a construção social de “bem comum”, também conhecidos na literatura por *grandeurs* e *worlds*, os quais tem emergido como diferentes formas de legitimar o bem-estar comum (KIRVAN, 2006; EYMARD-DUVERNAY et al., 2005; JADG, 2004; RENARD, 2003; THÉVENOT, 2001; THÉVENOT, 2000; WILKINSON, 1999; 1997). Cada um destes mundos é organizado em volta de diferentes tipos de qualificação (pessoas e objetos) e formas de justificação, que constituem as formas de coordenação ou convenções fundamentais. Nesse sentido, a Filosofia Política, através das noções de bem-estar comum, que justificam diferentes formas de ação coletiva, deu a sustentação necessária para essa discussão. Através da noção Agostiniana de “cidade” os autores puderam descrever o surgimento histórico de diferentes formas de bem-estar comum (*grandeurs* e *worlds*). Esses mundos coerentes são assim identificados: o mundo Inspirado, o mundo Doméstico, o mundo da Opinião, o mundo Industrial, o Mundo de Mercado, o mundo Cívico (quadro 02).

O mundo Inspirado, baseado em *City of God*, de Santo Agostinho, foca no princípio da humanidade comum e da não-exclusão. O acordo sobre a valoração e ação dos indivíduos é baseado na graça e na inspiração divina. Neste mundo existe uma referência à criatividade, onde os valores de um indivíduo são determinados sem que haja interferência de opinião de outros. O mundo Doméstico, baseado no princípio da dignidade, verificado especialmente no trabalho de Boussuet, aborda o *embeddedness*, a confiança, e as relações interpessoais de um lugar particular ou de um método produtivo. O mundo de Opinião, presente no trabalho de Hobbes, intitulado *Leviathan*, enfoca o princípio da diferença, onde objetos e assuntos são apreciados através da opinião dos outros. O mundo Industrial, extraído do trabalho de Saint Simon, enfatiza a existência de ordens de grandeza, onde os acordos são estabelecidos em dados (conceito de produtividade) objetivos (técnicas e mensurações). Neste mundo, os valores são produtos da eficiência, da confiança, da capacidade organizacional, e da padronização. No mundo de Mercado, baseado em Adam Smith, a noção de investimento é ponto principal, através da qual a diferença é justificada pelo sacrifício ou esforço envolvido. Nesse mundo os acordos são realizados através dos princípios de mercado, onde o preço é o elemento principal. As firmas se organizam em volta do conceito de competitividade. Por fim, o mundo Cívico, baseado na noção de bem-estar comum, onde os acordos se dão face às mudanças que sofrem os indivíduos em seu bem-estar comum. As firmas, nesse mundo, se organizam em volta do conceito de representação. O trabalho importante aqui é *Contrat Social* de

Rousseau. Em trabalhos mais recentes, os teóricos convencionalistas têm desenvolvido outras tipologias, como o mundo *Network* (THÉVENOT, 2002), o mundo Verde (THÉVENOT et al., 2000) e o mundo da Informação (THÉVENOT, 1997).

Ordem dos Mundos	Elementos centrais	Princípios Organizadores	Pensadores
<i>Mundo Inspirado</i>	Idéias originais	Criatividade	Santo Agostinho
<i>Mundo Doméstico</i>	Laços interpessoais	Lealdade	Boussuet
<i>Mundo da Opinião</i>	Notoriedade	Reputação	Hobbes
<i>Mundo Industrial</i>	<i>Standarts</i>	Produtividade, Mensurações	Saint Simon
<i>Mundo de Mercado</i>	Mercado	Competitividade	Adam Smith
<i>Mundo Cívico</i>	Valores da sociedade	Representação	Rousseau

Quadro 02: A ordem dos mundos

Fonte: adaptado de Eymard-Duvernay et al. (2005, p. 09).

Além dos dois trabalhos já mencionados, *Le travail. Marchés, règles, conventions* e *De la Justificacion*, outros trabalhos contribuíram fortemente para a Teoria das Convenções: a conceitualização das convenções de qualidade, focadas no ambiente dos negócios (EYMARD-DUVERNAY, 1989; 1994), e as convenções de trabalho (SALAI, 1989) e os mundos de produção (SALAI; STORPER, 1992; 1997).

A Teoria das Convenções é baseada em duas proposições centrais. A primeira, parte de uma crítica à Teoria Econômica Neoclássica e a Nova Economia Institucional (NEI), através da aplicação muito restritiva do individualismo metodológico. Enquanto a teoria neo-clássica e NEI olham os indivíduos seguindo os seus interesses (que talvez implique em seguir regras), a EC olha o indivíduo como seguidor de regras (que pode não excluir que eles sigam seus interesses) (WILKINSON 1997). Nessa lógica, a racionalidade do indivíduo não é suficiente para explicar a interação social entre atores quando a incerteza estiver presente. Um entendimento mais realista da racionalidade individual pode melhor explicar como os atores cooperam utilizando alguns tipos de regras compartilhadas. A segunda proposição é a necessidade de uma interação ativa entre a economia e as outras ciências sociais, trazendo a cabo a abordagem cognitiva e interpretativa das ciências sociais.

A Teoria das Convenções focaliza como a coordenação é estabelecida entre atores reconstituindo as representações mentais dos mesmos. Entender uma microeconomia contrária à explicação microeconômica da NEI e da teoria Neoclássica, é um dos objetivos principais da EC. A importância teórica de outras ciências sociais diz respeito à análise sociológica de cooperação e a análise filosófica política de justificação de ações. Sendo assim, dois pilares da teoria das convenções serão abordados a seguir. Primeiro, será discutido o papel da incerteza na coordenação entre atores, e segundo, será discutido o papel das convenções na coordenação de atores.

2.3.3 A Coordenação em Ambientes de Incerteza

No setor agroalimentar, como na economia em geral, é grande a incerteza sobre a qualidade dos produtos. Vários fatores acentuam a característica da incerteza, entre os quais pode-se citar a variabilidade das matérias-primas, a dificuldade do controle técnico sobre os processos de produção e a falta de coordenação entre os agentes de um arranjo produtivo (THÉVENOT, 2000). Segundo o mesmo autor, a Economia das Convenções propõem o entendimento de diferentes formas de incerteza, bem como de diferentes formas de avaliação. Para os convencionalistas, a avaliação é o centro da coordenação, onde as incertezas são a base comum de avaliação que qualifica os objetos para a coordenação (KIRWAN, 2006).

Segundo Thévenot (2002), existem dois tipos de incertezas: natural e crítica. Para o autor, dentro da coordenação de mercado, as únicas coisas objetivas a serem levadas em consideração por ação racional são as *commodities*, onde o seu valor geralmente é avaliado em termos de preços, considerando que o valor de pessoas é determinado por suas riquezas. As relações naturais se dão dentro de restrições, na qual os recursos das pessoas são ligados com os preços das *commodities*. Nessa lógica, cada forma de coordenação permite os atores a solucionar um certo tipo de incerteza, chamada de "natural". Por exemplo, se a incerteza sobre as ações resultar nos seus desejos de compra, então o princípio do mercado faz possível superar esta incerteza natural, graças à identificação comum dos bens e de seus preços. Na oposição a esta incerteza natural, há uma incerteza crítica que não pode ser reduzida através de uma avaliação, mas que molda a dúvida na natureza da ação. Dificultando a coordenação, esta dúvida pode, entretanto, conduzir a uma outra forma de valor. A confrontação de diversas formas possíveis de valor traz questionamento crítico dos modos de coordenação. No exemplo do mundo do mercado, uma incerteza crítica é aquela que debilita a identificação comum dos produtos. A incerteza sobre a identidade dos bens não é encontrada no mesmo nível lógico que a incerteza de mercado, que é regulada por preços; é mais radical e descaracteriza o teste do mercado.

A noção de “seleção adversa” e “risco moral”, como um exemplo da informação assimétrica na qualidade de um produto, incluem os fenômenos que envolvem a incerteza crítica. No caso da primeira, a idéia de um mercado contingente, que absorva as contingências exteriores pela proliferação dos bens, deve admitir que algumas espécies de incerteza necessitam uma relação da qualidade do produto com o núcleo de sua definição. Já o segundo, enfatiza que as contingências afetam as trocas de mercado na medida que elas dependem das ações de certos agentes que são confrontados com o dilema ("moral") de ter que decidir entre ser honesto ou manipulador.

Em toda a coordenação não há nenhuma regularidade ao começo da ação que pode ser considerada como segura. Nesta lógica, incerteza existe para todo o mundo. Em sua singularidade, qualquer coordenação é incerta na medida em que consideram os atores heterogêneos, o tempo, e foca em um produto (ou serviço) que nunca é completamente predefinido. Segundo Thevénot (2002), é senso comum que a idéia de coordenação é problemática por causa da incerteza. Sendo assim, superar incertezas requer a construção convencional de produtos, serviços e expectativas que definem a interação comercial e atividade produtiva das empresas. Para tanto, sugere-se a importância das normas como dispositivos minimizadores de incertezas, negociados no espaço de produção. As normas são a expressão de uma escolha coletiva justificada sobre uma ação. Nesse sentido, a noção de convenção nos permite caracterizar este momento de construção comum (EYMARD-DUVERNAY et al., 2005).

Os mesmos autores enfatizam que a qualificação das incertezas, ou a especificação das convenções permitem a qualificação dos objetos da transação, resultando em um reconhecimento de que a relevância de um formato de conhecimento depende de uma forma de avaliação. Nessa lógica, a avaliação está no centro da coordenação; não é um argumento, entre outros, da função individual de utilidade, da “mão invisível” ou da racionalidade. A Economia das Convenções não está confinada na definição de coordenação baseada no individualismo metodológico que a teoria Neoclássica e a Economia dos Custos de Transação pregam. Nesse sentido, Thevénot (1989) afirma que a racionalidade da teoria *standart* impõe uma dissociação entre legitimidades individual e coletiva de ação, sem levar em conta o equilíbrio geral dos conjuntos das duas legitimidades. Nessa lógica, os critérios de apreciação destas legitimidades devem ser modificados, passando a preferir-se a ação “satisfatória” ou “justificáveis” à ação “racional”. Sendo assim, a noção de coordenação desenvolvida pela EC se dá à luz do papel coletivo das formas de avaliação.

2.3.4 As Convenções e a Coordenação dos Agentes Econômicos

Que tipo de noção de coordenação necessita-se para estudar a dinâmica das organizações? O senso comum traz a cabo a idéia de uma ordem coletiva e estável. Diversos tipos de restrições são encontrados para manutenção da ordem: regras, prescrições hierárquicas, métodos racionais e burocráticos, estruturas sociais, culturas comuns, etc. Entretanto, para a EC a noção de coordenação é mais aberta a incertezas, tensões críticas e arranjos criativos do que idéias de ordem reprodutiva e

estabilizada. Nessa lógica, torna-se necessário o entendimento das várias formas de coordenação, apontando para suas dinâmicas (THEVÉNOT, 2001).

Para o mesmo autor, o universo das ações humanas é fundamentalmente complexo e a todo o instante é possível fazer referência à várias concepções de um bem. A coordenação é baseada em caracterizações categóricas de seres humanos em termos de identidades, grupos de interesse, hábitos, etc. Nesse sentido, os resultados da confrontação desses diferentes grupos sociais são: a complexidade e o conflito, o que resulta numa variedade de modos de coordenação. Desta forma, a pluralidade dos modos de coordenação se dá através do conjunto de referências de um processo cognitivo coletivo que se constituem em mecanismos de coordenação entre os atores. (THEVÉNOT, 1989).

Os princípios de avaliação, chamados “ordens de valores”, constituem diferentes modos de coordenação. Isto se deve aos processos de qualificação das pessoas e das coisas (MARESCOTTI, 2000). Boltanski e Thévenot (1991) reconhecem a existência de uma pluralidade de modos de avaliação que os agentes usam para justificar suas posições. Esta pluralidade evidencia que os dispositivos de coordenação eficazes são compósitos e oferecem possibilidades de compromissos entre as diferentes “ordens de valores” (THEVÉNOT, 2001). A identificação das diferentes “ordens de valores” significa justificar um curso particular de ações ou avaliar decisões. Para Eymard-Duverney (1995), justificação é definida em situações nas quais, para mobilizar outros, um agente tem que criar argumentos justificáveis que se referem a princípios comuns. Estes princípios comuns podem ser de diversas ordens, sendo essas entendidas como convenções. Sendo assim, as especificidades dos produtos/serviços derivam da realização da variedade de convenções de coordenação entre os atores. Nessa lógica, a natureza dos produtos (qualidade) é definida não somente pelo mercado e tecnologias, mas também por convenções.

A Economia das Convenções, conforme explicado anteriormente, identifica a existência de seis tipos de justificações que serve para coordenar as ações (BOLTANSKI; THEVÉNOT, 1991): inspirado, doméstico, industrial, cívico, mercado, opinião. Cada uma dessas formas de coordenação, também denominadas “ordens dos mundos”, refere-se a diferentes princípios de avaliação para determinar as ações (quadro 03).

Para os autores convencionalistas, a coordenação de mercado é baseada exclusivamente nas relações de mercado e preço. Os agentes são capazes de avaliar por eles mesmos a qualidade dos bens trocados no momento das transações de mercado. Eles não precisam de apoio adicional para justificar suas ações além do preço. A ordem predominante é a concorrência, a convenção é mercantil e os objetos a serem qualificados pelos agentes são os produtos e os serviços.

Na coordenação Industrial, a coordenação e as trocas estão baseadas no respeito a determinados padrões pré-estabelecidos, onde a qualidade existe se as características dos produtos e serviços obedecerem a um conjunto de padrões e regras definidos. Em outras palavras, os agentes julgam a qualidade pelas normas técnicas definidas e implementadas. Aqui predomina a ordem da eficiência, que é baseada em controles e certificações por entidades com aptidão reconhecida. A convenção é industrial.

A coordenação Doméstica é baseada em uma relação pessoal e próxima entre os agentes, onde relação de confiança pessoal é previamente estabelecida dentro das transações. As conexões estabelecidas entre os mesmos são estáveis e duradouras. Em outras palavras, os agentes se conhecem e negociam entre si as qualidades dos produtos. A convenção é doméstica, a ordem é a confiança e o os objetos a serem qualificados são os ativos específicos.

A coordenação de Opinião, ao contrário da doméstica, mas semelhante à coordenação de mercado, não é baseada em uma experiência direta, na repetição da transação, na memória. A qualidade de um bem é julgada exclusivamente pelas opiniões de outros e pela reputação dos operadores. Os agentes levam em conta a reputação das empresas e dos produtos mais conhecidos. A convenção é de opinião e a ordem é do renome e das marcas. Os objetos a serem qualificados são as marcas e as mídias.

Ordem dos mundos	Modos de Avaliação	Formato das Informações	Objetos qualificados	Relação elementar	Qualificação humana	Tempo	Espaço
<i>Mercado</i>	Preço	monetária	produtos/serviços	troca	interessado	Presente, curto prazo	Global
<i>Industrial</i>	produtividade	mensurável (estatísticas)	Investimentos, técnicas, métodos	link funcional	profissional, perito	Longo prazo, futuro planejado	Espaço cartesiano
<i>Doméstico</i>	Reputação	oral, exemplar	Patrimônio, ativos específicos	confiança	confiável	habitual	polar: ancorado na proximidade
<i>Opinião</i>	<i>Fama</i>	semiótico	mídia, marcas	reconhecimento	famoso	tendência	visibilidade e comunicação
<i>Cívico</i>	Interesse coletivo	formal	regelações, direitos	solidariedade	representativo	estável	homogêneo
<i>Inspirado</i>	Inovação, criatividade	emocional	emoções (artísticas, religiosas)	paixão	criativo	ruptura	Presença

Quadro 03: A ordem dos mundos e seus princípios norteadores

Fonte: adaptado de Eymard-Duvernay et al. (2005, p. 9).

Na coordenação Cívica, a coordenação e a justificação das ações estão baseadas na aderência dos agentes a um núcleo de princípios coletivos, onde os mesmos renunciam a sua própria individualidade e não consideram os seus próprios interesses pessoais visando o bem comum. Em outras palavras, os agentes deliberam a qualidade tomando como referência interesses cívicos, como o ambiente, a proteção de um setor ou região. Nesta coordenação a convenção é cívica, a ordem é do coletivo e os objetos a serem qualificados são os direitos.

Na coordenação Inspirada, os agentes aderem à emergência de idéias inovadoras para coordenar suas ações e julgar a qualidade. A convenção é de inspiração e a ordem é de inovação. Os objetos qualificadores nessa forma de coordenação são as emoções.

Segundo Wilkinson (1997), cada um destes mundos é organizado em torno de diferentes tipos de qualificação e sujeitos às formas igualmente diferentes de justificação. Não existem hierarquias entre estes mundos, os interesses não são permanentes e nem ligados a grupos de interesse. Os indivíduos movem-se dentro e fora de cada mundo, e as organizações e instituições também. Existe uma coerência interna em cada mundo, onde as ações são qualificadas, justificadas e postas em teste. A existência de qualificações “*bridges*”, baseadas em princípios reconhecidos internamente em cada mundo, abre caminho para a mutua justificação de diferentes mundos. O foco nas formas justificáveis de ação econômica dá prioridade às negociações de acordos entre agentes econômicos, entretanto, a Teoria das Convenções pode também ser usada para a resolução de conflitos.

Como se percebe, cada uma destas formas de coordenação se refere a diferentes princípios para determinar a natureza dos produtos (qualidade). A especificidade do produto deriva, então, da realização da variedade de convenções de coordenação entre os atores. Segundo Thevénot (2001), a pluralidade dos modos de coordenação demonstra que os mecanismos eficientes de coordenação são compósitos e oferecem possibilidades de compromissos entre as diferentes ordens. Nesse sentido, torna-se visível a possibilidade de uma organização possuir padrões de coordenação correspondentes a todos os seis mundos citados anteriormente. Entretanto, a eficiência obtida através dessa complementaridade é constantemente ameaçada pelas tensões entre os diferentes mundos.

2.3.5 A Economia das Convenções e o Setor Agroalimentar

A EC encontrou um campo fértil de aplicações da coordenação das operações dentro do sistema agroalimentar. A crise do modelo de competição perfeita, como mecanismo eficiente de coordenação entre agentes, fez com que a aplicação da teoria das convenções no setor agroalimentar ganhasse força para a análise da firma e dos mecanismos de coordenação entre os atores (MARESCOTTI, 2000). Para Allaire (1995), a teoria das convenções adequou-se rapidamente às demandas sociais do setor agroalimentar (diversidade da produção, a pluralidade da qualidade, a heterogeneidade das formas de trabalho e a valorização do território como modelo alternativo à crise).

O estudo das convenções no setor agroalimentar vem ganhando espaço na literatura, principalmente pela influencia dos estudos do Instituto Nacional de Pesquisa Agrícola da França (INRA). Segundo Wilkinson (1997), os trabalhos do INRA, principalmente os desenvolvidos por Allaire e Boyer (1995), Nicolas e Valceschini (1995), contribuíram para a exploração da importância da teoria das convenções para o setor agroalimentar.

Conforme abordado por Wilkinson (1997), o trabalho do INRA chama atenção para aspectos como a importância da noção de qualidade (onde os mercados só podem funcionar com base numa definição prévia de qualidade dos produtos negociados, necessitando assim, de um processo de qualificação dos recursos e das organizações envolvidas na sua produção); a centralidade e a diversidade das formas de coordenação (onde é possível explicar diferentes formas de coordenação no interior do mesmo ambiente competitivo); e o foco em novos padrões de institucionalização (onde as normas e os acordos, baseados em critérios de qualidade, podem proporcionar o mapeamento local de padrões mais globais de uma emergente institucionalização do setor).

Neste sentido, a pesquisa agroalimentar desenvolvida pelo INRA tem uma relevância particular, porque reforça alguns aspectos cruciais da teoria das convenções, quais sejam: as formas de coordenação que envolvem processos específicos de qualificação e justificação (produtos com Apelação de Origem Controlada - AOC); a pluralidade dos modos de coordenação (no caso de produtos com marcas, bem como de produtos com AOC); e a necessidade de se correlacionar eficiência à variabilidade (críticas a universalização de um modo de coordenação econômica, no caso, o mercado) (WILKINSON, 1997).

Apesar da Economia das Convenções focar na pluralidade dos modos de coordenação econômica correspondente aos seis mundos de ação coletiva justificada, é no mundo doméstico que a teoria se mostra mais relevante, e onde a pesquisa do INRA tem se mostrado mais forte. O ponto subjacente sugere uma relação estreita entre mundo doméstico e economia da qualidade (WILKINSON, 1999). Essa última tornou-se um forte tema de reflexão, predominado nas pesquisas que envolvem a teoria das convenções.

Nessa ótica, inúmeros estudos no setor agroalimentar têm usado a Economia das Convenções como arcabouço teórico. Dentre tantos, pode-se citar Kirwan (2006); Noury, Fontguyon e Sans (2005); Freidberg (2003); Barham (2003); Reynolds (2003); Renard (2003); Marouseau (2002); Coutinho (2001); Sylvander e Biencourt (2000); Marescotti (2000); Lassaut e Sylvander (1997). Estes estudos buscam estabelecer um foco na diversidade das organizações, na pluralidade dos modos de coordenação, e na diversidade dos referenciais de qualidade. A discussão sobre a cooperação e o processo de negociação de atributos específicos do produto, principalmente em sistemas agroalimentares locais, são a pauta destes estudos.

2.3.6 As Convenções Sociais de Qualidade

Para verificar as condições necessárias para criar uma convenção social de qualidade, capaz de gerar vantagens competitivas sustentáveis para um SIAL, optou-se por revisar o *framework* desenvolvido por Barjolle e Sylvander (2002). O *framework* (figura 03) é composto por quatro etapas: a motivação, a relevância, a ação coletiva, legitimação. Conforme o desenvolvimento de cada uma destas etapas, pode-se verificar a existência de êxito no projeto desenvolvido. A conjugação destes estágios determinará o sucesso ou não de uma ação coletivas que vise à construção da qualidade. Segundo Favereau (1999), esse processo é dinâmico, criando indicadores de coordenação para os agentes envolvidos, bem como gerando um círculo virtuoso (BELLETTI; MARESCOTTI, 2002). Este modelo foi usado por Sylvander et al. (2006) com o objetivo de analisar o êxito das convenções sociais de qualidade desenvolvidas nos arranjos produtivos de carne bovina na Itália, França e Suécia.

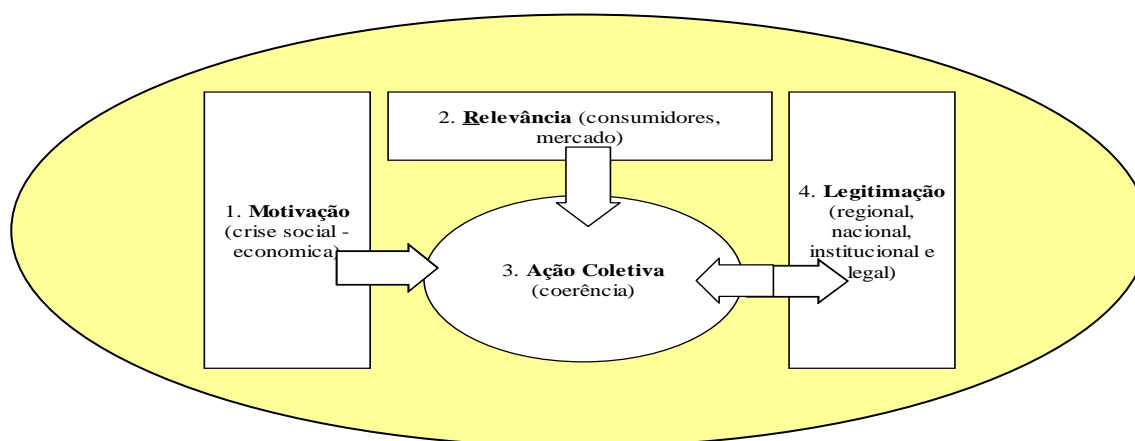


Figura 03: O framework das Convenções Sociais de Qualidade

Fonte: Sylvander et al. (2006).

1. **Motivação** – a convenção da qualidade frequentemente origina-se de uma crise geral social (que pode ser dada através da perda de confiança da qualidade relatada de um produto), ou através de uma crise de competição (que pode ser dada através de casos como a usurpação da notoriedade, distorções de mercado, ou simplesmente pelos altos custos de produção gerados pelas desvantagens naturais). Entretanto, em alguns casos, a simples ameaça de uma crise pode fazer com que os agentes se antecipem, mudando as suas relações sociais e o sistema de valor (ex.: valores éticos, sociais e ambientais) sem que uma crise real esteja ocorrendo. Além disso, varias convenções de qualidade talvez coexistam pacificamente ou em conflito.
2. **Relevância** – a convenção de qualidade deve possuir uma determinada relevância para que seja atrativa. Em outras palavras, espera-se que tenha uma demanda definida (segmentação de mercado), bem como o processo seja viável economicamente.
3. **Ação coletiva** – Os projetos coletivos necessitam de uma coordenação. Para tanto, é necessário que sejam estabelecidas as condições para a criação de um bem público. As ações coletivas necessitam de dois componentes: a negociação *ex-ante* ao projeto, e a administração *ex-post* do sistema de operações. Neste estágio, o estabelecimento das formas de coordenação e das estratégias competitivas, são fundamentais para o sucesso do projeto.

4. **Legitimação** – A convenção de qualidade para ser legitimada precisa de um aparato legal e institucional: registro e proteção da marca do produto, negociação das condições de produção e da área geográfica, legitimação das ações coletivas desenvolvidas pelo sistema operacional.

2.4 A VISÃO DA FIRMA BASEADA EM RECURSOS – RBV

A abordagem da Visão Baseada em Recursos (RBV), uma corrente de inspiração econômica, é apresentada como permitindo uma melhor compreensão da estratégia e da dinâmica das empresas. Nessa abordagem tenta-se analisar os recursos das empresas e suas características, buscando estudar e compreender os fenômenos de acumulação de recursos e o grau de imitação, a fim de poder formular as estratégias mais eficazes, visando a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Em outras palavras, a RBV representa uma análise interna que examina a ligação entre as características internas da firma e a sua performance competitiva (BARNEY, 1991). O objetivo da RBV é “ligar o entendimento da vantagem competitiva e das dinâmicas da vantagem competitiva às características dos recursos e como estas características mudam ao longo do tempo” (BARNEY, 1986; PETERAF, 1993).

Feita esta breve contextualização, a seguir serão abordados os seguintes assuntos: a origem da Teoria Baseada em Recursos; a conceitualização de recursos e *capabilities*; a construção de vantagens competitivas sustentáveis; a utilização da RBV em arranjos produtivos.

2.4.1 A Origem da Teoria Baseada em Recursos

A Visão Baseada em Recursos tem tido, ultimamente, um grande impacto no pensamento estratégico. Este impacto deve-se a dois fatores. Primeiro, dada a falta de evidência de que o poder monopolístico seja uma importante fonte de lucro (RUMELT, 1991), as rendas *Ricardianas* (retornos proporcionados pelos recursos acima dos custos de oportunidade) aparecem como sendo a fonte principal das diferenças de rentabilidade entre empresas. Segundo, no caso de os mercados externos se encontrarem num estado de constantes mudanças, então os recursos internos e as capacidades da empresa aparecem como uma base mais estável para a formulação da estratégia do

que o foco no cliente externo, que tem sido tradicionalmente associado à orientação da estratégia de marketing. Esta ênfase da estratégia no lado da “oferta”, em detrimento do lado da “demanda”, tem sido associado aos recentes trabalhos sobre as capacidades organizacionais.

Nessa lógica, os fundamentos da Teoria Baseada em Recursos devem muito ao trabalho de Penrose (1959). Para a autora, uma empresa é vista como “*an unique bundle of productive resources*”. Esses conjuntos de recursos podem gerar um diferencial competitivo para as firmas, desde que sejam eficientemente administrado. De acordo com esta perspectiva, as competências distintivas da empresa baseiam-se nos seus recursos e capacidades, que podem ser representados por ativos tangíveis, tais como sistemas de distribuição, invenções patenteadas ou economias de escala ou por ativos intangíveis, tais como reputação, imagem de marca ou o potencial dos recursos humanos. As empresas expandem-se utilizando estes recursos pré-existentes.

Na década de 80, foram publicados dois dos mais importantes artigos sobre este assunto, a saber; “A resource based view of the firm” de Wernerfelt (1984), e “Towards a Strategic Theory of the Firm” de Rumelt (1984). No artigo, Wernerfelt (1984) define recurso com “qualquer coisa que pode ser pensado como um ponto forte ou uma fraqueza de uma dada empresa”. Segundo o autor, as empresas conseguem uma vantagem concorrencial se adquirirem ou desenvolverem recursos superiores ou uma combinação superior de recursos. Deste modo o objetivo de uma empresa consiste em obter ou organizar recursos que sejam superiores aos dos seus concorrentes.

Entretanto, foi em Barney (1991), através da especificação das características necessárias para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, que a teoria foi popularizada dentro da academia. Em seu artigo seminal, o autor enfoca que recursos raros, valiosos, inimitáveis e não substituíveis podem ser fontes de vantagens competitivas sustentáveis.

Na mesma época, Grant (1991) propôs um modelo de formulação de estratégias para a Visão Baseada em Recursos. No artigo o autor enfatiza a importância dos recursos e das *capabilities* para a formulação de estratégias que sustentem uma vantagem competitiva. A seleção da estratégia se dá através da identificação de qual explora melhor os recursos e as *capabilities* da firma relativa às oportunidades externas.

Nessa ótica Amit e Schoemaker (1993), trazem o conceito de ativos estratégicos, que seriam o conjunto de dificuldades para comercializar e imitar recursos e *capabilities*, escassos, apropriáveis e especializados, que geram vantagens competitivas para a firma. Como possíveis exemplos de ativos estratégicos pode-se citar: capacidades tecnológicas, rápido ciclo de desenvolvimento de produtos, administração da marca, controle ou acesso a canais de distribuição, capacidade instalada da firma, organização dos serviços, entre outros.

Peteraf (1993), constatando variações na terminologia empregada por diversos autores sobre a abordagem da RBV, no que diz respeito à busca de elementos que caracterizem o valor estratégico de um recurso, buscou sintetizar essas diversas visões em um modelo composto por quatro macro-condicionantes, quais sejam: **Condição de Heterogeneidade** (a presença de recursos estratégicos é limitada em quantidade e, ao mesmo tempo, escassa em relação à demanda) - **Limites à Competição Ex-Ante** (anteriormente a uma empresa estabelecer uma posição superior em recursos, deve existir uma competição limitada por esta posição) - **Limites à Competição Ex-Post** (implica em que após uma empresa adquirir uma posição de vantagem através de um conjunto de recursos heterogêneos em relação aos seus concorrentes, devem existir fatores que permitam a durabilidade desta condição de heterogeneidade, de forma a preservar-se a posição superior adquirida) - **Imperfeita Mobilidade** (é muito mais valioso na empresa em que atualmente é empregado do que poderia ser em outra). Outros estudos sobre essa abordagem têm destaque em Amit e Schoemaker (1993); Teece, Pisano e Shuen (1997); Lockett e Thompson (2001) e Mahoney (2001), entre outros. A seguir, para fins de uso nesse estudo, será contextualizado o conceito de recursos, e logo após o conceito de *capabilities*.

2.4.2 Os Recursos da Firma

Segundo Barney (1999), as empresas podem diferenciar-se através dos recursos. Se os recursos disponíveis são específicos (raros, escassos, especializados) e capazes de agregar valor aos produtos finais, eles podem gerar um diferencial competitivo.

Os recursos das firmas incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos das firmas, informação, conhecimento, etc., controlado pela mesma, que a habilita a conceber e implementar as estratégias que aperfeiçoam a eficiência e a efetividade (BARNEY, 1991). Esses fatores devem permitir as firmas a criarem valor.

Trata-se de ativos relacionados com uma organização, que são difíceis, se não mesmo impossíveis, de imitar. Esses ativos são difíceis de transferir de uma organização para outra, devido aos custos de transação e aos custos de transferência envolvidos. Além disso, esses ativos contêm, muitas vezes, uma certa dose de conhecimento tácito. Os recursos não podem nem devem ser avaliados isoladamente, porque o seu valor é determinado pelas suas ligações com as forças do mercado. Um recurso pode ser valioso numa determinada indústria ou num momento particular, podendo não ter o mesmo valor numa outra indústria ou num contexto temporal diferente.

Neste sentido os recursos podem ser classificados em três categorias: os recursos de capital físico, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional. Os físicos incluem planta, equipamentos, posição geográfica, acesso a materiais. Os humanos incluem treinamento, experiência, inteligência, arbítrio, percepção individual. Os recursos de capital organizacional incluem estrutura de informação, planejamento formal ou informal, controle e sistemas de coordenação e as informações relacionadas com o grupo no ambiente.

Nessa ótica, Grant (1991) propõe uma classificação em recursos tangíveis, os quais podem ser observados e avaliados com clareza, tais como recursos humanos, financeiros e equipamentos, e recursos intangíveis, os quais não podem ser diretamente observados, tais como o conhecimento, cultura organizacional, reputação da empresa, habilidades tecnológicas ou gerenciais não documentadas e os relacionamentos com fornecedores e clientes, entre outros.

Para uma empresa construir vantagens competitivas é necessário que ela implemente uma estratégia que crie valor, não sendo esta facilmente copiada pelos competidores potenciais. Então o que determina o período da sustentabilidade da vantagem competitiva é a inabilidade dos competidores em fazer a cópia. As fontes de vantagens competitivas são sustentadas pela imobilidade e heterogeneidade dos recursos, quando estes não são distribuídos entre as firmas (BARNEY, 1991). Em síntese, para sustentar as vantagens competitivas os recursos devem ser heterogêneos e imóveis.

O modelo teórico dos recursos das firmas deve ter quatro atributos empíricos (PETERAF, 1993): devem ser valoráveis, no sentido de explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente; devem ser raros entre uma firma corrente e um potencial competidor; devem ser imperfeitamente inimitáveis; não podem ser estrategicamente equivalente substituível por recursos valoráveis, mas não são raros ou inimitáveis (BARNEY, 1991).

Por **recursos raros** entende-se a relação com a capacidade de implementar a estratégia de criação de valor frente as concorrentes. Determinadas estratégias requerem um pacote de recursos, um *mix* de capital físico, humano e organizacional para implemento, bem como o talento dos administradores. Se várias industrias podem usufruir destes recursos, estes podem ser valoráveis, mas não são raros.

Os **recursos valoráveis** são aqueles capazes de sustentar as vantagens competitivas, quando este são capazes de implementar a eficiência e efetividade. A análise destes recursos pode ser efetivada pela matriz S.W.O.T, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Estes devem neutralizar as ameaças do ambiente. Os modelos de base de recursos também se somam a estas características para se entender os processos que sustentam as vantagens competitivas.

Quanto à **imitabilidade dos recursos** estes são perfeitamente inimitáveis se: a habilidade das firmas para obter um recurso for dependente de condições históricas; a ligação entre os recursos possuídos pela firma e sua sustentabilidade como vantagem competitiva é causa de ambigüidade; ou se geração das vantagens dos recursos são socialmente complexas.

Conforme Peteraf (1993), os principais limites à competição *ex-post* envolvem a presença de condições denominadas de *imperfeita imitabilidade* e *imperfeita substituição* de um recurso. A capacidade de proteção de um recurso contra a imitação ou substituição depende da *ambigüidade causal*, a *não-codificação do conhecimento*, ou a existência de *dependências de caminho*, entre outros.

Muito embora a idéia de que os recursos sejam a base de sustentação de uma vantagem comparativa seja simples e aceitável sem dificuldade, as empresas, muitas vezes têm problemas, não só em identificar e avaliar os seus próprios recursos, classificando-os como pontos fortes ou fraquezas, bem como em compreender que eles possam ser fontes de vantagem comparativa sustentada.

Para que um recurso seja considerado essencial para a definição de uma estratégia eficaz, necessita de passar por um certo número de testes referentes ao seu valor no mercado externo. Alguns destes testes são tão evidentes que muitos gestores os executam de uma forma intuitiva ou mesmo inconsciente. Por exemplo, um recurso valioso deve contribuir para a produção de algo que os consumidores desejam comprar a um determinado preço (teste da procura). Outros testes são mais sutis e geralmente são mal compreendidos e mal aplicados, que provocando alguns problemas na definição da estratégia.

Os testes a realizar são os seguintes:

1. O teste da imitação: é o recurso difícil de copiar (imitar)?
2. O teste da durabilidade: a que velocidade este recurso se deprecia?
3. O teste da apropriação: quem captura o valor que o recurso cria?
4. O teste da substituição: pode um recurso único ser substituído por um recurso diferente?
5. O teste da superioridade competitiva: qual dos recursos é realmente melhor?

A aplicação destes testes nos permite isolar e avaliar a importância dos recursos e somente após este exercício se pode definir e implementar uma estratégia de sucesso.

2.4.3 As *Capabilities* da Firma

As *capabilities* referem-se à capacidade da firma em desdobrar recursos usando os processos organizacionais para efetuar um desejável fim. Elas são baseadas no desenvolvimento, condução e na troca de informações através do capital humano da firma, que também é chamado de *capabilities* baseada em informação. Pode se dar através de um processo tangível ou intangível, que são específicos da firma, e que são desenvolvidos no tempo através de complexas interações com os recursos da mesma. São desenvolvidas frequentemente nas áreas funcionais da firma ou pela combinação de recursos físicos, humanos e tecnológicos da corporação. De uma forma abstrata, pode-se entender *capabilities* como um “produto intermediário” gerado pela firma para prover um aumento da produtividade dos recursos, bem como uma flexibilidade e proteção para os produtos/serviços finais. Como exemplo de *capabilities* pode-se citar: serviços altamente seguros, processos repetidos, inovações de produtos, flexibilidade de manufatura, curto ciclo de desenvolvimento de produtos, entre outros (AMIT; SCHOEMAKER, 1999).

Nessa lógica, Teece, Pisano e Shuen (1997) introduzem o conceito de *capabilities* dinâmicas, que se refere à capacidade da organização em integrar, construir, e reconfigurar competências internas e externas para sobreviver em meios envolventes em mudança rápida. Nesta ótica, a coordenação, aprendizado e a transformação são *capabilities* dinâmicas fundamentais, que servem para avaliar quais recursos disponíveis podem ser combinados e transformados para produzir formas novas e inovativas de vantagem competitiva. As *capabilities* dinâmicas refletem, deste modo, o potencial da organização para se dotar de novas e inovadoras formas de vantagem comparativa, tendo em conta, a sua trajetória e a sua posição concorrencial.

2.4.4 A Construção das Vantagens Competitivas Sustentáveis

O paradigma dominante, durante os anos 80, foi a abordagem das *forças competitivas*, desenvolvidas por Porter (1980). De acordo com esta abordagem, fortemente influenciada pelo paradigma estrutura-conduta-desempenho, as ações de uma firma podem levar a criar posições defensivas contra forças competitivas - o que Porter chamou de *cinco forças*. Juntamente com a abordagem do conflito estratégico - que, a exemplo da primeira, focaliza as imperfeições do mercado de produtos, coibição à entrada e interação estratégica - formam a visão de que os

‘retornos (econômicos)’ fluem de posições de mercado de produtos privilegiadas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Entretanto, cresce, nos anos 90, o interesse em explicar: os *pontos fortes* (recursos/habilidades, aprendizado coletivo, etc.) da firma individual e como eles afetam o desempenho dos competidores; como a idéia de “competência essencial” é colocada na prática; como desenvolver a estratégia de diversificação (COLLIS; MONTGOMERY, 1995; BARNEY, 1995; FOSS, 1997; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A nova visão desloca a origem da vantagem competitiva do lado de fora para dentro das organizações (combinação das perspectivas externa e interna) e sugere que a adoção de novas estratégias esteja restrita ao nível corrente de recursos da companhia. A análise *baseada em recurso* da vantagem competitiva emerge, portanto, da insatisfação e/ou insuficiência das contribuições das análises de estratégia e vantagem competitiva (FOSS, 1997).

Complementando aquele tipo de análise externa à firma, a “perspectiva baseada em recursos” analisa os recursos internos para entender as condições pelas quais eles geram rendas ou vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; 1995; PERTERAF, 1993; AMIT; SCHMOEMAKER, 1993). Dentro desta perspectiva, as decisões (estratégicas) da firma não são determinadas pelos mercados de fatores e de produtos, mas sim pela organização de planos e dos recursos (PENROSE, 1959).

A investigação dos determinantes que permitem uma vantagem competitiva sustentada está em grande medida baseada na teoria econômica. Os livros clássicos de economia dizem-nos que os recursos mais valiosos têm uma oferta menor do que a procura, e por isso são raros, podendo originar uns retornos diferentes, que se encontra relacionado com o fato do recurso ser raro e valioso. Isto é denominado de renda (ganhos maiores do que o ponto crítico caso a sua existência não provoque o aparecimento de novos concorrentes). Quando por alguma razão é impossível ou demasiado caro imitar o recurso, ou substituí-lo por outro recurso que possa realizar as mesmas tarefas, a renda proveniente deste recurso pode ter uma grande duração. De acordo com a aproximação baseada nos recursos, todos os lucros podem ser atribuídos à posse de um recurso escasso. Os economistas interpretam estes lucros como rendas provenientes de um recurso cuja oferta é pequena. Fazem, contudo uma distinção importante entre dois tipos de renda:

- As Rendas *Ricardianas* são provocadas por fatores valiosos de oferta limitada. As rendas *Ricardianas* são devidas à escassez.

- As Rendas *Schumpeterianas* ou rendas provenientes de empreendedorismo, são rendas ganhas por inovadores e ocorrem durante o período de tempo entre a introdução de uma inovação e

a sua difusão com êxito. Espera-se que a inovação seja imitada, mas até à sua imitação o inovador ganhará rendas *Schumpeterianas*.

A distinção importante entre estes dois tipos de rendas é a seguinte; enquanto as rendas *Ricardianas* são de longa duração as *Shumpeterianas* não são. As rendas *Ricardianas* são devidas a fatores que são de difícil ou impossível imitação, tais como, uma posição geográfica única, rotinas organizacionais complexas, ou uma boa imagem. As rendas *Schumpeterianas* são por sua vez originadas em inovações que mais tarde ou mais cedo serão imitadas. (GRANT, 1991).

Como afirmado anteriormente, nos anos de 1990 assistiu-se a uma mudança da análise estratégica do lado da “procura” para o lado da “oferta”. Sendo assim, a organização busca o equilíbrio entre os seus recursos e capacidades internas, bem como as oportunidades e riscos criados pelo seu ambiente organizacional (GRANT, 1991). Neste sentido, a ênfase é colocada nos recursos e nas capacidades internas. Até a bem pouco tempo, muita da investigação sobre as implicações estratégicas do ambiente interno centrou-se em questões referentes à implantação da estratégia e análise dos processos organizacionais segundo os quais as estratégias emergem.

Segundo Grant (1991), houve um ressurgimento no interesse do papel dos recursos enquanto bases essenciais da estratégia organizacional. Este interesse reflete uma certa insatisfação com o modelo estático – a procura de equilíbrio da economia industrial – que dominou o pensamento contemporâneo sobre estratégia empresarial e renovou o interesse em velhas teorias do lucro e concorrência, associadas aos escritos de David Ricard, Joseph Schumpeter e Edith Penrose. Os avanços ocorreram em várias frentes. Ao nível de estratégia de empresa, os interesses teóricos nas economias de escala e custos de transação, centraram a atenção no papel dos recursos da empresa na determinação das fronteiras industriais e geográficas das suas atividades. Ao nível do negócio, a exploração das relações entre os recursos e a rentabilidade inclui a análise da concorrência baseada na imitação, a apropriação dos retornos das inovações, o papel da informação imperfeita na criação de diferenças de rentabilidade entre empresas concorrentes, e os meios pelos quais o processo de acumulação de recursos pode sustentar uma vantagem competitiva.

Em conjunto, estas contribuições formam o que foi designado por “Teoria da Firma Baseada em Recursos”. Ao definirem os recursos e as capacidades como o suporte base da definição de uma estratégia de longo prazo, esta teoria fundamenta-se em duas premissas: a primeira, diz que são os recursos internos e as capacidades que imprimem a direção para a estratégia empresarial. A segunda premissa diz que os recursos e as *capabilities* são as fontes primárias dos lucros da empresa (GRANT, 1991).

A primeira premissa fundamenta-se na ótica de que os recursos e as *capabilities* da firma fundamentam com mais segurança a formulação das estratégias de longo prazo do que a orientação focada externamente, onde as preferências dos consumidores são voláteis, a sua identidade é constantemente alterada, e as inovações tecnológicas se dão de maneira muito rápida.

A segunda premissa aborda que a lucratividade depende de dois fatores: a atratividade da indústria e a criação de vantagens competitivas sobre os concorrentes (figura 04). A atratividade da indústria é enfocada pela economia das organizações industriais como a fonte primária de lucro, onde a administração estratégica é focada em segmentos industriais favoráveis, tendo a competição um formato moderado.

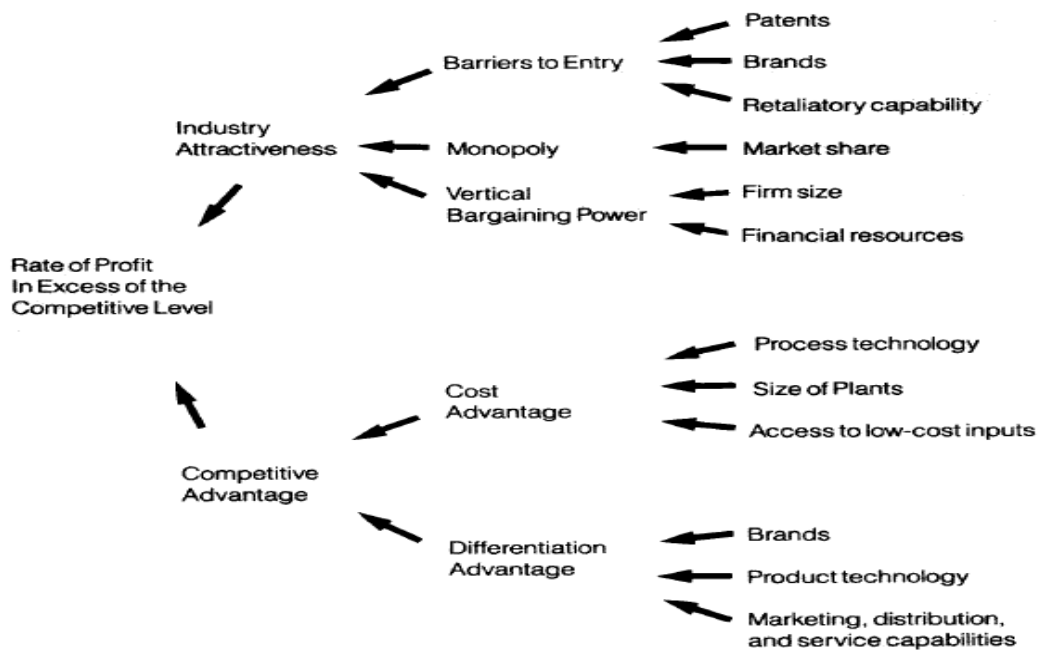


Figura 04: Recursos como base para lucratividade

Fonte: Grant (1991).

Entretanto, esta abordagem é limitada, haja vista a crescente competição internacional, as mudanças tecnológicas, a diversificação das firmas gerarem uma vigorosa competição, alterando desta forma a atratividade da indústria. Os recursos aqui são fundamentais para obtenção de barreiras à entrada (economia de escala, patentes, reputação da marca, etc.), poder de mercado (*market share* – eficiência de custo, etc.) e poder de barganha (tamanho da empresa, recursos financeiros, etc.).

No que se refere à vantagem competitiva, esta se pode dar de através de dois tipos de posicionamento estratégico: vantagem em custo e vantagem em diferenciação. A vantagem em custo requer possuir economia de escala, processo tecnológico superior, acesso a insumos e a mão-

de-obra de baixo custo. A vantagem em diferenciação engloba a reputação de marcas, propriedade tecnológica ou grandes vendas e redes de serviços.

Grant (1991) desenvolveu um modelo para a análise estratégica, baseada em cinco etapas (figura 05). O ponto de partida refere-se à identificação e classificação dos recursos da firma, onde se busca identificar oportunidades para melhor identificar a utilização dos recursos.

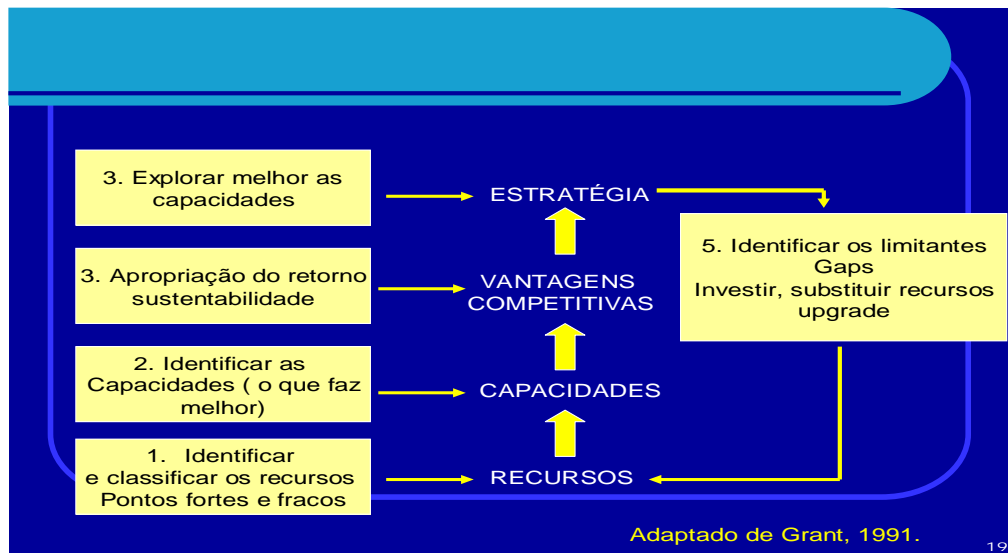


Figura 05: A abordagem baseada em recursos para análise estratégica.

Fonte: Grant (1991).

A segunda etapa busca identificar e valorar as *capabilities* da firma, bem como identificar a sua complexidade. O passo seguinte é analisar o potencial de lucro dos recursos e das *capabilities* em termos de gerar vantagens competitivas sustentáveis. Na etapa quatro busca-se selecionar a estratégia que melhor explora os recursos e as *capabilities* da firma relativas ao ambiente externo. Por fim, aumentar e qualificar os conjuntos de recursos e *capabilities* da firma.

Sendo assim, o autor acima citado enfatiza que as estratégias de negócios deveriam olhar menos para a questão das rendas monopolísticas (retornos do poder de mercado) e mais a questão das rendas *Ricardianas* (retornos dos recursos).

2.4.5 Categorização e Avaliação de Recursos para a Consolidação de Vantagens Competitivas Sustentáveis

Na RBV a definição de qual metodologia escolher para categorizar e avaliar os recursos é um tanto complexa. Na visão de Barney (1991) os recursos podem ser classificados em três

categorias: os recursos de capital físico, recursos de capital humano, e recursos de capital organizacional. Os físicos incluem: planta, equipamentos, posição geográfica, acesso a materiais. Os humanos incluem: treinamento, experiência, inteligência, arbítrio, percepção individual dos CO's e os recursos de capital organizacional incluem: a estrutura de informação, o planejamento formal ou informal, o controle e sistemas de coordenação e as informações relacionadas com o grupo no ambiente.

Nessa ótica, Grant (1991) acrescenta a relação os recursos de capital financeiros, os tecnológicos e os reputacionais. Os financeiros incluem os diferentes recursos monetários que as firmas podem fazer uso para conceber e implementar as estratégias. Os tecnológicos são desenvolvidos a partir das competências das organizações sendo originados tanto pelo capital humano próprio da firma ou adquiridos no mercado. Os recursos reputacionais são em geral ligados à ativos intangíveis como as marcas e imagem do produto ou da empresa.

Entretanto para que uma empresa construa vantagens competitivas sustentáveis é necessário, além de entender a natureza dos recursos, a condição dos atributos que os diferenciam. Neste sentido, Barney (1991), ressalta que as vantagens competitivas são sustentadas pela imobilidade e heterogeneidade dos recursos, onde a questão da imitabilidade torna-se um diferencial para classificar os recursos como estratégicos.

Uma outra abordagem que também trabalha com a explicação da importância dos atributos dos recursos como fonte de vantagens competitivas é a desenvolvida por Peteraf (1993). Para a autora os atributos dos recursos que limitam a competição *ex-post* envolvem a presença de condições denominadas de *imperfeita imitabilidade* e *imperfeita substituição* de um recurso. Assim a capacidade de proteção de um recurso contra a imitação ou substituição depende das seguintes condições: ambigüidade causal, a não-codificação do conhecimento, ou a existência de dependências de caminho.

Ainda, em se tratando de atributos dos recursos para se determinar a sua condição de sustentação estratégica, Fensterseifer e Wilk (2003) sintetizam os estudos de Teece, Barney e Diericks e Cool, e identificam os seguintes fatores: a) complementaridade ou co-dependência, onde os recursos só produzem valor pelo seu conjunto; b) dependência do caminho, acumulação ou dependência do tempo que lhe confere a especificidade; c) condição de escassez, relacionado diretamente com a raridade, sendo que a unicidade lhe confere ganhos superiores; d) grau de codificação do conhecimento, quanto mais tácito for o conhecimento, empregado por um grupo ou individualmente, maiores serão as idiosincrasias referentes ao processo de aprendizado; e) ambigüidade causal, quando não se entende claramente o que proporciona a vantagem competitiva para a empresa, dificultando o entendimento dos concorrentes, e da própria organização, onde

contudo o resultado para a mesma é positivo em termos de vantagens; f) condição de negociabilidade, quando o custo e o valor de um produto não são claramente definidos, e esta falta de esclarecimento dificulta a negociação.

As particularidades sobre a categorização e atributos dos recursos sob o enfoque da RBV apresentados proporciona indicativos para se entender criação de valores capazes de originar vantagens competitivas sustentáveis para as organizações. É por isso que se enfatiza a necessidade de identificação dos recursos envolvido nas operações, bem como os atributos que os diferenciam. Para que se possa avaliar as premissas da abordagem descrita a figura 06 auxilia na identificação das diferentes unidades categóricas e os atributos para classificação dos recursos. O modelo ressalta também a importância da combinação dos diferentes fatores, próprios ou controlados, para potencializar a criação das vantagens competitivas.

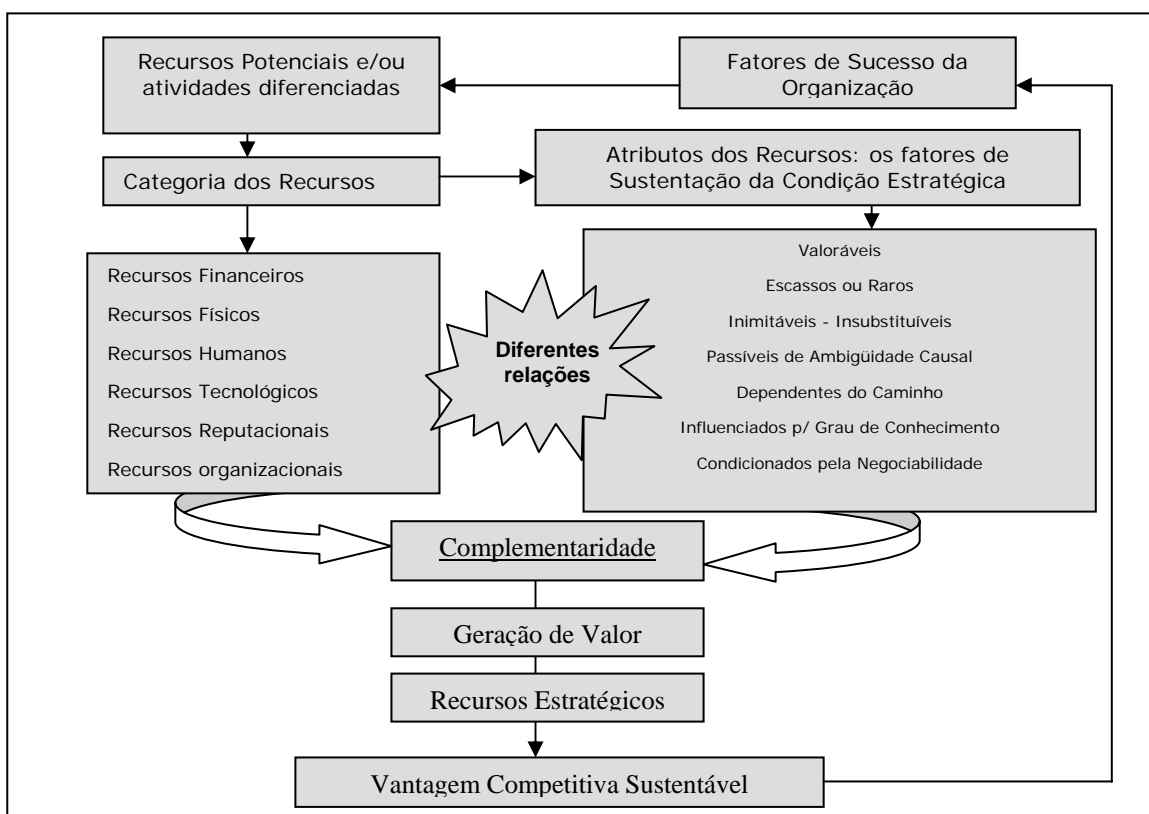


Figura 06: Modelo de categorização e avaliação de recursos para a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis com base na RBV

Fonte: Malafaia et al. (2007).

2.4.6 A Utilização da RBV em Arranjos Produtivos

As raízes da teoria da Visão Baseada em Recursos abordam que a firma é um conjunto de recursos, cuja forma de utilização produtiva depende da visão estratégica de seus gestores, que poderá proporcionar vantagens competitivas sustentáveis (PENROSE, 1959). A ênfase de sua aplicação foi focada desde o início da firma individual. Entretanto, alguns estudos vem expandido esta abordagem para a aplicação em arranjos produtivos (WILK & FENSTERSEIFER, 2005; 2004, LEASK, 2004; SCHIAVONE, 2003; SALMI et al., 2001; DAS; TENG, 2000). Esses estudos têm se preocupado, entre outras coisas, pela aquisição dos recursos estratégicos que darão suporte e sustentação de posições vantajosas, discutindo as possíveis interfaces entre a abordagem RBV e os arranjos produtivos. O objetivo é a identificação de como essa abordagem pode enriquecer a questão da sustentação dinâmica dos arranjos.

Segundo Das e Teng (2000), a interface entre a teoria da RVB e de arranjos produtivos ainda é uma área pouco explorada, embora tais arranjos estejam aumentando rapidamente em importância no ambiente competitivo atual. Nesse sentido, a visão baseada em recurso parece particularmente apropriada para examinar arranjos produtivos, porque empresas usam alianças essencialmente para ganhar acesso aos valiosos recursos de outras empresas. Assim, os recursos da firma provêm uma base pertinente para estudar arranjos.

Para Wilk e Fensterseifer (2005), ao se analisar um arranjo produtivo, pode-se em um primeiro momento visualizá-la apenas como um arranjo cooperativo de pessoas, tecnologias, equipamentos ou mercados. Através da abordagem RBV pode-se ir um pouco mais além, visualizando uma estrutura mais sutil, composta de um conjunto de conhecimentos, experiências e recursos estratégicos que podem multiplicar o potencial competitivo individual das firmas participantes do arranjo. Nessa lógica, Eisenhardt e Schoonhoven (1996) abordam que alianças serão formadas mais provavelmente quando as empresas estão em posições estratégicas vulneráveis (i.e., em falta de recursos) ou quando elas estão em posições sociais fortes (i.e., possuem valiosos recursos para compartilhar).

Numa perspectiva de território, Fensterseifer e Wilk (2004), afirmam que do mesmo modo como ocorre na competição entre firmas individuais, os recursos de uma região podem influenciar a *performance* e a capacidade de competição entre grupos de firmas que acessem este recursos de forma privilegiada e, por extensão, a capacidade competitiva do *cluster*. Os autores sugerem um maior aprofundamento sobre o tema, avançando-se em direção à identificação de quais os recursos de uma região que possuem valor estratégico e como esses recursos podem ser protegidos e

explorados. A premissa de base da abordagem VBR consiste na criação de valor superior associado à dificuldade de imitação ou acesso do recurso. Em se tratando de um *cluster* industrial, a condição de proteção de recursos estratégicos pode, por extensão, ser baseada nos mesmos atributos preconizados para recursos individuais, tais como co-especialização, assimetria informacional, não-codificação, escassez, não-negociabilidade e imobilidade, entre outros. Enquanto restritas ao ambiente intra-firma, as formas tradicionais de classificação de recursos na abordagem RBV contribuem para uma organização da terminologia na área. Não contemplam, porém, uma visão estratégica da relação entre os diversos tipos de recursos e na explanação de como os recursos interagem em um ambiente de cluster, gerando vantagens competitivas para todas as firmas nele inseridas.

Os mesmos autores acima citados propõem uma nova tipologia para a classificação de recursos estratégicos em *clusters*, baseada em três conceitos: recursos singulares, recursos sistêmicos e recursos de acesso restrito.

Os recursos singulares são os que pertencem às firmas individuais. São sustentados estrategicamente pela trajetória tecnológica individual da firma, história familiar, contratos de longo prazo, co-especialização de ativos, assimetrias de conhecimento ou mesmo por uma condição de base de imobilidade ou não-negociabilidade. Os recursos singulares induzem a diferenças de performance entre as firmas e, quando percebidos pelos gestores e explorados competitivamente, permitem a aquisição e defesa de posições de vantagem no mercado.

Os recursos sistêmicos são aqueles que não pertencem a firmas individuais, mas que são compartilhados pelo conjunto de firmas como um todo. Os recursos sistêmicos não influenciam a competição entre firmas dentro de um *cluster*, mas sim se relacionam positivamente aos diferenciais de eficiência entre *clusters* de firmas, ou entre firmas pertencentes e não-pertencentes a um *cluster*. Sua formação se dá através de vários processos que podem ocorrer de forma complexa e interligada, marcada geralmente por uma dependência de caminho.

Os recursos de acesso restrito não pertencem a nenhuma firma individual, mas podem ser acessados de maneira privilegiada por um subconjunto determinado de firmas do *cluster*. O acesso restrito se dá em função de múltiplos fatores, entre eles a iniciativa das firmas de acessá-los, sua condição prévia em termos de recursos e conhecimentos complementares, vantagens de posicionamento geográfico, sua participação na história da formação do aglomerado de firmas e seu capital de relacionamentos estratégicos. Induzem a formação de grupos estratégicos de firmas diferenciadas de alta *performance* dentro de uma indústria.

Sendo assim, percebe-se que a RBV e o conceito de arranjos produtivos, representa perspectivas diferentes, mas complementares em estratégia. Por focalizar em recursos, pode-se entender muitos dos processos internos da firma, fundamentais para construção de vantagens competitivas. Em contraste, a abordagem dos arranjos produtivos aborda os meios necessários para se agregar empresas em grupos estratégicos, fundados no grau de semelhança entre as suas estratégias. Nessa lógica, as teorias se complementam, pois possibilitam uma valiosa troca de informações que fornece um melhor compreensão da dinâmica competitiva e dá a natureza da competição.

Cabe ressaltar que a ação coletiva relativiza a ênfase da aplicação da RBV focada na firma individual, e proporcionam a ponte para a interação entre os recursos, seus fatores de sustentação estratégica e as relações sociais. O que se quer destacar é a importância da coletividade na promoção da complementaridade, sendo a mesma articulada de maneira prática. De modo mais abrangente, a disposição, a apropriação e o uso coletivo potencializam a interação entre os recursos no sentido da idéia original de Penrose, *do pacote único*, sendo estes postos em prática para alcançar vantagens competitivas sustentáveis e o almejado sucesso para as organizações.

2.5 OS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS NA PECUÁRIA DE CORTE

É consenso na literatura que historicamente as relações entre os agentes da cadeia bovina sempre foram conflituosas, o que define uma relação entre seus membros exclusivamente via mercado. Na pecuária de corte, a realidade brasileira é caracterizada pela presença de baixos níveis de cooperação entre os seus agentes, onde a comercialização é um sistema defasado e ineficiente, repleto de oportunismo, assimetria de informações e falta de estabilidade de preços. Aliado a isto, problemas de ordem sanitária e a concorrência desleal de frigoríficos que abatem clandestinamente contribuem para a ineficiência deste sistema (MALAFAIA et al., 2007; 2006; 2005; EUCLIDES FILHO, 2004; ZILBERSZTAJN; MACHADO FILHO, 2003; WIAZÓVSKI; LÍRIO, 2003; FERREIRA, 2003; ROCHA; NEVES; LOBO, 2001; NEVES et al., 2000; PEROSA, 1999; PIGATO; SILVA; SOUZA FILHO, 1999; SIFFERT FILHO; FAVERET FILHO, 1999).

Segundo os mesmos autores, a descoordenação é instituída pela baixa estabilidade nas relações entre criadores, frigoríficos, atacadistas e varejistas. As relações entre os vários segmentos da cadeia são oportunísticas, efetivadas via mercado, facilitadas pela consideração da carne bovina

como *commodity*. O principal fator que induz a tal forma de organização é a baixa especificidade dos produtos transacionados.

Entretanto, as transações de mercado em que a identidade dos atores tem pouca importância passam a tornarem-se inadequadas em função das mudanças nos atributos valorizados pelos consumidores. O interesse dos consumidores pela qualidade e segurança dos alimentos cada vez aumenta mais (FORSMAN; PAANANEM, 2002). É crescente a preocupação dos consumidores com as doenças transmitidas pelos alimentos (HOBBS, 2004; SYLVANDER, 1995), especialmente em carnes (MALAFAIA et al., 2007; SMITH et al., 2005; SPRIGGS; ISAAC, 2001; SPRIGGS et al., 2000).

As crises sanitárias ocorridas no mercado pecuário, fizeram com que os consumidores reagissem de diversas maneiras. A reação mais imediata foi reduzir o consumo de carne bovina. A outra reação, mais demorada, mas com efeitos mais duradouros, foi exigir maior segurança e qualidade nas carnes, bem como mais informações. Estas exigências conduziram a uma necessidade de garantir a rastreabilidade e o desenvolvimento de marcas de especialidades (Denominações de Origem, Indicações Geográficas, Selos Raciais, entre outros), onde a confiança no processo é a ferramenta básica de competência.

Várias são as iniciativas de arranjos produtivos que estão em andamento na cadeia carne bovina, configuradas de diversas formas: cadeias produtivas, alianças estratégicas, cadeias de suprimento, redes. O entendimento de que é preciso cada vez mais cooperar para competir, tem feito com que os agentes da pecuária de corte repensem sua postura oportunística de curto prazo e passem a criar uma mentalidade de confiança nas relações. É preciso entender que a confiança é um recurso estratégico que influencia fortemente o desempenho de um arranjo produtivo, sendo considerado um aspecto vital do capital social. O ciclo de vida de um arranjo produtivo possui uma forte dependência da intensidade da relação de confiança estabelecida entre os agentes (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002).

Nesse sentido, percebe-se um princípio de mudança na mentalidade de alguns agentes da referida cadeia produtiva, passando da visão imediatista para uma visão de médio e longo prazo, aliada à criação de uma mentalidade de cooperação entre os mesmos. A busca por estabelecer relações econômicas mais estreitas, visando garantir a produção de uma carne com atributos específicos, bem como desenvolver esquemas de qualidade assegurada vem ganhando um espaço cada vez maior nessa cadeia, proporcionando resultados vantajosos para todos os agentes (MALAFAIA et al., 2007; SYLVANDER et al., 2006; PALAU et al., 2005; NEVES; SCARES; NASCIMENTO, 2005; ORDONEZ et al., 2004; PEREZ; BOLAND; SCHOREDER, 2003; SPRIGGS et al., 2000).

2.5.1 Esquemas de Qualidade Assegurada como fator de Competitividade no Mercado de Carne Bovina

O incremento de demanda pela segurança do alimento e pelos controles regulatórios rígidos obrigou as cadeias produtivas a desenvolverem soluções seguras para os sistemas globais de alimentos. Neste sentido, segurança do alimento pode ser entendido como o conceito onde os alimentos não irão causar danos para o consumidor quando preparado e/ou consumido de acordo com o seu propósito de uso (FEARNE et al., 2001). Para isso, os sistemas de administração da segurança do alimento são fundamentais, pois são designados para controlar os riscos potenciais de segurança do alimento associados com um produto e também para garantir as exigências da legislação de segurança, padrões do varejo e/ou esquemas de qualidade assegurada. Especificamente, um sistema de segurança do alimento é um conjunto (governamentais e não governamentais) de arranjos institucionais ou uma estrutura de governança que cria regras formais e informais para garantir a segurança do alimento (SPRIGGS; ISAAC, 2000). No que se refere aos esquemas de qualidade assegurada, estes foram desenvolvidos por grupos de stakeholders, em face da percepção de que nem o governo nem a indústria sozinhos podem garantir um sistema perfeito.

Outra dimensão tomada pela preocupação com a garantia da qualidade está mais focada na competitividade do produto, do que propriamente nas preocupações com a saúde da fonte do produto alimentar e do consumidor. No entanto, não há uma desconsideração do aspecto saúde, sendo o mesmo tratado dentro de uma outra dimensão, qual seja a geração de vantagens competitivas. Com o aumento a internacionalização da produção e consumo de alimentos, a preocupação com a segurança do alimento proporcionou a geração de vantagens competitivas por meio de confiáveis sistemas de segurança do alimento (SPRIGGS; ISAAC, 2000).

Há que se considerar, no entanto, que programar e manter um sistema de segurança do alimento incide em custos. Esta afirmativa leva a crer que nas regiões ou países em que o desenvolvimento de um sistema de segurança pode ser feito de forma mais eficiente, com redução de custos de implantação e manutenção do mesmo, tende-se a criar uma fonte de vantagem competitiva. Alternativamente, se uma região ou país consegue transmitir confiança aos compradores internacionais a partir da crença em que seu sistema de segurança tem mais integridade que os concorrentes, espera-se a emergência de outra fonte de vantagem competitiva, agora ligada à diferenciação do produto. A internacionalização da segurança do alimento pode também gerar vantagem competitiva através da criação de coordenações verticais dentro do sistema produtivo (SPRIGGS; ISAAC, 2000).

Neste sentido, os esquemas de qualidade assegurada (EQA) tornam-se fundamentais para obtenção de vantagens competitivas, pois contemplam as estruturas, procedimentos, processos e recursos organizacionais necessários para implementar a garantia da qualidade do alimento (STERN, 2001). Existe uma diversidade de EQA, que vai desde uma simples utilização de boas práticas de produção até a criação de marcas que traduzem as especialidades dos produtos, como por exemplo, o comércio justo, os produtos orgânicos e as denominações de origem (BARCELLOS; FERREIRA; VIEIRA, 2006). Os EQA também podem ser vistos como arranjos institucionais criados para garantir a segurança do alimento em uma jurisdição particular (SPRIGGS; ISAAC, 2000).

No que se refere à carne bovina, dentre as inovações institucionais criadas para assegurarem a qualidade do alimento, pode-se destacar a rastreabilidade e a análise e controle dos pontos críticos (HACCP). O conceito de HACCP foi difundido especialmente na indústria de carne, onde é considerado como a mais revolucionária inovação institucional do século XX, visando garantir a qualidade do alimento. O HACCP possui um caráter de prevenção aos problemas que podem ocorrer em primeira instância. Esta inovação emergiu da necessidade de mudar o paradigma na regulamentação da segurança do alimento que era baseada em uma abordagem prescritiva (TALAMINI; MALAFAIA, 2006; SPRIGGS; ISAAC, 2000).

Como contraponto, então, uma abordagem baseada em riscos (ABR) emergiu para garantir a segurança do alimento. A ABR integra procedimentos analíticos científicos que compõem o chamado *framework* da Análise de Riscos. Este *framework* consiste em três componentes: avaliação do risco, administração do risco e comunicação do risco. A **avaliação do risco** compreende o desenvolvimento de um sistema de informação de risco através de métodos analíticos aceitos cientificamente. A **administração do risco** visa usar a informação de risco para definir uma apropriada ação para prevenir ou reduzir o risco. A **comunicação do risco** serve para garantir o fluxo da informação entre os outros dois componentes, bem como transmitir as informações para todos os *stakeholders* relevantes.

As funções do HACCP são baseadas em sete princípios básicos: a) conduzir uma análise de perigo; b) identificar pontos críticos de controle; c) criar limites críticos para cada ponto de controle crítico; d) criar pontos de controle críticos que requerem monitoramento; e) criar ações corretivas; criar procedimentos de registro e; f) criar procedimentos para verificar se o sistema HACCP está trabalhando como foi determinado (SPRIGGS; ISAAC, 2000). Com um sistema HACCP os perigos são identificados antes da produção ou processamento, e os métodos e procedimentos são empregados para minimizar os riscos (TALAMINI; MALAFAIA, 2006).

Já a rastreabilidade não possui um caráter preventivo (LIDDELL; BAILEY, 2001). Sua função é a transmissão das informações entre todos os agentes da cadeia de valor. Entende-se por rastreabilidade a garantia ao consumidor de um produto seguro e saudável, por meio do controle de todas as fases da produção, industrialização, transporte, distribuição e comercialização, possibilitando uma perfeita ligação entre produto final e a matéria-prima que lhe deu origem, além de possibilitar a remontagem das transações pelas quais passou o produto, dando nome e endereço aos seus agentes (SMITH et al., 2005). Segundo Bantham e Oldham (2003), a rastreabilidade é a chave para os esquemas de qualidade assegurada, pois na ocorrência de um evento de contaminação ou agro-terrorismo, permite identificar e isolar as fontes de contaminação de forma rápida, segura e eficiente. A figura 07 apresenta um esquema de como este processo funcionaria para o caso mencionado.

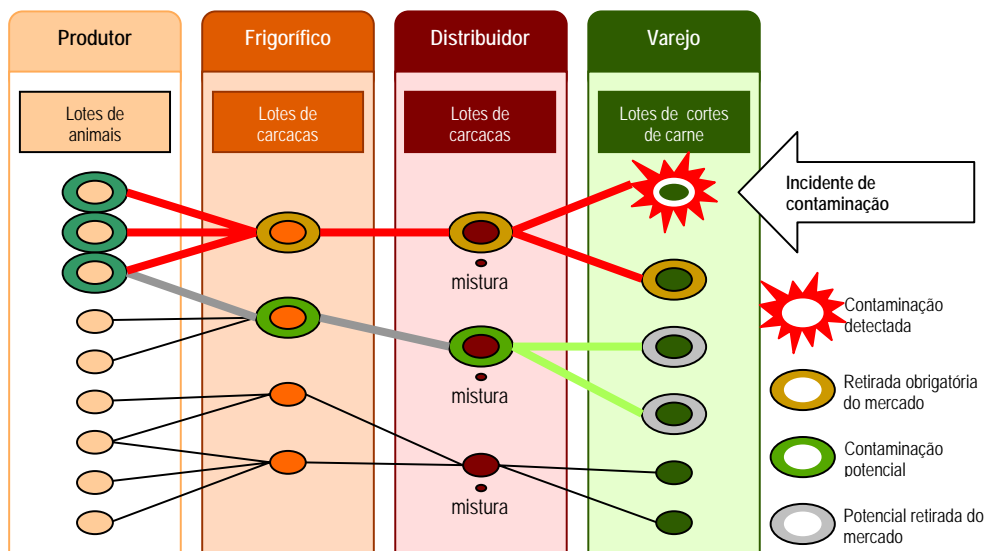


Figura 07: Identificação da fonte de contaminação de um produto e sua trajetória
Fonte: Bantham e Oldham (2003).

Neste sentido, pode-se dizer que a cadeia de valor agroalimentar está tornando-se cada vez mais sofisticada, principalmente na maneira como as informações sobre os alimentos são coletadas e transferidas entre os agentes. As inovações em *hardware* e *software* que visam monitorar produtos individuais do campo à prateleira, estão sendo usadas também para identificar matérias-primas apropriadas para as plantas industriais, bem como coletar os atributos dos produtos e transmitir estas informações a montante e jusante na cadeia de valor. Em todos os pontos da produção e de processamento, os dados são coletados e gravados, criando uma história eletrônica da vida do produto.

De acordo com as idéias de Bantham e Oldham (2003) as soluções da tecnologia permitem às companhias interconectar os sistemas da produção, processamento e empacotamento, ligando números individuais da unidade, do grupo e de lote, de modo que a identidade do produto seja retida da produção durante todo o processo. Os sistemas são customizados de modo que os produtores e os processadores individuais trabalhem em um ambiente padronizado. Isto permite diminuir custos, melhoram a qualidade e aumentam a lucratividade.

2.6 A Convergência entre as Abordagens Teóricas Utilizadas e o Objeto de Estudo

Conforme mencionado anteriormente, o uso da Economia das Convenções (EC) no setor agroalimentar tem como uma forte tendência de estudo as experiências alternativas de produção local, onde as especificidades dos produtos ganham importância. Nesse sentido, vários estudos abordam a agricultura alternativa, os produtos coloniais, turísticos e os produtos com certificação de origem. Segundo Lassaut e Silvander (1997), percebe-se que a peculiaridade de uma determinada região mobiliza recursos heterogêneos como: a tradição, o conhecimento tácito, as relações de confiança, as características naturais do território, etc. Esses recursos, conhecidos por “específicos”, geram atributos específicos ao produto, e constroem as bases de justificação na construção das convenções. Para tanto, a definição destes atributos supõe a existência de uma coordenação entre um grande número de agentes, onde as negociações de regras e normas definem a construção social do mesmo.

Dentro desta lógica de raciocínio, o SIAL, que não possui um conteúdo meramente geográfico, mas também um espaço construído por ações coletivas, marcadas por questões culturais e regulado institucionalmente, se presta perfeitamente para o uso da abordagem convencionalista, principalmente no que se refere ao mundo doméstico de produção. No SIAL deve existir uma interação entre território e a cadeia produtiva de um determinado alimento. É nessa ótica que os recursos específicos ganham notoriedade, principalmente, no que se refere à imagem que o território representa em termos de diferenciação (REQUIER-DESJARDINS, 2002).

Sendo assim, fica evidente a importância dos “recursos estratégicos” de um território na diferenciação de um produto, o que nos remete para a abordagem da teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV). Nesta teoria, como discutido anteriormente, as empresas buscam diferenciar-se através dos recursos. Se os recursos disponíveis são específicos (raros, escassos, especializados) e

capazes de agregar valor aos produtos finais, eles podem gerar um diferencial competitivo (BARNEY, 1999).

Nesse sentido, a cooperação entre um determinado grupo de empresas, localizados geograficamente próximos, aliado a alta especificidade dos recursos presentes no território, são elementos importantes para criar oportunidades e novos espaços para a atuação das organizações frente ao ambiente competitivo e globalizado. Entretanto, estes recursos necessitam de um eficiente sistema de coordenação (através da elaboração coletiva de regras e normas) para serem capazes de agregar valor aos produtos finais e gerar um diferencial competitivo (REQUIER-DESJARDINS, 1999; THEVÉNOT, 1989; BARNEY, 1991). Como se percebe, existe uma convergência entre as três teorias, o que fundamenta a utilização conjunta das mesmas para a criação do *framework* proposto neste estudo.

A preocupação em ofertar um produto diferenciado, no qual o apelo principal está fortemente vinculada à imagem do território, permite abordar o objeto desse estudo sob a ótica dos Sistemas Agroalimentares Locais. Os ativos estratégicos territoriais que existem na região do Pampa, capazes de permitir a produção de uma carne diferenciada, conduzem a uma discussão sustentada na Visão Baseada em Recursos. Entretanto, os clássicos problemas de falta de cooperação e coordenação entre os agentes necessitam ser equacionados, remetendo-nos para a aplicação da Teoria das Convenções. Desta forma, fica evidente, também, a convergência entre estas três teorias com o objeto de estudo deste trabalho (figura 08).



Fonte: elaborado p/ autor.

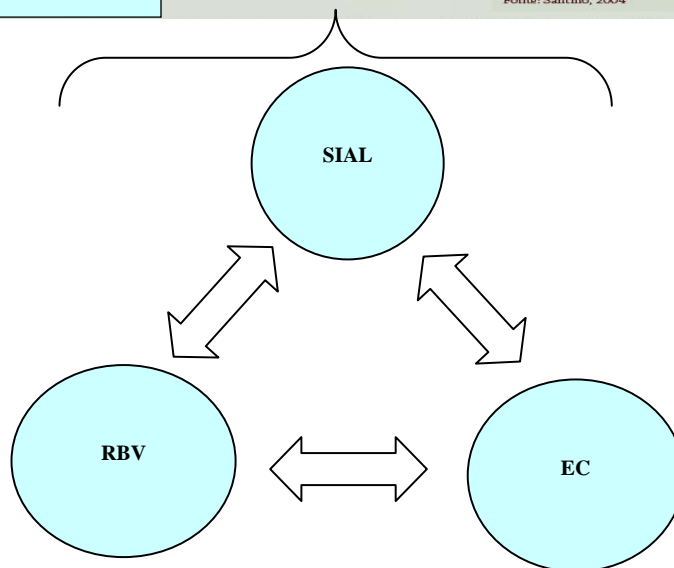


Figura 08: Convergência entre abordagens teóricas e objeto de estudo

Fonte: elaborado pelo autor.

2.7 O FRAMEWORK DA CONSTRUÇÃO SOCIAL DE VANTAGENS COMPETITIVAS EM SISTEMAS AGROALIMENTARES LOCAIS

Nesse capítulo será apresentado o construto teórico da pesquisa. O ponto de partida para a construção do *framework*, se dá através do entendimento de a peculiaridade de que uma determinada região mobiliza recursos heterogêneos como a tradição, o conhecimento tácito, as relações de confiança, as características naturais do território, etc. Esses recursos, também conhecidos por “ativos estratégicos territoriais (AET)”, geram atributos específicos ao produto (qualidade), podendo gerar vantagens competitivas, e constroem as bases de justificação na construção das convenções. Para tanto, a definição destes atributos supõe a existência de uma coordenação entre um grande número de agentes, onde as negociações de regras e normas definem a construção social de vantagens competitivas.

Num segundo momento, para verificar as condições necessárias para criar uma Convenção Social de Qualidade, capaz de gerar vantagens competitivas sustentáveis para os agentes do SIAL, mediante a coordenação eficiente dos seus AET, optou-se por aprimorar o *framework* desenvolvido por Barjolle e Sylvander (2002) e apresentado anteriormente na figura 03. Mais especificamente, das quatro etapas do modelo, buscou-se aprimorar a etapa referente às **ações coletivas** (figura 09).

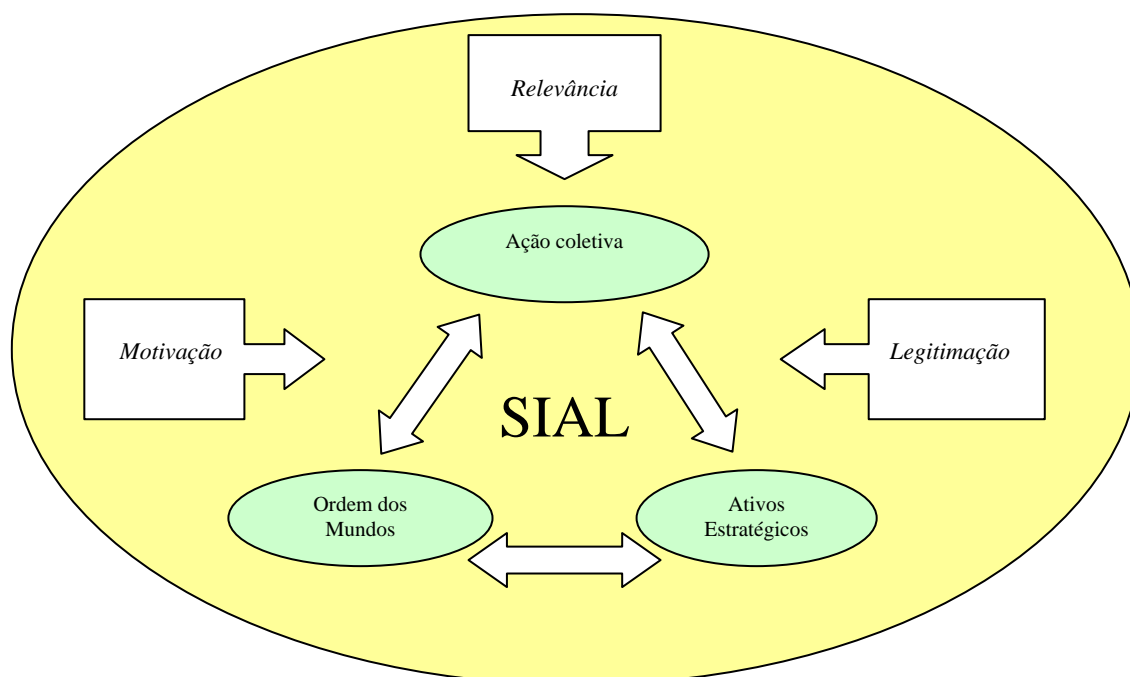


Figura 09: Framework Construção Social de Vantagens Competitivas em Sistemas Agroalimentares Locais

Fonte: Proposta do autor como resultado da pesquisa realizada.

O *framework* proposto busca analisar, primeiramente, a **motivação** dos agentes a desenvolverem um projeto em cooperação, que pode ser originária de uma crise econômica ou social, ou então muitas vezes, de uma antecipação a certas crises ambientais. Esta se segue de uma análise sobre a **relevância** da execução do projeto, ou seja, se o mesmo possui uma demanda definida e se é viável economicamente. Existindo respostas positivas para estas duas etapas, parte-se para a etapa do estabelecimento das **ações coletivas**.

Nesta etapa, primeiramente identifica-se os AET presentes no SIAL. Esses ativos são responsáveis pelo estabelecimento de relações entre os agentes na construção da qualidade do produto. As particularidades sobre a categorização e atributos dos recursos sob o enfoque da RBV discutidos anteriormente, na revisão bibliográfica, proporciona indicativos para se entender a criação de valores capazes de originar vantagens competitivas sustentáveis para as organizações. É

por isso que se enfatiza a necessidade de identificação dos AET envolvidos nas operações, bem como os atributos que os diferenciam.

O princípio de base da Visão Baseada em Recursos aborda que a firma é um conjunto de recursos, cuja forma de utilização produtiva depende da visão estratégica de seus gestores, a serem corretamente mobilizados para gerar vantagens competitivas sustentáveis. Contudo é comum ao se operacionalizar a noção, identificar isoladamente os recursos para encontrar os fatores de sustentação estratégica.

A busca atende a necessidade de analisar como os recursos influenciam no desempenho da firma, mas por outro lado, restringe uma análise integrada destes fatores. O que se verifica então é a perda da noção de interação entre os recursos destacados. Esta perda para Black e Boal (1994) corresponde ao desafio de entender a função das relações, o sentido da configuração que depende da trajetória da firma para a construção das vantagens competitivas sustentáveis. Nesse sentido, a questão do relacionamento é fundamental, tanto em termos de estrutura como na composição social em diferentes escalas analíticas de tempo e espaço (NOHRIA, 1992; POWEL; SMITH-DOER, 1994).

Desta forma, a ação coletiva relativiza a ênfase da aplicação da RBV focada na firma individual, proporcionando a ponte para a interação entre os recursos, seus fatores de sustentação estratégica e as relações sociais. O que se quer destacar é a importância da coletividade em determinadas regiões na promoção da complementaridade dos recursos, sendo a mesma articulada de maneira prática. De modo mais abrangente, a disposição, a apropriação e o uso coletivo potencializam a interação entre os recursos no sentido da idéia original de Penrose, *do pacote único*, sendo estes postos em prática para alcançar vantagens competitivas sustentáveis e o almejado sucesso para as organizações. Nesse sentido, a tipologia desenvolvida por Fensterseifer e Wilk (2004) para a categorização e avaliação de recursos – sistêmicos, singular, restrito - em *Clusters*, torna-se pertinente nesta etapa do *framework*.

Após categorizar e avaliar os ativos estratégicos territoriais presentes no SIAL, o próximo passo consiste na visualização da forma como estes ativos são gerenciados pelos agentes, ou seja, como os agentes protegem e exploram os AET, para que sejam capazes de se complementarem e, conseqüentemente, agregar valor aos produtos finais, gerando um diferencial competitivo.

Para tanto, a teoria das convenções sugere que o preço é a principal forma de gerenciamento de um SIAL se não existir uma incerteza sobre a qualidade do que está sendo transacionado. Se esta for a situação, diferenças de preço serão equacionadas com a qualidade. É esta característica que a EC chama de **coordenação de mercado**. Quando o preço sozinho não consegue valorar a qualidade, os agentes criam convenções de qualidade, que conduz a outras formas de coordenação.

Na **coordenação doméstica** a incerteza sobre a qualidade é resolvida através da confiança, ou seja, através da predominância das relações de longo prazo entre os atores, o qual aumenta a reputação dos produtos. Na **coordenação industrial**, incertezas sobre a qualidade são resolvidas através de ações externas, ou seja, através de certificações, inspeções, padrões, normas, etc. No que se refere à **coordenação de opinião**, a qualidade é resolvida mediante o conceito de reputação, ou seja, os objetos são apreciados mediante o estabelecimento de marcas e apelações geográficas. Nesse caso, a identidade de um produto é garantida ou institucionalizada na repetição da história da região ou país ou da marca. A **coordenação inspirada** é responsável por proporcionar a aprendizagem organizacional no SIAL, pois através desta forma de organização, pode-se aumentar o conhecimento, gerar inovações tecnológicas e agregar valores não-codificáveis. Por fim, a **coordenação cívica**, onde a identidade de um produto é relatada face ao seu impacto na sociedade ou no ambiente. Existe aqui um acordo coletivo para o bem estar.

A última etapa do *framework* diz respeito à **legitimação** da convenção de qualidade. A convenção de qualidade para ser legitimada precisa de um aparato legal e institucional: registro e proteção da marca do produto, negociação das condições de produção e da área geográfica, legitimação das ações coletivas desenvolvidas pelo sistema operacional.

Sendo assim, o *framework* da *Construção Social de Vantagens Competitivas em SIAL* contribui para o entendimento de que a eficiência do SIAL se dá através do vínculo entre produto, território e inovação, propiciado pelos processos de ação coletiva. Um SIAL pode ser caracterizado por diversas formas de coordenação em suas diferentes etapas, e até num mesmo segmento, ao mesmo tempo em que as convenções da qualidade permitiriam explicar a combinação dessas formas de coordenação dentro de uma maneira integrada de governança, que, por si mesma, pode ser contestada e responder a mudanças, re-definição e re-negociação. Assim, a qualidade poderia explicar ou determinar diversas formas de coordenação em diferentes elos de um arranjo produtivo.

Num SIAL que é caracterizado por uma dominância de convenções de qualidade industrial e de mercado, a governança geralmente é feita pelos compradores, ou seja, pelas grandes marcas do varejo, que determinam a forma como os recursos estratégicos serão tratados ao longo da cadeia de produção. Já num SIAL que é caracterizado por convenções cívicas, o comprador de produtos “éticos” e/ou grupos civis exercem um papel importante na coordenação dos recursos ao longo da cadeia. Certificadores e auditores também exercem um papel importante na negociação da demanda dos compradores em relação à possibilidade de padronização da produção. Nesse sentido, o processo de certificação e codificação, bem como a economia de escala, facilita a emergência de convenções mercado-industrial. Isto leva à percepção de que este tipo de SIAL tem se tornado nos últimos tempos cada vez mais conduzido pelos compradores. Num SIAL onde as convenções são

domésticas, existe um baixo nível de direcionador de recursos. Em outras palavras, uma pequena divisão funcional dos recursos é exercida além das relações imediatas entre vendedores e compradores. Esses SIAL's são (1) locais, ou associadas à história de um local (local, regional, sistemas de indicação geográfica, etc), e /ou (2) requer interações repetidas e construção de confiança (PONTE; GIBBON, 2005).

Um SIAL pode ser considerado mais ou menos articulado dependendo de quais as convenções de qualidade – ou combinações de convenções – estão presentes ao longo da cadeia. Estas dinâmicas estariam vinculadas à legitimidade das formas de governança do SIAL, isto é, à aceitação dos modelos de organização dos recursos da firma e da coordenação dos recursos inter-firmas. Nesse sentido, a teoria das convenções abriria mais o escopo identificando quem coordena, governa ou conduz o SIAL, e configurando como ele está sendo conduzido estrategicamente.

Por fim, as vertentes teóricas que compõem esse *framework*, quando trabalhadas conjuntamente, impõem um aspecto dinâmico no processo de convenção social de qualidade criada para um produto agroalimentar. O aprofundamento teórico sobre a construção social do conceito de coordenação e sua relação com as estratégias competitivas permite um melhor entendimento sobre a sustentabilidade dos arranjos produtivos.

Sendo assim, várias situações vislumbram-se para que seja analisada a adequação teórico-empírica deste *framework*. Por exemplo, a Indicação de Procedência da Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional, o Vinho do Vale dos Vinhedos (Brasil); O Programa de Carne Natural Certificada do Uruguai; o Programa Carne Orgânica (Uruguai); O Programa Carne Natural da Argentina; Denominação de Origem *Maine Anjou* (França); a Indicação Geográfica *Vacca Maremmana* (Itália), entre outros diversos, são casos concretos das vantagens auferidas pela ação coletiva.

3 METODOLOGIA

3.1 DESENHO DA PESQUISA

A realização desta pesquisa constou de três fases, assim denominadas: Fase I – Delimitações Teóricas da Pesquisa (já apresentados); Fase II – Desenvolvimento e Operacionalização da Pesquisa; Fase III – Resultados Finais. Visando uma melhor compreensão das ações que foram seguidas para realizar a pesquisa, optou-se por representá-la graficamente na figura 10.

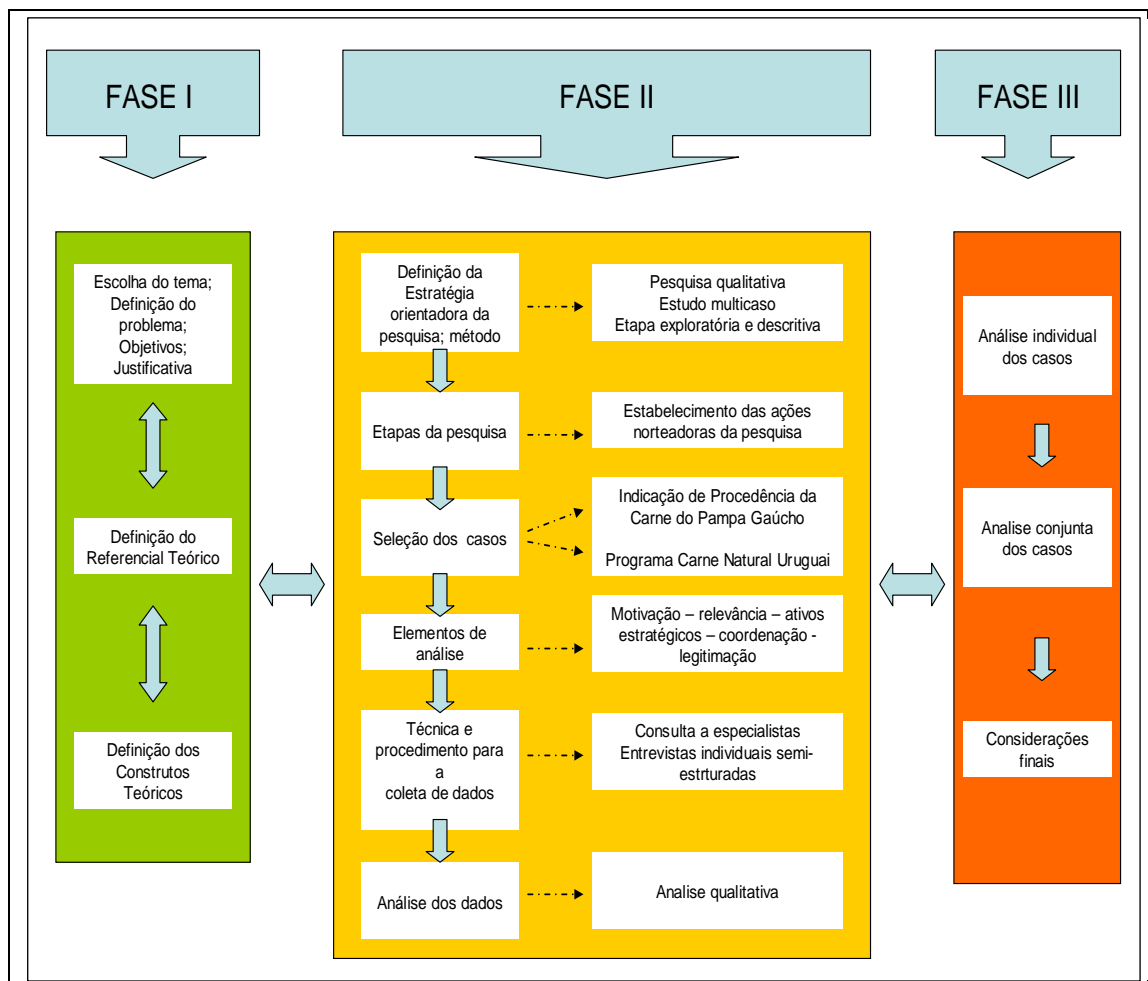


Figura 10: Desenho da pesquisa
 Fonte: elaborado com base na pesquisa

3.2 ESTRATÉGIA ORIENTADORA DA PESQUISA E MÉTODO

A presente pesquisa caracteriza-se por qualitativa, haja vista possibilitar um melhor entendimento e compreensão do fenômeno analisado, principalmente pelo carácter inovador da temática abordada, onde o assunto sobre as convenções de qualidade ainda é relativamente pouco explorada no meio acadêmico brasileiro, especialmente no que se refere à realização de trabalhos empíricos. A pesquisa qualitativa é basicamente aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade. Ao invés de estatísticas, regras e outras generalizações, a qualitativa trabalha com descrições, comparações e interpretações. A pesquisa qualitativa é mais participativa e, portanto, menos controlável. Os participantes da pesquisa podem direcionar o rumo da pesquisa em suas interações com o pesquisador (MALHOTRA, 2001).

As principais características dos métodos qualitativos são: a imersão do pesquisador no contexto e a perspectiva interpretativa de condução da pesquisa; o pesquisador é um interpretador da realidade; os dados são qualitativos; existem descrições detalhadas de fenômenos, comportamentos; citações diretas de pessoas sobre suas experiências; trechos de documentos, registros, correspondências; gravações ou transcrições de entrevistas e discursos; dados com maior riqueza de detalhes e profundidade; interações entre indivíduos, grupos e organizações; são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social ou não; tende à quantificação. Para aprender métodos qualitativos é preciso aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas (MALHOTRA, 2001; TRIVIÑOS, 1987).

Tendo esse estudo uma função de carácter exploratório de um fenômeno que não é suficientemente conhecido, no caso a Construção Social da Qualidade em Sistemas Agroalimentares Locais, a pesquisa caracteriza-se como exploratória. Segundo Tripodi et al. (1975), o estudo exploratório tem por objetivo “fornecer uma quadro de referência que possa facilitar o processo de dedução de questões pertinentes na investigação de um fenômeno”. A partir dessa exploração, é possível ao pesquisador a formulação de conceitos e hipóteses a serem aprofundadas em estudos posteriores (TRIPODI et al., 1975). Sabe-se que os estudos exploratórios proporcionam uma maior flexibilidade na busca informações sobre determinado problema, visando torná-los mais claro, e possibilitando a construção de novas idéias sobre o tema abordado (GIL, 1999).

Triviños (1987) afirma que os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar a sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior

conhecimento para em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental. Outras vezes, deseja delimitar ou manejar com maior segurança uma teoria cujo enunciado resulta demasiado amplo para os objetivos da pesquisa que tem em mente realizar. Pode ocorrer também que o pesquisador, baseado numa teoria, precise elaborar um instrumento, uma escala de opinião, por exemplo, que cogita num estudo descritivo que está planejando. Então o pesquisador planeja um estudo exploratório para encontrar os elementos necessários que lhe permitam, em contato com determinada população, obter os resultados que deseja.

Dentre os tipos de pesquisa qualitativa, destaque para o estudo de caso, o qual é caracterizado por um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que é analisada profundamente. A presente pesquisa utilizará o estudo de caso múltiplo, haja vista existirem casos diferenciados a serem estudados, procedimento justificável pelo caráter exploratório da pesquisa (TRIPODI et al., 1975). De acordo com Yin (1994), a opção de estudo de caso como estratégia de pesquisa se justifica quando o estudo focaliza o âmbito das decisões, isto é, tentam esclarecer o motivo pelo qual as decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados encontrados.

Segundo Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. De acordo com Yin (1981), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. O estudo de caso vem sendo utilizado cada vez mais pelos pesquisadores sociais com diferentes propósitos, tais como: a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

A literatura sobre estudos de Sistemas Agroalimentares Locais, Economia das Convenções e Visão Baseada em Recursos mostra que diversos métodos de busca de informações e análise têm sido empregados. A diversidade de objetivos dos estudos e a multiplicidade de questões relacionadas aos mesmos, impedem uma recomendação universal de opção metodológica para a busca de informações. Neste contexto, buscou-se a construção de etapas de pesquisa para que os objetivos desse estudo possam ser alcançados, quais sejam: levantamento de dados primários, levantamento de dados secundários, identificação de agentes chave, estruturação de roteiros de entrevistas, coleta e análise de dados.

A figura 11 representa a estrutura analítica criada para nortear as ações dessa pesquisa, onde os objetivos são apresentados e relacionados como os seus respectivos procedimentos analíticos.

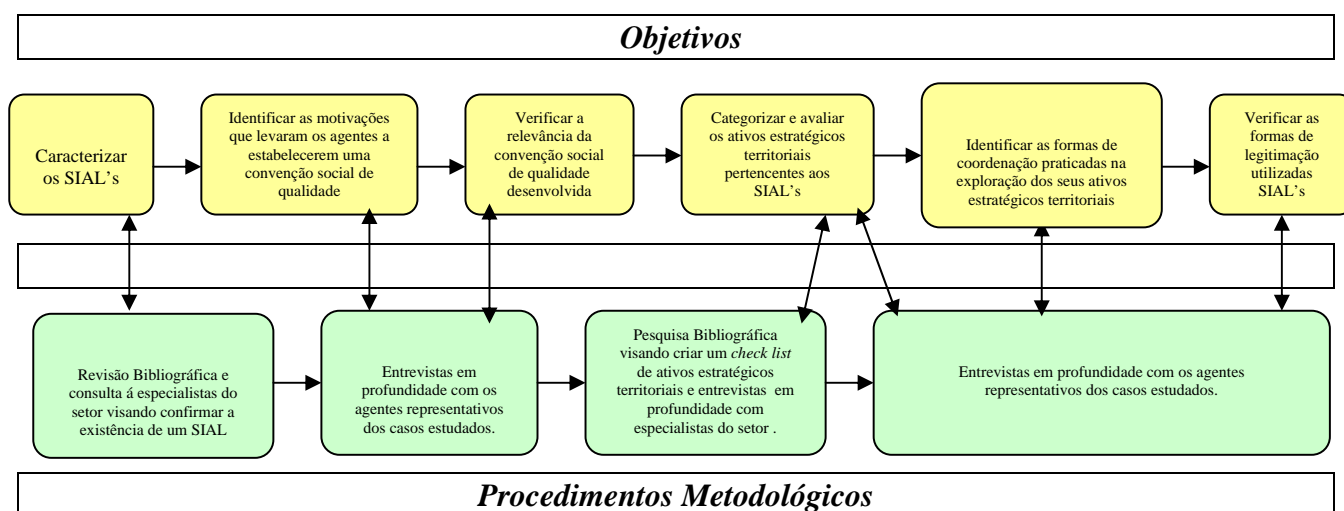


Figura 11: Estrutura analítica da pesquisa

Fonte: elaborado com base na pesquisa.

3.4 SELEÇÃO DOS CASOS

Os casos estudados dizem respeito ao processo Construção Social de Vantagens Competitivas em Sistemas Agroalimentares Locais - SIAL. Mais especificamente, foram estudados dois casos existentes na Pecuária de Corte do Brasil e Uruguai. Esses casos foram escolhidos, primeiramente, devido as características de similaridade existente entre os SIALs onde os mesmos

estão situados, qual seja, o Bioma Pampa ou Campos Sulinos. O Bioma Pampa (figura.12) estende-se por boa parte do Rio Grande do Sul, seguindo pela Argentina e pelo Uruguai. É um Bioma único no mundo, onde as semelhanças existentes entre os países são grandes, principalmente no que se referem aos campos, as espécies de plantas e de animais, bem como as expressões socioculturais das populações associadas ao Pampa (PICOLI; SCHNADELBACH, 2007). Outro fator de escolha foi a similaridade existente quanto ao desenvolvimento de um “bem comum”, no caso a carne produzida nos Sistemas Agroalimentares do Pampa, através de regras que definem um comportamento individual coerente com um dado quadro coletivo. O objetivo dos dois casos escolhidos é a construção coletiva de vantagens competitivas sustentáveis no mercado de carnes mediante a diferenciação de seus produtos.



Figura 12: Delimitação da Região do Pampa
Fonte: Picoli e Schnadelbach (2007).

O primeiro caso diz respeito a **Indicação de Procedência da Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional** situado (figura 14) na região da Campanha do Estado do Rio Grande do Sul (27°S to 33° S 49° W to 57°W).



Figura 13: Logo do Programa
 Fonte: APROPAMPA (2007)

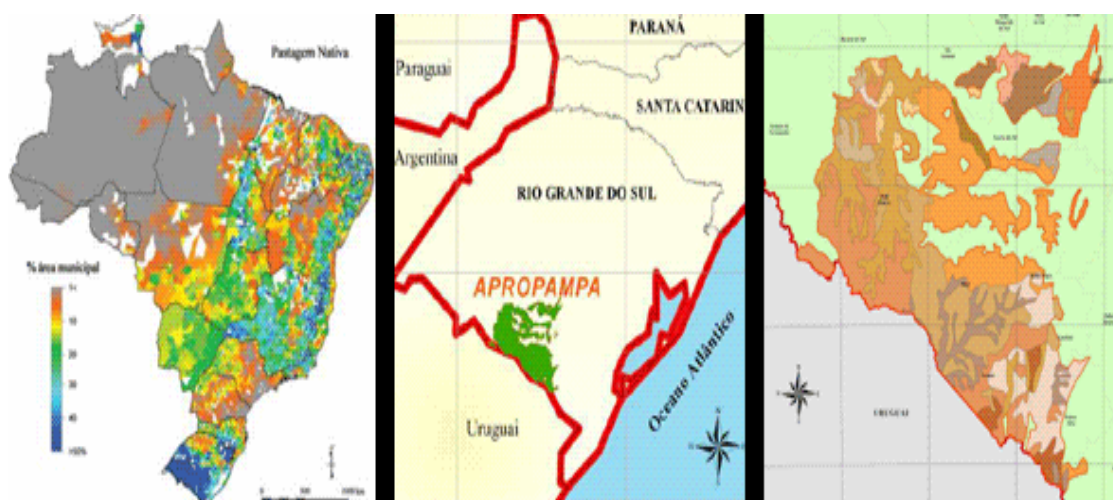


Figura 14: Mapa da área de produção do “Pampa Gaúcho da Campanha Meridional”
 Fonte: APROPAMPA (2007).

O outro caso estudado foi o **Programa de Carne Natural Certificada do Uruguai – PCNCU**, um programa nacional de produção de carne de alto valor agregado, legitimado por uma *marca – Pais* (figura15), e que se encontra dentro da área (33 00 S, 56 00 W) de abrangência do Pampa (figura 16) .



URUGUAYAN CERTIFIED NATURAL MEAT

Figura 15: Logo do PCNCU

Fonte: I.N.A.C (2007).

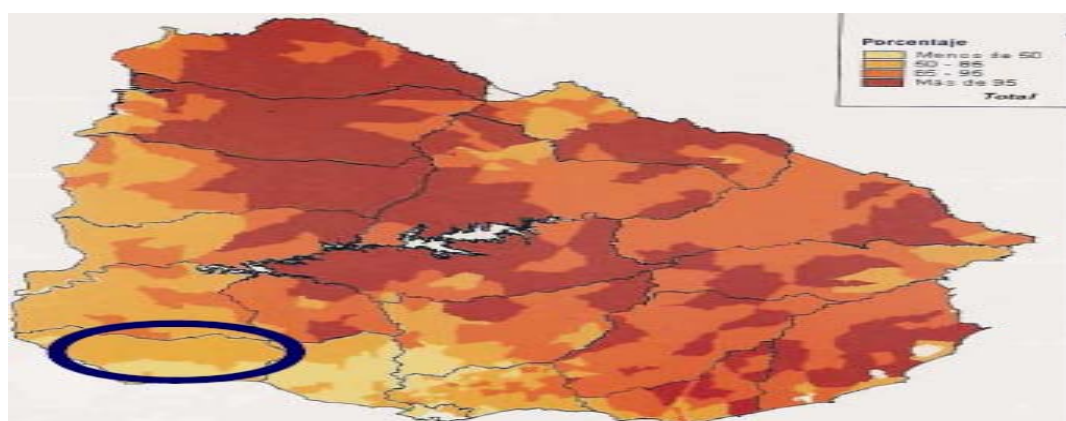


Figura 16: Área demarcada onde se situa a produção pecuária do Programa

Fonte: INIA (2007).

3.5 ELEMENTOS DE ANÁLISE

A partir da base teórica apresentada no capítulo 02 buscaram-se elencar os elementos de análise que serviram para construção do instrumento de coleta de dados. A figura 17 mostra os elementos que foram investigados em cada uma das etapas do *framework* da Construção Social de Vantagens Competitivas em Sistemas Agroalimentares Locais.

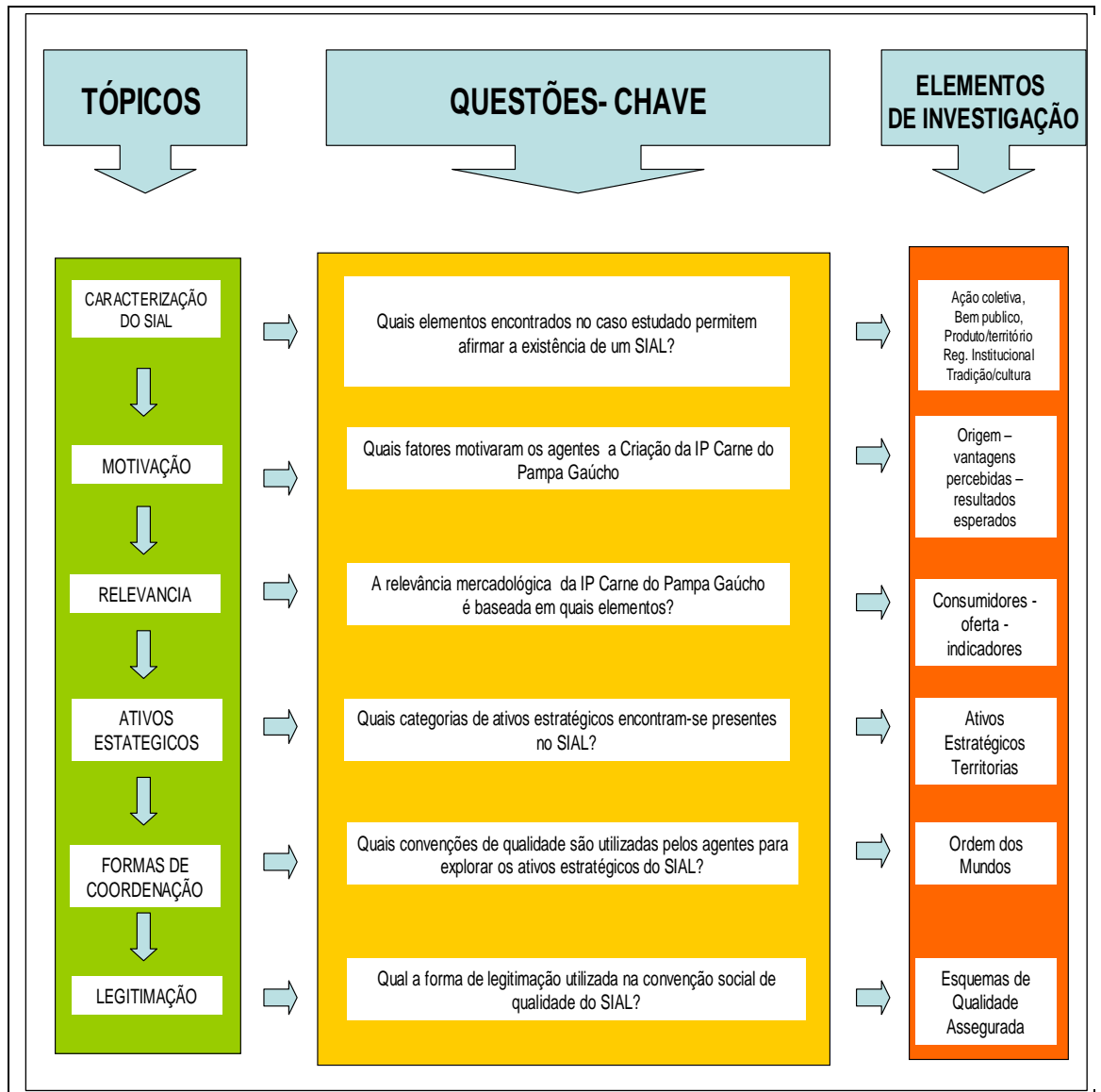


Figura 17: Elementos de Investigação nas etapas do *framework*.

Fonte: elaborado pelo autor.

3.6 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada em duas etapas: a) consulta a especialistas da cadeia da carne bovina; b) entrevista em profundidade com os agentes dos SIAL's. Na primeira etapa selecionaram-se um grupo de especialistas, no Brasil e no Uruguai, para que identificassem a existência de um SIAL nos casos estudados. Para tanto, primeiramente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica visando identificar a presença de um SIAL nas regiões estudadas. Para tanto, utilizou-se os

elementos de análise referentes ao SIAL e definidos no capítulo anterior. Após, consultou-se o grupo de especialistas, composto por lideranças do setor, pesquisadores, empresários e *experts*, visando corroborar a pesquisa realizada. Os especialistas também foram solicitados a identificarem os ativos estratégicos territoriais presentes nos SIAL's. Para tanto, eles receberam uma lista preliminar de ativos estratégicos (ANEXO 01), elaborada com base numa pesquisa bibliográfica previamente realizada. Os especialistas classificaram os ativos quanto aos seus atributos estratégicos, o que gerou uma nova lista, que foi novamente repassada ao grupo visando sua validação.

Na segunda etapa realizou-se uma entrevista em profundidade com os integrantes que compõem o SIAL's da pecuária de corte no Brasil e Uruguai para que julgassem o grau de desenvolvimento de cada ativo. Buscou-se assegurar que estes entrevistados também pudessem relatar com clareza e objetividade todas as atividades desde a formação do arranjo produtivo. A partir dos elementos de análise estabelecidos anteriormente, utilizou-se um roteiro de tópicos (ANEXO 02), sem obedecer a uma estrutura formal (LAKATOS; MARCONI, 2001). 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).

No caso da **IP Carne do Pampa Gaúcho**, foram feitas 08 entrevistas com membros do Conselho Regulador de Indicação Geográfica, conselho esse representado por produtores, indústria, varejo, consumidores, associação de raças e Instituições de pesquisa. As entrevistas foram feitas na cidade de Bagé / RS, nos dias 23 e 24 de julho de 2007, durante o 4º SEMINÁRIO DE PECUÁRIA DE CORTE – PRODUZA MAIS TERNEIROS. O tempo médio de cada entrevista foi de 60 minutos.

No **Programa de Carne Natural Certificada do Uruguai**, foram feitas 04 entrevistas com agentes que compõem o Programa, quais sejam: 01 produtor, 01 diretor comercial de uma indústria frigorífica, 01 representante de certificadora e 01 representante do Instituto Nacional de Carnes (I.N.A.C) do Uruguai. As entrevistas foram feitas em Montevideu / UY, no dia 20 de julho de 2007, durante o Seminário Internacional DESAFÍOS TECNOLÓGICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES

DE LA CADENA CÁRNICA VACUNA PARA LOS PAÍSES DEL MERCOSUR AMPLIADO. O tempo médio de cada entrevista durou 60 minutos.

Quanto à escolha do número de entrevistados dessa pesquisa (12 entrevistados), Minayo (1999) afirma que o critério de representatividade da amostragem na pesquisa qualitativa não é numérico como na pesquisa quantitativa. Este número não deve ser muito grande, mas deve ser suficientemente pequeno de forma a permitir que o pesquisador seja capaz de conhecer bem o objeto de estudo. A quantidade de pessoas entrevistadas deve permitir que haja a reincidência de informações ou saturação dos dados, situação ocorrida quando nenhuma informação nova é acrescentada com a continuidade do processo de pesquisa. Na verdade há a necessidade de um maior aprofundamento e abrangência da compreensão. Então, para esta abordagem, o critério fundamental não é o quantitativo, mas sua possibilidade de incursão. Ou seja, é essencial que o pesquisador seja capaz de compreender o objeto de estudo. Para o mesmo autor acima citado, pode ser considerada uma amostra ideal aquela que reflete as múltiplas dimensões do objeto de estudo. A amostragem boa é, portanto, aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas definições.

Sendo assim, os entrevistados selecionados nesta pesquisa podem ser considerados representativos, pois apresentam as mesmas características gerais da população da qual foram extraídos, além de terem sido indicados por especialistas como estratégicos para a obtenção das informações necessárias ao entendimento da totalidade dos casos estudados, haja vista terem participado desde o início da elaboração dos projetos.

Em ambos os casos os entrevistados foram argüidos sobre os aspectos que motivaram a criação da convenção social de qualidade, bem como a relevância econômica e social que o mesmo possui. Também se questionou sobre as atividades desenvolvidas para a criação dos atributos específicos da carne (qualidade), onde se buscou identificar como os agentes coordenam seus ativos estratégicos territoriais. Por último se questionou como se deu o processo de legitimação.

3.7 ANÁLISE DOS DADOS

Após a transcrição das entrevistas, os resultados foram descritos e analisados no seu conteúdo, considerando os elementos previamente definidos para a investigação. Os casos foram analisados de forma padronizada e individual.

Primeiramente, ocorreu uma caracterização do SIAL, o que permitiu confirmar a existência de SIAL's em ambas as regiões, bem como uma descrição da concepção dos casos estudados. Após foram analisadas as motivações que levaram os agentes a estabelecerem uma convenção de qualidade, as formas de legitimação adotadas e a relevância mercadológica das convenções sociais de qualidade.

Num segundo momento, identificaram-se os ativos estratégicos territoriais capazes de gerar, para cada SIAL, os recursos potenciais à criação de vantagens competitivas sustentáveis. Depois de identificados os ativos estratégicos territoriais, os mesmos foram categorizados em *sistêmicos, restritos e singulares*, conforme modelo proposto por Fensterseifer e Wilk (2004), bem como se identificou os fatores de sustentação estratégica vinculados a cada AET. Verificou-se, também, o grau de desenvolvimento dos ativos no SIAL – *desenvolvido; em desenvolvimento; não desenvolvido*. O quadro 04 sintetiza essas questões.

Elemento classificável	Categorização dos AET	Fator de Sustentação Estratégica	Grau de desenvolvimento
Ativo Estratégico Territorial	Singular – Restrito - Sistêmico	atributos dos AET	Desenvolvido / Em Desenvolvimento / Não Desenvolvido

Quadro 04: Esquema de classificação dos ativos estratégicos territoriais identificados nos SIAL's

Fonte: Elaborado com base na pesquisa.

Em seguida, identificaram-se como os agentes dos SIAL's coordenam seus ativos estratégicos territoriais. Isso foi feito em duas etapas, primeiramente, analisou-se a relação entre cada forma de coordenação (Doméstica; Mercado; Industrial; Cívica; Inspirado; Opinião) encontradas nos SIAL e as convenções de qualidade criadas em torno dos AET. Na segunda etapa buscou-se verificar a compatibilidade entre a Visão Baseada em Recursos e a Teoria das Convenções para a complementaridade dos AET. O que se pretendeu com isso foi identificar as formas compósitas de coordenação presentes e como elas proporcionam a complementaridade entre os AET. O quadro 5 apresenta uma esquematização dessas questões.

Forma de Coordenação	Convenção de Qualidade	AET envolvido
Doméstica; Mercado; Industrial; Cívica; Inspirado; Opinião	Elementos qualificadores	Sistêmico – Singular - Restrito

Quadro 05: Esquema p/ relacionar as formas de coordenação e as convenções de qualidade criadas em torno dos AET

Fonte: Elaborado com base na pesquisa.

Por fim, apresentaram-se as implicações estratégicas para a Construção Social de Vantagens Competitivas nos casos estudados, onde se procurou identificar em cada etapa do *framework* os pontos fortes e fracos de cada caso estudado, como sugerido por Sylvander et al. (2006), bem como suas semelhanças e diferenças. O quadro 06 foi construído objetivando uma melhor compreensão sobre o que se pretendeu realizar.

ETAPAS FRAMEWORK	IP Pampa Gaúcho	Programa Carne Natural
Motivação	+ / -	+ / -
Relevância	+ / -	+ / -
Ações Coletivas	+ / -	+ / -
Legitimação	+ / -	+ / -

Quadro 06: Esquema p/ identificar pontos fortes e fracos nas etapas do *framework* proposto

Fonte: Adaptado de Sylvander et al. (2006).

4 RESULTADOS

4.1 ESTUDO DE CASO NA IP CARNE DO PAMPA GAÚCHO

Esta seção está composta de duas partes. Primeiramente, caracteriza-se o SIAL na Região da Campanha do Rio Grande do Sul, num segundo momento descreve-se como está sendo conduzido o processo de *Construção Social das Vantagens Competitivas no SIAL da Região da Campanha do Rio Grande do Sul*. Para uma visualização prévia das questões que foram trabalhadas no decorrer do capítulo, bem como os principais resultados encontrados, buscou-se desenvolver a figura 18.

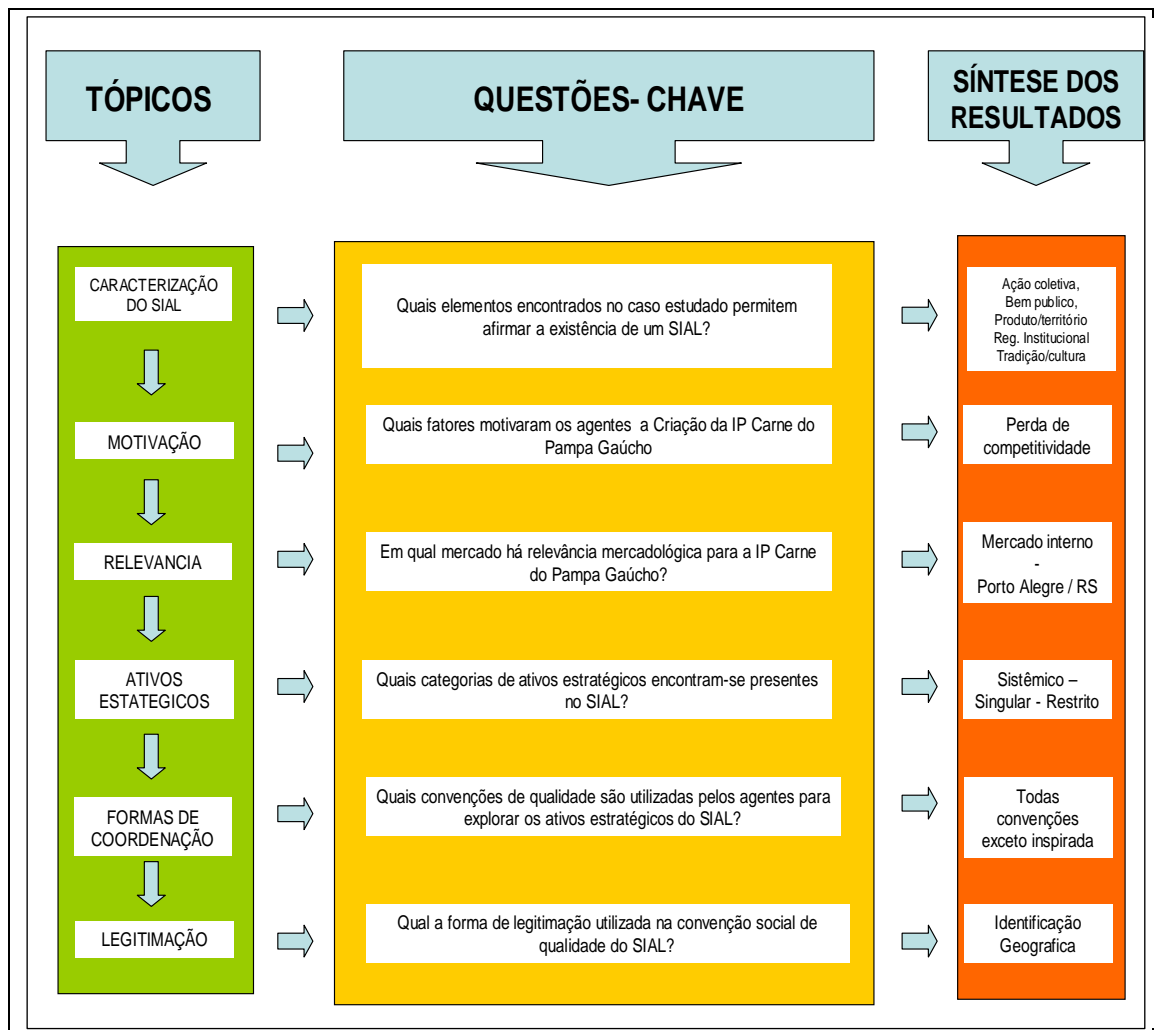


Figura 18: Esquema representativo do capítulo

Fonte: elaborado com base na pesquisa.

4.1.1 Caracterização de um SIAL na Região da Campanha do Rio Grande do Sul

As características delimitadas na metodologia deste trabalho, quando visualizadas “*in loco*” permitem afirmar a existência de um SIAL na referida região. Tal afirmação fundamenta-se nos seguintes pressupostos:

- a) **Identificação de características intrínsecas ao produto, oriundas do território e de outros ativos específicos disponíveis na região geográfica** - Tradição e cultura, ambiente preservado, produto – rebanho de qualidade reconhecida e desenvolvimento sustentável com pastagens naturais e melhoradas com manejo adequado são os principais ativos específicos encontrados na campanha meridional. Isto permite produzir uma carne diferenciada, oriunda de um boi que pasta livre no campo. A característica desta carne produzida, segundo especialistas, tem sabor específico, diferenciando-a dos outros tipos de carnes. Um dos exemplos desta diferenciação é a não necessidade do uso de temperos em seu preparo, permitindo assim o consumo uma carne mais natural;
- b) **Existência de produção coletiva de bens privados e públicos** – A carne produzida sob o selo de Indicação de Procedência “Pampa Gaúcho da Campanha Meridional” (IP Pampa Gaúcho da Campanha Meridional);
- c) **Configuração geográfica, visando identificar a formação de uma aglomeração local de pequenas empresas agroalimentares** - Atualmente existem trinta criadores, associados na APROPAMPA. Entretanto, o projeto prevê a adesão de um total de mil até junho de 2010, todos localizados dentro de uma área demarcada e georeferenciada de 1.293.500 hectares, pertencentes a 13 municípios da região da campanha meridional;
- d) **Existência de interação entre o âmbito local e global** – Indústria frigorífica com forte imagem e atuação, tanto no mercado interno como externo. A Realização anual da Exposição Feira de Animais, reconhecida internacionalmente pela qualidade dos produtos expostos, bem como a realização anual da Festa Internacional do Churrasco;

e) Existência de ações coletivas ligadas ao processo produtivo e outras que extrapolem este âmbito - A criação da APROPAMPA, uma associação, sem fins lucrativos, cultural, social e de pesquisa, formada por produtores rurais, indústria frigorífica, varejo e outros agentes ligados a cadeia da bovinocultura de corte direta ou indiretamente, e que tem como o seu principal objetivo a preservação e proteção da indicação geográfica da carne, couro e seus derivados, da região do “PAMPA GAÚCHO DA CAMPANHA MERIDIONAL”;

f) Existência de fatores sociais, culturais e históricos que criam uma identidade comum entre os produtores - Desde sua ocupação inicial pelas tribos de índios charruas e minuanos, a região da Campanha teve na atividade pecuária sua principal fonte de renda. Nos primórdios, as sesmarias deram origem às estâncias destinadas à criação extensiva de gado, onde se produzia couro, charque e lã em grandes extensões de terra. Como resultado desse sistema colonizador, a região caracteriza-se até os dias atuais pela exploração da atividade pecuária, o que permitiu a geração de um conhecimento tácito entre os produtores;

g) Existência de uma regulação institucional ligada ao setor produtivo – Regulamento técnico de qualidade da Indicação de Procedência da Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional, conforme artigo 20º do Estatuto da Associação dos Produtores de Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional – APROPAMPA.

Como se percebe, o SIAL do Pampa Gaúcho é uma forma específica de sistema produtivo caracterizado pela existência de fortes interações entre “produtos – atores – território e sistemas de inovação”. A exploração dos seus ativos estratégicos territoriais faz referência a um processo de conversão dos recursos ou das potencialidades latentes do território em possíveis “vantagens competitivas”. Nesse sentido, a ação coletiva construída pode gerar uma série de externalidades positivas na gestão dos ativos estratégicos territoriais que podem ser internalizadas no SIAL, permitindo um desenvolvimento territorial sustentável (REQUIER-DESJARDIN, 2002).

O próximo capítulo irá abordar estas questões com mais profundidade, ou seja, enfocaremos o processo de construção social de vantagens competitivas dentro do SIAL do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional.

4.1.2 A Construção Social das Vantagens Competitivas no SIAL na Região da Campanha do Rio Grande do Sul

4.1.2.1 Uma Breve Contextualização sobre o Projeto de Identificação de Procedência da Carne do Pampa Gaúcho

Como comentado anteriormente, na Região da Campanha do Estado do Rio Grande do Sul, percebe-se a existência de inúmeros ativos estratégicos disponíveis no seu território: sua vocação *ganadeira*, o privilegiado ecossistema pampa, sua base genética e os processos de produção, criação a pasto, abate humanitário, grandes extensões de campo nativo, conhecimento tácito dos produtores, pesquisa agropecuária, cultura e tradição do povo gaúcho, entre outros (MALAFAIA et al., 2007).

Estes fatores valeram, em dezembro de 2006, o reconhecimento de Indicação de Procedência da “Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional”, pelo INPI (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual). Estes tipos de creditação só foram obtidos no Brasil, pelos vinhos produzidos no Vale dos Vinhedos, como indicação de procedência do “Vale dos Vinhedos” e para a região mineira dos cerrados, tradicionalmente produtora de Café, como “Café do Serrado”. Cabe enfatizar que se entende por Indicação de Procedência, um bem originado dentro do território de um país, ou de uma região onde uma determinada qualidade, reputação ou outra característica do bem é essencialmente atribuível a sua origem geográfica (BARHAM, 2003).

O projeto da IP Carne do Pampa Gaúcho começou a ser elaborado em 2004, por meio de uma parceria entre o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Aprendizagem Empresarial), SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), FARSUL (Federação de Agricultura do Rio Grande do Sul), através do programa “Juntos para Competir”, UFRGS e EMBRAPA, além de lideranças rurais da região da Campanha Meridional. Nessa ocasião foi criada a **Associação dos Produtores de Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional – APROPAMPA**.

Na Indicação de Procedência da “Carne do Pampa Gaúcho”, foram estabelecidos como área os municípios de Bagé, Hulha Negra, Dom Pedrito, Lavras do Sul, Candiota, Pedras Altas, Aceguá e Pinheiro Machado. O objetivo do programa de carne certificada é ter um produto diferenciado, através da agregação de valor ao rebanho, possibilitando uma ampliação do mercado consumidor de carne bovina (interno e externo). As características do Bioma Pampa conferem características organolépticas na carne de forma diferenciada, fazendo com que haja uma agregação de valor a esse produto (APROPAMPA, 2007).

O selo de Indicação de Procedência da “Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional” relata o histórico do animal, sexo, genitores, local, idade, manejo, tipo de alimentação, entre outros. Também atesta o cumprimento de um conjunto de requisitos que garantem a qualidade do produto e devem ser seguidos em todos os elos da cadeia produtiva (MALAFAIA et al., 2007).

Conforme a opinião de um dos entrevistados, *“a carne gaúcha, que recebe a indicação de procedência, estará preparada para atender aos mercados interno e externo. Foram considerados, além dos requisitos compulsórios de sanidade e fitossanidade, outros que conduzem a um novo patamar de comercialização”*. Ele exemplifica: *“existe a exigência de rastreabilidade desde o nascedouro dos animais e de o rebanho ser alimentado somente com pasto nativo, a seleção de raças européias Angus e Hereford e a necessidade de ter uma carcaça tipificada para abate.”* Segundo o presidente da APROPAMPA, *“a próxima etapa para carne do pampa Gaúcho é a Denominação de Origem, que seguem as condições organolépticas”*.

4.1.2.2 Motivações para a Criação da IP Carne do Pampa Gaúcho

Como se sabe, a pecuária de corte do Rio Grande do Sul, especialmente na metade Sul do Estado, vem passando por inúmeras dificuldades para sustentar-se viável economicamente (FÜRSTENAU 2004). Os reflexos dos gargalos da cadeia, já amplamente abordados na revisão de literatura desse estudo, são percebidos, principalmente, nos resultados agroeconômicos, que na maioria das vezes são negativos, bem como uma elevada dependência de rendas não agrícolas (em especial decorrentes de arrendamentos e aposentadorias). Igualmente, os sistemas produtivos apresentam, na maioria das vezes, um valor da terra relativamente baixo, um nível de capital imobilizado baixo, uma baixa utilização de mão-de-obra e indicadores de eficiência econômica baixa ou negativa (SEBRAE/FARSUL/SENAR 2005). Percebe-se também, que o processo de globalização teve grande impacto na pecuária do Rio Grande do Sul, principalmente em face da concorrência com os países do MERCOSUL, onde muitos produtores foram excluídos do processo produtivo e muitas indústrias faliram. Segundo Faverett Filho & Lima de Paula (1997), na crise que afeta o setor há alguns anos, muitos têm sido expulsos. A rentabilidade dos segmentos mais atrasados é hoje incompatível com a sustentação precária de famílias que há gerações vivem da pecuária. Os Frigoríficos que lideraram o processo de modernização da indústria na década de 70 estão quebrados.

Percebe-se também que o estado não está conseguindo enfrentar a concorrência de alguns pólos mais recentes na criação de bovinos, como, por exemplo, os estados da Região Centro-Oeste, no que diz respeito à atividade de exportação de carne bovina, que, pelas exigências do mercado externo, requer uma maior qualificação no processo produtivo do que a produção para o mercado interno. Segundo Fürstenau (2004), enquanto a participação do Rio Grande do Sul no total de exportações em 1990 era de 22%, em 2002 caiu para menos de 6%. Esse “espaço” perdido pelo Estado foi ocupado, além de São Paulo, pelo Paraná e pelos estados da Região Centro-Oeste.

A mesma autora acima citada afirma que sendo as exportações brasileiras de carne bovina *in natura* um reflexo do grau de evolução do setor, o estado do Rio Grande do Sul seria o menos dinâmico, porque acompanhou os movimentos dos demais estados, mas sempre com menor amplitude. Mais ainda, essa falta de eficiência na produção de carne, no Estado, reflete-se numa perda de importância das vendas externas gaúchas em relação aos demais estados, já que outro movimento claramente identificado em estudos é a rapidez com que outros estados produtores ocuparam os mercados cedidos pelo Rio Grande do Sul. Nesse contexto, identifica-se claramente a falta de competitividade do Rio Grande do Sul em relação aos estados concorrentes.

Percebe-se que a estratégia de obter vantagens competitivas via custos, não se torna mais atraente para a pecuária gaúcha. Isto se deve a capacidade dos empresários de outros estados, principalmente do Centro-Oeste, em adquirirem insumos a baixo custo, possuírem processos tecnológicos superiores e disporem de escalas de produção maiores. Cabe salientar, também, que a proximidade dos grandes centros consumidores, aliado a grande capacidade de abate das plantas frigoríficas, foi um grande fator de geração de competitividade para o Centro-Oeste. A incapacidade de produzir uma carne “comoditizada” a baixo custo, para atender os grandes centros consumidores contribuiu fortemente para a perda de competitividade do Rio Grande do Sul no setor de carne bovina (BARCELLOS, 2004).

O cenário acima descrito foi o principal motivador da criação do projeto de IP da Carne do Pampa Gaúcho, corroborando com essa afirmativa um dos entrevistados cita: “*os produtores começaram a perceber que não tinham volume de produção para competir com o Brasil Central*”. Essa percepção gerou debates entre eles sobre “*como agregar valor para que o negócio pecuário pudesse ser mais rentável sem precisar competir por escala de produção, uma vez que nossas áreas são mais restritas, as propriedades são menores, e os investimentos mais escassos*”.

Sendo assim, a idéia do projeto iniciou-se em 2002, após uma comitiva do SEBRAE participar da feira de SIAL na França e ANUGA na Alemanha. Segundo os entrevistados “*naquela ocasião percebeu-se que a Europa valorizava muito a questão da indicação geográfica, que além da de origem tenha também um processo de produção controlada, ou seja, não só dizer da onde*

vem, mas como vem, e como é produzido”. Aliado a isso, “o que também chamou a atenção foi o grande movimento de consumidores que faziam degustações de carnes nos estandes do Uruguai e Argentina. O consumidor europeu presente na feira de SIAL estava impressionado com a qualidade da carne de Angus e Hereford, em contrapartida, os estandes representativos do Brazilian Beef não tinham a mesma frequência que tinham os da Argentina e do Uruguai”. Buscando entender o motivo, “tudo recaía sobre as origens do gado, da carne que estava sendo ofertada”. No retorno ao Brasil, a comitiva do SEBRAE começou a discutir com os produtores essas questões. A idéia surgiu durante uma reunião do Programa Juntos para Competir, na Associação/Sindicato Rural de Bagé, “se nós temos a mesma fauna, nós estamos dentro do mesmo Bioma em que estão o Uruguai e a Argentina por que nós não podemos diferenciar em cima disso aí?”, além disso, “o consumidor europeu está disposto a pagar 10% ou 20% a mais por um produto com indicação geográfica, porque daí envolve controle da origem, controle do sistema de produção, um grupo de produtores com relacionamento”.

Um dos entrevistados cita como exemplo outras experiências bem sucedidas de carne com indicação geográfica que serviu como motivação para o projeto, *“com a comunidade da Espanha aconteceu uma coisa interessante, num projeto da carne de Ávila, que eles estavam mal, o produtor não tinha remuneração pelo seu produto, e através da indicação geográfica da carne eles conseguiram, dentro de um ambiente comercial doméstico, promover essa carne em cima da auto-estima local de toda a comunidade, então isso veio a fazer o negócio viável e rentável, sendo assim, surgiu então à idéia do projeto IP Carne do Pampa Gaúcho. Com essa indicação, a carne gaúcha que já é conhecida internacionalmente pela qualidade genética, agora terá um novo plus com este selo, que visa valorizar a carne da região, proporcionar aos consumidores qualidade do produto e conquistar novos nichos de mercado”.*

Como ficou demonstrado, o projeto da IP teve uma forte **motivação econômica** para sua criação. Os problemas de baixa competitividade frente ao Brasil Central ficaram claramente evidenciados quando os entrevistados externaram suas motivações, esta visão é corroborada pela literatura sobre o tema. No *framework* utilizado nesse trabalho, a motivação econômica é uma das formas utilizadas para dar início à criação de uma convenção de qualidade. Este tipo de motivação foi visualizado também em outros projetos de qualidade em carnes, como por exemplo, *Viande Séchéé des Grisons, Viande Séchéé des Valais, Viande de nos Monts, Appenzeller Mostbrockli*. Nesses projetos, os problemas de ordem econômica deram-se principalmente em virtude da desvantagem de custo frente ao livre comércio e, também, face problemas de localização em áreas marginais (SYLVANDER et al., 2006).

4.1.2.3 Relevância Mercadológica da IP da Carne do Pampa Gaúcho

O crescimento da população, principalmente nos centros urbanos, gera uma necessidade crescente por alimentos, que são supridos por produtos básicos provenientes da agricultura. Além do aspecto quantitativo, surge o qualitativo, onde consumidores passam a valorizar características diferenciadas de produtos, com preocupações extras como questões referentes à preservação ambiental, qualidade de vida e aspectos relacionados à saúde. O interesse dos consumidores pela qualidade e segurança dos alimentos cada vez aumenta mais (FORSMAN; PAANANEM, 2002). É crescente a preocupação dos consumidores com as doenças transmitidas pelos alimentos (HOBBS, 2004; SYLVANDER, 1995), especialmente em carnes (MALAFAIA et al., 2007; SMITH et al., 2005; SPRIGGS; ISAAC, 2001; SPRIGGS et al., 2000).

As crises alimentares ocorridas no mercado pecuário, fizeram com que os consumidores reagissem de diversas maneiras. A reação mais imediata foi reduzir o consumo de carne bovina. A outra reação, mais demorada, mas com efeitos mais duradouros, foi exigir maior segurança e qualidade nas carnes, bem como mais informações. Estas exigências conduziram a uma necessidade de garantir a rastreabilidade e o desenvolvimento de marcas de especialidades (Denominações de Origem, Indicações Geográficas, Selos Raciais, entre outros), onde a confiança no processo é a ferramenta básica de competência (MALAFAIA et al., 2007).

Vários trabalhos abordam a relevância mercadológica dos produtos cárneos com a Identificação de Procedência (LOUREIRO; UMBERGER, 2007; SILVANDER et al., 2006; VERLEG et al., 2005; BRUNSO et al., 2005; TOOTELIAN; SEGALIAN, 2004; ATANCE et al., 2004; BUREAU; VALCESCHINI, 2003; ORTH; FIBARSOVA, 2003; LOUREIRO; UMBERGER, 2003). Esses estudos mostram que o consumidor internacional, principalmente na União Européia e EUA estão dispostos a pagar um preço *premium* por uma carne com certificação de origem. Os estudos também apontam que existe uma maior credibilidade por esses produtos. Isso fica evidente quando, em épocas de crise alimentar, estes produtos não diminuíram suas demandas, pelo contrário, aumentaram. (ZEBALLOS; GRACIAS, 2004).

Entretanto, também fica evidente, que apenas a Indicação de Origem e Procedência não basta para cativar estes mercados. É necessário que haja uma associação com altos padrões de segurança do alimento e/ou qualidade. Nos Estados Unidos, por exemplo, é constatável a importância dada pelos consumidores pelo processo verificado de segurança do alimento realizado pelo USDA. Esta certificação dá maior credibilidade a fatores como certificações de origem, rastreabilidade, qualidade e inocuidade.

No que se refere ao projeto IP Carne do Pampa Gaúcho, o mercado explorado no momento é o mercado interno, mais especificamente a cidade de Porto Alegre - RS. O volume comercializado pelo projeto, ainda é pequeno, *“a escala de abate está em 50 animais/semana, sendo a carne comercializada numa tradicional e conceituada casa de carnes na capital gaúcha”*. Cabe salientar que esta *casa de carnes* possui um posicionamento de mercado baseado na diferenciação de seus produtos, principalmente em carnes. Segundo o seu gerente *“existe um interesse grande do consumidor pelo produto, a procura está sendo espetacular”*. *“O consumidor que está adquirindo esta carne é exigente e paga um preço diferenciado por ela”*. Apesar de vislumbrarem o mercado externo, é consenso entre os participantes de que *“atualmente o projeto ainda precisa consolidar-se, criar raízes”*. Torna-se evidente nas entrevistas de que o processo vem sendo construído aos poucos, mas de uma forma bem sólida. Isso fica claro no depoimento de um dos entrevistados quando ele afirma que *“a preocupação maior é não fugir dos padrões totais de qualidade que se está buscando, e que lá no início idealizou-se. Ainda estamos num processo de aprendizagem, precisamos conhecer melhor o mercado, é preciso uma aprofundada pesquisa de mercado, buscando identificar o perfil dos consumidores internos e externos desta carne, bem como suas necessidades, preferências, crenças e emoções. Também precisamos organizar melhor nosso processo interno. Hoje o maior problema está sendo manter a escala de abate de 50 animais/semana”*.

Percebe-se que a opção por atender, primeiramente, o mercado interno parece ser coerente, pois *“isso está fazendo a roda girar, futuramente quando se conseguir agregar valor numa boa quantidade, irá se pensar em exportação”*. No depoimento de um dos entrevistados, *“hoje não há possibilidade, pois para encher um contêiner, que é o mínimo pra poder exportar, não teríamos um volume suficiente”*. Atualmente já foram abatidos 800 animais no programa.

Os entrevistados convergem na opinião de que atualmente o controle de desempenho do projeto gira em torno de dois indicadores: número de associados e número de associados abatendo. Segundo um deles, *“hoje o nosso controle de desempenho tem sido em cima da externalização da idéia, de buscar novos sócios. Conseguimos realizar a primeira fase, que foi a obtenção da chancela, agora temos que aumentar o número de associados, precisa ter mais volume e escala de produção. Hoje temos 40 sócios, sendo que apenas 22 deles estão abatendo. A essa meta para 2007 é conseguir 200 associados e uma escala de 150 associados abatendo”*.

Como se percebe o volume de escala de abate e a sensibilização de outros produtores para integrarem a associação parece ser no momento o maior desafio do programa, *“o fundamental é construir e não retroceder, nós estamos em um momento que o importante é agregar o produtor,*

fazer o projeto se tornar conhecido, o produtor precisa confiar em inserir sua propriedade no projeto, somente assim conseguiremos ter uma escala de abate significativa”.

É importante ressaltar o sentimento de longo prazo presente no grupo, pois ficou claro nas entrevistas que todos compartilham da idéia de que os ganhos não serão imediatos, conforme um dos entrevistados *“isso aqui não é para ganharmos em um ou cinco anos, é a construção de um processo que quem vier atrás vai se beneficiar do nosso trabalho”.*

Mesmo assim já se percebe alguns ganhos econômicos, haja vista o produtor receber o preço *top* praticado pela indústria. Como afirma um dos entrevistados, *“hoje em dia não existe um diferenciação de preço, é o mesmo preço pago a outros produtores, o que ocorre é que o produtor da IP está recebendo um preço top da tabela do frigorífico, que é o preço de exportação. Isto se deve, em parte, aos poucos cortes que colocamos atualmente no mercado, se tivéssemos mais cortes talvez conseguíssemos um preço maior”.*

Sendo assim, percebe-se na discussão feita neste tópico que os produtos com Indicação Geográfica e Certificação são diferenciados e valorizados, e como tal, podem ser bem mais competitivos. Entretanto, Sylvander et al. (2006) relativiza essa afirmação ao comentar que uma Indicação Geográfica que não apresenta um produto final específico o suficiente, faz com que sua diferenciação frente aos produtos *standards* não seja facilmente percebida pelo consumidor, como ocorreu com a *Carne bovina di Pisa, Viande Maine Anjou, Viande Séchéé dès Grisons*. A falta de uma relevância mercadológica afeta diretamente o sucesso de uma convenção de qualidade, tornando a convenção fraca. Isso fica claramente demonstrado quando o mesmo autor avalia 16 casos na Europa que criaram convenções de qualidade para produtos baseados na origem ou típicos.

No que se refere à IP da Carne do Pampa Gaúcho desenvolvido no SIAL, apesar do mesmo ainda se encontrar em fase inicial, percebe-se a existência de uma relevância mercadológica para o projeto. Esta afirmação sustenta-se pelas boas vendas realizadas no varejo, o que comprova a aceitação do produto pelo exigente nicho de mercado da capital gaúcha. Além disso, nota-se a existência de uma excelente alternativa no mercado externo, como se salientou anteriormente. Apesar de enfrentarem problemas quanto a volume de escala, cabe chamar atenção para os apelos mercadológicos desses produtos, que se diferenciam justamente pelas técnicas de criação “tradicional” realizadas em pequenas unidades de produção, industrializados em abatedouros com capacidade limitada e comercializado em pequenas casas de carne (MARESCOTTI, 2000).

4.1.2.4 Legitimação utilizada na IP Carne do Pampa Gaúcho

O reconhecimento de uma indicação geográfica origina-se do esforço de um grupo de produtores ou de prestadores de serviço que se organizam para defender seus produtos ou serviços, motivados por um lucro coletivo. O produto ou o serviço portador de uma indicação geográfica tem identidade própria e inconfundível. Exatamente por isso, e visando a perpetuação dessa identidade, o produtor ou o prestador de serviço tem que respeitar as regras de produção ou prestação específicas, o que pode vir a elevar o seu preço. No entanto, o produto ou o serviço passa a ter, para o consumidor, qualidade específica, fazendo com que este se disponha a remunerar os esforços dos produtores ou dos prestadores de serviço. Essas características justificam um valor agregado bastante significativo, capaz de remunerar as condições de produção ou de prestação de serviço, que são distintas daquelas feitas em grande escala. O produto ou o serviço passa a desfrutar de uma reputação e os seus consumidores ou usuários se dispõem pagarem um pouco mais, já que se trata de um produto ou serviço excepcional. Consequentemente, a sua substituição por outros passa a ser mais rara (INPI, 2007). O processo de obtenção de uma certificação de indicação de origem geográfica é apresentado através do fluxograma na figura 19.

Para que um produto possa se beneficiar de uma denominação de origem protegida ou de uma indicação geográfica protegida, um produto agrícola ou gênero alimentício deve obedecer a algumas especificações, descritas no Regulamento (CEE) nº2081/92. As especificações dos produtos devem incluir, no mínimo:

a) **nome** do produto agrícola ou do gênero alimentício, incluindo a denominação de origem ou a indicação geográfica; b) A **descrição** do produto agrícola ou do gênero alimentício, incluindo as matérias-primas se for caso disso, as principais características físicas, químicas, microbiológicas e/ou organolépticas do produto ou do gênero alimentício; c) A **delimitação da área** geográfica; d) Os elementos que provem que o produto agrícola ou o gênero alimentício são originários da área geográfica; e) A **descrição do método de obtenção** do produto e, se for caso disso, dos métodos locais, leis e constantes; f) Os **elementos que justificam a relação com o meio geográfico** ou a origem geográfica; g) As referências relativas à ou às **estruturas de controle** previstas na própria legislação; h) Os elementos específicos da rotulagem relacionados com a **menção** “DOP” ou “IGP”, conforme o caso, ou as menções tradicionais nacionais equivalentes; i) As eventuais exigências fixadas por disposições comunitárias e/ou nacionais.

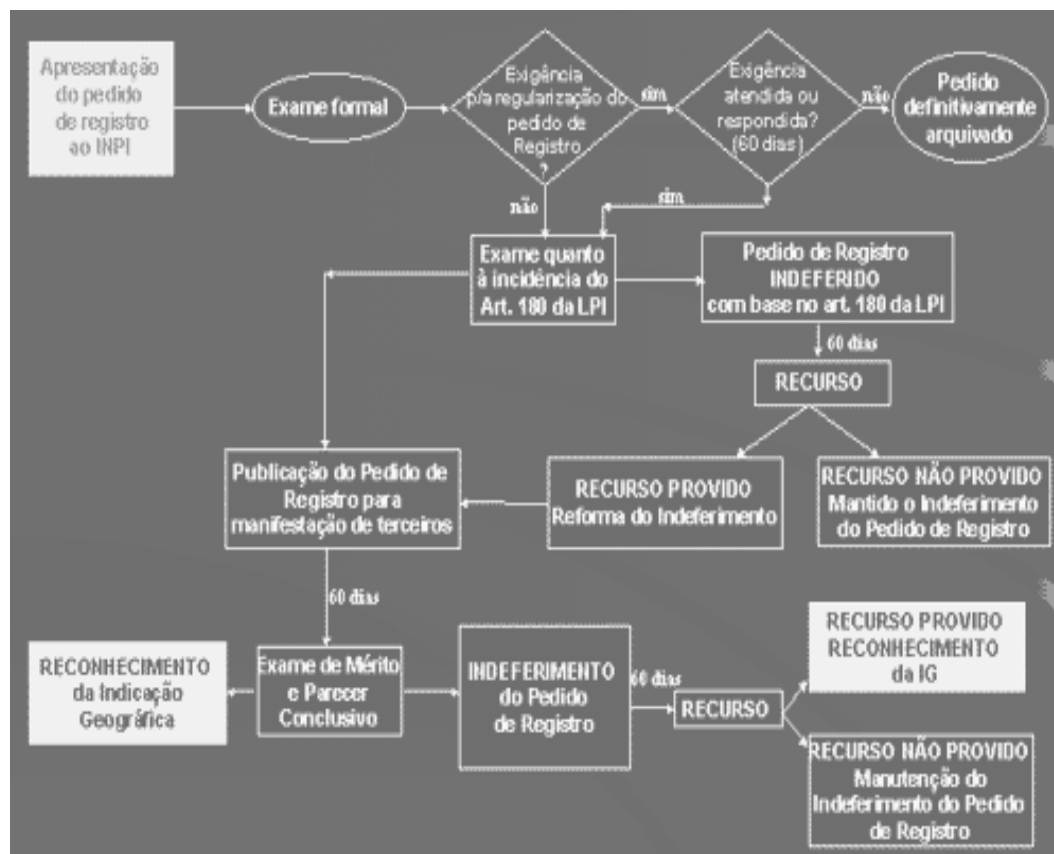


Figura 19: Processo de obtenção de uma certificação de indicação de origem geográfica
Fonte: INPI (2007).

Segundo o presidente da APROPAMPA, “a outorga da Indicação de Procedência Geográfica e a concessão do selo Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional foi entregue em 27/12/2006 pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), autarquia ligada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. O processo passou por todas as etapas exigidas e levou dois anos e meio para ser concluído, sendo esta indicação a primeira das Américas para a carne bovina. Esta Indicação de Procedência está alicerçada em cinco pilares. O primeiro é na história que vai desde a introdução do gado pelos jesuítas, os ciclos do couro, do charque, melhoramento dos rebanhos e a moderna indústria frigorífica. A tradição e cultura, ambiente preservado, produto – rebanho de qualidade reconhecida e desenvolvimento sustentável com pastagens naturais e melhoradas com manejo adequado. A área demarcada e georeferenciada com critério técnico de qualidade de solo e composição botânica são de 1.293.500 hectares, pertencentes a 13 municípios da região da campanha meridional.

Sendo assim percebe-se que existe uma forte legitimação nesse projeto, indo de encontro aos postulados do *framework* proposto, no qual enfatiza que a convenção de qualidade para ser legitimada precisa de um aparato legal e institucional, qual seja: registro e proteção da marca do produto, negociação das condições de produção e da área geográfica, legitimação das ações

coletivas desenvolvidas pelo sistema operacional. Este tipo de legitimação, baseado em indicações geográficas, também foi encontrado por Sylvander (2006) em projetos de qualidade em carnes na Europa (Protected Geographical Indication EC Reg. 2081/92), França (Controlled Appellation of Origin), Suécia (PDO-PGI), Espanha (Indicaciones Geograficas Protegidas).

4.1.2.5 A Ação Coletiva estabelecida no SIAL visando a Competitividade

4.1.2.5.1 Os Ativos Estratégicos Territoriais do SIAL da Região da Campanha do RS e os seus Fatores de Sustentação Estratégica

Partindo de uma lista inicial de recursos obtida através de uma pesquisa bibliográfica, realizaram-se entrevistas em profundidade com grupo de especialistas visando à identificação e seleção dos ativos que possuíam atributos estratégicos.

Os ativos considerados como estratégicos e presentes no SIAL, foram os seguintes: recursos genéticos - confiança - recursos de solo - marca reconhecida - recursos energéticos - capacidade de desenvolver inovações tecnológicas - sistema produção diferenciado - cultura e tradição - serviços de suporte - produtos típicos tradicionais – tecnologias de informação – turismo. Na figura 20 visualiza-se esse conjunto de ativos estratégicos territoriais presentes no SIAL da Região da Campanha do RS.

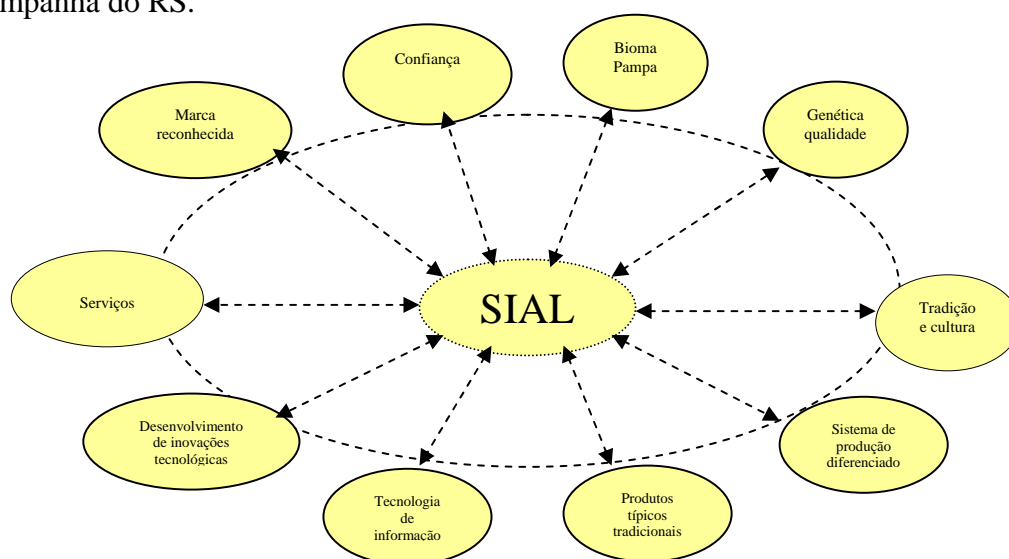


Figura 20: “Mandala” exemplificativa dos AET encontrados no SIAL da Região da Campanha do RS

Fonte: dados da pesquisa.

Depois de identificados os ativos, procedeu-se à classificação dos mesmos nas categorias propostas anteriormente – singular; restrito; sistêmico. Após, analisou-se os fatores de sustentação estratégica dos mesmos – valoráveis; escassos ou raros; inimitáveis; insubstituíveis; passíveis de ambigüidade causal; dependentes do caminho; influenciados p/ grau de conhecimento; condicionados pela negociabilidade. Por último, a avaliação feita pelos entrevistados sobre o grau de desenvolvimento de cada AET apresentou-se da seguinte forma: desenvolvido; em desenvolvimento; não desenvolvido (quadro 07).

Elemento classificável	Tipo de AET	Fator de Sustentação Estratégica	Grau de desenvolvimento
Sistema de produção praticado	Singular	Codificação do conhecimento, dependência de caminho, co-especialização	Desenvolvido
Genética bovina	Singular	Valorável	Desenvolvido
Condições edafoclimáticas	Sistêmico	Inimitabilidade, raridade, escassez	Desenvolvido
Vantagens de localização turística	Restrito	Dependência de caminho	Em desenvolvimento
Capacidade de desenvolver inovações tecnológicas	Restrito	Influenciados p/ grau de conhecimento, dependência de caminho	Desenvolvido
Capital social / confiança	Sistêmico	Raros, inimitáveis, dependência de caminho	Em Desenvolvimento
Marca reconhecida	Singular	Valorável, dependência de caminho,	Desenvolvido
Conhecimento do mercado	Singular	Dependência de caminho, assimetria de informação	Desenvolvido
Cultura e tradição	Sistêmico	Raros, inimitáveis, dependência de caminho.	Desenvolvido
Produtos típicos tradicionais	Sistêmico	Raros, dependência de caminho	Desenvolvido
Tecnologias de informação p/ assegurar a qualidade	Singular	Valorável, co-especialização	Em desenvolvimento
Identificação Geográfica	Sistêmico	Inimitabilidade, raridade, dependência de caminho, valorável	Desenvolvido
APROPAMPA	Restrito	Dependência de caminho, assimetria de informação, inimitabilidade	Desenvolvido

Quadro 07: Classificação dos ativos estratégicos territoriais identificados SIAL da Região da Campanha do RS

Fonte: Elaborado com base na pesquisa.

Ao se observar os elementos classificados, identificaram-se as seguintes categorias de AET: sistêmicos – singular – acesso restrito.

Os **sistêmicos** referem-se às *condições edafoclimáticas, capital social e confiança, cultura e tradição, produtos típicos tradicionais, identificação geográfica*. Os fatores de sustentação estratégicos encontrados para estes AET foram os seguintes: *inimitabilidade, raridade, escassez, raros, inimitáveis e dependência de caminho*. Quanto ao grau de desenvolvimento, apenas o *capital*

social e confiança não foram considerados como *desenvolvidos*, haja vista os entrevistados considerarem esse ativo dinâmico, necessitando estar sempre em evolução.

No que se refere às *condições edafoclimáticas*, seus atributos expressam particularidades pertencentes à Região da Campanha, quais sejam: Região de clima temperado, com temperaturas médias de 18°C, formada basicamente por coxilhas (relevo plano, levemente ondulado) onde se situam os campos de produção pecuária e por várzeas que se caracterizam por áreas baixas e úmidas. Tal formação favorece a pecuária de qualidade em termos de alimentação. Como o gado se alimenta de pastagens condicionadas pelo ambiente, estas a tendem afetar em termos organolépticos o sabor da carne dos bovinos criados e terminados na região. A característica desta carne produzida, segundo especialistas, tem sabor específico, diferenciando-a dos outros tipos de carnes. Um dos exemplos desta diferenciação é a não necessidade do uso de temperos em seu preparo, permitindo assim o consumo uma carne mais natural. Tais características levaram a Região a obter a chancela de IP. A importância da localização está ancorada em fatores de sustentação como inimitabilidade, raridade e escassez, haja vista ser a Região possuidora de atributos únicos que a diferem de outras regiões produtoras. São poucas regiões no mundo que apresentam uma diversidade de espécies campestres como as encontradas no “**Pampa Gaúcho da Campanha Meridional**”. Somente na família das gramíneas, este número chega a cerca de 400 espécies, enquanto para as leguminosas ultrapassa 200 espécies. Se associarmos outras famílias com exemplares campestres, também numerosos, teremos um número, em termos de biodiversidade, que ultrapassa o total de espécies vegetais encontradas nas florestas tropicais úmidas. Esta riqueza de flora traz um fato pouco comum ao registrado no restante do mundo que é a associação de espécies C4, de crescimento estival, com espécies C3, de crescimento hibernal. A presença das espécies de inverno e a frequência com que estas ocorrem estão associadas às condições de latitude, altitude, fertilidade do solo e, sobretudo ao manejo do pastoreio. As pastagens naturais ainda representam a base da exploração pecuária no subtropical brasileiro, somando 66% do total das áreas destinadas à pecuária. Esta participação é mais importante no RS (91%), especialmente na região do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional. Os campos no RS ocupam uma área de aproximadamente 40% da área total do estado, tendo a sua maior área concentrada junto à fronteira da Argentina e Uruguai. A área delimitada para esta indicação geográfica intitulada “**Pampa gaúcho da Campanha Meridional**” encontra-se dentro da área de maior proporção de campos naturais preservados do Brasil, um dos ecossistemas mais importantes do mundo (APROPAMPA, 2007).

O *capital social e confiança* são um tipo de AET que está conectado com a raridade, inimitabilidade e a dependência de caminho, e que é caracterizado pelo comportamento cooperativo. A confiança mútua desenvolvida faz com que a APROPAMPA coordene o

funcionamento do SIAL, a ponto de se planejar ações conjuntas e se negociar os interesses do grupo, isto é, se compartilha os benefícios gerados pela apropriação dos recursos para todos os integrantes do SIAL. Percebe-se então que as ações dirigidas por este princípio podem trazer vantagens competitivas para os agentes, sendo que isto reforça o sentido de união caracterizado pelos valores comuns do grupo, como a ética nos relacionamentos, preservação ambiental e transmissão da tradição cultural, inovação constante, compromisso pessoal dos associados, valorização das pessoas envolvidas e fortalecimento do associativismo através da união. A APROPAMPA desde seu surgimento prioriza estes princípios e faz questão de mantê-los como norteadores das decisões da associação.

A *cultura e tradição* sustentam-se estrategicamente na raridade, inimitabilidade e na dependência de caminho. Desde sua ocupação inicial pelas tribos de índios charruas e minuanos, a região da Campanha teve na atividade pecuária sua principal fonte de renda. Nos primórdios, as sesmarias deram origem às estâncias destinadas à criação extensiva de gado, onde se produzia em couro, charque e lã em grandes extensões naturais de terra. Como resultado desse sistema colonizador, a região caracteriza-se até os dias atuais pela exploração da atividade pecuária. A criação de bovinos em ambiente totalmente diferenciado, por sua excelente oferta de alimentação natural, num ecossistema totalmente preservado, onde a tradição, história e cultura do povo gaúcho imperam, fez a região ser reconhecida no Brasil e no mundo pela produção de bovinos, de carne e seus derivados, moldados em uma história secular.

Os *produtos típicos tradicionais* são raros e possui dependência de caminho. O produto típico desse SIAL é o churrasco. Com o objetivo de celebrar este hábito tradicional dos gaúchos, difundir a produção local, os princípios tradicionalistas e a cultura gaúcha, promovendo a integração e a confraternização da comunidade, iniciou em 2001 a Festa Internacional do Churrasco. A Festa realiza-se anualmente na cidade de Bagé, onde participam em torno de 70 expositores e 60.000 pessoas, que consomem em média 22 toneladas de carne durante todo o evento. Esses números proporcionaram certificar a Festa Internacional do Churrasco como a "maior churrascada do Brasil".

A *indicação geográfica* possui os seguintes atributos: inimitabilidade, raridade, dependência de caminho, valorável. O conceito de indicações geográficas foi sendo desenvolvido lentamente no transcurso da história deste SIAL, e de forma natural, quando os agentes perceberam que a carne produzida naquela região apresentava qualidades particulares, atribuíveis a sua origem geográfica, e começaram a pleitear junto ao INPI a indicação de procedência. A IP protege a carne do Pampa Gaúcho contra o surgimento de possíveis falsificações, ou seja, impossibilita a utilização desse

nome geográfico em produtos que não tenham tal procedência. A maior demanda por tais produtos, e seu preço superior, mostra a importância da localização como fator de diferenciação.

Os **restritos** são compostos por vantagens de localização turística, capacidade de desenvolver inovações tecnológicas e Associação de produtores. Seus fatores de sustentação estratégica são: *dependência de caminho, influenciados p/ grau de conhecimento, assimetria de informação.*

Quanto à *localização turística*, esta é sustentada por uma dependência de caminho. A paisagem do Pampa é uma fonte a ser explorada pelo turismo, só que para esta iniciativa demandam ações das instituições governamentais, sendo dessa forma motivo de dependência do caminho. Este AET ainda está *em desenvolvimento* na região. São vários os projetos que abordam o turismo rural na região, entretanto, a mesma ainda não conseguiu ser uma referência em turismo no Estado.

A *capacidade de desenvolver inovações tecnológicas* é influenciada pelo grau de conhecimento e pela dependência de caminho. A Embrapa Pecuária Sul é um dos 40 centros da Embrapa que há mais de três décadas de existência vem trabalhando para a agropecuária brasileira, disponibilizando tecnologias nas áreas de bovinocultura de corte, de leite e ovinos, buscando o bem estar sócio-econômico do homem, com o foco no agronegócio.

As contribuições geradas pela Embrapa Pecuária Sul são suficientemente consistentes para considerar esta Unidade de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica um marco institucional na região sul do Brasil e, pela sua localização estratégica, para aqueles países limítrofes do Mercosul. A área de abrangência da Embrapa Pecuária Sul inclui os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, delimitando sua área de atuação nos Campos Sulbrasileiros. A Embrapa Pecuária Sul mantém cooperação técnica com todo sistema Embrapa, além de outras instituições ligadas à pesquisa, desenvolvimento e inovação em produção pecuária do País e também do exterior. A Unidade também mantém colaboração com a área de ensino, através de instituições de formação superior em graduação e pós-graduação e com escolas agrotécnicas. A parceria com organizações e entidades diretamente ligadas aos produtores rurais, incentiva à participação dos agentes de produção na construção e execução de diversas atividades de pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia em produção animal. Como principais atributos estratégicos associados estão presentes os investimentos de longo prazo, representando dependências de caminho e co-especialização de ativos, na medida em que pesquisadores desenvolvem estudos voltados para problemas da região. Este também pode ser considerado um AET sistêmico, na medida em que gera externalidades positivas de conhecimento para o SIAL.

Os AET **singulares** encontrados foram: *sistema de produção, genética bovina, recursos de solo e água, marca reconhecida, conhecimento do mercado, uso da tecnologia de informação p/ assegurar a qualidade*. Os fatores de sustentação estratégica foram: *codificação do conhecimento, dependência de caminho e co-especialização, valorável, inimitabilidade, raridade e escassez*. Todos os AET desta categoria foram considerados como desenvolvidos.

No que se refere ao *sistema de produção, a genética bovina e os recursos de solo e água*, os fatores de sustentação estratégica encontrados para este ativos foram: *codificação do conhecimento, dependência de caminho, co-especialização, valorável, inimitabilidade, raridade, escassez*. A alimentação dos animais amparados por esta indicação geográfica se realiza basicamente em pastagens nativas e pastagens nativas melhoradas, podendo também ser terminados em pastagens cultivadas de inverno, nativas ou exóticas, em regime extensivo. Os animais devem permanecer livres todo o ano. Não são permitidos o uso de pastagens cultivadas de verão e suplementação alimentar com grãos no último ano antes do abate do animal. O gado apto para fornecer a carne com destino a Indicação de Procedência “Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional” procede, única e exclusivamente, das raças Angus e Hereford ou cruzas entre elas. Tal opção efetivou-se pelo ciclo mais curto (reprodução–crescimento–terminação) que influencia diretamente na produção, alterando a escala e, por conseqüência, a melhoria da qualidade.

Uma *marca reconhecida* expressa uma condição de valor, por elementos como reputação, notoriedade, fidelidade e qualidade percebida, etc. O atributo de sustentação aqui é a dependência de caminho, uma vez que uma empresa não consegue criar valor na sua marca sem primeiro percorrer uma longa trajetória de mercado. Nesse sentido, a indústria frigorífica que atua nesse SIAL desfruta de uma boa reputação, haja vista ser a única no Estado do RS que opera há vários anos no mercado externo. As Associações da Raça Angus e Hereford também exercem uma forte atuação no SIAL. Ambas as associações já desenvolvem há algum tempo alianças estratégicas com indústria e varejo, difundindo assim suas marcas no mercado. É sabido que ao valorizar a marca do produto, está se investindo na comunicação e transparência para o consumidor, buscando transmitir para este uma ligação cognitiva produto = qualidade = marca. Ao consolidar esta relação, a marca não é apenas um diferencial, mas transforma-se em um ativo para a associação, passível até mesmo de ser valorada.

O *conhecimento do mercado* refere-se à capacidade de uma empresa em atender as demandas de mercado e crescer de maneira sustentada. Como atributos estratégicos estão presentes a dependência de caminho e assimetria de informações. O posicionamento estratégico da Indústria e das Associações de Raças, baseado na diferenciação do produto, determina um melhor conhecimento do mercado de carnes pelos agentes do SIAL.

O uso da tecnologia de informação p/ assegurar a qualidade expressa uma condição em que as empresas possuem acesso privilegiado a tecnologias que visem garantir a qualidade do produto. Seus principais atributos de sustentação são: co-especialização, complementaridade, valoração. A rastreabilidade da procedência da carne e seus derivados são indispensáveis para a segurança alimentar, sendo um atributo muito desejável pelos consumidores. A rastreabilidade da carne e seus derivados junto com a certificação do produto são a parte fundamental de todo processo de produção e elaboração da carne da I.P. “Pampa Gaúcho da Campanha Meridional”. A rastreabilidade é obrigatória para todos os animais que farão parte da IG “Pampa Gaúcho da Campanha Meridional”.

Os AET e os fatores de sustentabilidade estratégica apontados dependem em grande parte das ações que estão sendo implementadas. Quando analisadas isoladamente pode-se verificar que estas conduzem a diferentes capacidades competitivas. Entre os AET destacados, os que têm como fator de sustentabilidade estratégica a raridade e a dependência do caminho como atributo, são os mais difíceis de serem replicados pelos concorrentes, principalmente para este setor que é marcado pelo individualismo nas ações.

Paralelamente, quando se analisa os AET e os seus fatores, observa-se a importância da influência das ações coletivas na gestão dos AET, e como estas podem conduzir a um uso diferenciado para os mesmos. Como mencionado por Fensterseifer e Wilk (2004), a tipologia de classificação de AET utilizada nesse estudo remete a papéis gerenciais distintos para cada caso. Para os *recursos sistêmicos*, face sua importância coletiva, é interessante o estabelecimento de uma estrutura de coordenação setorial ou governamental de forma a garantir um nível satisfatório de performance sistêmica. Os *recursos restritos* geralmente são coordenados por firmas que se apropriam de uma forma mais intensa, muitas vezes organizada através de associações. Nos *recursos singulares* a coordenação se apresenta através da percepção gerencial e das estratégias competitivas de cada firma, mas que deve refletir certo grau de interesse coletivo.

Sendo assim, no próximo capítulo, serão mostrados, com base na Economia das Convenções, como os ativos estratégicos territoriais do SIAL do Pampa Gaúcho se relacionam com as formas de coordenação estabelecida pelos agentes.

4.1.2.5.2 A Coordenação dos Ativos Estratégicos do SIAL da Região da Campanha do RS

4.1.2.5.2.1 A Organização da Ação Coletiva: o caso da APROPAMPA

Como abordado anteriormente, a idéia de criar a IP Carne do Pampa Gaúcho teve como principal motivação a necessidade de diferenciar a carne produzida na região, através da qualidade genética do gado e do Bioma onde estes animais eram produzidos. No comentário de um dos entrevistados, *“se Uruguai e Argentina são reconhecidos mundialmente por produzir um carne de boa qualidade e estão dentro do nosso mesmo macro ambiente, porque que nós não podemos diferenciar em cima destes fatores também”*. A partir daí surgiu a idéia de criar a **Associação dos Produtores de Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional – APROPAMPA**.

A associação não possui fins lucrativos, cultural, social e de pesquisa, é formada por produtores rurais, indústria frigorífica, varejo e outros agentes ligados à cadeia da bovinocultura de corte direta ou indiretamente, e que tem como o seu principal objetivo a preservação e proteção da indicação geográfica da carne, couro e seus derivados, da região “PAMPA GAÚCHO DA CAMPANHA MERIDIONAL”. Também são objetivos da instituição: a) dispor ao consumidor produtos da pecuária bovina de corte com garantia de origem e qualidade – Certificação de origem; b) agregar valor aos agentes envolvidos na cadeia produtiva da pecuária bovina de corte através da implementação de processos de qualidade; c) incentivar a pesquisa em pecuária bovina de corte, assim como a qualificação dos produtos carne, couro e seus derivados; d) desenvolver ações que promovam a organização e preservação do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional, promovendo estudos e agindo junto às autoridades competentes para o atendimento deste objetivo; e) estimular e promover o potencial turístico da região, bem como o aprimoramento sócio cultural dos associados, seus familiares e comunidade.

A associação é composta por uma diretoria, conselho regulador técnico, conselho de administração, conselho fiscal, conselho executivo e conselho técnico de pesquisa. A APROPAMPA coordena, planeja e certifica todo o processo de produção e distribuição da carne produzida sob a chancela da IP Carne do Pampa Gaúcho. Atualmente a APROPAMPA possui 40 sócios, sendo que apenas 22 deles estão abatendo. Segundo um dos entrevistados, *“a meta estimada para 2007 era conseguir 200 associados e uma escala de 150 associados abatendo”*.

A inclusão de novos associados se dá através do cumprimento de algumas exigências, como a delimitação da área onde se encontra a propriedade rural, padrão racial dos animais e o sistema nutricional por qual passam os mesmos. Para tanto, é realizada uma vistoria por técnicos da APROPAMPA nas propriedades que desejam se associar para verificar se a mesma cumpre os requisitos pré-determinados.

4.1.2.5.2.2 As Convenções de Qualidade na Indicação de Procedência da Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional

Como referenciado anteriormente, a coordenação para a Economia das Convenções é baseada em caracterizações categóricas de seres humanos em termos de identidades, grupos de interesse, hábitos, etc. Nesse sentido, os resultados da confrontação desses diferentes grupos sociais são: a complexidade e o conflito, o que resulta numa variedade de modos de coordenação. A pluralidade dos modos de coordenação se dá através do conjunto de referências de um processo cognitivo coletivo que se constituem em mecanismos de coordenação entre os atores. (THEVÉNOT, 1989). A Economia das Convenções identifica a existência de seis tipos de justificações que serve para coordenar as ações (BOLTANSKI; THEVÉNOT, 1991): inspirado, doméstico, industrial, cívico, mercado, opinião. Cada uma dessas formas de coordenação, também denominadas “ordens dos mundos”, refere-se a diferentes princípios de avaliação para determinar as ações.

Baseado nas entrevistas em profundidade com os membros do Conselho Técnico Regulador da IP da Carne do Pampa Gaúcho identificou-se várias formas de coordenação praticadas pelos agentes. As formas de coordenações encontradas foram: doméstica – opinião – cívica – industrial – mercado. A seguir será relatado como as mesmas se materializam dentro do caso estudado. Para uma melhor visualização dos resultados encontrados nesta etapa do trabalho, buscou-se criar a figura 21.

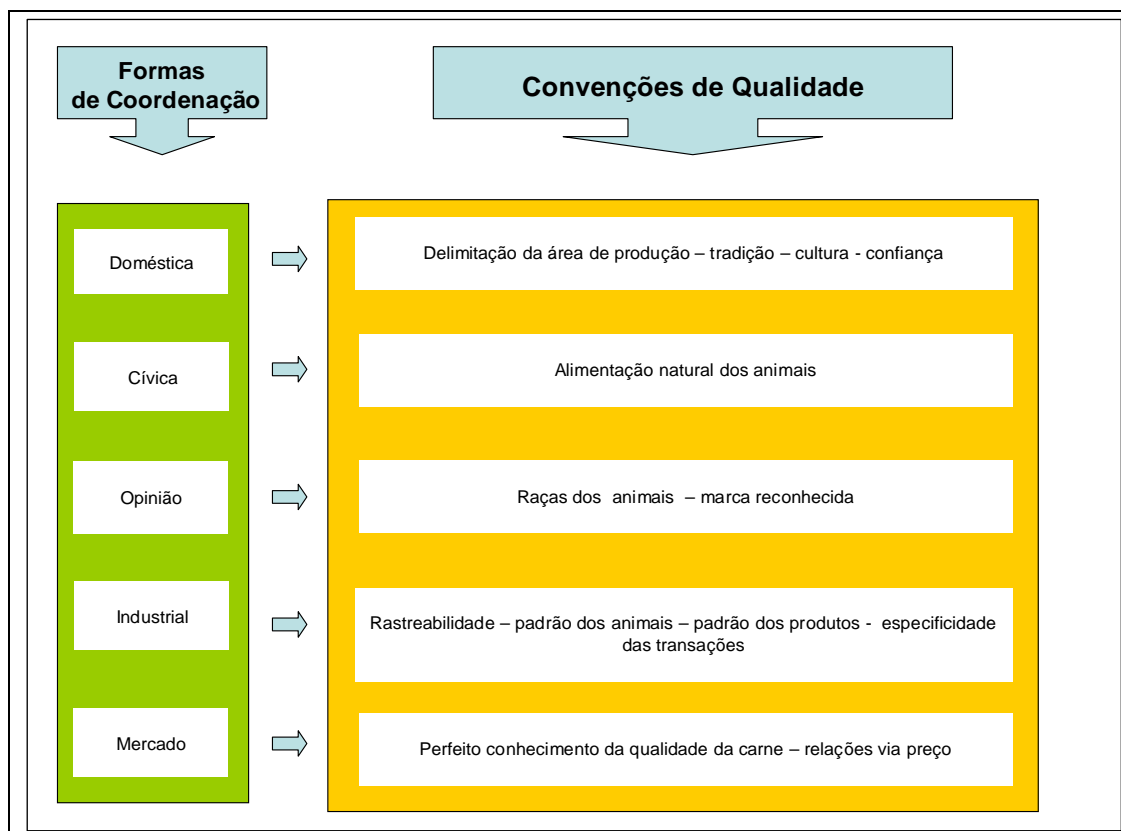


Figura 21: Síntese dos resultados encontrados sobre as convenções de qualidade na IP da Carne do Pampa Gaúcho e suas formas de coordenação

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa

4.1.2.5.2.2.1 A Coordenação Doméstica

A convenção doméstica é baseada em acordos que enaltecem a importância da localidade, da tradição e dos laços pessoais na construção da qualidade (BOLTANSKI; THEVÉNOT, 1991). Nesse sentido, é possível de considerar a delimitação da zona de produção da carne bovina do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional como um tipo de coordenação doméstica. Tal afirmativa sustenta-se nos atributos utilizados para sua delimitação, quais sejam: a caracterização botânica dos seus campos, chamados de campos finos, do tipo e uso de solo; a tradição na criação de bovinos e eqüinos que há quase quatro séculos representam a atividade agropastoril mais antiga do continente. Na visão de um dos entrevistados *“além do sistema de produção é importante valorizarmos a questão da tradição, pois foi nessa região que o gado entrou a mais de 300 anos e que já foram essas raças aí as primeiras a serem produzidas pelos jesuítas, o gaúcho desta região é diferente do gaúcho de outras, a cultura, a tradição pesa muito”*. O cruzamento destes fatores delimitou a área de produção do “Pampa Gaúcho da Campanha Meridional”.

Outro ponto que deve ser considerado diz respeito às relações estabelecidas entre os associados. Percebe-se claramente que existe uma relação próxima, de confiança, entre os agentes, construída ao longo do tempo, onde a informação sobre a qualidade é obtida de forma simétrica dentro da área de produção. Na opinião dos entrevistados, *“a confiabilidade é fundamental para esse projeto, é um presente que a região ganhou que os empresários daqui ganharam, e não vão botar fora por uma bobagem”*; *“as regras são claras, cada um sabe seu papel”*. Nesse sentido, a APROPAMPA busca fortalecer este “espírito”, principalmente no que se refere à simetria de informações entre os agentes, desenvolvendo Programas de Extensão Rural, *“somos todos conscientes da necessidade de trocarmos informações, de nos capacitarmos, de trabalharmos em sintonia”*. Segundo Marescotti (2000), a proximidade não somente física, mas também sócio-cultural, aliada às repetições das transações facilita a identificação dos produtos e sua qualidade, minimizando a assimetria de informações.

A relação da APROPAMPA com o consumidor final também ocorre dentro da lógica doméstica. Como comenta um entrevistado, *“o consumidor que compra a nossa carne está comprando uma carne que além de não precisar de temperos para preparar, tem também uma história. Estamos vendendo também a nossa imagem, a nossa tradição”*. Outro entrevistado complementa, *“o gaúcho desta região é diferente do gaúcho de outras, a cultura, a tradição pesa muito”*. Nessa ótica, Eymard-Duvernay (1989) sustenta que a coordenação entre indivíduos no mercado final, dentro dessa lógica, remete à origem do produto e à tentativa de melhor estabelecer

uma conexão geográfico-cultural com o consumidor, principalmente com aqueles consumidores não locais.

Por fim, Ponte e Gibbon (2005) sustentam que num SIAL onde as convenções são domésticas, existe um baixo nível direcionador de recursos. Em outras palavras, uma pequena divisão funcional dos recursos é exercida além das relações imediatas entre vendedores e compradores. Esses SIAL's são (1) locais, ou associadas à história de um local (local, regional, sistemas de indicação geográfica, etc), e /ou (2) requer interações repetidas e construção de confiança.

4.1.2.5.2.2.2 A Coordenação Cívica

A preocupação com os problemas relacionados com a segurança do alimento (especialmente os problemas com a “*vaca louca*”) foi determinante para a escolha do tipo de alimentação a se fornecida para os animais dentro da área geográfica estabelecida. Como comenta um dos entrevistados “*as discussões sobre a suplementação dos animais foram demoradas, em cada reunião se tinha uma discussão cada vez mais intensa, mas sempre buscando a orientação inicial do mercado*”. Sendo assim, “*foi definido a utilização de pastagens nativas e pastagens nativas melhoradas, podendo os animais serem terminados em pastagens cultivadas de inverno, nativas ou exóticas, em regime extensivo*”. “*Os animais devem permanecer livres todo o ano*”. “*Não são permitidos o uso de pastagens cultivadas de verão e suplementação alimentar com grãos no último ano antes do abate do animal*”. Este tipo de justificação refere-se à convenção cívica, onde a identidade de um produto é relatada face ao seu impacto na sociedade ou no ambiente. Existe aqui um acordo coletivo para o bem estar (BOLTANSKI; THEVÉNOT, 1991).

A convenção cívica baseada em aspectos relacionados à segurança do alimento também foi umas das formas de coordenação utilizadas em alguns casos encontrados na literatura sobre convenções de qualidade em carne bovina. Como exemplo, podemos citar “*Prodotti com Amore – Chianina beef*”, “*Consorzio 5Z*” e “*Arezzo Qualità*” (MARESCOTTI, 2000). Em ambos os casos, a preocupação quanto aos métodos seguros de nutrição animal, objetivando minimizar as possibilidades de contaminação são amplamente enfatizados como diferenciais desses programas.

Um problema enfrentado por este tipo de coordenação, e enfatizado pelos entrevistados, é a ausência de suplementação para os animais. Em períodos críticos, como o rigoroso inverno da região, esta se apresenta como uma importante alternativa estratégica para manutenção de peso,

proporcionando assim uma consistência na oferta de animais para abate. Alguns comentários dos entrevistados sobre esta questão: “*este inverno castigou a todos, faltou gado gordo*”; “*o pessoal não tem pastagem, a pastagem está atrasada*”; “*o fato de não poder suplementar com grãos dificulta muito no inverno*”.

4.1.2.5.2.2.3 A Coordenação de Opinião

Quando a qualidade de um bem é julgada exclusivamente pelas opiniões de outros e pela reputação dos operadores, temos presente uma convenção doméstica. Os agentes levam em conta a reputação das empresas e dos produtos mais conhecidos. Os objetos a serem qualificados são as marcas e as mídias (BOLTANSKI; THEVÉNOT, 1991).

Nesse sentido, a definição das raças utilizadas é um tipo de coordenação de opinião, pois se sustenta na escolha daquelas que possuem reputação e reconhecimento no mercado mundial de carne bovina. A associação definiu o uso apenas de animais de caracterização fenotípica das raças *Angus*, *Hereford* e as cruzas *Angus x Hereford*. Na opinião de um entrevistado “*a escolha das raças se deu em função do diferencial da carne produzida por estes animais, o marmoreio. Esta é a carne que o mercado consumidor está querendo*”. Conforme o relato de um dos entrevistados “*a grande discussão sempre recaia justo nas raças a serem ofertadas. Porque diversos produtores, dentro daqueles que estavam ali discutindo e elaborando o estatuto da APROPAMPA, tinha percentuais de outras raças, especialmente o nelore*”. Outro entrevistado complementa, “*a raça Angus e Hereford são conhecidas mundialmente pela qualidade de sua carne e a região é produtora tradicional destas raças*”.

As normas de rotulagem e a marca criada para os produtos da IP Pampa Gaúcho também foram objetos qualificadores dessa convenção. Os produtos da referida IP possuem normas de rotulagem da Identificação Geográfica no rótulo principal, quais sejam: a identificação do nome geográfico, seguido da expressão identificação de procedência, conforme segue.

PAMPA GAÚCHO DA CAMPANHA MERIDIONAL

Identificação de Procedência



A indústria, que possui uma presença forte no mercado, associou sua marca à IP, o que permite uma maior visibilidade e credibilidade do programa frente ao mercado, bem como possibilita um importante acesso futuro ao mercado externo através deste canal de distribuição, haja vista ser este frigorífico um tradicional exportador de carne bovina. Como afirma um entrevistado, “para dar mais destaque a nossa carne, a indústria lançou a marca **Força do Rio Grande**, que está integrando a embalagem da carne”.

Como ficou demonstrado, existe a presença de uma convenção de opinião na IP da Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional. Esta afirmação sustenta-se no princípio de que na coordenação de opinião, a qualidade é resolvida mediante o conceito de reputação, ou seja, os objetos são apreciados mediante o estabelecimento de marcas e apelações geográficas. Nesse caso, a identidade de um produto é garantida ou institucionalizada na repetição da história da região ou país ou da marca (BOLTANSKI; THEVÉNOT, 1991). No caso estudado, as raças utilizadas, juntamente com apelação geográfica e marca da indústria compõem os objetos qualificadores dessa convenção. Sylvander et al. (2006) também encontrou este tipo de coordenação nos seguintes casos dentro da pecuária de corte: *Filière de Qualité Race Normande (France)*, *Viande de nos Monts (Switzerland)*, *Vittelone Bianco dell’Appenino Centrale (Italy)*.

4.1.2.5.2.2.4 A Coordenação Industrial

Neste tipo de coordenação as atividades estão baseadas no respeito a determinados padrões pré-estabelecidos, onde a qualidade existe se as características dos produtos e serviços obedecerem a um conjunto de padrões e regras definidos. Em outras palavras, os agentes julgam a qualidade pelas normas técnicas definidas e implementadas. Aqui predomina a ordem da eficiência, que é baseada em controles e certificações por entidades com aptidão reconhecida (BOLTANSKI; THEVÉNOT, 1991).

Nesse sentido, a rastreabilidade utilizada na IP estudada pode ser entendida como um elemento qualificador do mundo industrial. *“A rastreabilidade da carne e seus derivados junto com a certificação do produto são as partes fundamentais de todo processo de produção e elaboração da carne da I.P. Pampa Gaúcho da Campanha Meridional”*, diz um entrevistado. A rastreabilidade é obrigatória para todos os animais que farão parte da IG Pampa Gaúcho da Campanha Meridional. *“A rastreabilidade dos animais pertencentes à IP ocorre ao nascimento (considerando o limite até o desmame com tempo limite de 6 meses de vida). É adotado o número da rastreabilidade oficial, autorizado pelo Ministério da Agricultura do Brasil”*.

As características exigidas dos animais e do produto são outros importantes objetos qualificadores da IP. Para os animais darem origem à carne do pampa gaúcho da campanha meridional é exigido as seguintes características:

- a) idade dos animais: Machos castrados e fêmeas, até 42 meses comprovados pelo sistema de rastreabilidade, que corresponde à arcada dentária com 6 dentes sem queda dos cantos;
- b) acabamento de gordura: Mínimo de 3 mm para machos e fêmeas;
- c) conformação de carcaça: Este parâmetro é obtido pela verificação dos perfis musculares, os quais definem anatomicamente as regiões de uma carcaça; tal fato elimina assim o aspecto puramente subjetivo do problema, passando a ser quase mensurável. Para fazerem parte, serão aceitas as carcaças convexas, carcaças subconvexas, carcaças retilíneas, carcaças sub-retilíneas. As carcaças côncavas não serão aceitas para fazerem parte do programa. No que se refere ao abate dos animais, o mesmo será obrigatoriamente humanitário.

O peso mínimo das carcaças estabelecido para o programa foi o seguinte:

- MACHOS – 2 dentes – 210 KG;
- MACHOS – 4 dentes – 220 KG;
- MACHOS – 6 dentes – 230 KG;
- FÊMEAS – 2,4 e 6 dentes – 180 KG

A comprovação da idade do animal se dará pela rastreabilidade ou pelos dentes do animal. Nesta fase será verificado o acabamento de gordura mínimo de 3 mm e as conformações permitidas, assim como os pesos de carcaça permitidos para fazerem parte da IG. Auditados e aprovados estes requisitos, pelo técnico na linha de abate, a carcaça fica apta a ser etiquetada com a identificação da IG. Será presa à carcaça uma embalagem onde estarão contidas etiquetas para a identificação da IG dos quartos e dianteiros e seus respectivos cortes. A desossa só poderá ocorrer após a maturação de 24 horas em sala climatizada com temperatura não superior a 10° C. Este processo poderá ser

realizado no frigorífico ou no varejo credenciado pelo Conselho regulador da IG, conforme Credenciamento de Estabelecimento Comercial na IG. A maturação da carne desossada será de no mínimo 14 dias. Para os cortes destinados a embalagem a vácuo para venda resfriada, o pH da carne não poderá ser superior a 5,9.

As características desejadas da carne depois do abate são: Animais até 24 meses: Cor vermelha rosada com gordura branca, textura fina. Animais de 24 a 42 meses: Cor vermelha rosada com gordura de coloração cremosa e textura fina. “*A carne com acabamento recomendado possui um moderado marmoreio intramuscular*” afirma um dos entrevistados.

Toda a carne procedente da IG “Pampa Gaúcho da Campanha Meridional” será identificada, através das etiquetas que acompanham a carcaça. “*O desossador no frigorífico ou o açougueiro no varejo deverão, assim que feito o corte e embalado, fixar sob a embalagem a etiqueta que identifica a IP*”. As embalagens a vácuo deverão conter as etiquetas impressas, autorizadas pelo Conselho Regulador. “*Os corte ofertados no momento são: picanha, maminha, entrecot e contrafilé, mas a idéia é colocar a costela e o vazio também*”.

A especificidade das transações produtor – indústria também possui características do mundo industrial. A carne destinada ao consumo amparada pela Indicação de Procedência “Pampa Gaúcho da Campanha Meridional” procede de propriedades rurais inscritas nos registros correspondentes do Conselho Regulador e que cumprem as condições descritas de alimentação, sanidade animal e bem estar animal. Os produtores inscritos na IG “Pampa Gaúcho da Campanha Meridional” deverão informar ao conselho regulador quais os animais de sua propriedade que farão parte do programa. Os frigoríficos que farão a industrialização da carne e seus derivados deverão ter Sistema de Inspeção Federal - SIF, e reunir todas as condições higiênicas sanitárias exigidas pela legislação vigente. “*A certificação é feita por técnicos da APROPAMPA na chegada dos animais ao frigorífico*”.

Como se percebe, a IP da Carne do Pampa Gaúcho possui características de coordenação industrial. Esta convenção também foi identificada em vários casos encontrados na literatura, como por exemplo, o Programa Natural de Carne Certificada do Uruguai, o Programa Carne Orgânica do Uruguai, O Programa Carne Natural da Argentina, o Programa Carne Angus Certificada, entre outros.

4.1.2.5.2.2.5 A Coordenação de Mercado

A teoria das convenções sugere que o preço é a principal forma de gerenciamento de um SIAL se não existir uma incerteza sobre a qualidade do que está sendo transacionado. Se esta for a situação, diferenças de preço serão equacionadas com a qualidade. Esta característica que a EC chama de coordenação de mercado (BOLTANSKI; THEVÉNOT, 1991).

As relações estabelecidas entre os agentes do caso estudado caracterizam-se por relações de mercado, não havendo relações contratuais nem exclusividades nas transações. Os produtores recebem o preço máximo pago pela indústria, “*o produtor está recebendo o preço top da tabela do frigorífico, que é hoje o preço de exportação*” afirma um entrevistado. Cabe salientar que esta foi uma estratégia estabelecida entre as partes para incentivar a adesão de novos sócios via diferenciação de preço. “*O frigorífico pagando o preço top da tabela estimula a oferta de animais para manter escala e fortalecer o programa*”.

Numa transação onde o comprador conhece a qualidade daquilo que está comprando, como é o presente caso, as transações de mercado tornam-se uma apropriada forma de coordenação. Marescotti (2000) afirma que normalmente uma coordenação de mercado prevalece quando o comprador é local, regular e bem informado, em outras palavras, quando ele tem um ótimo conhecimento sobre o produto e as condições pela qual ele é produzido. As especificações impostas ao sistema de produção da IP Carne do Pampa Gaúcho proporcionam uma fácil obtenção de informação por parte da indústria, aliada às relações pessoais criadas pela repetição das transações ao longo do tempo. A relação indústria - varejo também é predominada por uma coordenação de mercado, onde não impera a incerteza sobre a qualidade, talvez devido ao fato da reputação construída entre os mesmos ao longo do tempo. Esta afirmação fica evidente no depoimento de um dos entrevistados: “*Temos um bom relacionamento com o frigorífico, compramos deles regularmente há bastante tempo, como trabalhamos com carne de qualidade aqui na loja, para atender um público muito exigente, precisamos ter a garantia de estarmos comprando um produto adequado*”.

Como se percebe, cada uma destas formas de coordenação se refere a diferentes princípios para determinar a natureza dos produtos (qualidade). A especificidade do produto deriva, então, da realização da variedade de formas de coordenação dos AET. Segundo Thevénot (2001), a pluralidade dos modos de coordenação demonstra que os mecanismos eficientes de coordenação são compósitos e oferecem possibilidades de compromissos entre as diferentes ordens. Nesse sentido, torna-se visível a possibilidade de um arranjo possuir padrões de coordenação correspondentes a

todos os cinco mundos citados anteriormente, gerando com isso uma interligação entre os AET. Isso proporciona uma eficiência obtida através dessa complementaridade.

Sendo assim, uma análise que desconsidere o caráter compósito das formas de coordenação e como isso interfere na exploração dos ativos torna-se inadequada. Um SIAL pode ser considerado mais ou menos articulado dependendo de quais as convenções de qualidade – ou combinações de convenções – que estão presentes ao longo da cadeia. Estas dinâmicas estariam vinculadas à legitimidade das formas de coordenação do SIAL, isto é, a aceitação dos modelos de organização dos recursos da firma e da coordenação dos recursos inter-firmas.

Por fim, cabe salientar que os vínculos locais, abrangendo sistemas de normas e convenções e estruturas sociais, são importantes, no conjunto, para a complementaridade dos AET, dando assim um aspecto dinâmico nessa relação. (MALAFAIA et al., 2007). Isso nos remete a uma possível ligação entre a RBV e a Teoria das Convenções como complementadora para o estudo de organizações que usam os recursos de forma coletiva. Sendo assim, buscado dar um caráter dinâmico na análise do caso estudado, no *capítulo 4.3* buscou-se visualizar como a composição das formas de coordenação praticadas pelos agentes desse SIAL influência na exploração e complementaridade dos seus ativos estratégicos territoriais.

A figura 22 mostra de uma forma estática, a relação entre as formas de coordenação encontradas no SIAL do Pampa Gaúcho e as convenções de qualidade criadas em torno dos AET.

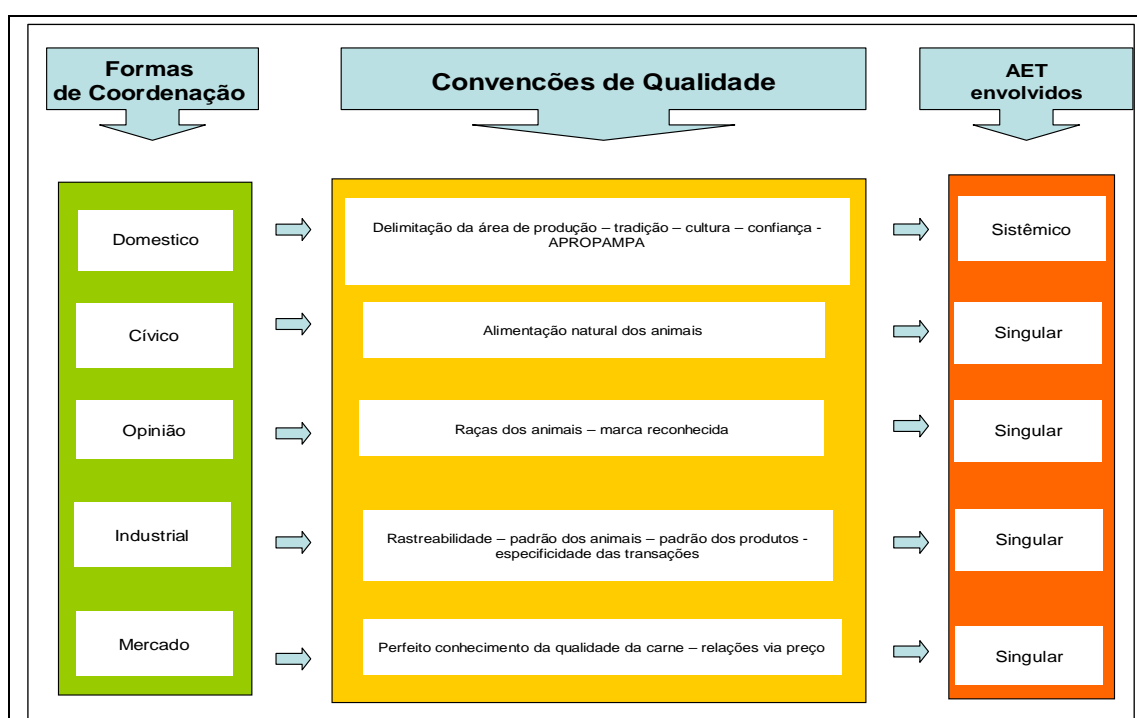


Figura 22: Representação estática das relações entre as formas de coordenação e os AET do SIAL do Pampa Gaúcho

Fonte: elaborada com base na pesquisa realizada.

4.2 ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA DE CARNE NATURAL CERTIFICADA DO URUGUAI

Esta seção está composta de duas partes. Primeiramente, caracteriza-se o SIAL no Uruguai, num segundo momento descreve-se como está sendo conduzido o processo de *Construção Social das Vantagens Competitivas no referido SIAL*. Para uma visualização prévia das questões que foram trabalhadas no decorrer do capítulo, bem como os principais resultados encontrados, buscou-se desenvolver a figura 23.

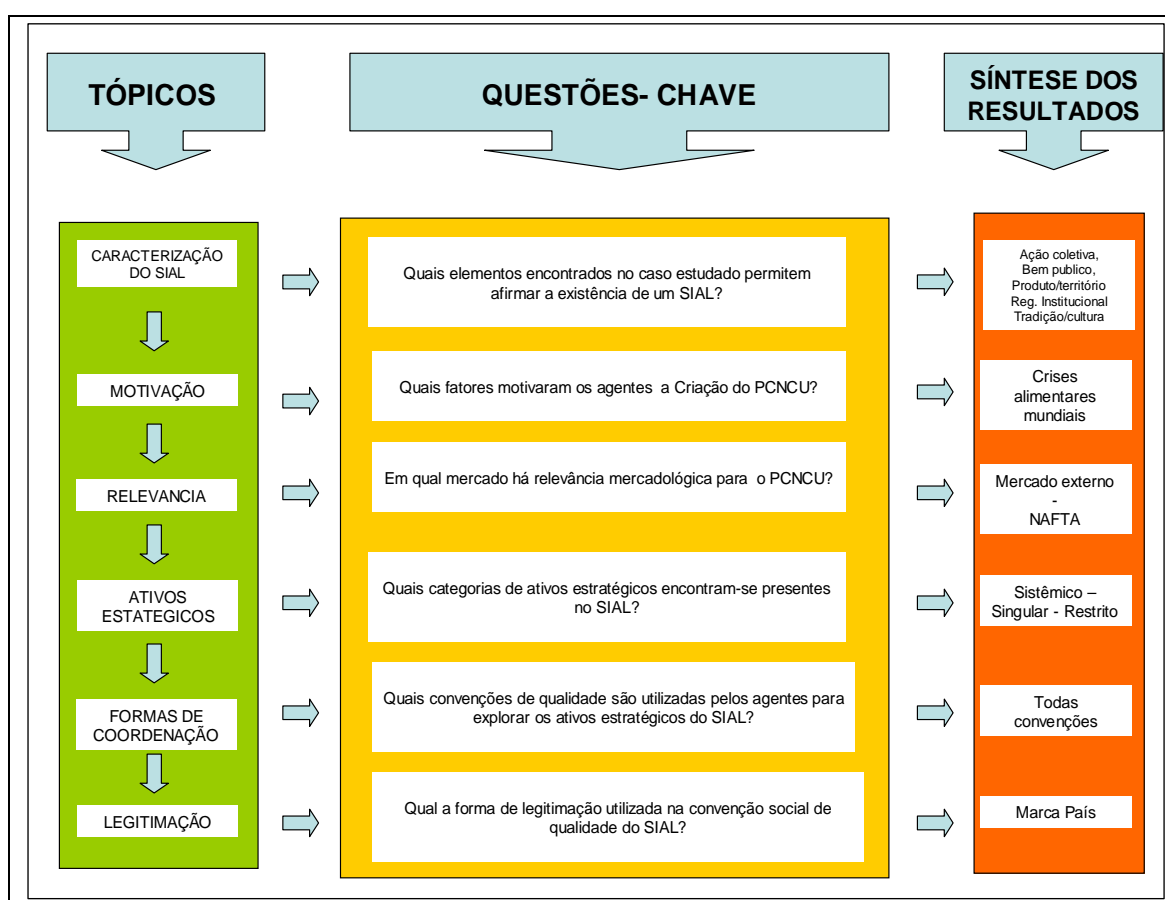


Figura 23: Esquema representativo do capítulo

Fonte: elaborado com base na pesquisa.

4.2.1 A Caracterização de um SIAL no Uruguai

As características delimitadas na metodologia deste trabalho, quando visualizadas “*in loco*” permitem afirmar a existência de um SIAL no referido País. Tal afirmação fundamenta-se nos seguintes pressupostos:

a) Identificação de características intrínsecas ao produto, oriundas do território e de outros ativos específicos disponíveis na região geográfica – A carne produzida no Uruguai é reconhecida mundialmente por sua qualidade, especialmente em face da característica do sistema de criação dos animais – “*alimentados a pasto e criados a céu aberto*” – o que permite produzir uma carne saudável, com maior quantidade de ácidos graxos e Omega 3, benéficos para a saúde cardiovascular (ECONOMIST, 2007). A carne uruguaia é demandada pelos mercados mais exigentes do mundo, e que valorizam aqueles alimentos que honram os vínculos naturais entre a cultura, a terra e os animais (INAC, 2007).

b) Existência de produção coletiva de bens privados e públicos – A carne bovina e ovina produzida no Programa de Carne Natural Certificada;

c) Configuração geográfica, visando identificar a formação de uma aglomeração local de pequenas empresas agroalimentares - Atualmente existem registrados no programa 244 integrantes, sendo este número composto por 236 estabelecimentos agropecuários (92,8% em forma de redes de empresas) e oito frigoríficos, todos localizados dentro de uma área de 550.000 hectares, o que representa apenas 3,66% do total de área disponível para pecuária no País (ver figura 16).

d) Existência de interação entre o âmbito local e global – Produtores reconhecidos mundialmente pela genética avançada dos seus criatórios, bem como setor industrial com forte imagem e atuação no mercado interno e externo. País reconhecido mundialmente pela sua postura responsável frente ao meio ambiente, o que determinou a ocupação do terceiro lugar no índice de Sustentabilidade Ambiental 2005 (ESI). Esta conquista é atribuída aos AET disponíveis em seu território, e a uma gestão acertada no que se refere às questões ambientais e do desenvolvimento.

e) Existência de ações coletivas ligadas ao processo produtivo e outras que extrapolem este âmbito - A criação do Programa de Carne Natural Certificada, que tem por objetivo aumentar a confiança do consumidor nos produtos uruguaiois, diferenciando-os e agregando valor. Cabe salientar que *“o referido programa é integrado de forma voluntária por produtores e frigoríficos que desejam agregar valor ao produto que vendem”*. O Programa busca assegurar a qualidade da carne bovina e ovina, onde os organismos internacionais de certificação auditam o cumprimento de um protocolo que cobre tanto a fase produtiva como a industrial.

f) Existência de fatores sociais, culturais e históricos que criam uma identidade comum entre os produtores – No início do século XVII foram introduzidos bovinos e eqüinos no País, que no curto espaço de tempo foram multiplicados de maneira surpreendente. Um século mais tarde foi introduzida a ovinocultura. Desta forma, a pecuária constituiu-se em uma fonte da riqueza e gerou uma nova sociedade com tradições e valores próprios. Nos últimos anos, a evolução do setor da carne caracterizou-se por um grande desempenho de crescimento e dinamismo, fruto do saber-fazer local de produtores e indústrias, ocupando uma das áreas econômicas de maior importância para o país (INAC, 2007).

g) Existência de uma regulação institucional ligada ao setor produtivo – Protocolo do Programa de Carne Natural Certificada que contempla a segurança alimentar, rastreabilidade, bem-estar animal e sustentabilidade ambiental e são considerados no processo de certificação.

Como se percebe, o SIAL do Uruguai é uma forma específica de sistema produtivo caracterizado pela existência de fortes interações entre “cultura dos agentes – animais – território e sistemas de inovação”. A exploração desses ativos estratégicos territoriais faz referência a um processo de conversão dos recursos ou das potencialidades latentes do território em “vantagens competitivas”. Nesse sentido, a ação coletiva construída pode gerar uma série de externalidades positivas na gestão dos ativos estratégicos territoriais que podem ser internalizadas no SIAL, como por exemplo, a preservação do meio ambiente, a redução de custos, a agregação de valor e o recebimento de um preço *plus* pela carne comercializada, permitindo assim, um desenvolvimento territorial sustentável (REQUIER-DESJARDIN, 2002). O próximo capítulo irá abordar estas

questões com mais profundidade, ou seja, enfocaremos o processo de construção social de vantagens competitivas dentro do SIAL do Uruguai.

4.2.2 A Construção Social das Vantagens Competitivas no SIAL do Uruguai

4.2.2.1. Uma Breve Contextualização sobre o Programa de Carne Natural Certificada

As crescentes exigências dos mercados internacionais de carne bovina sobre os atributos de segurança do alimento, bem estar animal e sustentabilidade ambiental obrigou o Uruguai a buscar enfrentar o desafio de poder satisfazer a esta demanda através das vantagens comparativas proporcionada por seus AET. Para tanto, foi criado em 2001, pelo Instituto Nacional de Carnes (INAC), o PCNC. Como relata um dos entrevistados, “o Programa foi criado para aumentar a confiança do consumidor em produtos de Uruguaios, diferenciando-os e agregando valor”. O Programa da Carne Natural Certificada é um programa de garantia de qualidade de carnes bovinas e ovinas, onde organismos internacionais da certificação auditam o cumprimento de um protocolo que cubra tanto a fase produtiva como o industrial. As áreas principais que o protocolo envolve, e que são considerados no processo da certificação são: a segurança alimentar, a rastreabilidade, o bem estar animal e a sustentabilidade ambiental. “Devido ao caráter natural da carne bovina e ovina do Uruguai, foi desenvolvida uma “marca país” para a identificação do produto”. O Programa está integrado de forma voluntária por produtores e frigoríficos que desejam adicionar valor ao produto que vendem. O Programa conta atualmente com 244 integrantes, certificados dentro de uma área de 550.000 ha e com um efetivo bovino de 480.000 cabeças.

Os certificadores independentes se encarregam de realizar a auditoria e certificar aqueles produtores e frigoríficos do Programa. Esse processo de certificação inclui desde a produção no campo até a embalagem e etiquetagem dos cortes. É utilizada uma “marca país” denominada *Natural Meat Uruguay*, propriedade intelectual do INAC e seu uso é sujeito à aprovação dos organismos de certificação (figura 24). O INAC outorga sem custo o uso da “marca - país” desde que constatado o correto cumprimento das exigências especificadas no protocolo. Em agosto de 2004, o PCNC foi oficialmente reconhecido pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA) no sentido que cumpre as exigências do programa de processos verificados (*Process Verified*).



Figura 24: Logo “marca país”
Fonte: INAC (2007)

PCNCU alcançou os requerimentos do USDA quanto à qualidade do produto, manejo animal e verificação de origem. Desta forma, o PCNCU se transformou no primeiro programa internacional certificado pelo Programa de Processos Verificados do USDA (fig. 25).



Figura 25: Logos do PCNCU e do Programa Processos Verificados do USDA
Fonte: INAC (2007).

Esta certificação permite o Uruguai vender carne bovina aos Estados Unidos com a etiqueta de “*Process Verified*” do USDA, e fazer uma detalhada descrição das características do produto, como por exemplo: livre dos hormônios e antibióticos, livre de proteína animal, rastreabilidade, etc. “*Isto significou uma etapa realmente importante na diferenciação de nossa carne na frente de outros países que vendem a carne aos Estados Unidos*”. Embora os volumes exportados para os EUA com esta certificação ainda sejam baixos - cerca de 600 toneladas anualmente - o reconhecimento é tido como uma importante ferramenta de *marketing* para a carne uruguaia.

Até o final de 2007, o Uruguai poderá contar com a homologação do Programa de Carne Natural Certificada através das normas Eurepgap, impostas pelas maiores redes de supermercados da Europa, uma vez que se iniciou um trabalho para obter o certificado facultativo da União Européia (UE), que permitirá exportar cortes diretamente ao público, com as informações requeridas pelo consumidor. “*O mercado europeu é diferente do EUA porque o consumidor norte-americano acredita muito em suas autoridades e o europeu confia nos certificadores privados*”, disse um dos entrevistados. A UE tem um sistema pelo qual precisa ser feito todo um processo de certificação para que se possa pôr no rótulo da carne exportada todas as informações requeridas

pelo consumidor. *“Se quer colocar no rótulo que se trata de carne de determinada raça, não pode fazer sem cumprir com este processo para demonstrar o que se está colocando no rótulo”*.

4.2.2.2 Motivações para a Criação do PCNC

Como comentado anteriormente, nas últimas décadas o consumidor mundial tem presenciado muitos problemas relacionados aos alimentos. Os problemas como a *Salmonella*, *Dioxina*, *Encefalopatia Espongiforme Bovina* (BSE), febre aftosa, gripe aviária, etc., ainda são vistos com receio por uma população que não quer correr riscos desnecessários em relação a sua saúde. Aliado a isso, os consumidores também estão preocupados como os animais são criados e tratados, bem como o método de produção usado pelos produtores. Em uma situação de classificação, não se pode esquecer que apesar de preço, gosto e qualidade serem atributos muito valorizados, os atributos éticos se tornaram cada vez mais parte do comportamento do consumidor moderno.

Nesse sentido, buscar uma resposta a estas questões parece ter sido o principal ponto motivacional para a criação do PCNC. Como afirma um dos entrevistados *“o Programa nasceu com o objetivo de vender confiança, entregando um produto diferenciado que agregue valor a toda à cadeia produtiva, atendendo às garantias de qualidade que os consumidores estão demandando”*. Outro entrevistado complementa, *“a crise da febre aftosa, ocorrida em abril de 2001, foi um alerta para os agentes, pois o país teve suspensas suas exportações. A carne exportada exerce um importante papel na economia uruguaia, sendo responsável por aproximadamente 25% do valor total das exportações do país”*.

Segundo um dos entrevistados, *“o PCNC teve iniciado em 2001, para mostrar que as vantagens comparativas do Uruguai poderia se transformar em vantagem competitiva. Nossa visão do programa está vinculada à diferenciação e confiança para vender a carne. Foram realizados estudos interdisciplinares com vários órgãos, liderados pelo INAC, onde primeiramente foram criadas as normas do programa e após foi implementado um plano piloto para testá-las. Participaram inicialmente duas Associações de produtores (Vacaria Leste e Pro Carne), um frigorífico (San Jacinto) e uma certificadora (Veritas). O plano piloto foi iniciado assim e os resultados foram positivos. Em 2004 iniciou-se o programa com lançamento comercial”*.

Como ficou demonstrado, o PCNC teve uma **motivação social** para sua criação. No *framework* utilizado nesse trabalho, esta motivação é uma das formas utilizadas para dar início a criação de uma convenção de qualidade. Corroborando com o resultado encontrado, Sylvander *et al.* (2006), afirma que em alguns casos, a simples ameaça de uma crise pode fazer com que os agentes se antecipem, mudando as suas relações sociais e o sistema de valor (ex.: valores éticos, sociais e ambientais) sem que uma crise real esteja ocorrendo. Este tipo de motivação foi visualizado também em outros projetos de qualidade em carnes, como por exemplo, *Filière Qualité Carrefour*, *Prodotto con Amore*, *Vitellone Bianco dell' Appennino Centrale*. Nesses projetos, os problemas de ordem social deram-se, principalmente, em virtude das crises ocorridas de *Encefalopatia Espongiforme Bovina* (SYLVANDER *et al.*, 2006).

Cabe comentar que a motivação social identificada aqui também interage com a motivação econômica, pois visa explorar uma grande oportunidade de mercado. Como afirma Spriggs e Isaac (2000), a dimensão tomada pela preocupação com a garantia da qualidade está mais focada na competitividade do produto, do que propriamente nas preocupações com a saúde da fonte do produto alimentar e do consumidor. No entanto, não há uma desconsideração do aspecto saúde, sendo o mesmo tratado dentro de uma outra dimensão, qual seja a geração de vantagens competitivas. Com o aumento da internacionalização da produção e consumo de alimentos, a preocupação com a segurança do alimento proporcionou a geração de vantagens competitivas a partir de confiáveis sistemas de segurança do alimento. A combinação das duas formas de motivação não é descartada no nosso *framework*, pois como sugere Sylvander *et al.* (2006), é possível uma combinação das formas de motivação, que talvez coexistam pacificamente ou em conflito.

4.2.2.3 Relevância Mercadológica do PCNC

A demanda por produtos naturais cresce rapidamente, atraindo os consumidores e chamando a atenção das principais empresas de alimentos. Embora esses produtos ainda sejam poucos, apresentam uma boa perspectiva de crescimento, especialmente no mercado de carne. Estes produtos geralmente possuem preços superiores e são resistentes à pressão de baixa de preços que prevalece nos mercados de *commodities*. As etiquetas de diferenciação são especialmente atrativas para os produtores e os processadores pequenos que encontram dificuldades para competir no mercado dos preços baixos e de grandes volumes de carne bovina *comoditizada*. Estes nichos de

mercado estão crescendo muito mais rápidos que o mercado da carne convencional - 2.5% a.a. - taxa essa ligeiramente superior à população mundial. As vendas de carne natural crescem 19% ou mais no mercado mundial de carnes. Este tipo de produto atrai uma quantidade crescente de consumidores que se preocupam com assuntos como: segurança dos alimentos e nutrição, carne magra é mais saudável, a qualidade e a experiência de comer, a origem dos alimentos (THE ECONOMIST, 2007).

A demanda por carne natural vem crescendo, especialmente nos EUA, principal comprador do Programa Carne Natural Certificada do Uruguai. Atualmente, a venda anual de carne orgânica representa o segundo maior volume de venda de carne bovina no País, respondendo por cerca de US\$ 1.1 bilhões de dólares. A figura 26 mostra esta situação.

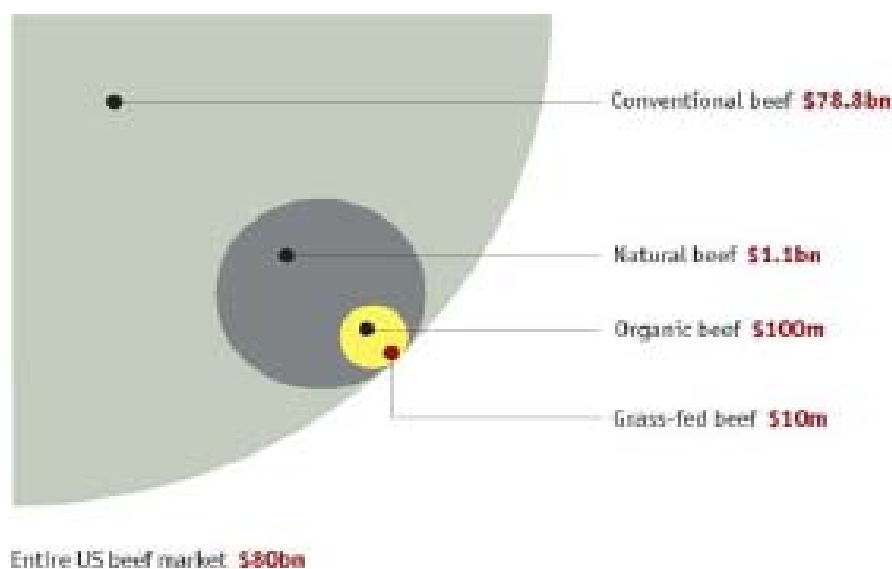


Figura 26: Market share da carne bovina nos EUA

Fonte: The Economist (2007).

O aumento na demanda dos EUA pela carne natural apresenta um desafio para os exportadores, pois para conquistar um lugar nesse mercado é necessário um volume importante de um produto atrativo e constante, ou mais sutilmente, contando a história que respalda seu produto. Isso significa enfatizar os seguintes aspectos: sem antibiótico, sem promotor de crescimento, animais alimentados a pasto, alimentados sem proteínas animal e rastreados desde o nascimento. Segundo um dos entrevistados da pesquisa, “o Uruguai adotou uma importante medida para verificar estas práticas de produção com o USDA, que foi a criação do PCNC”. O Programa é sustentado pelos seguintes atributos: segurança do alimento, bem estar animal e sustentabilidade ambiental.

Com o referido Programa, o Uruguai conseguiu exportar em torno de 600 toneladas de carne para o NAFTA no ano de 2006, e até junho de 2007 já tinham sido exportadas 136 toneladas para o referido país (INAC, 2007). Como salienta um dos entrevistados, “apesar de ser um volume ainda pequeno, o Programa mostra um enorme potencial de crescimento, haja vista apenas 450.000 bovinos estarem inseridos no Programa, o que representa apenas 3,75% do rebanho Uruguaio”. Entretanto, “o Programa tem uma importância vital como ferramentas de marketing que faz parte das campanhas do INAC”, complementa outro entrevistado. Sendo o NAFTA o principal destino das exportações (figura 27), aliado ao crescente aumento do consumo de carnes naturais, é de se esperar que aumente a demanda do Programa. “Nosso principal comprador é os EUA, temos que cada vez mais nos organizarmos para atender as suas demandas eficientemente. O mercado mexicano é bem complicado para vender carne bovina devido a um lobby forte por parte dos produtores daquele país” diz um dos entrevistados.

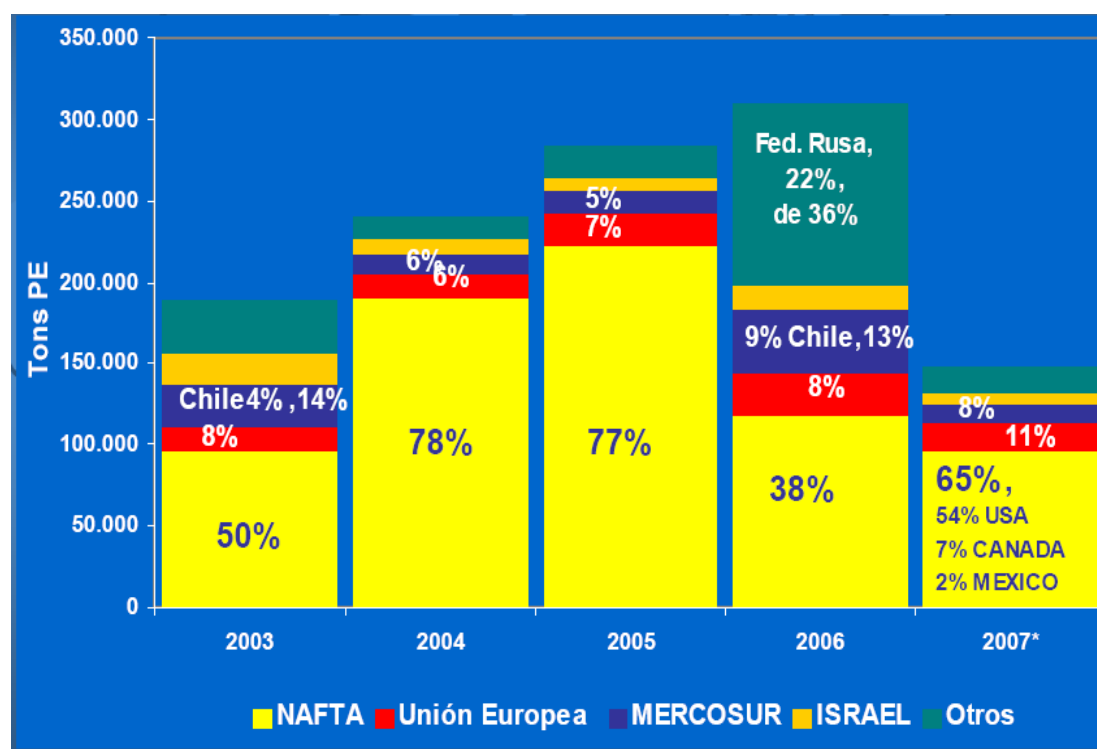


Figura 27: Destino das exportações Uruguaias de Carne Bovina
Fonte: INAC (2007)

Outra oportunidade que está se abrindo para o Programa é a possibilidade de aumentar a participação no mercado europeu com a conquista da certificação Eurepgap. “O Uruguai poderá contar com a homologação do Programa de Carne Natural Certificada através das normas Eurepgap, impostas pelas maiores redes de supermercados da Europa, uma vez que se iniciou um trabalho para obter o certificado facultativo da União Européia (UE), que permitirá exportar

cortes diretamente ao público, com as informações requeridas pelo consumidor” afirma um entrevistado. O Eurepgap contempla as boas práticas agrícolas (GAP) e considera os aspectos ambientais, sociais, sanitários e, também, a rastreabilidade.



Figura 28: Logo Eurepgap
Fonte: INIA (2007).

Como se percebe, existe uma forte relevância mercadológica para o PCNC. Entretanto quando questionados sobre os maiores desafios para manutenção da iniciativa os entrevistados foram unânimes em dizer que *“o fator principal para dar continuidade do programa é manter as seis condições de determinação de carne natural”*. Essas condições são (figura 29): fonte de verificação de animais e produtos; não utilização de hormônios de crescimento; não utilização de antibióticos; não utilização de proteína animal; alimentado a pasto e não confinados. Os entrevistados consideraram o Chile como o maior concorrente do Programa, pois *“eles tem um bom plano estratégico e recursos financeiros para investimentos”*. Quanto aos indicadores de desempenho do programa, *“as exportações é o indicador principal, temos esse acompanhamento disponível no site do INAC, por destino e por frigorífico, podendo-se observar esse comportamento”* afirma um dos entrevistados.



Figura 29: Selo da Carne Natural Certificada
Fonte: INIA (2007).

4.2.2.4 Legitimação utilizada no PCNC

A forma de legitimação utilizada pelo SIAL do Uruguai foi à criação da marca país *Uruguay Certified Natural Beef* (figura 30). Essa marca é uma propriedade intelectual do INAC e seu uso depende do cumprimento das exigências do protocolo do PCNC. “*O País possui uma excelente imagem no exterior, somos tradicionais produtores de carne bovina de alta qualidade, somos o terceiro lugar no índice de Sustentabilidade Ambiental, decidimos transformar nossas vantagens comparativas em vantagens competitivas*” afirma um entrevistado. “*A marca País dá uma maior credibilidade aos produtos quando eles cruzam a fronteira do País, diminuindo assim a possibilidade de falsificações*” complementa o outro entrevistado.



Figura 30: Logo da marca país Uruguai
Fonte: INAC (2007)

Este tipo de legitimação encontrada permite o link entre produto e o seu país de origem. Uma forma semelhante de legitimação foi encontrada por Fox, Perez e Boland (2005) no caso *New Zealand beef and lamb*. Segundo os autores, o objetivo desse Programa é ajudar o consumidor a reconhecer a qualidade através de informações nutricionais, inocuidade alimentar, armazenagem e manejo, bem estar animal.



Figura 31: Logo da marca país Nova Zelândia
Fonte: Fox, Perez e Boland (2005)

Por fim, Perez, Boland e Schroeder (2003) corroboram com a discussão afirmando que uma maneira interessante de um país em particular estabelecer uma identidade internacional é desenvolver uma “marca país” associada ao produto desse país. Embora motivado pelos direitos dos consumidores em conhecer os aspectos de segurança do alimento, a “marca país” pode gerar benefícios aos países, pois podem estabelecer uma reputação de qualidade associada à carne desse país nas mentes dos consumidores. As carnes com “marca país” estão tornando-se cada vez mais importante em países numerosos enquanto o comércio internacional continua a aumentar. Vários estudos mostram que consumidores com um elevado nível de instrução são mais favoráveis á produtos estrangeiros do que aqueles com instrução limitada. Os consumidores tendem a procurar produtos com “marca país” quando estão à busca de carnes frescas. A “marca país” serve, então, como um fator de qualidade na hora da decisão de compra.

4.2.2.5 A Ação Coletiva estabelecida no SIAL visando a Competitividade

4.2.2.5.1 Os Ativos Estratégicos Territoriais do SIAL do Uruguai

Partindo de uma lista inicial de recursos obtida através de uma pesquisa bibliográfica, realizaram-se entrevistas em profundidade com grupo de especialistas visando a identificação e seleção dos ativos que possuíam atributos estratégicos.

Os ativos considerados como estratégicos e presentes no SIAL, foram os seguintes: recursos genéticos – recursos de solo – recursos hídricos – clima – sistema produção diferenciado - tecnologias de informação – inovações tecnológicas – serviços de suporte - conhecimentos mercadológicos - confiança — marca – cultura – tradição – Instituições - capital. Na figura 32 visualiza-se esse conjunto de ativos estratégicos territoriais presentes no SIAL do Uruguai.

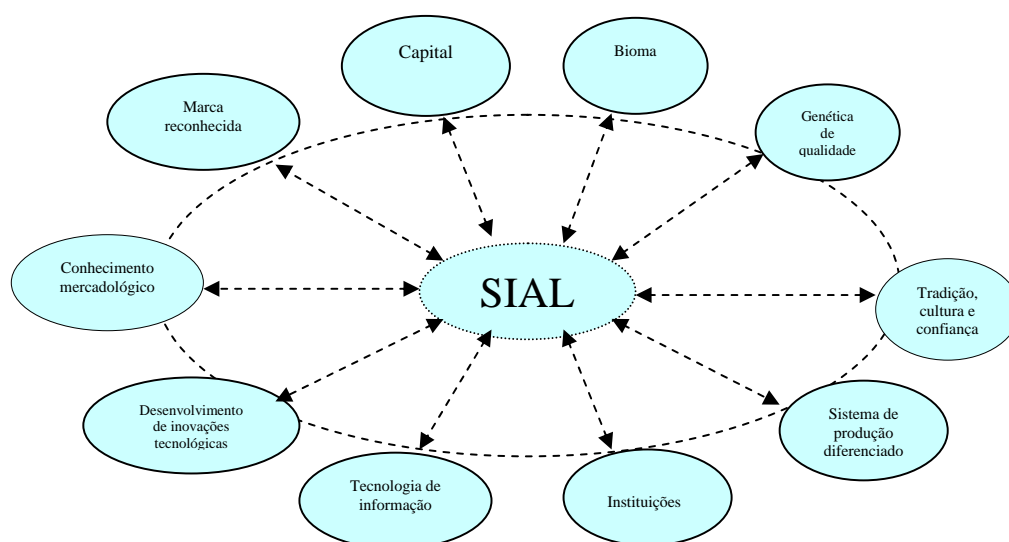


Figura 32: “Mandala” exemplificativa dos AET encontrados no SIAL do Uruguai

Fonte: dados da pesquisa.

Depois de identificados os ativos, procedeu-se à classificação dos mesmos nas categorias propostas anteriormente – singular; restrito; sistêmico, após analisou-se os fatores de sustentação estratégica dos mesmos – valoráveis; escassos ou raros; inimitáveis; insubstituíveis; passíveis de ambigüidade causal; dependentes do caminho; influenciados p/ grau de conhecimento; condicionados pela negociabilidade. Por último, a avaliação feita pelos entrevistados sobre o grau de desenvolvimento de cada AET apresentou-se da seguinte forma: desenvolvido; em desenvolvimento; não desenvolvido (quadro 08).

Elemento classificável	Tipo de AET	Fator de Sustentação Estratégica	Grau de desenvolvimento
Sistema de produção	Singular	Codificação do conhecimento, dependência de caminho, co-especialização	Desenvolvido
Genética bovina	Singular	Valorável	Desenvolvido
Recursos de solo/hídricos	Singular	Inimitabilidade, raridade, escassez	Desenvolvido
Condições edafoclimáticas	Sistêmico	Inimitabilidade, raridade, escassez	Desenvolvido
Capacidade de desenvolver inovações tecnológicas	Restrito	Influenciados p/ grau de conhecimento, dependência de caminho	Desenvolvido
Capital	Singular	Valorável, dependência de caminho	Desenvolvido
Capital social / confiança	Sistêmico	Raros, inimitáveis, dependência de caminho	Em Desenvolvimento
Marca País	Sistêmico	Valorável, dependência de caminho,	Desenvolvido
Conhecimento do mercado	Singular	Dependência de caminho, assimetria de informação	Desenvolvido
Cultura e tradição	Sistêmico	Raros, inimitáveis, dependência de caminho.	Desenvolvido
Tecnologias de informação p/ assegurar a qualidade	Singular	Valorável, co-especialização	Em desenvolvimento
Instituições	Sistêmicos	Dependência de caminho, assimetria de informação, imperfeita imitabilidade	Desenvolvido

Quadro 08: Identificação de pontos fortes ou fracos nas etapas do framework proposto

Fonte: Elaborado com base na pesquisa.

Ao se observar os elementos classificados, identificaram-se as seguintes categorias de AET: sistêmicos – singular – acesso restrito.

Os **sistêmicos** referem-se às *condições edafoclimáticas, capital social e confiança, cultura, tradição, “marca país”, instituições*. Os fatores de sustentação estratégicos encontrados para estes AET foram os seguintes: *valorável, inimitabilidade, raridade, escassez, raros, inimitáveis e dependência de caminho*. Quanto ao grau de desenvolvimento, apenas o *capital social e confiança* não foram considerados como *desenvolvidos*, haja vista os entrevistados considerarem esse ativo dinâmico, necessitando estar sempre em evolução.

No que se refere às *condições edafoclimáticas*, a posição geográfica do país (situado entre os paralelos 30° e 35° da latitude sul) e seu clima subtropical moderado, permite simultaneamente que o gado permaneça ao ar livre durante todo o ano, sendo alimentado sempre a pasto natural, ao mesmo tempo em que permite a produção de uma ampla escala das carnes de qualidade. Essas características favorecem a pecuária de qualidade em termos de alimentação. Como o gado se alimenta de pastagens condicionadas pelo ambiente, estas tendem a afetar em termos organolépticos o sabor da carne dos bovinos. Uma fonte abundante das carnes está disponível durante todo o ano, combinando o frescor e o sabor, para a satisfação dos consumidores exigentes. A importância da localização está ancorada em fatores de sustentação como inimitabilidade, raridade e escassez, haja vista ser possuidora de atributos que a diferem de outros países.

O *capital social e confiança* são um tipo de AET que está conectado com a raridade, inimitabilidade e a dependência de caminho, e que é caracterizado pelo comportamento cooperativo. A variável confiança é um importante AET desse SIAL. O trabalho conjunto e harmonioso entre INAC, produtores e frigoríficos facilita um planejamento conjunto na busca de novos mercados, além disso, o exigente padrão de certificação garante que as regras do jogo sejam cumpridas. O resultado disso é reconhecimento mundial do Uruguai como uma fonte confiável e consistente de suprimentos de carnes vermelhas de alta qualidade.

A *cultura e tradição* sustentam-se estrategicamente na raridade, inimitabilidade e na dependência de caminho. No início do século XVII foram introduzidos bovinos e equinos no País, que no curto espaço de tempo foram multiplicados de maneira surpreendente. As terras começaram a serem exploradas como “estâncias”, e no final deste século os primeiros centros de industrialização com investidores britânicos e norte-americanos, que ajudaram a consolidar uma indústria com os critérios dos empresários daqueles países. Desta forma, a pecuária constituiu-se em uma fonte da riqueza e gerou uma nova sociedade com tradições e valores próprios. Nos últimos anos, a evolução do setor da carne caracterizou-se por um grande desempenho de crescimento e

dinamismo, fruto do saber-fazer local de produtores e indústrias, ocupando uma das áreas econômicas de maior importância para o país.

A *marca país* é uma propriedade intelectual do INAC e pode ser utilizada pelas empresas desde que haja o cumprimento das exigências do protocolo do PCNC. A marca país dá uma maior credibilidade aos produtos quando eles cruzam a fronteira do País, diminuindo assim a possibilidade de falsificações. Os fatores de sustentação estratégicos são: valorável e dependência de caminho.

Os **restritos** são compostos pela capacidade de desenvolvimento de inovações tecnológicas. Seus fatores de sustentação estratégica são: *dependência de caminho, influenciados pelo grau de conhecimento*.

A *capacidade de desenvolver inovações tecnológicas* é um AET que já se encontra desenvolvido no SIAL. A forte atuação do Instituto Nacional de Investigação Agropecuária (INIA) para promover a inovação científica no Uruguai visando melhorar a competitividade do agronegócio no nível nacional e internacional é perfeitamente notável. O INIA tem como missão contribuir ao desenvolvimento integral dos produtores e do agronegócio nacional, gerando, incorporando e adaptando o conhecimento e as tecnologias levando em conta as políticas do estado, a sustentabilidade econômica, ambiental e social. Promovendo, também, o fortalecimento e a consolidação de um sistema nacional da ciência, da tecnologia e inovação, bem como comprometendo-se com a qualidade humana e profissional de seu povo, de seus processos e produtos. O INIA tem uma forte atuação dentro do Programa Carne Natural Certificada do Uruguai.

Os AET **singulares** encontrados foram: *sistema de produção, genética bovina, recursos de solo e água, capital, conhecimento do mercado, uso da tecnologia de informação p/ assegurar a qualidade*. Os fatores de sustentação estratégica foram: *codificação do conhecimento, dependência de caminho e co-especialização, valorável, inimitabilidade, raridade e escassez*. Todos os AET desta categoria, exceto a tecnologia de informação, foram considerados como desenvolvidos.

No que se refere ao *sistema de produção, a genética bovina e os recursos de solo e água*, os fatores de sustentação estratégica encontrados para estes ativos foram: *codificação do conhecimento, dependência de caminho, co-especialização, valorável, inimitabilidade, raridade, escassez*. A alimentação dos animais amparados pelo PCNC se realiza basicamente em pastagens nativas e não podem utilizar proteína animal. Os animais devem permanecer livres o ano todo, ou seja, não podem ser confinados. Estas características do sistema de produção somente são possíveis graças aos recursos de solo e água disponíveis. A genética bovina é de ótima qualidade com predomínio quase que total (80%) das raças britânicas, especialmente Hereford e Angus.

O *capital* possui a dependência de caminho e o valor como principais atributos estratégicos. Este AET encontra-se em maior abundância nas indústrias frigoríficas, principalmente aquelas habilitadas para exportar. São empresas que possuem um nível tecnológico avançado, mão de obra altamente qualificada, que cumprem com os mais rigorosos padrões internacionais. Possuem uma importância socioeconômica muito grande para o Uruguai, pois as exportações de carne bovina representam 23% do total das exportações e 30% do Produto Bruto Agropecuário. O capital financeiro disponível permite uma maior capacidade de investimento, ou seja, quanto mais capital financeiro disponível maior será a facilidade de adquirir outros recursos simples via mercado.

O *conhecimento do mercado* refere-se à capacidade de uma empresa em atender as demandas de mercado e crescer de maneira sustentada. Como atributos estratégicos estão presentes a dependência de caminho e assimetria de informações. O INAC realiza um serviço de monitoramento constante do mercado visando identificar melhores oportunidades de colocar a carne uruguaia no mercado internacional. Essas informações são disponibilizadas para os agentes da cadeia da carne através do site institucional, visando com isso auxiliar nos processos de tomada de decisões dos referidos agentes.

O *uso da tecnologia de informação p/ assegurar a qualidade* expressa uma condição em que as empresas possuem acesso privilegiado a tecnologias que visem garantir a qualidade do produto. Seus principais atributos de sustentação são: co-especialização, complementaridade, valoração. A rastreabilidade da procedência da carne e seus derivados são indispensáveis para a segurança alimentar, sendo um atributo muito desejável pelos consumidores. A rastreabilidade, as “caixas pretas” e as certificações da carne e seus derivados são partes fundamentais de todo processo de produção e elaboração da carne do PCNC.

Os AET e os fatores de sustentabilidade estratégica apontados dependem em grande parte das ações que estão sendo implementadas. Quando analisadas isoladamente pode-se verificar que estas conduzem a diferentes capacidades competitivas. Paralelamente, quando se analisa os AET e os seus fatores, observa-se a importância da influência das ações coletivas na gestão dos AET, e como estas podem conduzir a um uso diferenciado para os mesmos. Como mencionado por Fensterseifer e Wilk (2004), a tipologia de classificação de AET utilizada nesse estudo remete a papéis gerenciais distintos para cada caso. Entre os AET destacados, os que têm como fator de sustentabilidade estratégica a raridade e a dependência do caminho como atributo, são os mais difíceis de serem replicados pelos concorrentes.

Sendo assim, no próximo capítulo, serão mostrados, com base na Economia das Convenções, como os ativos estratégicos territoriais do SIAL do PCNC se relacionam com as formas de coordenação estabelecida pelos agentes.

4.2.2.5.2 A Coordenação dos Ativos Estratégicos do SIAL do Uruguai

4.2.2.5.2.1 A Organização da Ação Coletiva: o caso do INAC

O Instituto Nacional de Carnes do Uruguai (INAC) é uma organização criada para assessorar o Poder Executivo (figura 34). É dirigido por uma junta constituída por representantes dos setores privados da indústria e dos produtores rurais. A missão do INAC é promover atividades e formular as estratégias que adicionam o valor à cadeia da carne, melhorando a eficiência e competitividade nos sistemas de produção, industrialização, comercialização, armazenamento e transporte. Para tanto, identifica os assuntos de alta prioridade de pesquisa e desenvolvimento nas áreas de serviços técnicos para a cadeia agroindustrial, mercado externo e doméstico. Também, é encarregada da promoção da carne Uruguiaia no mundo e do controle da qualidade comercial dos produtos que são exportados. Mantém uma permanente presença em feiras internacionais e exposições comerciais como forma de potencializar as vendas dos produtos. Possui uma comissão que estuda permanentemente os mercados potenciais, bem como promove o uso da marca “carne natural - Uruguai”. Organiza e difunde informações sobre as demandas e as oportunidades comerciais para as empresas da cadeia produtiva.



Figura 33. Logo do INAC

Fonte: INAC (2007)

O INAC coordena o Programa da Carne Natural Certificado no nível do país (figura 33). O Programa segue rigorosamente um protocolo de produção e industrialização, validado por organismos independentes de certificação, para obter assim um produto de qualidade com garantias sanitárias e rastreabilidade desde a origem, assegurando uma maior confiabilidade nos produtos. O PCNC, sob a coordenação do INAC, certifica todo o processo da produção de carne, do campo à embalagem e etiquetagem. O Programa conta atualmente com 244 integrantes, certificados dentro de uma área de 550.000 HA e com um efetivo bovino de 480.000 cabeças. No que se refere aos produtores rurais, 92,8% encontram-se formados em redes de produtores (Carne Hereford del

Uruguay; Consorcio de Productores de Carne del Litoral; Pulsa Al Este; FUCREA - Carne Crea; Vaquería del Este; Litoral Natural; Forrajes Naturales; Grupo Frigorífico Tacuarembó; Procarne), os demais são produtores individuais certificados.



Figura 34: Integração entre os membros do PCNCU
Fonte: INAC (2007)

Com relação ao tipo de operação predominante, aproximadamente metade dos produtores se dedicam à engorda e algo menos que a outra metade faz o ciclo completo, um pequeno número se dedica unicamente à cria. Os invernadores são distribuídos principalmente nos departamentos de Colônia e Soriano, e os que desenvolvem os ciclos completos são distribuídos nos departamentos de Tacuarembó e de Florida. As entidades certificadoras que trabalham no Programa, e são subcontratadas pela Certicarnes, são as seguintes: LSQA (Latu + Qualityaustria), SGS e Control Union Perú, SAC. As indústrias certificadas são oito: Frigorífico Canelones S.A.; Frigorífico La Caballada - Cledinor S.A.; Matadero Solís – Ersinal S.A.; Establecimientos Colonia S.A.; Frigorífico Tacuarembó; Frigorífico San Jacinto - Nirea S.A.; Frigorífico Matadero Pando – Ontilcor S.A.; PULSA S.A. O PCNC no ano de 2005 negociou a exportação de 613 toneladas. Durante o ano de 2006 exportou 610,55 toneladas de carne natural certificada. Em 2007, já são 136 toneladas exportadas e o principal destino tem sido o mercado USA.

O INAC não interfere nas negociações entre os agentes “*deixamos livre, a estrutura de mercado é que coordena o programa. Os frigoríficos e produtores são livres para planejarem suas ações*” afirma o representante do INAC. Quanto à inclusão de novos membros, “*o ingresso no programa é voluntário, basta cumprir o protocolo e não há royalties para o selo de carne natural, no entanto se não forem cumpridas as exigências do protocolo o selo é retirado*” afirma outro entrevistado. Quanto a distribuição das cotas de exportação para os frigoríficos, como por exemplo

a cota Hilton, o INAC é quem define a repartição, baseado em um critério de valor exportado pelo frigorífico, sendo acertado entre todos. O processo é transparente.

4.2.2.5.2.2 As Convenções de Qualidade no PCNCU

A Economia das Convenções identifica a existência de seis tipos de justificações que serve para coordenar as ações (BOLTANSKI; THEVÉNOT, 1991): inspirado, doméstico, industrial, cívico, mercado, opinião. Cada uma dessas formas de coordenação, também denominadas “ordens dos mundos”, refere-se a diferentes princípios de avaliação para determinar a ações.

Baseado nas entrevistas em profundidade com os membros do PCNC identificou-se várias formas de coordenação praticadas pelos agentes. As formas de coordenações encontradas foram: cívica, industrial, opinião, doméstica, inspirada e mercado. A seguir será relatado como as mesmas se materializam dentro do caso estudado. Para uma melhor visualização dos resultados encontrados nesta etapa do trabalho, buscou-se criar a figura 35.

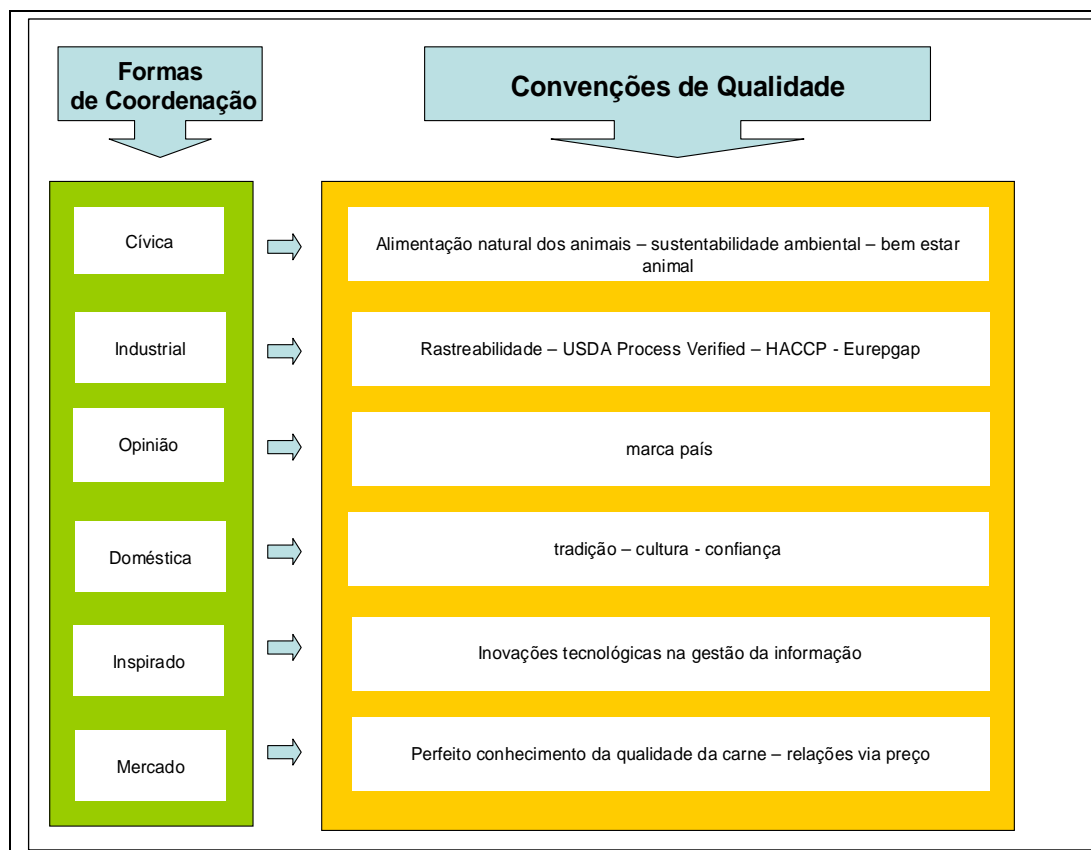


Figura 35: Síntese dos resultados encontrados sobre as convenções de qualidade no PCNCU

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa.

4.2.2.5.2.2.1 A Coordenação Cívica

As crescentes exigências dos mercados internacionais de carne bovina sobre os atributos de segurança do alimento, bem estar animal e sustentabilidade ambiental obrigou o Uruguai a buscar enfrentar o desafio de poder satisfazer a esta demanda através das vantagens comparativas proporcionadas por seus AET. Este tipo de justificação refere-se à convenção cívica, onde a identidade de um produto é relatada face ao seu impacto na sociedade ou no ambiente. Existe aqui um acordo coletivo para o bem estar (BOLTANSKI; THEVÉNOT, 1991). Isso foi crucial para determinar o sistema de produção do PCNCU. Como afirma um dos entrevistados, *“a relação entre a segurança alimentar e a questão da vaca louca no mercado internacional foi fundamental para determinarmos como iríamos desenvolver nosso sistema de produção. Foram realizados estudos interdisciplinares com vários órgãos, liderados pelo INAC, para determinar o sistema de alimentação e criação”*. Outro entrevistado complementa, *“optamos por vender a confiança, criando condições para obter um produto diferenciado que adicione o valor à cadeia da carne, oferecendo conseqüentemente as garantias da segurança que os consumidores internacionais estão exigindo. Primeiramente foram criadas as normas do programa e após implementou-se um plano piloto para testá-las”*. Sendo assim foi definido o seguinte sistema de produção dos animais: **a) quanto ao manejo animal**, os animais devem ser criados a céu aberto durante o tempo de permanência no sistema, seja na cria, recria ou engorda; os animais deverão ser manejados de acordo com padrões corretos, levando em conta o bem-estar; existe a obrigatoriedade de pastoreio livre dos animais durante todo o tempo. Como diz um dos entrevistados *“as lotações de bovinos e ovinos estão em sintonia com os aspectos que asseguram o bem estar animal, numa relação amigável com o ambiente, resguardando a biodiversidade tanto da flora como da fauna, aspectos que caracterizam um sistema de produção sustentável”*. **b) o manejo sanitário e ambiental** prevenirá a ocorrência de contaminação ambiental e disseminação de enfermidades infecciosas, os produtos químicos usados devem ter o número de registro no MGAP; haverá uma área de isolamento na propriedade para os animais enfermos; os produtores deverão possuir as notas de compra dos remédios; deverá haver um plano e registro de manejo sanitário. **c) quanto ao manejo alimentar**, os animais devem ser alimentados em pasto natural, sem a utilização de alimentos de origem animal e hormônios de crescimento. Os animais recebem uma dieta de no mínimo 60% de matéria seca oriunda de pastoreio. O manejo durante o pastoreio permite aos animais o acesso a uma ampla gama de espécies de pasto que assegure uma alimentação natural e adequada. *“A nossa carne é proveniente dos animais alimentados unicamente com proteínas vegetais, com ausência de*

produtos ou subprodutos de origem animal. Isto é determinante para que não exista BSE no Uruguai. O processo de produção de carne se realiza sem o uso de hormônios, anabolizantes e promotores de crescimento. Estes sistemas de alimentação baseados em pastos naturais, determinam um produto cujo conteúdo presente de gordura e colesterol são altamente recomendáveis para uma dieta nutritiva e saudável” relata um dos entrevistados. **d) quanto às instalações, manejo dos animais e transporte**, estas devem seguir as recomendações para o bem estar animal e qualidade da carne que visam diminuir as causas de stress e evitar lesões, bem como respeitar o bem estar animal. As instalações, alambrados e currais devem ser adequados para oferecer segurança e comodidade para o manejo animal.

A convenção cívica baseada em aspectos relacionados à segurança do alimento também foi umas das formas de coordenação utilizadas em alguns casos encontrados na literatura sobre convenções de qualidade em carne bovina. Como exemplo, podemos citar “*Prodotti com Amore – Chianina beef*”, “*Consorzio 5Z*” e “*Arezzo Qualità*” (MARESCOTTI, 2000). Em ambos os casos, a preocupação quanto aos métodos seguros de nutrição animal, objetivando minimizar as possibilidades de contaminação são amplamente enfatizados como diferenciais desses programas.

4.2.2.5.2.2.2 A Coordenação Industrial

Neste tipo de coordenação as atividades estão baseadas no respeito a determinados padrões pré-estabelecidos, onde a qualidade existe se as características dos produtos e serviços obedecerem a um conjunto de padrões e regras definidos. Em outras palavras, os agentes julgam a qualidade pelas normas técnicas definidas e implementadas. Aqui predomina a ordem da eficiência, que é baseada em controles e certificações por entidades com aptidão reconhecida (BOLTANSKI; THEVÉNOT, 1991).

Os mecanismos utilizados pelo PCNC para atestar a confiança vendida ao mercado são basicamente a rastreabilidade, o HACCP, os processos de certificação USDA, e também será utilizado em breve o Eurepgap. “*A dificuldade dos canais de comercialização em garantir a qualidade da carne, no que diz respeito a segurança e ética na produção, é uma variável preocupante para o mercado, por isso foi necessário implementar um esquema de certificação para toda a cadeia produtiva. O PCNC certifica desde as propriedades rurais até o empacotamento e etiquetagem dos cortes*” relata um dos entrevistados.

A rastreabilidade é feita de modo grupal, sendo que a partir de 2009 será feita de forma individual. A identificação dos animais ocorre de forma individual com a utilização de brincos (figura 36). Os animais devem ser nascidos, criados e abatidos no Uruguai. O sistema deve demonstrar a permanência dos animais no mínimo 90 dias dentro dos estabelecimentos certificados. O Serviço de Identificação e Registro Animal (SIRA) é o organismo responsável pelo esquema operativo do sistema de rastreabilidade. A rastreabilidade ocorre desde a estância e vai até o abate do animal e seu empacotamento em cortes no frigorífico. Os animais abatidos dentro do programa deverão ser separados do resto dos abates, devendo seus cortes possuírem um controle ao longo de todo o processo. A utilização da análise e controle de pontos críticos (HACCP), das boas práticas de produção (GMP) e o programa de padrões sanitários de procedimentos operativos (SSOP) ocorre, principalmente, na fase da indústria frigorífica.



Figura 36. Sistema identificação animal

Fonte: INAC (2007)

A certificação “USDA Process Verified” utiliza o padrão International Organization for Standardization - ISO 9000 para verificar se os sistemas de gestão da qualidade estão compatíveis com as práticas de auditoria. O processo verificado do USDA atesta a capacidade que os vendedores possuem de garantir a qualidade dos produtos e/ou serviços ofertados. Segundo um dos entrevistados “a partir da aprovação do PCNCU dentro do processo verificado USDA é necessário o cumprimento de requisitos específicos para utilizar o logo **Uruguay Certified Natural Beef - USDA Process Verified**”. O USDA autoriza unicamente a CERTICARNES a certificar produtos dentro do seu programa. Como explica um dos entrevistados “a CERTICARNES subcontrata as entidades certificadoras habilitadas pelo PCNCU para realizar as tarefas de verificação, sendo responsabilidade da CERTICARNES a decisão de certificar”. Outro entrevistado complementa, “a presença de empresas certificadoras de reconhecimento internacional outorgam no país de destino, a garantia de confiança que o consumidor final está exigindo, em função da verificação por parte das mesmas, acerca do rígido cumprimento do Protocolo de Certificação”.

Como mencionado anteriormente, o PCNCU está pleiteando ainda para 2007 a certificação Eurepgap, que contempla as boas práticas agrícolas (GAP) e considera os aspectos ambientais, sociais, sanitários e, também, a rastreabilidade.

Percebe-se que o PCNCU possui fortes características de coordenação industrial. Esta convenção também foi identificada em vários casos encontrados na literatura, como por exemplo, o Programa Carne Orgânica do Uruguai, O Programa Carne Natural da Argentina, o Programa Carne Angus Certificada, Carne Hereford, entre outros. Nesses casos, uma grande atenção é dada aos aspectos de certificação dos processos, atestando assim a qualidade dos produtos para o consumidor.

4.2.2.5.2.2.3 A Coordenação Opinião

Quando a qualidade de um bem é julgada exclusivamente pelas opiniões de outros e pela reputação dos operadores, temos presente uma convenção doméstica. Os agentes levam em conta a reputação das empresas e dos produtos mais conhecidos. Os objetos a serem qualificados são as marcas e as mídias (BOLTANSKI; THEVÉNOT, 1991).

O PCNCU envolve a existência de uma marca país, cujo conteúdo é associado à certeza que gera no consumidor final sobre a confiabilidade de um produto obtido de acordo com um processo rigorosamente certificado. Como afirma um dos entrevistados, *“o Uruguai possui uma grande reputação mundial na produção de carne bovina de qualidade, nossos produtos são sinônimos de qualidade. A idéia de criar a marca país foi aproveitar esta vantagem comparativa que o Uruguai possui no mercado, que é poder oferecer ao mundo um produto nutritivo, sadio e seguro, com todas as garantias higiênico-sanitárias. Além disso, os mercados internacionais estão cada vez mais exigentes quanto à segurança alimentar, bem estar animal e sustentabilidade ambiental. Nesse contexto o Uruguai oferece confiança.”*

A marca país está presente em cada uma das etiquetas dos diversos cortes de carne (figura 37), junto ao selo da empresa de certificação com reconhecimento internacional no que corresponde ao processo de certificação.



Figura 37: Etiquetas com logo do PCNCU
 Fonte: INAC (2007)

Em síntese, o Uruguai, como resultado das mudanças que ocorreram nos mais importantes mercados mundiais de consumo de carnes vermelhas, desenvolveu uma marca, devidamente certificada e rastreada desde a origem, atendendo assim as demandas desses exigentes mercados. Como se percebe a marca país é um tipo de coordenação de opinião, pois se sustenta na reputação e reconhecimento que o país tem no mercado mundial de carne bovina. Esse tipo de coordenação foi encontrado em outros casos na literatura, como por exemplo, *New Zealand beef and lamb*, *Argentina Natural Beef* (FOX, PEREZ; BOLAND, 2005).

4.2.2.5.2.2.4 A Coordenação Inspirada

O PCNCU, dentro da lógica de vender confiança, desenvolveu uma importante inovação tecnológica que visa contribuir com a transparência nas relações entre os agentes da cadeia da carne (do ponto de vista do produtor, da indústria e do ponto de vista fiscal), com a rastreabilidade e com a gestão das empresas. Esta inovação chama-se *cajas negras* (caixas pretas). As *cajas negras* são ferramentas eletrônicas que servem para ajudar o controle de abate de bovinos (figuras 38 e 39). Suas principais características são: a neutralidade, transparência, homogeneidade, obrigatoriedade, novidade. Como afirma um dos entrevistados “*esta inovação recebeu este nome devido às características de inviolabilidade da informação que possui, as cajas negras capturam informações dos pesos dos animais em cada etapa do processo de abate*”.

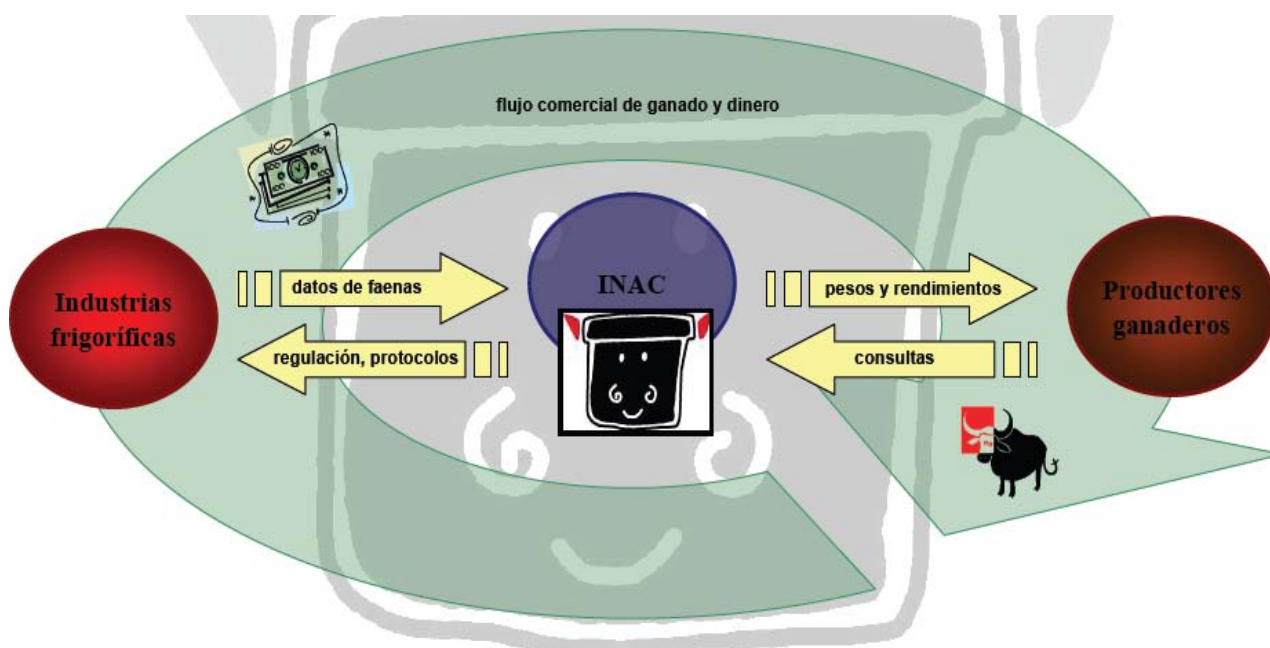


Figura 38: Os fluxos das Cajas Negras
 Fonte: INAC (2007).

O funcionamento do sistema ocorre da seguinte maneira (figura 39): em cada planta frigorífica existe uma rede de computadores que recolhe os dados de pesagem nas balanças digitais colocadas em cada uma das sete (7) etapas do processo de abate, os dados de pesagem são então registrados em um servidor local e seguro e repassados ao INAC para a supervisão, armazenamento e publicação. Cada planta está conectada ao INAC por meio de uma senha secreta, por onde se enviam os dados de abate e que serão armazenados em um site central. No site central do INAC são publicadas as informações para ser consultadas por produtores.

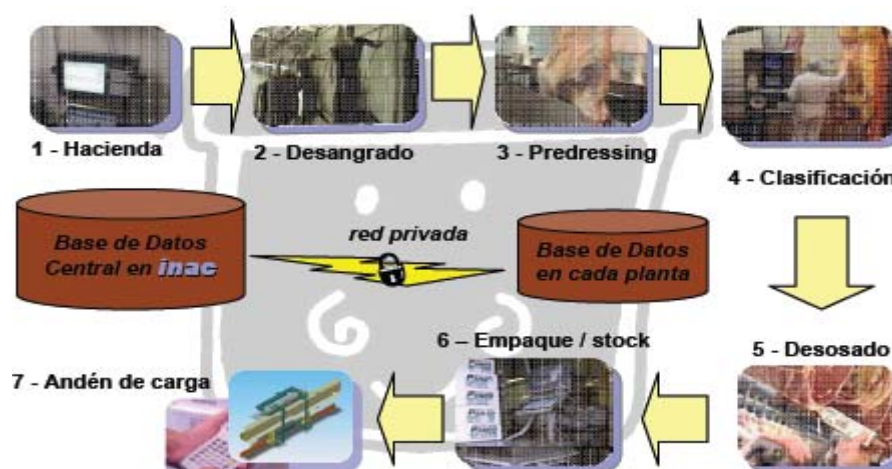


Figura 39: Descrição do Sistema
 Fonte: INAC (2007).

Para o correto funcionamento do sistema é necessário o sistema em si (*hardware e software*), necessidade de um marco regulatório e a obrigatoriedade de uso. Como afirma um dos entrevistados “*o sistema funciona na medida em que existe um marco regulatório que obriga o uso para todas as plantas frigoríficas habilitadas do país e pauta seu funcionamento mediante o estabelecimento de protocolos e normativas a serem seguidas*”. Quanto aos benefícios desta inovação tecnológica, um dos entrevistados comenta que “*de imediato melhora o tempo de disponibilidade das informações, incrementa a densidade de informações, possibilita acesso direto de produtores e consignatários. No médio prazo possibilitará uma infra-estrutura básica para a rastreabilidade, assim como gerará um banco de dados para múltiplas utilidades potenciais.*”.

Como se percebe, as *cajas negras* são inovações importantes dentro da cadeia da carne bovina, pois permitem uma melhor gestão das informações, garantindo dessa forma a transparência nas transações entre os agentes do PCNCU. Essa inovação pode trazer grandes benefícios para o SIAL, proporcionando uma aprendizagem organizacional, aumentando o conhecimento, gerando outras inovações tecnológicas e agregando valores não-codificáveis. Sendo assim, pode-se inferir a presença de uma coordenação Inspirada no PCNCU. Conforme discutido anteriormente, na coordenação Inspirada, os agentes aderem à emergência de idéias inovadoras para coordenar suas ações e julgar a qualidade. A convenção é de inspiração e a ordem é de inovação (EYMARD-DUVERNAY et al., 2005).

4.2.2.5.2.2.5 A coordenação de Mercado

A teoria das convenções sugere que o preço é a principal forma de gerenciamento de um SIAL se não existir uma incerteza sobre a qualidade do que está sendo transacionado. Se esta for a situação, diferenças de preço serão equacionadas com a qualidade. Esta característica que a EC chama de coordenação de mercado (BOLTANSKI; THEVÉNOT, 1991).

As relações estabelecidas entre os agentes do caso estudado caracterizam-se por relações de mercado, não havendo relações contratuais nem exclusividades nas transações. “*Os produtores certificados são livres para negociarem o melhor preço com qualquer um dos frigoríficos certificados pelo PCNC. Os frigoríficos podem comercializar carne com selo de certificação e sem selo, mas somente os frigoríficos certificados podem colocar o selo. São feitas sanções econômicas para quem não cumpre as exigências do protocolo*” relata um dos entrevistados. “*Cada empresa do*

PCNC é livre para planejar seu negócio, a estrutura de mercado é que coordena o programa, os frigoríficos e produtores são livres” complementa outro entrevistado.

Entretanto, cabe lembrar que na situação presente as relações de mercado são garantidas pela certificação, ou seja, se as regras do jogo não forem cumpridas a auditoria da certificadora detectará e, portanto, haverá sanções econômicas. Numa transação onde o comprador conhece a qualidade daquilo que está comprando, como é o presente caso, as transações de mercado tornam-se uma apropriada forma de coordenação. Marescotti (2000) afirma que normalmente uma coordenação de mercado prevalece quando o comprador é local, regular e bem informado, em outras palavras, quando ele tem um ótimo conhecimento sobre o produto e as condições pela qual ele é produzido. As especificações do Protocolo PCNC proporcionam uma fácil obtenção de informação por parte da indústria. A relação indústria - mercado também é predominado por uma coordenação de mercado, onde não impera a incerteza sobre a qualidade, haja vista a produção possuir certificação USDA e ter o EUA como principal mercado comprador.

4.2.2.5.2.2.6 A coordenação Doméstica

A convenção doméstica é baseada em acordos que enaltecem a importância da localidade, da tradição e dos laços pessoais na construção da qualidade (BOLTANSKI; THEVÉNOT, 1991). Nesse sentido, é possível considerar a presença de uma coordenação doméstica no PCNCU. Tal afirmativa sustenta-se nos atributos utilizados para sua configuração, quais sejam: a caracterização botânica dos seus campos, a preservação do ambiente natural; a tradição na criação de bovinos e ovinos que há séculos representa uma das atividades econômicas mais importantes do país. A confiança, que tanto é enfatizada no PCNC, também possui um aspecto doméstico, pois busca estabelecer a criação de laços pessoais com o consumidor externo, proporcionando para ele uma associação com a história do país. Isso fica evidente quando os entrevistados afirmam que *“devido ao caráter natural da carne bovina e ovina do Uruguai, foi desenvolvida uma “marca país” para a identificação do produto”*. Nessa ótica, Eymard-Duvernay (1989) sustenta que a coordenação entre indivíduos no mercado final, dentro dessa lógica, remete à origem do produto e à tentativa de melhor estabelecer uma conexão geográfico-cultural com o consumidor, principalmente com aqueles consumidores não locais.

Percebe-se, também, que apesar do Programa ter apenas três (3) anos, as relações estabelecidas entre agentes já ocorrem há bastante tempo. O fato de cerca de 90% dos produtores do PCNCU estarem organizados em redes, deixa claro esse sentimento de ação coletiva. Os entrevistados foram unânimes ao afirmarem a existência de uma relação de confiança entre eles (produtores – frigoríficos – certificadoras – INAC), e que os mecanismos de certificação do PCNC servem para reforçar esta confiança.

Como se percebe, cada uma destas formas de coordenação se refere a diferentes princípios para determinar a natureza dos produtos (qualidade). A especificidade do produto deriva, então, da realização da variedade de formas de coordenação dos AET (THEVÉNOT, 2001). Sendo assim, uma análise que desconsidere o caráter compósito das formas de coordenação e como isso interfere na exploração dos ativos torna-se inadequada. Sendo assim, buscando dar um caráter dinâmico na análise do caso estudado, no próximo capítulo buscou-se visualizar como a composição das formas de coordenação praticadas pelos agentes desse SIAL influencia na exploração e complementaridade dos seus ativos estratégicos territoriais.

A figura 40 mostra de uma forma estática, a relação entre as formas de coordenação encontradas no SIAL do Uruguai e as convenções de qualidade criadas em torno dos AET.

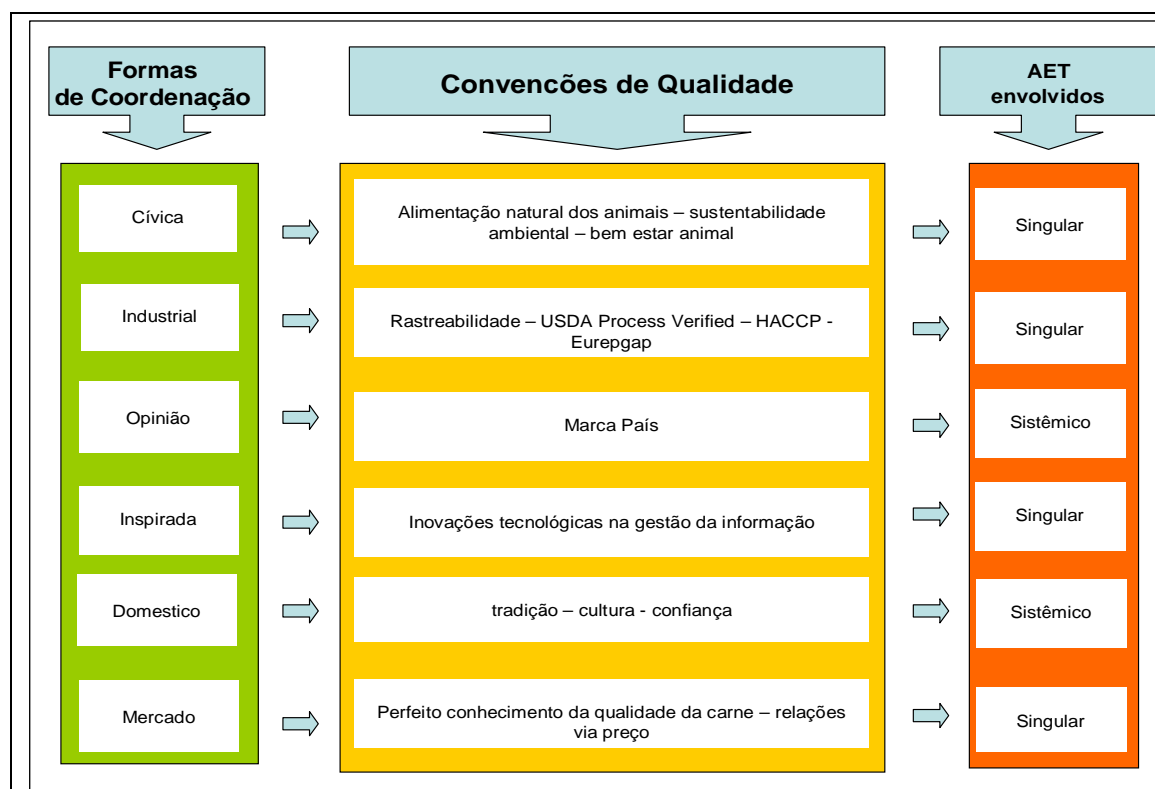


Figura 40: Representação estática das relações entre as formas de coordenação e os AET do SIAL Uruguai

Fonte: elaborada com base na pesquisa realizada.

4.3 A COMPATIBILIDADE ENTRE A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E A TEORIA DAS CONVENÇÕES: A INTERAÇÃO PARA A COMPLEMENTARIDADE NOS CASOS ESTUDADOS

Este capítulo buscou analisar como a composição das formas de coordenação praticadas pelos agentes dos SIAL's estudados influencia na exploração e complementaridade dos seus ativos estratégicos territoriais. O que se buscou com isso foi dar um caráter dinâmico na análise dos resultados encontrados, bem como mostrar que a RBV pode contribuir com Economia das Convenções no que diz respeito ao estudo das organizações que usam os recursos de forma coletiva.

4.3.1. A IP da Carne do Pampa Gaúcho

Como sugere a Economia das Convenções, uma convenção particular é criada pelos atores envolvidos, por suas estratégias, pelo contexto particular onde os atores operam e por seus relacionamentos de cooperação e conflitos criados internamente (BOLTANSKI; THEVÉNOT, 1991).

Na cadeia da carne bovina predomina há bastante tempo uma realidade contextualizada pela presença de baixos níveis de cooperação entre os seus agentes, onde a comercialização é um sistema defasado e ineficiente, repleto de oportunismo e assimetria de informações, além de ocorrerem problemas de ordem sanitária e abate clandestino, o que define uma relação entre seus membros exclusivamente via mercado (*coordenação de mercado*).

Entretanto, como já amplamente enfatizado, as mudanças no cenário atual de carne bovina estão exigindo novas posturas dos agentes da cadeia carne. As transações de mercado em que a identidade dos atores tem pouca importância passam a tornarem-se inadequadas em função das mudanças nos atributos valorizados pelos consumidores. Sendo assim, novas formas de coordenação – novas convenções de qualidade - são requeridas para atender as novas exigências do mercado. Como afirma Marescotti (2000), os mecanismos de coordenação são objetos de mudança ao longo do tempo. Essas mudanças acarretam transformações no sistema de atividades da cadeia (seleção genética, técnicas de alimentação e produção, idade, peso ao abate, inspeção sanitária, métodos de transporte, técnicas de abate, empacotamento e rotulagem, rastreabilidade, desenvolvimento de marca, canal de distribuição, promoção, preço) gerando a ativação de novos AET.

Nesse sentido, como visto anteriormente, os agentes do SIAL do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional optaram por estabelecer um conjunto de convenções de qualidade, onde o compromisso das *coordenações doméstico-industrial* se destaca, haja vista se tratar de um produto de origem territorial que busca estabelecer uma relação geográfico-cultural com o consumidor e que ao mesmo tempo possui um rígido protocolo produtivo a ser seguido. Segundo Sylvander *et al* (2006), a evolução do sistema agroalimentar e suas regulações, especialmente no que se trata a saúde e higiene, tendem cada vez mais a impor rígidos padrões de controle nos processos produtivo. Ao mesmo tempo em que um produto doméstico desperta interesse no consumidor pelo seu vínculo com uma determinada região, necessita também seguir padrões e condutas que atestem sua qualidade e origem. No presente caso, a imagem imposta ao produto faz referência à garantia das características de qualidade da carne (fruto de um bioma diferenciado, da qualidade genética, das características organolépticas superiores da carne, inocuidade) e simultaneamente garante as características do processo produtivo aos consumidores (com especial atenção a rastreabilidade e ao controle dos padrões técnicos).

Sendo assim, o compromisso *doméstico – industrial* faz com que haja uma interação entre os AET presentes em cada mecanismo de coordenação. A *coordenação doméstica* mobiliza os recursos *sistêmicos* do SIAL como as *condições edafoclimáticas, capital social, confiança, cultura, tradição, produtos típicos tradicionais e Associação de produtores*, entretanto, para que estes AET possam gerar vantagens competitivas, percebe-se a necessidade de conjugá-los com outros AET, encontrados em “*outros mundos*” (ou em outras formas de coordenação). No presente caso, a *lógica industrial* buscou resolver este problema, pois incertezas sobre a qualidade são resolvidas através da rastreabilidade, padrões dos animais, padrões dos produtos, inspeções, etc. Sendo assim, AET *singulares* como as *tecnologias de informação p/ assegurar a qualidade e o sistema de produção* foram mobilizados para que ocorresse essa convenção de qualidade.

Este tipo de combinação de coordenação possui importantes fatores de sustentação estratégicos (*inimitabilidade, raridade, escassez, raros, inimitáveis e dependência de caminho, valorável, co-especialização*) que dificilmente poderão ser copiados por outros SIAL's. Isto se deve, principalmente, aos AET *sistêmicos* desse SIAL. Como salienta Fensterseifer e Wilk (2004), os recursos sistêmicos não influenciam a competição entre firmas dentro de um *cluster*, mas sim se relacionam positivamente aos diferenciais de eficiência entre *clusters* de firmas, ou entre firmas pertencentes e não-pertencentes a um *cluster*.

Essa combinação de coordenação também foi encontrada em alguns casos na literatura de pecuária de corte, como por exemplo, o PGI “*Vitellone dell’ Appennino Centrale – Chianina*” e “*Conzorzio 5Z*” e “*L’appellation d’origine controlée Maine-Anjou*” (SYLVANDER et al., 2006; NOURY et al., 2005; MARESCOTTI, 2000).

O SIAL estudado também faz uso de uma combinação *cívica – opinião*, pois ao mesmo tempo em que estabelece uma preocupação com a segurança e bem-estar do consumidor, através de um rígido controle nutricional dos animais, baseado em pasto natural (*coordenação cívica*), explora a força da marca que a indústria possui, bem como vincula o processo de produção da IP Carne do Pampa Gaúcho somente às duas principais raças européias (*coordenação opinião*). Através dessa combinação é possível a complementaridade dos AET singulares encontrados nos dois “mundos”, como o *sistema de produção, genética bovina, recursos de solo e água, marca reconhecida e conhecimento do mercado*. Marescotti (2000) afirma que essa composição de formas de coordenação objetiva, principalmente, atender as demandas dos exigentes mercados de produtos éticos e grupos de sociedade civil. O mesmo autor encontrou este tipo de coordenação quando analisou na Itália a *filière bovina “Prodotti con Amore”*, que tinha por objetivo reduzir riscos no processo de produção, garantindo a inocuidade do produto final aliado à utilização da raça bovina *Chianina*, e, também, a uma importante marca de distribuidor denominado *Coop Italy*.

Percebe-se, também, que essa combinação possui uma forte inter-relação com a coordenação *doméstica – industrial*, pois remete seus AET a um rígido controle dos processos produtivos, codificando os sistemas de produção e as características da carne, bem como remete seus AET a uma conexão com a região de produção, criando uma relação de proximidade e confiança com o consumidor. Esta sentença é corroborada por Ponte e Gibbon (2005), que afirmam ser esta combinação (*doméstica – industrial / cívica – opinião*) a mais adequada para produtos típicos, haja vista focar a construção de uma relação de proximidade entre produto, região e consumidor não-local. Nessa situação a coordenação de mercado não parece ser a alternativa mais adequada.

A coordenação *cívica – opinião* é sustentada por AET singulares e apresentam fatores estratégicos como a *codificação do conhecimento, dependência de caminho e co-especialização, valorável, inimitabilidade, raridade e escassez*. Esses AET induzem a diferenças de performance entre os agentes do SIAL, mas quando percebidos pelos gestores e explorados de forma coordenada, é possível que possam gerar externalidades positivas que permitam a aquisição e defesa de posições de vantagem do SIAL no mercado.

Existe também neste SIAL uma combinação de coordenação *doméstica – mercado*, pois as relações entre os agentes ocorrem via preço, mas dentro de um ambiente de confiança. Esse ambiente doméstico permite o pleno conhecimento das informações sobre a qualidade do boi e da

carne que estão sendo negociados pelos agentes da APROPAMPA, aliado à reputação adquirida pelos mesmos, fruto da repetição de transações ao longo do tempo. No mercado final, o consumidor da capital gaúcha é estimulado a pagar um preço *plus* pela garantia de origem da carne, isto ocorre devido a crença na qualidade superior do produto da região e na reputação dos agentes envolvidos, bem como na tradição e na cultura da localidade. Como afirma Marescotti (2000), ao longo das relações estabelecidas no SIAL cria-se uma sustentação baseada na confiança e no conhecimento recíproco daquilo que está sendo negociado, não necessitando assim de elementos de suporte (mais ou menos institucionalizados). As transações ocorrem de forma coordenada pelo mercado. Este tipo de combinação também foi encontrado na Itália, no caso *Chianna beef*. A diferença entre os casos apenas não convergem quanto ao foco no mercado final, pois *Chianina beef* tinha foco no mercado local e IP pampa Gaúcho tem um foco não-local. Entretanto, o fato da IP em questão tentar criar uma conexão do local com o consumidor não-local remete a uma ótica *doméstica*, pois o consumidor é estimulado a estar interessado na origem da carne e nas tradições e cultura do seu território.

Por fim, cabe salientar que no mundo atual esta conexão talvez somente se torne possível se existir uma complementaridade com instrumentos que transmitam a confiança para este consumidor não-local. Isto leva a crer que cada vez mais os AET que agregam valor ao produto tendem a ser materializados em rígidos padrões de controle e certificação dos processos. Renard (2003) cita que em certos setores, as normas industriais (como ISO 9000, HACCP, EUREPGAP, USDA *Process Verified*, Rastreabilidade, *Animal Welfare*, Orgânico, *Fair Trade*) estão sendo as atuais ferramentas de gestão no controle da qualidade, direcionando o foco da qualidade mais para os processos do que para os produtos.

Para uma melhor visualização dos resultados encontrados nesse capítulo, optou-se por criar a figura 41.

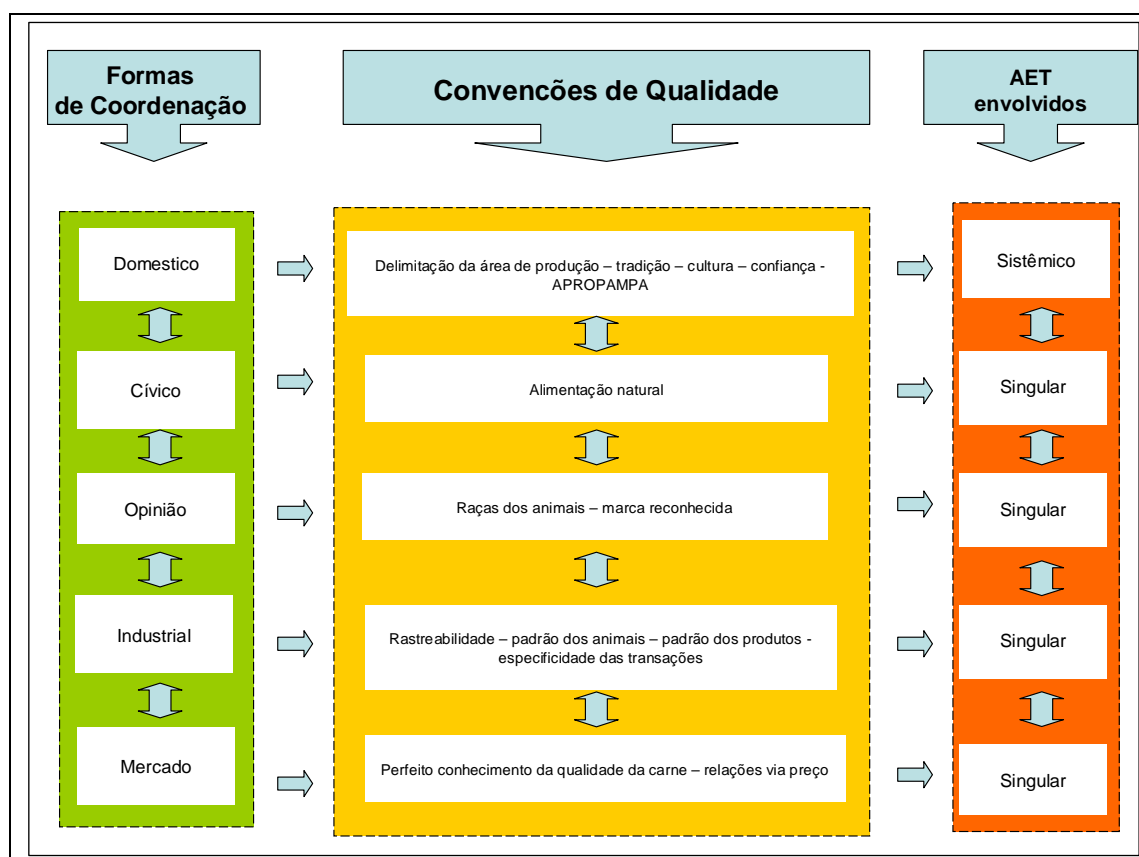


Figura 41: Representação dinâmica das relações entre as formas de coordenação e os AET do SIAL do Pampa Gaúcho
 Fonte: elaborado com base na pesquisa.

4.3.2. O Programa Carne Natural Certificada do Uruguai

Como visto no capítulo 4.2, os agentes do SIAL do Uruguai optaram por estabelecer um conjunto de convenções de qualidade, onde o compromisso das coordenações *cívico-industrial* se destaca, haja vista se tratar de um produto específico, com atributos naturais, e que ao mesmo tempo possui um rígido protocolo de atividades a ser seguido pelos elos envolvidos. Segundo Sylvander et al. (2006), a evolução do sistema agroalimentar e suas regulações, especialmente no que se trata de saúde e higiene, tendem cada vez mais a impor rígidos padrões de controle nos processos produtivos. Ao mesmo tempo em que um produto natural desperta interesse no consumidor pelo seu vínculo com as características peculiares de uma determinada região, necessita também seguir padrões e condutas que atestem sua qualidade e origem. No presente caso, a imagem imposta ao produto faz referência à garantia das características de qualidade da carne (animais alimentados a pasto e sem proteína animal, animais livre dos hormônios e antibióticos, práticas de

bem estar animal) e, simultaneamente, garante as características do processo produtivo aos consumidores (com especial atenção às certificações e rastreabilidade). Como afirma Marescotti (2000), a combinação de coordenações *cívico-industrial* expressa fortemente o crescimento da importância do tema saúde e higiene nos processos produtivos de carne bovina, isso se deve aos recentes escândalos sanitários ocorridos neste setor.

Sendo assim, o compromisso *cívico – industrial* faz com que haja uma interação entre os AET presentes em cada mecanismo de coordenação. A *coordenação cívica* mobiliza os recursos *singulares* do SIAL como o *sistema de produção, genética bovina, recursos de solo e água*, entretanto, para que estes AET possam gerar vantagens competitivas, percebe-se a necessidade de conjugá-los com outros AET, encontrados em outras formas de coordenação. No presente caso, a *coordenação industrial* buscou resolver este problema, pois incertezas sobre a qualidade são resolvidas através da rastreabilidade e dos processos rigorosos de certificações. Sendo assim, AET *singulares* como *as tecnologias de informação para assegurar a qualidade* foram mobilizados.

Este tipo de combinação de coordenação possui importantes fatores de sustentação estratégicos (*Codificação do conhecimento, Dependência de caminho, Co-especialização, Valorável, Inimitabilidade, Raridade e Escassez*) que dificilmente poderão ser copiados por outros SIAL's. Como salienta Fensterseifer e Wilk (2004), os recursos singulares induzem a diferenças de performance entre as firmas e, quando percebidos pelos gestores e explorados competitivamente, permitem a aquisição e defesa de posições de vantagem no mercado. Esta combinação de coordenação também foi encontrada em alguns casos na literatura de pecuária de corte, como por exemplo, *Arezzo Qualità e Prodotti con Amore* (SYLVANDER et al., 2006; MARESCOTTI, 2000).

Outra forma de combinação de coordenações encontrada foi *opinião – doméstica*, haja vista haver ter sido criada uma marca país para legitimar AET sistêmicos como tradição, cultura e confiança, possibilitando assim transformar vantagens comparativas em vantagens competitivas. Essa combinação foi importante para o SIAL, pois permitiu estabelecer uma conexão do consumidor com a região de produção, criando uma relação de proximidade e confiança. Os fatores estratégicos encontrados para este tipo de combinação foram os seguintes: *valorável, inimitabilidade, raridade, escassez, raros, inimitáveis e dependência de caminho*. Como salienta Fensterseifer & Wilk (2004), os recursos sistêmicos não influenciam a competição entre firmas dentro de um *cluster*, mas sim se relacionam positivamente aos diferenciais de eficiência entre *clusters* de firmas, ou entre firmas pertencentes e não-pertencentes a um *cluster*. Essa forma de coordenação também foi encontrada na literatura através do caso *New Zealand beef and lamb* (FOX; PEREZ; BOLAND, 2005).

Percebe-se, também, que essa coordenação utilizada pelo SIAL estabelece uma forte inter-relação com a coordenação *cívico – industrial*, haja vista remeter seus AET a um rígido controle dos processos produtivos, codificando os sistemas de produção, bem como criando uma conexão entre os AET e a região de produção através da marca país. Como já mencionado anteriormente por Ponte e Gibbon (2005), estas quatro combinações são as mais adequadas para produtos típicos de uma região, haja vista focar a construção de uma relação de proximidade entre produto, região e consumidor não-local.

A última combinação de coordenação encontrada nesse SIAL foi *inspirada-mercado*, pois as relações entre os agentes ocorrem via preço, mas dentro de um ambiente de transparência. Esse ambiente transparente é proporcionado por AET singulares que permitem uma eficiência na gestão das informações, oportunizando um melhor conhecimento das informações sobre a qualidade, rendimento e preço do boi e da carne que estão sendo negociados dentro do sistema. A teoria das convenções sugere que o preço é a principal forma de gerenciamento de um SIAL se não existir uma incerteza sobre a qualidade do que está sendo transacionado.

Por fim, os dois casos analisados nesse estudo mostram que existem várias composições de formas de coordenação presentes nesses SIAL's, fazendo com que haja uma interação e complementaridade entre os seus AET. A possibilidade de encontrar formas compósitas de coordenação está plenamente coerente com a Teoria das Convenções, pois como afirmam Boltanski e Thévenot (1991) e Marescotti (2000), a coexistência de diferentes modelos de acordos de qualidade é normal para produtos locais, e para outros produtos agroalimentares de qualidade específica. Assim, como estão coerentes as várias formas encontradas de interação dos AET, pois a ação coletiva relativiza a ênfase da aplicação da RBV focada na firma individual, e proporcionam a ponte para a interação entre os recursos, seus fatores de sustentação estratégica e as relações sociais. Como aborda Black e Boal (1994), é grande o desafio para entender a função das relações entre os AET para a construção das vantagens competitivas sustentáveis.

Para uma melhor visualização dos resultados encontrados nesse capítulo, optou-se por criar a figura 42.

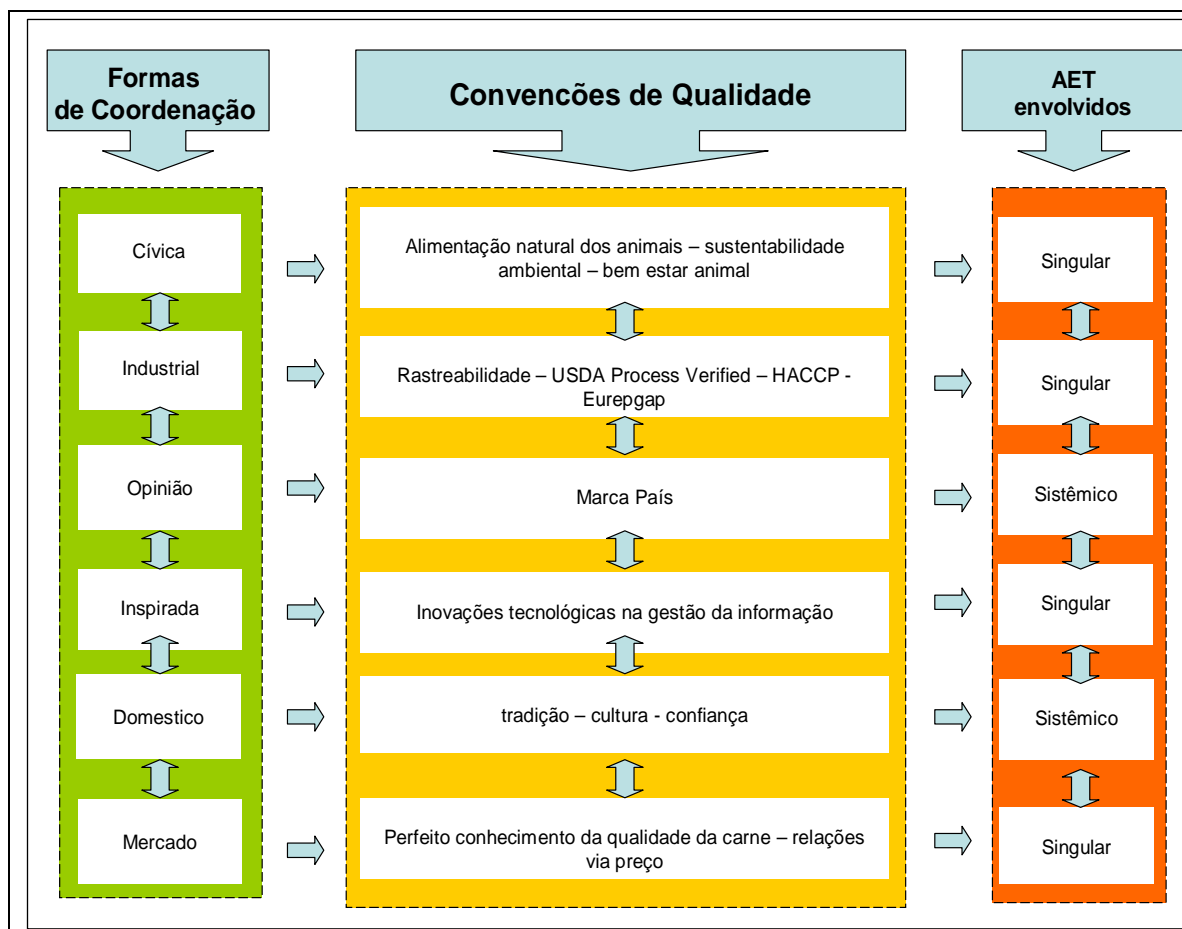


Figura 42: Representação dinâmica das relações entre as formas de coordenação e os AET do SIAL do Uruguai

Fonte: elaborado com base na pesquisa

No próximo capítulo discutiram-se as implicações estratégicas para a construção social de vantagens competitivas. O que se buscou analisar foi a conjugação das etapas que determinam o sucesso ou não das ações coletivas estudadas.

4.4 Implicações Estratégicas para a Construção Social de Vantagens Competitivas nos Casos Estudados

No presente capítulo verificou-se a existência de êxito nos projetos desenvolvidos. Para tanto se buscou identificar a presença de pontos fortes e/ou fracos em cada etapa do *framework* proposto - a motivação, a relevância, a ação coletiva e a legitimação. Como afirma Barjolle e Sylvander (2002), conforme o desenvolvimento de cada uma destas etapas, pode-se verificar a existência de êxito no projeto desenvolvido. A conjugação destes estágios determinará o sucesso ou não de uma ação coletiva que vise a construção da qualidade.

Nos dois casos estudados as quatro etapas do *framework* apresentaram-se como favoráveis, indicando um possível desenvolvimento de vantagem competitiva. Percebe-se que na IP Carne do Pampa Gaúcho houve uma forte motivação econômica para sua criação, devido, principalmente, a problemas de baixa competitividade frente ao Brasil Central. Enquanto que no PCNCU a motivação principal foi de ordem social, ou seja, produzir uma carne com atributos de qualidade e inocuidade visando atender um mercado cada vez mais preocupado com a segurança do alimento. Cabe salientar, que mesmo tendo ocorrido uma motivação social para a criação do PCNCU, o elemento econômico também está presente, pois como abordado anteriormente, a crise de aftosa que atingiu o Uruguai em 2001 gerou grandes prejuízos econômicos para a cadeia da carne bovina, uma das principais atividades econômicas do País.

Quanto à relevância, também nota-se uma forte presença em ambos os casos, apesar do projeto IP Carne do Pampa Gaúcho ainda se encontrar em fase inicial, diferentemente do PCNCU que já está desde 2004 no mercado, possuindo relações comerciais já consolidadas com o mercado. Entretanto, as boas vendas da carne do Pampa Gaúcho comprovam a aceitação do produto, além de existir uma excelente alternativa no mercado externo para ser explorado. O Programa está enfrentando alguns problemas quanto a volume de escala, derivado ao ainda pequeno número de associados. É fundamental conquistar a adesão de novos sócios, talvez, atualmente, este seja o maior desafio. Já para o PCNCU, o maior desafio do programa é manter o cumprimento do protocolo de produção, ou seja, as seis condições de determinação de carne natural são fundamentais para o êxito do programa. Qualquer ineficiência de controle ao longo do processo pode custar muito caro para a imagem do PCNCU, fazendo com que haja uma perda de credibilidade no sistema. A certificação Eurepgap, em trâmite, poderá dar uma relevância maior ainda ao programa, devido à possibilidade de poder exportar para a União Européia.

No que se refere à coerência na ação coletiva, as combinações de formas de coordenação praticadas nos dois casos permitem uma complementaridade entre os AET, gerando dessa forma importantes fatores de sustentação estratégica. Dentre as combinações encontradas na IP do Pampa Gaúcho, destaca-se a *doméstico-industrial* que mobiliza importantes AET que dificilmente poderão ser copiados por outros SIAL's. A imagem imposta à carne produzida na região faz referência à garantia das características de qualidade da carne, aliada à codificação das técnicas de produção que garantem uma maior homogeneização do produto final. Entretanto, entende-se ser estratégico inserir, também, a coordenação inspirada, onde novas tecnologias de produtos e processos possam vir a contribuir para o sucesso do programa. No PCNCU predomina uma combinação *cívico-industrial* onde a grande ênfase é dada na venda da confiança através de rigorosos esquemas de qualidade assegurada. Aspectos relacionados à alimentação dos animais, sustentabilidade ambiental

e bem estar animal são garantidos por certificações internacionais. Comparando os dois casos, percebe-se que a grande diferença da ação coletiva está relacionada à forma com que os agentes trabalham a coordenação *industrial*, na IP do Pampa Gaúcho destaca-se a rastreabilidade e a certificação própria feita pela APROPAMPA, enquanto que no PCNCU a certificação é feita por terceiros, o que garante uma maior credibilidade ao Programa. Cabe salientar que a rastreabilidade não garante a qualidade de um produto, apenas garante a identificação das etapas de produção, ao passo que a certificação atesta a qualidade de um produto ou processo. Isso leva a crer que rastreabilidade sem certificação não agrega tanto valor assim a um produto. No futuro, quando vislumbrar o mercado, seria interessante que a APROPAMPA buscasse desenvolver um esquema de certificação independente para dar uma maior credibilidade ao seu produto final.

Quanto à legitimação, em ambos os casos existe uma forte sustentação, com um forte aparato legal e institucional, qual seja a Indicação Geográfica e a Marca País. Estas duas formas de legitimação são importantes para proteger os produtos quando estes cruzam os seus limites geográficos, evitando assim que haja uma usurpação da notoriedade, bem como permite criar uma maior aproximação do consumidor não local com os produtos de origem.

Por fim, para melhor representar as situações encontradas em cada etapa do *framework* proposto buscou-se desenvolver o quadro 8. Como sugere Sylvander et al. (2006), uma convenção de qualidade marcada pela presença de pontos fortes em suas etapas, possui grandes chances de desenvolver vantagens competitivas. Entretanto, tornam-se necessários outros estudos, mais específicos, que visem mensurar com maior precisão estas vantagens competitivas.

ETAPAS FRAMEWORK	IP Pampa Gaúcho	Programa Carne Natural
Motivação	+	+
Relevância	+	+
Ações Coletivas	+	+
Legitimação	+	+

Quadro 08: Identificação de pontos fortes ou fracos nas etapas do *framework* proposto

Fonte: Adaptado de Sylvander et al. (2006).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o aumento da internacionalização da produção e consumo de alimentos, a preocupação com a segurança do alimento proporcionou a geração de vantagens competitivas a partir de atributos como denominação de origem, rastreabilidade e transparência nos processos produtivos por meio de confiáveis sistemas de segurança do alimento. Esta afirmativa leva a crer que nas regiões ou países em que o desenvolvimento de um sistema de segurança pode ser feito de forma mais eficiente, com redução de custos de implantação e manutenção do mesmo, tende-se a criar uma fonte de vantagem competitiva. Alternativamente, se uma região ou país consegue transmitir confiança aos compradores a partir da crença de que seu sistema de segurança tem mais integridade que o dos concorrentes, espera-se a emergência de outra fonte de vantagem competitiva, agora ligada à diferenciação do produto.

Nesse sentido, a peculiaridade de uma determinada região mobiliza recursos heterogêneos como a tradição, o conhecimento tácito, as relações de confiança, as características naturais do território, etc. Esses recursos, conhecidos por “ativos estratégicos territoriais”, geram atributos específicos ao produto (qualidade), podendo gerar vantagens competitivas, e constroem as bases de justificação na construção das convenções. Para tanto, a definição destes atributos supõe a existência de uma coordenação entre um grande número de agentes, onde as negociações de regras e normas definem a construção social de vantagens competitivas.

No presente estudo, examinou-se a influência da coordenação dos SIAL's na exploração dos ativos estratégicos territoriais para desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Para tanto, desenvolveu-se o *framework* da Construção Social de Vantagens Competitivas em Sistemas Agroalimentares Locais. Esse *framework* é sustentado por três abordagens teóricas, a Economia das Convenções, a Visão Baseada em Recursos e o Sistema Agroalimentar Local. A conjugação destas três vertentes teóricas permitiu entender o processo dinâmico de construção coletiva da qualidade de um produto agroalimentar oriundo de uma determinada região, pois proporciona um processo de complementaridade entre os AET e as formas de coordenação praticadas, bem como permitiu identificar os fatores de sustentação estratégicos envolvidos nessa complementaridade.

Com intuito de validar esse *framework*, selecionou-se dois casos na pecuária de corte, a Indicação de Procedência da Carne do Pampa Gaúcho e o Programa de Carne Natural Certificada do Uruguai. Em ambos os casos identificou-se a presença de um SIAL, haja vista as referidas regiões disporem de elementos que configuraram tal sistema. Esses casos foram escolhidos, principalmente, devido as características de similaridade existente entre os SIAL's onde os mesmos

estão situados, qual seja, o Bioma Pampa ou Campos Sulinos. Sendo assim, verificou-se as quatro etapas que compõem o *framework* proposto, a motivação, a relevância, a ação coletiva e a legitimação.

Os resultados mostraram que em ambos os casos estudados, as etapas do *framework* sinalizaram condições favoráveis, indicando um possível desenvolvimento de vantagens competitivas. No caso específico da etapa referente à coerência da ação coletiva, onde ocorreu a principal contribuição desse estudo, identificou-se a presença de várias formas de coordenação ao longo do SIAL, e que essas formas fazem combinações entre si, gerando, conseqüentemente, uma complementaridade dos AET. Como mencionado anteriormente, a disposição, a apropriação e o uso coletivo potencializam a interação entre os AET no sentido da idéia original de Penrose, *do pacote único*, sendo estes postos em prática para alcançar vantagens competitivas sustentáveis e o almejado sucesso para as organizações.

No caso da Indicação de Procedência do Pampa Gaúcho predomina uma forte coordenação *doméstico-industrial*, haja vista fazer referência à garantia das características de qualidade da carne (fruto de um bioma diferenciado, do saber-fazer, a tradição, da cultura, da confiança, da qualidade genética, das características organolépticas superiores da carne e da inocuidade) e, simultaneamente, garantir as características do processo produtivo aos consumidores (com especial atenção à rastreabilidade e ao controle dos padrões técnicos). Este tipo de combinação de coordenação possibilita a interação entre os AET, construindo assim, fatores de sustentação estratégicos que dificilmente poderão ser copiados por outros SIAL's, haja vista serem sistêmicos (*condições edafoclimáticas, capital social, confiança, cultura, tradição, produtos típicos tradicionais e Associação de produtores*).

As vantagens competitivas identificadas nesse SIAL através da forma específica de sistema produtivo, caracterizado pela existência de fortes interações entre “produtos – atores – território e sistemas de inovação”, são mais difíceis de serem copiadas por outros SIAL's, pois remete a aspectos territoriais únicos, possibilitando a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo. A estratégia de buscar estabelecer uma proximidade imaginária entre consumidor não-local e território mostra-se pertinente para o caso estudado. Entretanto, o processo de certificação próprio pode não ser suficiente para atender as exigências dos principais compradores mundiais de carne. Cabe salientar que a própria certificação de procedência já remete a um controle dos processos, entretanto, a “venda da confiança” se situa mais nas características intangíveis do processo. No futuro, quando vislumbrar o mercado externo, seria interessante que a APROPAMPA buscasse desenvolver um esquema de certificação independente para dar uma maior credibilidade ao seu produto final.

No caso do Programa de Carne Natural Certificada do Uruguai destacou-se a coordenação *cívico-industrial*, haja vista se tratar de um produto específico, com atributos naturais, e que ao mesmo tempo possui um rígido protocolo de atividades a ser seguido pelos elos envolvidos. Este tipo de combinação de coordenação possui importantes fatores de sustentação estratégico (*Codificação do conhecimento, Dependência de caminho, Co-especialização, Valorável, Raridade e Escassez*), oriundos da combinação dos AET singulares, que quando percebidos pelos gestores e explorados competitivamente, permitem a aquisição e defesa de posições de vantagem no mercado.

No presente caso, o que se percebeu foi a existência de uma forma específica de sistema produtivo caracterizado pela existência de fortes interações entre “recursos naturais e instrumentos de certificações”. Nesse sentido, a ação coletiva construída pode gerar uma série de externalidades positivas na gestão dos ativos estratégicos territoriais que podem ser internalizadas no SIAL, como por exemplo, a preservação do meio ambiente, a redução de custos, a agregação de valor e o recebimento de um preço *plus* pela carne comercializada, permitindo assim, um desenvolvimento territorial sustentável. Entretanto, a opção por “vender confiança” através de uma *coordenação cívico-industrial*, pode ser facilmente copiada por outro SIAL que pratique semelhante sistema de produção natural. Isso significa dizer que ao longo do tempo o PCNCU pode não se sustentar competitivamente. Mesmo já havendo a presença de uma *coordenação doméstica*, acredita-se que a mesma poderia ser mais explorada pelos agentes desse SIAL, pois nela estão presentes importantes fatores de sustentação estratégicos que podem contribuir para a competitividade ao longo do tempo.

A análise dos dois estudos de caso permite inferir que a eficiência do SIAL se dá através do vínculo entre território e inovação, propiciado pelos processos de ação coletiva. As atividades desenvolvidas dentro de um SIAL podem ser caracterizadas por diversas formas de coordenação em suas diferentes etapas, e até num mesmo segmento, ao mesmo tempo em que as convenções da qualidade permitiriam explicar a combinação dessas formas de coordenação dentro de uma maneira integrada de governança, que, por si mesma, pode ser contestada e responder a mudanças, redefinição e re-negociação. Assim, a necessidade de selecionar e combinar AET visando construir um produto com atributos específicos (qualidade) poderia explicar ou determinar diversas formas de coordenação em diferentes pontos da cadeia.

Um SIAL pode ser considerado mais ou menos articulado dependendo de quais as convenções de qualidade – ou combinações de convenções – estão presentes ao longo do mesmo. Estas dinâmicas estariam vinculadas à legitimidade das formas de governança do SIAL, isto é, a aceitação dos modelos de organização dos recursos da firma e da coordenação dos recursos inter-firmas. Cada uma destas formas de coordenação faz referência a diferentes princípios para

determinar a natureza dos produtos (qualidade). A especificidade do produto deriva, então, da realização da variedade de formas de coordenação dos AET (THEVÉNOT, 2001).

As vertentes teóricas apresentadas nesse trabalho, quando trabalhadas conjuntamente, impõem um aspecto dinâmico no processo de construção coletiva da qualidade de um produto agroalimentar. O aprofundamento teórico sobre a construção social do conceito de coordenação e sua relação com as estratégias competitivas sustentáveis permite um melhor entendimento sobre a sustentabilidade dos arranjos produtivos. Sendo assim, uma análise que desconsidere o caráter compósito das formas de coordenação e como isso interfere na exploração dos ativos torna-se inadequada.

Dessa forma, o desafio de entender a função das relações entre os AET, sugeridos por Black e Boal (1994); Powel e Smith-Doer (1994) e Nohria (1992), pode ser estudado, também, sob ponto de vista da Economia das Convenções. O caráter compósito das formas de coordenação presentes na EC (BOLTANSKI; THEVÉNOT, 2001) torna-se pertinente para entender a complementariedade dos recursos estudados pela RBV, o que nos permite afirmar que as formas de coordenação influenciam na exploração dos ativos estratégicos territoriais, respondendo assim o questionamento inicial dessa pesquisa. Nesse sentido, encontrar a possibilidade de conjugar estas duas teorias para uma melhor entendimento sobre a competitividade dos SIAL's foi a principal contribuição deste estudo.

As principais limitações da pesquisa referem-se ao tempo de desenvolvimento dos Programas estudados, bem como o fato de não ter sido realizado uma avaliação mais precisa de sua competitividade no mercado. O fato das iniciativas ainda serem novas, faz com que não estejam ainda com a sua configuração ideal. Nesses estágios iniciais torna-se difícil identificar os conflitos e as formas utilizadas para resolvê-los. A falta de uma avaliação mais precisa sobre os elementos de competitividade faz com que não seja possível definir qual programa é potencialmente superior a outro. Embora este não tenha sido um dos objetivos do trabalho, seria relevante ter elementos mais específicos para mensurar estas vantagens competitivas. Outro ponto importante a ser destacado refere-se à característica qualitativa deste estudo, o que impede de generalizar os resultados encontrados, entretanto, nada impede que o *framework* proposto possa ser aplicado em outras situações.

Em estudos futuros é importante aprofundar teoricamente nas relações de similaridade existente entre a teoria das convenções e a gestão estratégica de arranjos produtivos, fazendo uso cada vez maior desta teoria no campo das estratégias organizacionais e interorganizacionais. Há também a necessidade de avanços em estudos que visem mensurar ganhos competitivos de arranjos produtivos. Por fim, sugere-se que haja a aplicação do *framework* da Construção Social de

Vantagens Competitivas em outros objetos de análise, para que seja testada sua adequação teórico-empírica em outros campos de estudo.

REFERÊNCIAS

ALLAIRE, G.; BOYER, R. (Eds.). **La grande transformation de l'agriculture**: lectures conventionnalistes et regulationnistes. Paris: INRA, 1995.

AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 14, p. 33-46, Jan. 1993.

APROPAMPA. Associação dos Produtores da Carne do Pampa Gaúcho. **Dados**. 2007. Disponível em: www.carnedopampagaucho.com.br. Acesso em: 15 out. 2007.

BANTHAM, Amy; OLDHAM, Courtney. Creating value through traceability solutions: a case study. In: WORLD FOOD & AGRIBUSINESS FORUM AND SYMPOSIUM, 13., 2003, Cancun. **Anais...** Cancun: IAMA, 2003. 1 CD-ROM.

BARCELLOS, J. O. J. **Cadeias da carne**. Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Anotações de aula na disciplina Cadeias da carne. Porto Alegre, 2004.

BARHAM, Elizabeth. Translating terroir: the global challenge of French AOC labeling. **Journal of Rural Studies**, New York, v. 19, p. 127-138, 2003.

BARJOLLE, B.; SILVANDER, B. Some factors of success for origin labelled products in agro-food supply chain in europe: market, internal resource and institutions. In: ECONOMIES ET SOCIETE. Paris: La Délégation Générale à La Langue Française, 2002. (Série Développement Agroalimentaire n. 25)

BARNEY, Jay B. Looking inside for competitive advantage? **The Academy of Management Executive**, Boston, v. 9, p. 49-61, 1995.

BARNEY, Jay B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, Providence, v. 32, p. 1231-1241, Oct. 1986.

BARNEY, Jay B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Okla, v. 17. n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Patrick M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining. **Human Resource Management**, Ann Arbor, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1999.

BATALHA, M. O. 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. 1995.

BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BATIFOULIER, P. et al. **Théorie des conventions**. Paris: Economica, 2001.

BATIFOULIER, P.; LARQUIER, G. L'approche strategique des conventions. In: BATIFOULIER, P. et al. **Théorie des conventions**. Paris: Economica, 2001.

BELLETTI, G.; MARESCOTTI, A. **Link between origin labelled products and the rural development**. Miami: Dolphins report, 2002.

BELETTI, Giovanni. Individual and colletive levels in multifunctional agriculture. In: COLLOQUE SYAL "SYSTEMES AGROALIMENTAIRES LOCALISE", 2002, Montpellier. **Anais...** Montpellier: [s.n], 2002.

BLACK, Janice A.; BOAL, Kimberly B. Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 15, n. special, p. 131-148, 1994.

BORRAY, Gonzalo Rodriguez. La multifuncionalidad de los sistemas agroalimentarios locales: un análisis desde la perspectiva de tres casos en Colômbia. In: COLLOQUE SYAL "SYSTEMES AGROALIMENTAIRES LOCALISE", 2002, Montpellier. **Anais...** Montpellier: [s.n], 2002.

BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. **De la justification**: les économies de la grandeur. Paris: Gallimard, 1991.

BOUCHER, F. **Globalización y evolución de la agroindustria rural en América Latina**: sistemas agroalimentarios localizados. Lima: PRODAR, 2000. (Serie documentos de trabajo n. 10)

CASAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.

CAYSSIALS, Ricardo. La cuenca hidrográfica como unidad de análisis, planificación y gestión: Experiencias piloto en la cuenca Del Rio Santa Lucía. In: LINCK, Thierry; SCHIAVO, Carlos. (Org.). **Globalización y territorio**: nueva ruralidad, patrimonios colectivos y sustentabilidad en la cuenca Del Plata. Montevideo: Nordan, 2003.

CIRAD. Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement. **Dados**. Disponível em: www.cirad.org.br. Acesso em: 20 jun. 2005.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 4, p. 118-128, 1995.

CORDOVA, Pedro. Cuando los arboles dejan ver el bosque: impactos territoriales de la florestacion en el Uruguay. In: LINCK, Thierry; SCHIAVO, Carlos (Org.). **Globalización y territorio**: nueva ruralidad, patrimonios colectivos y sustentabilidad en la cuenca Del Plata. Montevideo: Nordan, 2003.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. **Estudo da competitividade da industria brasileira**. 3. ed. Campinas: Unicamp, 1995.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. A resource-based theory of strategic alliances. **Journal of Management**, Okla, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000.

DOMINGUEZ, Ana. El desarrollo local en el marco del proceso de globalización. In: LINCK, Thierry; SCHIAVO, Carlos (Org.). **Globalización y territorio**: nueva ruralidad, patrimonios colectivos y sustentabilidad en la cuenca Del Plata. Montevideo: Nordan, 2003.

EISENHARDT, K.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**, Providence, v. 7, n. 2, p. 136-150, 1996.

EUCLIDES FILHO, Kepler. Supply chain approach to sustainable beef production from a Brazilian perspective. **Livestock Production Science**, Amsterdam, v. 90, p. 53-61, 2004.

EYMARD-DUVERNAY, François. La negociación de la calidad. In: NICOLAS, F. **Agro-alimentaire**: une économie de la qualité. Montevideo: Economica, 1995.

EYMARD-DUVERNAY, François. Conventions de qualité et pluralité des formes de coordination. **Revue économique**, Paris, n. 2, p. 329-359, Mar. 1989.

EYMARD-DUVERNAY, François. Les règles en action: entre une organisation et ses usagers. **Revue Française de Sociologie**, Paris, v. 35, p. 5-36, 1994.

EYMARD-DUVERNAY, François. Pluralist integration in the economic and social sciences: the Economy of Conventions. **Post-autistic economics review**, Paris, n. 34, p. 22-40, Oct. 2005.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 147-161, 1999.

FAVEREAU, Oliver. Conventions et regulations. In: **THEORIE de la regulation**. Paris: Editions la Découverte, 1995.

FAVEREAU, Oliver. Conventions et Regulations. In: **RÉGULATION theory: the state of the art**. London: Routledge, 2002.

FAVERET FILHO, Paulo.; PAULA, Sergio Roberto Lima de. Cadeia da carne bovina: o novo ambiente competitivo. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 6, p. 1-21, 1997.

FEARNE, Andrew; HORNIBROOK, Susan; DEDMAN, Sandra. The management of perceived risk in the food supply chain: a comparative study of retailer-led beef quality assurance schemes in Germany and Italy. **International Food and Agribusiness Management Review**, London, v. 4, p. 19-36, 2001.

FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; WILK, E. O. Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, England, v. 23, n. 9, p. 995-1009, 2003.

FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; WILK, Eduardo de Oliveira. Visão da firma baseada em recursos, clusters e performance: um estudo no setor vitivinícola do RS. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

FERREIRA, G. Alianças empresariais em cadeias de produção: estrutura, motivação e estratégias na produção de carne bovina. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS**, 1., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FORSMAN, Sari; PAANANEM, Jaana. Local food systems: explorative findings finland. In: COLLOQUE SYAL “ SYSTEMES AGROALIMENTAIRES LOCALISE”, 2002, Montpellier. **Anais...** Montpellier: [s.n], 2002.

FOSS, Nicolai. Higher-order industrial capabilities and competitive advantage. **Journal of Industry Studies**, v. 3, n. 1, p. 1-20, 1997.

FOX, John A.; PEREZ, Lautaro; BOLAND, Michael. **Grassfed certification: the case of the uruguayan beef industry.** Disponível em: <http://www.aic.ucdavis.edu>. Acesso em: 20 jun. 2005.

FREIDBERG, Susanne E. Culture, conventions and colonial constructs of rurality in south–north horticultural trades. **Journal of Rural Studies**, New york, v. 19, p. 97-109, 2003.

FÜRSTENAU, Vivian. Pecuária de corte: baixos índices zootécnicos e eficiência no setor exportador. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, v. 32., n. 1, p. 1-15, 2004.

GANDH, Vasanti; KUMAR, Gauri; MARSH, Robin. Agroindustry for Rural and Small Farmer Development: Issues and Lessons from India. **International Food and Agribusiness Management Review**, London, v. 2, n. 3/4, p. 331-344, 2001.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Califórnia, v. 33, p. 114-135, Spring 1991.

HANSEN, P. **Um modelo meso-analítico de medição de desempenho competitivo de cadeia produtivas.** 2004. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Faculdade de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

HOBBS, J. E. Information asymmetry and the role of traceability systems. **Agribusiness**, Westport, v. 20, n. 4, p. 397-415, 2004.

INAC. Instituto Nacional de Carnes do Uruguai. **Dados.** 2007. Disponível em: www.inac.gub.uy. Acesso em: 12 set. 2007.

IRELAND, R. Duane; HITT, Michael A., VAIDYANATH, Deepa. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**, Okla, v. 28, n. 3, p. 413-446, 2002.

JADG, Soren. The notion of convention in french economics of conventions. In: COLLOQUE CONVENTIONS ET INSTITUTIONS, 2003, Paris. **Anais...** Paris: [s.n], 2003. 1 CD-ROM.

JADG, Soren. French economics of conventions and economic Sociology. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ECONOMIC SOCIOLOGY, 2004, Greece. **Anais...** Greece: [s.n], 2004. 1 CD-ROM.

JANK, M. S. **Competitividade do agribusiness brasileiro**: discussão teórica e evidencias no sistema carnes. 1996. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

KENNEDY, P., HARRISON, R.; KALITZANDOKANES, N. Analysing agribusiness competitiveness: the case of U.S. sugar industry. **International Food and Agribusiness Management Review**, London, v. 1, n. 2, p. 245-257, 1998.

KIRWAN, James. The interpersonal world of direct marketing: examining conventions of quality at UK farmers' markets. **Journal of Rural Studies**, New York, v. 22, n. 3, p. 301-312, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAMBERT, D. Supply chain management: what does it involve? **Supply Chain & Logistic Journal**, Canada, v. 4, n. 4, 1998.

LASSAUT, B.; SYLVANDER, B. Producer-consumer relationships in typical products supply chains: where are the theoretical differences with standard products? In: ARFINI, F.; MORA, C. (Eds.). **Typical and traditional products**: rural effect and agro-industrial problems. Parma: EAAE Seminar, 1997.

LEASK, Graham. **Strategic groups & the resource based view**: natural complements enhancing our understanding of the competitive process. Birmingham: Aston Business School, 2004.

LEWIS, D. K. **Conventions**: a philosophical study. Cambridge: Harvard University Press, 1969.

LIDDELL, S.; BAILEY, D. Market opportunities and threats to the U.S. pork industry posed by traceability systems. **International Food and Agribusiness Management Review**, London, v. 4, p. 287-302, 2001.

LINCK, Thierry; SCHIAVO, Carlos (Org.). **Globalizacion y territorio**: nueva ruralidad, patrimonios colectivos y sustentabilidad en la cuenca del Plata. Montevideo: Nordan, 2003.

LINS, Hoyedo. Território, cultura e inovação: a ótica dos sistemas agroalimentares localizados. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLITICA, 9., 2004, Uberlândia. **Anais...** Uberlândia: SEP, 2004. 1 CD-ROM.

LOUREIRO, Maria L.; UMBERGER, Wendy J. A choice experiment model for beef: what US consumer responses tell us about relative preferences for food safety, country-of-origin labeling and traceability. **Food Policy**, Inglaterra, v. 32, n. 4, p. 496-514, Aug. 2007.

LOUREIRO, Maria L.; UMBERGER, Wendy J. Estimating consumer willingness to pay for country-of-origin labeling. **Journal of Agricultural and Resource Economics**, Bozeman, v. 28, n. 2, p. 287-301, 2003.

MALAFAIA, Guilherme Cunha et al. Building competitive advantages for the livestock farming of Rio Grande do Sul: the case of the indication of origin of the "Meat of the Gaucho Pampas". In: WORLD FOOD & AGRIBUSINESS SYMPOSIUM, 17., 2007, Parma. **Anais...** Parma: IAMA, 2007. 1 CD-ROM.

MALAFAIA, Guilherme Cunha et al. The characterization of a cooperative net among rural producers in the gaucho chain of beef. In: WORLD FOOD & AGRIBUSINESS SYMPOSIUM, 17., 2007, Parma. **Anais...** Parma: IAMA, 2007. 1 CD-ROM.

MALAFAIA, Guilherme Cunha et al. The resource based view and network theory to construction of the sustainable competitive advantage: the case of aproccima. In: INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE, 6., 2007, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENSA/USP, 2007.1 CD-ROM.

MALAFAIA, Guilherme Cunha et al. The social conventions of quality as a support of the configuration of competitiveness productive arrangements in local agrifood systems. In: INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE, 6., 2007, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENSA/USP, 2007.1 CD-ROM.

MALAFAIA, Guilherme Cunha et al. Systemic competitiveness of the interorganizational relationships of the beef cattle in Brazil. In: WORLD FOOD & AGRIBUSINESS SYMPOSIUM, 16., 2006, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: IAMA, 2006.

MALAFAIA, Guilherme Cunha; MACIEL, C. A.; CAMARGO, M. E. Atitudes de coordenação de produtores rurais na cadeia da carne bovina: o caso do cite 120. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

MALAFAIA, Guilherme Cunha; TALAMINI, Edson; BLUME, Roni. A caracterização de um cluster pecuário no município de Bagé / RS. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT, 11., 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ABEPRO, 2005. 1 CD-ROM.

MALAFAIA, Guilherme Cunha; CAMARGO, M. E.; PINTO, M. M. B. As alianças estratégicas como alternativa para a competitividade da cadeia produtiva da carne bovina nos campos de cima da Serra / RS. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE EMPREENDEDORISMO, 1., 2003, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: [s.n], 2003. 1 CD-ROM.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARESCOTTI, A. Marketing channels, quality hallmarks and the theory of conventions. In: SYLVANDER, B.; BARJOLLE, D.; ARFINI, F. (Eds.). **The socio-economics of origin labelled products in agrofood supply chains**: spatial, institutional and co-ordination aspects. Frane: INRA, 2000. p. 103-122.

MAROUSEAU, Gilles. Risque et strategie: intégration de la sécurité sanitaire dans les industries agro-alimentaires. In: CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE, 11., 2002, Paris. **Anais...** Paris: AIMS, 2002. 1 CD-ROM.

MATTUELA, J. L.; FENSTERSIFER, J.; LANZER, E. A. Competitividade em mercados agroindustriais integrados. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 34-42, out./dez. 1995.

MENEZES, Sônia de S. M. Fabriques de fromage et développement du territoire du systeme agroalimentaire de Sergipe. In: COLLOQUE SYAL " SYSTEMES AGROALIMENTAIRES LOCALISE", 2002, Montpellier. **Anais...** Montpellier: [s.n], 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

NEVES, M. F.; SCARE, R. F.; NASCIMENTO, R. Brscan: how to capture value in the beef chain. In: CONFERENCE "RE-INVENTING THE FOOD CHAIN: NEW PRODUCTS, CONSUMERS, AND MARKETS", 15., 2005, Chicago. **Anais...** Chicago: IAMA, 2005. 1 CD-ROM.

NEVES, Marcos F. et al. Redes agroalimentares e marketing da carne bovina em 2010. In: CONGRESSO BRASILEIRO DAS RAÇAS ZEBUÍNAS, 4., 2000, Uberaba. **Anais...** Uberaba: ABCZ, 2000. p. 200-227.

NOHRIA, N. 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, 1992. p. 1-22.

NICOLAS, F.; Valceschini, E. **Agro-alimentaire: une économie de la qualité**. Montevideo: Economica, 1995.

NOGUEIRA, Elizabeth; MELLO, Nilda Tereza Cardoso de. Um caso bem sucedido: o agronegócio familiar do gengibre em Tapiraí, estado de São Paulo. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 31, n. 10, p. 53-59, 2001.

NOURY, J. M.; FONTGUYON, G. de; SANS, P. La construction collective de la qualité sur un territoire : l'exemple de l'appellation d'origine contrôlée «Maine-Anjou» en viande bovine. **INRA, Productions Animales**, Paris, v. 18, n. 2, p. 111-118, 2005.

ORDÓÑEZ, H. et al. Beef and pork agribusiness in argentina. design and implementation of origin and quality assurance systems: comparative discrete structural analysis. In: WORLD FOOD & AGRIBUSINESS SYMPOSIUM, 14., 2004, Switzerland. **Anais...** Switzerland: IAMA, 2004. 1 CD-ROM.

ORLÉAN, A. **Economie des conventions**. Paris: Presses Universitaires de France, 1994.

PALAU, H. et al. Consorcio pampas del salado case: origin and quality assurance in argentine beef. In: WORLD FOOD & AGRIBUSINESS SYMPOSIUM, 15., 2005, Chicago. **Anais...** Chicago: IAMA, 2004. 1 CD-ROM.

PEREZ, L.; BOLAND, M.; SCHROEDER, T. Country-of-origin labeling for uruguayan beef. **International Food and Agribusiness Management Review**, London, v. 6, n. 4, 2003.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PEROSA, J. M. Papel da coordenação em alianças de mercado: análise e experiência no SAG de carne bovina. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DOS SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PENSA/FEA/USP, 1999. 1 CD-ROM.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 14, p. 179-191, 1993.

PETTAN, Kleber et al. Análise comparativa do desempenho da competitividade das agroindústrias familiares em rede e isoladas no oeste de Santa Catarina. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42., 2004, Cuiabá. **Anais...** Cuiabá: SOBER, 2004.

PICOLI, Luciana; SCHNÄDELBACH, Carla. **O pampa em disputa: a biodiversidade ameaçada pela expansão das monoculturas de árvores.** Porto Alegre: Núcleo Amigos da Terra, 2007.

PIGATO, G.; SILVA, A. L. SOUZA FILHO, H. M. Alianças mercadológicas: a busca da coordenação na cadeia de gado de corte brasileira. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DOS SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PENSA/FEA/USP, 1999. 1 CD-ROM.

PIRES, M. S. **Construção de modelo endógeno, sistêmico e distintivo de desenvolvimento regional e sua validação através da elaboração e da aplicação da metodologia ao caso mercoeste.** 2001. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PONTE, S.; GIBBON, P. Quality standards, conventions and the governance of global value chains. **Economy and Society**, London, v. 34, n. 1, p 1-31, 2005.

PORTER, M. E. **Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors.** New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1990.

POWEEL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERGER, R. (Org.). **The handbook of economic sociology.** Princeton: University Press, 1994. p. 368-402.

RAYNOLDS, Laura T. The globalization of organic agro-food networks. **World Development**, New York, v. 32, n. 5, p. 725-743, 2003.

RENARD, Marie-Christine. Fair trade: quality, market and conventions. **Journal of Rural Studies**, New York, v. 19, n. 1, p. 87-96, 2003.

REQUIER-DESJARDIN, Denis. Agro-industria rural y sistemas agroalimentarios localizados: ¿cuáles puestas? In: PRODAR. **X aniversario de Prodar.** Peru, 1999.

REQUIER-DESJARDIN, Denis. **Multifonctionnalité, territoire et secteur agro alimentaire**: une approche par lês "systèmes agroalimentaires localisés". France: Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, 2002.

ROCHA, J. C. M. C.; NEVES, M. F.; LOBO, R. B. Vertical alliances: the case of beef chain in Brazil. In: INTERNACIONAL CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAIN/NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 3., 2001, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEA/USP, 2001. 1 CD-ROM.

RUMELT, R. P. **Towards a strategic theory of the firm**: competitive strategic management. Englewood: Prentice-Hall, 1984.

RUMELT, Richard P.; DAN, Schendel; TEECE, David J. Strategic management and economics. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 12, n. special, p. 5-29, Winter 1991.

SALAI, R. L'analyse économique des conventions de travail. **Revue Économique**, Paris, n. 2, p. 199-240, Mar. 1989.

SALAI, Robert; STORPER, Michael. **Worlds of production**: the action frameworks of the economy. Cambridge: Harvard University Press, 1997.

SALAI, Robert; STORPER, Michael. The four 'worlds' of contemporary industry. **Cambridge Journal of Economics**, London, v. 16, n. 2, p. 169-193, 1992.

SALMI, Pekka et al. Industrial districts and regional development: towards a knowledge-based view. In: LAPPEENRANTA University of Technology. **Telecom business research center lappeenranta**. Lappeenranta, 2001. (Working Papers n. 7)

SCHMITZ, Hubert; NADVI, Khalid. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**, New York, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

SCHIAVO, Carlos. El espacio rural y sus atores. un proyecto alternativo de gestion territorial participativa y sustentable en microcuencas del sur de Uruguay. In: LINCK, Thierry; SCHIAVO, Carlos (Org.). **Globalizacion y territorio**: nueva ruralidad, patrimônios colectivos y sustentabilidad en la cuenca del Plata. Montevideo: Nordan, 2003.

SCHIAVONE, Francesco. A resource-based view approach for managing italian industrial districts delocalisation. In: INTERNATIONAL CONFERENCE "SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN EUROPEAN ECONOMIES", 2003, Romani. **Anais...** Romania: Faculty of Business, University of Transilvania, 2003. 1 CD-ROM.

SEBRAE. **Diagnóstico de sistemas de produção da bovinocultura de corte do estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2005.

SIFFERT FILHO, Nelson; FAVERET FILHO, Paulo. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança. In: SEMINÁRIO SOBRE COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS, 1999, Campinas. **Anais...** Campinas: Instituto de Tecnologia de Alimentos (Ital), 1999.

SMITH, G. C. et al. Traceability from a US perspective. **Meat Science**, Inglaterra, v. 71, p. 174-193, 2005.

SPRIGGS, John; HOBBS, Jill; FEARNE, Andre W. Beef producer attitudes to coordination and quality assurance in Canada and the UK. **International Food and Agribusiness Management Review**, London, v. 3, p. 105-109, 2000.

SPRIGGS, John; ISSAC, Grant. **Food safety and international competitiveness: the case of beef**. New York: CABI Publishing, 2001.

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

SYLVANDER, B. et al. Establishing a quality convention, certifying and promoting the quality of animal products: the case of beef. In: RUBINO, R. (Ed.). **Livestock farming systems: product quality based on local resource leading to improved sustainability**. Italy: EAAP Publication, 2006. p. 118.

SYLVANDER, B.; BIENCOURT, O. La négociation des normes sur les produits animaux: Une approche procédurale sur le cas du lait cru. In: INTERNATIONAL WORKSHOP: "MARKETS, RIGHTS AND EQUITY: RETHINKING FOOD AND AGRICULTURAL STANDARDS IN A SHRINKING WORLD", 2000, East Lansing. **Anais...** East Lansing: IAMM, 2000.

SYLVANDER, B. Conventions de qualités, concurrence et coopération. Cas du "Label Rouge" dans la filière Volailles. In: ALLAIRE, G.; BOYER, E. (Eds). **La grande transformation de l'agriculture: lectures conventionnalistes et régulationnistes**. Paris: Economica, 1995. p. 73-96.

TALAMINI, Edson; MALAFAIA, Guilherme Cunha. Traceability, transparency and assurance (TTA) systems implementation for the brazilian exporter pork meat chain. In: WORLD FOOD & AGRIBUSINESS SYMPOSIUM, 16., 2006, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: IAMA, 2006.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997.

THE ECONOMIST. **Exportaciones saludables**: el mercado de Estados Unidos para carne natural y orgánica. Uruguay, 2007.

THÉVENOT, Laurent. Organized complexity: conventions of coordination and the composition of economic arrangements. **European Journal of Social Theory**, London, v. 4, n. 4, p. 405-425, 2001.

THÉVENOT, Laurent. Conventions of co-ordination and the framing of uncertainty. In: FULLBROOK, Edward (Ed.). **Intersubjectivity in economics**. London: Routledge, 2002. p.181-197.

THÉVENOT, Laurent. Economie et politique de l'entreprise: économies de l'efficacité et de la confiance. In: ANONYME. **Justesse et justice dans le travail**. Paris: CEE-PUF, 1989.

TRIPODI, T. et al. **A análise da pesquisa social**. Petrópolis: Alves, 1975.

VELARDE, Irene, et al. Sistemas de producción locales en el Río de La Plata, Argentina: concertación de actores, diferenciación y valorización de productos típicos. In: LINCK, Thierry; SCHIAVO, Carlos (Org.). **Globalizacion y territorio**: nueva ruralidad, patrimonios colectivos y sustentabilidad en la cuenca del Plata. Montevideo: Nordan, 2002.

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

ZEBALLOS, G.; GRACIA, A. Perfil de los consumidores de carne de ternera con denominación de origen. In: CONGRESSO DE LA AEEA, 5., 2004, Santiago de Compostela. **Anais...** Santiago de Compostela: AEEA, 2004. 1 CD-ROM.

ZILBERSZTANJ, D.; MACAHADO FILHO, C. Competitiveness of a meat agri-food chain in Brazil. **Supply Chain Management**, Inglaterra, v. 8, n. 2, p. 155-165, 2003.

YIN, R. **Case study research**: designs and methods. 6th. ed. London: SAGE Publications, 1994.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./June, 1984.

WIAZÓVSKI, Boris Alessandro; LÍRIO, Viviani Silva. Cadeia produtiva de bovinos de corte: uma análise sistêmica de sua competitividade. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEA/USP, 2003.

WILK, Eduardo de Oliveira; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

WILKINSON, John. A new paradigm for economic analysis? **Economy and Society**, London, v. 26, n. 3, 1997.

WILKINSON, J. A contribuição da teoria francesa das convenções. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 171-185, 1999.

ANEXO A



RELAÇÃO DE ATIVOS ESTRATEGICOS SUBMETIDA AOS EXPERTS

Classifique os ativos quanto a sua importância estratégica

Tipo de Ativo	<i>Possui Atributos Estratégicos</i>	<i>Não Possui Atributos Estratégicos</i>
Recursos genéticos		
Recursos de solo		
Alimentação do gado		
Recursos hídricos		
Recursos energéticos		
Clima		
Bem-estar animal		
Tecnologia de abate		
Logística		
Conhecimentos mercadológicos		
Tecnologias de informação		
Inovações tecnológicas		
Aprendizagem organizacional		
Confiança		
Desenvolvimento de marca		
Agilidade em administrar a informação		
Capital		
Cultura/tradição		
Turismo		
Instituições		
Serviços		
Legislação política		
Produtos típicos tradicionais		

ANEXO B



ROTEIRO DE ENTREVISTA

Identificação

1. Empresa
2. Negócio principal da empresa no Programa

a) Motivações que originaram o Programa

- 1) Quais fatores que motivaram a criação do Programa?
- 2) Quais os principais resultados esperados com a iniciativa?
- 3) Quais fatores são fundamentais para a manutenção do programa?
- 4) Quais as perspectivas para o futuro da iniciativa?

b) Relevância do Programa para o mercado

- 1) Quem são os consumidores em potencial?
- 2) Como foi feita a identificação da demanda de mercado para o produto do grupo?
- 3) Quais são as exigências dos clientes em relação aos produtos do arranjo?
- 4) Qual resultado do Programa até o momento? *Indicadores de desempenho*

c.2) Atividades de valor mais diferenciadas e a estrutura do programa

- 1) Quais agentes participam do programa?
- 2) Quais as exigências sobre o sistema de produção praticado?
- 3) Quem é responsável pelo desenvolvimento e implementação da certificação e rastreabilidade, e quais instrumentos utilizados?
- 4) Quais as especificações das transações (preço, volume, prazo, padrão dos produtos, apresentação do produto final, marca)?
- 5) Como é estabelecido o preço dos produtos finais? E ao longo da cadeia? Como são definidas as faixas de preços dos produtos finais; Quais as margens de ganho para os agentes?
- 6) Quais os principais diferenciais competitivos da carne do Programa em relação aos concorrentes?
- 7) Como é feito o desenvolvimento de novos produtos/processos – quais as principais inovações tecnológicas do Programa e como ela possibilita atingir os objetivos do Programa?
- 8) Qual a capacidade de reagir ao aumento da concorrência?
- 9) As relações entre os agentes ocorrem de forma repetida ao longo do tempo, gerando assim confiança entre eles?
- 10) Como é feito o monitoramento do mercado? Existe um SIG específico? Como as informações são repassadas aos agentes?
- 11) Quais as atividades mais diferenciadas e mais eficazes do Programa você incluiria?
- 12) Espaço para comentários.

c.3) Enumere em grau de importância (1 a 5) as atividades de valor específicas numa cadeia da carne bovina, após atribua uma nota (1 a 10) sobre como esta atividade é desenvolvida no Programa.

Importância	5	4	3	2	1	Desempenho das atividades no Programa	Nota de 1 a 10
Elemento	Muito importante	Importante	Neutro	Pouco importante	Sem importância	Elemento	
Marketing e Vendas							
Monitorar mercado							
Sistemas de atendimento ao cliente							
Criar novos canais de distribuição							
Logística Externa							
Gerenciamento dos canais de distribuição externos							
Gerenciamento do transporte dos produtos comercializados							
Gerenciamento do tempo de entrega							
Logística interna							
Gerenciar o armazenamento e a distribuição para os canais internos							
Planejar e Controlar a Produção							
Operações							
Implantar e utilizar Sistemas de Gestão da Qualidade							
Registrar processos (rastreadibilidade)							
Implantar e utilizar o sistema HACCP							
Serviços							
Oferecer assistência técnica pós-venda							
Oferecer assistência técnica pré-venda							
Pesquisa & Desenvolvimento							
Desenvolver novos produtos							
Desenvolver novos processos biotecnológicos							

- Acrescentaria alguma atividade específica além destas e como classificaria?

c.4) Assinale com “X” os Recursos Estratégicos Territoriais presentes no programa – escolha apenas uma das alternativas abaixo.

Importância	<i>Desenvolvido</i>	<i>Em desenvolvimento</i>	<i>Não desenvolvido</i>
Recursos genéticos			
Recursos de solo			
Alimentação do gado			
Recursos hídricos			
Recursos energéticos			
Clima			
Bem-estar animal			
Tecnologia de abate			
Logística			
Conhecimentos mercadológicos			
Tecnologias de informação			
Inovações tecnológicas			
Aprendizagem organizacional			
Confiança			
Desenvolvimento de marca			
Agilidade em administrar a informação			
Capital			
Cultura/tradição			
Turismo			
Instituições			
Serviços			
Legislação política			
Produtos típicos tradicionais			

- Você poderia indicar mais algum recursos para esta relação, e qual sua classificação?
- Espaço para comentários...