

## CONTRIBUIÇÃO DAS ALIANÇAS VERTICAIS PARA A COORDENAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA CARNE BOVINA

Josyanne C. Marajó de C. Rocha<sup>1</sup> Raysildo Barbosa Lobo<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Aluna de Doutorado em Genética, FMRP-USP; josymarajo@netsite.com.br.

<sup>2</sup> Prof. FMRP/ USP, Ribeirão Preto, rayblobo@genbov.fmrp.usp.br

### Introdução

Parceria vertical, ou aliança mercadológica no sistema carne bovina é definida como uma iniciativa conjunta de supermercados, frigoríficos e pecuaristas objetivando levar ao consumidor uma carne de origem conhecida e de qualidade assegurada. Entretanto, não há porque não ampliar esta definição de modo a incluir outros agentes como açougues e serviços de alimentação. Uma aliança é uma associação com caráter duradouro entre fornecedores de produtos ou serviços com clientes e/ou intermediários comerciais. Podem contribuir para a melhoria da qualidade de atendimento dos clientes, bem como viabilizar a diminuição de estoques em pontos da cadeia de abastecimento, através da reposição contínua de produtos e entrega *just in time* na distribuição ao varejo (Alves, 1997). Para promover maior integração entre todos os agentes é necessário que se estabeleça normas (responsabilidades) para cada envolvido, da produção ao varejo (Fundeppec, 1997). As alianças mercadológicas vêm sendo criadas para atender segmentos de mercado diferenciados. Para isto, são necessários mecanismos de coordenação específicos entre os diversos agentes que compõem o sistema. Esta ação visa gerar um produto com atributos de qualidade, demandado por agentes que sinalizam para trás e para frente na cadeia. Nestas relações se necessita cada vez mais de postura cooperativa entre os componentes. Aumentam-se as especificidades dos ativos envolvidos, com o intuito de atender o consumidor, cada vez mais exigente e atento para adquirir produtos com uma segurança garantida. O objetivo geral deste estudo foi descrever e conceituar o sistema de aliança mercadológica existente no Brasil, com a finalidade de oferecer aos consumidores produtos de melhor qualidade com regularidade e rastreabilidade.

### Vantagens do Sistema de Alianças Mercadológicas

Uma estratégia do tipo coordenação vertical, através da aliança mercadológica, visa trazer vantagens a todos os segmentos que a compõem. Para o pecuarista, participar de um programa de qualidade, aumenta o giro de capital dentro da sua propriedade devido ao fato de estar trabalhando com uma matéria prima mais precoce e também pela possibilidade de haver uma remuneração extra pela qualidade de seu produto. A indústria terá a garantia do fornecimento de sua matéria prima, em quantidade e qualidade com regularidade, pré-determinada entre as partes. O varejo poderá promover aproximação entre o consumidor e o produto de qualidade garantida. As vantagens de uma aliança estão fundamentalmente associadas à redução de custos de transação e melhorias em processos devido ao maior fluxo de informações e capacidade de previsão. Indústrias processadoras teriam a garantia de que o fornecimento de suas matérias-primas, em quantidade e qualidade, estaria de acordo com suas necessidades e a vantagem de poder estar mais próxima do consumidor de seus produtos e assim identificar mais facilmente suas necessidades de consumo, aumentar sua diferenciação em termos de qualidade e de serviços, controlar melhor seus canais de distribuição, entre outros (Silva e Batalha, 1997).

### **Desafios no Sistema De Alianças Mercadológicas**

Existem muitos desafios, que poderiam ser traduzidos em incertezas ligadas ao ambiente e ao comportamento dos agentes: os pecuaristas encontram dificuldades em trabalhar com oferta de novilhos ou bois para obter melhor fluxo de matéria prima, forçando as alianças a criar uma estratégia operacional, determinando um fluxograma ou programação de produção mensal/anual de novilhos acabados de acordo com os padrões estabelecidos para o abate, e, com relação ao peso das carcaças, os quais afetam diretamente a produtividade industrial e a padronização dos cortes. O custo operacional onera o produto, motivo pelo qual os pesos das carcaças são tão relevantes. Outra das principais dificuldades do sistema de alianças é promover uma harmonia de interesses dos participantes, que muitas vezes são conflitantes e requer do processo de coordenação transparência dos objetivos e das etapas a serem cumpridas por cada parte. Existe uma enorme diferença entre o poder de barganha dos distintos agentes. Para obtenção de sucesso entre os relacionamentos organizacionais alguns aspectos devem ser levados em consideração. A excelência individual de cada participante, com adequado padrão produtivo e tecnológico que possam realmente contribuir para a produção de um produto diferenciado pronto a atender as exigências dos consumidores torna-se importante para a parceria. As relações entre os participantes devem ser congruentes com objetivos estratégicos a fim de beneficiar ambos parceiros, devendo haver dependência mútua. É de fundamental importância a existência de um agente que promova a coordenação entre os elos da cadeia. As alianças praticadas na Austrália e nos Estados Unidos são em sua maioria coordenados por uma Associação de Raça com apoio do governo.

### **Considerações Finais e Implicações**

As alianças no mercado da carne bovina e especificamente nos programas de qualidade para a carne são estratégias de coordenação que estão crescendo em importância e podem representar mecanismos de melhor coordenação das cadeias produtivas. Os problemas enfrentados por este tipo de coordenação são principalmente a falta de padronização e a irregularidade de oferta dos novilhos, a sazonalidade da produção, o oportunismo nas negociações, a falta de coordenação e entrosamento entre os elos da cadeia produtiva. As iniciativas de coordenação do setor, promovida pelas alianças, contribuem para o progresso financeiro e produtivo do Sistema Agroalimentar, fazendo com que os produtores e a indústria tenham melhores lucros, os supermercados tenham produtos de melhor qualidade para ofertar aos consumidores, que por sua vez estão cada dia mais exigindo esta diferenciação. As alianças visam integrar vários elos da cadeia produtiva, objetivando uma melhoria do produto final, um retorno financeiro para os elos envolvidos e como consequência criará um banco de dados único que servirá como base para programas de rastreabilidade. É importante que cada elo pense na cadeia como um todo para que realmente ocorra o sucesso, ao invés de pensar da porteira para dentro, esquecendo os elos que estão a sua frente e os que o antecedem.

**Referências Bibliográficas**

- ALVES, M.R.P.A. Logística agroindustrial. In: BATALHA, M.O. *Gestão agroindustrial*. Atlas, 1997.
- CARVALHO-ROCHA, J.C.M. de; FAVA NEVES, M.; LÔBO, R.B. Experiências com alianças verticais na coordenação da cadeia produtiva da carne bovina no Brasil. In: III Congresso Internacional de economia e gestão de negócios, 2001, Ribeirão Preto. Anais. Ribeirão Preto:FEA-USP.
- FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DA PECUÁRIA NO ESTADO DE SÃO PAULO. *Programa FUNDEPEC de qualidade para a carne bovina*. São Paulo, 1997. 10 p. (mimeo.).
- SILVA, A.L & BATALHA, M.O. Marketing estratégico aplicado a firmas agroindustriais. In: BATALHA, M.O.