

**Universidade Federal de São Carlos  
Departamento de Engenharia de Produção  
Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção**

**Certificação e desenvolvimento de marcas como estratégia de diferenciação de produtos: o caso da cadeia agroindustrial da carne bovina.**

**Orientador: Mário Otávio Batalha  
Aluno: Paulo Marcelo Tavares Ribeiro**

**São Carlos – SP  
Junho - 2008**

**PAULO MARCELO TAVARES RIBEIRO****Certificação e desenvolvimento de marcas como estratégia de diferenciação de produtos: o caso da cadeia agroindustrial da carne bovina.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção área de concentração de Gestão da Produção - Gestão de Sistemas Agroindustriais do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

**Departamento:**

Engenharia de Produção

**Área de Concentração:**

Gestão da Produção – Gestão de Sistemas Agroindustriais

Orientador:

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha

São Carlos  
2008

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

R484cd

Ribeiro, Paulo Marcelo Tavares.

Certificação e desenvolvimento de marcas como estratégia de diferenciação de produtos : o caso da cadeia agroindustrial da carne bovina / Paulo Marcelo Tavares Ribeiro. -- São Carlos : UFSCar, 2008.  
227 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2008.

1. Competitividade. 2. Produtos - diferenciação.  
3. Certificação. 4. Marca registrada. 5. Carne bovina.  
I. Título.

CDD: 658.4012 (20<sup>a</sup>)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
 DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
 Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil  
 Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal. 232)  
 Email : ppgep@dep.ufscar.br

ATA DE DEFESA DE TESE DE DOUTORADO DO(A) CANDIDATO(A)  
 PAULO MARCELO TAVARES RIBEIRO

REALIZADA EM 17/06/2008

Ao décimo sétimo dia do mês de junho do ano de dois mil e oito, nas dependências do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, reuniu-se a Banca Examinadora nas Formas e Termos dos artigos 22º e 23º do regimento interno do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. Mário Otávio Batalha (PPGEP/UFSCar), Prof. Dr. José Flávio Diniz Nantes (PPGEP/UFSCar), Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho (PPGEP/UFSCar), Prof. Dr. Mauricio Mello de Alencar (CPPSE/EMBRAPA) e Prof. Dr. Antônio Márcio Buainain (/UNICAMP). O(A) orientador(a), presidiu esta sessão de exame de defesa de Tese de Doutorado sob o título: "CERTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE MARCAS COMO ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS: O CASO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DA CARNE BOVINA", de Paulo Marcelo Tavares Ribeiro. Após a explanação do(a) candidato(a), o(a) presidente passou a palavra para os membros da banca examinadora. Terminada a arguição a banca examinadora reuniu-se em sessão secreta para atribuição dos conceitos aqui transcritos: Prof. Dr. Mário Otávio Batalha ( A ), Prof. Dr. José Flávio Diniz Nantes ( A ), Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho ( A ), Prof. Dr. Mauricio Mello de Alencar ( A ) e Prof. Dr. Antônio Márcio Buainain ( A ). De acordo com o parágrafo 1º do artigo 20º do Regimento Interno do PPGEP o(a) candidato(a) foi considerado(a) aprovado(a). Encerrada a reunião o presidente, Prof. Dr. Mário Otávio Batalha informou o resultado do consenso. Nada mais havendo a tratar foi encerrada a reunião e para constar eu, Robson Lopes dos Santos, secretário(a) do Programa, lavrei a presente ata que assino com os membros presentes da Banca.

Secretário(a): Robson Lopes dos Santos

Candidato(a): Paulo Marcelo Tavares Ribeiro

Membros da Banca Examinadora:

Prof. Dr. José Flávio Diniz Nantes

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha

Prof. Dr. Mauricio Mello de Alencar

Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho

Prof. Dr. Antônio Márcio Buainain



## *Dedicatória*

*Às mulheres de minha vida; minha Avó Floriana pelo exemplo de vida e perseverança;  
minha mãe Anamalia pelos ensinamentos e carinho; minha esposa Andrea pelo  
companheirismo, amor e incentivo e minha filha Ana Carolina por encher minha vida de  
amor, luz e alegria.*

## *Agradecimentos*

Primeiramente agradeço a Deus, que permitiu a conquista de mais um sonho em minha vida, dando-me forças e paz.

À universidade Federal de São Carlos, em especial o Departamento de Engenharia de Produção, pela oportunidade de realização deste trabalho. Agradeço também os funcionários do DEP pela atenção despendida sempre que necessário.

Ao SEBRAE/SP, pela oportunidade e apoio para a realização deste trabalho. Em especial aos colegas de trabalho que sempre me incentivaram nos momentos difíceis e não me deixaram desanimar.

Ao meu orientador, Mario Otávio Batalha, agradeço pela oportunidade, paciência e apoio na condução do trabalho. Seus ensinamentos e idéias foram fundamentais para trilhar o caminho desta pesquisa.

Aos professores do Departamento de Engenharia de Produção, meus mestres, que com dedicação, conhecimento e simplicidade fazem deste departamento um celeiro de idéias e ideais em prol do conhecimento e desenvolvimento de nosso país.

Aos colegas de pós-graduação que contribuíram com idéias e com o bom convívio.

Agradeço a todos os entrevistados que participaram desta pesquisa.

À minha querida avó Floriana, que sempre me motivou, á minha mãe que nunca me deixou desistir e me incentivou. Aos meus irmãos Carlos e Ana, pela amizade e apoio em todos os momentos. Aos meus sobrinhos Marina, Taís, Felipe e João Gabriel, pela alegria.

À minha amada família, Andrea e Ana Carolina, que souberam entender minhas ausências e sempre apoiaram a realização deste trabalho, obrigado pelo amor, paciência e incentivo.

RIBEIRO, P. M. T. **Certificação e desenvolvimento de marcas como estratégia de diferenciação de produtos: o caso da cadeia agroindustrial da carne bovina.** 2008. 227 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

O presente estudo objetivou analisar e comparar a competitividade dos sistemas de diferenciação que utilizam a certificação e marcas como estratégias na segmentação de mercado de carne bovina no Brasil. A pesquisa proposta teve caráter qualitativo, com a condução de um estudo multicaso, no qual foram utilizadas duas etapas relativas a uma pesquisa bibliográfica e entrevistas exploratórias. Foram identificados os casos de certificação ou marcas coletivas realizados na pecuária de corte. Posteriormente foram escolhidos cinco casos para estudo, sendo selecionado um sistema de certificação público; um sistema de certificação privado coletivo (coordenado por uma associação); um sistema de certificação privado individual (coordenado por uma rede varejista); um sistema de certificação público/privado; e um sistema de desenvolvimento de marca. Para a análise dos casos foi adaptada uma metodologia de análise de cadeias produtivas agroindustriais. O modelo construído levou em consideração os direcionadores de competitividade utilizados na metodologia original, acrescidos dos direcionadores oriundos das teorias da Economia dos Custos de Transação, Direito de Propriedade. O modelo de análise da competitividade proposto analisou treze direcionadores e os agrupou em três blocos. O primeiro bloco continha fatores controláveis pelo governo; o segundo, fatores controláveis pela firma; e, o terceiro, fatores quase controláveis. Esses direcionadores proporcionaram melhor compreensão e conhecimento a respeito de cada caso estudado, permitindo que fossem encontradas diferenças estruturais e de funcionamento que diferenciaram as atividades e permitiram inferências sobre o desempenho competitivo de cada estratégia. As principais conclusões do trabalho são: os direcionadores controlados pelo governo apresentaram os maiores impactos negativos na competitividade dos casos estudados; são sérios os problemas devido à falta de instituições e de definições claras sobre o papel das instituições existentes no processo de certificação; e o caso de Marca é o que apresenta o melhor desempenho competitivo.

**Palavras chaves:** competitividade; diferenciação de produtos; certificação; marcas; carne bovina.

RIBEIRO, P. M. T. **Certification and brand development as product differentiation strategy: The bovine meat agrindustrial chain case.** 2008. 227 f. Thesis (PhD in Production Engineering) – Department of Production Engineering, Federal University of São Carlos, São Carlos, 2008.

The aim of this study was to analyze and compare the competitiveness of differentiation systems that use certification and brands as segmentation strategies in the bovine meat market in Brazil. It was developed a qualitative research in a multi case study including a bibliographic review and exploratory interviews. Five cases were identified and chosen to be analyzed: a case of public certification, two cases of private certification, one of public-private certification, and one about brand. The case analysis was conducted using an adapted methodology from agri-food chain studies with a model including competitive parameters from the original proposal as well as new parameters from economy of the transaction cost and propriety rights theories. The model for competitive analysis used thirteen parameters and grouped them in tree blocks: government controlled, firm controlled and quasi controlled parameters. These aspects made possible a better comprehension and knowledge about each case, allowing the competitive analysis among each strategy. Main conclusions are: government parameters had higher negative influence in the competitiveness; lack of institutions and good paper definitions on existent institutions involved in the certifications process are serious problems; the brand case presented better competitiveness parameters.

Key words: competitiveness; product differentiation; certification; brands; bovine meat



## LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1 - Etapas de desenvolvimento do projeto .....	30
Figura 2 - Componentes influenciadores e determinantes na competitividade dos sistemas de certificação.....	40
Figura 3 - Relação entre custos de transação e a especificidade na escolha de mecanismos de coordenação .....	48
Figura 4 - Processo de segmentação, seleção de mercado alvo e posicionamento das redes agroalimentares de carnes.....	62
Figura 5 - Setores e vantagens competitivas de diferenciação .....	65
Figura 6 - Fluxograma de depósito para obtenção do registro da marca .....	79
Figura 7 - Organograma típico na certificação oficial da qualidade no Brasil .....	83
Figura 8 - Representação gráfica dos selos franceses Label Rouge, L’agriculture biologique e Certification de Conformité .....	106
Figura 9 - Representação gráfica dos selos da Comunidade Européia .....	109
Figura 10 - Evolução do rebanho bovino brasileiro por região, durante o período de 2000 a 2004 .....	112
Figura 11 - Evolução do consumo mundial de carne bovina de 2005 a 2006 .....	116
Figura 12 - Evolução do abate e da taxa de abate de bovinos no Brasil .....	117
Figura 13 - Evolução do abate de fêmeas no Brasil .....	118
Figura 14 - Maiores exportadores mundiais de carne bovina .....	120
Figura 15 - Fluxo mundial tradicional de comércio da carne bovina .....	122
Figura 16 - Fluxo mundial atual de comércio da carne bovina .....	122
Figura 17 - Evolução das importações brasileiras de carne bovina .....	125
Figura 18 - Modelo de análise e descrição dos direcionadores de competitividade ....	135

Figura 19	Curva de investimentos e de competitividade .....	137
Figura 20	Indicadores de competitividade estudados .....	143
Figura 21	Representação esquemática da organização do Sistema de Inspeção Federal (SIF).....	145
Figura 22	Evolução do abate em estabelecimentos sob inspeção do SIF.....	148
Figura 23	Direcionadores de competitividade do caso de Certificação Público (Oficial).....	152
Figura 24	Representação esquemática da organização do Caso Nelore Natural.....	154
Figura 25	Direcionadores de competitividade do caso de certificação privado coordenado por uma associação de criadores.....	164
Figura 26	Representação esquemática da organização do caso certificação coordenada por uma rede varejista.....	166
Figura 27	Direcionadores de competitividade do caso de Certificação privado coordenado por uma rede varejista.....	170
Figura 28	Representação esquemática da organização do caso de certificação orgânica.....	172
Figura 29	Direcionadores de competitividade do caso de Certificação Público-privado.....	176
Figura 30	Curva ABC dos fornecedores do frigorífico Independência Alimentos.....	178
Figura 31	Representação esquemática da organização do caso de Marca.....	179
Figura 32	Direcionadores de competitividade do caso de Marca.....	183
Figura 33	A análise comparativa dos direcionadores de competitividade dos cinco casos estudados.....	191
Figura 34	Proposta de organograma para certificação de carne bovina no Brasil.....	193

## LISTA DE QUADROS

	Página
Quadro 1 - Indicadores tradicionais de competitividade .....	41
Quadro 2 - Variáveis utilizadas para se agrupar segmentos de cons. e empresas ....	61
Quadro 3 - Variáveis de diferenciação .....	65
Quadro 4 Dimensões e parâmetros da qualidade de produtos industrializados e agroalimentares .....	69
Quadro 5 Valores associados a produtos agroalimentares .....	72
Quadro 6 Definições dos tipos de marcas segundo o critério de utilização: marca de produto ou serviço, marca coletiva e marca de certificação .....	77
Quadro 7 Objetivo, método de referência e exemplos dos tipos de certificação segundo: os produtos e serviços, o processo e sistema de gestão .....	82
Quadro 8 Principais características das modalidades de certificação .....	86
Quadro 9 Sistemas de certificação de produtos agroindustriais no Brasil.....	88
Quadro 10 Relação descritiva de sistemas de certificação importantes na atividade pecuária brasileira.....	89
Quadro 11 Comparativo dos aspectos positivos e negativos e resumo das características dos sistemas de inspeção, de certificação e do abate clandestino no Brasil .....	92
Quadro 12 Características, pontos positivos e negativos do Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Origem Bovina e Bubalina – SISBOV ...	95
Quadro 13 Relação de empresas certificadoras no Brasil .....	101
Quadro 14 Principais selos e certificados da qualidade da Europa .....	105
Quadro 15 Análise comparativa da competitividade no caso de certificação pública pelo Sistema de Inspeção Federal (SIF).....	152
Quadro 16 Padrões exigidos dos animais pertencentes ao PQNN.....	156
Quadro 17 Análise comparativa da competitividade caso certificação privado coordenado por uma associação de produtores.....	163
Quadro 18 Análise comparativa da competitividade do caso certificação privado coordenado por uma rede varejista.....	170
Quadro 19 Análise comparativa da competitividade caso certificação público-privado.....	176
Quadro 20 Análise comparativa da competitividade caso de marca.....	182

## LISTA DE TABELAS

	Página
Tabela 1 - Evolução do rebanho bovino brasileiro, por região, segundo o Anualpec ..	112
Tabela 2 - Evolução do rebanho bovino brasileiro, por região, segundo o Anualpec ..	113
Tabela 3 - Panorama da pecuária de corte no Brasil nos últimos anos .....	114
Tabela 4 - Consumo em 1983 e 1993 de carnes: bovina, suína, ovina, caprina e avícola, e projeções para 2020 .....	115
Tabela 5 - Evolução do abate bovino por categoria animal: boi, vaca, novilho e vitelo, no período de 2000 à 2004, em número de cabeças por ano .....	118
Tabela 6 - Evolução da produção de carne e da produtividade de bovinos de corte, nos anos de 1995, 2000, 2002, 2004 e 20005, no Brasil .....	119
Tabela 7 - Produtividade média atual dos segmentos da pecuária e potencial de produtividade do setor .....	120
Tabela 8 - Tarifas internacionais aplicadas sobre a carne brasileira .....	124
Tabela 9 - Principais aspectos utilizados na escolha do produto, segundo as classe sociais .....	130
Tabela 10 - Análise comparativa da competitividade .....	142
Tabela 11 - Abates de bovinos e a participação percentual do SIF, comparada entre os anos de 1965, 1987 e 2004.....	147
Tabela 12 Volume de abate do PQMN.....	158
Tabela 13 Bonificação recebida por produtores pertencente ao PQNN.....	187

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>Abreviatura</b>	<b>Significado</b>
AAO.....	Associação agricultura orgânica
AB.....	Agricultura Biológica
ABAG.....	Associação brasileira de agribusiness
ABNT.....	Associação brasileira de normas técnicas
ABIC.....	Associação das indústrias de torrefação de café
ABIO.....	Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro
ABRINQ.....	Associação brasileira das indústrias de brinquedos
ACNB.....	Associação dos criadores de Nelore do Brasil
ACS.....	Associação de Certificação Socioparticipativa da Amazônia
AIN.....	Alto impacto negativo
AIP.....	Alto impacto positivo
AOC.....	Appellation d`origine controlée
ANC.....	Associação de Agricultura Natural de Campinas e região
ANUALPEC.....	Anuário da pecuária brasileira
APAN.....	Associação dos Produtores de Agricultura Natural
APPCC.....	Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
ASBIA.....	Associação brasileira de inseminação artificial
ASPRANOR.....	Associação brasileira de animais orgânicos
AQC.....	Atout Qualité certifiée
BIN.....	Baixo impacto negativo
BIP.....	Baixo impacto positivo
BND.....	Banco nacional de dados
BNDS.....	Banco nacional de desenvolvimento econômico e social
BSE.....	Bovine Spongiform Encephalopathy
CFO.....	Certificado fito sanitário de origem
CNA.....	Confederação da agricultura e pecuária do Brasil
CNPC.....	Centro Nacional de Pesquisa de Gado de corte

CNPO.....	Comitê Nacional de produtos orgânicos
COFRAC.....	Comitê Francês de acreditação
COOLMÉIA.....	Cooperativa de consumidores do Rio Grande do Sul
CPORG.....	Colegiado Estadual de Produção Orgânica
DAR.....	Sekretarait vom Deutschen akkreditierungsrat
DIPOA.....	Departamento de inspeção de produtos de origem animal
DOP.....	Denominação de origem protegida
ECT.....	Economia dos custos de transação
EMBRAPA.....	Empresa brasileira de pesquisa agropecuária
ETG.....	Especialização tradicional garantida
EU.....	Comunidade/União européia
EUA.....	Estados Unidos da América
EUREPGAP.....	Euro retailer produce working group good agricultural practice
FAO.....	Food and agriculture organization of the United Nations
FMO.....	Fundação Mokiti Okada
FUNDEPEC.....	Fundo de desenvolvimento da pecuária do Estado de São Paulo
FVO.....	Farm verified organic
IAF.....	International Accreditation Fórum
IAAC.....	Inter American Accreditation Cooperation
IATCA.....	International auditor and training certification association
IBD.....	Instituto biodinâmico
IBGE.....	Instituto brasileiro de geografia e estatística
ICONE.....	Instituto de Estudos do Comércio e Negociações Internacionais
IEL.....	Instituto Euvaldo Lodi
IFOAM.....	International Federation of organic agriculture movements
IGP.....	Indicação geográfica protegida
IMO.....	Instituto de Mercado Ecológico
INMETRO.....	Instituto nacional de metrologia, normalização e qualidade industrial
INO.....	Onstitut national d`appellation d`origine
INPI.....	Instituto nacional de propriedade industrial
ISO.....	International Organization for Standardization
FUNDEPEC.....	Fundo de desenvolvimento da pecuária do Estado de São Paulo

LANARA.....	Laboratório Nacional de Referência Animal
MAP.....	Ministère de l'agriculture et de la pêche
MAPA.....	Ministério da agricultura, pecuária e abastecimento
MIP.....	Manejo integrado de pragas
MMA.....	Ministério do meio ambiente
NEU.....	Impacto neutro
NQS.....	Sistema da qualidade Nestlé
NNCO.....	Novilho Nelore com certificação de origem
OCC.....	Organismo certificador credenciado
OIA.....	Organización Internacional Agropecuária
ONG.....	Organização não governamental
PIF.....	Programa de produção integrada de frutas
PQNN.....	Programa de qualidade Nelore Natural
PQC.....	Programa de qualidade do café
QTP.....	Qualidade total do produto
RVA.....	Raad Voor Accreditatie
SBC.....	Sistema brasileiro de certificação
SEBRAE.....	Serviço de apoio à micro e pequena empresa
SIE.....	Sistema de inspeção estadual
SIF.....	Serviço de inspeção federal
SIM.....	Sistema de inspeção municipal
SINMETRO.....	Sistema nacional de metrologia, normalização e qualidade industrial
SISBOV.....	Sistema brasileiro de identificação e certificação de origem bovina/bubalina
SISP.....	Sistema de inspeção do estado de São Paulo
TECPAR.....	Instituto de Tecnologia do Paraná
USDA.....	United States department of agriculture

**SUMÁRIO**

	Página
1 INTRODUÇÃO .....	20
1.1 Objetivos .....	23
1.1.1 Objetivo geral .....	23
1.1.2 Objetivos específicos .....	23
1.2 Questões de pesquisa .....	24
1.3 Justificativa .....	24
1.4 Metodologia.....	26
1.4.1 Pesquisa qualitativa.....	27
1.5 Procedimentos metodológicos .....	29
1.5.1 Revisão da literatura .....	31
1.5.2 Identificação dos casos para estudo .....	32
1.5.3 Definição de roteiro de entrevistas .....	33
1.5.4 Pesquisa de campo .....	34
1.5.5 Sistematização, análise de informações e elaboração da tese .....	35
1.6 Estrutura do trabalho.....	35
2 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE AGROINDUSTRIAL: DEFININDO	37



DIRECIONADORES .....	
2.1 A competitividade .....	37
2.2 Economia dos custos de transação .....	43
2.3 Direito de propriedade .....	51
3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E A DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS .....	58
3.1 Estratégias de marketing .....	58
3.2 Segmentação de mercado .....	59
3.3 A diferenciação .....	63
3.3.1 Conceitos de qualidade importantes na diferenciação de produtos .....	66
3.3.1.1 Definições para qualidade .....	66
3.3.1.2 A qualidade como critério de diferenciação dos produtos agroalimentares .....	70
3.3.1.3 A qualidade na cadeia produtiva da pecuária de corte .....	73
4 MARCAS E CERTIFICAÇÃO .....	75
4.1 Marcas .....	75
4.1.1 Definições .....	75
4.1.2 Benefícios em decorrência da presença da marca .....	77
4.1.3 Legislação da marca .....	78

4.2 Certificação .....	80
4.3 Sistema de certificação agroindustrial no Brasil .....	87
4.3.1 Sistema de Inspeção Federal – SIF .....	90
4.3.2 Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Origem Bovina e Bubalina – SISBOV .....	93
4.3.3 Sistema Euro Retailer Produce Working Group / Good Agricultural Practice – EUREPGAP .....	95
4.3.4 Sistema Garantia de Origem Carrefour .....	97
4.3.5 Sistema certificação orgânica .....	98
4.3.6 Outros sistemas de certificação importantes .....	102
4.4 Sistema de certificação agroindustrial na França e na Europa .....	103
5 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA PECUÁRIA DE CORTE.....	110
5.1 Panorama do rebanho de corte brasileiro .....	110
5.2 O consumo de carnes.....	115
5.3 Abate e produtividade do rebanho .....	117
5.4 As exportações de carne.....	120
5.5 As importações de carne .....	125
5.6 Problemas sanitários presentes na cadeia produtiva da carne bovina .....	126

5.7 Perfil dos consumidores de carne bovina .....	127
5.8 Alianças estratégicas e coordenação na pecuária de corte.....	131
6 PROPOSTA DE ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE NOS SISTEMAS DE CERTIFICAÇÃO .....	134
6.1 Fatores controláveis pelo governo .....	136
6.2 Fatores controláveis pela firma .....	138
6.3 Fatores quase controláveis .....	140
6.4 Método de análise dos resultados.....	141
7 RESULTADOS.....	144
7.1 Sistema público de certificação: o caso do Sistema de Inspeção Federal (SIF).....	144
7.1.1 Caracterização do sistema público de certificação.....	144
7.1.2 Análise da competitividade do SIF.....	148
7.2 Sistema de certificação privado coordenado por uma associação de criadores.....	153
7.2.1 Caracterização do sistema privado de certificação PQNN.....	154
7.2.2 Análise da competitividade do sistema privado.....	159
7.3 Sistema de certificação privado coordenado por uma rede varejista.....	164
7.3.1 Caracterização do sistema de certificação privado coordenado por uma rede varejista.....	165

7.3.2 Análise da competitividade do sistema de certificação privado coordenado por uma rede varejista.....	167
7.4 Sistema de certificação público-privado.....	171
7.4.1 Caracterização do sistema de certificação público-privado.....	171
7.4.2 Análise da competitividade do sistema público-privado.....	173
7.5 Sistema de desenvolvimento de marca.....	177
7.5.1 Caracterização do sistema de marca.....	178
7.5.2 Análise da competitividade do sistema de marca.....	180
7.6 Discussão.....	183
8 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	194
8.1 Conclusões.....	194
8.2 Limitações e sugestões para trabalhos posteriores.....	196
REFERÊNCIAS .....	197
ANEXOS.....	213

## 1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira tem passado por rápidas transformações nos últimos anos. As reformas sócio-econômicas em curso desde o início dos anos 1990 impõem novas formas de organização, atuação e articulação entre os agentes econômicos públicos e privados que compõem os diversos sistemas agroalimentares. Em busca de melhores condições de competitividade, os agentes econômicos vêm se deslocando espacialmente, promovendo substancial reestruturação produtiva e organizacional, redefinindo estratégias e desenvolvendo novos mercados e produtos.

A possibilidade da pecuária bovina brasileira se inserir com sucesso nesta nova dinâmica competitiva dependerá em grande parte da capacidade de coordenação dos agentes sócio-econômicos da sua cadeia produtiva. O conhecimento do próprio mercado, o domínio de informações relevantes e a capacidade para interpretar e transformar as dificuldades de coordenação em propostas e ações estratégicas são fatores fundamentais para a adequação da cadeia às exigências dos mercados interno e externo. Assim, a melhoria da coordenação parece ser um dos grandes desafios do sistema agroindustrial da carne bovina brasileira.

As mudanças no mercado consumidor, potencializadas pela exposição dos consumidores a novos locais de compra e novos produtos, adicionado ao aumento contínuo da exigência por mercadorias com qualidade superior, a maior concorrência entre as empresas produtoras e a grande quantidade de informações acessíveis por parte de produtores e consumidores, estão promovendo uma reestruturação do setor da carne bovina. Para aumentar suas chances de sucesso esta reestruturação demandaria esforços coordenados que aumentassem a qualidade e a produtividade ao longo de toda a cadeia produtiva. Tais objetivos requerem a resolução de problemas ligados à adaptação do produto às necessidades do consumidor, as condições infraestruturais necessárias ao fluxo físico de produtos ao longo da cadeia produtiva e aos aspectos institucionais que afetam a cadeia. Estes três conjuntos de problemas podem ser desdobrados em questões mais específicas como a logística de distribuição, armazenamento e provisionamento de matérias-primas e produtos finais, bem como aspectos relacionados à produção pecuária

como a genética, manejo e alimentação do rebanho. Estes fatores determinam a presença de atributos e de características desejadas pelo consumidor no produto, possibilitando às empresas trabalharem na diferenciação dos mesmos, com objetivo de segmentar mercados e atingir públicos cada vez mais exigentes e diferenciados.

A certificação pode cumprir papel fundamental nas estratégias de diferenciação de produtos das empresas. Ela auxilia na fixação da marca junto ao consumidor e serve como garantia dos atributos apregoados pelo produto. Da mesma forma, a utilização da certificação é fator importante para a conquista de mercados internacionais, bem como nichos de mercados nacionais, os quais muitas vezes estão dispostos a gastar mais recursos na compra de produtos diferenciados.

A obrigatoriedade legal de um sistema de rastreabilidade, motivado por recentes problemas sanitários como o “mal da vaca louca” (BSE - *Bovine Spongiform Encephalopathy*) e a febre aftosa, além da exigência dos consumidores por produtos mais seguros, faz com que a certificação desempenhe papel importante na sustentabilidade e confiabilidade dos produtos desta cadeia produtiva.

Outra tendência importante que se fortalece no cenário pecuário é a criação de carnes com marcas. As marcas servem como um símbolo que diferencia um produto junto ao consumidor. Entretanto, o consumidor pode desconhecer ou desconfiar dos atributos do produto que estão contidos no posicionamento da marca ou que são prometidos por ela. Nestes casos, a certificação por uma terceira parte serve para atestar ao consumidor a legitimidade do produto, a presença de determinados atributos ou ainda a garantia de produção dentro de critérios regulamentados. Um bom exemplo do que está sendo discutido é a presença do selo do SIF (Serviço de Inspeção Federal) que atesta a produção dentro dos padrões sanitários regulamentados, o qual deve estar desde o produto carneo “commoditie”, até os produtos mais elaborados e que possuam marca de renome.

A discussão a respeito da utilização da certificação de produtos alimentares, ao contrário do que acontece no Brasil, é um assunto muito estudado na União Européia. Os governos europeus estabelecem critérios que regulamentam a utilização destes selos. O fato de serem selos governamentais diminui os custos de investimento das empresas certificadas, pois o governo divide com os agentes privados o papel de acreditar e promover os selos.

Os trabalhos de certificação de qualidade da carne bovina desenvolvidos no Brasil muitas vezes se espelharam no modelo europeu para tentar desenvolver processos de certificação de produtos. Pallet et al. (2002) apontam esta influência e reforçam a presença de organizações internacionais trabalhando na certificação de diferentes produtos. Entretanto as organizações interessadas em implementar o processo deparam-se com a falta de estrutura governamental (física e humana) e um marco regulatório (instituições e normas) para certificação de produtos agroindustriais. A falta de incentivos, de recursos financeiros e humanos qualificados, nas esferas públicas e privadas, são fatores que contribuem negativamente para a atividade. Assim, diversas organizações, associações e empresas partiram para o processo de desenvolvimento de carne bovina com marca, na tentativa de diferenciar o produto e alcançar uma fatia maior de mercado. Nestes casos a marca é utilizada, pois depende apenas do interesse da própria empresa em criá-la dentro de uma legislação já consolidada, não havendo a dependência de entidades externas como é o caso da certificação na qual é necessária uma terceira parte para conceder o selo.

Como a competitividade desta cadeia produtiva, assim como a da maioria das cadeias agroindustriais, depende fortemente de aspectos ligados ao seu ambiente institucional, a ação do governo na execução das suas políticas e na criação de ambientes favoráveis ao desenvolvimento econômico, afeta diretamente os agentes produtivos. É relevante citar que estes aspectos iniciam-se em fatores básicos a uma atividade econômica como, por exemplo, o provento de infra-estrutura (malhas viárias e ferroviárias, portos, estradas, etc). Outros aspectos influenciam diretamente a atividade produtiva, como o papel regulatório do Estado na criação de leis e portarias, na viabilização de um sistema de inspeção e nas políticas de crédito e tributação. Um último aspecto importante a ser mencionado é o papel do Estado em fornecer e garantir o direito de propriedade às instituições para que elas desenvolvam suas atividades econômicas em um ambiente estável e de segurança institucional.

O direito de propriedade é garantido constitucionalmente e é responsável pela outorga do uso ou posse de bens por parte do Estado. Ameaças ao direito de propriedade aumentam a incerteza da atividade produtiva. As empresas têm que adotar salvaguardas contratuais para preservar seus negócios, fato que aumenta os custos de transação e diminui

a competitividade. Por outro lado, quando os direitos de propriedade estão consolidados cria-se um ambiente mais propício ao desenvolvimento da atividade econômica.

Assim, o papel do estado parece fundamental na criação e funcionamento de modelos de certificação. Um dos aspectos importantes do presente trabalho é justamente o de estudar a presença do estado nos modelos de certificação, bem como, a análise da utilização de marcas próprias ou marcas coletivas em contraponto à utilização de selos de qualidade.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar os sistemas de diferenciação que utilizam a certificação e marcas como estratégias na segmentação de mercado de carne bovina no Brasil.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos desta pesquisa foram:

- identificar e avaliar modelos de certificação, bem como projetos de desenvolvimento de marcas mais relevantes no sistema agroindustrial da carne bovina no Brasil;
- Propor um modelo de avaliação dos sistemas de diferenciação a partir de direcionadores que permitam a avaliação do desempenho dos diferentes sistemas de marca e certificação;



- comparar as estratégias de utilização dos sistemas de certificação e das marcas a partir de direcionadores de competitividade oriundos da economia de custos de transação;
- analisar a influência dos direitos de propriedade como fator determinante nas estratégias das empresas e na decisão da adoção de selos de qualidade ou marcas coletivas para a diferenciação dos produtos das empresas;
- Propor um modelo de certificação para a pecuária de corte.

## **1.2 Questões de pesquisa**

Os objetivos propostos tiveram como propósito responder algumas questões, a saber:

- O modelo atual de certificação de carnes no Brasil é pouco competitivo devido à falta de um marco regulatório, instituições capacitadas e habilitadas, além da falta de informação ao consumidor?
- A utilização de marca coletiva é mais competitiva do que a utilização do selo de qualidade?
- A utilização de marca ou selo de qualidade melhora a coordenação da cadeia produtiva?

## **1.3 Justificativa**

Uma pesquisa é original quando se consegue criar uma nova dimensão sobre um conhecimento já existente. Isto pode significar uma nova abordagem, uma nova perspectiva, um novo ângulo ou novos métodos para tratar um assunto já estudado.

O presente trabalho é relevante ao propor um modelo de análise de competitividade para sistemas de produção que utilizam selos ou marcas como elemento diferenciador de

produtos na busca de uma melhor posição nos mercados agroindustriais. Esta tese não avaliou a competitividade do conjunto da cadeia produtiva da carne bovina. Ela dividiu esta cadeia em sub-sistemas definidos a partir do modelo de certificação ou de marcas existentes. A comparação da competitividade destes sub-sistemas foi o objeto central das análises.

O estudo apresenta-se de maneira inovadora e original ao utilizar direcionadores de competitividade oriundos de metodologias de análise de cadeias produtivas agroindustriais, complementados com conceitos das teorias dos custos de transação e de direitos de propriedade. Cabe destacar que este referencial possibilita o estudo de fatores que influenciam e delimitam modelos de governança e melhores arranjos produtivos os quais, por sua vez, influenciam o incremento da competitividade.

O presente estudo também se justifica por tratar de um tema atual na pecuária de corte. O Brasil apresenta o maior rebanho bovino comercial do mundo e disputa com os Estados Unidos da América a liderança na produção de carne, apresentando-se como um dos grandes exportadores do produto.

A criação de sistemas de certificação, e de marcas próprias para a carne bovina no Brasil, bem como, a intensificação de parcerias ou alianças mercadológicas realizadas nos últimos anos, ganharam força devido a grande necessidade de promoção e da garantia de padrões de qualidade do produto de origem animal, especialmente devido à imagem negativa oriunda dos recentes problemas sanitários que afligiram parte do rebanho nacional.

Ainda com relação a importância do problema para a pecuária de corte, deve-se destacar as vantagens competitivas que podem ser alcançadas pela utilização de sistemas de certificação da qualidade nos mercados domésticos e internacionais de carnes, as quais, ampliaram as possibilidades de faturamento neste segmento além de permitir alcançar novos mercados.

## 1.4 Metodologia

As pesquisas realizadas nas áreas das ciências sociais têm como tema de estudo as relações de caráter humano e social, onde os fenômenos econômicos, sociais, políticos, culturais, educacionais e psicológicos são abordados. Nas últimas décadas as pesquisas nas ciências sociais valorizaram a utilização de técnicas de análise quantitativa na descrição e explicação das hipóteses pesquisadas. Em linhas gerais, no estudo quantitativo, o pesquisador conduz seu trabalho a partir de hipóteses definidas *a priori* com clareza e especificidade, preocupando-se com variáveis passíveis de mensuração e comprovação por métodos matemáticos. Entretanto, uma outra forma de abordagem investigativa – a qualitativa - tornou-se importante e vem se afirmando como uma metodologia com boas possibilidades nos estudos desta área. O estudo qualitativo não se preocupa em enumerar e ou medir os efeitos estudados. O pesquisador realiza o trabalho sem utilizar, necessariamente, a estatística para analisar os dados, sendo que o estudo parte de questões ou focos amplos de interesse, os quais vão se definindo ao longo da pesquisa (GODOY, 1995a).

No presente trabalho a realização de análise quantitativa não foi indicada. A essência do modelo de pesquisa quantitativa é citada como muito próxima dos métodos “científicos” de pesquisa. A utilização do termo científico é vago e discutível, mas na análise dos pesquisadores esta citação está relacionada a processos sistemáticos de investigação, nos quais, a coleta dos dados e os procedimentos de análises estão relacionados aos problemas (hipóteses) previamente definidos e o teste estatístico soma-se aos procedimentos, formando a base da metodologia. O ponto inicial deste método é baseado em um referencial teórico a partir do qual são estabelecidas hipóteses sobre lacunas ou questões existentes na teoria, sendo que estas serão testadas com o auxílio de métodos quantitativos de mensuração estatística. Assim, para o teste de hipóteses é necessário o planejamento da coleta de dados. Esta fase é importante, pois o método correto de observação e obtenção de dados é a matéria-prima para uma correta análise estatística (BRYMAN, 1985).

O tema proposto para ser estudado nesta tese, em uma análise inicial, é abrangente e com grande complexidade nas relações envolvidas. Assim, uma pesquisa de cunho exploratório é mais indicada, podendo inclusive trazer subsídios para a realização de uma análise quantitativa futura.

#### **1.4.1 Pesquisa qualitativa**

A pesquisa proposta teve caráter qualitativo, a opção pela análise qualitativa foi mais apropriada devido à natureza do problema, a qual é de cunho exploratório. A pesquisa qualitativa também é válida por não se preocupar em enumerar ou medir eventos estudados, não empregando necessariamente instrumental estatístico na análise dos dados. A coleta de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada é utilizada para obter informações relevantes ao estudo (GODOY, 1995a).

Patton (1990) aponta o papel do pesquisador como o principal instrumento da investigação na obtenção das informações para pesquisas qualitativas. A validade da pesquisa depende da habilidade e da competência do profissional que faz o trabalho de campo. O mesmo autor cita que o trabalho de pesquisa qualitativo bem realizado fornece uma gama de informações detalhadas e seguras sobre um número pequeno de casos estudados. A pesquisa pode seguir três formas metodológicas de coleta de dados: (1) entrevistas abertas em profundidade; (2) observações diretas; e (3) pesquisa documental. Os dados oriundos das entrevistas consistem em informações diretas das pessoas sobre suas experiências, opiniões, sentimentos e conhecimento. As observações diretas são descrições detalhadas sobre as atividades, comportamentos, ações e uma larga gama de interações interpessoais e processos organizacionais. Já a análise documental trata da utilização total ou parcial de dados contidos em correspondências, publicações oficiais, relatórios organizacionais, programas de mídia e documentários, jornais e resultados escritos de pesquisas quantitativas e *surveys*.

Na pesquisa qualitativa podem ser realizados trabalhos de campo com objetivo de viabilizar a aproximação dos pesquisadores com a população a ser estudada, ocasionando maior contato destes e melhor entendimento da realidade. Esta prática permite o aprofundamento com os dados e garante generalizações seguras em conjunto a abordagens quantitativas. Alguns pesquisadores realizam seu trabalho de campo através de observação e entrevista, permanecendo parte do seu tempo no local da pesquisa em contato direto com as pessoas. O pesquisador deve aprender a utilizar sua própria pessoa como instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados.

O estudo qualitativo pode ser realizado através de diferentes maneiras, e uma delas é o estudo de caso. Este método é caracterizado como um tipo de pesquisa em que o objeto é analisado profundamente dentro do propósito da pesquisa. O pesquisador, com o objetivo de aprofundar a descrição de determinado fenômeno pode optar pela escolha de situações típicas (comuns a muitas outras) ou não usuais (casos excepcionais). Esta opção pode servir para comparações entre diferentes situações. Esta metodologia tem sido empregada para verificar as causas e razões para a ocorrência de certos fenômenos, sobretudo quando há pouco controle sobre os eventos estudados ou quando o problema em estudo está relacionado a fenômenos atuais que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real (GODOY, 1995b).

O estudo de caso, segundo Yin (1989), pode ser utilizado para explicar ligações causais entre diferentes situações da vida real, difíceis de serem explicadas através de pesquisas qualitativas, descrever mudanças na vida real, como uma mudança organizacional, ilustrar um tema de forma descritiva ou ainda explorar uma situação onde foi realizada uma intervenção, cujos resultados não são claros ou não foram avaliados. Um outro aspecto importante desta metodologia é a possibilidade dela estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques ou realizar estudos comparativos de casos, onde em vez de utilizar o estudo de caso utiliza-se o estudo multicaso.

No estudo de caso, geralmente utiliza-se uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, através de variadas fontes de informações. A escolha de fontes de informações adequadas é fundamental para a qualidade dos dados obtidos. Os estudos de caso possuem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista. O registro das observações, na maioria das vezes, é feito por meio de anotações escritas,

podendo também ser combinado com o material obtido de gravações. Nas entrevistas, o pesquisador deve possuir clareza em suas perguntas ao se dirigir àqueles que lhe prestarão informações, pois a compreensão inadequada dos objetivos da pesquisa poderá influenciar na resposta dos entrevistados, e os comportamentos observados poderão ser distorcidos prejudicando a qualidade dos dados. O ideal no estudo de caso é que a análise aconteça paralelamente aos vários estágios da pesquisa, através do confronto dos dados com questões e proposições orientadoras do estudo (GODOY, 1995b).

O presente trabalho é um estudo multicaso. Foram utilizadas duas etapas de coleta de dados, relativas a uma pesquisa bibliográfica e entrevistas exploratórias. No caso das entrevistas exploratórias elas têm como função revelar em profundidade o ponto central do fenômeno em estudo a partir de aspectos analíticos, sobre os quais o pesquisador não teria informações espontâneas, facilitado o trabalho de completar pistas de trabalho sugeridas pela literatura (ROESCH, 1999).

### **1.5 Procedimentos metodológicos**

A pesquisa realizou uma análise qualitativa sobre casos de utilização de certificação e marca de qualidade, baseado em três principais fontes de informação: o uso intensivo de informações provenientes de fontes secundárias (livros, periódicos, publicações e internet); a condução de entrevistas semi-estruturadas com “agentes-chave” dos sistemas de certificação ou marca; e quando da visita aos entrevistados, observação direta dos processos e das etapas necessárias para o desenvolvimento de cada estratégia de diferenciação de produto.

A execução do trabalho como um todo, respeitando as premissas metodológicas já apresentadas, foi dividida nas etapas descritas na Figura 1.

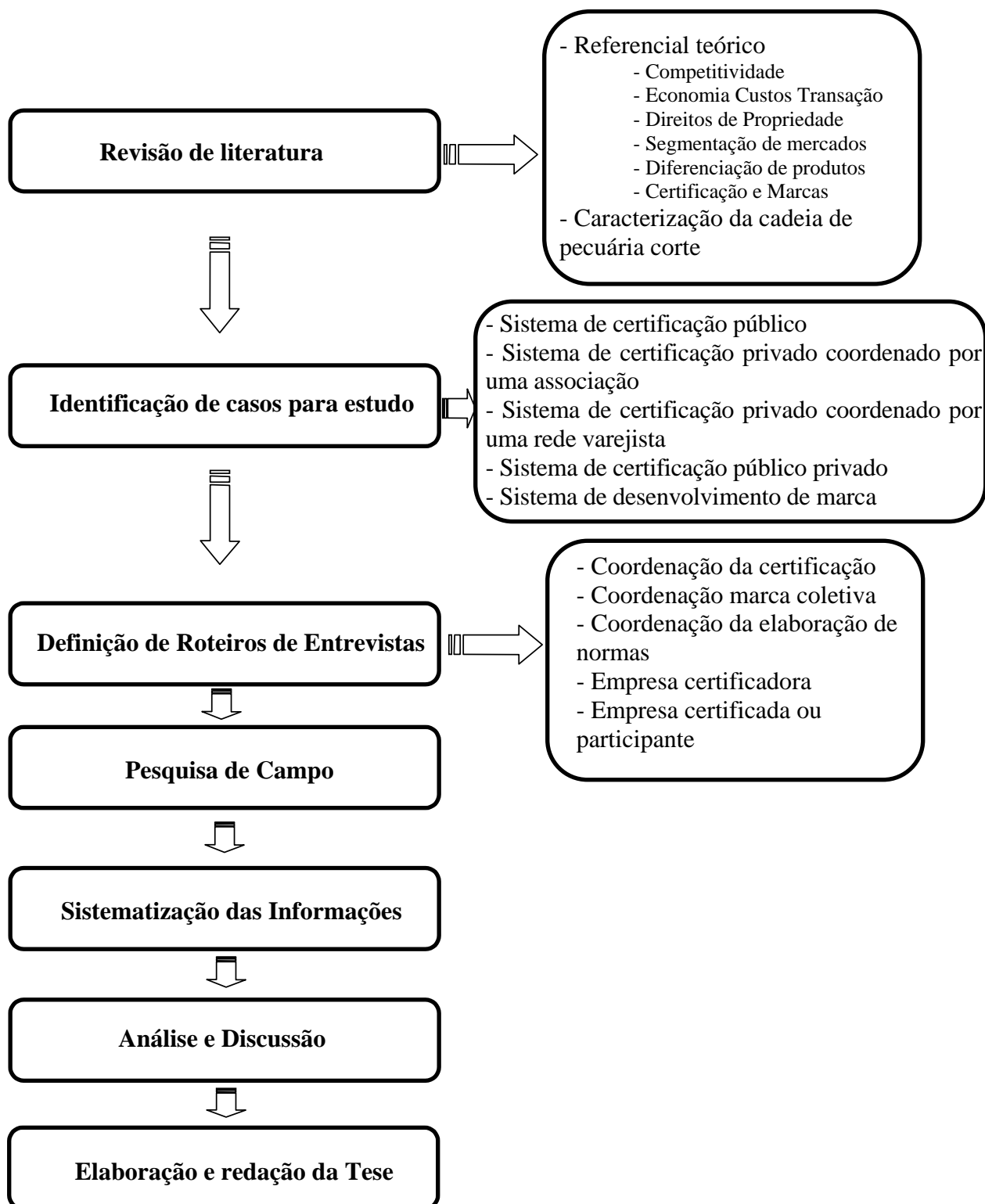


Figura 1 – Etapas de desenvolvimento do projeto

A seguir serão descritas, sucintamente, cada uma das etapas de desenvolvimento deste trabalho.

### **1.5.1 Revisão da literatura**

Anterior ao início do trabalho de levantamento de dados primários, esta etapa visou fornecer subsídios para a contextualização da pesquisa, para a elaboração do referencial teórico e para a análise e discussão dos resultados. Ela também permitiu encontrar na literatura lacunas existentes de conhecimento para que esta tese pudesse trazer contribuições originais, inovadoras, criativas e relevantes para a sociedade. Outros dois pontos importantes foram:

- Definição das atividades a serem executadas que permitam o cumprimento das etapas propostas com a busca de informações necessárias para alcançar os objetivos do trabalho dentro de um cronograma de execução do projeto;
- Identificação e definição dos casos de utilização de selos de qualidade e marca, bem como a definição do referencial teórico que fornecerá parâmetros de execução das análises comparativas entre sistemas.

Esta etapa do trabalho buscou reunir, de forma exaustiva, informações oriundas de fontes secundárias como livros, periódicos, teses, dissertações, anais de congressos, informações oriundas de Internet e revistas especializadas. Estas informações, sistematizadas e analisadas, permitiram uma descrição dos sistemas de certificação e da utilização de marcas em carne bovina.

A revisão bibliográfica foi dividida nos seguintes tópicos:

- Referencial teórico sobre competitividade, economia de custos de transação, direitos de propriedade, aspectos institucionais e as estratégias de segmentação de mercados e de diferenciação de produtos, a partir do qual serão obtidos subsídios para análise dos diferentes casos;



- A certificação ou a criação de marcas de qualidade visando à diferenciação de produtos;
- Panorama da cadeia produtiva da pecuária bovina de corte (consumo atual, consumo futuro, aspectos da produção atual, produção futura, mercado externo, balanço oferta-demanda), alianças mercadológicas e propostas de coordenação da cadeia produtiva.

### **1.5.2 Identificação dos casos para estudo**

O objetivo desta etapa foi identificar os principais sistemas de utilização da certificação ou marca existentes nos mercados de carne bovina no Brasil. Em um primeiro momento identificaram-se os casos de certificação ou marcas coletivas realizados na pecuária de corte. Posteriormente foram identificados os agentes econômicos e sociais que participam desses casos. Em um terceiro momento, foram escolhidos cinco casos para estudo, definidos a partir do conjunto de atores que compõem os sistemas, os quais são formados por agentes econômicos privados e públicos. Fazem parte deste conjunto: produtores, empresas processadoras, varejistas, associações de classe e comercial, bem como outras instituições e/ou indivíduos que atuam nos sistemas de certificação. Pessoas-chaves destas instituições foram identificadas para a aplicação de entrevistas formais, conduzidas pelo pesquisador. Foram escolhidos preferencialmente indivíduos com amplo conhecimento dos processos e de preferência da entidade de maior atividade na coordenação dos sistemas.

Os casos escolhidos seguiram os seguintes critérios de escolha:

- caso 1 – Sistema de certificação público;
- caso 2 – Sistema de certificação privado coletivo (coordenado por uma associação);
- caso 3 – Sistema de certificação privado individual (coordenado por uma rede varejista);
- caso 4 – Sistema de certificação público/privado;
- caso 5 – Sistema de desenvolvimento de marca.

A escolha dos casos foi justificada por serem contemplados os três sistemas de certificação encontrados na literatura: sistema público, privado e público-privado. No caso da certificação privada foi relevante escolher dois casos, pois as características do agente coordenador do sistema, como facilidade de organizar a certificação ou recursos financeiros para aplicar na promoção da certificação, provavelmente influenciariam diferentemente o desempenho competitivo. Já o caso de desenvolvimento de marca serviu para fazer uma comparação entre a marca e o uso do selo. Este caso também foi importante, pois existiam indicativos que muitos trabalhos de utilização dos selos acabavam virando marca por falta, principalmente, de normas específicas para a certificação.

### **1.5.3 Definição de roteiros de entrevistas**

Com base nas duas etapas metodológicas precedentes, tornou-se possível definir os roteiros estruturados de entrevista e os agentes a serem entrevistados, em conformidade com a metodologia traçada para os trabalhos de campo.

Vale salientar que foram elaborados roteiros de entrevista que possibilitaram entender o caso estudado e fazer comparações entre eles. Assim, foram elaborados roteiros de entrevistas contendo perguntas abertas e fechadas destinadas a avaliar as questões relativas à certificação e utilização de marca e que possibilitaram obter uma boa descrição dos casos.

Cabe frisar que, seguindo referencial metodológico clássico para análise de sistemas agroindustriais (BATALHA ; SILVA, 2007), a pesquisa teve uma preocupação especial em considerar o caráter sistêmico de funcionamento da cadeia produtiva, buscando-se sempre contemplar aspectos relacionados às ligações à montante e a jusante dos agentes focais do estudo.

#### 1.5.4 Pesquisa de campo

Foram realizadas entrevistas com atores da cadeia produtiva, selecionados em função de sua representatividade e importância relativa no sub-sistema estudado. O número exato de entrevistas pode ser definido somente a partir da execução das primeiras etapas do projeto. A princípio as entrevistas foram feitas com um representante de cada agente do sub-sistema em análise, conforme proposta abaixo:

- No sistema público de certificação foram entrevistados um representante do agente regulador e responsável pelas normas de referência e uma empresa certificada.
- No sistema público-privado de certificação foram entrevistados um representante do agente regulador e responsável pelas normas de referência, uma empresa certificadora e uma empresa certificada.
- Nos sistemas privados foram entrevistados um representante da certificadora, uma empresa certificada, um parceiro e seriam entrevistados uma pessoa da organização responsável pelas normas, caso existisse uma organização específica para este fim, mas foi constatado que não tinham organizações específicas para este fim.
- No caso do desenvolvimento de marca foi entrevistado um representante da empresa/instituição responsável pela marca.

Desta forma foram conduzidas doze entrevistas, sendo duas entrevistas no sub-sistema público, três no público-privado, três em cada caso de certificação privada e uma no caso de marca própria.

A condução das entrevistas foi feita de maneira a possibilitar a observação *in loco*, de forma participativa, das operações e etapas dos sistemas de certificação ou de elaboração de marca. As entrevistas foram gravadas para posteriormente serem transcritas, possibilitando o melhor aproveitamento das informações obtidas na entrevista formal.

### **1.5.5 Sistematização, análise de informações e elaboração da tese**

As etapas de sistematização de informações e análise dos dados seguiram os procedimentos propostos na metodologia de pesquisa qualitativa descrito anteriormente, especificamente de estudo multicaso. A elaboração da tese seguirá o padrão estabelecido pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos.

### **1.6 Estrutura do trabalho**

O trabalho está estruturado em oito capítulos. O primeiro capítulo caracteriza o problema estudado, além de apresentar justificativas, objetivos, notas e procedimentos metodológicos do estudo.

O capítulo subsequente apresenta o tema da competitividade. É feita uma revisão sobre o assunto, sendo introduzido o processo de análise da competitividade a partir do desenvolvimento de indicadores próprios. São apresentados também os conceitos oriundos da Economia dos Custos de Transação e Direitos de Propriedade. Este arcabouço teórico será utilizado para a proposição de um modelo de análise de competitividade dos sub-sistemas em questão.

O terceiro capítulo traz uma revisão sobre estratégias competitivas. A segmentação de mercados e a diferenciação de produtos como estratégias competitivas e posicionamento no mercado são aspectos abordados neste capítulo. Ele também apresenta alguns conceitos de qualidade e gestão da qualidade como atributos necessários para a diferenciação, destacando a forma como eles influenciam a estratégia competitiva das empresas.

Os conceitos de marcas, certificação de qualidade e uma revisão sobre a certificação agroindustrial na Europa e no Brasil são apresentados no quarto capítulo, que ainda fornece um pano de fundo para as análises dos casos.

O quinto capítulo traz a caracterização da cadeia produtiva da pecuária de corte no Brasil. Nesta parte é apresentado o panorama atual do setor no Brasil e as iniciativas de coordenação da cadeia produtiva baseadas na inter-relação dos agentes no desenvolvimento de uma marca coletiva ou sistema de certificação.

Uma proposta de metodologia para a análise da competitividade de sub-sistemas agroindustriais delimitados por mecanismos de certificação e criação de marcas é apresentada no capítulo seis. Os resultados dos casos estudados e a discussão da competitividade em cada caso, com posterior comparação entre eles será objeto do capítulo sete. Finalmente, as principais conclusões do estudo, bem como suas limitações e as sugestões de pesquisas futuras que dele decorrem, serão apresentadas no capítulo oito.

## **2 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE AGROINDUSTRIAL: DEFININDO DIRECIONADORES**

Neste capítulo são apresentados os principais fatores e direcionadores que influenciam a competitividade de um sistema de produção agroindustrial. Também são descritas as teorias de Custo de Transação e de Direitos de Propriedade, as quais serão utilizadas para fornecer subsídios visando a elaboração e adaptação de direcionadores que irão compor a análise de competitividade.

Será ainda proposto um modelo de análise de competitividade, fundamentado em direcionadores adaptados para análise dos diferentes sistemas de produção estudados neste trabalho.

### **2.1 A competitividade**

O termo competitividade é muito utilizado na atualidade para analisar desde firmas isoladas até sistemas agroindustriais complexos. Entretanto, devido à grande variedade de vertentes analíticas e de agentes que a compõem e exercem influencia sobre os sistemas agroindustriais, a competitividade não tem uma definição única e precisa.

Farina (1999) define competitividade como sendo a capacidade de uma empresa sobreviver ou crescer em mercados concorrentes ou em novos mercados. Desta forma, empresas atuantes em mercados mais competitivos têm a obrigação de serem eficientes para conseguirem ganhos e negociarem arranjos que as favoreçam. Por outro lado, empresas atuantes em mercados com pouca concorrência ou novos podem ser eficazes por algum tempo até que a concorrência se estabeleça.

Segundo Porter (1989), vantagem competitiva é a posição favorável que a empresa consegue garantir em termos de lucratividade sustentável, ou seja, é o resultado do valor que uma empresa cria para os compradores dos seus produtos, sendo que este valor deverá ser maior que o custo de produção do bem que será transacionado.

A competitividade de uma cadeia agroindustrial é o resultado de dois conjuntos de fatores: a eficiência e a eficácia (SILVA; BATALHA, 1999). A eficácia de uma cadeia agroindustrial está associada a sua capacidade de fornecer produtos e/ou serviços adaptados às necessidades dos consumidores, atendendo a demanda de maneira mais adequada. Já a eficiência, refere-se ao padrão competitivo de seus agentes e a capacidade de coordenação necessária para que estes produtos sejam disponibilizados ao consumidor. Portanto, a competitividade de uma firma está associada a sua capacidade de combinar aspectos de eficiência e eficácia de forma sustentável.

Para Farina *et al.* (1997), a competitividade não se limita à eficiência produtiva em nível de firma, mas sim, de toda a cadeia produtiva e de sua organização. Neste sentido, diversos autores ressaltaram que devido à interdependência entre os elos da cadeia, a competitividade precisa ser analisada considerando os diversos agentes envolvidos nos processos de transformação dos produtos agrícolas, bem como seus mecanismos de interação (SILVA; BATALHA, 1999; CARDOSO, 2003). Desta forma, o efeito sistêmico é importante para determinar a competitividade de uma cadeia produtiva. O caráter sistêmico é um ponto comum nas diversas metodologias de análise da competitividade, ou seja, existem diversos fatores, como leis, instituições e tecnologia, que afetam a competitividade de uma cadeia produtiva e que se inter-relacionam para influenciar, positivamente ou não, o desempenho de um sistema produtivo (BARROS *et al.*, 2003).

Van Duren *et al.* (1991) desenvolveram um referencial metodológico para analisar a competitividade do agronegócio canadense, o qual fornece conceitos úteis para a análise de cadeias agroindustriais. Silva e Batalha (1999) adotam a divisão em quatro grupos, como proposto por Van Duren em seu referencial de análise, sendo estes: (a) fatores controláveis pela firma (estratégia, marketing mix, tecnologia, política de qualidade e certificação, práticas de gestão de pessoas, políticas de pesquisa e desenvolvimento, etc.); (b) fatores controláveis pelo governo (política fiscal e monetária, política educacional, leis de regulação do mercado, políticas de segurança do alimento, rastreabilidade e certificação, etc.); (c) fatores quase-controláveis (preços de insumos, condições de demanda, etc.); e (d) fatores não controláveis (fatores naturais e climáticos). Os autores propõem ainda que a competitividade pode ser analisada a partir de alguns fatores, denominados “direcionadores de competitividade”, os quais podem ser aplicados na análise comparativa das cadeias

produtivas. Essa abordagem é interessante, pois a identificação dos fatores limitantes da competitividade permite delimitar o espaço de ação dos diferentes atores no caso da implementação de medidas de intervenção na cadeia, aspectos apresentados na figura 2, logo mais abaixo.

Como direcionadores de competitividade podem-se adotar parâmetros que permitem a comparação entre os agentes e o próprio sistema, os quais englobam itens como produtividade, tecnologia, insumos, estrutura de mercado, condições de demanda e relações de mercado e produtos. A diferença no conjunto de direcionadores e na composição de cada direcionador é responsável pelo posicionamento competitivo do sistema sob análise e em muitas vezes por sua sustentabilidade. Sua mensuração pode ser feita por meio do emprego de informações de domínio público ou privado e/ou dados pesquisados diretamente junto aos agentes participantes do sistema (BATALHA; SILVA, 2000).

Os direcionadores de competitividade exercem influência direta na eficiência e na eficácia dos sistemas agroindustriais. A composição do impacto de uma série de fatores ligados aos direcionadores tem como resultado certa condição de competitividade para um dado sistema ou espaço analítico. Neste sentido sistemas de produção com melhor coordenação entre seus integrantes podem gerar combinações mais favoráveis, com aumento da eficácia do mesmo.



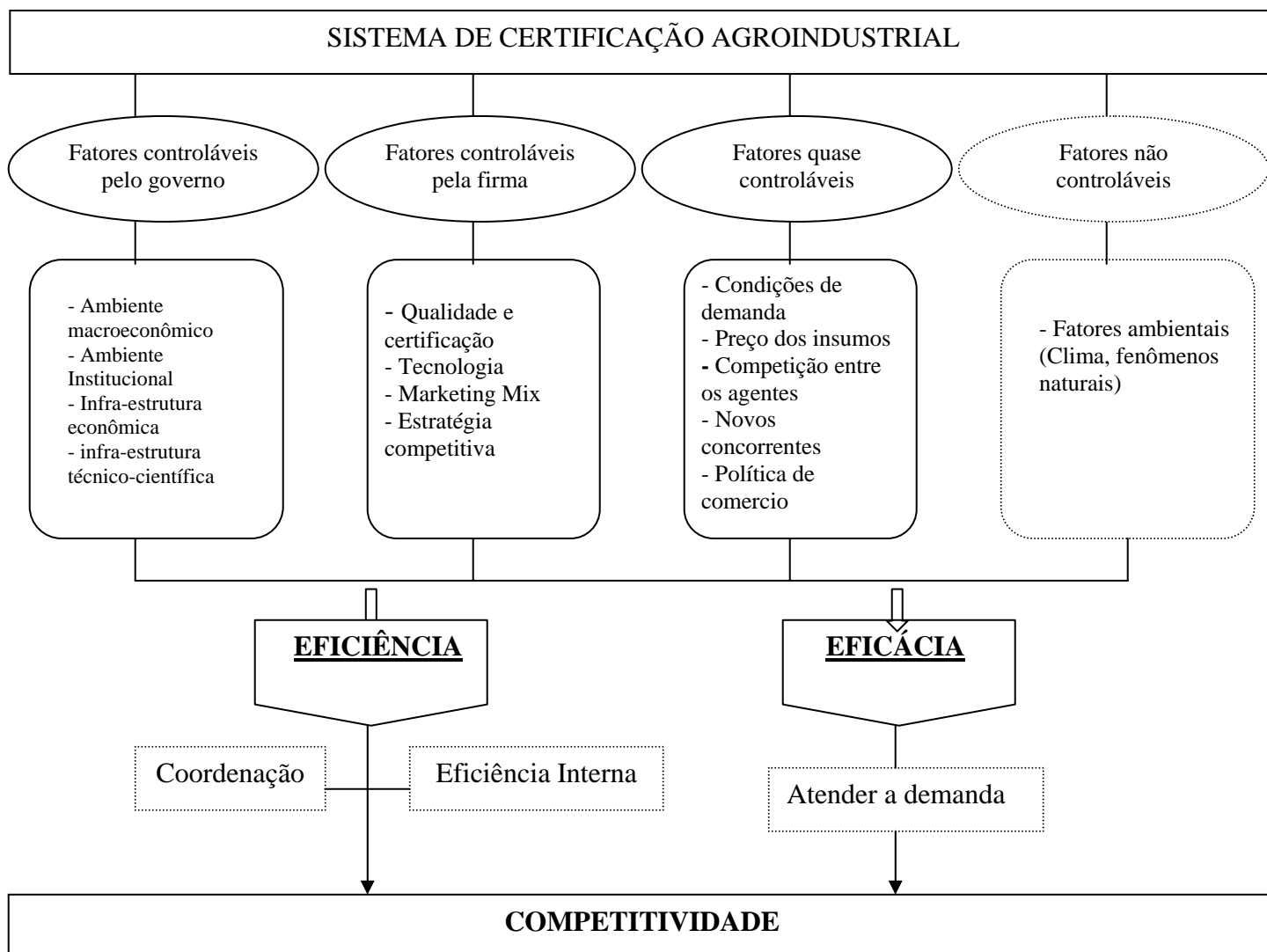


Figura 2 – Componentes influenciadores e determinantes na competitividade dos sistemas de certificação.

Fonte: Adaptado de Batalha e Silva, 2000.

Nos estudos econômicos atuais os direcionadores controlados pela firma são bastante estudados e tradicionalmente utilizados para comparar a competitividade entre firmas. Na revisão feita por Epelbaum (2004), o autor identifica cinco áreas de conhecimento que concentram grupos de indicadores de competitividade, as quais são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Indicadores tradicionais de competitividade

<b>Área</b>	<b>Principais indicadores</b>	<b>Comentários</b>
<b>Financeira</b>	Indicadores tradicionais	Tradicionais medidas de sucesso financeiro como retorno de investimento, rentabilidade e liquidez.
	Valor ao acionista	Indicador convencional de investimento usado para avaliar ativos financeiros, particularmente ações de companhias.
<b>Marketing/ Vendas</b>	Receitas	O crescimento da receita é um tradicional indicador de sucesso, particularmente para empresas com estratégias de crescimento ou em novos mercados.
	Participação de Mercado	É um importante instrumento de avaliação de forças competitivas. Utilizado para definição de estratégias de marketing.
	Atração e retenção do cliente	Capacidade de atrair e manter os clientes são indicadores de sucesso que podem ser medidos por pesquisas.
	Valor da marca e reputação	O valor da marca e a reputação criam uma imagem que pode criar confiança e credibilidade com o consumidor influenciando e retendo clientes.
<b>Operações</b>	Eficiência operacional	Indicador tradicional de manufatura como produtividade e custos ligados à capacidade da companhia transformar insumos em produtos com boa relação custo benefício.
<b>Desenvolvimento</b>	Inovação	Marcas e produtos inovadores podem prover melhor desempenho empresarial com condições superiores aos concorrentes.
<b>Recursos humanos</b>	Capital intelectual e humano	Ativos intangíveis relacionados a conhecimento, capital intelectual e humano.

Adaptado de Epelbaum (2004).

Considerando que o conceito de eficácia está associado com a capacidade de atender a demanda de maneira mais adequada e que a participação de mercado é considerada um importante indicador de desempenho e de competitividade, as empresas criam estratégias para ter alto desempenho de vendas e participação de mercado. Epelbaum (2004) menciona que para uma estratégia ser bem sucedida é fundamental a determinação de objetivos de longo prazo, a adoção e a alocação de recursos necessários para atingir estes objetivos.

Segundo Porter (1989), estratégia competitiva é aquela formulada para a busca de uma posição competitiva favorável em um setor, visando resultados de lucratividade e de

sustentabilidade que considerem as forças que determinam à concorrência. A escolha de uma estratégia competitiva depende da atratividade para a empresa em termos de rentabilidade do investimento nesta estratégia e dos elementos internos a ela que permitirão desfrutar de uma posição competitiva relativa.

Diversos autores afirmam que estratégias de segmentação de mercados e de diferenciação de produtos são fundamentais para o sucesso empresarial (NORTON; KAPLAN, 2000; PORTER, 1989; KOTLER, 2000). O correto entendimento das características que particularizam um segmento de mercado e a oferta adequada de produtos que satisfaçam o público-alvo deste segmento é fundamental para o sucesso de um empreendimento. Para o escopo desta tese as estratégias de segmentação de mercado e diferenciação de produtos são relevantes no sentido da análise de competitividade dos casos estudados. Pelo exposto, estas estratégias serão descritas no capítulo 3 deste trabalho.

Outro conceito importante que aparece na literatura e complementa o entendimento de competitividade é o da “coordenação entre os diversos atores do sistema”, onde um modelo de coordenação mais adequado à situação pode ser decisivo para ganhos competitivos entre os sistemas existentes no mercado. Segundo Farina e Zylbersztajn (1994), coordenação pode ser conceituada como o processo de transmissão de estímulos, informações e de controle ao longo de uma cadeia produtiva de forma a otimizar custos de transação e responder a mudanças no ambiente competitivo.

Farina (1998) argumenta ser fundamental a coordenação na influência do ambiente competitivo e no poder de alterar a concorrência. A partir desta ótica pode-se inferir que um sistema de certificação será eficaz se conseguir ofertar produtos que atendam as necessidades do consumidor. Já sua eficiência dependerá em parte da coordenação entre os agentes envolvidos nos processos de certificação. Desta forma, os sistemas serão muito eficientes quando bem coordenados e compostos por agentes competitivos, mas tenderão a desaparecer se não forem eficazes, ou seja, se não produzirem de acordo com as exigências dos mercados para os quais estão voltados.

Para North (1990), um mercado eficiente é consequência de instituições que ofereçam avaliações e execuções contratuais de baixo custo em bases permanentes e o desempenho econômico é função das instituições e de sua evolução. Juntamente com a tecnologia empregada elas determinam os custos de transação e de produção. Entretanto,

para que a eficiência seja duradoura são necessárias instituições economicamente e politicamente flexíveis e adaptáveis às novas oportunidades.

O ambiente institucional também deve ser observado em profundidade quando da análise de qualquer cadeia de produção agroindustrial. Análises de competitividade que consideram o ambiente institucional são amplamente debatidas por pesquisadores pertencentes a diversas áreas de estudo, como a da Economia de Custos de Transação (ECT), e a de cadeias produtivas. No presente trabalho a ECT será utilizada para analisar os sistemas em estudo e o ambiente institucional será debatido em profundidade, sendo tratado em capítulo específico deste tema. Entre os aspectos principais da ECT que serão analisados destacam-se aspectos que envolvem os custos de transação propriamente ditos e os direitos de propriedades.

## **2.2 Economia dos custos de transação**

A Economia dos Custos de Transação (ECT) vem sendo utilizada nos últimos anos como referencial teórico em estudos ligados ao agronegócio, abordando desde análises de competitividade de firmas, até o desempenho de cadeias produtivas ou ainda os arranjos institucionais mais adequados a estas cadeias. Rindfleish e Heide (1997), em uma revisão sobre o tema, citam o crescente interesse pela aplicação da ECT em diversos trabalhos de pesquisa.

Na constituição de sistemas de certificação existe a diferença entre instituições e firmas presentes nas negociações. Arranjos institucionais mais apropriados podem gerar menores custos de transação, bem como estruturas governamentais apropriadas garantiriam melhores condições na minimização dos custos. Portanto, a análise dos sistemas de certificação pela ótica da ECT poderá trazer importantes contribuições na determinação de modelos mais competitivos.

A primeira apresentação da ECT está no clássico artigo *The Nature of the Firm*, de autoria de Coase (1937). Este artigo discute os pressupostos da economia neoclássica, na qual, economistas afirmavam que o sistema econômico é coordenado pelo mecanismo de preço, onde a sociedade e firmas existentes não são consideradas como organizações do

sistema, mas como organismos oriundos deste sistema. O autor argumenta que além dos custos envolvidos no fator produção, onde o insumo tecnologia é considerado como um maximizador de lucros e grande redutor dos custos de produção, é necessário agregar os custos das transações, da coordenação e da contratação, os quais devem ser analisados explicitamente para se compreender a diferença dos custos e da competitividade entre as firmas, bem como dos arranjos econômicos.

A incerteza nas relações e o tamanho das firmas, recebendo tratamento diferenciado por parte de governos e entidades com poderes regulatórios, são os fatores que justificam a necessidade desta análise. Com base nesse ponto de vista, as empresas passariam a realizar as atividades que envolvessem custos inferiores em relação a contratação no mercado, na busca da maximização de lucros.

Segundo Rindfleish e Heide (1997), por duas décadas os estudos de Williamson (1975, 1985, 1996) somaram considerável precisão à proposta inicial de Coase (1937), demonstrando a adequação da Economia dos Custos de Transação na explicação dos objetivos das firmas, suas razões de existência e como elas tomam decisões.

Os custos de transação definidos por Williamson, citado por Zylbersztajn (1995), são “os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como, os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas”. Nessa citação, Williamson (1985) afirma que os *custos de transação* aparecem tanto na utilização do sistema de preços como em transações regidas por contratos internos à firma, o que significa que todos os tipos de contratos, sejam eles externos ou internos, são importantes para o funcionamento da economia.

Barzel (1997) apresenta uma nova vertente importante na análise dos custos de transação ligada aos direitos de propriedade. Para o autor, os custos de transação são definidos como sendo os custos de se transferir, capturar e proteger os direitos de propriedade. A teoria dos direitos de propriedade será apresentada na próxima seção deste trabalho.

Em estudo realizado em 1989, Williamson descreve as origens dos custos como decorrentes de dois fatores de comportamento humano, sendo eles, a racionalidade limitada e o oportunismo. O autor considera ainda que as transações entre os agentes podem ser

vistas sob a ótica de três diferentes dimensões: a incerteza, a frequência das transações e os ativos específicos que elas envolvem.

O conceito de **racionalidade limitada** supõe que o agente econômico tem limites em sua racionalidade e em sua capacidade cognitiva. Embora esse agente busque um comportamento otimizador e racional, estes objetivos não são alcançados, dada a limitação na sua capacidade cognitiva de receber, armazenar, recuperar e processar informações ou, na sua habilidade de comunicação. Tudo isso faz com que ele não tenha um comportamento completamente racional em suas decisões.

Quando se avalia o **oportunismo**, o componente do interesse próprio será incorporado, permitindo-se dolo, mentiras, enganação e trapaças (WILLIAMSON, 1989); ou simplesmente, a busca de vantagem sem uma conotação cooperativa. Quando um agente tem uma informação privilegiada sobre a realidade não disponível a outro agente, e ela é utilizada de modo a permitir que o primeiro desfrute de benefício na negociação, pode ser usado como exemplo, para ilustrar esse tipo de situação.

As dimensões das transações são exploradas pela ECT para explicar o aparecimento de custos de transações nos diferentes modelos de organização empresarial a partir de proposições racionais de arranjos organizacionais e de decisões estratégicas das firmas. Assim, faz-se necessário compreender as três principais dimensões nas quais as firmas podem diferir.

A primeira a ser abordada é a **incerteza**, que é um agravante nas decisões racionais do agente econômico. Segundo Pitelii (2004), ela está ligada à informação assimétrica e/ou incompleta, ou ainda, quando há dificuldade no reconhecimento das informações relevantes para o estabelecimento do contrato. O referido autor ressalta, baseado em Farina et al. (1997), que a racionalidade limitada é uma característica do indivíduo, diferentemente da incerteza, que é própria do ambiente ou da transação. Assim, quanto maior a incerteza, maior o número de contingências futuras agravando o problema da racionalidade e dificultando a negociação de contratos.

Williamson (1989) relaciona a incerteza e a falta de comunicação dos agentes envolvidos na negociação de um contrato, que pode surgir de maneira inconseqüente, devido a ausência ou distorção da informação. Entretanto, a informação pode ser utilizada de maneira estratégica pelo agente na busca de vantagem. Neste caso, com a assimetria da

informação, onde um agente dispõe de dados privilegiados o oportunismo é agravado e a negociação ocorre em condições favoráveis a um agente em detrimento do outro.

Os custos de transação também são acrescidos devido à informação assimétrica ou motivados pelo alto custo da informação (NORTH, 1994a). Segundo trabalho realizado por Williamson (2005), existe falha no mercado (por exemplo: ruptura de negociações), uma vez que ocorre a formulação de contratos incompletos. Para o autor, a combinação de contratos incompletos decorrentes da racionalidade limitada e de informações pouco confiáveis ou assimétricas, limita a idéia de que o simples conhecimento do contrato evita problemas pós-contratuais.

A segunda dimensão a ser considerada são **ativos específicos**. Segundo Farina et al. (1997), eles são definidos como aqueles que não podem ser reempregáveis sem perda de valor. Assim, os investimentos nesses ativos geram custos a transação, estando sujeitos a riscos e apresentando custos de oportunidade pequenos; sendo aplicados em usos alternativos.

Os ativos específicos geram uma dependência bilateral entre os agentes da negociação. Quando existe a necessidade de investimento nestes ativos, os agentes buscam ter maior garantia na transação, desta forma o investimento em relações cooperativas ou estruturas verticais são práticas adotadas nestes casos.

Na proposição de Wilianson (1989), é conveniente distinguir quatro ativos específicos principais, a saber:

- **especificidade locacional** - onde as distâncias física, curta ou longa, entre firmas pertencentes a uma mesma cadeia de produção impacta os custos de transação devido a fatores como custo de transporte, armazenagem e investimentos em infra-estrutura;
- **especificidade de ativos físicos** - onde há especialização do ativo necessário para produzir o bem ou agregar valor a ele;
- **especificidade de ativos humanos** - refere-se à necessidade de investimento em ativos humanos para exercer a atividade produtiva, podendo ser na capacitação ou na contratação de profissionais habilitados a desenvolver a atividade;

- **ativos dedicados** - são investimentos feitos para clientes específicos, como aqueles envolvendo padrão de qualidade europeu para produtos de origem animal e vegetal destinados à exportação.

Mais dois ativos são considerados importantes na análise de sistemas de certificação. Eles foram descritos por Pitteli (2004), em estudo de revisão e estão relacionados a seguir:

- **especificidade da marca** - que se refere a investimentos feitos na marca de uma empresa ou na imagem do selo de qualidade;
- **especificidade temporal** - na qual o custo depende do tempo de negociação, do processamento e da efetivação da troca. Este fator é considerado muito importante no caso de produtos perecíveis ou de negociações com entrega futura.

A última dimensão a ser discutida é a **freqüência** de uma transação, que está relacionada à repetição de um mesmo tipo de transação, podendo ser esporádica, ou realizada múltiplas vezes. As firmas constroem mecanismos complexos de governança das transações, principalmente devido às informações assimétricas e às ações oportunistas. Desta forma, transações realizadas com freqüência alta, apresentam maior possibilidade de diluir os custos destes mecanismos e facilitar o estabelecimento de reputação entre os agentes envolvidos.

Em trabalhos de pesquisa realizado em 1989, Williamson afirma que a ECT como linha teórica sustenta o uso de critérios de eficiência econômica para a análise de contratos e organizações, e que a existência de firmas e diferentes estruturas de governança possibilitam arranjos com custos de transação diferentes em cada caso, sendo estes os principais temas dessa escola de pensamento.

A partir dessa premissa, a ECT apresenta duas vertentes distintas; o Ambiente Institucional e as Instituições de Governança. Essas vertentes que também são complementares podem ser úteis na análise, em profundidade, da dinâmica dos sistemas de certificação e, de desenvolvimento de marcas na cadeia agroindustrial da carne bovina, considerando-se o quadro de arranjos institucionais e suas relações com o ambiente institucional.

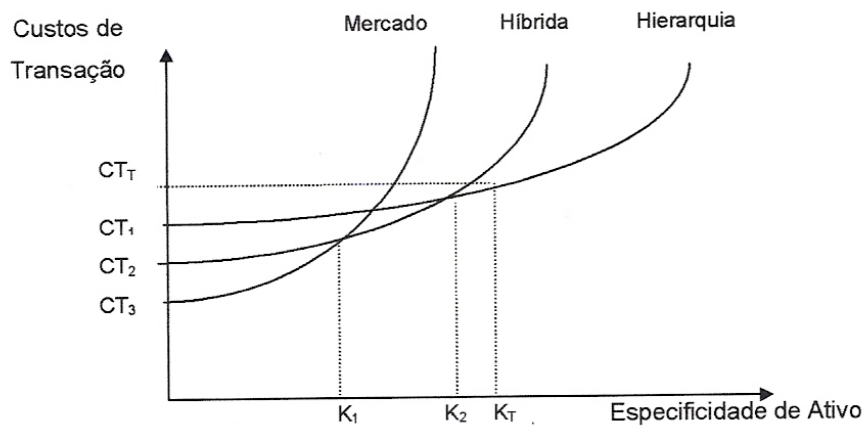
A hipótese central do trabalho de Williamson baseia-se no fato das transações relacionarem-se aos arranjos institucionais, diferindo entre si, principalmente, quanto à



eficiência em custos de transação. Portanto, conhecendo-se as dimensões significativas das transações, é possível a atuação em diferentes estruturas de governança.

O referido autor descreve três formas de governança: o mercado, a forma híbrida (por exemplo franquias) e a hierárquica (integração vertical). Williamson, (1991) menciona ainda os ativos específicos aumentando os custos de transação em todas as formas de governança, podendo assim, demonstrar os custos em cada uma delas em função destes ativos.

Na figura 3 são apresentados esquematicamente, as formas de governança em relação à especificidade dos ativos. No eixo das abscissas está apresentada a especificidade dos ativos. Os custos de transação e as três formas de governança (M = mercado; H= hierarquia; X = mista) estão representados no eixo das ordenadas.



FONTE: Adaptado de Williamson (1991, p. 284)

Figura 3: Relação entre custos de transação e a especificidade na escolha de mecanismos de coordenação.

Na figura 3 verifica-se que no ponto  $K_1$  a especificidade de ativos é tal que os agentes envolvidos podem optar pelo mercado e a forma híbrida, sendo, os custos, neste ponto, indiferentes. Também, os custos de governança são iguais, mesmo que se opte entre a forma híbrida e a hierárquica no ponto  $K_2$ . Assim as formas organizacionais serão indiferentes apenas quando  $K$  estiver próximo de  $K_1$  ou  $K_2$ .

Pode-se ainda inferir que, a forma organizacional mais eficiente será diferente dependendo da variação na especificidade do ativo. Portanto, conclui-se que: com  $K < K1$  o mercado será a forma adotada; com  $K1 < K < K2$  a forma híbrida será mais adequada e com  $K < K2$  o modelo hierárquico será a forma mais correta.

É oportuno comentar que, para um ativo de alta especificidade, onde há necessidade de alto investimento e associação de perdas vultuosas caso ocorra quebra de contrato, é fundamental que se estabeleçam salvaguardas contratuais. Nestes casos, é mais eficiente a condução das transações internamente à firma, prevalecendo então formas hierárquicas de coordenação.

No outro extremo, quando os ativos apresentam baixa especificidade e a quebra do contrato não gera grandes custos aos agentes, as transações podem ser realizadas no mercado. No caso de especificidade intermediária, a governança tem caráter misto ou contratual, sendo estes os casos mais comuns de organização de empresas (ZYLBERZSTAJN, 2004).

Em trabalho realizado por Menard, (2002), o autor relata diversos tipos de formas híbridas utilizadas pelas organizações. O autor cita o grande avanço dos casos de franquia nas últimas décadas, motivados principalmente pelo uso de marcas fortes e pela necessidade de alto investimento em padronização e garantia da qualidade. Ressalta-se que, tais franquias geram grandes problemas entre franqueadoras e franqueados. O autor também faz referência ao crescimento da utilização de marcas coletivas e parcerias estratégicas na busca de redes mais competitivas. Especificamente na cadeia produtiva da carne bovina nos últimos anos é observada uma grande tendência deste modelo de governança.

Em trabalho onde foi analisada a produção de frango na França, Menard (1996) comparou o mercado de frango comum e de qualidade superior “Label”. O autor descreve que o frango “Label” apresentou ganhos de mercado, principalmente devido a um modelo de arranjo organizacional baseado em parcerias. Tal arranjo é coordenado e conduzido por uma forma ativa de governança emanada nas parcerias e operada pela autoridade, no qual, o papel do governo e das instituições foi fundamental para o cumprimento das regras.

Menard (2002) estabelece como suas principais conclusões a coexistência de diferentes arranjos híbridos operando em um mesmo sistema com características muito

semelhantes, mas diferindo muitas vezes em suas dinâmicas. Estes arranjos, segundo o pesquisador, precisam ser mais estudados, principalmente no que tange o estabelecimento da competição entre os agentes de diferentes arranjos e quanto ao impacto do ambiente institucional na escolha de um modelo híbrido e suas características.

A abordagem institucional envolve a análise conjunta de regras formais e informais relacionadas aos direitos de propriedade, tributos, defesa da concorrência, meio ambiente e outros aspectos que regulam a ação dos agentes. E, também, as organizações como parlamentos, governos, tribunais e instâncias de arbitragem, para a elaboração e a aplicação dessas regras e a resolução de conflitos.

Para North, (1990), em um mercado com custo de transação elevado, as instituições supracitadas aumentam a sua importância. O conjunto de instituições políticas ou econômicas que oferece transações de baixo custo viabiliza o crescimento econômico, a partir da existência de mercados de produtos e fatores eficientes.

Em trabalho que avalia a performance econômica através do tempo, North (1994 b.) cita: “[ ] *instituições são restrições (normas) construídas pelos seres humanos, que estruturam a interação social, econômica e política. Elas consistem em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e regras formais (constituições, leis e direitos de propriedade)*”. O autor relaciona a eficácia destes dois tipos de normas e a eficiência do sistema de fiscalização e do cumprimento dessas normas. Essa fiscalização, segundo North, é exercida em primeira instância pela sociedade e se caracteriza por códigos de conduta auto-impostos e tradições. Um segundo fator de fiscalização são as represálias e, finalmente, como último fator as sanções definidas pela sociedade ou as exigências coercitivas ditadas pelo Estado.

Em uma alusão comparativa, as instituições são a regra do jogo e as organizações e seus empreendedores são os jogadores, sendo que as organizações compõem-se de grupos de indivíduos dedicados a alguma atividade para determinado fim, buscando-se sempre otimizar oportunidades de mercado.

Nesse mesmo estudo, North propõe que os mercados políticos são aqueles nos quais se adotariam apenas leis que maximizassem a renda agregada das partes afetadas nas transações e em que estaria assegurada uma compensação das partes adversamente afetadas, garantido assim que ninguém seria lesado por determinada ação.

O autor afirma que mercados políticos não se aproximam de mercados eficientes pela não elaboração de uma política governamental com modelos opcionais racionais. Mas sim, construídos sob condições de informação completa e a partir de teorias pré-concebidas, estereotipadas e muitas vezes conflitantes.

Portanto, as regras formais e informais, bem como, a capacidade de se fazê-las cumprir (enforcement) é que moldam o desempenho econômico. A criação de sistemas políticos e econômicos de sucesso envolvem a existência de instituições flexíveis com grande capacidade adaptativa a mudanças e choques que fazem parte de uma evolução bem sucedida (NORTH, 1994).

A decisão estratégica de uma organização pode variar de acordo com a análise do ambiente institucional, a condição e a qualidade da independência do judiciário, as divisões dos poderes Legislativo e o Executivo, a competência da burocracia reguladora e ainda devem ser consideradas as salvaguardas contratuais afetando a tomada de decisão da organização (WILLIAMSON, 2005).

Com essas ferramentas, a teoria da ECT tem como objeto principal de análise as transações entre os agentes econômicos em determinado ambiente institucional, sejam eles externo ou interno às firmas. Busca-se explicar, e se possível prever, a dinâmica das transações, com base na premissa de que os agentes têm como meta final minimizar os custos, objetivando maior eficiência econômica.

### **2.3 Direitos de propriedades**

Os estudos sobre as relações entre economia, direito e organizações são recentes no Brasil. Entretanto, em outros países, o cenário é diferente, sendo esta uma área do conhecimento em crescimento (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005).

Sztajn *et al.* (2005) apresentam o conceito do direito de propriedade como um feixe que engloba diferentes direitos, sendo eles: os direitos de uso, usufruto e abuso sobre determinado bem. Os autores incluem, ainda, o direito de excluir e afastar terceiros que

pretendam se apropriar, usar ou gozar desse bem. Também, é referida a importância dos trabalhos de Coase (1937, 1960), na abordagem inovadora sobre o tema da propriedade.

Sztajn *et al* (2005) chamam a atenção para a relevância de diferentes trabalhos de Barzel (1982, 1989, 1997) no desenvolvimento das teorias nesta área de conhecimento.

No trabalho de 1937, Coase propõe que na ausência de custos de transação a alocação dos direitos de propriedade sobre determinado ativo não terá importância, pois os agentes negociarão a transferência dos direitos sem custo. Entretanto, o autor cita: “*O mundo real apresenta fricções que denominamos de custos de transação, fricções causadas por assimetrias de informação que dificultam ou impedem que os direitos de propriedade sejam negociados a custo zero*”. Levando em consideração tal afirmação, pela necessidade de certificação de um produto para diminuir a assimetria de informação sobre sua qualidade, não é permitida a transferência da propriedade do bem a custo zero, pois deve ser lembrado que houve além do custo de produção, o custo de investimento no processo de certificação.

As idéias originais de Coase foram, posteriormente, aprimoradas por Demsetz (1967). Nesses estudos, Demsetz discute as razões pelas quais os direitos de propriedade emergem e também propõe um primeiro modelo explicativo sobre o surgimento dos direitos a partir de uma linha antropológica.

Essa linha de raciocínio se baseia na história de duas tribos indígenas do Canadá; uma delas habitava uma região de extensas planícies e a outra uma região de floresta fechada. O autor afirma que as diferenças do meio ambiente relacionadas ao tipo de caça tornaram ou não necessária a elaboração dos direitos de propriedade.

No primeiro caso estudado, as planícies eram povoadas por bisões, ou seja, animais que necessitavam de grandes áreas de pastagem e se deslocavam por essas planícies a procura de alimento. Por haver um grande número de animais que migravam nessas grandes áreas de pastejo, o estabelecimento da propriedade tornou-se pouco lucrativo, sendo mais interessante para as tribos serem nômades.

Já no caso das florestas, elas eram povoadas por furões, animais que ficavam restritos a pequenas trilhas e com o aumento da demanda de mercado por este tipo de animal, o estabelecimento da propriedade tornou-se necessário para garantir uma reserva deste recurso.

Como conclusão, o autor afirma que a percepção da exaustão de um recurso natural, leva ao estabelecimento dos direitos de propriedade.

Atualmente, Yoram Barzel tem se dedicado a pesquisar o direito de propriedade em economia. Para ele, o termo “direito de propriedade” possui dois significados diferentes na literatura de economia. O primeiro é o da permissão em aproveitar uma parte da propriedade. O segundo, mais antigo e que ainda prevalece, significa “o que” o Estado garante a uma pessoa, sendo composto por direitos econômicos e direitos legais (BARZEL, 1997).

Os direitos econômicos são descritos como o fim, ou seja, expectativas finais das pessoas na obtenção de benefícios da propriedade. Os direitos legais são os meios, ou os caminhos legais para se conseguir e garantir o objetivo final (BARZEL, 1997).

O autor supra citado define direito econômico como o benefício (permissão), onde o indivíduo que possui uma *commoditie* ou um bem tem para consumir o bem ou os serviços que este possa oferecer, diretamente ou indiretamente, através de uma troca. De acordo com essa definição, o indivíduo teria direitos delimitados sobre a *commoditie*.

Vale ressaltar que os direitos de propriedade são importantes para que os países desenvolvam suas atividades econômicas. Recentemente, diversos autores incluíram como objeto de análise, a importância na alocação dos direitos de propriedade para o estabelecimento das instituições no desenvolvimento socioeconômico e o impacto nos custos de transação (NORTH, 1990; WILLIAMSON, 1985; DEMSETZ, 2000).

Para se compreender o impacto dos direitos de propriedade nas atividades econômicas, faz-se necessário abordar o tema por dois diferentes ângulos: a influência do ambiente institucional no estabelecimento dos direitos de propriedade e a influência na garantia de investimentos nas atividades econômicas.

a) Influência do ambiente institucional no estabelecimento dos direitos de propriedade

Sobre a ótica do ambiente institucional e das organizações, Sztajn et al. (2005) citam uma vertente importante desenvolvida por Williamson (1985), a qual considera os impactos da alocação dos direitos de propriedade sobre a eficiência e o desempenho das

organizações. Essa vertente considera o ambiente institucional como dado, e estuda o comportamento dos agentes no desenho dos contratos e na estruturação das firmas.

Nesse mesmo trabalho, Williamson afirma que o ambiente institucional tem papel relevante, podendo afetar a arquitetura das organizações, as quais têm a função de coordenar e minimizar os custos de transação através da criação de formas de governança capaz de lidar com futuras possibilidades de rompimento de contratos.

North (1994b) define as instituições como restrições (normas) compostas por regras informais - sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta - e, regras formais - constituições, leis e direitos de propriedade.

No mundo dos negócios as transações ocorrem em ambientes institucionais estruturados com regulamentos formais ou informais nos diversos agrupamentos sociais. Neste cenário, as instituições interferem nos custos de transação, por afetarem o processo de transferência dos direitos de propriedade com uso, controle e apropriação de resultados dos ativos (NORTH, 1994b).

Complementando esta análise, Sztajn et al. (2005) apresentam o conceito de transferência dos direitos de propriedade afetando diretamente seu valor econômico. Este valor é alterado também pela existência de sistemas de garantia e de coerção ao exercício dos direitos. Neste sentido, alguns arranjos institucionais podem possibilitar a melhoria competitiva de um negócio, ou seja, a melhor negociação com a captura, transferência ou proteção dos direitos de propriedade.

Entretanto, North (1990) observa de forma inversa a relação dos direito e do ambiente institucional. Para o autor, um sistema mais eficiente de estabelecimento dos direitos de propriedade causa mudanças tecnológicas mais rápidas, possibilitando assim, que processos de inovação e invenção sejam mais facilmente apropriados e lucrativos. Portanto, como causa do desenvolvimento de novas tecnologias, existe a possibilidade de uma atividade inovadora e lucrativa; este novo negócio gera as condições para se criar e modificar os direitos de propriedade ou até mesmo novas instituições.

Para Demsetz (2000), a visão de North é válida, entretanto, o autor inclui nessa linha de raciocínio, a importância de se manter o foco da discussão nas condições históricas que possibilitam o aparecimento de novos direitos de propriedade, como por exemplo o desenvolvimento das instituições e organizações. Devem ser deixados em segundo plano as

externalidades, como as inovações tecnológicas, que migram para a definição do direito de uso desta tecnologia apenas quando os ganhos de internalização forem maiores do que seus custos.

#### b) Influência na garantia de investimentos nas atividades econômicas

A teoria dos custos de transação discute a influência dos direitos de propriedade sobre o aumento ou garantia de diminuição dos custos, fator esse relevante na nova economia institucional.

Para analisar como os direitos de propriedade influenciam os investimentos e os custos de transação, é necessário definir os direitos e o papel do Estado na garantia desses.

Sobre a ótica do investimento em uma atividade econômica, Azevedo e Bialoskorsky (1997) propõem que o nível de investimentos e o perfil da utilização de recursos naturais são afetados pela definição dos direitos de propriedade. Em casos de definição inadequada, ocorre falta de garantias do retorno dos investimentos e por consequência, diminuição nos seus níveis.

Em análise da propriedade de terras, os referidos autores verificaram que em regiões onde o direito de posse da propriedade rural não está corretamente estabelecido, ocorrem investimentos apenas em culturas que proporcionem retorno em curto prazo ou até mesmo na bovinocultura. Em relação à criação de bovinos, isto se dá porque os animais podem ser deslocados de uma região a outra, em caso da expropriação da terra. Vale a pena ressaltar que, nessas situações, acaba ocorrendo também o uso inadequado da terra, falta de investimento na recuperação de solo, com conseqüente exaustão acelerada dos recursos naturais.

Mutema (2003), ao analisar o direito de posse da terra, apresenta proposições semelhantes às de Azevedo e Bialoskorsky (1997). Para o autor, a correta definição do direito de posse da terra é um mecanismo de diminuição de conflitos fundiários, uma vez que a propriedade da terra, ou a definição dos direitos de cada proprietário, no caso da posse coletiva, minimizaria as disputas.



A garantia desses direitos pode ser formal, feita pelo Estado, embasada nas regras constitucionais, ou pode ser feita pela sociedade, embasada em hábitos culturais, costumes, valores e ética. Na literatura surge, então, o conceito do “*enforcement*”, que trata do esforço para garantir as regras.

Para a qualidade da garantia dos direitos de propriedade e da eficácia do cumprimento de determinado contrato -*enforcement* dos termos contratuais- cinco dimensões são importantes e devem ser consideradas, a saber: normas da lei; risco de expropriação; repúdio dos contratos pelo Estado; corrupção dos agentes públicos; e grau de burocracia, especialmente dos serviços do poder judiciário (KEEFER; SHIRLEY, 2000).

Nesse mesmo trabalho, os autores mencionam que quando existe a necessidade de altos investimentos em ativos específicos, ou quando o investimento em determinados atributos do produto é difícil de ser realizado, existe a necessidade de mecanismos mais robustos para se fazer cumprir as leis e dar garantias de direitos de propriedade. Situação esta que é comumente encontrada nos sistemas de certificação ou desenvolvimento de marcas na atualidade.

No Brasil ocorrem inúmeras iniciativas privadas de utilização de marcas conjuntas que são certificadas com pouca influência do governo, onde a iniciativa privada investe recursos e negocia contratos para o funcionamento do sistema podendo haver, nesses casos, elevação dos custos de transação. Nessa condição, se não houver garantias a apropriação do retorno, nem instituições que restrinjam a ação de expropriação, o investimento em utilidades públicas não será assumido por agentes privados, ou então, será feito em níveis inferiores ao que seria desejado pela sociedade (AZEVEDO; BIALOSKORSKY, 1997).

Ao se analisar o sistema Francês e Europeu, verifica-se que o governo estabelece os critérios a serem utilizados na certificação, facilitando a sua aplicação e garantindo e divulgando os selos de qualidade e promovendo, assim, uma provável diminuição dos custos de transações. O governo ainda garante o direito dos empresários privados de utilizarem este benefício.

Em relação ao risco de expropriação, é esperado que eles sejam maiores em situações onde: os direitos de propriedade sejam mal definidos; haja conflito entre instituições formais e informais; não exista adequada garantia pública de direitos formalmente atribuídos, e quando os custos de garantia privada dos direitos sejam elevados.

Além do papel de fiscalizador do cumprimento das regras, o Estado também é responsável pela manutenção de ambiente favorável ao investimento, com promessas críveis e políticas claras. Desta forma, grande é a importância dos comprometimentos críveis - *credible commitment* - do Estado com a sociedade, como o estabelecimento dos direitos de propriedade, da garantia da não expropriação e de políticas claras de longo prazo. Williamson (1991) ressalta que a falta de comprometimentos críveis por parte do Estado constitui-se em um ato perigoso para investimentos duráveis e imobilizados, de todos os tipos.

Para a correta definição dos direitos de propriedade, o Judiciário e as leis assumem papel de grande importância. Segundo trabalho realizado por Pinheiro (2005), o Judiciário brasileiro é considerado, pelos empresários, como um sistema lento e de difícil acesso, principalmente devido aos custos de acesso. As deficiências do Poder Judiciário são múltiplas e decorrem de fatores institucionais, devido ao arcaísmo e ao excesso de formalismo. Além disso a legislação brasileira em muitos casos apresenta-se desatualizada e com lacunas importantes para o desenvolvimento das atividades econômicas.

### **3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E A DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS**

Neste capítulo, discutir-se-ão aspectos relacionados com a segmentação de mercados a partir da diferenciação de produtos. Serão ainda discutidos temas ligados a estratégias de aumento de participação de mercado e conseqüentemente de aumento de competitividade. Além disso, serão apresentados os conceitos de qualidade e gestão da qualidade. Estes conceitos são importantes na diferenciação de produtos e no investimento em ativos específicos, quando da busca de diferencial competitivo dos segmentos de mercado específicos.

#### **3.1 Estratégias de marketing**

Kotler (2000) define marketing como sendo a função da empresa encarregada em definir os objetivos dos clientes e a melhor maneira de satisfazer suas necessidades e desejos, de maneira competitiva e lucrativa. Devido à grande concorrência, as empresas não conseguem sobreviver, atualmente, simplesmente realizando um bom trabalho. A qualidade do trabalho deve ser excelente se elas quiserem permanecer atuando em mercados globais, cada vez mais competitivos, onde as inovações tecnológicas são constantes. O ponto-chave para o desempenho lucrativo das empresas é identificar e satisfazer clientes-alvo, apresentando ofertas superiores àquelas advindas de estratégias empresariais bem sucedidas.

O conceito de estratégia competitiva evoluiu substancialmente a partir dos trabalhos de Porter (1989), os quais passaram a focar a competição na empresa e não apenas no produto. Em seus trabalhos o autor propõe que as empresas devem adotar estratégias competitivas, como as de diferenciação de produtos e de segmentação de mercado.

Atualmente, as estratégias em diferenciar produtos e segmentar mercado vêm sendo crescentemente adotadas, de maneira que as inovações em produtos e serviços continuam fundamentais para o sucesso das empresas no longo prazo. Portanto, com a grande

exposição do consumidor a novos produtos e, com o ciclo de vida dos produtos mais curto, a necessidade de inovações, como a criação de marcas ou adoção da certificação, é fundamental (NEVES et al., 2000).

### 3.2 Segmentação de mercado

A segmentação de mercado parte da premissa que nenhuma empresa pode oferecer todos os produtos necessários, ou ainda, representar todos os valores para a maioria dos consumidores. Desta maneira, em vez de competir em todos os mercados, as empresas identificariam e visariam os segmentos mais atrativos, os quais elas podem atender com maior eficácia. A variação das necessidades dos consumidores é o principal motivo para a segmentação. Quando as preferências dos consumidores variam, as empresas podem selecionar e desenvolver um programa de marketing que seja ajustado às necessidades de segmentos específicos (KOTABE; HELSEN, 2000).

A identificação e a seleção de mercados-alvo são apontadas por Novaes (2006) como estando entre as tarefas mais difíceis do planejamento de marketing. Contudo, ela é uma importante ferramenta, pois permite empregar estrategicamente o conhecimento dos fatores que influenciam o processo de compra dos consumidores.

Pelo exposto, o objetivo da segmentação de mercado é identificar segmentos de mercado, desenvolver o perfil deles e avaliar a possibilidade de atuação e oferecimento de produtos diferenciados aos clientes de cada segmento. Essa estratégia faz com que a empresa passe a trabalhar em segmentos menores e mais homogêneos, muitas vezes até do tipo nichos de mercado. Esses nichos são, por sua vez, grupos ainda menores dentro dos segmentos de mercado e atraem um número menor de concorrentes (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Kotabe e Helsen (2000) propõem que a segmentação de mercado, nacional ou internacional, considere um conjunto de seis propriedades, a saber:

- 1- **Mensurabilidade:** os segmentos devem ser facilmente definidos e mensurados. Este critério é prontamente atendido quando se analisam as

variáveis socioeconômicas como, por exemplo, renda *per capita* ou consumo de carne bovina *per capita*. Já as variáveis com base em indicadores culturais ou em estilo de vida, apresentam uma maior dificuldade de mensuração;

- 2- **Adequação de tamanho:** os segmentos devem ser grandes o suficiente para atender aos propósitos da empresa;
- 3- **Acessibilidade:** os segmentos devem ser facilmente atingidos pela mídia. Assim, dificuldades com infra-estrutura de mídia podem dificultar a sensibilização do segmento pretendido;
- 4- **Funcionalidade:** para a segmentação de mercado ser bem sucedida, é necessário o estabelecimento de programas de marketing eficazes na obtenção de respostas favoráveis do segmento-alvo;
- 5- **Intensidade competitiva:** os segmentos escolhidos devem ter poucos concorrentes ou a empresa precisa ter capacidade competitiva para atuar no segmento pretendido;
- 6- **Potencial de crescimento:** os segmentos devem apresentar potencial de crescimento. Identificar os segmentos com perspectivas promissoras e baixa pressão competitiva é o grande desafio.

Os segmentos são formados por indivíduos ou empresas que podem ser agrupados de acordo com algumas variáveis. No Quadro 2, são apresentadas as variáveis propostas por Kotler (2000).

Quadro 2 – Variáveis utilizadas para se agrupar segmentos de consumidores e empresas.

<b>INDIVÍDUOS</b>	
<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>
<b>Características geográficas</b>	Região, tamanho estado, tamanho do município, clima da região, concentração da população e outras.
<b>Características demográficas</b>	Idade, sexo, crescimento populacional, tamanho da família, ocupação, renda, escolaridade, religião, raça e outras.
<b>Características psicográficas</b>	Classe social, estilo de vida e personalidade.
<b>Características comportamentais</b>	Ocasão de uso do produto, benefícios procurados, condição do usuário, taxa de uso e grau de lealdade.
<b>EMPRESAS</b>	
<b>Variáveis demográficas</b>	Tipo da indústria ou conjunto de empresas que opera em determinado mercado, tamanho das empresas e localização geográfica.
<b>Variáveis operacionais</b>	Tecnologia utilizada, grau de uso e capacidade financeira do comprador.
<b>Variáveis de abordagens de compra</b>	Maneira como são realizadas as operações de compra nas empresas compradoras, estrutura interna de poder, natureza do relacionamento existente, políticas e critérios de compra (ex. qualidade, preço e entrega)

Fonte: Adaptado de Kotler, 2000.

Para as empresas que visam atuar em mercados globais, Kotabe e Helsen (2000) propõem ser importante considerar as variáveis para segmentação utilizadas na tomada de decisão, especialmente quando relacionadas a atuação em novos mercados. Ressaltam os autores que as variáveis devem ser analisadas dentro das perspectivas de cada nação, sendo que o sucesso da iniciativa depende de uma correta análise das variáveis. Assim, o primeiro grupo definido pelos autores está relacionado com variáveis sócio-econômicas.

É necessário identificar sociedades tradicionais, ou seja, verificar se nos países em que se pretende trabalhar existem condicionantes à atividade econômica originados da tradição da localidade, da pobreza, da baixa produtividade, do alto grau de analfabetismo e dos baixos níveis de tecnologia. Ou, então, se há pré-condição para o desenvolvimento da

atividade econômica em um estágio aonde os investimentos com infra-estrutura, ciência e tecnologia vêm sendo preparados visando o desenvolvimento.

É, ainda, importante analisar, a presença de altos índices de consumo em massa ou explosão de crescimento por produtos e marcas globais.

O segundo grupo proposto por Kotabe e Helsen (2000) está relacionado às variáveis culturais. Neste caso, existe a necessidade de se avaliar se a comunidade é individualista ou coletivista. No caso de comunidade individualista, os membros de uma cultura não se relacionam com os integrantes de outras culturas e, no caso do coletivismo, a situação é inversa, ocorrendo fácil relacionamento entre os indivíduos de diferentes culturas.

Outros pontos relevantes que devem ser considerados são: a distância do poder; o grau de incerteza social diante do ambiente político e, finalmente se a sociedade tem um comportamento tradicionalmente masculino, com valores focados na competitividade e preocupação em obter rendimentos, ou perfil feminino, associado a valores como qualidade de vida e solidariedade (KOTABE; HELSEN, 2000).

Mediante a necessidade da competição por mercados específicos, as empresas podem dispor da utilização das variáveis listadas na implantação do processo de segmentação. Assim, após selecionar um mercado alvo, a empresa procura diferenciar a oferta, tornando seus produtos mais atrativos ao mercado alvo. Sobre esta ótica, ao estudar o processo de segmentação nas redes agroalimentares de carnes, Neves et al., (2000) propõem uma seqüência de segmentação apresentada na Figura 4:

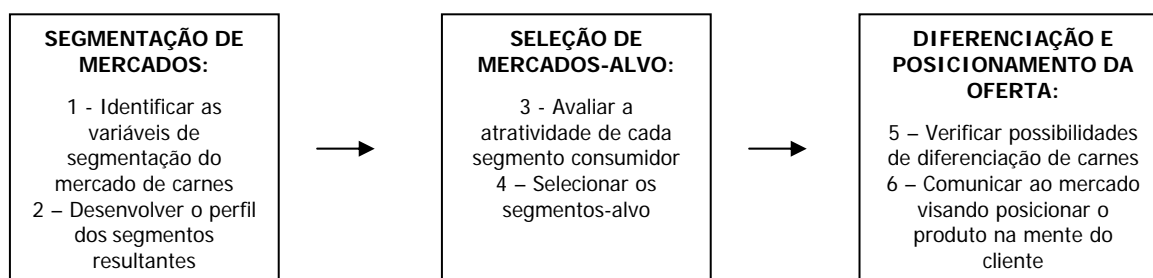


Figura 4: Processo de segmentação, seleção de mercado alvo e posicionamento das redes agroalimentares de carnes.

Fonte: Neves et al., 2000.

No processo de segmentação, para detalhamento das preferências do consumidor, três passos devem ser considerados, sendo eles: a etapa da identificação das variáveis de

segmentação, o desenvolvimento do perfil dos segmentos e a avaliação da atratividade do segmento a ser atingido. A análise do comportamento do consumidor, que pode variar de acordo com sua preferência, motivação da compra, gosto individual e renda disponível, integra as variáveis a serem consideradas. Portanto, para a empresa ser bem sucedida na estratégia de segmentação e melhor satisfazer as necessidades do consumidor, é fundamental esta análise (NEVES et al., 2000).

Sproesser et al. (2006) identificaram vários perfis de consumidores brasileiros de carne bovina. Estes perfis consideram desde a frequência semanal de consumo, até em relação aos aspectos culturais, hedônicos ou de estilo de vida. A existência de perfis tão variados permite supor que existem grandes possibilidades de segmentação no mercado brasileiro de carne bovina. Os autores também citam uma tendência de preocupação do consumidor com novos hábitos da alimentação, motivados pelo aumento da presença de obesidade na população.

Após a análise dos diferentes segmentos, escolhe-se o segmento-alvo a ser trabalhado através de produtos diferenciados. A diferenciação dos produtos é um dos passos importantes do processo de segmentação.

### **3.3 A diferenciação**

A diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de produtos ou serviços com diferenças significativas que levariam o consumidor a distinguir a oferta da empresa daquela dos seus concorrentes. O sucesso desta estratégia depende da identificação e hierarquização dos valores importantes ao cliente (KOTLER, 2000). Complementando este conceito, Porter (1999) afirma que a diferenciação é uma estratégia mercadológica, onde a empresa concentra-se na criação de uma linha de produtos e marketing diferenciados, de forma a tornar-se líder no setor.

A diferenciação como estratégia mercadológica pode ser atingida a partir de atributos do produto, tais como: aparência visual; origem; sanidade; qualidade; sabor; teor de ingredientes; método orgânico de produção; livre de modificação genética, entre outros.



Outros fatores que interferem na diferenciação são os serviços oferecidos, entre eles: frequência de entrega -permitindo, assim, regularidade e diminuição de estoques-; e formato da entrega, podendo o produto estar limpo, pronto para exposição em gôndola e destinado ao processamento ou para uso específico do cliente. Uma terceira fonte de diferenciação é o atendimento, que deve focar uma relação próxima com o cliente, demonstrar competência, educação, credibilidade e reputação, entre outros. Finalmente, a quarta forma de diferenciação é a *marca*, que simboliza a imagem da empresa no mercado (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Algumas características são importantes para uma empresa avaliar o potencial que um setor tem de absorver produtos ou serviços diferenciados. Kotler (2000) discrimina quatro tipos de setores com base no número e tamanho de vantagens competitivas disponíveis pela diferenciação.

O primeiro, é denominado de setor de volume, no qual as empresas podem atingir poucas vantagens, mas alcançar grande escala. O segundo, é considerado estagnado, por ser caracterizado como um setor onde há poucas vantagens e as que existem são inexpressivas. O setor fragmentado, no qual as empresas encontram muitas oportunidades para diferenciação e todas elas são pequenas em relação às vantagens competitivas é o terceiro. E, o último, é aquele especializado, onde as empresas têm muitas oportunidades de diferenciação de oferta e todas elas apresentam alto retorno. A figura 5 ilustra as diferenças competitivas dos setores.

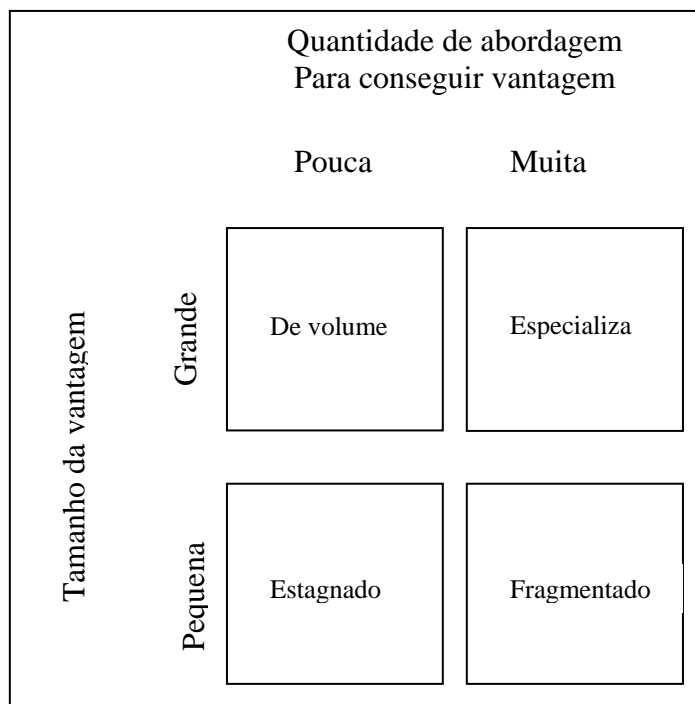


Figura 5 – Setores e vantagens competitivas de diferenciação

Fonte: Kotler, 2000.

A diferenciação é multifatorial, podendo ser obtida através de mudanças no produto, nos serviços, na parte pessoal ou de competências humanas, no canal e na imagem. O quadro 3 apresenta as variáveis que podem ser trabalhadas.

Quadro 3 - Variáveis de diferenciação

<b>Produto</b>	<b>Serviços</b>	<b>Pessoal</b>	<b>Canal</b>	<b>Imagem</b>
Forma	Facilidade do pedido	Competência	Cobertura	Símbolos
Características	Entrega	Cortesia	Especialidade	Mídia
Desempenho	Instalação	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Conformidade	Treinamento do	Confiabilidade		Eventos
Durabilidade	cliente	Capacidade de		
Confiabilidade	Orientação do	resposta		
Facilidade de	cliente	Comunicação		
reparo	Manutenção e			
Estilo	reparo			
Design	Serviços diversos			

Fonte: Kotler, 2000

A partir da observação das variáveis, pode-se inferir que a imagem dos produtos está intimamente relacionada com o desenvolvimento de símbolos que permitam a identificação, pelo consumidor, dos atributos desejados presentes no produto. Tal observação é relevante quando se estuda selo de qualidade e marca, que é o fulcro deste trabalho de pesquisa.

### **3.3.1 Conceitos de qualidade importantes na diferenciação de produtos**

Nas estratégias de diferenciação de produtos a partir das marcas e de selo de qualidade, é fundamental o conhecimento dos conceitos e dos processos de gestão de qualidade. Estes conceitos são importantes na definição das estratégias empresariais, influenciando, inclusive no diferencial competitivo a partir da necessidade de investimento em ativos.

#### **3.3.1.1 Definições para qualidade**

Cada vez mais, desenvolver produtos que atendam as necessidades e expectativas do consumidor e proporcionem resultados esperados pelos acionistas, exige dos administradores a adoção de abordagens estruturadas no gerenciamento da qualidade em todas as etapas do ciclo de vida dos produtos.

A preocupação com a qualidade está presente desde a concepção do produto até sua disponibilização para o uso, chegando até o ponto de venda com a disposição final do produto ao consumidor.

A definição e o entendimento do termo qualidade é ponto de partida para a implementação de sistemas de gestão da qualidade eficazes.

Três vertentes de definição da qualidade de produto são apresentadas por Toledo (2001). A primeira delas vê a qualidade como a adequação ao uso *-fitness for use-*. Segundo o autor, essa talvez seja a definição mais difundida e empregada até os dias atuais. A segunda, associa qualidade a conformidade com requisitos *-conformance to requirements-*. A terceira considera a satisfação do cliente como qualidade do produto. Essa visão é apregoada na filosofia japonesa de “Gerência da Qualidade Total”. Entretanto, considera-se conceitualmente que esta vertente representa uma extensão do conceito de adequação ao uso.

A norma NBR-ISO 9000:2000 define qualidade como sendo “o grau do qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”. Esta normalização define característica como “a propriedade diferenciadora” e, requisito como “a necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória”. Nesta definição, estão condensados os conceitos de “adequação ao uso” e de “conformidade com requisitos”.

Em trabalho realizado por Sala (2003), a qualidade engloba os conceitos de “qualidade positiva” e de “qualidade negativa”, propostos por Merli (1993).

A “qualidade positiva” expressa o grau com que os requisitos e expectativas do consumidor são excedidos, fato este, que gera maior satisfação. A “qualidade negativa” indica o grau de não conformidade do produto, o que gera descontentamento no usuário, e que, mesmo sendo o problema eliminado, não trás satisfação ao consumidor.

O conceito de qualidade negativa é particularmente interessante na análise da qualidade de produtos sujeitos a regulamentação. Neste grupo estão inclusos os produtos agroalimentares. O atendimento das exigências legais (limites de resíduos de pesticidas, ausência de agentes infecciosos, etc.) que são características de segurança do alimento, é o mínimo que se espera de um produto. Porém, a “simples” conformidade a estes requisitos, não assegura a satisfação do cliente, pois os produtos da mesma categoria no mercado também devem apresentar estes requisitos.

Duas maneiras são propostas para a definição de produto, sendo elas: “produto físico” e o “produto ampliado”. O produto físico é o produto em si enquanto o produto ampliado envolve a embalagem, orientação para uso, imagem, serviços pós-venda e outras características associadas a ele. Os atributos do produto físico e do produto ampliado

incluem características desejadas pelo consumidor, não necessariamente sujeitas a regulamentação -atributos regulamentados-, normalmente não especificados, porém, esperados pelo consumidor (TOLEDO, 1993).

Para definir se um produto tem qualidade, é necessário observar que qualidade é definida a partir de uma ou mais características individuais que determinam sua natureza. Assim, pode-se considerar que cada característica possui seu próprio grau de qualidade, e ainda, que qualidade total do produto (QTP) pode ser entendida como a resultante de todas as qualidades parciais.

Com a finalidade de facilitar o planejamento dos processos produtivos na geração da qualidade desejada, Toledo (2001) propôs o agrupamento das características em parâmetros e, destes em dimensões da qualidade. Segundo o autor, os parâmetros da qualidade do produto são “*as características específicas ou conjunto de características do produto que compõem um determinado aspecto da qualidade*” e a dimensão é “*um agrupamento ou a composição de parâmetros de qualidade, em função de similaridade de sua contribuição para a qualidade total do produto*”.

Vale ressaltar que as características de qualidade relacionadas a cada parâmetro podem estar associadas tanto a requisitos expressos pelo consumidor, como a aspectos implícitos ou regulamentados e, ainda, podem estar presentes ou não em função do produto considerado. No quadro 4 é apresentado um resumo das dimensões e parâmetros da qualidade elaborado por Sala (2003), a partir dos trabalhos de Toledo (1993) e Paulilo e Pessanha (2002).

Quadro 4 – Dimensões e parâmetros da qualidade de produtos industrializados e agroalimentares.

DIMENSÕES	PARÂMETROS	CARACTERÍSTICAS DIZEM RESPEITO A:
<b>Características funcionais intrínsecas</b>	Desempenho funcional	Função básica ou primária do produto e sua capacidade em realizar sua missão fundamental. <i>Funções nutricionais e dietéticas.</i> <i>Aspectos organoléuticos como sabor, textura, aroma e aspecto.</i>
	Facilidade e conveniência de uso	Funções secundárias que contribuem para a realização da missão básica facilitam o uso e/ou incorporam funções adicionais ao produto. <i>Embalagens e rótulos com informações de uso e sobre as características do produto.</i>
<b>Características temporais</b>	Disponibilidade	Capacidade de o produto estar em operação ou pronto para entrar em funcionamento sempre que solicitado.
	Confiabilidade	Probabilidade de o produto realizar sua missão de forma satisfatória num dado período de tempo. <i>Inocuidade dos produtos</i>
	Mantenabilidade	Diz respeito às condições de um produto ser mantido e/ou recolocado em estado operacional.
	Durabilidade	Relacionada à quantidade de uso econômico do produto. <i>Prazo de validade.</i>
<b>Qualidade de conformação</b>	Conformidade com o projeto e especificações	Relacionadas a todas as especificações de projeto do produto e do processo de produção. <i>Condições de higiene e preservação do produto durante o processamento, armazenagem e distribuição.</i> <i>Origem das matérias primas.</i> <i>Identificação e rastreabilidade.</i> <i>Proteção do meio ambiente, biodiversidade e paisagem.</i> <i>Saúde e segurança dos trabalhadores.</i> <i>Respeito a características e tradições locais.</i> <i>Responsabilidade social.</i>
<b>Serviços associados</b>	Instalação e orientação de uso	Relacionados o serviço prestado ao usuário, incluindo aspectos como qualidade, velocidade e cortesia.
	Assistência técnica	<i>Informações prestadas ao consumidor.</i>
<b>Interface do produto com o meio</b>	Interface com o usuário Impacto no meio ambiente	Relacionadas a aspectos como ergonomia, segurança e impacto sobre o meio ambiente ao longo do ciclo de vida do produto. <i>Aspectos ambientais do produto e das embalagens.</i>
<b>Características subjetivas associadas ao produto</b>	Estética Qualidade percebida e imagem da marca	Relacionadas à percepção das pessoas a partir dos cinco sentidos e à reputação da marca do produto no mercado. <i>Produtos saudáveis, naturais e ecologicamente corretos.</i>
<b>Custo do ciclo de vida do produto para o usuário.</b>	Aquisição Operação Manutenção Disposição/descarte	Relacionadas aos custos incorridos pelo usuário desde a aquisição do produto até seu descarte final. <i>Orientações para uso e disposição de embalagens.</i>

Itens em itálico: complementares, normalmente aplicáveis para produtos agroalimentares.

Fonte: Sala, 2003.

Sobre estes parâmetros e dimensões, Toledo (2001) realizou estudo e concluiu que eles devem ser adaptados a cada situação prática, e que, no caso dos alimentos, a segurança, a estética, o desempenho, a conveniência e a imagem da marca, que pode ser complementada com a imagem do selo de qualidade e com a orientação de uso, são críticos. As características de ordem nutricional, de saúde, de segurança ou sensorial, também podem ser relacionadas à qualidade de produtos alimentícios.

### **3.3.1.2 A qualidade como critério de diferenciação dos produtos agroalimentares**

Na intenção de enfatizar a importância da qualidade como critério de diferenciação dos produtos, mais algumas definições serão relatadas. Especificamente quando se toma o conceito de qualidade relacionada aos produtos alimentares, Toledo (2001) definiu: “*qualidade é uma propriedade síntese de múltiplos atributos do produto que determinam o grau de satisfação do cliente*”. Para Spers (2000), o conceito se torna mais amplo, pois o autor cita a qualidade como sendo “*o conjunto de propriedades e características de um produto ou serviço que confere a aptidão de satisfazer necessidades e desejos*”.

A crescente preocupação com a qualidade e a segurança de produtos agroalimentares, bem como a maneira na qual eles são produzidos, incluindo aspectos de higiene, meio ambiente, saúde e segurança dos alimentos e segurança dos trabalhadores, tem levado ao desenvolvimento de uma extensa regulamentação em escala mundial. Toda essa mobilização tem como objetivo a proteção da saúde dos consumidores e a promoção da sustentabilidade sócio-ambiental dos processos produtivos. Toda essa regulamentação está embasada principalmente no CODEX ALIMENTARIUS, ou código alimentar.

O CODEX ALIMENTARIUS tem se tornado o ponto de referência global para consumidores, produtores e processadores de alimentos, agências nacionais de controle de alimentos e o comércio internacional (FAO, 2004). Este código estabelecido por diversos países, tanto pelo governo, quanto pela iniciativa privada, condensa uma grande quantidade de normas e padrões para a certificação da qualidade dos produtos agroalimentares.

Além de toda a regulamentação, foram estabelecidos mecanismos para a certificação, e também, emergiu um setor econômico responsável pela certificação de produtos. Este setor envolve empresas e profissionais de diversos segmentos responsáveis por auditorias, consultorias e desenvolvimento tecnológico.

Em estudo realizado por Spers et al., (1999) está descrita a certificação de qualidade na Austrália. Os autores ressaltam que devido aos rápidos avanços em termos de processamento e de conservação de alimentos, novos benefícios foram obtidos, entre eles podem ser citados a diminuição dos custos de produção, os sensíveis aumentos na durabilidade e também na conveniência dos produtos. Deve-se considerar, no entanto, que, muitos desses avanços são complexos, técnicos e, portanto, de difícil entendimento pelo consumidor. Desta maneira, ocorre, em muitos casos, confusão e superestimação ou subestimação dos seus efeitos à saúde humana. Soma-se a isso, ainda, o fato de que alguns dos principais atributos de qualidade não são facilmente visualizados e percebidos externamente por serem atributos intrínsecos.

A partir da literatura consultada e exposta até o momento, pode-se afirmar que se justifica o desenvolvimento de processos de certificação, que terão papel de informar ao consumidor atributos do produto.

Os alimentos com padrão de qualidade intrínseca (sabor e textura) são os principais exemplos. Tais alimentos apresentam a capacidade de satisfazer as necessidades do consumidor, serem seguros, apresentarem ausência de microorganismos.

Outra qualidade que pode ser ressaltada é a menor probabilidade do usuário, pelo consumo, vir a sofrer algum dano a saúde, pois tais alimentos não são modificados geneticamente, nem irradiados no processo de eliminação de microorganismos, nem são do tipo funcionais ou nutracêuticos (semelhante a farmacêuticos). Vale a pena ressaltar que eles são produzidos a partir de práticas processuais que não agridem o bem-estar dos animais e do ambiente (agricultura orgânica). A presença de todos esses atributos pode ser detectada pelo consumidor por meio de selos ou certificados (SPERS et al., 1999).

No caso de produtos agroalimentares, Sala (2003) cita que a qualidade e a segurança são duas dimensões inseparáveis ao longo das cadeias produtivas. Enquanto a primeira exerce um papel decisivo na ação de compra do consumidor, levando-se em conta as características percebidas e valorizadas por ele, a segunda é um atributo implícito, mas cada



vez mais valorizado pelo consumidor e sujeito a regulamentação rigorosa, que se estende do produto ao processo de fabricação.

Outra preocupação presente na mente do consumidor, quando ele avalia qualidade e segurança é aquela que leva em consideração o conceito de produto ampliado como tendência. Assim, características relacionadas a segurança alimentar como a preocupação com a quantidade de alimentos produzido em países em desenvolvimento que buscam a auto-suficiência de alimentos e o interesse na imagem sócio-ambiental do produto, são características que devem ser consideradas pelo produto (SPEAR, 2000).

Corroborando com os aspectos sociais que envolvem a visão ampliada da qualidade, Paulillo e Pessanha (2002) classificaram os valores sociais que norteiam as ações relativas às políticas de segurança alimentar em cinco eixos. Esse valores estão apresentados no quadro 5. As características de cada eixo podem ser associadas às dimensões e parâmetros contribuindo para o planejamento dos produtos e dos processos produtivos (SALA, 2003).

Quadro 5 – Valores associados a produtos agroalimentares.

EIXOS	VALORES
<b>1 Saúde</b>	Funções dietéticas e farmacêuticas dos alimentos, incluindo a composição nutricional, como proteínas, fibras, colesterol, etc.
<b>2 Higiene e seguridade dos alimentos</b>	Inocuidade dos produtos – ausência de pesticidas e contaminantes tóxicos ou nocivos. Controle das condições de produção, embalagem, distribuição e preservação dos produtos. Identificação e rastreabilidade.
<b>3 Ecológico ou orgânico</b>	Respeito ao meio ambiente, minimização do uso de agroquímicos e prevenção de maus tratos aos animais. Preservação da biodiversidade e da paisagem
<b>4 Autenticidade</b>	Valorização da origem e de aspectos e características, valores e tradições locais associados aos produtos e processos de produção. Ideais do saber fazer.
<b>5 Solidariedade</b>	Valores morais e ideológicos relativos à produção agrícola em pequenas propriedades, sem emprego de mão de obra infantil, e fixação da população rural no campo. Responsabilidade social.

Fonte: Paulillo & Pessanha, 2002.

### 3.3.1.3 A qualidade na cadeia produtiva da pecuária de corte

O conceito de qualidade difere segundo o padrão de cultura do indivíduo e varia de acordo com o espaço sensorial no qual ele evolui: produtor, transformador, distribuidor ou consumidor final. Segundo a FUNDEPEC (2004), o termo qualidade pode ser conceituado como a adequação de um produto ao uso para o qual foi concebido. Esse conceito, porém, pode encobrir diversas realidades, variando segundo as características das pessoas que o empregam.

Na cadeia produtiva de carne bovina, por exemplo, para a indústria de transformação, o rendimento é fundamental, sendo necessários processos de gerenciamento da qualidade visando otimizar a utilização da matéria prima. Para o distribuidor, importa particularmente saber qual o tempo que a carcaça ou a carne se mantêm próprias para consumo. Para o consumidor, por sua vez, interessa a qualidade do produto que abrange aspectos variados, tais como, qualidade nutricional, qualidade higiênico-sanitária, qualidade do serviço e qualidades sensoriais. Assim, é necessário verificar quesitos em cada etapa, desde a fazenda até a casa do consumidor, garantindo desta maneira uma carne com qualidade sanitária e sensorial.

A qualidade sanitária é aquela que garante ao consumidor um produto que não cause dano a sua saúde. O governo deve garantir a sanidade dos produtos por meio dos Serviços de Inspeção Federal, Estadual ou Municipal, pois o acesso a produtos fiscalizados é um direito de todos os cidadãos, independentemente do nível sócio-econômico ou cultural. A má qualidade sanitária é um exemplo claro de qualidade negativa. Assim, resta ao programa de qualidade garantir outros aspectos como qualidade sensorial, qualidade nutricional, entre outros, para poder, desta maneira, diferenciar o produto no mercado (FUNDEPEC, 2004).

Analisando a gestão da qualidade na indústria da carne bovina no estado de São Paulo (Brasil), Gerlak et al. (2001) mencionaram que qualidade de um produto cárneo pode ser observada sob duas perspectivas. A primeira é objetiva e é representada por um conjunto de características intrínsecas ao produto. A segunda é subjetiva sendo associada as

preferências do consumidor por uma dada apresentação do produto ou por uma determinada marca por exemplo.

Para os referidos autores, gerenciar qualidade significa, sobretudo, focar metas e objetivos e, posteriormente, planejar e agir visando atingi-los. Eles ressaltam também, a necessidade da indústria da carne bovina brasileira de fornecer produtos de qualidade a baixo custo, tornando imprescindível uma eficiente gestão da qualidade. A reestruturação do segmento produtor de carne de aves na década de 1980, que incluiu gestão da qualidade, fez que este setor ganhasse significativa competitividade no mercado. Esse foi um exemplo argumentativo trazido por Gerlak et al. (2001), com intuito de reforçar a necessidade de uma adequada gestão de qualidade na produção de carne bovina.

## **4 MARCAS E CERTIFICAÇÃO**

Neste capítulo serão apresentados os conceitos e as definições de marca e certificação. Serão abordados os tipos de marcas existentes, os benefícios de se investir em uma marca e o processo de legalização da marca.

No caso da certificação serão apresentados os tipos de certificação, os benefícios de se investir em um certificado e a estrutura legal da certificação no Brasil.

Será visto também o modelo de certificação Europeu, que é considerado um modelo solidificado, que serve de referencial comparativo em algumas análises realizadas neste estudo.

### **4.1 Marcas**

#### **4.1.1 Definições**

Diferentes definições estão presentes na literatura. De acordo com Aaker (1998), uma marca pode ser definida pelo nome diferenciado e/ou símbolo destinado a identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e, conseqüentemente, diferenciá-los dos concorrentes. Kotler (2000) aprimora e amplia essa definição. Ele acrescenta ao nome e ao símbolo, o termo, o desenho ou uma combinação destes na identificação do produto de uma empresa ou grupos de empresas.

Em sua essência, segundo Kotler (2000), a marca identifica a empresa ou o fabricante, sendo uma promessa da empresa em fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços aos compradores. Neste sentido, as melhores marcas trazem garantia de qualidade, podendo ter significados mais complexos, como atrelar valores, cultura, personalidade ou ainda, sugerir o tipo de usuário a que o produto é destinado.

Segundo o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), a marca é definida pela lei brasileira como sendo: “*todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas*” (INPI, 2006).

Pelo exposto, a marca deve ser um sinal perceptível ao consumidor, imbuído de distinção e confiabilidade, para diferenciar os produtos da empresa dos demais produtos ou serviços. Entretanto, sobre a marca não pode incidir quaisquer proibições legais, seja em função da sua própria constituição, do seu caráter lícito ou da sua condição de disponibilidade.

Aprili e Annunziata (2005) afirmaram que a marca deve funcionar como um cartão de identificação do produto, com objetivo de disponibilizar a informação para que o consumidor possa decidir a compra. Na rotulagem do produto, além da identificação da marca do fabricante, estão presentes as informações adicionais importantes ao consumidor, como a data de validade, valores nutricionais e procedimentos de conservação.

A marca está ligada a imagem da empresa a qual representa para os clientes, o valor simbólico dos serviços ou produtos ou a imagem corporativa da empresa. A marca pode querer transmitir, por exemplo, a responsabilidade sócio-ambiental da corporação (SHALTEGGER et al., 2003).

É importante medir o grau de satisfação ou insatisfação do cliente em relação a marca, pois o valor dela (*Brand Equity*) só se desenvolve a partir do momento que o consumidor encontra vantagem em adquiri-la (AAKER, 1998). Nesse estudo, o autor parte da premissa que o valor da marca é o conjunto de ativos e passivos que se somam ou se subtraem do valor proporcionado ao consumidor, bem como da empresa detentora da marca.

As marcas são classificadas quanto a sua utilização como marcas de produtos ou de serviços, como coletivas e de certificação. No quadro 6 estão apresentadas as definições de cada uma delas.

Quadro 6 – Definições dos tipos de marcas segundo o critério de utilização: marca de produto ou serviço, marca coletiva e marca de certificação.

<b>Utilização da marca</b>	<b>Definição</b>
<b>Marca de produtos ou de serviços</b>	Aquelas usadas na diferenciação de produtos ou serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins, de origem diversa.
<b>Marcas coletivas</b>	Aquelas utilizadas para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade.
<b>Marcas de certificação</b>	Aquelas que se destinam a atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas, notadamente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada.

Fonte: INPI (2006).

#### 4.1.2 Benefícios em decorrência da presença da marca

A marca fornece ao consumidor o benefício da garantia de procedência do produto, além de informações de atributos como segurança ou benefícios em relação à saúde. Tais benefícios representam proteção, também para as empresas, contra produtos sem marcas ou aqueles com mensagens enganosas, fomentando desta forma, competição no mercado (APRILI; ANNUNZIATA, 2005).

É fundamental registrar que o direito de uso da marca por parte da empresa é legalmente ilimitado, podendo ser usado em grupo de produtos, e desde que renovado o direito de uso, a mesma não tem prazo de validade. O mesmo fato não ocorre em relação ao direito de propriedade de patentes ou autorais (KOTLER, 2000).

Outro benefício importante, e legalmente garantido, é a proteção especial que marcas de alto renome podem gozar. Quando o sinal registrado da marca atinge patamar de renome, ela transcenderá o segmento de mercado original, assegurando proteção especial em todas as classes de produtos.

### 4.1.3 Legislação da marca

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) brasileiro é uma autarquia federal, criada em 1970, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Esse Instituto tem como finalidade principal executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial e, também, conferir a concessão de marcas e patentes.

O interessado no processo de registro de uma marca deve, primeiramente, entrar com a documentação junto ao INPI, ato este denominado de depósito da marca. Posteriormente, o pedido sofre o exame formal, que realiza a análise técnica do pedido e de toda a documentação.

Se o pedido for aprovado no exame formal, abre-se publicamente espaço para manifestações e, em seguida para, o deferimento do processo. Por fim, o interessado recolhe as taxas necessárias na obtenção do registro da marca.

Pela legislação brasileira, a marca tem validade de dez anos, que pode ser renovada, sucessivamente, por períodos iguais. Essa renovação, que deverá ser solicitada pelo proprietário, depende do interesse dele (INPI, 2006). A Figura 6 ilustra o fluxograma de depósito da marca.

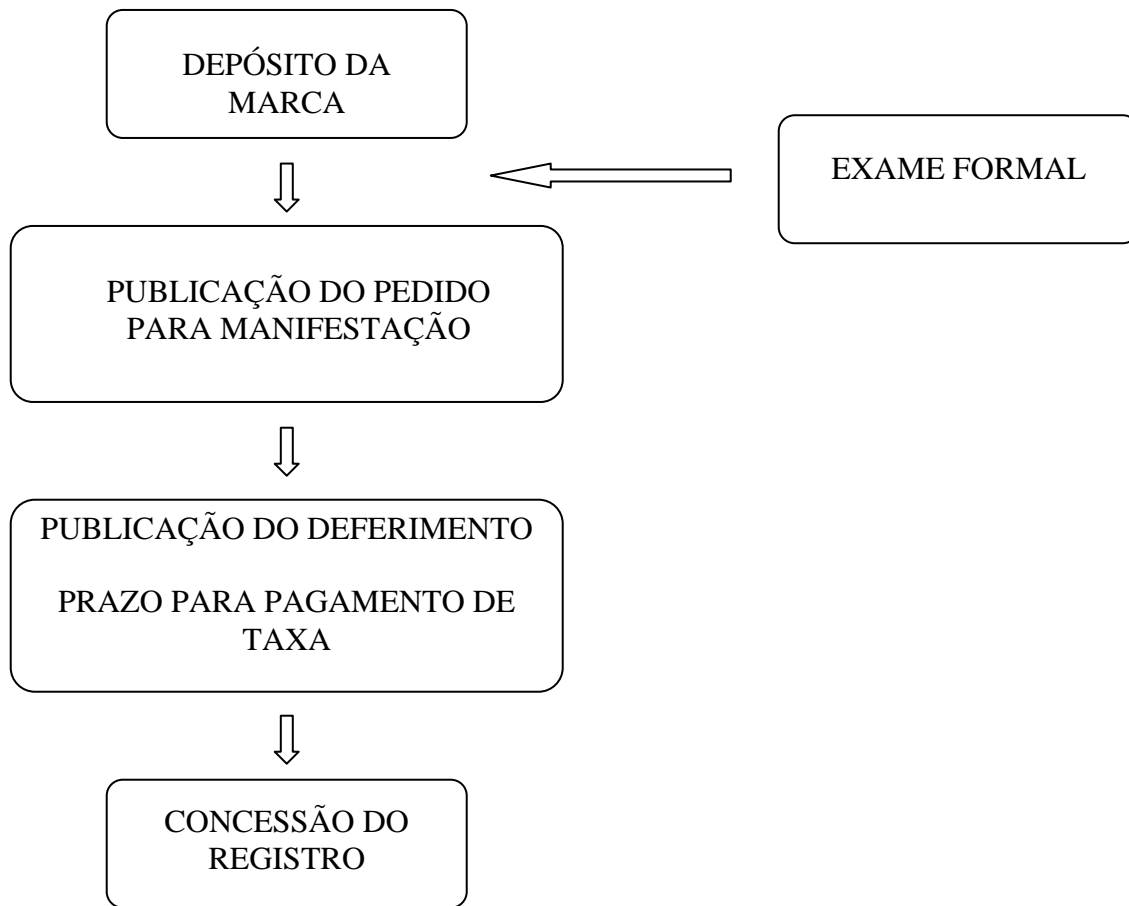


Figura 6 - Fluxograma de depósito para obtenção do registro da marca.

Fonte: INPI (2006)

Assim sendo, o investimento no desenvolvimento de uma marca pode ser uma estratégia adequada para diferenciar produtos de uma empresa desde que ela venha acompanhada de esforços em propaganda e promoção do produto que permitam a apresentação de seus atributos ao consumidor (KOTLER, 2000). Nesse ponto, os sistemas de certificação podem ser vantajosos para a imagem da empresa, pois o investimento na imagem e na promoção do certificado não é, a princípio, um papel obrigatório da empresa certificada.



## 4.2 Certificação

A certificação pode exercer um importante papel na harmonização das relações entre produtores e consumidores. Ela tem como função primária assegurar que o produto possui determinados atributos e características que não são verificados previamente pelo consumidor, ainda que ele tenha sido produzido de acordo com práticas e métodos desejados (SALA, 2003).

A certificação surge em um mercado onde existe assimetria informacional e o consumidor tem dúvidas em relação a qualidade do produto (LAZZAROTTO, 2001).

Para melhor compreensão do papel da certificação e dos resultados que ela traz é necessário defini-la, assim como os conceitos que giram no seu entorno.

O certificado de qualidade é um documento emitido por uma entidade certificadora habilitada. Ele atesta após avaliação realizada por técnicos qualificados e a partir do emprego de métodos pré-definidos, que o produto ou o serviço objeto da certificação se enquadra nos requisitos contidos e especificados em normas ou padrões de referência. De acordo com o INMETRO (2003), que é a principal entidade governamental nesta área, a certificação é uma avaliação de conformidade realizada por uma terceira parte. A instituição certificadora deve ser independente e credenciada, sendo que sua finalidade maior é atender as necessidades e anseios do consumidor.

É também importante definir avaliação de conformidade. Segundo o INMETRO (2003), a avaliação de conformidade é *“um processo sistematizado, com regras pré-estabelecidas, devidamente acompanhado e avaliado, de forma a propiciar um adequado grau de confiança de um produto, de um processo ou serviço, ou ainda, de um profissional, que atende a determinados requisitos definidos em normas ou regulamentos”*.

A avaliação de conformidade tem dois objetivos: (a) atender as preocupações sociais, estabelecendo uma relação de confiança com o consumidor, confirmando que um produto ou serviço está de acordo com os requisitos especificados; e (b) não gerar, na produção, custos extras maiores que aqueles que a sociedade está disposta a investir (INMETRO, 2003).

A certificação pode ser de natureza oficial (pública) ou privada, podendo ser aplicada a produtos, processos e sistemas de gestão. Recentemente, uma nova modalidade está surgindo, que é a certificação de profissionais especializados.

A seguir será apresentada uma revisão da certificação de produtos, que enfocará a conformidade do produto fabricado por uma empresa, por exemplo, um brinquedo, em relação às normas técnicas que definem suas características e padrões de segurança; a capacidade do processo de produção, por exemplo, as condições de higiene de uma indústria alimentícia e, por último, o sistema de gestão, que aborda a capacidade da empresa de produzir produto e satisfazer seus clientes, de forma consistente, ao longo do tempo (INMETRO, 2004).

Na literatura estão discriminadas certificações oficiais de produtos agroalimentares realizada de forma compulsória ou voluntária.

A certificação compulsória está atrelada a exigências legais e contratuais, priorizando questões de segurança, de interesse do país e do cidadão, abrangendo questões relativas aos animais, vegetais, proteção da saúde, do meio ambiente entre outros e elas são de responsabilidade dos órgãos governamentais de regulamentação e controle.

De maneira diversa, a certificação voluntária é uma decisão estratégica da empresa, que almeja alcançar vantagens competitivas. Pode ser citado como exemplo, a estratégia utilizada pelos frigoríficos, produtores e distribuidores na diferenciação da carne *commodity*.

É importante, para determinar o tipo e a extensão da garantia associada ao certificado, a diferenciação dos diferentes tipos de certificação. Cada certificado tem uma finalidade específica, um certificado não substitui o outro, e não há incompatibilidade entre eles (SALA, 2003). No quadro 7 é apresentado um resumo das características dos diferentes tipo de certificação.

Quadro 7 – Objetivo, método de referência e exemplos dos tipos de certificação segundo: os produtos e serviços, o processo e o sistema de gestão.

<b>Tipos de certificação</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Métodos e Referências</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Produtos e serviços</b>	Assegurar que um produto ou serviço atenda a especificações pré-estabelecidas	Ensaaios com base em normas e regulamentos técnicos.	Materiais, equipamentos e produtos diversos regulamentados ou normalizados, como preservativos masculinos.
<b>Processos</b>	Assegurar que uma indústria é capaz de fabricar um produto de acordo com uma determinada especificação.	Inspeções, ensaios e auditorias do produto e do processo, incluindo instalações, controles e sistemas da qualidade, com base em normas e regulamentos técnicos.	Processos regulamentados envolvendo questões ligadas a saúde e segurança, como a observância a BPF.
<b>Sistemas de gestão</b>	Assegurar a capacidade da empresa para atender requisitos de clientes, regulamentares e de outras partes interessadas.	Auditorias do sistema de gestão com base em normas para sistemas de gestão.	Sistemas de gestão da qualidade ISO 9000 e ambiental ISO 14000.

Fonte: INMETRO, 2003.

Um sistema de certificação deve ser regulamentado institucionalmente e ser coordenado entre os agentes envolvidos, independentemente de sua natureza oficial ou privada (NASSAR, 1999). A operacionalização desse sistema envolve agentes chave, como:

- A entidade reguladora, responsável por acreditar e regulamentar o processo;
- O órgão normativo, que estabelece os padrões ou normas de referência;
- Os organismos de certificação, que realiza o processo de certificação;
- O ambiente institucional, que estimula e coordena a certificação.

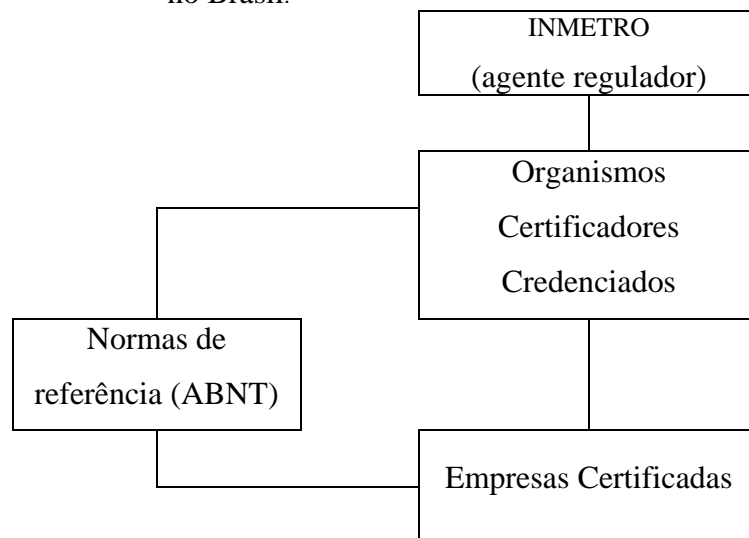
Em sistemas oficiais de certificação nacionais e internacionais, o agente regulador, o órgão normativo e os organismos de certificação são entidades independentes. Tal disposição é fundamental na garantia de maior credibilidade e isenção ao processo. Entretanto, considerando sistemas privados, muitas vezes estes três elementos estão

reunidos em uma única entidade. Uma associação de criadores que certifica a qualidade de carne de seus associados seria um exemplo desta entidade.

Nestes casos, os processos até podem ser desenvolvidos de forma cuidadosa e séria, mas como a certificação é dada pela própria entidade, o processo de avaliação pode dar margem a dúvidas quanto a conflito de interesses. Quando o sistema de certificação é estruturado neste formato ele se aproxima mais do processo de criação de marca própria.

No Brasil, as certificações de qualidade são regulamentadas pelo Sistema Brasileiro de Certificação, cujo órgão executivo é o INMETRO. Ele é o responsável por estabelecer políticas, procedimentos e fiscalizar as atividades de certificação. O INMETRO é o único órgão oficial para credenciamento de organismos de certificação, a exemplo de outros países. Esta condição é importante para assegurar a credibilidade e evitar a profusão de certificações sem qualquer respaldo legal, que apenas confundiriam os consumidores. A estrutura típica da certificação oficial da qualidade no Brasil está ilustrada na figura 7.

Figura 7 – Organograma típico na certificação oficial da qualidade no Brasil.



INMETRO-Instituto nacional de metrologia; ABNT-Associação brasileira de normas técnicas.

Fonte: Elaborado pelo autor

O Sistema Brasileiro de Certificação -SBC, integrante do SINMETRO (Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial), é o foro para estabelecimento das diretrizes e critérios gerais dos programas de certificação no país. O

INMETRO é o órgão executivo do SBC e único responsável pelo credenciamento de organismos de certificação e estabelecimento de acordos de reconhecimento oficial.

A certificação é concedida por organismos credenciados, denominados de “terceira parte”, que conduzem as avaliações de conformidade seguindo procedimentos, critérios e normas definidos pela entidade credenciadora ou acreditadora, as quais assumem papel regulador e direcionador na discussão das normas.

A conformidade é verificada a partir de normas e padrões de referência aceitos oficialmente no país. A ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas é o órgão nacional responsável pela normalização do SINMETRO, tendo autoridade para estabelecer organismos de normalização setoriais, responsáveis pelo estudo e estabelecimento das normas técnicas (INMETRO, 2004).

A certificação oficial é regulamentada pelos órgãos governamentais de cada país e possui, em muitos casos, reconhecimento internacional. A *International Accreditation Forum* (IAF) reúne os organismos de acreditação com reconhecimento mundial. O organismo responsável pela regulamentação das entidades certificadoras de cada país solicita a filiação na entidade, que concede garantia no trabalho das empresas de certificação em seu país. Assim, a entidade passa a reconhecer e oficializar a validade das certificações concedidas, dentro das especificações desejadas de cada bloco econômico ou do país de destino do produto (OYARZÚN, 2001).

O INMETRO representa a IAF no Brasil. Portanto, certificações reconhecidas por esta entidade dentro das normas internacionais são reconhecidas mundialmente. Na França, por exemplo, a entidade reconhecida pela IAF é o COFRAC – Comitê Francês de Acreditação. Acordos bilaterais e multilaterais entre estes órgãos também permitem que os certificados sejam reconhecidos e aceitos internacionalmente.

Os critérios de reconhecimento das certificações podem ser discutidos em outros foros internacionais de acreditação e credenciamento como o *Inter American Accreditation Cooperation* - IAAC, ou o *International Auditor and Training Certification Association* - IATCA, que também são credenciados na IAF (SALA, 2003).

Além das certificações oficiais (públicas), são encontradas incitativas de certificação privadas, que são normalmente regulamentadas por empresas e associações, incluindo organizações sem fins lucrativos. Cabe ressaltar que a utilização deste modelo de

certificação está em expansão no Brasil, inclusive no setor da carne bovina. O objetivo destes sistemas é mais restrito e pode abranger produtos, cadeias ou temas específicos, e ainda, podem ser utilizados na qualificação de fornecedores.

Nassar (1999) divide as certificações em duas categorias: coletivas ou internas. As coletivas são coordenadas por certificadores especializados, de adesão voluntária e abertas às empresas interessadas. Como exemplos desse tipo de certificação, o autor cita as denominações de origem controlada na França, as certificações do Café do Cerrado, as de pureza do café da Associação das Indústrias de Torrefação de Café - ABIC, as de empresa amiga da criança, como a Associação Brasileira das Indústrias de Brinquedos - ABRINQ, entre outras.

Em contrapartida, as certificações internas são coordenadas por empresas junto a seus fornecedores. Elas visam a redução de custos de transação, a melhoria na qualidade dos insumos, especialmente de produtos mais elaborados, como aqueles de alta especificidade ou de qualidade superior. Como exemplo, pode ser citada a empresa Socôco, que fornece produtos para a Nestlé, e é certificada por meio do Sistema da Qualidade Nestlé – NQS, conforme estudo de caso apresentado por Farina et al. (1999).

As certificações também podem ser classificadas em função do agente econômico que concede a certificação. No caso dela ser concedida por um organismo certificador credenciado, independente da empresa certificada ou dos seus clientes, ela é classificada como de terceira parte. Quando é concedida por uma empresa a seus fornecedores, é considerada de segunda parte. Ela é classificada de primeira parte quando é autoconcedida pelo produtor (SALA, 2003).

O estabelecimento dos diferentes tipos de certificação é importante na análise de valor junto ao consumidor, que identificará o tipo e a extensão da garantia associada ao certificado. Assim, a seleção do certificado, e mesmo o organismo certificador, tornam-se um fator estratégico para a imagem dos produtos de cada empresa. Cada tipo de certificado tem uma finalidade específica e um, não necessariamente, substitui o outro (SALA, 2003). Um resumo das principais características das modalidades de certificação está apresentado no quadro 8.

Quadro 8 – Principais características das modalidades de certificação.

<b>Tipo</b>	<b>Categoria</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Regulamentador</b>	<b>Padrões de referência</b>	<b>Certificador</b>
<b>Oficial/ pública</b>	Compulsória	Atendimento à legislação	Órgão governamental (ex. INMETRO; MAPA)	Regulamentos técnicos (legais)	Organismos certificadores credenciados – OCC's (3ª parte)
	Voluntária	Competitividade no mercado nacional ou internacional		Normas nacionais ou internacionais	
<b>Privada</b>	Coletiva	Reconhecimento no mercado nacional ou internacional	Empresas ou associações	Estabelecidos ou definidos pelo regulamentador	O regulamentador ou OCC's (3ª parte)
	Interna	Qualificação de fornecedores	Normalmente empresas		Normalmente o regulamentador (2ª parte) e OCC's.

Fonte: Sala, 2003.

Como já foi mencionada, a certificação é um processo estratégico de posicionamento no mercado. Assim, a adesão a um sistema de certificação depende do entendimento e das expectativas em relação aos benefícios associados a ela. De acordo com Nassar (1999), os benefícios variam para cada agente, podendo ser um preço diferenciado no produto, a oportunidade de abertura de novos mercados ou nichos, ou ainda, a única maneira de permanecer no mercado, como no caso de certificações compulsórias (contratuais ou legais).

O autor também considera importante o estudo apurado da relação custo/benefício da certificação, ou seja, a avaliação dos benefícios que devem compensar os custos com a certificação. Esses custos podem envolver, desde a adequação de equipamentos, instalações, processos, custos de implantação ou de adequação aos padrões de referência, a própria operacionalização e manutenção do sistema, até custos da certificação em si e sua manutenção.

A certificação permite ainda o gerenciamento do nível de qualidade dos produtos e serviços fornecidos pelas empresas participantes, garantindo ao consumidor um nível mínimo de qualidade. O certificado de qualidade, seja de produto, processo ou sistema de gestão, informando as características do produto ou as condições sob as quais ele foi

produzido, traz ao consumidor uma condição de segurança, e também abre um canal de comunicação no caso do surgimento de algum problema. Se não ocorrer, por parte da empresa, uma solução satisfatória, o consumidor insatisfeito poderá recorrer ao organismo de certificação e ao órgão credenciador.

O sucesso da certificação está fundamentado na credibilidade das instituições, na imparcialidade e adequação na definição dos padrões de referência, e na avaliação da conformidade. Neste sentido, os países têm desenvolvido instituições e mecanismos oficiais reguladores das certificações de qualidade, que assumem papel relevante, principalmente no caso de produtos relacionados à saúde e à segurança dos consumidores, como também, aqueles importantes para a economia do país.

No tocante a relevância e diversidade dos modelos de certificação realizados em todo o mundo, detalhar-se-ão, nos próximos itens, o sistema brasileiro e diferentes modelos estrangeiros para produtos da cadeia agroindustrial.

### **4.3 Sistema de certificação agroindustrial no Brasil**

No panorama agroindustrial brasileiro pode-se observar o aumento do interesse pela certificação, com crescente número de iniciativas visando à diferenciação de produtos através da certificação. Entretanto, o uso desta estratégia no país é baixo, especialmente se comparado com alguns países da Europa e outros países desenvolvidos.

Nesse sentido, agentes públicos e privados têm se preocupado em empreender esforços na promoção da certificação e no desenvolvimento da qualidade de produtos nacionais. No quadro 9 são apresentados exemplos dos sistemas de certificação de produtos agroindustriais no Brasil.



Quadro 9 - Sistemas de certificação de produtos agroindustriais no Brasil.

<b>Público</b>	<b>Privado</b>		<b>Público-privado</b>
<p>SIF – Sistema de Inspeção Federal</p> <p>SISBOV – Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Origem Bovina e Bubalina</p> <p>CFO - Certificado Fitosanitário de Origem</p>	<p><b>Coletivos</b></p> <p>Associações de Produtores (ex. Programa qualidade Nelore natural)*</p> <p>Associação dos Distribuidores (ex. Eurepgap)</p> <p>Associação de Indústrias (ex. Programa de qualidade do café)</p>	<p><b>Individual</b></p> <p>Programa de Garantia de Origem Carrefour</p> <p>Sistema da Qualidade Nestlé</p>	<p>Certificação de Produtos Orgânicos</p> <p>Certificação de Comércio justo e Solidário</p> <p>Certificações de Origem</p> <p>PIF – Programa Integrado de Frutas</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

O Serviço de Inspeção Federal - SIF, o Programa de Qualidade Nelore Natural - PQNN, a Garantia de Origem Carrefour, a Certificação de Orgânicos e o Euro Retailer Produce Working Group Good Agricultural Practice – EUREPGAP, serão estudados de forma profunda posteriormente

No quadro 10 são apresentados estes e outros sistemas relevantes à atividade pecuária brasileira.

Quadro 10 – Relação descritiva de sistemas de certificação importantes na atividade pecuária Brasileira.

<b>Sistema</b>	<b>Tipo/Categoria</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Regulamentador</b>	<b>Padrões de Referência</b>	<b>Certificador</b>
<b>SIF</b>	Oficial/Compulsória	Atendimento à legislação	MAPA	Regulamentos técnicos (legais)	Agentes do DIPOA
<b>SISBOV</b>	Oficial/Compulsória	Atendimento à legislação	MAPA	Regulamentos técnicos (legais)	Empresas Credenciadas (3ª parte)
<b>Nelore Natural*</b>	Privado/Coletivo	Diferenciação e Reconhecimento no mercado nacional	ACNB	Estabelecidos ou definidos pelo regulamentador	O regulamentador (2ª parte)
<b>Garantia de Origem Carrefour</b>	Privado/Interna	Qualificação de fornecedores	Empresa (Carrefour)	Estabelecidos ou definidos pelo regulamentador	Normalmente o regulamentador (2ª parte) e OCC's.
<b>EUREPGAP</b>	Privado/Coletivo	Qualificação de fornecedores	Associação Supermercados	Estabelecidos ou definidos pelo regulamentador	O regulamentador ou OCC's (3ª parte)
<b>Certificação Orgânicos</b>	Privado/Coletivo/Interno	Diferenciação e Reconhecimento no mercado nacional ou internacional	Empresas ou Associações	Estabelecidos ou definidos pelo regulamentador	O regulamentador ou OCC's (3ª parte)

\*Marca coletiva que inicialmente era um sistema de certificação.

Fonte: Elaborado pelo autor

### 4.3.1 Sistema de Inspeção Oficial

O sistema público de certificação de produtos alimentícios está relacionado a aspectos sanitários. O Sistema de Inspeção Sanitária Oficial é um programa sob controle Federal do Ministério da Agricultura, Abastecimento e Pecuária, responsável pelo controle de produtos de origem animal (MAPA, 2006).

Entretanto, com a necessidade da melhora do controle sanitário do rebanho nacional, principalmente devido ao elevado nível de informalidade no abate e ao número insuficiente de pontos controladores, o sistema foi, a partir de 1989, desmembrado em três níveis de atuação de poder: o federal, o estadual e o municipal (BÁNKUTI, 2002).

O SIF é o sistema federal e será apresentado como caso de estudo, mas com a descentralização da inspeção foram criados então, os Sistemas de Inspeção Estadual, em se tratando do Estado de São Paulo, foi organizado o Sistema de Inspeção do Estado de São Paulo - SISP, que permite a comercialização no âmbito Estadual, e o sistema nos municípios (Sistema de Inspeção Municipal - SIM), que autoriza o controle da inspeção sanitária pelos municípios. Assim cabe uma breve explanação dos sistemas estadual e municipal.

Como já comentado, com a intenção de se agilizar o processo e baratear os custos, o sistema de certificação sanitária sofreu desmembramento nas instâncias federal, estadual e municipal. O SISP, particularmente, não exige a presença de um agente externo fiscalizador, além de não haver as exigências relativas ao número de funcionários na fiscalização das carcaças. Neste sistema, observa-se grande variação das características de inspeção e da autonomia dos fiscais, como também da realização ou não da inspeção. Tais variações decorrem da falta de alinhamento dos funcionários contratados pelo proprietário do frigorífico ou matadouro em relação aos contratados por seus concorrentes (BUAINAIN; BATALHA, 2006).

Segundo Mathias (1999) e Pigatto (2001), o sistema de inspeção estadual está mais vinculado a abatedouros de menor porte, principalmente devido a menor burocracia e menores custos de manutenção, quando comparados àqueles que utilizam o SIF. Os autores constataram que algumas plantas de abatedouros não aprovadas pelo SIF obtiveram o aceite no sistema estadual, embora a legislação sanitária estadual e federal seja a mesma. Em

última análise, a maior flexibilidade do sistema de fiscalização estadual pode traduzir-se em menor rigor no controle sanitário. Tal conclusão é compartilhada pelas grandes redes de supermercado, que priorizam, por isso, a aquisição de carnes certificadas pelo SIF.

O Sistema de Inspeção Municipal (SIM) é mais facilmente condicionado pelas práticas políticas locais, sendo, portanto, difícil uma conclusão precisa sobre a atuação dos envolvidos na fiscalização de carnes. Muitos autores, entre eles, Pigatto (2001), Mathias (1999) e Silva e Batalha (2000), afirmam que se trata de situação bastante delicada, considerando que os animais destinados ao abate, bem como as condições de abate, as condições sanitárias e de inspeção, não ocorrem de forma eficiente; sendo esses estabelecimentos relacionados estreitamente aos abatedouros clandestinos.

Um breve comparativo dos pontos positivos e negativos, assim como, um resumo das características dos sistemas de inspeção, de certificação e do abate clandestino, estão apresentados no quadro 11.

Quadro 11 – Comparativo dos aspectos positivos e negativos e resumo das características dos sistemas de inspeção, de certificação e do abate clandestino no Brasil.

<b>Sistema de Inspeção</b>	<b>Características</b>	<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Aspectos Negativos</b>
<b>SIF</b>	Autoriza a comercialização de carnes para o exterior e para todo o território nacional	Maior credibilidade no mercado interno (Grandes redes varejistas dão preferência ao SIF em relação aos sistemas estaduais)	Maiores custos de implantação e burocracia
<b>SIE</b>	Permite a comercialização de carnes apenas dentro dos limites do Estado	Menores custos de implantação se comparados ao SIF e crescentemente ganha credibilidade – no caso do SIE	Impossibilidade de exploração do mercado externo e de outros estados. Descrédito mediante alguns segmentos de mercado
<b>SIM</b>	Contempla a comercialização de carnes somente dentro dos limites do município sede do abatedouro	Alternativa para pequenos e/ou produtores locais	Vinculo com poderes públicos locais e associação com práticas clandestinas de abate
<b>Clandestino</b>	Ilegal, portanto, não circunscritos a fronteiras político administrativas	Preço aproximadamente 30% inferior se comparado com abates legais	Diversos problemas de ordem político sociais. Não existe padronização e qualidade de produto

Fonte: Bankuti & Azevedo (2004).

#### 4.3.2 Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Origem Bovina e Bubalina - SISBOV

Usualmente, os sistemas públicos de certificação estão relacionados com a segurança do alimento. Entretanto, foram criados, alguns sistemas relacionados à certificação de origem. O Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Origem Bovina e Bubalina – SISBOV é um exemplo desse tipo de sistema. Ele tem a responsabilidade de garantir a origem de bovinos e bubalinos (MAPA, 2006).

O SISBOV foi criado com a publicação da Instrução Normativa n.º 1/2002 de 09/01/2002, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Ele é um sistema nacional de rastreabilidade e certificação de origem, criado principalmente em resposta às exigências europeias. O SISBOV tem, ao longo da sua criação, passado por uma série de ajustes e modificações em sua estrutura de funcionamento, e é utilizado para atender, pelo menos, cinco propósitos distintos, a saber (LIMA et al., 2006):

- Requisitos específicos para exportação;
- Ferramenta para melhoria da qualidade do produto;
- Estratégia de diferenciação do produto;
- Instrumentos para a gestão dos rebanhos;
- Suporte a coordenação da cadeia produtiva.

Segundo Lirani (2002), a introdução desse sistema foi acompanhada de falta de informação ou de informações imprecisas, que trouxeram dúvidas e incertezas para a cadeia produtiva da carne bovina. Este fato gerou enormes dificuldades na sua implementação. Até a regulamentação do processo de rastreabilidade, a divulgação dele ficou, praticamente, a cargo das empresas comerciais que vincularam a rastreabilidade a seus produtos. Assim, durante certo período o processo foi entendido, para preocupação dos pecuaristas, como semelhante àqueles denominados “*brincagem*” ou “*chipagem*”.

O sistema de certificação de origem está em processo gradual de implantação e adequação. Produtores e frigoríficos encontram, ainda, pontos falhos que precisam ser melhorados. O valor pago pelo animal rastreado, a dificuldade de capacitar mão-de-obra e a necessidade de equipamentos eletrônicos, como computadores, são apontados, pelos

pecuaristas, como fatores que dificultam a instalação do sistema. Por outro lado, os frigoríficos reclamam a baixa oferta de animais rastreados (LIMA et al., 2006).

Segundo Lima et al. (2006), um ponto falho relevante do SISBOV diz respeito a Instrução Normativa Nº. 21 de Abril de 2004. Ela determina que a responsabilidade da comunicação à certificadora sobre os animais encaminhados para o abate é do produtor. Tal medida é pouco prática, pois os frigoríficos que operam com animais rastreados possuem sistemas informatizados, sendo muito mais fácil fazer com que eles repassassem ao SISBOV as informações acerca dos animais abatidos. Além disso, a fiscalização dos frigoríficos que são em menor número e já sofrem a fiscalização sanitária é uma manobra simples, ao passo que, a verificação de dados provindos de milhares de produtores demanda esforço muito maior. Pode-se acrescentar, ainda, a possibilidade do cruzamento de informações fornecidas pelos produtores e frigoríficos melhorando o controle dos animais rastreados. Esta medida, se implantada, poderia eliminar em grande parte os problemas diagnosticados em auditorias, que detectam que muitos animais considerados vivos, já foram abatidos, demonstrando assim, que nem todas as movimentações são registradas na Base Nacional de Dados (BND).

No quadro 12 é apresentado um resumo dos pontos positivos e negativos do SISBOV.

Quadro - 12 Características, pontos positivos e negativos do Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Origem Bovina e Bubalina – SISBOV.

Sistema	Características	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
SISBOV	Rastreabilidade e certificação de origem	Motiva a participação do pequeno produtor	Não se preocupa com a qualidade apenas com a origem
		Facilita e incentiva a gestão das fazendas	Faltam padronizações e regras operacionais
		Facilita a padronização de informações em nível de Brasil	Falta integração das certificadoras
		Conta com uma rede de certificadoras	Não regulamenta o registro individual do animal na propriedade
		Pode ser uma estratégia de diferenciação e competitividade	Produtor é responsável de informar ao ministério os animais abatidos

Fonte: Adaptado de Lirani (2002) e Lima et al. (2006)

#### 4.3.3 Sistema Euro Retailer Produce Working Group / Good Agricultural Practice - EUREPGAP

Os sistemas privados, de maneira geral, referem-se principalmente às iniciativas de diferenciação de produto calcadas na busca de certificados ou selos de qualidade, além do desenvolvimento de marcas. A certificação de café é um dos casos mais antigos de selos agroindustriais no Brasil. O Programa do Selo de Pureza foi criado pela Associação Brasileira da Indústria do Café - ABIC –, em 1989. Esta foi a primeira iniciativa da entidade para impulsionar o consumo através da melhoria da qualidade (ABIC, 2006).



Recentemente, a certificação pelo *Euro Retailer Produce Working Group / Good Agricultural Practice* – EUREPGAP, ganhou destaque devido a exigência dos distribuidores europeus em garantir a qualidade dos produtos por eles comercializados.

A certificação EUREPGAP é um sistema de gestão da qualidade, com a finalidade de melhorar os padrões dos produtos da indústria alimentícia. Originou-se na Alemanha em 1997, como uma iniciativa dos comerciantes varejistas e supermercados europeus, tendo por sigla a fusão de dois conceitos (EUREP – *Euro Retailer Produce Working Group/ GAP* – *Good Agricultural Practice*). Mais especificamente, trata-se de um modelo de certificação, baseado em boas práticas agrícolas, aplicadas à produção de frutas, vegetais frescos, flores e carne. Esse modelo tem por base o estabelecimento de processo de gestão ambiental na garantia do uso e manuseio adequados de defensivos agrícolas, a preocupação com a gestão ocupacional, visando redução e controle dos perigos e riscos que os trabalhadores rurais estão sujeitos, e no estabelecimento de um sistema de gestão de qualidade no processo produtivo. (EUREPGAP, 2006).

Segundo Pallet et al. (2002), o padrão EUREPGAP foi constituído com base nos princípios de prevenção e análise de risco (APPCC), na agricultura sustentável, no Manejo Integrado de Pragas (MIP) e na tecnologia aplicada no campo (agricultura de precisão). O padrão proporciona acesso facilitado dos produtos certificados ao mercado externo, além da promoção intrínseca ao selo. No Brasil, poucas empresas estão acreditadas pelo INMETRO para a certificação EUREPGAP. Até o ano de 2002, apenas uma empresa era acreditada na realização do processo de certificação, atualmente outras empresas atuam neste processo. Neste período, o processo de certificação de produtos como manga, limão, maçã, caqui e kiwi já estava em andamento, porém, havia ainda uma enorme deficiência de profissionais capacitados, ocorrendo uma demora de quatro meses a três anos na emissão do certificado. A partir da conquista da certificação, auditorias semestrais são realizadas.

Na cadeia da pecuária de corte, o Frigorífico Marfrig organizou um grupo de produtores para receber o credenciamento do selo EUREPGAP. O processo liderado pelo frigorífico configurou-se, a princípio, como uma operação de risco entre a empresa e os pecuaristas. Como a idéia do frigorífico é conquistar um novo mercado, ele em um primeiro momento se comprometeu a pagar, para os pecuaristas, a certificação feita pela EUREPGAP (CONCEIÇÃO; BARROS, 2006).

#### **4.3.4 Sistema Garantia de Origem Carrefour**

A rede Carrefour desenvolveu o selo “Garantia de Origem Carrefour”, que pode ser uma ferramenta de diferenciação importante nas relações entre clientes, o Carrefour e os produtores. Para que um fornecedor possa inscrever seus produtos nessa norma de qualidade, ele deve responder a uma série de exigências, desenvolvendo sua produção de forma a satisfazer as regras da rede varejista e, conseqüentemente, as necessidades dos clientes. Esse certificado refere-se às características de sabor, salubridade, aspecto, produção ecológica e socialmente correta (PALLET et al., 2002).

O processo de certificação do Grupo Carrefour é considerado um dos mais elaborados no país. A rede varejista desenvolve um rigoroso programa de certificação da carne vermelha por ele comercializada. Nesse programa existem controles que vão desde insumos utilizados, práticas de manejo, até o padrão de acabamento dos animais. Em todo abate e durante a produção os técnicos do Grupo Carrefour acompanham os produtores, assegurando a qualidade da certificação.

É interessante ressaltar que a medida que os benefícios da certificação são capturados pelo Grupo Carrefour, internaliza-se o ganho advindo da confiabilidade que a marca construiu ao longo de sua existência. Entretanto, os pecuaristas mesmo que durante o ciclo produtivo tenham seguido os procedimentos exigidos pelo padrão Carrefour, não necessariamente receberão preço acima do mercado. Se, por exemplo, o acabamento do animal não estiver dentro dos padrões, ele não receberá prêmio adicional pelo produto (CONCEIÇÃO; BARROS, 2006).

#### **4.3.5 Sistema certificação orgânica**

A agricultura orgânica determina como fundamento básico o respeito ao meio ambiente. A produção sob as regras da agricultura orgânica tem como objetivo o fortalecimento dos processos biológicos por meio de diversificação e rotação de culturas,

pela fertilização com adubos orgânicos, pelo controle biológico de pragas e policultura. Inclui-se ainda nesse processo, a interação da agricultura com a criação de animais, com correta relação do solo e a criação animal. As particularidades da agricultura orgânica podem ser mais bem compreendidas a partir da seguinte citação: “deve ser produzido em uma propriedade que funcione como um *organismo*, com funções e interações completamente diferentes da agricultura convencional” (CARMO, 1999).

Apesar da agricultura orgânica ter surgido na década de 1920, a partir da chamada agricultura alternativa, apenas na década de 1970 o movimento iniciou-se no Brasil. A agricultura alternativa baseava-se em quatro vertentes: biodinâmica, orgânica, biológica e natural. O objetivo de desenvolver uma agricultura ecologicamente correta, equilibrada, socialmente justa, além de economicamente viável é o elo comum entre as vertentes (EHLERS, 1999).

A certificação de produtos orgânicos no Brasil surgiu informalmente, a partir do trabalho e da filosofia de ONGs (associações e cooperativas de produtores e consumidores). Essas entidades estabeleceram normas internas próprias para a produção e comercialização, e criaram selos que garantissem a qualidade de seus produtos.

Posteriormente, com o crescimento da atividade e com a intenção da exportação dos produtos, surgiu a necessidade da certificação por instituições de reconhecimento internacional. Para que isso fosse possível, os processos de produção, beneficiamento, armazenamento e transporte teriam que obedecer os padrões internacionais.

Assim, a certificação de produtos orgânicos no Brasil teve início a partir da organização de uma Cooperativa de Consumidores no Rio Grande do Sul (Coolméia), que ocorreu em 1978. Em 1990, o Instituto Biodinâmico (IBD), que hoje é o mais importante certificador orgânico brasileiro, foi o primeiro órgão certificador com reconhecimento internacional, realizando, nessa época, primeira exportação de produtos com sua certificação (PALLET et al, 2002).

Em 1995, o Governo Federal instituiu o Comitê Nacional de Produtos Orgânicos - CNPO, Ele era composto de forma equitativa por representantes do Governo e Organizações Não-Governamentais (ONG), que atuam com agricultura ecológica. Fazem parte do CNPO representantes de ONGs das cinco regiões do país, do Ministério da

Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), do Ministério do Meio Ambiente (MMA) e de Universidades.

Com o intuito de regulamentar o setor, em maio de 1999, o MAPA publicou a Instrução Normativa nº 007/99, que passou a vigorar com o objetivo de estabelecer normas disciplinares de produção, tipificação, processamento, envase, distribuição, identificação e certificação de qualidade para produtos orgânicos de origem animal e vegetal. Os procedimentos constantes na referida Instrução estão de acordo com os praticados internacionalmente (BNDES, 2002).

Essas iniciativas surgiram em resposta às exigências de alguns países como o Japão e a Comunidade Européia, que passaram a condicionar a importação de alimentos a existência de certificação de qualidade ambiental. Esta medida foi uma modalidade de barreira não tarifária imposta pelos países importadores.

Posteriormente à publicação da Normativa, foi criado o Colegiado Nacional de Agricultura Orgânica e também colegiados estaduais. Cada colegiado, coordenado pelo MAPA, é composto de dez membros, sendo cinco representantes de órgãos governamentais e cinco de órgãos não-governamentais.

Cada colegiado tem como atribuições principais: o credenciamento de instituições certificadoras, a coordenação, a supervisão e a fiscalização das atividades dos colegiados estaduais e do distrito federal. Os colegiados nacional e estadual têm como função assessorar e acompanhar a implementação de normas e padrões nacionais, para a produção orgânica de alimentos ou matéria-prima de origem vegetal e/ou animal (BNDES, 2002).

Atualmente além das atividades originais os Colegiados estão em processo de debate do projeto de lei que visa regulamentar o setor.

O Brasil possui um mercado de produtos orgânicos em pleno desenvolvimento. Conta-se hoje com um total de dezessete empresas certificadoras de produtos orgânicos, sendo onze nacionais e seis estrangeiras. Dentre elas, nove possuem reconhecimento internacional e outras buscam esse reconhecimento junto a entidades como a *International Federation of Organic Agriculture Moviments* - IFOAM, a *Sekretariat vom Deutschen Akkreditierungsrat* – DAR e a *Raad Voor Accrditatie* - RVA (PALLET et al, 2002; PLANETA ORGÂNICO, 2007).

O mercado de produtos orgânicos no Brasil está em expansão. De acordo com pesquisa desenvolvida pelo BNDES, o Brasil já exporta vários produtos como a soja, café, açúcar, cacau, castanha-de-caju, suco concentrado de laranja, óleo de palmeira, manga, melão, uva, derivados de banana, fécula de mandioca, feijão, gergelim, especiarias (canela, cravo-da-índia, pimenta-do-reino e guaraná), óleos essenciais (utilizados como essências no preparo de sorvetes, perfumes, bolo) e também a cachaça e a carne de aves e bovina, segundo algumas certificadoras (BNDES, 2002). A relação das importantes empresas certificadoras brasileiras está apresentada no quadro 13.

Quadro 13 – Relação de empresas certificadoras no Brasil.

<b>Certificadora</b>	<b>País de Origem</b>	<b>Localidade</b>	<b>Norma Reconhecida</b>	<b>Acreditação</b>
1- AAO	Brasil	São Paulo	Nacional	
2- Coolméia	Brasil	Porto Alegre	Nacional	
3- APAN	Brasil	São Paulo	Nacional	
4- ANC	Brasil	Campinas	Nacional	
5- ABIO	Brasil	Rio de Janeiro - RJ	Nacional	
6- Chão VIVO	Brasil	Espírito Santo - ES	Nacional	
7- Instituto Biodinâmico (IBD)*	Brasil	Botucatu - SP	Internacional	DAR, IFOAM
8- Fundação Mokiti Okada (FMO)*	Brasil	Rio Claro - SP	Japão	
9- ECOCERT*	França	Porto Alegre - RS	Internacional	COFRAC
10- BCS Oko-Garantie*	Alemanha	Piracicaba - SP	Internacional	DAR, IFOAM
11-Farm Verified Organic (FVO)*	EUA	Recife - PE	Internacional	IFOAM
12- SKAL International*	Holanda	São Paulo - SP	Internacional	RVA
13- IMO Control*	Suiça	São Paulo - SP	Internacional	IFOAM
14- OIA Brasil*	Argentina	São Paulo - SP	Internacional	IFOAM
15- TEPAR	Brasil	Curitiba – PR	Internacional	IAF
16- Minas Orgânica	Brasil	Belo Horizonte – MG	Nacional	
17- ACS Amazônia	Brasi	Rio Branco	Nacional	

Fonte: Adaptado de Pallet et al. (2002) e Planeta Orgânico (2007).

Apesar do Estado nos últimos anos estar mais atuante no estabelecimento de regulamentações que garantem a autenticidade dos produtos orgânicos, esse seguimento de mercado apresenta-se deficiente, em construção, caracterizado por falta de recursos e dificuldade na fiscalização, quando comparado a outros países (FARINA et al, 2002).

Estudos realizados em 2002, Farina et al (2002) evidenciaram que além do crescimento significativo, nos últimos anos, de organizações certificadoras, empresas e associações de interesse privado, houve também o aumento do número de canais de distribuição, os quais passaram a pressionar a oferta. Entretanto, aliado ao ambiente institucional deficiente, a sinalização de lucros extra-econômicos deixa o mercado vulnerável a ações oportunistas, em decorrência das fortes assimetrias de informações entre compradores e vendedores, que caracterizam esse seguimento.

#### **4.3.6 Outros sistemas de certificação importantes**

A Certificação fitossanitária de origem - CFO, que garante a procedência de sementes e mudas, é um exemplo de outro sistema de certificação público existente no Brasil (MAPA, 2006).

Os sistemas privados de certificação estão envolvidos, principalmente, com as iniciativas de diferenciação de produto, visando sua qualidade. A certificação de café é um dos casos mais antigos de selos agroindustriais no Brasil. Em 1989, o Programa do Selo de Pureza foi criado pela Associação Brasileira da Indústria do Café – ABIC. Essa foi a primeira iniciativa da entidade para impulsionar, através da melhoria da qualidade, o consumo do café. Em 2004, a associação deu início a uma segunda iniciativa, que foi a criação e o lançamento do Programa de Qualidade do Café - PQC (ABIC 2006).

Outro importante sistema de certificação é o público-privado, em que ocorre parceria entre entidades públicas e privadas. Neste sentido, pode-se destacar o programa Produção Integrada de Frutas - PIF, que é controlado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Essa associação de entidades se fundamenta na proposição da utilização de métodos ecologicamente seguros, na rastreabilidade e na qualidade das frutas.

O sistema PIF foi instituído através da Instrução Normativo MAPA/SDC de 20 de setembro de 2001. Esse sistema permite a adesão voluntária dos produtores, tendo como meta final a obtenção de fruta segura, isenta de resíduos prejudiciais à saúde humana e de alta qualidade. O conteúdo legal do programa foi desenvolvido pelo MAPA em parceria com o INMETRO, e é composto por diretrizes e normas técnicas gerais, regimento interno das comissões técnicas, conceitos, definições e, por fim, pelo regulamento de avaliação de conformidade (ANDRIGUETO et al., 2006).

#### **4.4 Sistema de certificação agroindustrial na França e na Europa**

É considerada como histórica a utilização, na França, da qualidade como estratégia de venda. Durante o reinado do rei Luis XIV, por volta do ano 1664, o ministro Colbert, numa alusão à importância da qualidade dizia: *“se nossas fábricas impõem força no cuidado com a qualidade superior de nossos produtos os estrangeiros se encontrarão felizes em se abastecerem na França”* (PONS, 2001).

Além da preocupação com a qualidade, os franceses iniciaram no século XX a utilização de certificações para produtos agroalimentares. Mais precisamente em 1930, o governo da França regulamentou o controle de denominação de origem para um determinado tipo de vinho e para destilados de uva. Tal fato se deu devido a crescente preocupação dos consumidores com a segurança alimentar, a autenticidade e a origem dos produtos. Posteriormente, em 1960, foi criado o selo *Label Rouge*, cujo objetivo era reforçar as exigências técnicas das produções de qualidade superior, com o intuito de proteger a pequena agricultura dos sistemas industriais de produção.

A etapa seguinte foi a criação, no início dos anos 80, do selo oficial de agricultura biológica, satisfazendo, assim, as exigências ambientais do consumidor. Mais recentemente, foi criada a certificação de conformidade, que permite ampliar o processo de qualidade para diversas produções, generalizando, desta maneira, as experiências dos primeiros produtores (BALIÉ, 2001).



O selo oficial de agricultura biológica é fundamentado em padrões de referência, que estabelecem características de qualidade dos produtos e critérios para a presença de ingredientes, e para os processos de produção, distribuição e rotulagem, entre outros. Estes padrões são denominados na França de *cahiers de charge*.

Os *cahiers de charge* normalmente são estabelecidos pelos grupos interessados e depois submetidos a aprovação governamental. Definidos os padrões, as certificações são concedidas e monitoradas por entidades certificadoras, credenciadas pelo governo (Ministère de l'Agriculture et de la Pêche – MAP) ou pelo agente coordenador da certificação (MAP, 2007).

Na França, o movimento para certificação da qualidade agroalimentar envolve um forte aparato governamental e privado. Na esfera governamental, convivem o *Institut National d'Appellation d'Origine* - INAO, que controla as certificações de “Denominação de Origem” ou *Appellation d'Origine Controlée* (AOC), e o Ministério da Agricultura e da Pesca. O Ministério da Agricultura e da Pesca, administra um sistema de garantias oficiais de qualidade, ligado a um conjunto de selos denominado *Signes de Qualité*, que abrange os selos *Label Rouge*, Agricultura Biológica e Certificação da Qualidade, além de participar do estabelecimento de outros selos europeus.

Com a efetivação da Comunidade Européia e o crescimento do comércio internacional, vários tipos de selos e certificados de qualidade específicos para produtos agroalimentares têm sido estabelecidos em diversos países do mundo. Este movimento sofre a influência, também, do forte crescimento das certificações de qualidade ISO 9000 e da evolução e disseminação de conceitos e metodologias para gerenciamento da qualidade nos setores econômicos em geral.

Assim, visando padronizar os tipos de selo entre os países da EU, existe além dos sistemas nacionais, uma regulamentação comum para toda a Comunidade Européia, com a presença de quatro tipos de selos: o Denominação de Origem Protegida - DOP ; o Indicação Geográfica Protegida - IGP e o Especialização Tradicional Garantida – ETG. Mais recentemente foi criado o quarto selo, que é o de Modo de Produção Biológico, que abrange centenas de produtos de diversos países.

A política de qualidade da União Européia em relação à agricultura tem como objetivo estimular a diversificação da produção agrícola e a proteção dos consumidores e

produtores contra a adulteração e falsificação de produtos. Para tanto, utiliza-se da experiência e tradição francesas na certificação de produtos agroindustriais. O quadro 14 apresenta os principais certificados de qualidade da Europa.

Quadro 14 - Principais selos e certificados da qualidade da Europa

<b>País ou região</b>	<b>Selos ou certificados</b>	<b>Regulamentação</b>	<b>Objetivo e abrangência</b>
<b>França</b>	Label Rouge	Oficial – Ministério da Agricultura e da Pesca	Qualidade superior do alimento em toda a cadeia produtiva
	Agricultura Biológica		Produção biológica
	AQC – Atout Qualité Certifiée		Conformidade do produto a padrões de qualidade
	AOC – Appellation d’Origine Controlée		Qualidade do produto vinculada a especificidades da região de origem.
<b>União Européia</b>	DOP – Denominação de Origem Protegida	Oficial – Comissão Europeia da Agricultura	Qualidade do produto vinculada à região de origem e métodos de produção, transformação e preparo que devem ser realizados numa determinada região com métodos reconhecidos e constatados.
	IGP – Indicação Geográfica Protegida		Qualidade do produto vinculada a especificidades da região de origem, de forma menos restrita que a DOP.
	ETG – Especialidade Tradicional Garantida		Qualidade do produto vinculada a métodos de produção tradicionais
	Agricultura Biológica		Produção Biológica

Fonte: Adaptado de Sala (2003).

Após a apresentação dos certificados oficiais serão salientadas as principais características deles, iniciando-se pelos certificados franceses. Na figura 8 é apresentada a representação gráfica dos selos franceses.



Figura 8 – Representação gráfica dos selos franceses Label Rouge, L'agriculture biologique e Certification de Conformité.

Fonte: INAO (2007)

### A) *Label Rouge*

O selo vermelho (*Label rouge*) de qualidade superior ou *premium* foi criado em 1960, através da lei de Orientação Agrícola. O produto que apresenta este selo se distingue de seus similares por suas condições de produção ou fabricação, que lhe outorgam uma diferença cumulativa, percebida pelo consumidor por suas características de sabor e apresentação diferenciadas (OYARZUN, 2001). O conjunto distinto de qualidades e características específicas está fixado nas normas *cahier des charges*, que estabelecem o nível de qualidade superior (BAILE, 2001).

O selo *Label Rouge* é uma marca coletiva, de propriedade do ministério da agricultura e pesca, que por lei pode ser utilizada por todos os produtos e produtores que atendam aos requisitos da certificação. Em 2007, aproximadamente 500 produtos apresentaram o selo *Label* homologado, onde os produtos mais representativos foram as carnes, frutas e produtos lácteos. No mesmo ano, o mercado de produtos com este selo movimentou 1,4 milhão de euros apresentando mais de cinquenta mil produtores envolvidos no processo.

## **B) *Atout Qualité Certifiée* – AQC**

O *Atout Qualité Certifiée* de certificação de conformidade foi criado em 1989 e colocado em prática através de decreto publicado em setembro de 1990.

Este certificado garante que o produto está em conformidade com características específicas ou condições estabelecidas e relacionadas à produção, transformação ou acondicionamento. Os produtos que recebem este selo são de qualidade distinta, portanto, no seu rótulo há discriminação e detalhes das características certificadas. O selo atesta que o produto responde a critérios de qualidade significativos, objetivos, mensuráveis, rastreáveis e valorizados. Assim, cada produto responde às suas próprias exigências de qualidade dadas pelas características de conformidade certificadas e que estão presentes nos produtos, como as características organolépticas ou físico-químicas ou até mesmo em relação às normas de manufatura (OYARZUN, 2001).

## **C) Agricultura Biológica - AB**

O selo Agricultura biológica garante que o alimento fresco ou processado foi obtido mediante técnicas de produção que privilegiam o equilíbrio do meio-ambiente. A agricultura biológica ou ecológica consiste no uso de métodos de cultivo ou criação que respeitam o equilíbrio dos recursos naturais e excluem o uso de fertilizantes e pesticidas químicos.

Na França, a agricultura biológica nasceu nos anos 1960, por uma reação conjunta de produtores e consumidores preocupados com os rumos que a agricultura industrial vinha tomando e preocupados, também, com o meio ambiente e a obtenção de alimentos mais seguros.

O certificado Agricultura Biológica surgiu no cenário europeu em 1991, a partir da regulamentação CEE nº 2092/91, para as produções vegetais.

Posteriormente, em 1999, com a CEE nº 1804/99 houve a regulamentação da produção de animais biológicos, que, particularmente, na França, segue uma série de condições complementares para produtos de origem animal (OYARZUN, 2001).

#### **D) *Appellation d'origine Controlée* – AOC**

O selo de denominação de origem protegida é regulamentado pelo Instituto Nacional de Denominação de Origem - INAO.

Neste selo, o nome do país ou da região de produção é utilizado para designar um produto originário de determinado local, e cuja qualidade ou características são devidas exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico onde ele é produzido, incluindo seus fatores naturais e humanos.

O conceito de denominação de origem foi criado na França em 1935, para ser utilizado em vinhos. Na mesma época, foi criado o INAO, cujo papel é regulamentar o certificado e realizar o controle e a proteção destas denominações de origem.

A partir do sucesso obtido por estas certificações em relação aos vinhos, o trabalho foi expandido, com o desenvolvimento de normas para os queijos, em 1960. Em 1990 houve nova expansão, alcançando todo o conjunto de produtos agroalimentares.

Após a apresentação dos selos oficiais franceses, cabe apresentar, devido a sua importância, que os objetivos dos selos da comunidade Européia estão no quadro 14. Na figura 9, são apresentadas as representações gráficas dos selos da Comunidade Européia.

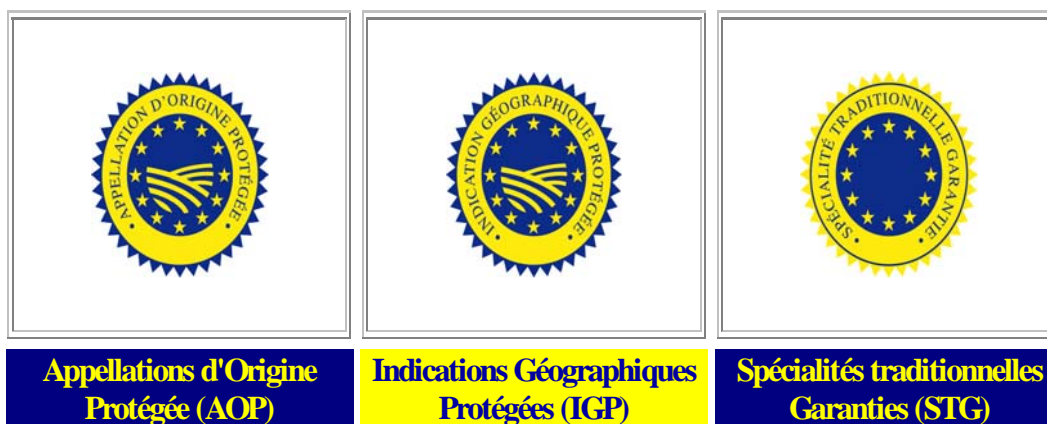


Figura 9 – Representação gráfica dos selos da Comunidade Europeia.

Fonte: INAO (2007)

Para o fechamento desse capítulo, vale mais uma vez ressaltar, pois o tema já foi abordado anteriormente, a existência de modelos diversos de certificações. Essas certificações podem ser regulamentadas oficialmente ou por instituições privadas e podem ter natureza específica. Um bom exemplo são os programas de qualidade pertencentes a rede de supermercados como Carrefour e Pomodès, na França. Estes sistemas são regulados por mecanismos próprios, muitas vezes seguindo um modelo similar aos sistemas oficiais.

A credibilidade destes sistemas está, em geral, muito vinculada à reputação do órgão regulador, fato relevante para o caso dos programas criados por supermercados que atuam tanto como certificador como regulamentador do sistema, estabelecendo as próprias normas de referência e os procedimentos e critérios de certificação.

## **5 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA PECUÁRIA DE CORTE**

O segmento da carne bovina no Brasil apresenta importância e dimensão econômica de extrema expressividade. Aproximadamente, 80% dos bovinos do território nacional têm aptidão ou são criados para corte (ELZO; BORJAS, 2004). É a atividade de maior extensão territorial, ocupando dois de cada três hectares em produção, perfazendo um total de dois milhões de propriedades rurais (FAVA NEVES, 2003). A carne bovina é também uma das carnes mais consumidas no país, estando à frente da suína, mas apresentou perda de mercado para as carnes de aves nos últimos anos (ANUALPEC, 2006).

Neste capítulo, será apresentada a evolução do rebanho bovino brasileiro, bem como o comportamento da produção de carne e destino final do produto, englobando ainda, as análises de consumo, de exportações e de importações ocorridas nos últimos anos.

Serão discutidas, também, as recentes tentativas de diferenciação de produtos através de atributos de qualidade, da coordenação da cadeia produtiva a partir de alianças mercadológicas e as principais dificuldades do setor.

### **5.1 Panorama do rebanho de corte brasileiro**

Segundo dados do Anuário da Pecuária Brasileira -ANUALPEC, de 2006, embora o rebanho bovino brasileiro não seja o maior do mundo em número de bovinos, contando com 166 milhões de animais, ficando atrás apenas do rebanho indiano, que possui cerca de 336,9 milhões de animais, o Brasil é o país que possui o maior rebanho comercial, produzindo 7,4 milhões de toneladas de equivalente carcaça, o que representa 14% do total de carne bovina produzida no mundo.

Todo esse volume de produção ocorre devido às condições privilegiadas para a produção pecuária que nosso país apresenta, tais como, grande diversidade climática e extensão territorial, características edafoclimáticas, utilização de raças bem adaptadas aos trópicos, além da vocação do criador. Ressalta-se também que todas as fases dessa

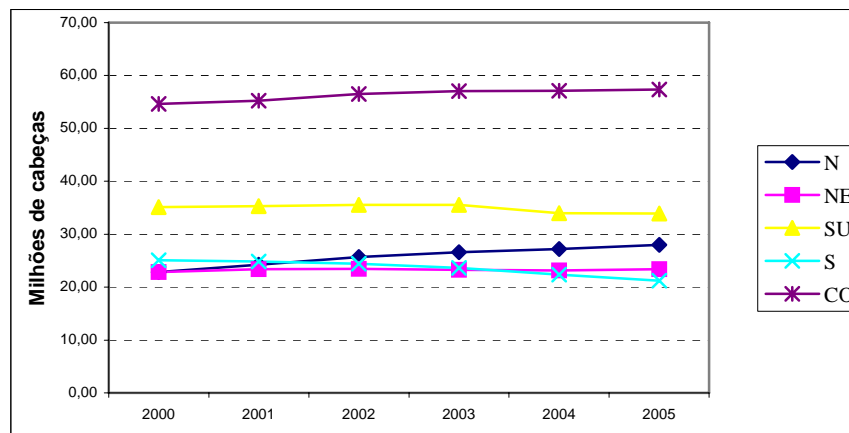
produção são realizadas tradicionalmente a pasto, condição que permite ao Brasil ter o custo de produção 60% mais baixo que o australiano e 50% menor que o americano, que são importantes concorrentes brasileiros (PINEDA, 2002).

Segundo projeções da Associação Brasileira de Agribusiness – ABAG realizadas em 2002, estima-se uma queda no número de fazendas produtoras de carne bovina até o ano de 2010. Na realidade, essa diminuição vem ocorrendo nos últimos anos devido principalmente, a manutenção de baixos preços da arroba, a elevação do valor da terra e pela melhor rentabilidade encontrada em outros setores da agropecuária.

Nesse sentido, houve uma marcante substituição de áreas de pasto por culturas de cereais, com conseqüente aumento do abate de animais, especialmente de fêmeas matrizes. Esses abates também foram motivados pela necessidade de carne para exportação, que sofreu grande benefício pelo câmbio favorável e pela necessidade de capitalização dos produtores. Como reflexo disso tudo, o crescimento do rebanho e também a reposição de animais para engorda podem estar comprometidos ao longo dos próximos anos (BAUAINAIN; BATALHA, 2006). Na figura 10 pode ser observada a evolução do rebanho bovino, durante o período de 2000 a 2005, nas diferentes regiões do Brasil

A análise dos dados sobre a evolução do rebanho brasileiro por estado, e conseqüentemente por região, permite inferir que, além da redução do rebanho, houve uma migração da produção entre os estados. Historicamente, o aumento do valor das terras no sudeste brasileiro fez com que criadores, principalmente de São Paulo, Minas Gerais e Norte do Paraná, transferissem suas atividades para o centro-oeste, onde as terras eram mais baratas (CORREIA, 2000). Recentemente, uma nova onda de migração de natureza diversa ocorreu, com a substituição de pastagens por culturas de soja, algodão, cana-de-açúcar e milho, motivada pela melhor rentabilidade destas atividades, fazendo com que novamente os pecuaristas buscassem terras mais baratas para a atividade. Assim, a região Norte passou a ser a nova fronteira de ocupação da atividade pecuária.





Fonte: Anualpec, 2006

Figura 10 – Evolução do rebanho bovino brasileiro por região, durante o período de 2000 a 2004.

Segundo IBGE (2006), as regiões centro-oeste, norte e sudeste são as líderes em concentração de animais, com 34,7%, 19,5% e 19,25%, respectivamente, do total de bovinos do país. Porém, o Anualpec (2006) apresenta a concentração de animais por região diferente, considerando a região centro-oeste brasileira como a de maior concentração em número de animais com 34% do total do rebanho, seguida pela sudeste, com 20%, e com 17% a região norte. Os dados do IBGE e do Anualpec em relação à distribuição de cabeça de bovinos por região brasileira estão, respectivamente, apresentados nas tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – Evolução do rebanho bovino brasileiro por região, segundo o IBGE.

Região	ANO				
	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Norte</b>	24.517.612	27.284.210	30.428.813	33.929.590	39.787.138
<b>Nordeste</b>	22.566.644	23.414.017	23.892.180	24.992.158	25.966.460
<b>Sudeste</b>	36.851.997	37.118.765	37.923.575	38.711.076	39.379.011
<b>Sul</b>	26.297.970	26.784.435	27.537.047	28.030.117	28.211.275
<b>Centro-Oeste</b>	59.641.301	61.787.299	65.567.223	69.888.635	71.168.853
<b>TOTAL</b>	169.875.524	176.388.726	185.348.838	195.551.576	204.512.737

Fonte: IBGE, 2006

Tabela 2 – Evolução do rebanho bovino brasileiro, por região, segundo o Anualpec.

Região	ANO					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Norte</b>	22.864.732	24.244.545	25.702.400	26.587.478	27.206.014	27.966.692
<b>Nordeste</b>	22.868.967	23.398.294	23.458.815	23.257.170	23.151.607	23.414.881
<b>Sudeste</b>	35.157.608	35.286.873	35.575.580	35.574.504	34.764.861	33.909.891
<b>Sul</b>	25.113.629	24.840.645	24.439.944	23.619.226	22.365.255	21.233.230
<b>Centro-Oeste</b>	54.658.507	55.270.199	56.529.382	57.078.209	57.150.522	57.374.439
<b>TOTAL</b>	160.663.442	163.040.556	165.706.121	166.116.587	164.638.260	163.899.133

Fonte: Anualpec, 2006.

Apesar da redução do rebanho e das mudanças das fronteiras pecuárias discutidas anteriormente, houve aumento de 16% na produção e de 58% nas exportações de carne bovina brasileira, no período de 2001 a 2005. Segundo o Instituto Euvaldo Lodi - IEL, a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil - CNA e o SEBRAE (2000), houve melhora na relação entre a quantidade de carne produzida por animal abatido. Esse aumento na produtividade está relacionado ao melhoramento genético dos animais e às novas técnicas de manejo adotadas.

Os ganhos competitivos conquistados a partir do melhoramento genético animal também são citados por Pinazza et al. (1999) e por Perosa (1999). Este último, em seu trabalho ressalta que, embora a maioria dos produtores brasileiros ainda utilize pouca tecnologia, com índices produtivos baixos, existe a preocupação e o esforço para a melhoria dos indicadores produtivos e a busca da competitividade. O autor cita como exemplo, a disseminação de rebanhos adaptados às condições climáticas, os trabalhos de melhoramento genético, como os da raça Nelore e a utilização de melhores pastagens. Os dados sobre o número de animais e a produção da pecuária brasileira ao longo do período de 1996 a 2006, assim como aqueles relativos ao consumo, exportação e importação estão presentes na tabela 3.

Tabela 3 - Panorama da pecuária de corte no Brasil nos últimos anos.

	Ano									
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
<b>Rebanho bovino</b> (Milhões Cab.)	154,2	155,8	157,4	160,7	163,0	165,7	166,1	164,6	163,9	164,9
<b>Produção</b> (Mil Ton. Eq. Carc)	6.444	6.709	6.615	6.682	6.996	7.060	7.245	7.690	7.817	7.463
<b>Consumo</b> (kg/hab/ano)	39	39	37	36	36	35	34	34	33	30
<b>Exportações</b> (Mil Ton. Eq. Carc)	287	370	541	554	789	929	1.208	1.630	1.857	1.964
<b>Importações</b> (Mil Ton. Eq. Carc)	112	79	42	57	38	66	58	48	43	32

\* Projeção

Fonte: Anualpec, 2006

Corroborando os dados apresentados, observou-se nos últimos anos incremento na utilização do cruzamento industrial como ferramenta para aumentar a produtividade e a qualidade do produto “carne”. Segundo a Associação Brasileira de Inseminação Artificial em 2004, cerca de 4,9 milhões de doses de sêmen de aproximadamente 50 raças de bovinos de corte foram comercializadas nas centrais de inseminação artificial brasileiras; sendo que em 2000, comercializaram-se 3,4 milhões de doses (ASBIA, 2005). Esse crescimento demonstra um maior interesse dos criadores pelo aumento da produtividade, como também, a necessidade do rebanho brasileiro por fontes alternativas de germoplasma bovino.

Pelo exposto e apresentado na tabela 3, considerando o cenário dos últimos anos, pode-se inferir que o Brasil contava com resultados e projeções que evidenciavam o aumento nos abates e nas exportações, a estabilização do consumo interno e o decréscimo nas importações. Entretanto, problemas sanitários enfrentados em 2005, com o aparecimento de focos de febre aftosa em alguns estados, alteraram esse panorama. Maior detalhamento sobre este assunto será abordado adiante.

## 5.2 O consumo de carnes

Em análises recentes, diversos autores apontam cenários favoráveis para a atividade pecuária no Brasil. Neves et al. (2000), em projeção de consumo de carnes até 2020, mostraram uma evolução do consumo, tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento, evidenciando um grande potencial de crescimento geral do mercado; fato que trará maiores oportunidades aos produtores mundiais. Nesse mesmo estudo, os autores ressaltam que o Brasil se enquadra como forte candidato para suprir esta demanda extra, observação justificada pelo histórico recente de crescimento como exportador, possuindo 4% do mercado em 1996 e chegando a 9% em 1999, sendo ainda, neste período, o país que mais abriu mercados neste setor. O consumo, nos anos de 1983 e 1993 de carnes de diferentes espécies, assim como as projeções de consumo para 2020, compõem a tabela 4.

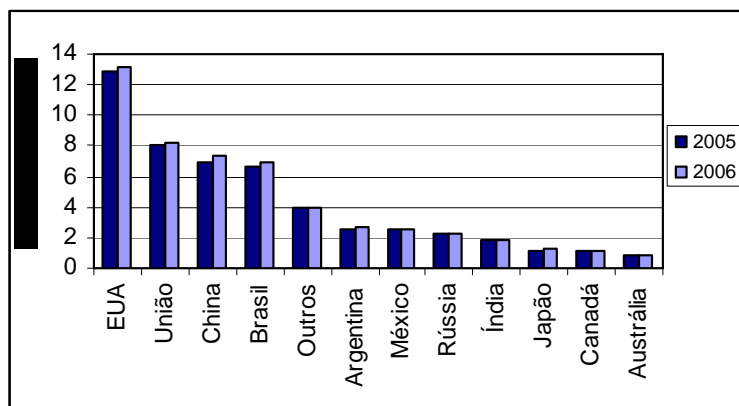
Tabela 4 – Consumo em 1983 e 1993 de carnes: bovina, suína, ovina, caprina e avícola, e projeções para 2020.

<b>Região</b>	<b>1983 Mi T.</b>	<b>1993 Mi. T</b>	<b>2020 Mi T.</b>	<b>Cresc. Anual (%) em 1982/94 e 93/2020</b>
<b>China</b>	16	38	85	8,6 e 3,0 %
<b>Índia</b>	3	4	8	3,6 e 2,9 %
<b>Sudeste Asiático</b>	4	7	16	5,6 e 3,0 %
<b>América Latina</b>	15	21	39	3,3 e 2,3 %
<b>Média dos desenvolvidos</b>	50	88	188	5,4 e 2,8 %
<b>Média dos em desenvolvimento</b>	88	97	115	1,0 e 0,6 %
<b>Média mundial</b>	139	184	303	2,9 e 1,8%

Fonte: Neves et al., 2000.

Quando se avalia o consumo *per capita* de carne bovina, a Argentina, os Estados Unidos, a Austrália, o Brasil e o Canadá estão entre os maiores consumidores, com consumos médios de 61, 42, 37, 32 e 32 kg/habitante/ano, respectivamente (Anualpec, 2006). A China é um dos países de maior demanda de carne, apesar do consumo *per capita* ser pequeno (5,4 kg habitante/ano). Tal fato se deve pelo elevado número de habitantes.

Segundo dados de 2006 do United States Department of Agriculture – USDA, o consumo mundial de carne bovina deve aumentar cerca de 2,9% de 2005 a 2006, mantendo-se os EUA como maiores consumidores em milhões de toneladas, seguidos pela União Européia, China e Brasil. A figura 11 representa a evolução do consumo de carne bovina em diferentes países em 2005 e 2006.



Fonte: Adaptado de USDA, 2006.

Figura 11: Evolução do consumo mundial de carne bovina de 2005 a 2006.

Segundo Euclides Filho (2005), o Brasil, com uma população de 180 milhões de habitantes, apesar de ter um grande mercado consumidor, poderá, efetivamente, aumentar esse potencial se forem implementadas políticas governamentais que possibilitem aos 35% da população que se encontram na faixa da pobreza, elevarem-se dessa condição. O autor faz ainda referência de como pode ser fomentado o consumo de carne bovina em países em desenvolvimento como o Brasil. Dentre as medidas consideradas estão: o aumento da renda; a diminuição das diferenças sociais; e a universalização do consumo da carne, inclusive incorporando-a aos programas sociais, à merenda escolar e na elaboração de produtos semiprontos, originários de cortes menos valorizados, mas com alto valor nutricional.

### 5.3 Abate e produtividade do rebanho

O abate e a taxa de abate de bovinos tiveram, nos últimos anos, uma evolução crescente, em especial em 2003 e 2004, segundo dados da FNP consultoria. O aumento no número de animais abatidos foi fomentado por dois principais motivos: o aumento das exportações e o aumento do número de fêmeas abatidas. Na Figura 12 está representada a evolução do abate e da taxa de abate, no período de 1996 à 2005.

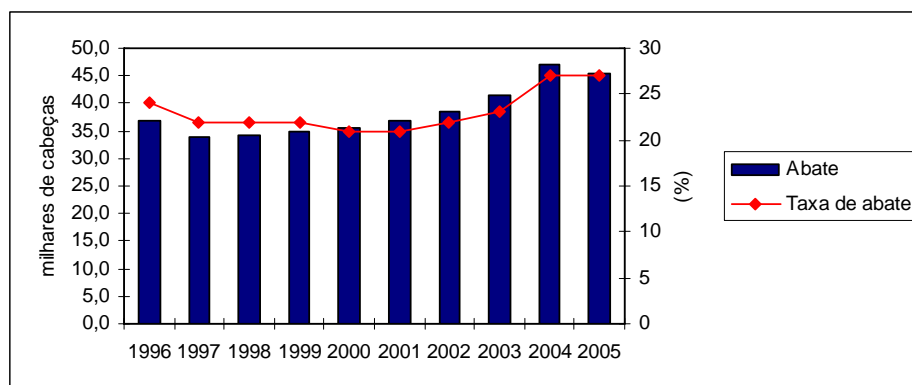


Figura 12 – Evolução do abate e da taxa de abate de bovinos no Brasil.  
Fonte: Anualpec, 2005.

O crescimento significativo do abate de fêmeas no período de 2002 a 2004 é um ponto importante a ser analisado, tendo em vista as possíveis conseqüências sobre o crescimento do rebanho, a disponibilidade de bezerros para reposição e de animais para abate (BUAINAIN; BATALHA, 2006). O número de fêmeas abatidas no Brasil, no período de 1996 à 2005 está apresentados na figura 13.

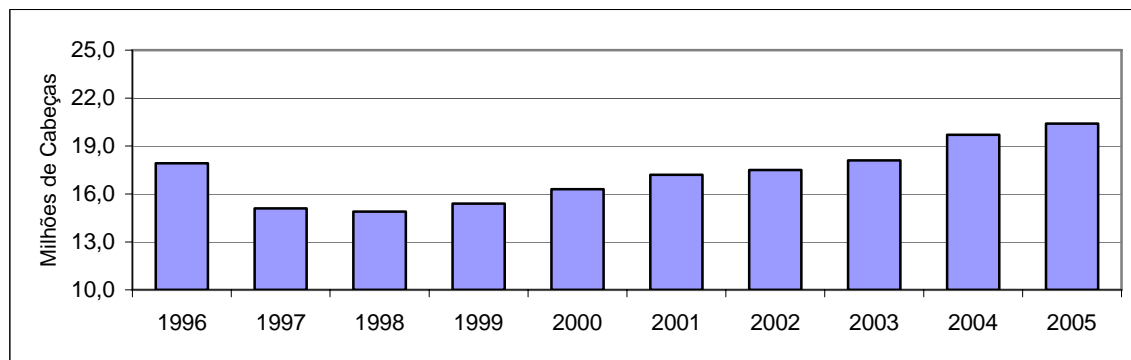


Figura 13 – Evolução do abate de fêmeas no Brasil.

Fonte: Anualpec, 2006

O aumento constante da taxa de abate e as possíveis conseqüências sobre a disponibilidade futura de animais, mostra a necessidade de se avaliar a distribuição do abate por categoria animal. A tabela 5 apresenta essa evolução segundo dados do IBGE.

Tabela 5 – Evolução do abate bovino por categoria animal: boi, vaca, novilho e vitelo, no período de 2000 à 2004, em número de cabeças por ano.

<b>Categoria</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Bois</b>	9.406.854	10.360.713	11.635.936	11.637.819	12.927.214
<b>Vacas</b>	4.438.977	4.185.805	4.769.140	6.726.737	8.952.798
<b>Novilhos</b>	3.220.120	3.866.360	3.492.826	3.237.363	4.099.054
<b>Vitelos</b>	19.666	23.421	26.144	42.484	31.600

Fonte: IBGE, 2006

A análise dos dados demonstra que o número de vacas abatidas teve crescimento, proporcionalmente, maior do que o número de machos e novilhos. Este último, entretanto, vem crescendo, pois, de 2002 a 2003, apresentou uma alta de 1,6%, e no período de 2003 a 2004, elevação da ordem de 14,4%. Nos mesmos períodos o abate de fêmeas teve aumento de 41% e de 33%, respectivamente. Quando se analisa a proporção do total de fêmeas abatidas em relação ao total de animais abatidos verifica-se que em 2002 o abate de fêmeas representava 24% do total e em 2004 esse número passou a, aproximadamente, 34% (Anualpec, 2005). Assim, nos últimos anos, os ganhos de produtividade estão se elevando

“artificialmente” pelo aumento do abate de fêmeas e conseqüente redução do rebanho. Portanto, espera-se que, a partir de 2006, a escassez com conseqüente valorização dos bezerras, pode tornar o sistema de cria rentável e atraente novamente e com isso, os abates de matrizes deverão diminuir.

Aumentos de produtividade são observados nos últimos anos, especialmente em relação ao número de @/cabeça/ano. Esse dado, em 1995, era de 4,3 e após dez anos, em 2005, os valores já se apresentavam da ordem de 4,8 @/cab/ano. A evolução da produção de carne assim como da produtividade ao longo do tempo está apresentada na tabela 6.

Tabela 6 – Evolução da produção de carne e da produtividade de bovinos de corte, nos anos de 1995, 2000, 2002, 2004 e 2005, no Brasil.

	Ano				
	1995	2000	2002	2004	2005
<b>kg. Eq. carcaça</b>	200	204,61	205,63	201,69	203,02
<b>@/cabeça/ano</b>	4,3	4,7	4,7	4,8	4,8

Fonte: Adaptado de Anualpec (2005) e CNPC (2006).

Quando se analisa outro fator correlacionado à produtividade, deve-se, obrigatoriamente lembrar do investimento em tecnologia, que é citado como o principal fator que influencia o aumento da produtividade na atividade pecuária nos últimos anos (BARROS; HAUSKNECHT, 2005). Esse tipo de investimento está presente tanto nas tecnologias ligadas ao aumento da produção animal, como aquelas ligadas ao melhoramento genético, ao uso da inseminação artificial e transferência de embriões, assim como no controle sanitário, na mineralização e alimentação do rebanho e, também, aquelas que elevam a produção por área, entre outras a adubação do solo e as técnicas de pastejo rotacionado.

Todavia, ainda que positivos, os índices zootécnicos atuais precisam ser melhorados, para que a pecuária de corte possa consolidar-se internamente e frente ao mercado internacional. A tabela 7 apresenta o índice atual e o potencial de produtividade previsto para o segmento pecuário.



Tabela 7 – Produtividade média atual dos segmentos da pecuária e potencial de produtividade do setor.

Variáveis	Atual	Potencial
<b>Produção arrobas/ha – recria/engorda</b>	5	50-90
<b>Bezzeros/ha</b>	0,3	2,5-3,0
<b>Taxa de lotação (UA/ha – pastos cultivados)</b>	0,8	5-7
<b>Ciclos/ano (engorda)</b>	1,6	2,6

Fonte: Adaptado de Corsi (2005).

#### 5.4 As exportações de carne

Nos últimos anos o Brasil obteve uma impressionante evolução das exportações de carne, tornando-se, em 2004, o maior exportador mundial deste produto. Esse sucesso deu-se, em grande parte, pela capacidade técnica dos pecuaristas e dos frigoríficos brasileiros, que nos últimos anos, caminharam profissionalizando o setor, e pela habilidade deles em aproveitar as mudanças do mercado mundial de carnes (SAMPAIO, 2005). O volume de carne exportada em 2004 por diferentes países, entre eles o Brasil, está representado na figura 14.

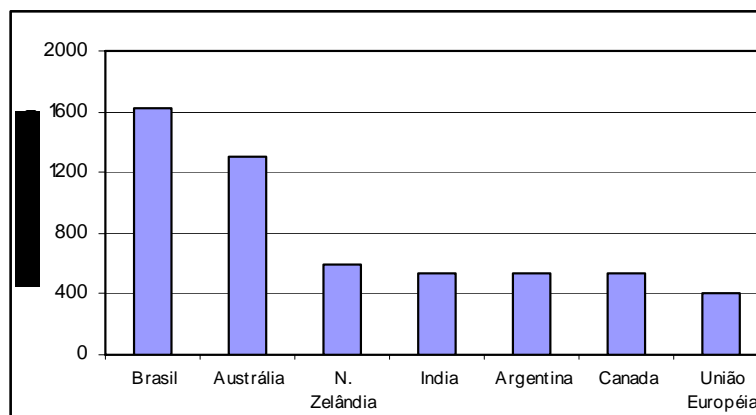


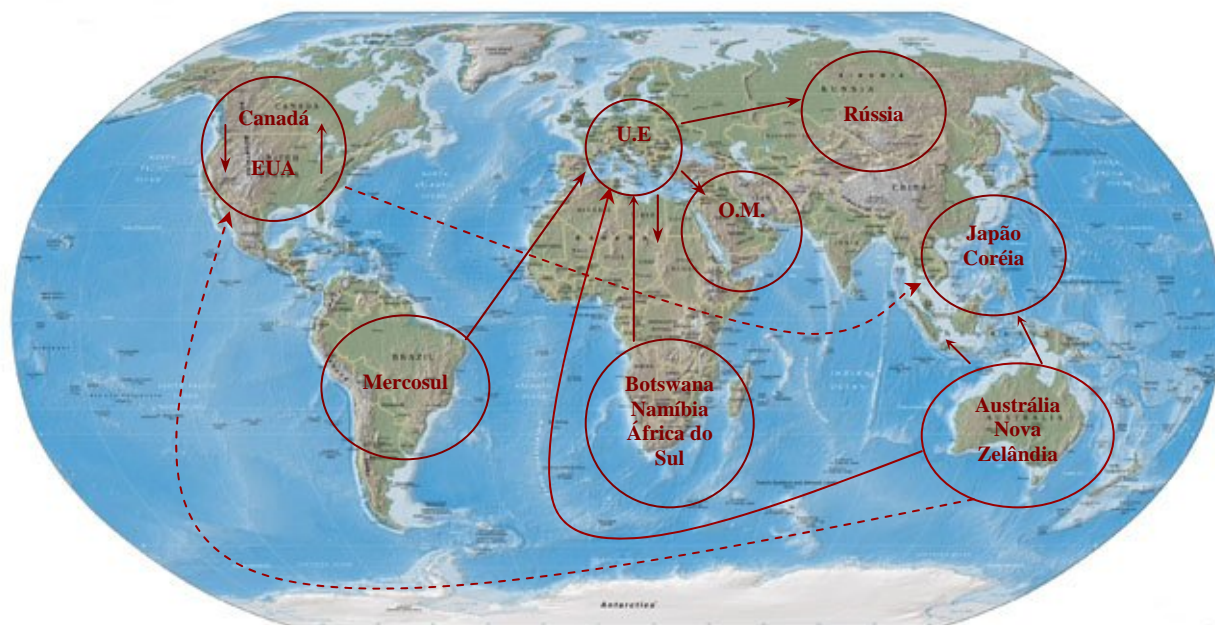
Figura 14: Maiores exportadores mundiais de carne bovina.

Fonte: Anualpec, 2006.

Deve ser ressaltado mais um fator que foi preponderantemente favorável ao Brasil no mercado internacional de carne bovina. Esse fator foi o surgimento da doença da vaca louca (Encefalopatia Espongiforme Bovina – BSE) e da febre aftosa em países consumidores e exportadores. Devida a condição sanitária do rebanho brasileiro livre dessas doenças, deu-se oportunidades para o escoamento da produção brasileira e conquista de novos mercados, especificamente a China e a Rússia, com maior valorização do gado zebuino, criado a pasto (ABAG, 2002).

Os fluxos de carne bovina no mercado mundial sempre foram bem definidos até a década de 1990. Tradicionalmente, os principais fluxos de comércio podem ser divididos em duas grandes áreas: o mercado do Pacífico e o mercado do Atlântico. No Pacífico, os principais produtores são a Austrália, a Nova Zelândia e os Estados Unidos, e os principais importadores são o Japão, a Coreia do Sul e também os Estados Unidos, que sempre foram grandes importadores, principalmente do Canadá, da Austrália e da Nova Zelândia. No Atlântico, os países do Mercosul foram, freqüentemente, fornecedores para a Comunidade Européia, que por sua vez dominava os mercados do Leste Europeu, Rússia e Oriente Médio. Outros países do sul da África também mantiveram, embora em menor escala, fluxo regular de fornecimento de carne aos países europeus (SAMPAIO, 2005). O comércio tradicional de importação ou exportação de carne bovina entre os países citados, pode ser visualizado na figura 15, logo mais abaixo.

Entretanto, esses fluxos comerciais foram alterados, motivados por problemas sanitários do rebanho Europeu e dos Estados Unidos, pelas condições de câmbio favoráveis aos países do mercosul e também por novos acordos mundiais de comércio. Segundo Dyck e Nelson (2003), podem ser adicionados a estes fatores, as condições territoriais de expansão da atividade e de manutenção de custos baixos existentes no Brasil, na Austrália e na Nova Zelândia. A estratégia brasileira de diversificação das exportações com o objetivo da construção de um novo fluxo mundial deve figurar com mais um fator favorável e essas mudanças. Os fluxos atuais do comércio de carne bovina no mundo estão apresentados na figura 16.



Fonte: Adaptado de Sampaio (2005)

Figura 15 – Fluxo mundial tradicional de comércio da carne bovina.

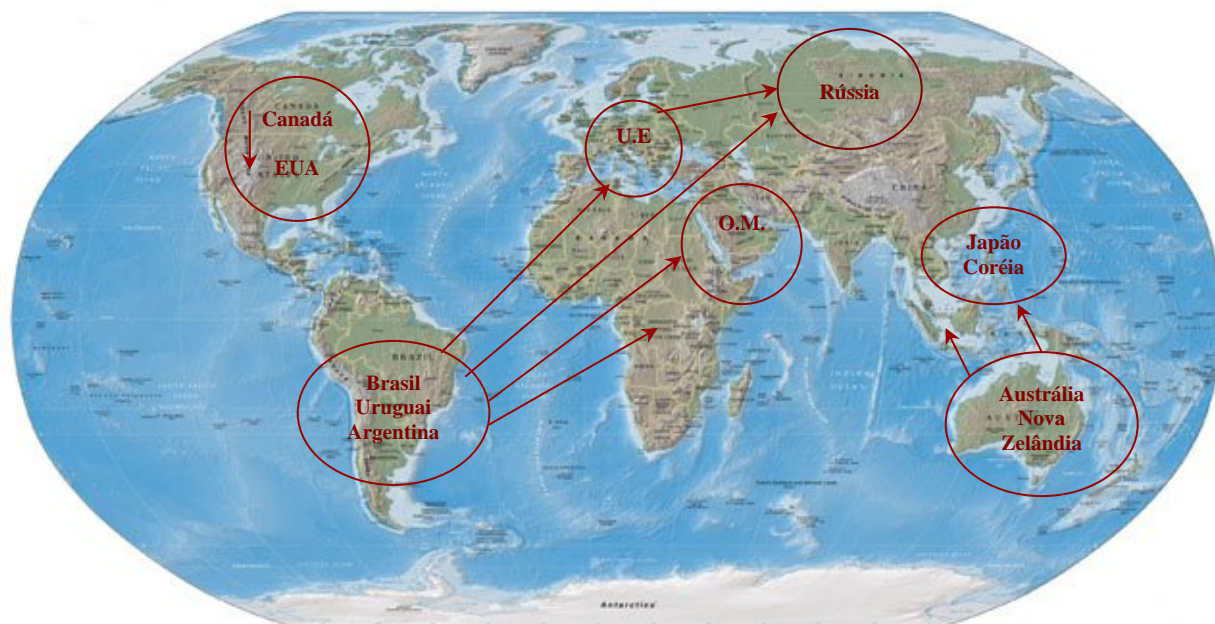


Figura 16 – Fluxo mundial atual de comércio da carne bovina.

Fonte: Adaptado de Sampaio (2005)

O aumento das exportações também foi favorecido pela manutenção do real desvalorizado no período de 2000 a 2005, que possibilitou a permanência dos preços baixos da carne brasileira junto aos padrões internacionais. O maior controle da febre aftosa após anos de vacinação, se somou a isso; e ainda houve aumento da demanda internacional, principalmente motivada pelo crescimento dos países emergentes e pelo ciclo de baixa da pecuária mundial, devido o grande abate de matrizes (ANUALPEC, 2005).

Os dados sobre a exportação de carne bovina contidos no anuário publicado pela FNP consultoria (ANUALPEC, 2006) demonstram que o Brasil passou a ser o maior exportador mundial de carne bovina no ano de 2004 mantendo esta posição em 2005. Entretanto, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA (2006) afirma que o país é o maior exportador de carne mundial, superando países tradicionais em exportação de carne, como a Austrália e os EUA, desde 2003. Nesse ano, as exportações de carnes diversas, que haviam crescido 31% em 2002, foram responsáveis por aumento de 17% das exportações, tendo destaque especial à carne bovina in “natura”, que passou de US\$ 776 milhões para 1,154 bilhão no período de 2002 a 2003, com aumento de 48,7%. A conquista de novos mercados como a Ásia, o Oriente Médio e a Europa Oriental é considerada o fator mais importante para esse aumento.

Estudo realizado por Pedroso et al. (2004) exemplifica o aumento de países compradores do Brasil, sendo que em 1999 a carne brasileira era exportada para 40 países, e em 2003 para 104. Esse aumento foi contínuo até 2004, com 146 países comprando carne do Brasil (VISÃO AGRÍCOLA, 2005). É importante ressaltar que, além da quantidade de carne exportada, a aquisição de melhores preços foi fundamental para a consolidação do Brasil como exportador. Altas alíquotas tarifárias e imposições de cotas de importações representam sérios entraves a maior expansão da carne brasileira no mercado internacional. As tarifas impostas ao comércio internacional da carne brasileira estão apresentadas na tabela 8.

Tabela 8 – Tarifas internacionais aplicadas sobre a carne brasileira.

<b>Importador</b>	<b>Tarifa extracota*</b>	<b>Regionalização**</b>
<b>Suíça</b>	620% (congelada) 360% (refrigerada)	Não reconhece
<b>Noruega</b>	334%	Não reconhece
<b>União Européia</b>	176% (congelada) 98% (refrigerada)	Reconhece
<b>Coréia do Sul</b>	40%	Não reconhece
<b>Japão</b>	38,5%	Não reconhece

\* Tarifa sobre o produto, expressa em porcentagem; \*\* Reconhecimento firmado em acordo entre Brasil e o importador, de que existem no país regiões produtoras livres de doenças.

Fonte: ICONE (2005).

Além da tarifação e cotas impostas ao comércio internacional, barreiras sanitárias de diversas naturezas estão também presentes, tanto na compra apenas de carne industrializada, até no fechamento total do mercado. Devida à importância desse assunto, os principais problemas sanitários que afetam a cadeia da carne bovina brasileira serão discutidos, detalhadamente, a seguir.

Na visão de Sampaio (2005), o quadro atual de exportações da carne brasileira é promissor, mas seu futuro dependerá da capacidade do país em resolver problemas estruturais, econômicos e sanitários, tanto para manter-se no patamar conquistado, quando para conquista de novos mercados. Segundo o autor, também é possível afirmar que para ampliar a oferta de carne, atendendo o mercado externo e os consumidores de carnes mais exigentes, será necessário atentar-se para produtos seguros, de qualidade superior e ecologicamente corretos.

Além da possibilidade do mercado internacional de carnes, o comércio de couros, que é da ordem de 270 milhões de peles ao ano, está em crescimento e com espaço promissor para o Brasil (ABAG, 2002). Todavia, ainda há muito a ser melhorado na produção brasileira de couros. Os desperdícios e maus-tratos infligidos aos animais e ao couro geram perdas anuais para a economia do país em torno de US\$ 1,6 bilhão/ano, apenas considerando o couro. Essas perdas advêm de problemas observados nos diversos setores da cadeia, desde a fazenda, passando pelos frigoríficos, chegando até os curtumes (FRIZZO FILHO, 2005). Assim, programas de conscientização e o melhor pagamento pelo

couro de qualidade, são necessários para o desenvolvimento deste setor da cadeia de carne bovina.

### 5.5 As importações de carne

As importações brasileiras de carne bovina e de animais vêm sendo reduzidas a cada ano. As principais importações são oriundas do Paraguai, Uruguai e Argentina, mas o volume total importado é inexpressivo em relação as exportações brasileiras.

Não existem razões para se acreditar que o volume de importações venha crescer nos próximos anos. Admite-se que as importações, no máximo, permanecerão nos níveis atuais. Na figura 17 é ilustrada a evolução das importações brasileiras de carne bovina.

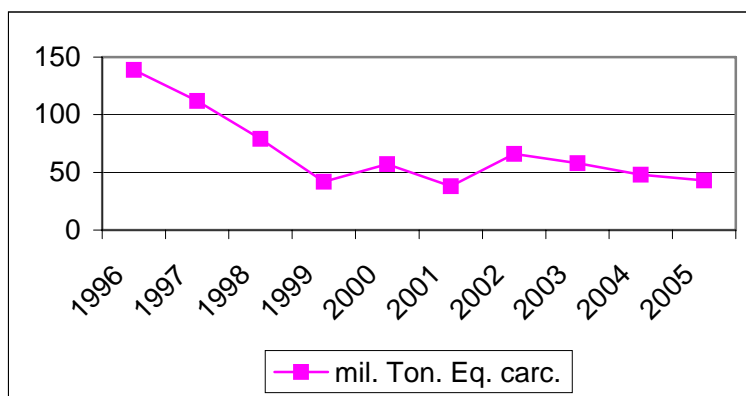


Figura 17 – Evolução das importações brasileiras de carne bovina.

Fonte: Anualpec, 2006.

## 5.6 Problemas sanitários presentes na cadeia produtiva da carne bovina

Ao mesmo tempo em que o Brasil beneficiou-se com a ocorrência de problemas sanitários em rebanhos de países consumidores e/ou exportadores, ocupando mais espaço no mercado de carne, ele também encontra nestes mesmos problemas, uma barreira à exportação de seus produtos.

O Brasil ainda busca a erradicação da febre aftosa do seu rebanho, doença que atrapalha a conquista de determinado mercado internacional, pois impede a venda de carne *in natura* para importantes mercados importadores, como os Estados Unidos, Rússia e países da Europa.

Quando da publicação de estudo da eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil (IEL, CNA e SEBRAE, 2000), foram relatados focos de febre aftosa no Nordeste, Norte e Tocantins, além de casos da doença no Mato Grosso do Sul. Nessa época, foram consideradas zonas livres de aftosa, com vacinação, apenas os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Entretanto, em meados de 2000, foram detectados focos de febre aftosa no estado do Rio Grande do Sul, que antes era considerado área livre da doença com vacinação e buscava a certificação como estado livre de febre aftosa sem vacinação (PIGATTO, 2001).

Em relatório de 2004, 15 estados brasileiros apresentavam reconhecimento internacional de área livre da doença com vacinação, sendo eles os estados da região Sul, Sudeste e Centro-oeste, Rondônia, Tocantins, Bahia e Sergipe (MAPA, 2004).

Entretanto, no último trimestre de 2005, surgiram novos focos de febre aftosa no estado do Mato Grosso do Sul, em municípios fronteiriços ao Paraguai e ainda, em algumas propriedades do estado do Paraná, que haviam adquirido animais provenientes da região afetada do MS, também foram colocadas sob suspeita (MAPA, 2006).

Segundo Machado e Amin (2006), apesar do problema da febre aftosa não ter afetado grandemente as exportações de carne bovina em 2005, visto que os embargos ocorreram no último trimestre, ele sinalizou a necessidade de maior atenção à questão sanitária do rebanho brasileiro. Em função da escassez de carne no mercado mundial, devido aos problemas sanitários em outros países e da limitada capacidade de outros

exportadores em aumentar a oferta, existe a expectativa que em 2006 as exportações continuem crescendo. Mas, os autores recomendam que o país deve adotar uma postura mais rígida quanto ao sistema de informações e fiscalização, para que a sua posição competitiva não seja prejudicada.

Por tudo que foi exposto, pode-se afirmar que a febre aftosa ainda representa uma ameaça real à produção e à exportação da carne brasileira, sendo necessárias medidas rápidas e eficientes de controle e erradicação desta doença, antes da consolidação efetiva do país como maior exportador mundial do produto.

### **5.7 Perfil dos consumidores de carne bovina**

Nos itens anteriores verificou-se a necessidade de se conhecer o perfil e o comportamento dos consumidores de carne bovina. Esta necessidade se justifica quando se verifica a tendência de aumento do consumo mundial do produto, e também devido a diversos trabalhos publicados na área da administração e marketing, onde se evidencia a importância do consumidor nos processos de segmentação de mercados e elaboração de produtos diferenciados.

O comportamento do consumidor de carne bovina é influenciado por variáveis sócio-demográfico-culturais, variáveis psicológicas, como estilo de vida e motivação e por situação de compra. As tendências na preferência por produtos de fácil preparo, como pratos pré-prontos, por alimentos seguros e o aumento de informações requeridas pelo consumidor, como data de validade e origem do alimento, têm assumido crescente importância, cabendo ressaltar que estes aspectos estão ligados à qualidade percebida pelo consumidor (IEL, CNA, SEBRAE, 2000).

Em pesquisa realizada por Buzzo (2000), com 418 consumidores na cidade de São Paulo, verificou-se que 29% dos entrevistados consomem carne bovina todos os dias e cerca de 75% consomem carne bovina de 3 a 6 vezes por semana. A classe média alta foi a que apresentou o maior consumo, com 42% dos entrevistados consumindo carne bovina



diariamente. Em pesquisa semelhante realizada no Rio Grande do Sul, citada no mesmo artigo, a frequência de consumo diário foi superior, sendo da ordem de 44%.

Outro fato relevante observado na pesquisa foi o menor consumo diário de carne bovina pelo consumidor de alta renda, provavelmente devido a preocupação dele com a saúde e pela facilidade de acesso a outros tipos de carnes nobres. A partir destes dados verificam-se as oportunidades de segmentação de mercados, levando em conta características e variáveis específicas de cada classe.

Uma tendência semelhante foi apontada por Novaes (2006), em pesquisa realizada em quatro estados brasileiros. O autor aponta uma relação inversamente proporcional quando se avalia o nível de escolaridade e o consumo de carne bovina, ou seja, quanto maior o nível escolar, menor o consumo de carne bovina. Esse fato não ocorre em relação a ingestão de verduras, que apresenta relação diretamente proporcional à escolaridade. Nestes casos, ficou evidente, que a busca por uma alimentação mais saudável depende principalmente do acúmulo de capital cultural.

Na literatura internacional são encontrados diversos trabalhos relativos ao consumidor de carne bovina. Em uma amostragem com 250 consumidores norte-americanos, Umberger et al. (2000) analisaram se consumidores norte-americanos percebiam diferenças no sabor das carnes e se estariam dispostos a pagar um preço *premium* por esta diferença. Os resultados mostraram que os consumidores percebiam diferenças de marmorização e sabor, e que estariam dispostos a pagar por esta diferença. Os autores ressaltam que estes resultados são interessantes para empresas do agribusiness dispostas a criar uma marca.

Neves et al. (2000) realizaram o levantamento das preferências por carnes por parte dos norte-americanos e concluem que a segmentação de mercados é fundamental nas decisões das empresas envolvidas, e que a demografia e educação são variáveis importantes na escolha de carnes. Verificaram ainda, que os segmentos de maior educação formal são os que mais substituem a carne bovina, sugerindo que as empresas desenvolvam trabalhos específicos com este segmento de mercado.

Trazendo resultados do projeto *European Red Meat Quality*, Corcoran et al. (2000) ressaltam que os seguintes aspectos apareceram em ordem de preferência quando os consumidores foram questionados sobre os mais importantes na compra de carne, sendo

eles: satisfação, nutrição/saúde, preço, conveniência/tecnologia. Quando os mesmos consumidores foram questionados sobre quais fatores seriam importantes para garantir a qualidade na carne, eles citaram; aspecto e origem da carne, seguidos das condições de armazenagem, bem-estar e nutrição dos animais. Por fim, quando questionados sobre os aspectos da embalagem fundamentais na indicação da qualidade, novamente a origem aparece como primeiro quesito, seguido por nome do corte, informações nutricionais, rastreabilidade, instruções de preparo entre outros. A confiança em varejistas e em suas marcas, foram, ainda, outros aspectos evidenciados.

Latvala e Kola (2000), em trabalho de pesquisa, entrevistaram 1.620 finlandeses e verificaram que as informações mais relevantes para eles eram a data de validade e o tipo de embalagem/cor e na seqüência de importância vinha a identificação “produzido na Finlândia”. O preço apareceu como o 4º. critério de compra. Aproximadamente 60% dos consumidores finlandeses desejavam mais informações sobre os atributos da qualidade das carnes e declararam, ainda, ter maior confiança nas agências fiscalizadoras de seu país, comparativamente aos produtos importados.

Em pesquisa, de mesmo teor, realizada no Brasil, o fator preço foi evidenciado como preponderante na hora da escolha. Destaca-se ainda, a baixa exigência do consumidor nacional em relação a qualidade da carne. A maioria dos consumidores trata a carne como um produto *commodity*, não estando dispostos a premiar produtos com maior grau de diferenciação (SAAB, 1998). Entretanto, esta postura do consumidor brasileiro está mudando, surgindo alguns segmentos de consumidores mais exigentes, tanto no que se refere a aspectos de qualidade/sanidade do produto, quanto em relação aos atributos intrínsecos dele como maciez, conformação e sabor.

Segundo Schlindwein e Kassouf (2006), a renda domiciliar exerce efeito positivo, tanto na probabilidade de consumo quanto no dispêndio familiar com carne. Ou seja, aumento na renda eleva a probabilidade de consumo e o dispêndio domiciliar com a carne bovina, suína e de frango. Outro ponto que as autoras destacam é o processo de urbanização, que se intensificou de forma bastante significativa nas últimas décadas, gerando efeito negativo na probabilidade de consumo de carne suína e efeito positivo na probabilidade de consumo de frango e de carne bovina. Entretanto, no que se refere ao dispêndio, a urbanização afetou negativamente o dispêndio domiciliar com carnes em geral.

Em pesquisa realizada na cidade de São Paulo, os atributos de escolha dos pontos de venda e também as características determinantes na escolha da carne bovina foram analisados. A higiene, a qualidade da carne, a disponibilidade de outros produtos e o atendimento foram os principais itens citados pelos consumidores em relação à escolha do estabelecimento - ponto de venda. Com relação ao produto, a embalagem, a marca, o preço e a validade receberam maior importância (BUZZO; BATALHA, 2000). As médias das notas recebidas, segundo um escore de 0 a 5, avaliando os aspectos de escolha do produto estão presentes na tabela 9.

Tabela 9 - Principais aspectos utilizados na escolha do produto, segundo as classe sociais.

	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D	Média	Desvio Padrão
<b>Aparência</b>	1,82	1,86	1,67	1,49	1,71	0,13
<b>Origem</b>	2,09	1,50	0,80	0,86	1,31	0,48
<b>Informação</b>	2,68	1,32	0,87	0,94	1,45	0,61
<b>Preço</b>	3,64	1,08	1,20	1,34	1,81	0,91
<b>Marca</b>	3,73	0,96	0,67	0,80	1,54	1,09
<b>Embalagem</b>	4,59	1,06	1,07	0,87	1,90	1,35
<b>Validade</b>	3,32	1,84	1,76	1,62	2,14	0,59
<b>Corte</b>	2,27	1,21	0,92	0,66	1,27	0,50

Fonte: Buzzo e Batalha, 2000.

Analisando os resultados obtidos nesta pesquisa, Buzzo e Batalha (2000) afirmam que, embora a literatura sugira que os aspectos de destaque estão relacionados com a renda *per capita* da população, preço do produto e preço das demais carnes consideradas substitutas, outras variáveis são importantes na escolha do consumidor, podendo-se ressaltar a aparência, a validade, a embalagem e a informação, especialmente para as classes de maior poder aquisitivo.

A somatória das informações sobre comportamento dos consumidores e a existência das ferramentas de segmentação de mercados, leva a se concluir que o uso intensivo das técnicas de segmentação de mercados, diferenciação e posicionamento da oferta para

produtos e/ou serviços são inevitáveis. Assim, as mudanças no comportamento dos compradores estão fazendo com que cada vez mais empresas comecem a praticar as estratégias de marketing denominadas de segmentação de mercados, seleção de mercados-alvo e diferenciação da oferta (NEVES et al., 2000).

### **5.8 Alianças estratégicas e coordenação na pecuária de corte**

Tradicionalmente a carne bovina é considerada uma *commodity*, um produto com baixo valor agregado e sem diferenciação, o que tem condicionado uma competição exclusivamente relacionada ao preço. Essa visão gera, como consequência, um produto de baixa qualidade. No varejo em geral, a carne é vendida sem diferenciação de origem ou qualidade. Esse, atualmente, é um fator que faz com que o Brasil fique em desvantagem frente aos demais países do Mercosul, que colocam no mercado grande quantidade de cortes diferenciados, valorizando a qualidade e adicionando valor ao produto (FERREIRA; BARCELLOS, 2001).

Diversos trabalhos de pesquisa citam, cada vez com mais frequência, o movimento dos agentes da cadeia produtiva na busca de alternativas para a mudança dessa situação. A evidência das qualidades intrínsecas do produto final, que garanta uma maior satisfação dos consumidores, é uma forma que vem sendo utilizada para promover a diferenciação do produto. Neste sentido, surgem propostas como alianças mercadológicas de produção, de processamento e de distribuição da carne de novilho jovem, a exemplo do “Programa novilho Precoce”. Podem ser citadas, também, propostas de associações de criadores, como a Associação de Criadores de Nelore, que desenvolvem programas de certificação de qualidade (PEDROSO, 2002). Estas iniciativas surgem como alternativas tecnicamente corretas e economicamente viáveis, com vistas ao aumento do valor agregado do produto, na medida em que este apresenta características peculiares que o tornam diferenciado e com qualidade reconhecidamente superior.

No entanto, para que a carne de novilho precoce possa efetivamente ser considerada como um produto diferenciado, ela deve ser devidamente identificada como tal pelo

consumidor final. Para tanto, a utilização da marca como instrumento de diferenciação do produto é necessária, visando este reconhecimento, e a garantia das vantagens que tal situação confere. Vale ressaltar que a implantação e o gerenciamento da marca devem ser realizados de maneira correta (FERREIRA; BARCELLOS, 2001).

A certificação ou utilização de selos de qualidade também são maneiras de diferenciar a oferta, assegurando que o produto ou serviço possua os atributos que estão sendo garantidos pela empresa certificadora. A certificação é um dos mecanismos de garantia de qualidade que pode ser usado nos sistemas agroindustriais, e é uma forma de transmitir informações sobre a segurança do produto e diferenciar a qualidade superior dele. A sua necessidade surge, como dito em capítulo anterior, num mercado onde há assimetria informacional e desconfiança dos consumidores em relação a qualidade dos produtos (LAZZAROTTO, 2001).

Na busca da diferenciação de produtos e melhorias das exportações ocorridas nos últimos anos, várias tentativas de coordenação do segmento pecuário de corte foram observadas. Estas iniciativas ocorreram, principalmente, por intermédio de associações ou grupos de produtores com interesses econômicos comuns. Eles buscavam, fundamentalmente, aumentar a competitividade e a lucratividade de seus negócios, por intermédio de uma melhor relação entre os elos da cadeia produtiva formalizada por parcerias com frigoríficos e distribuidores.

Um dos principais casos foi descrito por Perosa (1999), em estudo feito sobre a coordenação do sistema agroalimentar da carne bovina. Nesse trabalho de pesquisa, o autor cita o caso da FUNDEPEC - Fundo de Desenvolvimento da Pecuária do Estado de São Paulo, que foi organizado em maio de 1990, por entidades ligadas aos pecuaristas, com a finalidade de combater a febre aftosa. Entretanto, no final de 1996, o fundo começou a debater a formação de uma aliança mercadológica entre pecuaristas, frigoríficos e supermercados, com objetivo de garantir uma oferta de carne bovina com o conceito de qualidade total. Neste sentido, foram estabelecidas normas para cada segmento parceiro, que delimitariam regras de oferecimento da carne com atributos específicos de qualidade.

Recentemente, outras iniciativas parecidas tomaram forma e proporções significativas na pecuária brasileira, como o "Programa de Criação de Bovinos Super Precoce", organizado por pesquisadores da Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia

da UNESP-Botucatu, o programa da “Carne Nelore Natural”, criado pela Associação Brasileira de Criadores de Nelore entre outros (FELICIO; VIACAVA, 2000).

Os pontos em comum dessas iniciativas empreendidas são a busca de atributos de qualidade para segmentar mercados consumidores e, também, o estabelecimento de sistemas de certificação ou criação de marcas para diferenciar o produto. Neste contexto, torna-se importante o desenvolvimento do presente trabalho, pois nos casos de segmentação de mercados existem, aparentemente, divergências quanto aos métodos empregados para essa finalidade.

## 6 PROPOSTA DE ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE NOS SISTEMAS DE CERTIFICAÇÃO

A análise da competitividade das diferentes estratégias de diferenciação da carne bovina, através da utilização de selos de qualidade ou marca, foi realizada a partir de “direcionadores de competitividade”. Estes direcionadores conforme proposto por Silva e Batalha (1999), podem ser agrupados em quatro grandes blocos de fatores que contribuem de forma negativa ou positiva no desempenho competitivo do sistema:

- a) Fatores controláveis pela firma;
- b) Fatores controláveis pelo governo;
- c) Fatores quase-controláveis;
- d) Fatores não controláveis.

Este trabalho destacou os três primeiros blocos de direcionadores (fatores controláveis pela firma; fatores controláveis pelo governo e fatores quase-controláveis). Os fatores não controláveis, apesar de serem importantes na análise da competitividade da cadeia produtiva como um todo, não foram abordados neste estudo.

*A priori*, a não relevância dos fatores não controláveis, como clima ou fenômenos naturais, é dada pela baixa interferência deles no processo de concessão ou funcionamento dos procedimentos ligados a obtenção e manutenção do selo de qualidade, não afetando assim, a eficiência do mesmo. Entretanto, eles podem estar diretamente ligados ao desempenho de uma estratégia competitiva de uma empresa ou de um grupo de produtores. Outro ponto relevante deve-se ao fato de que perdas de competitividade devido a fatores não controláveis afetam indiferentemente todos os sistemas de certificação ou de marca, não determinando um diferencial competitivo individualizado para cada um dos casos em análise. Apenas o impacto sistêmico destes direcionadores junto aos fatores controláveis pela firma foi analisado, sendo classificado como de impacto secundário na competitividade dos casos que foram discutidos.

Uma adaptação da proposta de Silva e Batalha (1999) foi realizada em relação aos blocos de direcionadores que foram utilizados nesse estudo. Mantiveram-se os direcionadores propostos pelos autores e que estavam em maior conformidade aos que foram avaliados neste trabalho de pesquisa, e novos direcionadores, provenientes da teoria

dos custos de transação e do direito de propriedade, foram propostos. A análise comparativa destes direcionadores entre os atores do sistema de cada caso estudado determinará a competitividade relativa entre eles. O modelo de análise e a descrição dos direcionadores estão apresentados na figura 18.

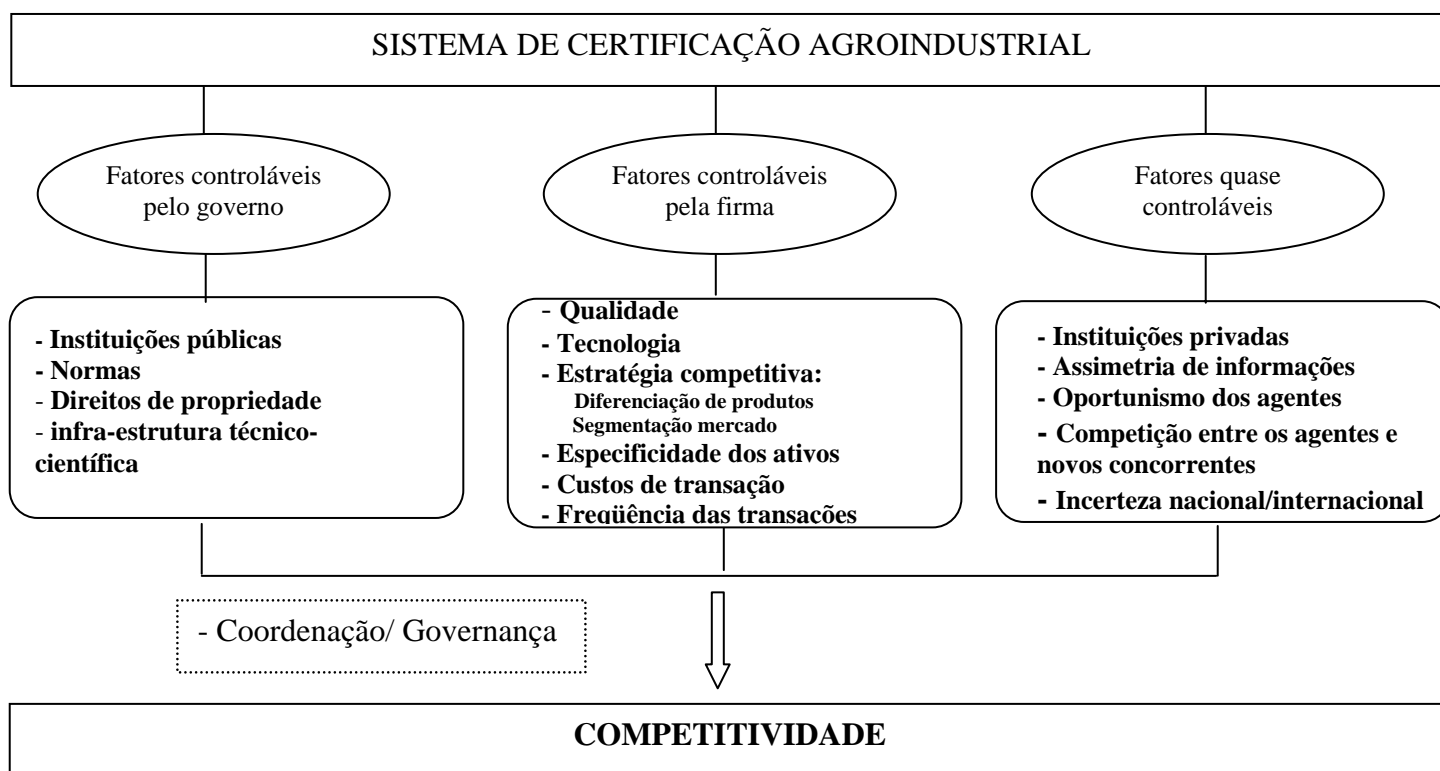


Figura 18 - Modelo de análise e descrição dos direcionadores de competitividade.

Fonte: Adaptado de Batalha e Silva, 2000.



## 6.1 Fatores controláveis pelo governo

Os fatores controláveis pelo governo compõem um grupo de direcionadores que causam impacto em todo o sistema. A correta compreensão destes fatores por parte dos agentes e das organizações serve de subsídio para a construção de estruturas de governança adequada a cada arranjo específico. Estes fatores também moldam o tipo de investimento a ser feito e muitas vezes inviabilizam estratégias, determinando, dessa maneira, a tomada de decisão por parte das organizações.

Um mercado eficiente é resultado de instituições que aproveitam oportunidades mercadológicas com custos de transação baixos. O conjunto de instituições públicas e privadas é responsável por fornecer as condições necessárias para influenciar a competitividade do sistema de produção. Especificamente, em relação às instituições públicas relacionadas aos sistemas de certificação e marca, foram analisados aspectos a partir dos questionamentos, citados a seguir:

- se existem instituições públicas necessárias para a certificação e se elas são eficientes;
- se as instituições públicas ligadas ao setor de pecuária de corte são eficientes;
- se as instituições públicas estabelecem normas necessárias para a certificação;
- se as instituições públicas existentes fornecem condições necessárias para a diminuição dos custos de transação.

Os mesmos questionamentos são pertinentes para as instituições privadas, entretanto estas fazem parte dos fatores quase controláveis e serão apresentadas mais adiante.

As instituições também são responsáveis por criar, manter e garantir os direitos de propriedade. Na comparação dos sistemas alvos desse trabalho foram analisados a eficiência das instituições na criação dos direitos de propriedade e a capacidade de fazer valer estes direitos.

Sobre a ótica da influência dos direitos de propriedade na competitividade do sistema de certificação/marca foram analisados os seguintes pontos:

- o impacto da alocação dos direitos de propriedade na eficiência das organizações envolvidas nos sistemas de certificação/marca;
- se o sistema de certificação/marca está formalmente estabelecido e solidificado, com os direitos de propriedade corretamente constituídos;
- se o direito de apropriação do selo/marca visando o ganho na atividade econômica está bem definido e caracterizado;
- se o direito de propriedade é bem definido e possibilita maior segurança no investimento em ativos específicos.

Com a análise destes pontos esperou-se verificar se a variação do grau de consolidação dos direitos de propriedade aumenta os investimentos no ativo específico (selos ou marcas). E, também, se como consequência desse aumento, ocorre proporcionalmente, aumento na competitividade a partir da estratégia aplicada para a segmentação e diferenciação dos produtos. A Figura 19 representa de forma gráfica a curva de investimentos e de competitividade.

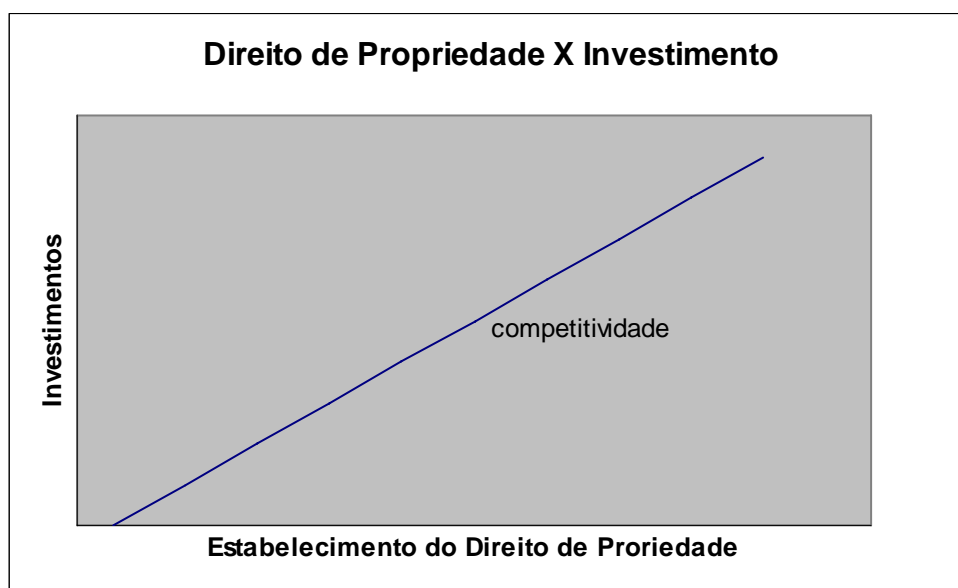


Figura 19 - Curva de investimentos e de competitividade.

Fonte: Elaborado pelo autor

O último direcionador controlado pelo governo é o investimento na infra-estrutura técnico-científica. Para o desenvolvimento competitivo da atividade econômica, faz-se

necessária a criação de instituições de desenvolvimento técnico-científico, sejam elas públicas ou privadas. Também, é importante a existência de políticas de incentivo a pesquisa e inovação tecnológica. Assim, foram ainda, analisadas a existência de instituições envolvidas no desenvolvimento dos sistemas de certificação/marca, como também, no incentivo à inovação neste seguimento.

Especificamente sobre o incentivo à inovação tecnológica, foi observada a atuação das instituições públicas no fomento a políticas de inovação tecnológica, bem como o incentivo à pesquisa de novos produtos ou técnicas de produção a serem utilizadas como diferencial competitivo.

Cabe ressaltar que a eficiência depende da capacidade de coordenação e de governança dos componentes do sistema produtivo. Embora estes dois processos não sejam apenas promovidos ou apoiados pelo governo, foi importante analisar as instituições e sua influência na coordenação dos diversos elos da cadeia de produção, os tipos de coordenação e os instrumentos de governança propostos para cada caso estudado neste trabalho.

## **6.2 Fatores controláveis pela firma**

Os fatores controláveis pela firma englobam os direcionadores com impacto direto na viabilidade e permanência desta no mercado. Além das firmas que são beneficiadas com os selos ou marcas, todas as organizações pertencentes ao sistema de certificação podem ser analisadas por esta ótica, levando-se em conta que o desempenho de cada uma influenciará sistemicamente o desempenho do todo.

Os direcionadores deste grupo estão fortemente interligados e interdependentes, a exemplo da qualidade. Este direcionador, separadamente, foi utilizado para diferenciar competitividade relativa de uma firma em relação à outra. Entretanto, ele pode ser sistemicamente associado à estratégia competitiva, influenciar o desenvolvimento de produtos e conseqüentemente impactar a necessidade de investimento em ativos específicos.

A necessidade de investimentos em ativos específicos foi estudada sobre duas vertentes, a saber:

- A necessidade do investimento em ativos físicos, como os atributos de qualidade, pois na dependência do atributo é necessário maiores ou menores investimentos;
- A necessidade de se investir na promoção da marca ou do selo como ativo específico.

Os custos de transação foram analisados do ponto de vista dos fatores controláveis pela firma a partir de dois direcionadores o investimento em ativos específicos e a frequência das transações. A frequência das transações está relacionada com o estabelecimento de contratos para comercialização (compra de insumo e venda de produto), que garantam regularidade de fornecimento. Se não existirem contratos, as transações devem ser feitas no mercado, podendo, dessa maneira, haver aumento dos custos.

Também foi importante analisar a capacidade da firma em influenciar ou comandar a coordenação do sistema produtivo. Com maior capacidade de coordenação a firma consegue manter custos de transação mais baixos, melhorando, assim, sua competitividade.

O diferencial tecnológico entre os sistemas foi analisado visando estabelecer diferenças na utilização de tecnologia nos sistemas de marca/selo. O uso de sistemas informatizados na rastreabilidade e no controle de produção é um exemplo disso. Os investimentos em inovações também foram comparados entre os casos estudados.

As estratégias competitivas de segmentação de mercados e diferenciação de produto foram analisadas utilizando indicadores tradicionais:

- Faturamento;
- Parte de mercado;
- Atração e manutenção de clientes.

Cabe ressaltar que tais indicadores sofrem influência sistêmica dos demais direcionadores. Os fatores controláveis pela firma também são fortemente influenciados por outros direcionadores. Especialmente os custos de transação sofrem influência dos direcionadores quase controláveis.

### 6.3 Fatores quase controláveis

O conjunto de direcionadores quase controláveis foi analisado de forma a ser avaliado o impacto deles na competitividade.

As instituições privadas relacionadas aos sistemas de certificação e marca foram analisadas como fatores quase controláveis. Embora elas gozem de autonomia das empresas privadas, as mesmas possuem atuação limitada e regulamentadas pelas normas e instituições governamentais. Em relação aos sistemas estudados os seguintes pontos foram avaliados:

- se existem instituições privadas para a certificação e se elas são eficientes;
- se as instituições privadas ligadas ao setor de pecuária de corte são eficientes;
- se as instituições públicas existentes fornecem condições necessárias para a diminuição dos custos de transação.

Assimetria de informações no mercado alvo do sistema de certificação/marca pode ocorrer. As partes envolvidas em uma negociação possuem informações diferentes e exercem influência em partes da informação não tendo controle sobre a sua totalidade. Esses fatos geram a necessidade de maiores negociações e mecanismos para garantir as transações, evitando-se, assim, ações oportunistas. Dessa maneira foi necessário considerar e analisar os seguintes pontos:

- se o sistema de certificação/marca minimiza a existência de assimetria de informação;
- se o sistema de certificação/marca minimiza o impacto do oportunismo;
- se o oportunismo dos agentes do sistema, pela geração de disputas entre eles, influencia negativamente a competitividade.

A incerteza de mercado leva os agentes que compõem a cadeia de produção a criar salvaguardas para sua proteção. O aumento da incerteza leva a negociações mais longas, elaboração de contratos e a busca de maiores salvaguardas nos investimentos e na garantia dos contratos. Essas necessidades aumentam o custo de transação e têm por consequência a diminuição da competitividade.

A competitividade entre os agentes faz com que eles procurem criar barreiras à entrada e invistam em estratégias que possibilitem um melhor desempenho no mercado. Este direcionador é classificado como quase controlável, pois as firmas conseguem adotar estratégias que minimizem a influência da concorrência, mas elas não possuem controle total da situação. Assim, na análise dos concorrentes foram levados em consideração os seguintes pontos:

- Se existem novos concorrentes;
- Se existe barreira impedindo a entrada de concorrentes;
- Se existe concorrência entre os sistemas estudados e com qual intensidade.

#### **6.4 Método de análise dos resultados**

A caracterização e análise dos segmentos que compõem um sistema de certificação podem revelar a existência de um conjunto de fatores que afetam o desempenho competitivo. Desta maneira, a avaliação dos direcionadores serve como marco analítico e comparativo entre os diversos sistemas de certificação.

Na realização da comparação, os direcionadores foram classificados conforme o impacto que exercem sobre a competitividade, a saber:

- Direcionador de alto impacto negativo (AIN);
- Direcionador de baixo impacto negativo (BIN);
- Direcionador de impacto neutro (NEU);
- Direcionador de baixo impacto positivo (BIP);
- Direcionador de alto impacto positivo (AIP).

Os direcionadores foram agrupados na tabela 10, e após a pesquisa de campo e análise dos dados os direcionadores receberam as classificações acima citadas.

Posteriormente foram atribuídos valores numéricos para cada classificação recebida. Os valores foram os seguintes: Direcionador AIN = -2; Direcionador BIN = -1; Direcionador NEU = 0; Direcionador BIP = 1; direcionador AIP = 2.

Tabela 10 – Análise comparativa da competitividade.

<b>Direcionadores de competitividade</b>	<b>A I N</b>	<b>B I N</b>	<b>N E U</b>	<b>B I P</b>	<b>A I P</b>
<b>Instituições e Normas</b>					
<b>Direitos de Propriedade</b>					
<b>Infra-estrutura técnica científica</b>					
<b>Qualidade</b>					
<b>Tecnologia</b>					
<b>Estratégia competitiva</b>					
<b>Especificidade dos ativos</b>					
<b>Frequência das transações</b>					
<b>Assimetria de informações</b>					
<b>Oportunismo dos agentes</b>					
<b>Competição e novos concorrentes</b>					
<b>Incerteza nacional/internacional</b>					
<b>Participação de Mercado</b>					

Após a estruturação da tabela 10, os dados foram dispostos graficamente, a partir dos valores atribuídos a cada característica, na figura 20 para a visualização mais fácil da diferença dos indicadores nos casos estudados.

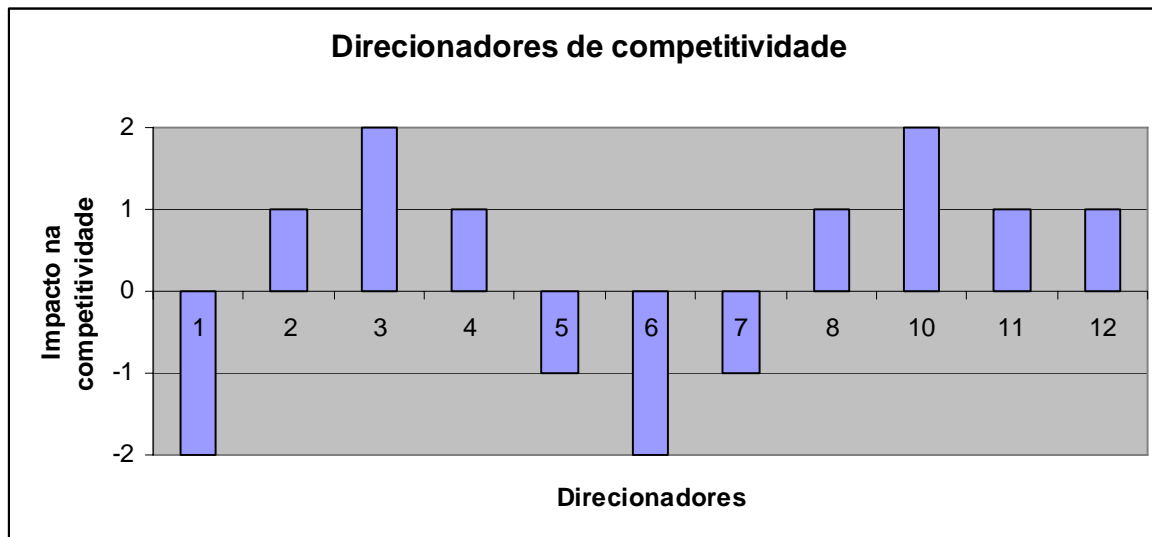


Figura 20 – Indicadores de competitividade estudados.

A análise dos casos foi feita levando-se em consideração as informações bibliográficas disponíveis e o resultado das entrevistas realizadas com os principais agentes econômicos e sociais que participam desses casos. Foram escolhidos preferencialmente indivíduos com amplo conhecimento dos processos e de preferência da entidade de maior atividade na coordenação dos sistemas. Os casos escolhidos foram:

- caso 1 – Sistema de certificação público – SIF – Sistema de Inspeção Federal;
- caso 2 – Sistema de certificação privado coletivo (coordenado por uma associação) – Nelore Natural;
- caso 3 – Sistema de certificação privado individual (coordenado por uma rede varejista) – Foi escolhido um dos casos mais representativos, mas a rede varejista não autorizou divulgar seu nome;
- caso 4 – Sistema de certificação público/privado – Certificação de orgânicos;
- caso 5 – Sistema de desenvolvimento de marca – Marcas do frigorífico Independência.

Após a análise dos cinco casos estudados, foi feita uma comparação dos casos considerando-se os resultados obtidos do impacto dos direcionadores de competitividade.

Cabe ressaltar que nesta comparação é pertinente avaliar a classificação do SIF de maneira diferenciada, pois o mesmo é legalmente obrigatório e teoricamente toda a carne produzida deveria ter este selo.



## **7 RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os cinco casos analisados, caracterizando-os conforme suas peculiaridades e sua estratégia de segmentação. O capítulo ainda analisa a competitividade das diferentes estratégias de diferenciação da carne bovina apresentadas nos casos estudados. Ao final, uma síntese da análise dos casos é apresentada.

### **7.1 Sistema público de certificação: o caso do Sistema de Inspeção Federal (SIF).**

O caso da certificação oficial escolhido foi o do Sistema de Inspeção Federal (SIF). O SIF é um sistema de certificação de produtos alimentícios concebido para garantir aspectos de segurança do alimento de origem animal, que passaram a ser preocupação do governo brasileiro desde o início do século XX.

Na década de 1950, a promulgação da Lei 1.283/50 e do regulamento de inspeção industrial e sanitária de produtos de origem animal, constituiu o marco histórico mais significativo do Serviço de Inspeção Federal. Esta legislação permitiu que o SIF reformulasse todo o parque industrial de produtos de origem animal, com benefícios para a saúde pública e para a economia nacional (PARDI, 2006).

Na década de 1970, o SIF foi reformulado via a criação do processo de federalização do sistema de inspeção. O programa foi instituído por meio da Lei 5.760/71, que aprimorava os dispositivos anteriores, os quais apresentavam acentuadas deficiências técnicas, acarretando, assim, graves riscos à economia e a saúde pública (PARDI, 2006).

#### **7.1.1 Caracterização do sistema público de certificação**

A certificação oficial é vista como um sistema burocrático, porém, até certo ponto, eficiente e com credibilidade junto aos agentes da cadeia e consumidores (BÁNKUTI, 2002).

O autor também aponta que o sistema esteve, desde sua criação, sob total controle federal. Entretanto, com a necessidade da melhora do controle sanitário do rebanho

nacional, principalmente devido ao elevado nível de informalidade no abate e ao número insuficiente de pontos controladores, o sistema foi, a partir de 1989, desmembrado em três níveis de atuação de poder: o federal, o estadual e o municipal.

A partir de então, o SIF foi mantido para a fiscalização de carnes, lácteos e demais produtos de origem animal comercializados no território nacional, bem como, aqueles destinados à exportação.

Em 1992 foi promulgado o decreto nº. 599, que faz a última alteração na estrutura regimental do Ministério, restabelece nomes e siglas, como a Secretaria Nacional de Defesa Agropecuária, subordinando a ela, o Departamento Nacional de Inspeção de Produtos de Origem Animal – DIPOA. A estrutura do sistema nacional público de certificação é apresentada na figura 21.

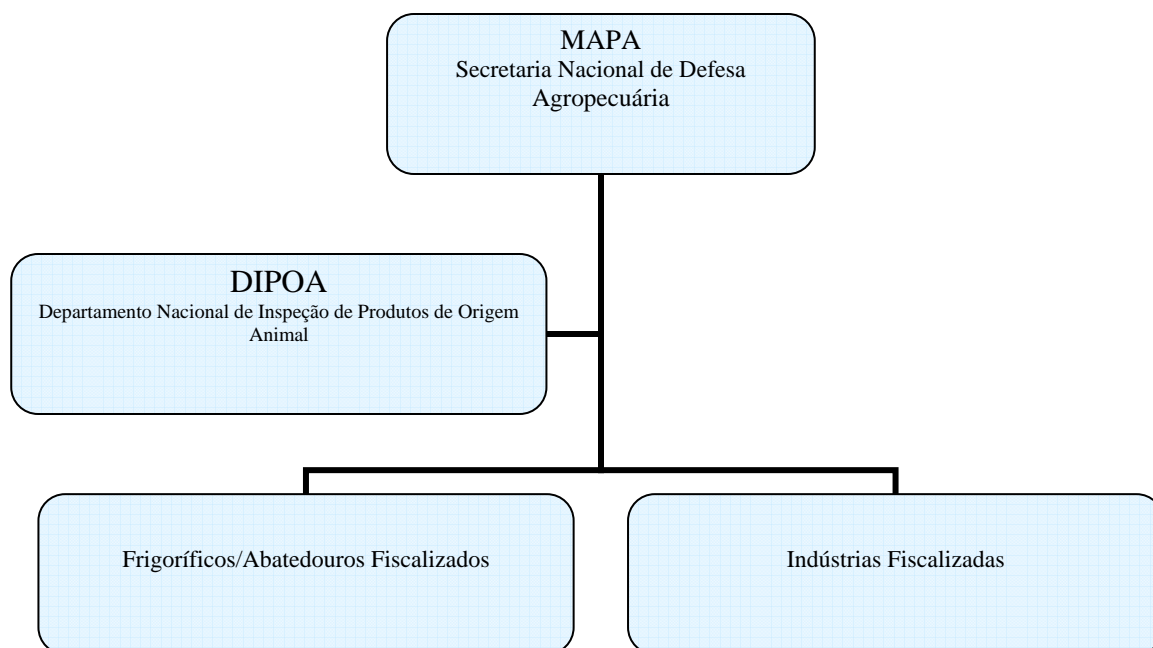


Figura 21 – Representação esquemática da organização do Sistema de Inspeção Federal (SIF)

A obrigatoriedade de um médico veterinário na inspeção dos produtos de origem animal é uma das características essenciais do funcionamento do SIF. O conhecimento técnico do profissional permite o correto cumprimento das disposições contidas no manual multiforme de inspeção sanitária e industrial, condição esta ampliada pela posição

privilegiada do veterinário de conhecer e acompanhar a matéria-prima em todas as etapas da produção, desde a fase primária, quer nos aspectos sanitários como nos zootécnicos até o produto final.

Outro ponto, que dever ser ressaltado e que pode contribuir para a eficiência do SIF é o avanço das atividades dos engenheiros e tecnólogos de alimentos na evolução do processamento tecnológico de produtos alimentícios. Estes profissionais ocuparam seus espaços no processo dinâmico da indústria de produtos de origem animal, em especial pelos seus conhecimentos em engenharia, não sobrepondo a atividade do inspetor veterinário, mas mostrando-se útil nos dias atuais.

Outros pontos são fundamentais para o funcionamento desse sistema de inspeção, tais como: o estabelecimento claro de normas higiênico-sanitárias e tecnológicas; a padronização de produtos de origem animal, especialmente neste trabalho a classificação e tipificação de carcaças e a padronização de cortes de carne bovina.

Com vistas a apoiar o serviço de inspeção, o DIPOA conta com laboratórios regionais de análises espalhados em diversos estados da federação. Integra-se a esta rede o Laboratório Nacional de Referência Animal – LANARA, cujas finalidades básicas são: pesquisar, orientar e controlar as atividades da rede laboratorial voltada ao apoio das ações da Defesa Sanitária Animal, da Inspeção de Produtos de Origem Animal e da Análise de Insumos Pecuários (PARDI, 2006).

Nas atividades de inspeção de produtos de origem animal, é de responsabilidade do LANARA a pesquisa metodológica, o controle de qualidade física, química e microbiológica dos produtos, envolvendo a qualidade higiênico-sanitária e tecnológica. Cabe também a este órgão, o apoio à pesquisa e ao diagnóstico de enfermidades, que se refletem nos trabalhos de abate, que acometem os animais de corte.

No arcabouço legal do SIF existem normas específicas aplicáveis às diversas atividades de produção animal, como aquelas relacionadas aos produtos lácteos e as carnes de bovinos, ovinos e aves. Ainda há normativas que regulamentam outras atividades de responsabilidade deste sistema de inspeção, como a norma para subprodutos industriais; para os registros de rótulos, carimbo e embalagens; para o relacionamento e registro de estabelecimentos; para as águas de abastecimento; e para a exportação de carnes.

Graças a estas normativas houve a criação de rotinas seguras de orientação quanto ao aparelhamento e funcionamento das indústrias, estabelecidas ou novas, a partir de um critério uniforme que obedecesse a um padrão pré-estabelecido em todo o território nacional.

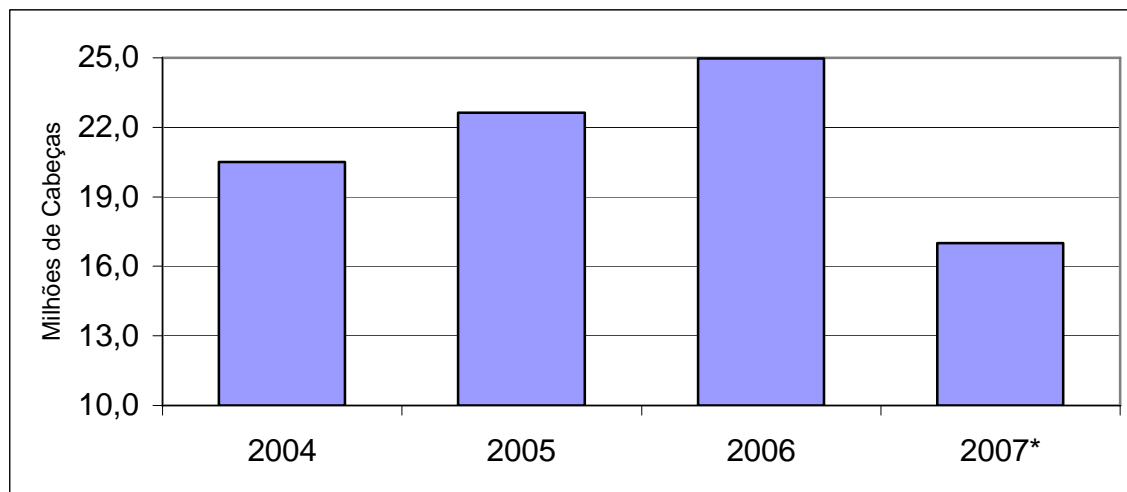
O Serviço de Inspeção Federal publica, sistematicamente, um anuário estatístico detalhando as proporções de abates das diversas espécies animais, a produção e a comercialização dos diversos estabelecimentos sob sua jurisdição. Para se ter idéia do vulto dos trabalhos, especificamente do setor de carne bovina, a tabela 11 compara a produção nacional sob inspeção do SIF entre os anos de 1965, 1987 e 2004.

Tabela 11 – Abates de bovinos e a participação percentual do SIF, comparada entre os anos de 1965, 1987 e 2004.

Bovinos	Total (IBGE) 2004	Total (IBGE) 1987	Sob I.F.	% sob I.F.		
				2004	1987	1965
<b>Animais Abatidos</b>	26.010.666	10.590.894	7.482.061	78,8	70,6	36,5
<b>Carne produzida (Tonelada)</b>	--	2.262.901	1.750.329	--	77,3	--

Fonte: Adaptado de PARDI (2006) e BEEFPOINT (2007)

As informações mais recentes da evolução do número de animais abatidos em estabelecimentos inspecionados pelo SIF podem ser observadas na figura 22.



\* Informações de janeiro a agosto de 2007

Figura 22 – Evolução do abate em estabelecimentos sob inspeção do SIF.

Fonte: BEEFPOINT (2007)

O sistema de certificação oficial não se enquadra como uma estratégia de segmentação de mercado ou de diferenciação de produtos. Ele é uma condição básica e obrigatória para qualquer empresa que busca atuar no mercado de carne bovina nacional. Na pesquisa de campo foi apontado que a imagem do selo do SIF é percebida pelo consumidor como uma referência de produtos dentro dos padrões de sanidade, e é uma exigência das redes varejistas que comercializam carne bovina e seus derivados, pela obrigatoriedade e devido à preocupação com a imagem de qualidade dos produtos que eles vendem e com a relação de confiança que procuram estabelecer com seus clientes.

### 7.1.2 Análise da competitividade do SIF

O SIF é o sistema público de maior credibilidade no mercado, sendo que alguns fatores servem de indicativo para a comprovação desta credibilidade. Entre eles destaca-se a obrigatoriedade de um técnico médico veterinário ou agente externo (que não pode ser funcionário do matadouro ou frigorífico) na inspeção das carcaças. Esta providência auxilia na garantia de maior segurança sanitária do alimento e, conseqüentemente, a melhora dos aspectos de padronização e de qualidade. A credibilidade do SIF é observada quando

frigoríficos que comercializam somente dentro de um estado, e portanto, não teriam a obrigatoriedade da inspeção pelo SIF, optam por ela (BUAINAIN; BATALHA, 2006).

Os entrevistados deste caso apontam como pontos fortes desse sistema, a qualidade das normas, dos padrões de carcaça e dos cortes de carne. Ressalta-se que esses critérios estabelecidos são frutos de investimento e de pesquisas na área de inspeção animal. Outro ponto relevante, e que deve ser evidenciado, é a tradição do SIF no trabalho de inspeção, que é o resultado dos anos de atuação dedicada e constante.

Em contrapartida, apesar dos pontos favoráveis, o SIF é considerado um sistema oneroso, devido à necessidade de contratação, para a fiscalização dos abates e das carcaças, de um grande número de veterinários e agentes de inspeção. Dessa forma, o governo federal, conforme a disponibilidade, preenche certo número de vagas, ficando o *déficit* das vagas de fiscais a cargo do frigorífico. Outros pontos desfavoráveis, que podem ser evidenciados, são a lentidão e a burocracia do Estado na manutenção e crescimento do sistema de certificação.

Entretanto, na entrevista apareceu como principal ponto negativo, o processo de politização da direção dos Ministérios e das Delegacias Federais da Agricultura. Foi citado que normalmente os cargos importantes nestas Instituições são entregues à políticos ou outros cidadãos estranhos à agropecuária, via de regra, despreparados para a função. Estes profissionais, muitas vezes desqualificados tecnicamente, são responsáveis por graves distorções em todos os setores de atuação da inspeção federal, gerando profundas preocupações quanto às conseqüências em relação à saúde pública e à economia da nação.

Analisando o grupo de direcionadores que compõem os fatores controláveis pelo governo, pode-se afirmar que neste conjunto são encontrados os pontos mais favoráveis desse sistema de certificação, pois suportando os trabalhos do SIF existem conhecimentos científicos e instituições renomadas de pesquisa, além de vultosos investimentos governamentais e privados no desenvolvimento de novas tecnologias de incremento da qualidade do produto.

Como já exposto, o SIF conta com sua regulamentação desde o início do século XX, as leis e normas foram aprimoradas e possibilitaram a criação das instituições públicas necessárias para os trabalhos de certificação. Entretanto, as instituições que participam do

processo de inspeção são burocráticas e lentas no desenvolvimento dos seus trabalhos, fato este que compromete a competitividade desse sistema.

A baixa informatização dos processos de controle e de inspeção acentua a morosidade dos processos de certificação. Embora os profissionais contem com estrutura de microcomputadores, ainda inexistente um sistema informatizado de gestão dos trabalhos e de integração de bancos de dados.

O impacto negativo causado pela falta de sistemas de informação é minimizado pelo bom conhecimento em inspeção de produtos de origem animal e pelo desenvolvimento de boas práticas de inspeção. O domínio das técnicas e a qualidade higiênico-sanitária dos produtos compõem o ponto mais favorável deste sistema público de certificação, que é considerado especialista na garantia da qualidade de produtos de origem animal.

De maneira geral o SIF permite o investimento das empresas em seus processos produtivos. Dessa forma, as indústrias conseguem cumprir as exigências para se adequarem às normas e realizarem seus investimentos.

Um fato curioso nesse processo é a relação entre frigorífico e produtores rurais que continua sendo feita de maneira usual. Tradicionalmente, não existem contratos entre as partes envolvidas, e as transações ocorrem no chamado mercado *spot*. Portanto, o conjunto de direcionadores controláveis pela firma é em sua maioria neutro para a competitividade do sistema. Mas, cabe ressaltar, que este cenário, particular nas suas transações, somado à burocracia do SIF abre oportunidades às ações oportunistas.

Pelo exposto, fica explícito que o direcionador ligado ao oportunismo entre os agentes tem alto impacto negativo nesse sistema. No intuito de enfatizar essa colocação, são apresentados três pontos que justificam a atribuição dessa classificação, são eles: o alto índice de abates clandestinos praticados na pecuária de corte; o conflito de interesses entre os agentes de inspeção e os frigoríficos; e as ações oportunistas na relação comercial entre frigoríficos e produtores.

Durante as entrevistas realizadas nos vários sistemas foi evidenciada a existência de um conflito de interesses entre os agentes de inspeção e as indústrias frigoríficas. Esta relação pode ocasionar favorecimento em determinadas situações devido ao relacionamento próximo entre as partes envolvidas e até mesmo em decorrência da troca de favores.

Também ficou evidenciada uma relação histórica de atuação oportunista entre os frigoríficos e os produtores. A indústria frigorífica, por sua vez, reclama da quebra, relativamente freqüente, de fornecimento de bois gordos por parte dos pecuaristas. Já do lado do pecuarista, existem reclamações motivadas pela desconfiança deles quanto à classificação e a avaliação do rendimento das carcaças feita pelo frigorífico, na determinação do valor a ser pago por animal abatido, como também, pela inadimplência de alguns frigoríficos.

Complementando e finalizando, na análise dos direcionadores quase controláveis, verificou-se que no caso da certificação oficial, a concorrência entre os agentes e a incerteza não influenciam a competitividade do sistema. Este fato é justificado pela exclusividade garantida por lei do SIF na inspeção de carnes no plano federal.

Esta condição de exclusividade, aliada à profissionalização do segmento da pecuária de corte e à forte pressão das redes varejistas em exigir carne inspecionada para atender seus clientes, contribuíram fortemente para o aumento da cobertura do SIF no território nacional. Pode-se verificar esta expansão pelo aumento do número de animais abatidos e inspecionados apresentado anteriormente na tabela 11 e também pela diminuição dos abates clandestinos. Buainain e Batalha (2006) relataram que a informalidade que historicamente chegava a 48% dos abates de bovinos em 2005, foi estimada posteriormente em aproximadamente 30%.

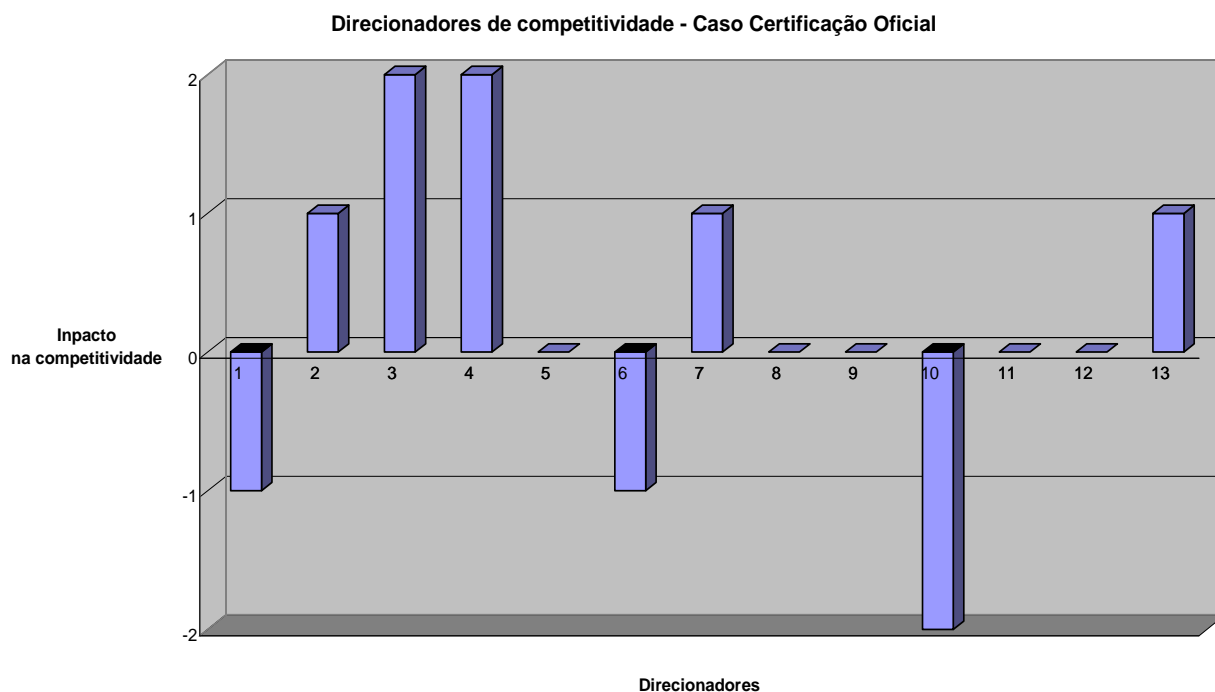
O desempenho competitivo quando se utiliza a certificação pública pelo SIF foi avaliado através de análise comparativa da competitividade, utilizando-se os direcionadores de alto impacto negativo; de baixo impacto negativo; de impacto neutro; de baixo impacto positivo e de alto impacto positivo, e pode ser visualizado no quadro 15 e figura 23.



Quadro 15 – Análise comparativa da competitividade no caso de certificação pública pelo Sistema de Inspeção Federal (SIF).

DIRECIONADORES DE COMPETITIVIDADE	AIN	BIN	NEU	BIP	AIP
1 - Instituições e normas		X			
2 - Direitos de propriedade				X	
3 - Infra-estrutura técnica científica					X
4 - Qualidade					X
5 - Tecnologia			X		
6 - Estratégia competitiva		X			
7 - Especificidade dos ativos				X	
8 - Frequência das transações			X		
9 - Assimetria de informações			X		
10 - Oportunismo dos agentes	X				
11 - Competição e novos concorrentes			X		
12 - Incerteza nacional/internacional			X		
13 - Participação de mercado				X	

AIN: direcionador de alto impacto negativo; BIN: direcionador de baixo impacto negativo; NEU: direcionador de impacto neutro; BIP: direcionador de baixo impacto positivo; AIP: direcionador de alto impacto positivo.



(1) Instituições e normas; (2) Direitos de propriedades; (3) Infra-estrutura técnica científica; (4) Qualidade; (5) Tecnologia; (6) Estratégia competitiva; (7) Especificidade dos ativos; (8) Frequência das transações; (9) Assimetria de informações; (10) Oportunismo dos agentes; (11) Competição e novos concorrentes; (12) Incerteza nacional/internacional; (13) Participação de mercado.

Figura 23– Direcionadores de competitividade do caso de Certificação Público (Oficial)

## **7.2 Sistema de certificação privado coordenado por uma associação de criadores**

O caso de certificação privado coordenado por uma associação de criadores teve o início de suas atividades em período relativamente recente. Em 2000 foi apresentado o primeiro esboço do projeto de certificação de origem, que teve como objetivos a melhora da coordenação e o fortalecimento do setor produtivo. Como resultado do aprimoramento desse projeto de certificação, houve a criação do selo “Nelore Natural – Boi de Capim – Carne Saudável”, sustentado pelo Programa de Qualidade Nelore Natural – PQNN, acreditado pela Associação de Criadores de Nelore do Brasil - ACNB.

A decisão de se investir na criação de um selo/marca derivou da pesquisa de mercado realizada, que foi parte de um plano de valorização da raça Nelore. O diagnóstico realizado pela ACNB indicou que o melhor caminho para atingir esse objetivo seria a adoção de um plano de marketing a partir do lançamento de um produto diferenciado, através de uma marca ou selo, e que agregasse valor à carne comercializada. Desta forma, os produtores seriam beneficiados e a raça valorizada.

Foi necessária uma intensa articulação para o desenvolvimento e divulgação desse selo, sendo a ACNB responsável pela mobilização das entidades e empresas. Desde o princípio, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento apoiou o desenvolvimento de todo o trabalho.

Todo o programa PQNN foi desenvolvido pela ACNB, e desde a criação das normas, o programa de certificação contou com a participação de diversos consultores das áreas técnicas e de marketing. A estratégia focou características psicográficas e comportamentais na escolha dos segmentos consumidores, visando principalmente aqueles interessados em produtos mais naturais, que se preocupam com o bem-estar animal e com uma alimentação mais saudável.

As atividades do programa iniciaram com apenas um grupo de pecuaristas do estado de Rondônia, e como resultado de todo o esforço realizado, em setembro de 2001, chegavam às gôndolas dos supermercados os primeiros cortes com o selo “Nelore Natural – Boi de Capim – Carne Saudável”.

### 7.2.1 Caracterização do sistema privado de certificação PQNN

O PQNN é um conjunto de normas e procedimentos que pretende garantir a conformidade, confiabilidade e origem das carcaças bovinas, mantendo-as nos padrões estabelecidos e controlando os sistemas de cria, engorda e de escolha de reprodutores da raça. A estrutura básica do sistema de certificação é composta por produtores, associados à ACNB, frigoríficos e redes varejistas.

O programa é dividido em quatro módulos que apresentam funções próprias específicas, a saber: Módulo I – Qualidade da Carne; Módulo II – Rastreabilidade do sistema de cria; Módulo III – Rastreabilidade do sistema de engorda; e Módulo IV – Qualidade de reprodutores. A figura 24 ilustra a organização do sistema de certificação Nelore Natural.

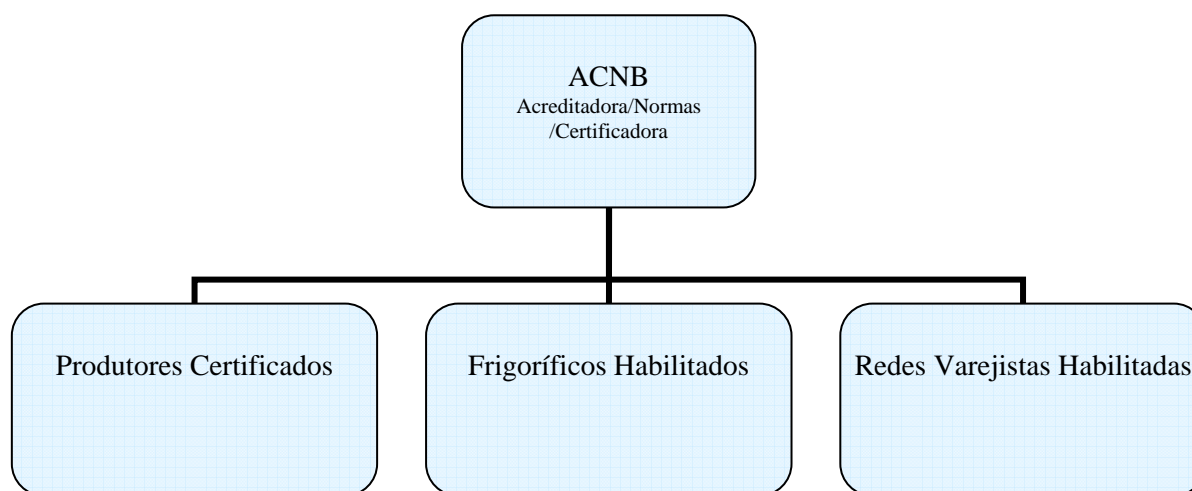


Figura 24 – Representação esquemática da organização do Caso Nelore Natural

A ACNB é responsável por toda organização e pela gestão da certificação. Técnicos credenciados pela Associação se envolvem na mobilização dos pecuaristas em torno da produção dos animais, acompanhando, também, todo o processo industrial no frigorífico, monitorando inclusive o trabalho realizado nos estabelecimentos varejistas.

Os pecuaristas interessados em participar do programa devem ser sócios da ACNB e preencher o termo de adesão, atestando o conhecimento das normas e procedimentos do programa. Os participantes devem assinar inclusive um termo de responsabilidade, no qual assumem que cumprirão as normas e autorizam a realização de auditorias realizadas pelo corpo técnico da Associação. Como um dos pilares da certificação é o bem-estar animal, os pecuaristas se responsabilizam por disseminar aos seus funcionários e colaboradores as recomendações relativas ao tema.

O frigorífico interessado em participar do programa deve manifestar seu interesse e sofrer uma avaliação prévia, realizada por um inspetor da ACNB. Nessa inspeção, é verificado se o estabelecimento atende às condições básicas para sua habilitação, que particularmente, se consubstancia na regulamentação junto ao Serviço de Inspeção Federal – SIF e na adoção de métodos, instalações, equipamentos e procedimentos do sistema de abate sanitário recomendado pelo órgão federal.

Após este procedimento, o frigorífico assina o termo de responsabilidade em que consta a aceitação das normas do manual de qualidade e declara que possui as condições técnicas e de controle de qualidade que atendem às exigências do programa. O termo também autoriza a ACNB a realizar auditorias e treinamentos dos funcionários responsáveis pelos procedimentos previstos.

Os estabelecimentos de varejo para participarem do PQNN devem cumprir as exigências estabelecidas pela vigilância sanitária e sofrerem a inspeção de habilitação conduzida pela ACNB. Nessa inspeção, o técnico da associação avalia os setores de recebimento de mercadoria, as câmaras de armazenagem, as salas de manipulação e o balcão expositor.

Após a habilitação, o varejista deve assinar o termo de responsabilidade, no qual consta a aceitação dos manuais de qualidade e procedimentos, declarando também que possui as condições técnicas e de controle de qualidade para atender às exigências do programa, bem como, as normas de utilização da logomarca. Por fim, o estabelecimento deve utilizar um código específico de controle para a comercialização da carne com o selo Nelore Natural e, ainda, autorizar, à semelhança dos outros seguimentos, a ACNB a realizar auditorias periódicas.

O Programa de Qualidade Nelore Natural apregoa que se baseia na simplicidade e praticidade. Os módulos são independentes, mas, o produto final de cada um é matéria-prima para o módulo seguinte. Essa condição visa permitir que qualquer criador, independente do seu porte ou setor, possa participar.

O módulo “Qualidade de Carne” tem por objetivo fornecer ao mercado carne bovina com identificação de origem, conformidade e qualidade intrínseca controladas. Para a análise da conformidade, as carcaças são avaliadas individualmente com relação à raça, idade, peso e acabamento.

Os animais participantes do programa devem ser nelores, machos ou fêmeas, enquadrados nos padrões da raça, sendo aceitos aqueles com até 25% de “sangue” de outra raça que não a zebuína. Os padrões exigidos dos animais para entrarem no programa PQNN podem ser observados no quadro 16.

Quadro 16 – Padrões exigidos dos animais pertencentes ao PQNN.

<b>SEXO</b>	<b>IDADE DE REFERENCIA</b>		<b>DENTES INCISIVOS PERMANENTES</b>	
<b>Novilhos (machos castrados)</b>	Até 36 – 42 meses		Até 6	
<b>Tourinhos jovens (machos inteiros)</b>	Até 18 – 24 meses		0 (dentição de leite completa)	
<b>Novilhas e fêmeas jovens</b>	Até 26 – 28 meses		Até 4	
<b>CATEGORIA</b>	<b>MÍNIMO</b>		<b>MÁXIMO</b>	
	<b>Kg</b>	<b>@</b>	<b>Kg</b>	<b>@</b>
<b>Macho</b>	240	16	285	19
<b>Fêmea</b>	195	13	285	19

Fonte: ACNB (2007).

Além dos padrões descritos acima, os bovinos devem estar perfeitamente terminados, com cobertura de gordura de 2 mm a 8 mm, distribuída uniformemente na carcaça.

Todos os animais devem ser criados e recriados a pasto, recebendo suplementação mineral adequada. Eles podem ser alimentados estrategicamente com suplementos protéticos e energéticos, e também podem ser terminados em confinamento ou semiconfinamento, utilizando-se, sempre, produtos de origem vegetal.

O programa preconiza o cumprimento do calendário oficial de vacinação e a não utilização de produtos proibidos pela legislação.

Outro ponto de grande relevância é a atenção ao bem-estar animal. Considerando isso, deve-se, portanto, evitar agressões aos animais e a aplicação de vacinas ou medicamentos na região do lombo e da anca deles. Esses cuidados são verificados pela observação das carcaças, que são desclassificadas quando apresentam hematomas, contusões ou lesões provocadas por manejo inadequado ou pela aplicação incorreta de vacinas.

Na criação, outros cuidados reforçam a preocupação com os bovinos. Eles não devem passar fome ou sede, ter condições plenas de conforto, serem criados livres para poderem expressar o comportamento natural da raça e não devem ser submetidos a situações de estresse e medo.

Os Módulos II e III - Rastreabilidade de cria e de engorda, têm como objetivos comuns propiciar maior transparência ao mercado, garantindo a origem do produto e o cumprimento dos procedimentos necessários para a classificação do animal no programa. Todos os bovinos devem possuir a marca da fazenda e ter os dados zootécnicos registrados. Os animais aprovados a participar recebem brinco oficial do PQNN e passam a ter suas informações coletadas e inseridas em um banco de dados da Associação, disponível na internet, no site <http://www.nelore.org.br>.

O quarto módulo é o “Qualidade de Reprodutores” e tem por objetivo identificar touros nelores registrados e reconhecidos pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, aprovados por avaliação/seleção. Os animais devem ter idade entre 18 e 30 meses, apresentarem exame andrológico positivo e estarem em plenas condições física e funcionais para efetuarem monta natural a campo.

Como medida regular do programa, todos os módulos são orientados e auditados por técnicos da Associação de produtores. Esses profissionais é que realizam as auditorias periódicas nas fazendas, nos frigoríficos e supermercados que integram o programa de qualidade.

Os pioneiros do PQNN foram pecuaristas do estado de Rondônia responsáveis pelo fornecimento do primeiro lote de animais que viabilizaram a chegada da carne “Nelore Natural” às gôndolas das lojas do Hipermercado Andorinha em São Paulo, em Setembro de

2001. Essa carne foi oriunda do Frigorífico Frigovira, pioneiro na adesão ao programa. Posteriormente, três lojas do Empório São Paulo, também situadas em São Paulo e quatro lojas da rede varejista Bom Marche do Rio de Janeiro passaram a comercializar a carne produzida.

Atualmente, o PQNN opera com produtores dos estados de Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Rondônia. Hoje, a comercialização da carne é feita pelas redes varejistas pioneiras, como também pelos frigoríficos Independência e Marfrig. Os canais de distribuição desses estabelecimentos são utilizados na comercialização da carne. A evolução do programa pode ser verificada através do número de animais abatidos ao longo dos anos de 2003 à 2007, assim como pelo número de animais classificados e o volume, em toneladas, de carne comercializada. Esses dados estão apresentados na tabela 12.

Tabela 12 – Volume de abate do PQMN

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Animais abatidos</b>	256.992	459.865	596.655	1.018.801	871.928*
<b>Animais classificados</b>	118.721	215.401	274.887	396.795	353.025*
<b>Carne Comercializada (tonelada)</b>	6.963	8.843	10.055	13.483	9.123**

\*: período de jan-ago/07; \*\*: período de jan-mai/07

Fonte: ACNB (2007).

Apesar de estarem inseridos no mesmo programa, os frigoríficos parceiros possuem estratégias de comercialização e distribuição distintas. Um deles sempre teve a maior parte de suas operações voltadas para o mercado externo; porém, após os últimos casos de febre aftosa ocorridos no Brasil e a criação de barreiras sanitárias à exportação decorrentes disso, levaram a uma inversão nas negociações e ele foi forçado a operar mais no mercado interno, preferindo comercializar seus produtos nas pequenas redes varejistas e pequenos distribuidores.

O outro frigorífico, ao contrário, tem por foco o mercado interno, utilizando grandes redes varejistas. Dessa forma, a carne Nelore Natural está distribuída de maneira ampla e diversificada.

Sem dúvida, o estabelecimento de parceria entre produtores rurais, frigoríficos, redes de distribuição, juntamente com a coordenação é que possibilitou o expressivo aumento dos números do programa. O número de animais abatidos aumentou aproximadamente quatro vezes entre 2003 e 2006. Nesse mesmo período o volume de carne certificada e comercializada dobrou.

Não se pode deixar de comentar que apesar dos números expressivos, o ano de 2006 foi muito difícil para o programa, em decorrência das dificuldades que a pecuária nacional enfrentou, havendo restrição de recursos destinados a ações de *marketing* da carne e para as atividades internas da associação.

### **7.2.2 Análise da competitividade do sistema privado**

Os pontos fortes do sistema privado de certificação, relatados pelos entrevistados, são a simplicidade do programa e a disponibilidade de matéria-prima, devido ao grande rebanho de animais da raça nelore. Essas duas características criam condições ímpares no diferencial competitivo da proposta. Cabe ressaltar também, a verdadeira paixão e admiração dos criadores pela raça nelore, fato este que aumenta o comprometimento deles com a proposta do programa.

Outros dois pontos são citados como elementos chaves do sucesso. A flexibilidade operacional dos processos dentro da indústria e a credibilidade da marca e da Associação são fatores que tornam o programa atraente para os parceiros, particularmente para os frigoríficos, que possuem os canais de distribuição do produto final. Viabilizam-se, dessa forma, as parcerias estratégicas que sustentam todo o trabalho.

Entretanto, a principal fragilidade do programa parece estar no relacionamento dos pecuaristas com a indústria processadora. Na visão dos participantes do programa, a ampliação e manutenção do mercado dependem da atuação dela, que historicamente apresenta uma relação conturbada, com ações oportunistas entre as partes. O PQNN propiciou melhora das relações de confiança, mas ainda existe forte pressão dos frigoríficos, que, por sua vez, também são pressionados pelas redes varejistas.



Para relatar o impacto dos direcionadores no caso Nelore Natural é necessário estabelecer dois momentos do projeto. No início do programa o trabalho estava alicerçado na utilização do selo de qualidade, mas em uma segunda etapa, no final de 2002, a estratégia teve que ser alterada para o uso da marca Nelore Natural. Essa alteração foi motivada pela falta de marcos regulatórios que respaldassem a ação de criação e implementação do selo.

A mudança da estratégia foi, particularmente, ocasionada por direcionadores que compõem os fatores controláveis pelo governo. Esse grupo de direcionadores causa impacto negativo na competitividade desse caso. As instituições, normas e os direitos de propriedade são os que mais contribuíram negativamente.

Na análise da atuação das instituições atuantes no programa, pode-se afirmar que a ACNB foi a Instituição privada idealizadora e organizadora do programa de certificação e desempenhou bem a sua função. Entretanto, as instituições públicas responsáveis ou envolvidas no processo foram burocráticas e pouco eficientes, existindo também, uma confusão sobre os papéis e responsabilidades das mesmas.

O MAPA deveria ser responsável pela certificação e controle dos produtos de origem animal. Entretanto, o papel de agente regulador das certificações ainda está bastante confuso, não existindo procedimentos claros e faltando legislação específica para suportar o desenvolvimento de selos de qualidade. Em contrapartida, o DIPOA realiza com eficiência técnica o controle sanitário dos produtos, mas, o serviço é considerado burocrático, lento e apresenta problemas estruturais já mencionados na análise da competitividade no caso do SIF.

O INPI é legalmente responsável pelo registro das marcas ou marcas de certificação. No fornecimento da licença para utilização de uma marca, o órgão é eficiente. Entretanto, em relação à marca de certificação este órgão ainda não possui, de forma clara, diretrizes de análise do processo, contando apenas com o dispositivo na lei. Outra informação relevante nessa avaliação, é que são poucos os casos de pedido de marca de certificação no Brasil, e os resultados de análises das solicitações em andamento ainda não foram finalizados.

Apesar das dificuldades decorrentes do relacionamento com as instituições, o elemento fundamental para a tomada de decisão da adoção da estratégia de marca foi o direito de propriedade de registro dela.

Como critério primeiro para uma marca de certificação ser solicitada e utilizada, é necessário que seja feito o seu registro junto ao INPI e que haja a constatação que o requerente não possua qualquer interesse comercial ou industrial direto no produto ou serviço atestado.

Nesse sentido, a princípio, a ACNB não se enquadraria nessa proibição legal. Porém, apesar de atestar a qualidade e a procedência da carne, pela condição de associação sem fins lucrativos, a mesma não apresentaria interesse comercial direto em relação ao produto certificado.

Entretanto, cabe ressaltar, que esse entendimento é questionável e eventualmente pode ser interpretado de forma diversa pelo INPI, uma vez que a ACNB pretende atestar os produtos de seus próprios associados, que pagam uma taxa destinada à manutenção da associação e têm interesse comercial direto em relação ao produto. A solução para esse aspecto jurídico seria a certificação realizada por uma terceira parte independente.

Ao se analisar a certificação sob a ótica da rotulagem, de acordo com o Regulamento de Inspeção Sanitária de Produtos de Origem Animal, os rótulos só podem ser utilizados em matérias primas e produtos de origem animal quando devidamente aprovados e registrados no DIPOA. No caso da certificação, seria então necessário que a mesma fosse concedida pelo MAPA, condição esta inexistente na época da formalização dos trabalhos.

Diante do exposto, a alternativa viável e legal para a continuidade do programa foi o registro da marca “Nelore Natural”, tendo-se ainda o cuidado da exclusão de informações inadequadas, subjetivas ou imprecisas ao consumidor. Dessa forma houve a supressão da expressão “Carne Saudável” presente na imagem dos primeiros selos impressos.

Na análise dos direcionadores controláveis pelo governo, a infra-estrutura técnica científica é o único, dentre eles, que não impacta negativamente esse sistema. Foi observado na pesquisa que existem investimentos e tecnologias necessárias para o desenvolvimento do trabalho. Em contrapartida, ocorre uma enorme deficiência na difusão do conhecimento produzido nas instituições de pesquisa aos produtores e demais

componentes da cadeia produtiva. Segundo a ACNB, se os sistemas de extensão públicos fossem mais eficientes, ela poderia minimizar os investimentos nesta etapa e direcioná-los para a promoção do sistema, fato que impulsionaria positivamente a conquista de mercado.

O grupo de direcionadores que compõem os fatores controláveis pela firma, em média apresentou contribuição positiva nesse caso. O sistema de qualidade estruturado pela ACNB foi considerado muito bom, com a utilização de conhecimento “de ponta” na produção de carne bovina e metodologia adequada ao longo de toda cadeia produtiva. A gestão do processo foi bem conduzida pela Associação, mas foi detectado espaço para ampliação, por exemplo, a melhora do controle de informatização das fazendas pertencentes ao programa.

A simplicidade do programa e a formalização da marca permitiram que o produtor investisse na melhoria da qualidade dos animais destinados ao abate.

A falta de contratos de longo prazo entre indústria e produtores, que é uma prática inexistente nesse caso, é um ponto ainda falho na ampliação e solidificação dos investimentos. No entanto, já se observa uma tendência para que esse tipo de negociação ocorra.

A inexistência de contratos de longo prazo reflete, também, nos fatores quase controláveis. Os custos das transações aumentam devido à necessidade de maiores investimentos que sustentem as operações comerciais entre frigorífico e produtores, a maior frequência das transações com grande assimetria de informação e ao poder de barganha entre as partes envolvidas na negociação. Este contexto criado possibilita, também, a maior incidência de ações oportunistas como a descontinuidade de fornecimento de animais no padrão necessário.

Os fatores quase controláveis poderiam ter alto impacto negativo na competitividade do sistema, entretanto, a flexibilidade do programa de qualidade, aliada à existência abundante de matéria prima no padrão necessário e somada a boa coordenação exercida pela ACNB faz com que o impacto negativo deste grupo de direcionadores seja minimizado.

Como mencionado, a ACNB realiza uma eficaz coordenação do programa, fazendo com que o sistema seja eficiente, fato este, que pode ser comprovado pela evolução dos

números de animais abatidos e pelo aumento do volume de carne comercializada (ver tabela 12).

Todos esses valores devem ser analisados cuidadosamente, uma vez que a eficácia do projeto ainda é regular, pois o aumento da parcela de mercado depende da estratégia dos frigoríficos, que muitas das vezes possuem marcas próprias que acabam competindo com a própria carne Nelore Natural. É verificado que existe possibilidade de melhora da participação, com a entrada de novos frigoríficos parceiros. Entretanto é necessário, ainda, um alto investimento na promoção da marca, para torná-la mais atraente ao investimento da indústria.

A análise comparativa dos direcionadores pode ser observada no quadro 17 e na representação esquemática na figura 25.

Quadro 17 – Análise comparativa da competitividade caso certificação privado coordenado por uma associação de produtores.

<b>Direcionadores de competitividade</b>	<b>AIN</b>	<b>BIN</b>	<b>NEU</b>	<b>BIP</b>	<b>AIP</b>
1 - Instituições e Normas	X	X*			
2 – Direitos de Propriedade	X		X*		
3 - Infra-estrutura técnica científica			X		
4 – Qualidade					X
5 – Tecnologia			X		
6 - Estratégia competitiva				X	
7 - Especificidade dos ativos				X	
8 - Frequência das transações		X			
9 - Assimetria de informações		X			
10 - Oportunismo dos agentes		X			
11 – Competição e novos concorrentes			X		
12 - Incerteza nacional/internacional			X		
13 – Participação de Mercado				X	

AIN: direcionador de alto impacto negativo; BIN: direcionador de baixo impacto negativo; NEU: direcionador de impacto neutro; BIP: direcionador de baixo impacto positivo; AIP: direcionador de alto impacto positivo. (X\* avaliação como marca)

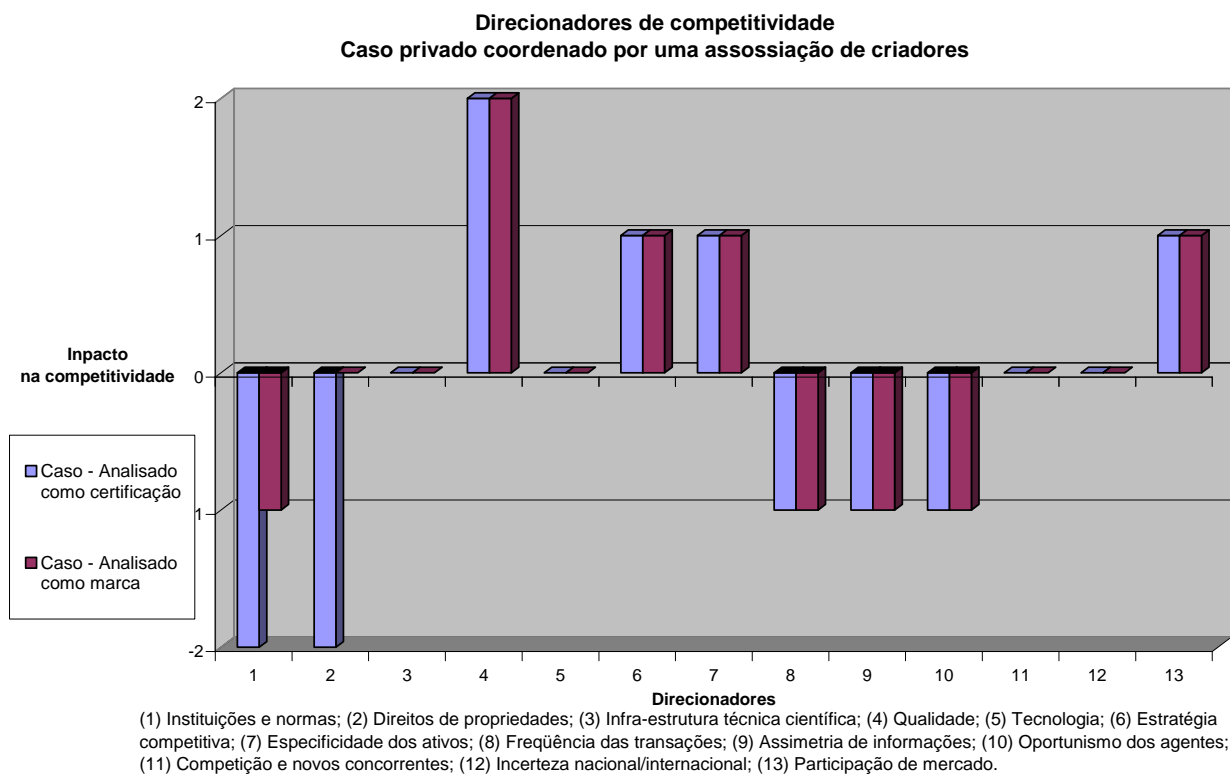


Figura 25 – Direcionadores de competitividade do caso de certificação privado coordenado por uma associação de criadores.

### 7.3 Sistema de certificação privado coordenado por uma rede varejista

O caso de certificação privado coordenado por uma rede varejista é um caso de certificado de origem desenvolvido com o objetivo de diferenciar, para os consumidores, a oferta de carne bovina. O programa teve o início de suas atividades em 1999, com apenas três produtos e, atualmente, conta com 53 produtos com origem controlada.

Na literatura consultada, este tipo de processo de certificação é considerado um dos mais elaborados do Brasil. A rede varejista desenvolveu um rigoroso programa de qualidade da carne bovina, envolvendo etapas de controle que vão da fazenda até o ponto de venda (PALLET et al.,2002).

### **7.3.1 Caracterização do sistema de certificação privado coordenado por uma rede varejista**

A rede varejista desenhou o programa de Garantia de Origem baseado no modelo adotado por ela na Europa. Os requisitos básicos para os produtos receberem o certificado são o respeito ao meio-ambiente e um sistema de produção socialmente justo.

Nele, os produtos devem possuir características específicas dentro de padrões estabelecidos, devendo preservar o aspecto visual adequado, as características de sabor, frescor e maturação, além de apresentarem a possibilidade de rastreamento. Dessa maneira, só são certificados os produtos que não apresentem em sua composição ingredientes polêmicos (Ex. hormônios e aditivos proibidos) e não sejam produzidos a partir de métodos inadequados.

As normas de referência de cada produto, disponibilizada em cadernos normativos, foram desenvolvidas pela equipe de profissionais da rede, que utilizou conhecimento disponível nas universidades, na literatura científica e contou com apoio técnico de agrônomos, veterinários e zootecnistas.

Para que o programa obtivesse sucesso, a rede varejista em questão se responsabilizou pela sensibilização de produtores, organizando reuniões técnicas em todo o país, com a finalidade de informar o padrão necessário para a certificação dos produtos. Particularmente na pecuária de corte, foi dada muita ênfase na capacitação de técnicas de manejo que preservassem o bem-estar animal, tanto dentro da propriedade até o transporte dos animais para o abate.

Os produtores interessados em participar do programa assinaram um termo de compromisso aceitando as regras de certificação dos animais. Periodicamente, esses pecuaristas passaram por inspeções freqüentes que verificaram o correto cumprimento das exigências normativas. Eles também foram orientados a comercializar seus animais com frigoríficos fornecedores que estivessem credenciados no programa de garantia de origem. Dessa forma, o frigorífico paga uma bonificação para o produtor, para as carcaças que estiverem dentro do padrão esperado, de 3% a mais no valor da arroba no caso de machos, e no caso de fêmeas é pago o valor da arroba de macho. Na figura 26 é ilustrado o organograma hierárquico da certificação acima exposta.

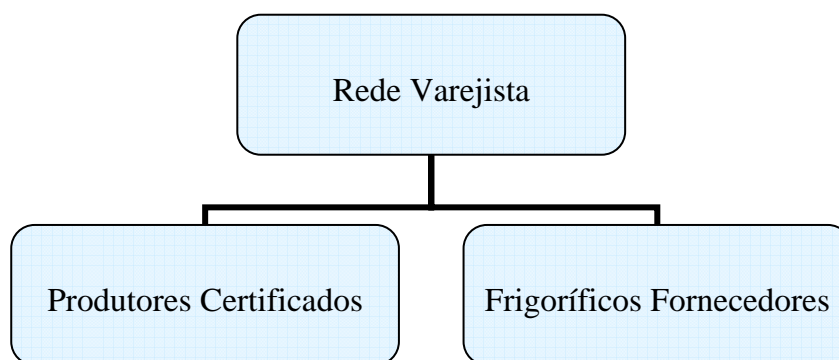


Figura 26 – Representação esquemática da organização do caso certificação coordenada por uma rede varejista.

Como características de manejo, para participar do programa, os animais devem ser criados a pasto, apesar de poderem ser terminados em confinamento e devendo receber suplementação mineral. Somente serão abatidos animais jovens, e a idade é garantida pela análise da dentição, sendo permitido animais com no máximo quatro dentes incisivos.

Em relação ao pesos dos bovinos, são abatidos machos com até 15 arrobas e fêmeas com até 13 arrobas. As carcaças para serem aprovadas devem estar dentro dos padrões de peso, com cobertura de gordura variando de três a nove mm e não apresentarem hematomas causados por batidas ou vacinas, ou outros defeitos devido a manejo inadequado.

Segundo o técnico responsável pelo programa, a carne com certificação de origem vem ganhando espaço no *mix* de produtos das lojas. O ano de 2007 foi aquele que atingiu a melhor marca em número de abates. Até setembro, já haviam sido abatidos aproximadamente 89 mil animais, devendo o programa superar a marca de 120.000 animais abatidos até o final do ano de 2007.

### **7.3.2 Análise da competitividade do sistema de certificação privado coordenado por uma rede varejista**

Neste sistema de certificação, foram observados como pontos fortes a associação, feita pelo consumidor, entre o selo de qualidade e a imagem da rede varejista. Por se tratar de uma grande rede de varejo, com milhões de clientes, a capacidade de investimento e a perspectiva segura da alta visibilidade do produto nas gôndolas facilitam os trabalhos da garantia de origem. Além disto, o processo de certificação é considerado, como já mencionado anteriormente, um dos mais bem elaborados do país, com controles que vão da produção até o ponto de venda.

O ponto negativo desse sistema reside na dificuldade da manutenção constante da oferta de produtos suficiente para o abastecimento devido a grande demanda de toda rede de lojas. É necessária, aproximadamente, a criação concomitante de 600 mil animais/ano para o atendimento do consumo pelo produto diferenciado.

Na análise da competitividade foi observado que a certificação coordenada pela rede varejista sofre influência negativa dos direcionadores controlados pelo governo, exceção feita à infra-estrutura técnica científica. A coordenação do sistema soube se apropriar e utilizar do conhecimento científico no desenvolvimento do programa de certificação, como também na melhora tecnológica da rede varejista.

Entretanto, o programa de certificação deparou-se com as estruturas burocráticas do governo e com a falta de regulamentação específica para a certificação agroindustrial no Brasil. Essa situação foi agravada pela lei de embalagem e rotulagem como no caso, já mencionado, da certificação Nelore Natural.

Para minimizar o risco de autuações baseados na lei de rotulagem, a rede varejista está desenvolvendo uma etiqueta de denominação de origem, que também informará as demais particularidades do produto, inclusive que ele é manipulado na própria loja. Até que haja a regularização dessa etiqueta, esse grupo de supermercados alterou as gôndolas, fazendo com que elas informassem ao consumidor o controle de origem do produto.

Vale a pena salientar que a desossa das carcaças é realizada nas lojas da rede, pois o processo ainda é mais lucrativo que a venda de carne já cortada e embalada pelos frigoríficos.



A desossa da carne *in loco* foi comentado por um dos entrevistados como sendo um grande problema neste sistema de certificação. Existe a desconfiança que em determinado momento, na falta de carne com origem controlada, seja colocado nas gôndolas destinadas à carne certificada, cortes que não pertencem aos animais do programa, situação essa que pode induzir o consumidor a comprar, por engano, carne comum como sendo certificada.

Em visitas realizadas às lojas da rede, foi verificado que em locais destinados aos produtos certificados estavam presentes cortes sem o selo do programa de garantia de origem. Muito provavelmente, esses cortes lá estavam para preencher os espaços vazios nas gôndolas. Porém, não pode deixar de ser comentado, que a identificação dos produtos certificados é clara quando o mesmo está exposto para consumo.

Na avaliação da competitividade, os direcionadores de qualidade e de tecnologia exerceram impacto positivo. A rede trabalha com programas de gestão da qualidade e com o que há de mais moderno em informatização e controle de processos. As ferramentas de gestão de negócios mais atuais disponíveis são internalizadas pelos executivos da empresa e são colocadas em práticas como, por exemplo, sistemas modernos de controle de estoque.

A estratégia competitiva contribuiu positivamente para a eficiência do sistema. O processo de segmentação de mercado e de diferenciação de produto foram bem planejados e conduzidos pelo varejista; entretanto, a estratégia ainda é falha na gestão dos pecuaristas.

A realização do pagamento da bonificação pelos frigoríficos aos pecuaristas é o motivo principal que leva às falhas no relacionamento com os produtores, devido principalmente, à necessidade de maximizar o ganho da indústria. Outro fator que contribui para a fragilidade dessa relação é a pressão da própria rede varejista, que como tem grande poder de barganha e tende a procurar preços que melhorem seu desempenho, pressiona os frigoríficos, que, por sua vez, tendem a pressionar os pecuaristas.

Mesmo com o conflito de interesse entre o frigorífico e o pecuarista, as regras do programa permitem que o produtor possa participar do programa sem grandes investimentos em ativos específicos, como animais caros ou a necessidade de grandes mudanças nas propriedades. Esta situação permite que o produtor minimize o seu risco, possibilitando que ele comercialize o boi em qualquer mercado caso o programa deixe de ser interessante.

A política comercial arrojada da rede varejista, que utiliza seu enorme poder de negociação para endurecer a negociação com seus fornecedores é bastante criticada. Atualmente, ela não possui contratos longos de fornecimento de bois. A compra de animais para abate é planejada de acordo com a demanda das lojas, seguindo a necessidade de carne no ponto de venda, fazendo com que as negociações sejam freqüentes, aumentando, dessa forma, o custo das transações.

Esta situação, somada à informação assimétrica entre os envolvidos na negociação, levam ao aumento de ações oportunistas. Assim, os direcionadores freqüência, custos de transação e ações oportunistas causam impacto negativo na competitividade do sistema.

Complementando a análise dos direcionadores quase controláveis, verificou-se que no caso desta certificação, a concorrência entre os agentes e a incerteza nacional ou internacional não influenciaram a competitividade do sistema. Este fato é justificado pela exclusividade do programa de certificação, e pelo alto poder competitivo dessa rede varejista como um todo. Mesmo com a entrada de outra grande rede concorrente em sistema de certificação parecido, a estratégia continua sendo adequada e impulsionada pela grande demanda do produto que, até esse momento, é maior que a oferta de carne com garantia de origem controlada.

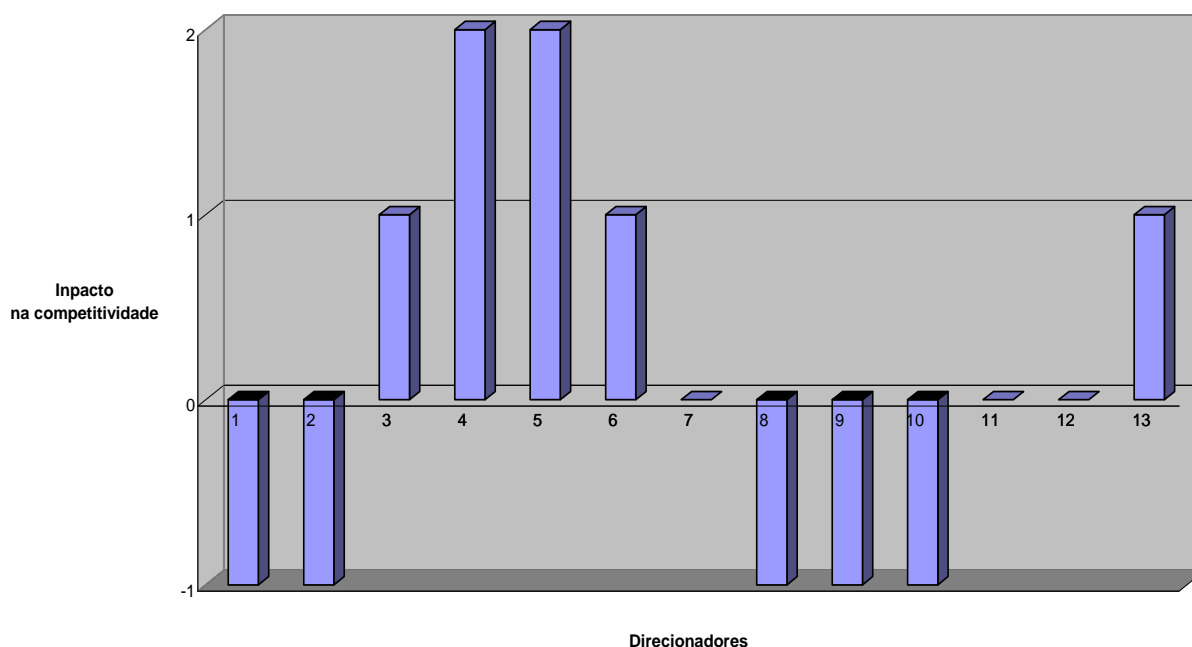
Como a demanda do produto ainda é maior que a oferta, o direcionador de participação de mercado é positivo. A análise comparativa dos direcionadores pode ser observada no quadro 18 e na representação esquemática na figura 27.

Quadro 18 – Análise comparativa da competitividade do caso certificação privado coordenado por uma rede varejista.

Direcionadores de competitividade	AIN	BIN	NEU	BIP	AIP
1 - Instituições e Normas		X			
2 - Direitos de Propriedade		X			
3 - Infra-estrutura técnica científica				X	
4 – Qualidade					X
5 – Tecnologia					X
6 - Estratégia competitiva				X	
7 - Especificidade dos ativos			X		
8 – Frequência das transações		X			
9 – Assimetria de informações		X			
10 - Oportunismo dos agentes		X			
11 - Competição e novos concorrentes			X		
12 - Incerteza nacional/internacional			X		
13 - Participação de Mercado				X	

AIN: direcionador de alto impacto negativo; BIN: direcionador de baixo impacto negativo; NEU: direcionador de impacto neutro; BIP: direcionador de baixo impacto positivo; AIP: direcionador de alto impacto positivo.

Direcionadores de competitividade - Caso de certificação privado coordenado pelo varejista



(1) Instituições e normas; (2) Direitos de propriedades; (3) Infra-estrutura técnica científica; (4) Qualidade; (5) Tecnologia; (6) Estratégia competitiva; (7) Especificidade dos ativos; (8) Frequência das transações; (9) Assimetria de informações; (10) Oportunismo dos agentes; (11) Competição e novos concorrentes; (12) Incerteza nacional/internacional; (13) Participação de mercado.

Figura 27 – Direcionadores de competitividade do caso de Certificação privado coordenado por uma rede varejista.

## **7.4 Sistema de certificação público-privado**

Para análise do caso de certificação público-privado foi escolhida uma iniciativa de produção de carne orgânica. O sistema recebe a classificação de público-privado devido à estrutura da certificação orgânica desenvolvida pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil.

O MAPA criou o Colegiado Nacional da Agricultura Orgânica e os Colegiados Estaduais para orientarem e legalizarem a produção de carne orgânica. Apesar dos colegiados serem coordenados pelo Ministério, eles compartilham decisões com representantes de outros órgãos governamentais e não governamentais, formando assim, um Conselho Executivo das Políticas deste segmento.

### **7.4.1 Caracterização do sistema de certificação público-privado**

O caso em estudo é composto por pecuaristas que integram a Associação Brasileira de Animais Orgânicos – ASPRANOR e pelo Instituto Biodinâmico – IBD, que é a certificadora dos animais destinados ao para abate. Outros parceiros, já citados anteriormente, e que são importantes ao projeto de produção de carne orgânica são o Frigorífico Friboi e as Redes varejistas Carrefour, Wall Mart e Pão de Açúcar.

A ASPRANOR foi criada em Julho de 2004 e inicialmente contava com propriedades que praticam a pecuária orgânica no Mato Grosso. Eram 10 fazendas certificadas, que em conversão somavam uma área de 29.158 hectares e contavam com aproximadamente 30 mil animais em processo de criação e certificação. Atualmente, a Associação dobrou em número de associados e tem previsão de, até o final de 2007, contar com 100 mil cabeças em processo de certificação.

Os produtores envolvidos no projeto são motivados, principalmente, por acreditarem na filosofia orgânica, que além de ser um bom negócio, é ecologicamente correta, com forte apelo junto à sociedade.

O IBD é a única Instituição que está certificando carne bovina no Brasil. A entidade esteve no projeto desde o início, orientando os produtores e os processos necessários para a

certificação. As atividades do IBD começaram na década de 80, com discussões, pesquisas e a certificação da atividade orgânica. Mas, apenas em 1990 foi criado, formalmente, o Instituto com a função apenas de certificador. Desde a sua criação, o Instituto buscou a acreditação internacional no intuito de desenvolver produtos para o mercado mundial.

Na figura 28 é apresentado o organograma administrativo desse sistema de certificação.

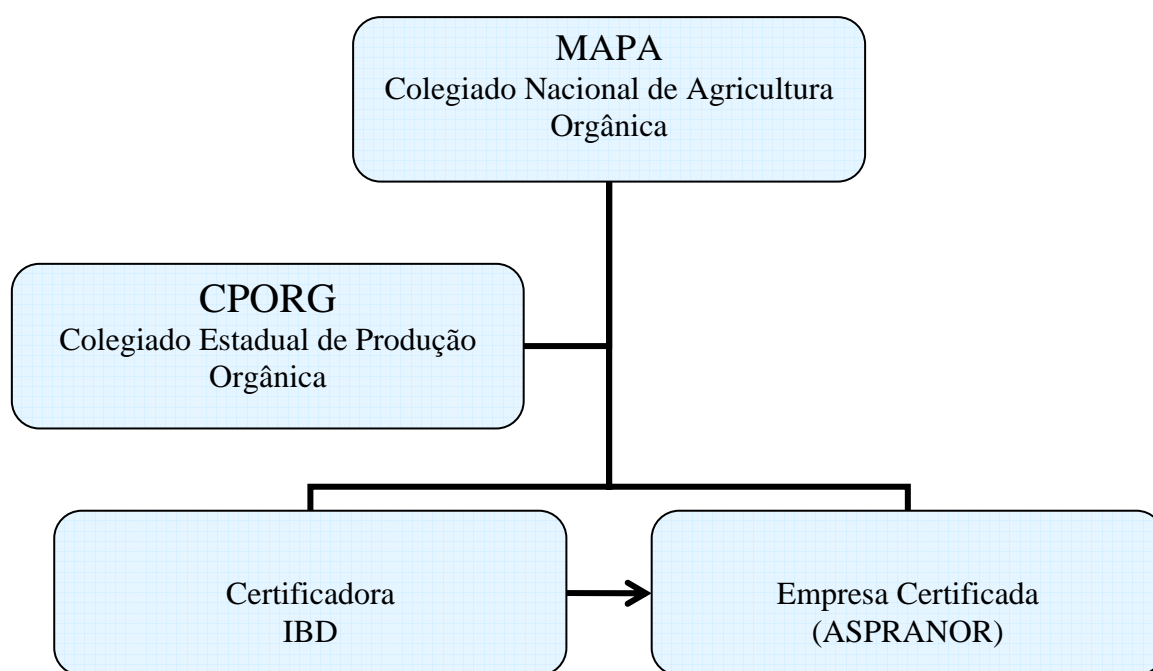


Figura 28 – Representação esquemática da organização do caso de certificação orgânica.

As normas de certificação da carne bovina dependem, particularmente, do mercado consumidor a que ela se destina. No caso estudado, a carne tem sido exportada para a Alemanha e França, seguindo as normas da Comunidade Européia.

Algumas redes varejistas brasileiras estão comercializando, no mercado interno, cortes de carne orgânica. São aproximadamente 15 cortes disponíveis, sendo a picanha e a fraldinha os principais. O hambúrguer orgânico também está disponibilizado dentre os produtos.

Na certificação nacional, estão sendo usadas, com pequenas adaptações, a normas internacionais.

Os entrevistados mencionam que o público consumidor procura a carne orgânica preocupado com a saúde, em primeiro lugar, buscando uma alimentação mais saudável. Depois, vêm as preocupações com o meio ambiente e com as questões sociais. Neste sentido, os trabalhos são focados neste público que é mais esclarecido e exigente.

Nas entrevistas também foi citado que a imagem do selo de qualidade é percebida pelo consumidor, mas este não consegue, ainda, distinguir claramente as informações atreladas à certificação. Existe a necessidade da divulgação, ao público, de informações sobre os benefícios e as vantagens do produto orgânico.

#### **7.4.2 Análise da competitividade do sistema público-privado**

Na certificação público-privada foram apontados como pontos positivos a tradição na certificação, como também, o reconhecimento do selo do IBD no meio da agropecuária orgânica. Outros pontos relevantes são: a importância de padrões escritos de certificação, tanto nacionais, como internacionais; a rede de inspetores capacitados e a união dos integrantes do movimento orgânico, desde os órgãos representativos do setor até as comunidades produtoras.

Quando se avaliam os pontos negativos, os principais deles apontados foram: a demora na aprovação da legislação orgânica no país: a burocracia das Instituições Públicas e a falta de divulgação da filosofia orgânica.

Na análise da competitividade, os direcionadores instituições, norma e direitos de propriedade, constituíram um grupo de impacto negativo ao sistema. Isso se deu principalmente, pela demora de anos da legislação específica do setor. Durante esse período, o setor desenvolveu suas atividades amparado pela instrução normativa 007/99, do Ministério da Agricultura, publicada em maio de 1999. Apesar desta instrução apresentar regras básicas de funcionamento, ela não garantia todos os direitos de explorarão econômica da atividade, por isso, houve a necessidade de elaboração de leis específicas.

No mesmo ano da divulgação da instrução 007/99, iniciou-se a discussão, nos órgãos colegiados, a respeito da legislação, e, em 23 de dezembro de 2003, foi aprovada a Lei nº 10.831, que dispõe sobre a agricultura orgânica, e dá outras providências de regulamentação do setor.

Mesmo com a aprovação, era necessário o sancionamento da lei pelo presidente da república, ficando assim, demonstrada a burocracia e lentidão da máquina pública.

Discussões entre, a Casa Civil, o Ministério da Agricultura e a Vigilância Sanitária demoraram quatro anos; sendo a lei sancionada apenas em 27 de dezembro de 2007, através do decreto 6.323.

O impacto pela falta de legislação não teve conseqüências maiores para o setor devido a existência da instrução normativa 007/99, de outras normativas auxiliares, pelos acordos realizados com os órgãos de certificação internacionais, o apoio do Ministério da Agricultura no sentido de não paralisar a produção no decorrer da regulamentação e, ainda, a união do setor produtivo, que conseguiu manter o desenvolvimento da atividade orgânica no país.

Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que a produção orgânica é carente de pesquisas específicas. Existem instituições interessadas que vem desenvolvendo trabalhos importantes para o setor, mas esse esforço ainda é pequeno. Esse direcionador não causou impacto negativo ao sistema, devido ao esforço das entidades públicas e, principalmente, privadas na busca de conhecimento em outros países, para difundi-los na agropecuária brasileira.

Os trabalhos em agricultura orgânica apresentam estratégia de produção que garantem produtos dentro dos padrões de referência. Há uma discussão comparando a qualidade dos produtos orgânicos e a daqueles convencionais. A partir disso, pode-se afirmar que a certificação é bem feita e causa impacto positivo.

Nesse caso, a utilização de recursos tecnológicos é baixa, principalmente pelos pequenos produtores. Existem, inclusive, correntes ideológicas que não são favoráveis a alguns processos inovadores. Então, como a produção de carne é bastante artesanal, este direcionador, na competitividade, acaba tendo impacto neutro.

O apelo da produção artesanal, com grande preocupação ecológica, faz com que a estratégia de produção de carne orgânica seja extremamente atraente devido ao crescente

público consumidor interessado nesse tipo de produto. Portanto, este direcionador tem impacto positivo, e sua contribuição não é ainda maior, devido à necessidade de melhor coordenação das parcerias e dos agentes envolvidos na produção.

A opção pela agricultura orgânica está alicerçada em aspectos de filosofia de vida, sendo o mercado, atualmente, demandante de produtos, com pouca concorrência, e possuindo o diferencial de até 30% a mais, em alguns casos, no valor pago pelo produto. Esse conjunto de fatores auxilia a decisão do investimento específico na agricultura orgânica. Ressalta-se que esses investimentos são de longo prazo devido à necessidade de conversão da agricultura convencional em orgânica.

As operações comerciais são feitas pontualmente, não existindo contratos de fornecimento de animais para abate. Entretanto, há comprometimentos críveis muito fortes e uma dependência entre produtores, frigoríficos e certificadores para a atuação no mercado. Apesar da maior frequência das transações comerciais, o conjunto de direcionadores quase controláveis acaba tendo impacto neutro na competitividade, motivado, particularmente, pela diminuição das ações oportunistas e pelo constante nivelamento de informações nas relações entre os parceiros.

Por fim, o mercado da agricultura orgânica mundial cresce muito rapidamente e é altamente demandante. Essas condições fazem com que a participação de mercado seja positiva. Porém, pensando-se em estratégias futuras, os parceiros do caso estudado já buscam aprimorar seus processos, e contam com um novo marco legal para dar condições maiores ao crescimento da atividade.

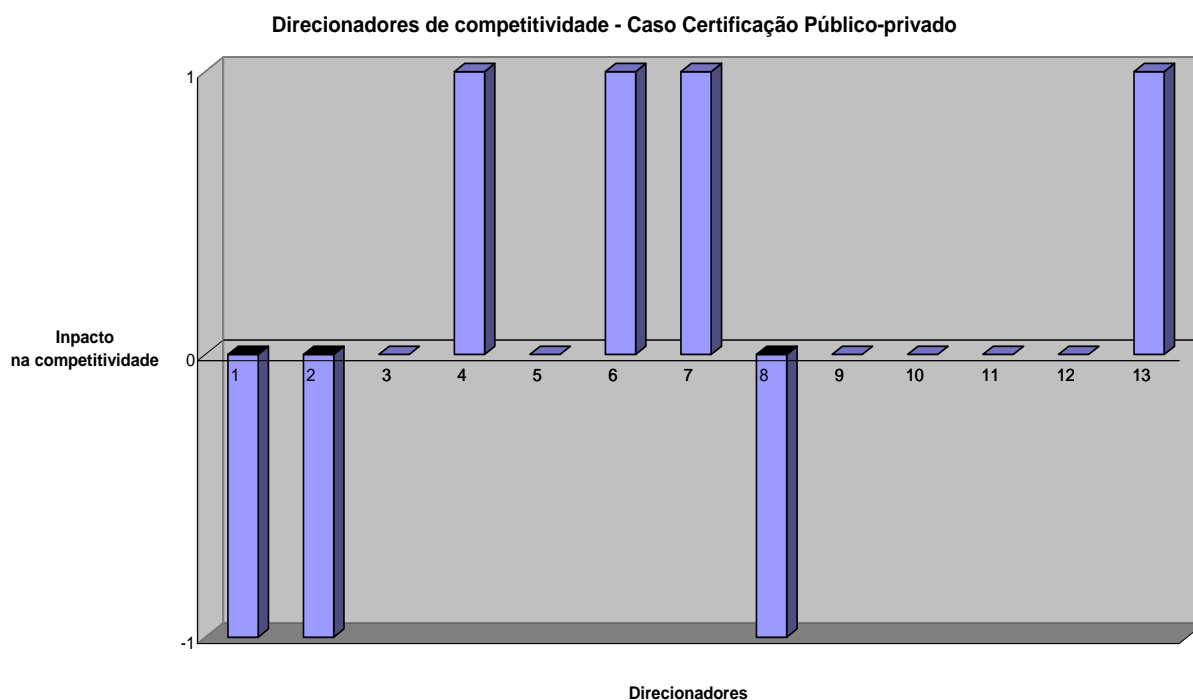
A análise comparativa dos direcionadores relacionados a esse caso pode ser observada na Quadro 19 e na figura 29.



Quadro 19 – Análise comparativa da competitividade caso certificação público-privado.

Direcionadores de competitividade	AIN	BIN	NEU	BIP	AIP
1 - Instituições e Normas		X			
2 - Direitos de Propriedade		X			
3 - Infra-estrutura técnica científica			X		
4 - Qualidade				X	
5 - Tecnologia			X		
6 - Estratégia competitiva				X	
7 - Especificidade dos ativos				X	
8 - Frequência das transações		X			
9 - Assimetria de informações			X		
10 - Oportunismo dos agentes			X		
11 - Competição e novos concorrentes			X		
12 - Incerteza nacional/internacional			X		
13 - Participação de Mercado				X	

AIN: direcionador de alto impacto negativo; BIN: direcionador de baixo impacto negativo; NEU: direcionador de impacto neutro; BIP: direcionador de baixo impacto positivo; AIP: direcionador de alto impacto positivo.



(1) Instituições e normas; (2) Direitos de propriedades; (3) Infra-estrutura técnica científica; (4) Qualidade; (5) Tecnologia; (6) Estratégia competitiva; (7) Especificidade dos ativos; (8) Frequência das transações; (9) Assimetria de informações; (10) Oportunismo dos agentes; (11) Competição e novos concorrentes; (12) Incerteza nacional/internacional; (13) Participação de mercado.

Figura 29 – Direcionadores de competitividade do caso de Certificação Público-privado

## 7.5 Sistema de desenvolvimento de marca

O desenvolvimento de marca foi trabalho realizado por um grande frigorífico que atua no mercado nacional e internacional oferecendo carnes com grife.

O frigorífico Independência iniciou suas atividades com uma pequena produção de carne seca, no estado do Mato Grosso do Sul, em 1977. Atualmente, com trinta anos de história, a empresa é uma das maiores exportadoras de carne bovina *in natura*, contando com mais de cinco mil colaboradores diretos, trabalhando em onze unidades, espalhadas em cinco estados da federação.

A empresa experimentou um crescimento excepcional, sempre com foco na valorização da força de trabalho e na qualidade de seus produtos. Passou a exportar para todos os continentes e contribuiu com um setor que evolui e que representa importante fatia da balança comercial do Brasil.

### 7.5.1 Caracterização do sistema de marca

A empresa estudada, desde a sua fundação, definiu a exportação como foco principal de suas atividades, tendo destinado, nos últimos anos, o mínimo de 70% da produção ao mercado externo. Por tratar-se de um mercado altamente exigente e competitivo, o frigorífico buscou excelência em relacionamento com clientes, tecnologia, logística e qualidade de produtos.

A missão do frigorífico é oferecer produtos e serviços dentro do mais alto padrão de qualidade e inovação, com respeito e responsabilidade no relacionamento com colaboradores, clientes, fornecedores e a comunidade, desenvolvendo, assim, condições de crescimento e perenidade.

A empresa acompanha a tendência dos grandes grupos frigoríficos instalados no país, que caminham no sentido da consolidação da chamada Governança Corporativa, com a adoção de boas práticas administrativas, que tem por finalidade melhorar o

desempenho da empresa, proteger e harmonizar os interesses de todas as partes envolvidas no negócio.

Para garantir o alto padrão exigido pelos consumidores dos segmentos escolhidos são realizados investimentos em sistemas de gestão da qualidade, de gestão ambiental e de gestão de pessoas. O investimento em qualidade viabiliza o trabalho com marca própria para os produtos disponibilizados para consumo.

A qualidade do produto final depende da disponibilidade de boa matéria prima. Embora o frigorífico trabalhe pouco com contratos de longo prazo, a política de comercialização e seriedade de trabalho consegue manter certa fidelidade dos pecuaristas com a empresa. Observando os dados de abates da indústria no período de Janeiro de 2006 a Agosto de 2007, verifica-se que 12,00% dos fornecedores representam 58,89% dos abates; sendo que no período citado, foram abatidos aproximadamente 1,5 milhão de cabeças. A figura 30 apresenta a curva ABC dos fornecedores do frigorífico Independência Alimentos.

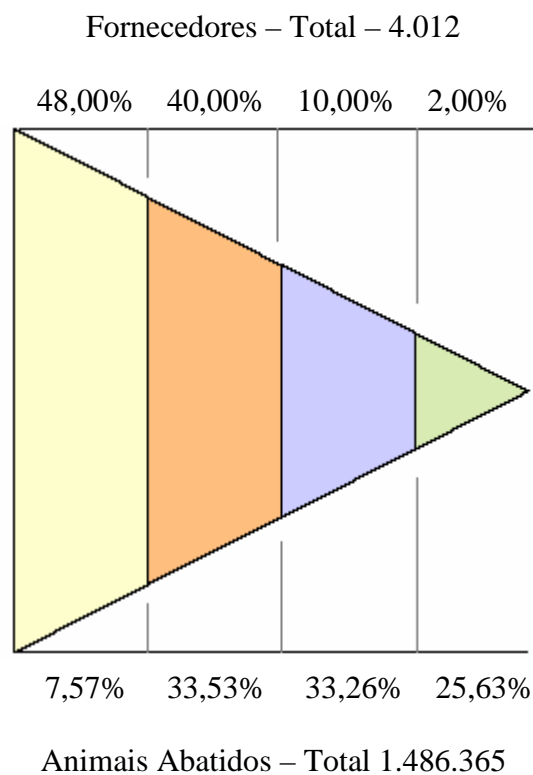


Figura 30 – Curva ABC dos fornecedores do frigorífico Independência Alimentos.

Fonte: Pedroso (2007).

Atualmente a empresa trabalha com produtos de marca própria e também com marca de clientes. São ao todo quatro marcas destinadas ao mercado nacional e mais trinta e duas destinadas ao mercado internacional.

A atuação com marca é facilitada pela estrutura de registro de marcas e patentes existentes no Brasil. A empresa solicita o registro da marca junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial e, após a concessão do registro, a empresa precisa aprovar a embalagem do produto, que deve conter as informações exigidas pela legislação, como também, o símbolo da marca. Os órgãos envolvidos na legalização de marca e sua hierarquização estão apresentados na figura 31.

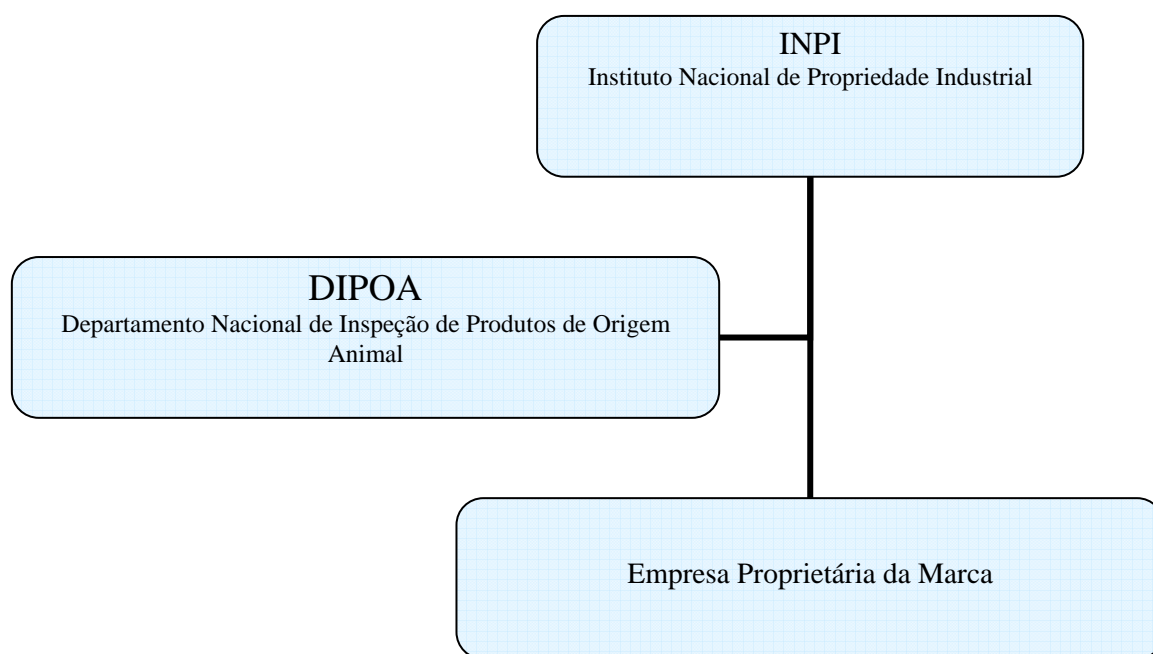


Figura 31 – Representação esquemática da organização do caso de Marca.

A estratégia de segmentação de mercado com a utilização de marca é apontada pelo frigorífico como uma tendência e uma oportunidade. A única ressalva feita é que deve-se usar a marca apenas em cortes nobres para valorizar as características superiores do produto. As empresas devem adotar outras estratégias de agregação de valor aos cortes menos nobres como, por exemplo, a produção de hambúrguer e embutidos.

### 7.5.2 Análise da competitividade do sistema de marca

Na análise da competitividade deste caso, foram apontados como pontos fortes a qualidade e a transparência nas atividades da indústria; a tradição e a seriedade da empresa e a marca reconhecida. Com este conjunto de fatores a empresa consegue atuar fortemente, como fornecedor, no mercado de carne bovina, inclusive tendo preferência em diversas redes varejistas.

A indústria está muito bem estruturada e apresenta excelentes condições para atuar no mercado. Atualmente ela planeja a abertura de capital, objetivando, assim, atrair investimentos externos que possibilitem maiores investimentos na produção.

A falta de profissionalismo em diversos elos da cadeia produtiva é apontada como principal ponto negativo. Existe a necessidade latente de mudança no perfil empresarial dessa cadeia produtiva. Segundo o representante do frigorífico, o setor passa por um momento de profissionalização, mas ele considera que o crescimento poderia ser mais rápido.

Analisando os direcionadores de competitividade propostos, o caso de marca é aquele que possui o maior número deles com impacto positivo. Vale ressaltar que os direcionadores qualidade, tecnologia e a estratégia competitiva impulsionam fortemente o desempenho da empresa.

O grupo de direcionadores controlados pelo governo impacta positivamente a competitividade do sistema. O destaque cabe ao pleno direito de uso da marca para a atividade comercial. A legislação e as instituições existentes viabilizam o trabalho com este sistema de diversificação de produtos.

O ponto de atenção neste grupo de direcionadores fica por conta da burocracia e da lentidão das instituições. Estes fatos se agravam pela estrutura inadequada dos trabalhos dos órgãos oficiais, com a falta de sistemas de informação integrados e de processos informatizados.

A posição privilegiada conquistada, ao longo do tempo, pela indústria frigorífica permite que ela tenha plena condição de investir em ativos específicos de sua operação. A relação comercial com os pecuaristas é feita de forma tradicional, ou seja, para a operação do frigorífico não há necessidade de grandes investimentos na produção pecuária. Apenas

nos casos de carnes especiais é necessário, na produção, maior investimento em ativos tecnológicos, Esse investimento é compensado pela compra de matéria-prima com preço diferenciado.

Analisando a operação comercial do caso em estudo, pode-se afirmar que a frequência das transações impacta negativamente a estratégia da empresa. É necessária uma frequência muito grande nas compras de bois, e esta situação é ampliada com a diferença de informação entre as partes envolvidas na negociação, fato que, também, impacta negativamente os trabalhos.

No período de desenvolvimento da pesquisa de campo, o setor da pecuária de corte passava por uma escassez de bois prontos para o abate. Como não existia, e ainda não existem, contratos de fornecimento de animais, a operação de compra gerava uma disputa intensa entre os frigoríficos. Os produtores, por sua vez, não informavam a disponibilidade de bois prontos para o abate, no intuito da elevação dos preços, como resultados da competição devido a baixa oferta de matéria prima.

A concorrência entre indústrias frigoríficas é muito grande. Nos últimos anos verificaram-se processos de fusões e concentração de poder nos grandes grupos empresariais. Para o frigorífico entrevistado, a concorrência é um ponto preocupante, mas extremamente saudável na cadeia produtiva, pois ela faz com que a indústria tenha necessidade de se profissionalizar muito rapidamente, impulsionando a profissionalização de todos os elos produtivos.

“A profissionalização das indústrias e de alguns grandes pecuaristas impulsionará o processo de integração vertical entre frigoríficos e produtores, situação essa freqüente em futuro breve”- opinião dada pelo funcionário do frigorífico.

Atualmente, a incerteza nacional e internacional tem impacto neutro na operação do frigorífico graças ao desenvolvimento de canais de distribuição no mercado interno. Até 2004, suas operações eram voltadas para o mercado internacional. Com o surgimento de focos de febre aftosa em Mato Grosso do Sul, a estratégia de posicionamento da empresa ficou altamente afetada.

A partir de um grande esforço, houve um reposicionamento, desenvolvendo-se estratégia mista de atuação nacional e internacional, visando flexibilidade e maior possibilidade de escolha de mercados compradores.

Como resultado desse novo posicionamento, o direcionador de participação de mercado tem sido positivo, e não só a isso, mas graças, também, a diferenciação de produtos adotada pelo grupo Independência.

A análise comparativa dos direcionadores de competitividade de marca pode ser observada no Quadro 20 e na representação esquemática da Figura 32.

Quadro 20 – Análise comparativa da competitividade caso de marca.

<b>Direcionadores de competitividade</b>	<b>AIN</b>	<b>BIN</b>	<b>NEU</b>	<b>BIP</b>	<b>AIP</b>
1 - Instituições e Normas				X	
2 - Direitos de Propriedade					X
3 - Infra-estrutura técnica científica				X	
4 – Qualidade					X
5 – Tecnologia					X
6 - Estratégia competitiva					X
7 - Especificidade dos ativos				X	
8 - Frequência das transações		X			
9 – Assimetria de informações		X			
10 - Oportunismo dos agentes			X		
11 - Competição e novos concorrentes				X	
12 – Incerteza nacional/internacional			X		
13 - Participação de Mercado				X	

AIN: direcionador de alto impacto negativo; BIN: direcionador de baixo impacto negativo; NEU: direcionador de impacto neutro; BIP: direcionador de baixo impacto positivo; AIP: direcionador de alto impacto positivo.

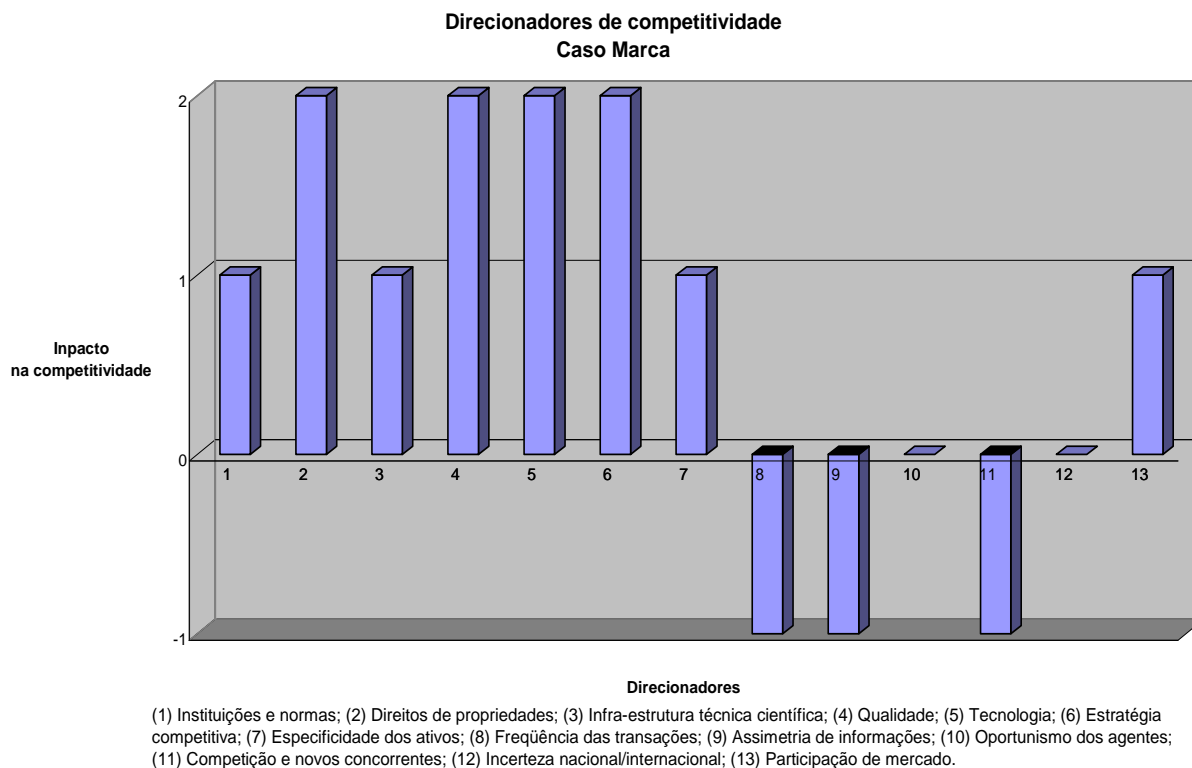


Figura 32 – Direcionadores de competitividade do caso de Marca

## 7.6 Discussão

A análise comparativa dos casos estudados nesta tese demonstra que, a escolha de uma estratégia competitiva depende do correto entendimento das características do mercado consumidor, como também, da oferta de produtos adequados, que satisfaçam o público alvo.

Segundo a visão unânime dos entrevistados deste trabalho de pesquisa, a segmentação de mercado e a diferenciação de produtos são estratégias importantes na pecuária de corte. A falta de informação do consumidor diminui com a presença do selo ou da marca, que aumentam a confiabilidade da carne disponível nos pontos de venda.

Entretanto, devido à disparidade social existente no Brasil, a possibilidade do consumo de uma carne diferenciada pelo selo ou marca, fica restrita ao consumidor com maior poder aquisitivo, mais informação e consciente da importância desse tipo de alimento.



Grande parte da população, dada a condição sócio-econômica-cultural, está mais preocupada em conseguir comprar carne para compor suas refeições, ficando a qualidade dela em segundo plano.

Como proposto por Porter (1989), a estratégia competitiva é aquela formulada para a conquista de uma posição favorável em um setor, visando melhores resultados. Dessa maneira, a estratégia depende, diretamente, dos elementos internos e das condições desenvolvidas pela empresa, que permitirão a ela desfrutar de uma posição competitiva relativa.

Com o objetivo de avaliar os elementos internos e externos adotados, foram propostos direcionadores que permitiram a verificação das fragilidades e forças de cada caso estudado, como também possibilitaram a reflexão comparativa entre cada um deles.

Como ponto de partida, foi feita a análise da composição institucional de cada caso. Em relação à marca, o sistema institucional considerado é simples, composto pela entidade oficial que regulamenta as atividades, e pelas empresas propositoras das marcas. Nos diferentes casos de certificação, a própria definição e a estrutura oficial – que pode ser observada na Figura 7, do capítulo 4 Marcas e Certificações -, evidenciam que o processo de certificação carece de organismos certificadores independentes e autônomos que garantam isenção no processo de outorga do selo, procedimento este que garantiria a presença dos atributos controlados, inclusive de produtos com marca própria.

Os casos de certificação público e público-privado, como também o de marcas, contam com as instituições necessárias para cumprir a definição preconizada ao seu funcionamento.

Entretanto, os casos de certificação privados não dispõem de ambiente institucional favorável, sendo suas atividades prejudicadas pela inexistência ou pela não atuação das instituições envolvidas na garantia da isenção e da acreditação da certificação. Nesse caso, as instituições que poderiam auxiliar esse processo são o INMETRO, que não está envolvido em processos de certificação agrícola, concentrando suas ações nas atividades industriais, e o INPI que, nas suas atribuições, possui regulamento para marca de certificação, mas, até recentemente, não conta com casos de marca de certificação agroindustrial aprovados.

Diversos autores argumentam que a competitividade é resultado da ação de instituições eficientes e da coordenação entre os agentes envolvidos no processo produtivo (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1994; FARINA 1998; NORTH 1990). Nos casos estudados nesse trabalho de pesquisa, as instituições públicas foram classificadas como lentas, burocráticas e pouco eficientes. Pelo exposto, fica evidente que mesmo nos casos que contam com a presença dessas instituições e, por isso, poderiam apresentar um diferencial competitivo, elas, pela sua conduta e desempenho, perdem a oportunidade de terem uma atuação eficiente.

Durante a pesquisa de campo, vários fatos comprovaram a lentidão e a burocracia das instituições públicas, sendo eles: a lentidão da legislação na aprovação da lei de certificação orgânica; a não informatização dos processos de outorga de selo oficial de inspeção que aumentariam a velocidade dos trabalhos; a dificuldade dos Ministérios em definir o papel de cada entidade na certificação e, também, a demora na formalização da marca de certificação.

O ambiente institucional pouco favorável comprometeu, também, os direitos de propriedade. Barzel (1997) divide os direitos de propriedade entre econômicos e legais. O direito econômico está diretamente ligado à permissão para usufruir e obter benefícios financeiros a partir de uma propriedade, e os direitos legais são os caminhos legais para garantir a posse do bem. Segundo os casos estudados, apenas a certificação pública e o caso de marca tem o direito legal e econômico formalizado. Os sistemas de certificação privado e público-privado apresentam, em proporções diferentes, problemas com a sustentação legal das suas atividades.

Conforme descrito no caso de certificação privado coordenado pela Associação de Produtores, essa certificação se iniciou utilizando o selo Nelore Natural e devido à dificuldade no registro do selo, pela falta de legislação e de instituições que sustentassem a certificação agroindustrial e, somando-se ainda, a ocorrência de problemas com a lei de rotulagem, que não permitia a inserção do selo no modelo original, a Associação teve que mudar de estratégia, e o caso foi regularizado com o registro da Marca Nelore Natural, ação essa que permitiu a exploração econômica do trabalho de diferenciação de produto. Mesmo com o processo regularizado, nesse caso utilizou-se a legalidade do SIF para a manutenção dos abates e a permissão da comercialização da carne em todo o território nacional.

Quando se analisa o sistema que envolve uma rede varejista, verifica-se que ele está sendo trabalhado informalmente, pois, o programa existe, está sendo praticado, utiliza o SIF para legalizar a produção da carne, mas apresenta problemas com a lei de rotulagem. Assim, o selo é utilizado apenas nas embalagens de carne proporcionada no próprio estabelecimento, correndo o risco da rede varejista ser notificada e multada.

Como já mencionado no item anterior, o supermercado na intenção de minimizar essa situação, também se utiliza da estratégia de promoção do produto com identificação das gôndolas e da ambientação do supermercado, evitando assim, que a limitação da rotulagem prejudique a venda dos produtos diferenciados. A rede varejista está desenvolvendo um novo rótulo para os produtos de origem animal que traga o selo ou sua identificação. Ressalta-se que esse é um trabalho demorado devido a falta do aparato legal.

O sistema público-privado, até o final de 2007, aguardava a publicação da lei que daria sustentação aos seus trabalhos. Após um demorado processo, a lei foi sancionada em 27 de dezembro, fato esse que dinamizará os trabalhos da certificação orgânica e melhorará a formalização do setor orgânico com um todo.

No período da não vigência de legislação específica, os trabalhos foram formalizados seguindo as regras do SIF, com o apoio dos órgãos oficiais que se comprometeram em não punir os trabalhos no período de tramitação da legalização do setor.

No caso da certificação público-privada, é importante a discussão de mais um ponto em especial. Segundo Demsetz (1967), o estabelecimento dos direitos de propriedade surge devido à demanda de mercado e da percepção da necessidade de determinado recurso. Ao se analisar esse caso, é perceptível, na atualidade, a alta demanda por produtos orgânicos motivada pelo desejo de uma alimentação mais saudável. Como a produção orgânica passou a ser economicamente muito interessante, a classe produtora se organizou, *per si*, com o objetivo da legalização da atividade. O caso pode ser classificado como o primeiro e mais importante caso de certificação agroindustrial motivado pela organização, e pela coordenação dos atores da cadeia produtiva em benefício de suas atividades.

De maneira geral, com a exceção da certificação oficial, que é obrigatória em todos os casos estudados, a decisão do pecuarista em obter um produto diferenciado se dá pela perspectiva de maiores rendimentos e pela obtenção de prêmios na venda dos seus animais

no abate. Os prêmios pagos nos casos seguem, de maneira geral, o mesmo padrão de remuneração. São eles de até 3% do valor da arroba para os machos e as fêmeas são remuneradas pelo valor da arroba do macho.

As negociações em todos os casos são feitas de maneira tradicional, ou seja, as compras acontecem no chamado mercado “*spot*”, sem a existência de contratos formais de fornecimento de animais para o abate. Como causas desta forma de comercialização, foram citadas a falta de coordenação e a incerteza nas relações entre produtores e indústria frigorífica. Porém, com a profissionalização do parque frigorífico nacional, foi apontada uma tendência de mudança nessa forma de transação.

No caso da certificação Nelore Natural, os produtores acabam permanecendo no programa devido a bonificação recebida. A título de ilustração do exposto acima, pode-se verificar a evolução, apresentada na tabela 13, do prêmio recebido por um produtor participante do programa. Entretanto, é importante ressaltar, mais uma vez, o intenso comprometimento crível e a identificação dos pecuaristas com a Raça Nelore. A verdadeira paixão pela raça impulsiona os investimentos na divulgação da marca, com o comprometimento na produção de animais dentro do padrão desejado e a venda dos animais para os frigoríficos credenciados, diminuindo, assim, a incerteza e as ações oportunistas neste sistema produtivo.

Tabela 13 – Bonificação recebida por produtores pertencente ao PQNN.

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007*</b>
<b>Total de animais abatidos</b>	3.510	12.120	8.982	8.257	5.082
<b>Total de animais no padrão premiado</b>	1.158	4.545	3.525	3.592	2.388
<b>Valor médio da arroba (R\$)</b>	57,93	60,99	55,58	53,64	56,63
<b>Valor do prêmio por animal (R\$)</b>	20,85	21,96	20,01	19,31	20,39
<b>Valor total do prêmio recebido (R\$)</b>	24.144	99.808	70.535	69.361	48.691

\* Dados até maio de 2007.

Fonte: ACNB (2007).

A perspectiva de receber um valor diferenciado por animal vendido, faz com que os produtores invistam em ativos específicos. Como proposto por Wilianson (1989), existe investimento em ativos físicos, onde há especialização do ativo necessário para produzir ou agregar valor a ele, e em ativos dedicados, que são os investimentos feitos visando clientes específicos, como aqueles envolvendo padrão de qualidade. No caso da pecuária, o investimento está concentrado em animais de melhor qualidade, no manejo nutricional adequado e na infra-estrutura de produção como pastos e instalações.

A certificação oficial não exige investimentos diferenciados na produção, os demais casos são dependentes desses investimentos.

Os casos de certificação privados são estruturados de forma a não exigir, do produtor, altos investimentos e são flexíveis o bastante para que eles não inviabilizem a produção. Na certificação privada, quando da eventualidade do não cumprimento dos padrões exigidos para as carcaças, segundo as normas do programa, elas podem ser comercializadas como carne *commodity*, e o produtor é remunerado sobre o preço de mercado. Dessa forma, os pecuaristas podem realizar um planejamento que tenha por base a remuneração mínima, diminuindo, dessa maneira, o risco de prejuízo e contando como extra a bonificação conseguida nas carcaças aprovadas pelos padrões de qualidade.

O caso da pecuária orgânica é o que exige maiores investimentos em ativos específicos. Normalmente, ocorre investimento em animais, mas, o maior ônus fica por conta dos elevados valores gastos em pastagens. O tempo necessário para a conversão da agricultura convencional para a orgânica também é um fator fundamental a ser considerado.

Outro ativo importante nesse estudo é a especificidade da marca. Pitteli (2004), definiu esse conceito como sendo os investimentos realizados na imagem da marca de uma empresa ou de um selo de qualidade. Dessa forma, espera-se que as marcas e as certificações sejam adotadas como propostas que valorizem o produto. Tomando por base o raciocínio do autor e considerando os depoimentos dos entrevistados desse trabalho de pesquisa, pode-se considerar que são necessárias ações de promoção dos atributos ligados ao diferencial de cada proposta. Ficou claro, também, que o investimento necessário na promoção da marca é alto e, normalmente, as empresas possuem recursos limitados para este fim, o que restringe muito essa ação.

Uma alternativa que facilitaria a promoção da imagem dos selos no Brasil, seria a adoção dos modelos francês ou europeu de certificação. Nestes sistemas, existe a forte presença governamental na estrutura das certificações, sustentando a imagem de seriedade dos governos junto à população, fazendo com que os selos transmitam confiança ao consumidor. Nestes casos, o estado também investe na promoção dos selos de qualidade; assim, os integrantes da cadeia produtiva possuem um custo menor na divulgação de seus produtos.

Porém, para o sucesso desse modelo no Brasil, é fundamental a melhora do ambiente institucional no país, com instituições mais sólidas, eficientes e confiáveis.

Na análise da competitividade, o direcionador ligado ao oportunismo dos agentes necessita de atenção especial. Na certificação oficial, os agentes de inspeção utilizam-se da infra-estrutura da indústria para trabalhar. Essa característica de atuação pode gerar, em alguns casos, uma situação de conflito de interesses entre as partes envolvidas na certificação. Por um lado, a indústria tem interesse em legalizar sua produção, mas nas entrevistas, foram citadas a ocorrência de ações oportunistas nessa relação. Como exemplo, podem ser lembrados os casos recentes de adulteração do leite, que chamaram muito a atenção para a atuação da inspeção oficial.

Nos dois casos de certificação privados, como também na certificação público-privada, existiram esforços para uma melhor atuação da coordenação dos sistemas produtivos, visando uma relação mais harmoniosa entre os elos da cadeia produtiva. Particularmente, nos casos da certificação privada Nelore Natural e na certificação orgânica foi possível verificar um bom nível de coordenação e um grande comprometimento na manutenção de boas relações, com poucas ações oportunistas.

Em contrapartida, no caso da certificação privada mantida pela rede varejista, foi observada certa dificuldade na coordenação dos pecuaristas que visava uma relação mais estável, que os motivasse a aderir e a permanecer no programa.

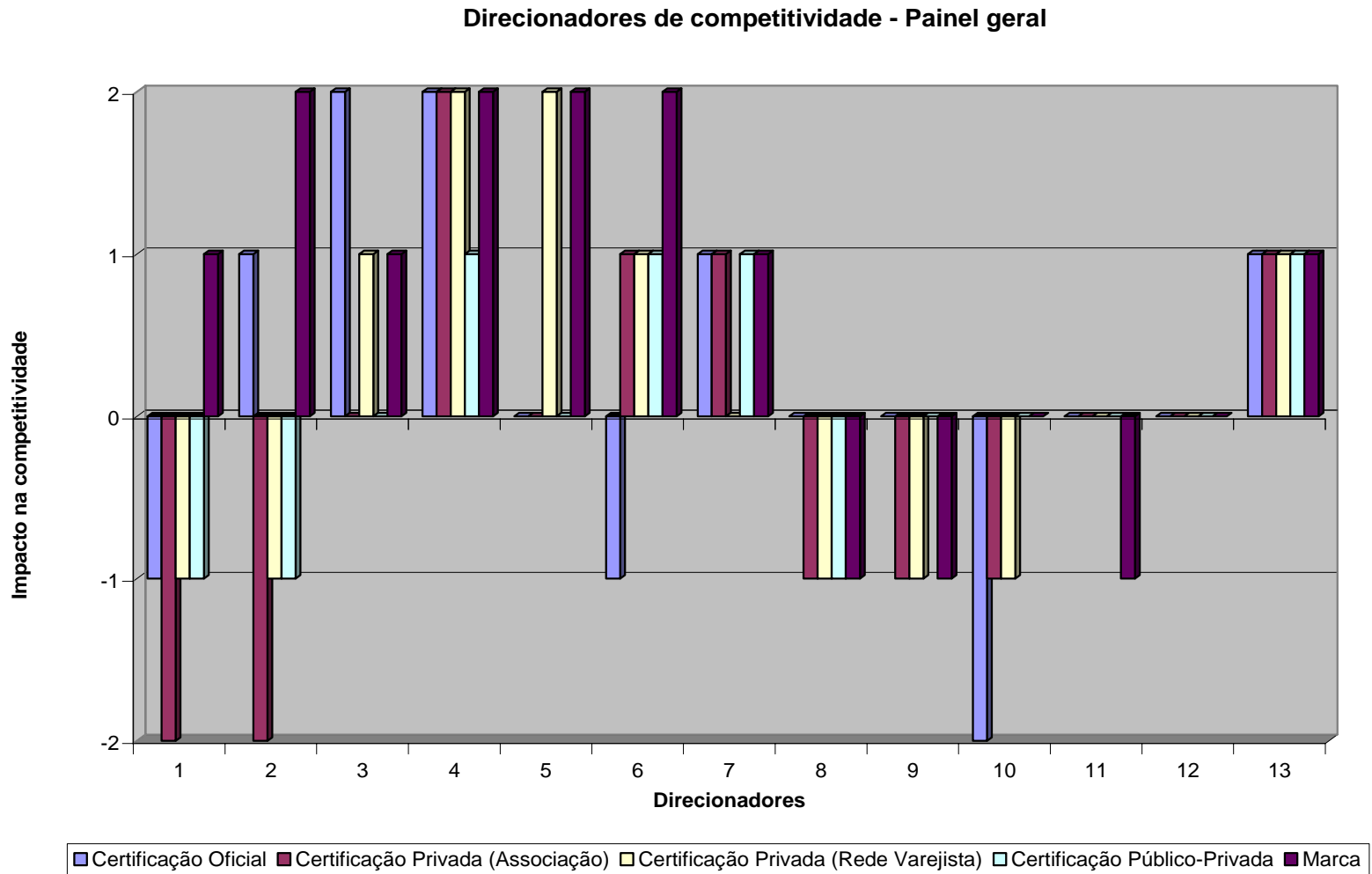
Já no caso de marca, o que foi observado é que o investimento na melhor atuação da coordenação foi limitado à relação comercial entre indústria e fornecedores. O frigorífico possuía uma política de privilégio aos bons fornecedores, havendo remuneração diferenciada. Houve também, preferência na compra de animais dos pecuaristas mais comprometidos.

Na análise do conjunto de direcionadores propostos, foi possível observar que os cinco casos estudados tiveram aumento na participação de mercado. Ressalta-se, que mesmo nos casos em que vários direcionadores tiveram impacto negativo na competitividade, houve aumento nas vendas das carnes diferenciadas. Esta observação comprova a tendência do mercado consumidor pela procura de carnes especiais.

Entre os cinco casos, a iniciativa de marca própria apresentou o melhor conjunto de direcionadores, a priori, esse achado é reflexo de um ambiente institucional e normativo que permitiu o investimento privado na indústria frigorífica e na marca da empresa.

A análise comparativa dos direcionadores de competitividade dos casos estudados pode ser observada na representação esquemática da Figura 33.

Figura 33: A análise comparativa dos direcionadores de competitividade dos cinco casos estudados.





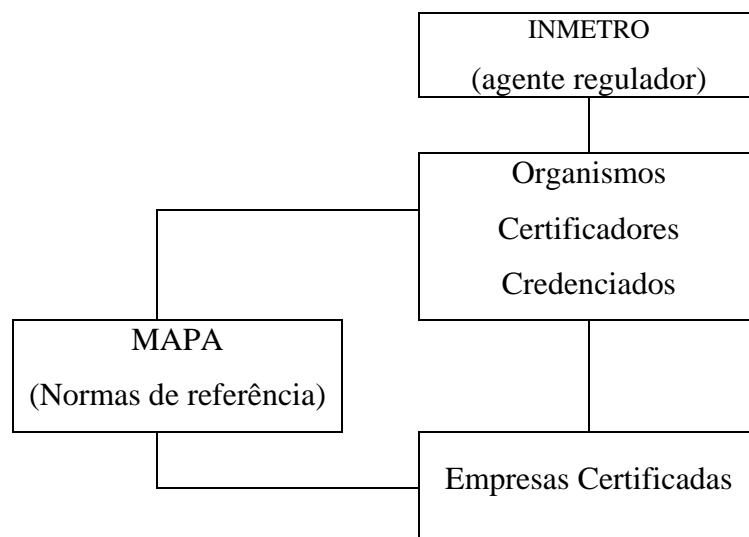
O caso da certificação privada coordenada por uma associação de produtores, comprova a influência das normas na escolha de uma estratégia competitiva. Esse sistema passou a ter plena condição de atuação e crescimento no mercado a partir do momento em que alterou a estratégia de certificação para a utilização da marca Nelore Natural. Esta alteração deu condições plenas para a atuação no mercado, e ainda viabilizou parcerias com frigoríficos e redes varejistas.

A certificação público-privada mostrou-se com grande capacidade de coordenação dos agentes da cadeia produtiva. O grande destaque foi a publicação da lei que regulamenta o setor orgânico no país, que foi elaborada com ampla participação e debate da sociedade. O aumento da presença dos produtos orgânicos na produção agropecuária brasileira também é mais um indicativo da organização do setor.

A certificação oficial e a certificação privada coordenada pela rede varejista são os casos onde a coordenação dos agentes foi mais difícil. No caso da certificação oficial, não existiu o envolvimento direto dos órgãos de inspeção na organização da cadeia produtiva. Eles restringiram sua atuação na legalização do abate e processamento dos produtos de origem animal e deixaram que os atores da cadeia produtiva se organizassem para atender as regras. A certificação controlada pela rede varejista utilizou-se do amplo mercado consumidor que ela possui para ditar as regras de comercialização, posicionando-se, de forma, pouco atuante na coordenação da cadeia produtiva.

Em uma análise geral pode-se dizer que embora existam direcionadores com impacto negativo em todos os casos estudados, eles sem exceção tiveram expansão na sua atuação de mercado, demonstrando, dessa forma, que o mercado consumidor é ávido por produtos diferenciados e que os investimentos neste segmento são promissores. Porém para ampliar as condições favoráveis ao desenvolvimento destas iniciativas deve-se melhorar o ambiente institucional, as normas, com a diminuição da burocracia, e a coordenação dos agentes dos sistemas produtivos.

A análise dos casos estudados também permitiu propor um modelo de certificação de carne bovina adequado às necessidades das empresas certificadas e dos consumidores. Na figura 34 é apresentado o modelo sugerido.



INMETRO - Instituto nacional de metrologia; MAPA - Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento.

Figura 34 - Proposta de organograma para certificação de carne bovina no Brasil

No modelo proposto, o INMETRO deveria assumir, formalmente, o papel de agente regulador nas certificações agroindustriais. Essa definição beneficia o modelo, junto ao consumidor, pela grande notoriedade deste órgão em outros processos de certificação, garantindo, desta forma, credibilidade ao sistema de certificação. O reconhecimento desta entidade viabilizaria, também, a promoção dos selos de qualidade, o que ajudaria as empresas certificadas a direcionar parte dos recursos necessários na divulgação de seus trabalhos, para outros processos importantes da competitividade do sistema de certificação, como, por exemplo, a ampliação e melhoria da assistência técnica aos produtores.

O MAPA integra o modelo como o responsável pelo desenvolvimento de normas de referência e dos padrões necessários na garantia da qualidade dos produtos. Essa escolha é justificada pela tradição e pelo conhecimento dos profissionais do ministério, em especial os técnicos ligados ao DIPOA, que ao longo de sua história somou capital humano e intelectual que permite realizar, com qualidade, a atividade proposta.

Dando continuidade ao raciocínio, os organismos certificadores serão credenciados pelo INMETRO, mantendo assim, o padrão de conformidade preconizado por essa entidade. A instituição certificadora deve ser independente para conferir confiabilidade ao processo de concessão do certificado. A utilização de empresas credenciadas para a certificação agiliza os trabalhos, seja por permitir o credenciamento de diversas empresas

ampliando, assim, a oferta de prestadores de serviço aos pecuaristas, como também, pela concorrência instituída entre elas, que terão que ser mais eficientes e ágeis para manter seus clientes.

## **8 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

No presente trabalho, foi feita uma análise profunda de cinco casos de estratégias de segmentação de mercado e diferenciação de produto, na cadeia produtiva da pecuária de corte, levando-se em consideração as variáveis que influenciaram o desenvolvimento e a competitividade de cada iniciativa.

O resultado dessa análise proporcionou condição para conclusões que atendessem os objetivos gerais e específicos desse trabalho de pesquisa, assim como, estabeleceu sugestões para novos estudos em torno deste assunto.

### **8.1 Conclusões**

O objetivo deste trabalho foi analisar a competitividade dos sistemas de diferenciação que utilizam a certificação e marca como estratégias na segmentação de mercado de carne bovina no Brasil. Para isso, foi adaptada metodologia proposta por Silva e Batalha (1999) de análise de cadeias produtivas agroindustriais. O modelo construído, a partir do trabalho supra citado, levou em consideração os direcionadores de competitividade utilizados na metodologia original, acrescidos dos direcionadores oriundos das teorias da Economia dos Custos de Transação, Direito de Propriedade e dos elementos fundamentais de segmentação de mercado e de diferenciação de produtos.

A princípio, foram mapeadas as diversas iniciativas de diferenciação de carne bovina. Posteriormente, foram selecionados e analisados cinco casos, sendo quatro iniciativas de certificação e uma de utilização de marca própria. Os cinco casos possuem

composição e estratégias de atuação diferentes, sendo que essas diferenças causaram impactos distintos em cada direcionador.

O modelo de análise da competitividade proposto analisou 13 direcionadores e os agrupou em três blocos. O primeiro bloco continha fatores controláveis pelo governo; o segundo, fatores controláveis pela firma e o terceiro, fatores quase controláveis. Esses direcionadores proporcionaram uma melhor compreensão e conhecimento a respeito de cada caso estudado, permitindo que fossem encontradas diferenças estruturais e de funcionamento que diferenciaram as atividades e permitiram inferências sobre o desempenho competitivo de cada estratégia.

Os direcionadores controlados pelo governo apresentaram os maiores impactos negativos na competitividade dos casos estudados. O caso com o melhor impacto destes direcionadores é o de utilização de marca própria. As condições favoráveis proporcionadas pela existência de instituições, normas e regras claras para registro e utilização de uma marca própria influenciaram, positivamente, de maneira sistêmica os direcionadores controlados pela firma e os quase controláveis. Pelo exposto, pode-se concluir que o caso de Marca é o que apresenta o melhor desempenho competitivo.

Em relação à certificação agroindustrial, são sérios os problemas devido à falta de instituições e de definições claras sobre o papel das instituições existentes, no processo de controle e concessão dos selos de qualidade. Esse fato é agravado pela falta de marcos regulatórios, pela burocracia e pela lentidão na discussão sobre regulamentação dos casos de certificação. As certificações enfrentam, também, grandes problemas com o direito do uso da imagem dos selos de qualidade e com a legalidade dos processos de certificação. Esses problemas desestimulam o investimento na produção e na divulgação dos trabalhos, limitando-os. Devido a isso, os dois casos de certificação privado e o público-privado atuam na informalidade, correndo riscos de autuações e de encerramento de suas atividades por falta de regulamentação.

O estudo e o modelo proposto para a análise da competitividade mostraram-se válidos para a análise e a comparação dos casos estudados, viabilizando a identificação dos “gargalos”, desafios e pontos positivos no desenvolvimento de cada iniciativa estudada.

O modelo proposto para a análise da competitividade pode ser, facilmente, adaptado para a análise de outras iniciativas e segmentos.

## **8.2 Limitações e sugestões para trabalhos posteriores.**

A natureza complexa do assunto abordado e o fato do tema ser emergente, em que muitos conceitos ainda não estão amplamente discutidos na academia, impuseram algumas limitações ao estudo. No entanto, o presente trabalho de pesquisa é instrumento de base para outros trabalhos, e os resultados obtidos devem ser interpretados como indicativos para a geração de outros pressupostos e pesquisas futuras.

Neste sentido, como possibilidade de novos estudos decorrentes desta investigação sugere-se:

- A análise do comportamento do consumidor final sobre sua preferência entre um produto com marca ou certificado, e da capacidade do consumidor em perceber os diferenciais competitivos de cada uma destas estratégias;
- O estudo de modelos matemáticos para a comparação dos direcionadores de competitividade;
- O aprofundamento do estudo do impacto do ambiente institucional e das normas em outros casos de certificação agroindustrial.

Estudos dessa natureza aprofundariam o conhecimento sobre as estratégias competitivas analisadas e elucidariam problemas de coordenação e integração entre agentes da cadeia produtiva, como também, contribuiriam para a melhoria das iniciativas de segmentação e diferenciação de carne bovina, trazendo retorno direto à sociedade.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. Marcas –**Brand Equity: gerenciando o valor da marca**. Negócio Editora: São Paulo. 1998

ANDRIGUETO, J. R.;NASSER,L.C.B;TEIXEIRA,J.M.A. Avanços da Produção Integrada no Brasil. In: Seminário Brasileiro de Produção Integrada de Frutas. 5., 2006, Vitória, **Anais**: 2006.

ANUALPEC. **Anuário da pecuária brasileira**. FNP Consultoria e Comércio: São Paulo: 2005. 340p.

ANUALPEC. **Anuário da pecuária brasileira**. FNP Consultoria e Comércio: São Paulo: 2006. 342p.

APRILE, M. C.; ANNUNZIATA, A. Labelling as a tool for food safety. An analysis on consumers use of food labels. In: WORLD FOOD AND AGRIBUSINESS CONGRESS OF THE INTERNATIONAL FOOD AND AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION, 15., 2005, Chicago, **Anais**:2005 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO CAFÉ (ABIC) Disponível em: <<http://www.ibc.com.br>>. Acesso em: 20 de jul 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGRIBUSINESS (ABAG) Metas do agribusiness do Brasil até 2010. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE AGRIBUSINESS, 1., 2002, São Paulo. **Relatórios Técnicos**: 2002. p.41-81

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INSEMINAÇÃO ARTIFICIAL (ASBIA) Disponível em: Disponível em <<http://www.asbia.org.br/mercado>>. Acesso em : 20 ago 2005.

AZEVEDO, P. F.; BIALOSKORSKY, S. Direitos de Propriedade e Conflitos Fundiários: implicações sobre o uso da terra. In: ENCONTRO NACIONAL DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL, 1., 1997, São Paulo, **Anais:** 1997. v. 1. p. 1-15.

BALIÉ, J. **Papel, niveles y mecanismos de intervención del sector público en el sistema Francês de los selos oficiales de calidad de los alimentos.** Disponível em: <[www.rlc.fao.org/foro/alimentos](http://www.rlc.fao.org/foro/alimentos)> Acesso em: 21 dez 2001.

BÁNKUTI, F. I. **Entraves e incentivos ao abate clandestino de bovinos no Brasil.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2002.

BÁNKUTI, F. I.; AZEVEDO, P. F. **Na clandestinidade: o mercado informal da carne bovina.** Disponível em <<http://www.iea.sp.gov.br/out/arquivo.php?ano=2000>>. Acesso em 26 jan. 2004.

BARROS, G. S. C.; CARDOSO, C. E. L.; GAMEIRO, A. H.; OLIVEIRA, P. A.; BERBARI, S. A. G. **Melhoria da competitividade da cadeia produtiva agroindustrial de mandioca no estado de São Paulo.** (Relatório parcial). Piracicaba: FEALQ/USP. 2003.

BARROS, A. L. M. ; HAUSKNECHT, J. C. O. V. . **Mudanças tecnológicas elevam a produtividade.** Visão Agrícola (Piracicaba), v. 2, p. 59, 2005.

BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, n. 25 , p 27-48, 1982.

BARZEL, Y. **Economic analysis of property rights.** ed. 1. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

BARZEL, Y. **Economic analysis of property rights.** ed. 2. Cambridge: Cambridge University Press. 1997.

BATALHA, M. O.; SILVA, C. A. B. **Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil**. São Paulo: IEL/SEBRAE/CNA, 2000, 398.p

BATALHA, M. O. ; SILVA, A. L. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas**. In: Mario Otavio Batalha. (Org.). *Gestão Agroindustrial - Volume 1*. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007, v. 1, p. 25-73.

BAUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. **Análise da competitividade da cadeias agroindustriais brasileiras: cadeia produtiva de carne bovina**. (Relatório tecnico) USFSCAR/UNICAMP. 2006. 123p.

BNDES SETORIAL - ORMOND, J. G. P.; DE PAULA, S. R. L.; FILHO, P. F.; DA ROCHA, L. T. M. **Agricultura orgânica: quando o passado é futuro**. Rio de Janeiro: Editora, 2002.

BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. Ed. Rutledge. 1995

BUZZO, G. *Análise do perfil do consumidor de carne bovina na cidade de São Paulo*. São Carlos, 2000. 177 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2000

BUZZO, G.; BATALHA, M. O. *Cadeia agroindustrial da carne bovina: tendências e perspectivas*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DAS RAÇAS, Uberaba, 4., 2000, Uberaba. **Anais**: 2000.

CARDOSO, C. E. L. *Competitividade e inovação tecnológica na cadeia agroindustrial de fécula de mandioca no Brasil*. Piracicaba, 2003. 207f Tese (Doutorado em Ciências – Economia Aplicada) Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2004



CARMO, M. S. Cadeia Produtiva da Agricultura Orgânica. IN AMBROSANO, E. **Agricultura Ecológica**. Cidade da editora: Guaíba, Livraria e Editora Agropecuária, 1999.

CENTRO NACIONAL DE PESQUISA DE GADO DE CORTE (CNPGC) Disponível em: < [www.cnpgc.embrapa.br](http://www.cnpgc.embrapa.br)> Acesso em 15 out 2006.

COASE, R. The nature of de firm. **Econômica**, n. 4, 1937.

COASE, R. The problem of social cost. **Journal of Law and Economics**, n. 3, 1960.

CONCEIÇÃO, J. R.; BARROS, A. L. M. A importância da certificação e da rastreabilidade para garantia de competitividade no agronegócio: conceitos e proposta de um modelo analítico. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA RURAL, 44., 2006, Fortaleza. **Anais**: 2006.

CORCORAN, K.; BERNUÉS, A.; BAINES R. Marketing scottish beef and the problem of the changing consumer. In: WORLD FOOD AND AGRIBUSINESS CONGRESS OF THE INTERNATIONAL FOOD AND AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION, 10., 2000. Chicago. **Anais**: 2000.

CORREIA, A. N. S. Análise retrospectiva e tendências na pecuária de corte no Brasil. In: REUNIÃO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ZOOECNIA, 37, 2000, Viçosa **Anais**: 2000. p.181-206

CORSI, M. **Visão agrícola**. Piracicaba: Esalq/USP, 2005. p.51-54

DEMSETZ, H. Toward a theory of propriety rights. **American Economic Review**. 1967. p.347-359

DEMSETZ, H. Dogs and tails in the economic development story. In: Institutions, contracts and organizations. Northampton-MA: Edgard Elgar, 2000.

EHLERS, E. **Agricultura sustentável: origens e perspectivas de um novo paradigma**. 2<sup>a</sup>

Cidade da editora: Guaíba Agropecuária, 1999. 157p.

ELZO, M. A.; BORJAS, A. D. R. Perspectivas da avaliação genética multirracial em bovinos no Brasil. **Ciência Animal Brasileira**, v.5, p.171-185, 2004.

EPELBAUM, M. A Influência da gestão ambiental na competitividade e no sucesso empresarial. São Paulo, 2004. 190f. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004

EUCLIDES FILHO, K. Carne bovina, competição global e mercado doméstico In: Visão agrícola, Piracicaba: Esalq, 2005. p.4-7

EUREPGAP. Disponível em <<http://www.eurep.org>>. Acesso em: 12 nov 2006.

FARINA, E. M. M. Q; ZILBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização de cadeias agroindustriais**. Costa Rica, (Relatório IICA), 1994. 63p.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997. p.286.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade, estratégias empresariais e coordenação de sistemas agroindustriais. In: SEMINÁRIO SOBRE A COMPETITIVIDADE NA

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

FARINA, E. M. N.; REZENDE, C. L.; FARINA, T.; GIORDANO, R. S.; SOUZA, M. C. **Estudo do sistema agroindustrial de produtos orgânicos no estado de São Paulo**, SEBRAE. São Paulo, 2002.

FEIGENBAUM, A. V. **Quality control, principles, practice, administration**. New York: McGraw-Hill, 1951.

FEIGENBAUM, A. V. **Total quality control - engineering and management**. New York: McGraw-HGill, 1961.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FELÍCIO, P. E.; VIACAVA, C. Programa da ACNB para a carne Nelore. In: SIMPÓSIO NELORE, Associação dos Criadores de Nelore do Brasil. São Paulo. 2000. p. 65-69

FERREIRA, G. C.; BARCELLOS, M. D. Brand development in bovine meat: a way towards differentiation. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAIN/NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 3., 2001, Ribeirão Preto, SP. Proceedings...Ribeirão Preto: PENSA, 2001. p.91-105.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). Disponível em <<http://www.fao.org>>. Acesso em: 21 nov 2004.

FRIZZO FILHO. Couro brasileiro - em busca da eliminação dos desperdícios. **Visão agrícola**. Piracicaba: Esalq, 2005. p.118-119

FUNDEPEC – FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DA PECUÁRIA NO ESTADO DE SÃO PAULO. **Programa FUNDEPEC de qualidade para a carne bovina**. São Paulo, 1997. 10p.

FUNDEPEC - FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DA PECUÁRIA NO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www.fundepec.org.br>>. Acesso em 6 maio 2004.

GERLACK, A. C.; TOLEDO, J. C.; LEÃO, R. C. Análise da gestão da qualidade na indústria da carne bovina do estado de São Paulo. In CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROALIMENTARES. 3., 2001 Ribeirão Preto. **Anais**: 2001.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE/EAESP/FGV, v.35, n.2, p. 57- 63, São Paulo, março/abril, 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. RAE/EAESP/FGV, v.35, n.3, p. 20- 29, São Paulo, maio/junho, 1995b.

INDUSTRIA DE ALIMENTOS, Instituto de Tecnologia de Alimentos, 1998, Campinas, 1998. 9p.

IEL/SEBRAE/CNA. **Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil**. São Paulo, 2000, v.1. 398.p

INSTITUTO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS (ICONE). Disponível em <<http://www.iconebrasil.org.br>>. Acesso em: 10 dez 2005.

INMETRO. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/>>. Acesso em: 15 jul 2004.

INMETRO. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/>>. Acesso em: 5 jan 2003.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/>>. Acesso em: 5 jun 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA (IBGE). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica>>. Acesso em: 6 de jul 2006.

INSTITUT NATIONAL DE L'ORIGINE ET DE LA QUALITÉ (INAO). Disponível em <<http://www.inao.gouv.fr/>>. Acesso em: 15 julho 2007.

KEEFER, P.; SHIRLEY, M. M. Formal versus informal institutions in economic development. In: Institutions, contracts and organizations. Northampton-MA: Edgard Elgar, 2000.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000, 709p.

KOTLER, P. **Administração de marketing** – 10a. ed. Cidade da editora: Prentice Hall, 2000. 764 p.

LATVALA, T.; KOLA, J. Consumers willingness to pay for information about food safety and quality: case beef. In: WORLD FOOD AND AGRIBUSINESS CONGRESS OF THE INTERNATIONAL FOOD AND AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION, 10., 2000, Chicago. **Anais**: 2000.

LAZZAROTO, N. F. Estudos sobre o mercado de certificações em alimentos no Brasil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROALIMENTARES., 3., 2001, Ribeirão Preto . **Anais**: 2001.

LIMA, V. M. B.; BORNSTEIN, C. T.; COSTA, C. N.; BELLINI LEITE, J.L. Análise da adoção de sistemas de rastreabilidade bovina no Brasil: estudos de caso nos segmentos de produção, indústria e comércio. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA RURAL, 44., 2006, Fortaleza. **Anais**: 2006.

LIRANI, A. C. Rastreabilidade: conceito e aplicação. In: SIMPÓSIO 2002 NELORE NATURAL, 1., 2002, Ribeirão Preto, **Anais**: 2002. v.1. p.63-68.

MACHADO, L. V. N.; AMIN, M. M. Impacto da febre aftosa na posição competitiva do Brasil no mercado internacional de carne bovina. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA RURAL, 44., 2006, Fortaleza. **Anais**: 2006.

MATHIAS, J. C. M. **Modernização e qualidade no sistema agroindustrial da carne bovina brasileira**. 1999. Dissertação (Mestrado em Economia) - Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1999.

MENARD, C. **The economics of hybrid organizations**. Paris: University of Paris, 2002.

MENARD, C. On clusters, hybrids and others strange forms: the case of french poultry industry. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v.152, p. 154-195, 1996.

MERLI, G. **Eurochallenge – the TQM approach to capturing global markets**, EFQM – European Foundation for Quality Management, Reino Unido, 1993.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 15 dez 2006.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 11 out 2004.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE – (MAP). Disponível em <<http://www.agriculture.gouv.fr/>>. Acesso em: 15 julho 2007

MUTEMA, M. Land Rights and Their Impacts on Agricultural Efficiency, Investments and Land Markets in Zimbabwe. In: WORLD FOOD AND AGRIBUSINESS CONGRESS OF

THE INTERNATIONAL FOOD AND AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION, 13., 2003, Chicago. **Anais**: 2003.

NASSAR, A. M. Certificação no Agribusiness, In: Seminário Internacional Pensa de Agribusiness, 9. 1999, cidade do evento. **Anais**: 1999.

NEVES, M. F. Marketing no agribusiness. In: Zylbersztajn. Neves. **Economia e gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p.109-136.

NEVES, M. F; MACHADO, C. P; CARVALHO, D. T.; CASTRO, L. T. Redes agroalimentares & marketing da carne bovina em 2010. In: CONGRESSO BRASILEIRO DAS RAÇAS, 4., 2002, Uberaba. **Anais**: 2000.

NEVES, M. F. . Marketing Planning Process under a Network Approach. In: IAMA - International Food and Agribusiness Management Association - 13th Conference - Strategy Development in Turbulent Times, 2003, Cancun. IAMA - International Food and Agribusiness Management Association - 13th Conference - Strategy Development in Turbulent Times, 2003.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994a. 38p..

NORTH, D. C. Economic performance through time. **The American Economic Review**. v. 84, n. 3 , p. 359-368, 1994b.

NORTON, D. P.: KAPLAN, R. S. e **Organização orientada para a estratégia** Editorial: Editora Campus, 2000.

NOVAES, A. L. **Comportamento do consumo de carne bovina e hortaliças no Brasil: Perfil dos consumidores**. 2006. 200f.. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Economia e Administração, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul 2006.

OYARZUN, M. T. Sellos de calidad en alimentos, el caso de la Unión Europea y de Francia. Disponível em: <[www.rlc.fao.org/foro/alimentos/oyarzun.pdf](http://www.rlc.fao.org/foro/alimentos/oyarzun.pdf)> Acesso em: 21 dez 2001.

PALLET, D.; BRABET, C.; SILVA FILHO, O. M. **Panorama das certificações de Produtos Agropecuários no Brasil**. São Paulo: Cendotec/USP, 2002.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 2 ed.. (cidade da editora) CA: Sage Publications, 1990.

PARDI, M. C. **Memória da inspeção sanitária e industrial de produtos de origem animal no Brasil: O Serviço de Inspeção Federal – SIF**. Brasília: Conselho Federal de Medicina Veterinária, 2006.170p.

PAULILLO L. F.; PESSANHA L. Segurança alimentar e políticas públicas: conexão, implicações e regionalização, in PAULILLO L. F.; ALVES F. Reestruturação Agroindustrial – Políticas Públicas e Segurança Alimentar Regional. São Carlos:. UFSCar, 2002, p. 17-56.

PEDROSO, E. K.; LOCATELI, A.; GROSSKLAUS, C. **Programa de Qualidade Nelore Natural – Módulo I – Qualidade da Carne**. Cidade da editora: ACNB. 1ª Ed., 2001, 30p.

PEDROSO, E. K. **Sistema de qualidade assegurada para carne bovina: Programa de qualidade Nelore Natural**. 2002. Monografia (Especialização em Gestão da qualidade e segurança dos alimentos) - Faculdade de Engenharia de Alimentos, Universidade de Campinas, Campinas, 2002.



PEDROSO, E K.; RAGGIO, V. Carne nelore: da commodity para a marca. In: SIMPÓSIO 2002 NELORE NATURAL, 1., 2002, Ribeirão Preto, **Anais**: 2002. v.1. p.63-68.

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

PIGATTO, G. **Determinação da competitividade da indústria frigorífica de carne bovina do Estado de São Paulo**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção).- Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. 2001.

PINAZZA, L. A.; ALIMANDRO, R. (org). **Reestruturação no agribusiness brasileiro**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Agribusiness, 1999.

PINEDA, N. R.; ROCHA, J. C. M. C. Estratégias de marketing e alianças mercadológicas na cadeia produtiva da carne bovina. In: SIMPÓSIO DE PRODUÇÃO DE GADO DE CORTE, 3., 2002. Viçosa. **Anais**: 2002.

PINHEIRO, A. C. Magistrados, judiciário e economia no Brasil. p.244 – 283. In *Direito & economia: análise econômica do direito das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2005, 315p.

PITELLI, M. M. **Sistema Agroindustrial brasileiro da carne bovina: Análise do impacto das mudanças institucionais européias sobre a estrutura de governança**. 2004. Dissertação (Mestrado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2004.

PLANETA ORGÂNICO. Disponível em: <<http://www.planetaorganico.com.br>>. Acesso em: 29 abr 2007.

PONS, J. C. **El marco conceptual de la certificación.** Disponível em: <[www.rlc.fao.org/foro/alimentos](http://www.rlc.fao.org/foro/alimentos)> Acesso em: 21 dez 2001.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction COST ANALYSIS: past, present, and future applications. **Journal of Marketing**, v.61, p.30-54, 1997.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** Cidade da Editora: Atlas, 1999.

SAAB, M. S. **A Diferenciação de produto como um agente de mudança nas relações contratuais – um exemplo no SAG da carne bovinas no Brasil.** 1998. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1998.

SALA, S. P. **Qualidade fitossanitária: proposição de um modelo para gestão da prevenção do cancro cítrico na produção de laranjas no estado de São Paulo.** 2003. 188 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2003.

SAMPAIO, F. A carne brasileira e o mercado internacional In: Visão agrícola, Piracicaba: Esalq, 2005. p.128-133

SCHLINDWEIN, M. M.; KASSOUF, A. L. Análise da influência de alguns fatores socioeconômicos e demográficos no consumo domiciliar de carnes no Brasil. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA RURAL, 44., 2006, Fortaleza. **Anais:** 2006.

SHALTEGGER, S.; BURRITT, R.; PETERSEN, H. An introduction to corporate environmental management. Greenleaf Publishing. 2003. p. 384

SILVA, C. A. B.; BATALHA, M. B. Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS, PENSA-USP, 2., 1999, Ribeirão Preto. *Anais*: 1999.

SPERS, E. E. Qualidade e segurança em alimentos. In: **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. Editora Pioneira, 2000. pp 282 - 321

SPERS, E. E.; ZYLBERSZTAJN, Decio; BERTRAIT, Andrea. Dungullin Estate: certificação de qualidade na agricultura australiana. In: Seminário Internacional PENSA de Agribusiness, 9., 1999, Águas de São Pedro. *Anais*, 1999. v. 9. p. 1-9.

SPROESSER, R. L.; NOVAES, A. L.; BATALHA, M. O.; LAMBERT, J. L.; LIMA FILHO, D. O. Perfil do consumidor brasileiro de carne bovina e de hortaliças. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA RURAL, 44., 2006, Fortaleza. *Anais*: 2006.

SZTAJN, R.; ZYLBERSZTAJN D.; MUELLER, B. Economia dos direitos de propriedade. P.84 – 101. In **Direito & Economia: Análise econômica do direito das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2005, 315p.

TOLEDO, J. C. Conceitos básicos de qualidade de produtos, texto, São Carlos, UFSCAR – Departamento de engenharia de produção, 1993, 66p.

TOLEDO, J. C. Gestão da qualidade na agroindústria. In: Gestão Agroindustrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v.1 p. 465 – 517.

UMBERGER, W. J.; FEUZ, D. M.; CALKINS, C. R.; KILLINGER, K. M. Consumer Preference and Willingness-to-Pay for Flavor in Beef Steaks. In: WORLD FOOD AND

AGRIBUSINESS CONGRESS OF THE INTERNATIONAL FOOD AND AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION, 10., 2000, Chicago. **Anais**: 2000.

USDA. Baseline projections 2005. Disponível em <[www.ers.usda.gov/publications](http://www.ers.usda.gov/publications)>. Acesso em: 29/01/2006

VAN DUREN, E.; MATINI, L.; WESTGREN, R. Assessing the competitiveness of Canada's agrifood industry. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, v.39. p. 727-738, 1991.

VISÃO AGRÍCOLA. **Exportadores buscam melhor qualidade e preço**. Piracicaba: Esalq/USP, 2005. p.67.

WILLIAMSON, O. E. **Markts and hierarchies: analysis and antitrust implications**. Cidade da editora: The Free Press, 286p, 1975.

WILLIAMSON, O. E. The economic institution of capitalism. Cidade da editora: The Free Press, New York, 449p. 1985.

WILLIAMSON, O. E. Las instituciones económicas del capitalismo. México: Fondo de cultura económica 1989. 435p.

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

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996. 429p.

WILLIAMSON, O. E. Por que Direito, Economia e Organizações. In **Direito & Economia: Análise econômica do direito das organizações**. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 2005. p.16 – 59.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989. 23p.

ZYLBERSZTAJN, D. Organization of firm networks: five critical points for empirical analysis 2004 (EDITORIAL).

ZYLBERSZTAJN, D. Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação de nova economia das instituições. 1995. Tese (Livre docência) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. Cidade da editora: Pioneira, 2000. 367p.

ZYLBERSZTAJN, D.; SZTAJN, R. **Direito & economia: análise econômica do direito das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2005, 315p.

## ANEXOS

### Roteiro de entrevista

#### (Entidade que coordena o processo de certificação)

#### Primeira etapa – Caracterização do sistema de certificação

- 1) O que levou a “empresa ou associação” a investir em um selo de qualidade?
- 2) Quando se iniciou a atividade de certificação?
  - Desenvolvimento das normas (Quem foi o agente responsável?).
  - Desenvolvimento do programa de certificação (Quem foi o agente responsável?).
  - Como ocorreu o estabelecimento das entidades (ou empresas) envolvidas no processo? (Quem foi o agente responsável?).
- 3) Quais são as entidades que compõem o sistema de certificação?
  - Descreva a delegação de funções e responsabilidades para as entidades.
- 4) Quais são as etapas do processo de certificação?
- 5) A certificação garante a qualidade do produto ou do processo de produção? Por que?
- 6) O processo de certificação é direcionado a algum segmento específico do mercado consumidor?
- 7) Quais os pontos principais para a escolha deste segmento?
- 8) Quais as principais características ou variáveis foram buscadas para a escolha do segmento?

Variável	Descrição
Características geográficas	Região, tamanho do estado, tamanho do município, clima da região, concentração da população e outras.
Características demográficas	Idade, sexo, crescimento populacional, tamanho da família, ocupação, renda, escolaridade, religião, raça e outras.
Características psicográficas	Classe social, estilo de vida e personalidade.
Características comportamentais	Ocasão de uso do produto, benefícios procurados, condição do usuário, taxa de uso e grau de lealdade.

9) Quais Atributos o sistema certifica? São Atributos do produto ou de processo?

10) Qual a estratégia de diferenciação de produto (agregar serviço, imagem, característica do produto)?

11) Quais as principais variáveis de diferenciação?

Produto	Serviços	Pessoal	Canal	Imagem
Forma	Facilidade do pedido	Competência	Cobertura	Símbolos
Características	Entrega	Cortesia	Especialidade	Mídia
Desempenho	Instalação	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Conformidade	Treinamento do cliente	Confiabilidade		Eventos
Durabilidade	Orientação do cliente	Comunicação		
Confiabilidade	Serviços diversos			

12) Dados estatísticos da certificação (quantidade de animais abatidos e certificados, quantidade em toneladas de carne comercializada etc...).

### **Segunda etapa – O selo como diferencial do produto**

- 1) A imagem do selo de qualidade ajuda a diminuir o problema de falta de informação e confiabilidade na informação da carne que está na gôndola?
- 2) Como o selo influencia o consumidor no seu ponto de vista?
- 3) Você acredita que o selo garante os atributos de uma marca valorizando esta marca perante o consumidor?
- 4) Você acredita que o selo é mais valorizado que uma marca pelo consumidor?
- 5) O que é mais viável criar uma marca ou um selo de qualidade? Por que?

### **Terceira etapa – A competitividade do sistema**

- 1) Quais os pontos fortes no sistema?
- 2) Quais os pontos fracos?
- 3) Como você verifica a influencia e o papel que o governo no sistema de certificação?
- 4) Ainda sobre o papel do governo a legislação existente colabora ou não no trabalho de certificação? – Nesta pergunta buscaremos justificativas para a resposta.

- 5) Analise dos **fatores controláveis pelo governo** (Ambiente institucional, direitos de propriedade, infra-estrutura econômica e infra-estrutura técnico-científica; leis de regulação do mercado, etc)
- a) Existem as instituições necessárias para a certificação ou desenvolvimento da marca?
  - b) As instituições são ágeis na resolução de problemas ou conflitos? (dividir em públicas e privadas)
  - c) Existe burocracia nas instituições?
  - d) As instituições são eficientes? Quais os fatores da eficiência ou da ineficiência?
  - e) Como é estabelecido o direito de uso do selo?
  - f) O Estado garante o investimento no desenvolvimento do selo ou da marca? (Existe comprometimento crível)
  - g) A legislação existente garante o investimento do selo ou da marca?
  - h) O judiciário e o Estado fazem cumprir a leis de maneira adequada?
  - i) Existe investimento na infra-estrutura de certificação ou no desenvolvimento da marca?
  - j) Existe investimento na infra-estrutura técnica-científica de certificação ou no desenvolvimento da marca?
  - k) É necessário desenvolvimento de novas tecnologias para os processos de certificação ou desenvolvimento da marca?
- 6) Análise dos **fatores controláveis pela firma**:
- a) Como é a estratégia competitiva do sistema de certificação?
  - b) A estratégia é baseada na diferenciação de produto? De que forma?
  - c) No sistema de certificação é utilizado a “Tecnologia de Informação” como ferramenta?
  - d) Quais tipos de tecnologias são utilizados para controle dos processos ou no gerenciamento do sistema?
  - e) Como é feita a gestão dos parceiros e produtores pertencentes ao sistema?
  - f) A papel do Estado faz com que diminua os investimento no desenvolvimento da atividade?
  - g) Não ter os direito de propriedade bem estabelecido faz com que diminua os investimento no desenvolvimento da atividade?
  - h) Como são feitas as compras bois para o abate? Existem contratos de fornecimento?
- 7) Análise dos **fatores quase-controláveis** (Assimetria de informações, oportunismo dos agentes, competição entre os agentes, novos concorrentes, e incerteza).
- a) Em relação aos custos antes de negociar o contrato como são trabalhadas as diferenças de informação entre as partes, a incerteza da atividade e ações oportunistas?
  - b) Em relação aos custos depois de negociar o contrato como são trabalhadas as diferenças de informação entre as partes, a incerteza da atividade e ações oportunistas?



- c) Antes do contrato existe a necessidade de nivelar a informação entre as partes envolvidas no sistema?
- d) Quais as estratégias para lidar com novos concorrentes? Como vocês avaliam este risco?
- e) Que tipos de salvaguardas são estabelecidos para os fornecedores (criadores)?
- f) Quando se estabelece um contrato qual a rigidez em relação ao não cumprimento dele?
- g) Quais os tipos de sanções impostas em caso de quebra do contrato?
- h) Por que os produtores se mantêm no programa de certificação? Pela vantagem no preço, pelo compromisso com o programa ou pelas sanções contratuais?
- i) Existe quebra freqüente no fornecimento de animais no padrão necessário?
- j) Quais os motivos do não cumprimento dos contratos de fornecimento? (ex. se alguém paga mais pelo animal eles abandonam o fornecimento?)

8) Análise de **fatores não controláveis**

- A) Os fatores naturais e climáticos influenciam a produção animal. Além desta possibilidade de interferência você verifica alguma outra interferência destes fatores no processo de certificação?

**Questões Finais**

- 1) Sendo a eficiência do sistema de certificação caracterizada pela competência em coordenar as entidades envolvidas no processo de certificação, de fatores externos ao processo como fatores controlados pelo governo (ambiente institucional, macroeconômico, etc) e quase controláveis pelos integrantes do sistema (condições de demanda, preços de insumo, etc). Como você avalia a eficiência do seu sistema de certificação?
- a) Muito ruim    b) Ruim    c) Regular    d) Boa    Muito boa

Quais as principais justificativas?

- 2) Sendo a eficácia do sistema de certificação considerada um componente que considera além do sistema eficiente de certificação, um sistema que consegue atingir na sua plenitude as demandas do mercado como você avalia a eficácia do seu sistema modelo de certificação?
- a) Muito ruim    b) Ruim    c) Regular    d) Boa    Muito boa

Quais as principais justificativas?

- 3) Como você avalia a capacidade de coordenação dos agentes do sistema de certificação?
- a) Muito ruim    b) Ruim    c) Regular    d) Boa    Muito boa

Quais as principais justificativas?

**(Empresa certificada)**

**Primeira etapa** – Caracterização do sistema de certificação

- 1) O que levou a “empresa” a investir em um selo de qualidade?
- 2) Quando se iniciou a atividade de certificação?
  - a. Adesão ao programa de certificação (Quem foi o agente responsável?).
  - b. Como foi o início das adequações necessárias ao processo de certificação? (Quem foi o agente responsável?).
- 3) Quais são os processos que compõem o sistema de certificação?
  - a. Descreva a delegação de funções e responsabilidades dentro da empresa.
- 4) Quais são as etapas do processo de certificação?
- 5) Na sua opinião a certificação garante a qualidade do produto ou do processo de produção? Por que?
- 6) Na sua opinião o processo de certificação é direcionado a algum segmento específico do mercado consumidor?
- 7) Quais os pontos principais para a escolha deste segmento?
- 8) Quais as principais características ou variáveis foram buscadas para a escolha do segmento?

Variável	Descrição
Características geográficas	Região, tamanho do estado, tamanho do município, clima da região, concentração da população e outras.
Características demográficas	Idade, sexo, crescimento populacional, tamanho da família, ocupação, renda, escolaridade, religião, raça e outras.
Características psicográficas	Classe social, estilo de vida e personalidade.
Características comportamentais	Ocasão de uso do produto, benefícios procurados, condição do usuário, taxa de uso e grau de lealdade.

- 9) Quais Atributos o sistema certifica? São Atributos do produto ou de processo?

10) Qual a estratégia de diferenciação de produto (agregar serviço, imagem, característica do produto)?

11) Quais as principais variáveis de diferenciação?

Produto	Serviços	Pessoal	Canal	Imagem
Forma	Facilidade do pedido	Competência	Cobertura	Símbolos
Características	Entrega	Cortesia	Especialidade	Mídia
Desempenho	Instalação	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Conformidade	Treinamento do cliente	Confiabilidade		Eventos
Durabilidade	Orientação do cliente	Comunicação		
Confiabilidade	Serviços diversos			

12) Dados estatísticos da certificação (quantidade de animais abatidos e certificados, quantidade em toneladas de carne comercializada etc...).

### Segunda etapa – O selo como diferencial do produto

- 1) A imagem do selo de qualidade ajuda a diminuir o problema de falta de informação e confiabilidade na informação da carne que está na gôndola?
- 2) Como o selo influencia o consumidor no seu ponto de vista?
- 3) Você acredita que o selo garante os atributos de uma marca valorizando esta marca perante o consumidor?
- 4) Você acredita que o selo é mais valorizado que uma marca pelo consumidor?
- 5) O que é mais viável criar uma marca ou um selo de qualidade? Por que?

### Terceira etapa – A competitividade do sistema

- 1) Quais os pontos fortes no sistema?
- 2) Quais os pontos fracos?
- 3) Como você verifica a influencia e o papel que o governo no sistema de certificação?
- 4) Ainda sobre o papel do governo a legislação existente colabora ou não no trabalho de certificação? – Nesta pergunta buscaremos justificativas para a resposta.
- 5) Analise dos **fatores controláveis pelo governo** (Ambiente institucional, direitos de propriedade, infra-estrutura econômica e infra-estrutura técnico-científica). leis de regulação do mercado, etc)
  - a) Existem as instituições necessárias para a certificação ou desenvolvimento da marca?

- b) As instituições são ágeis na resolução de problemas ou conflitos? (dividir em públicas e privadas)
- c) Existe burocracia nas instituições?
- d) As instituições são eficientes? Quais os fatores da eficiência ou da ineficiência?
- e) Como é estabelecido o direito de uso do selo?
- f) O Estado garante o investimento no desenvolvimento do selo ou da marca? (Existe comprometimento crível)
- g) A legislação existente garante o investimento do selo ou da marca?
- h) O judiciário e o Estado fazem cumprir a leis de maneira adequada?
- i) Existe investimento na infra-estrutura de certificação ou no desenvolvimento da marca?
- j) Existe investimento na infra-estrutura técnica-científica de certificação ou no desenvolvimento da marca?
- k) É necessário desenvolvimento de novas tecnologias para os processos de certificação ou desenvolvimento da marca?

6) Análise dos **fatores controláveis pela firma:**

- a) Como é a estratégia competitiva do sistema de certificação?
- b) A estratégia é baseada na diferenciação de produto? De que forma?
- c) No sistema de certificação é utilizado a “Tecnologia de Informação” como ferramenta?
- d) Quais tipos de tecnologias são utilizados para controle dos processos ou no gerenciamento do sistema?
- e) Como é feita a gestão dos parceiros e produtores pertencentes ao sistema?
- f) A papel do Estado faz com que diminua os investimento no desenvolvimento da atividade?
- g) Não ter os direito de propriedade bem estabelecido faz com que diminua os investimento no desenvolvimento da atividade?
- h) Como são vendas de bois para o abate? Existem contratos de fornecimento?

7) Análise dos **fatores quase-controláveis** (Assimetria de informações, oportunismo dos agentes, competição entre os agentes, novos concorrentes, e incerteza).

- a) Em relação aos custos antes de negociar o contrato como são trabalhadas as diferenças de informação entre as partes, a incerteza da atividade e ações oportunistas?
- b) Em relação aos custos depois de negociar o contrato como são trabalhadas as diferenças de informação entre as partes, a incerteza da atividade e ações oportunistas?
- c) Antes do contrato existe a necessidade de nivelar a informação entre as partes envolvidas no sistema?
- d) Quais as estratégias para lidar com novos concorrentes? Como vocês avaliam este risco?

- e) Que tipos de salvaguardas são estabelecidos para os fornecedores (criadores)?
- f) Quando se estabelece um contrato qual a rigidez em relação ao não cumprimento dele?
- g) Quais os tipos de sanções impostas em caso de quebra do contrato?
- h) Por que você como produtor se mantém no programa de certificação? Pela vantagem no preço, pelo compromisso com o programa ou pelas sanções contratuais?
- i) Existe quebra freqüente no fornecimento de animais no padrão necessário?
- j) Quais os motivos do não cumprimento dos contratos de fornecimento? (ex. se alguém paga mais pelo animal eles abandonam o fornecimento?)

#### 8) Análise de **fatores não controláveis**

- a) Os fatores naturais e climáticos influenciam a produção animal. Além desta possibilidade de interferência você verifica alguma outra interferência destes fatores no processo de certificação?

#### Questões Finais

- 9) Sendo a eficiência do sistema de certificação caracterizada pela competência em coordenar as entidades envolvidas no processo de certificação, de fatores externos ao processo como fatores controlados pelo governo (ambiente institucional, macroeconômico, etc) e quase controláveis pelos integrantes do sistema (condições de demanda, preços de insumo, etc). Como você avalia a eficiência do seu sistema de certificação?

a) Muito ruim    b) Ruim    c) Regular    d) Boa    Muito boa

Quais as principais justificativas?

- 10) Sendo a eficácia do sistema de certificação considerada um componente que considera além do sistema eficiente de certificação, um sistema que consegue atingir na sua plenitude as demandas do mercado como você avalia a eficácia do seu sistema modelo de certificação?

a) Muito ruim    b) Ruim    c) Regular    d) Boa    Muito boa

Quais as principais justificativas?

- 3) Como você avalia a capacidade de coordenação dos agentes do sistema de certificação?

a) Muito ruim    b) Ruim    c) Regular    d) Boa    Muito boa

Quais as principais justificativas?

**(Entidade responsável pelas normas de certificação)**

**Primeira etapa** – Caracterização do sistema de certificação

- 1) O que levou a “entidade” a participar da elaboração de normas para a concessão do selo de qualidade?
- 2) Quando se iniciou a atividade de desenvolvimento das normas?
  - a. Quem foi o agente responsável?
  - b. Houve a necessidade do estabelecimento de parcerias entre entidades (ou empresas) para o desenvolvimento das normas envolvidas no processo? (Quem foi o agente responsável?).
- 3) Quais são as entidades que compõem o sistema de desenvolvimento das normas?
  - a. Descreva a delegação de funções e responsabilidades para as entidades.
- 4) Quais são as etapas do processo de elaboração da norma?
- 5) A norma garante a qualidade do produto ou do processo de produção? Por que?
- 6) Quais as principais características ou variáveis foram levadas em consideração para a elaboração das normas?

Variável	Descrição
Características geográficas	Região, tamanho do estado, tamanho do município, clima da região, concentração da população e outras.
Características demográficas	Idade, sexo, crescimento populacional, tamanho da família, ocupação, renda, escolaridade, religião, raça e outras.
Características psicográficas	Classe social, estilo de vida e personalidade.
Características comportamentais	Ocasão de uso do produto, benefícios procurados, condição do usuário, taxa de uso e grau de lealdade.

- 7) Quem escolheu estes atributos? Por que?
- 8) Dados estatísticos das normas (tempo de elaboração, quantidade de normas, quantidade de reuniões para a discussão da norma etc...).

**Segunda etapa** – O selo como diferencial do produto

- 11) A imagem do selo de qualidade ajuda a diminuir o problema de falta de informação e confiabilidade na informação da carne que está na gôndola?
- 12) Como o selo influencia o consumidor no seu ponto de vista?
- 13) Você acredita que o selo garante os atributos de uma marca valorizando esta marca perante o consumidor?
- 14) Você acredita que o selo é mais valorizado que uma marca pelo consumidor?
- 15) O que é mais viável criar uma marca ou um selo de qualidade? Por que?

### **Terceira etapa – A competitividade do sistema**

- 16) Quais os pontos fortes no sistema?
- 17) Quais os pontos fracos?
- 18) Como você verifica a influência e o papel que o governo no sistema de certificação?
- 19) Ainda sobre o papel do governo a legislação existente colabora ou não no trabalho de certificação? – Nesta pergunta buscaremos justificativas para a resposta.
- 20) Analise dos **fatores controláveis pelo governo** (Ambiente institucional, direitos de propriedade, infra-estrutura econômica e infra-estrutura técnico-científica). leis de regulação do mercado, etc)
  - a) Existem as instituições necessárias para o desenvolvimento das normas e para a certificação ou desenvolvimento da marca?
  - b) As instituições são ágeis na resolução de problemas ou conflitos? (dividir em públicas e privadas)
  - c) Existe burocracia nas instituições?
  - d) As instituições são eficientes? Quais os fatores da eficiência ou da ineficiência?
  - e) Como é estabelecido o direito de uso do selo?
  - f) O Estado garante o investimento no desenvolvimento do selo ou da marca? (Existe comprometimento crível)
  - g) A legislação existente garante o investimento do selo ou da marca?
  - h) O judiciário e o Estado fazem cumprir a leis de maneira adequada?
  - i) Existe investimento na infra-estrutura de desenvolvimento de normas?
  - j) Existe investimento na infra-estrutura técnica-científica para o desenvolvimento de normas?
  - k) É necessário desenvolvimento de novas tecnologias para os processos de desenvolvimento de normas?

- 21) Análise dos **fatores quase-controláveis** (Assimetria de informações, oportunismo dos agentes, competição entre os agentes, novos concorrentes, e incerteza).
- Em relação aos custos antes de negociar o contrato como são trabalhadas as diferenças de informação sobre as normas entre as partes. As normas geram incerteza entre as partes ou ações oportunistas?
  - Em relação aos custos depois de negociar o contrato como são trabalhadas as necessidades de adequação às normas? Existe diferença de informação entre as partes, a incerteza da atividade e ações oportunistas?
  - Antes do contrato existe a necessidade de nivelar a informação entre as partes envolvidas no sistema?
  - Quais os motivos do não cumprimento das normas de certificação?
  - As empresas e entidades podem solicitar a alteração das normas? É um procedimento simples?

### Questões Finais

- 1) Sendo a eficiência do sistema de certificação caracterizada pela competência em coordenar as entidades envolvidas no processo de certificação, de fatores externos ao processo como fatores controlados pelo governo (ambiente institucional, macroeconômico, etc) e quase controláveis pelos integrantes do sistema (condições de demanda, preços de insumo, etc). Como você avalia a eficiência do seu sistema de certificação?

a) Muito ruim    b) Ruim                    c) Regular                    d) Boa                    Muito boa

Quais as principais justificativas?

- 2) Sendo a eficácia do sistema de certificação considerada um componente que considera além do sistema eficiente de certificação, um sistema que consegue atingir na sua plenitude as demandas do mercado como você avalia a eficácia do seu sistema modelo de certificação?

a) Muito ruim    b) Ruim                    c) Regular                    d) Boa                    Muito boa

Quais as principais justificativas?

- 3) Como você avalia a capacidade de coordenação dos agentes do sistema de certificação?

a) Muito ruim    b) Ruim                    c) Regular                    d) Boa                    Muito boa

Quais as principais justificativas?



**(Entidade que coordena o processo de elaboração da marca)**

**Primeira etapa** – Caracterização do sistema de elaboração da marca

- 1) O que levou a “empresa ou associação” a investir em uma marca própria?
- 2) Quando se iniciou a atividade de uso da marca?
  - Desenvolvimento da marca (Quem foi o agente responsável?).
  - Desenvolvimento das normas para a utilização da marca e para o estabelecimento dos processos ligados a marca (Quem foi o agente responsável?).
  - Como ocorreu o estabelecimento das entidades (ou empresas) envolvidas no processo de elaboração da marca? (Quem foi o agente responsável?).
- 3) Quais são as etapas do processo de elaboração e da concessão do uso da marca?
- 4) A marca garante a qualidade do produto ou do processo de produção? Por que?
- 5) A marca é direcionada a algum segmento específico do mercado consumidor?
- 6) Quais os pontos principais para a escolha deste segmento?
- 7) Quais as principais características ou variáveis foram buscadas para a escolha do segmento?

Variável	Descrição
Características geográficas	Região, tamanho do estado, tamanho do município, clima da região, concentração da população e outras.
Características demográficas	Idade, sexo, crescimento populacional, tamanho da família, ocupação, renda, escolaridade, religião, raça e outras.
Características psicográficas	Classe social, estilo de vida e personalidade.
Características comportamentais	Ocasão de uso do produto, benefícios procurados, condição do usuário, taxa de uso e grau de lealdade.

- 8) Quais Atributos a marca garante? São Atributos do produto ou de processo?
- 9) Qual a estratégia de diferenciação de produto (agregar serviço, imagem, característica do produto)?

## 10) Quais as principais variáveis de diferenciação?

Produto	Serviços	Pessoal	Canal	Imagem
Forma	Facilidade do pedido	Competência	Cobertura	Símbolos
Características	Entrega	Cortesia	Especialidade	Mídia
Desempenho	Instalação	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Conformidade	Treinamento do cliente	Confiabilidade		Eventos
Durabilidade	Orientação do cliente	Comunicação		
Confiabilidade	Serviços diversos			

11) Dados estatísticos da marca (quantidade de animais abatidos e certificados, quantidade em toneladas de carne comercializada etc...).

**Segunda etapa** – O marca como diferencial do produto

- 1) A imagem da marca ajuda a diminuir o problema de falta de informação e confiabilidade na informação da carne que está na gôndola?
- 2) Como a marca influencia o consumidor no seu ponto de vista?
- 3) Você acredita que a marca garante os atributos do produto perante o consumidor?
- 4) Você acredita que uma marca é mais valorizada que o selo pelo consumidor?
- 5) O que é mais viável criar uma marca ou um selo de qualidade? Por que?

**Terceira etapa** – A competitividade do sistema

- 1) Quais os pontos fortes no sistema?
- 2) Quais os pontos fracos?
- 3) Como você verifica a influencia e o papel que o governo no processo de desenvolvimento da marca?
- 4) Ainda sobre o papel do governo a legislação existente colabora ou não no trabalho de elaboração da marca? – Nesta pergunta buscaremos justificativas para a resposta.
- 5) Analise dos **fatores controláveis pelo governo** (Ambiente institucional, direitos de propriedade, infra-estrutura econômica e infra-estrutura técnico-científica). leis de regulação do mercado, etc)
  - a) Existem as instituições necessárias para a certificação ou desenvolvimento da marca?

- b) As instituições são ágeis na resolução de problemas ou conflitos? (dividir em públicas e privadas)
- c) Existe burocracia nas instituições?
- d) As instituições são eficientes? Quais os fatores da eficiência ou da ineficiência?
- e) Como é estabelecido o direito de uso da marca?
- f) O Estado garante o investimento no desenvolvimento do selo ou da marca? (Existe comprometimento crível)
- g) A legislação existente garante o investimento do selo ou da marca?
- h) O judiciário e o Estado fazem cumprir a leis de maneira adequada?
- i) Existe investimento na infra-estrutura de certificação ou no desenvolvimento da marca?
- j) Existe investimento na infra-estrutura técnica-científica de certificação ou no desenvolvimento da marca?
- k) É necessário desenvolvimento de novas tecnologias para os processos de certificação ou desenvolvimento da marca?

3) **Análise dos fatores controláveis pela firma:**

- i. Como é a estratégia competitiva do sistema de certificação?
- ii. A estratégia é baseada na diferenciação de produto? De que forma?
- iii. No sistema de certificação é utilizado a “Tecnologia de Informação” como ferramenta?
- iv. Quais tipos de tecnologias são utilizados para controle dos processos ou no gerenciamento do sistema?
- v. Como é feita a gestão dos parceiros e produtores pertencentes ao sistema?
- vi. A papel do Estado faz com que diminua os investimento no desenvolvimento da atividade?
- vii. Não ter o direito de propriedade bem estabelecido faz com que diminua os investimentos no desenvolvimento da atividade?
- viii. Como são feitas as compras bois para o abate? Existem contratos de fornecimento?

4) **Análise dos fatores quase-controláveis** (Assimetria de informações, oportunismo dos agentes, competição entre os agentes, novos concorrentes, e incerteza).

- i. Em relação aos custos antes de negociar o contrato como são trabalhadas as diferenças de informação entre as partes, a incerteza da atividade e ações oportunistas?
- ii. Em relação aos custos depois de negociar o contrato como são trabalhadas as diferenças de informação entre as partes, a incerteza da atividade e ações oportunistas?
- iii. Antes do contrato existe a necessidade de nivelar a informação entre as partes envolvidas no sistema?
- iv. Quais as estratégias para lidar com novos concorrentes? Como vocês avaliam este risco?

- v. Que tipos de salvaguardas são estabelecidos para os fornecedores (criadores)?
- vi. Quando se estabelece um contrato qual a rigidez em relação ao não cumprimento dele?
- vii. Quais os tipos de sanções impostas em caso de quebra do contrato?
- viii. Por que os produtores se mantêm no programa de certificação? Pela vantagem no preço, pelo compromisso com o programa ou pelas sanções contratuais?
- ix. Existe quebra freqüente no fornecimento de animais no padrão necessário?
- x. Quais os motivos do não cumprimento dos contratos de fornecimento? (ex. se alguém paga mais pelo animal eles abandonam o fornecimento?)

5) Análise de **fatores não controláveis**

- a) Os fatores naturais e climáticos influenciam a produção animal. Além desta possibilidade de interferência você verifica alguma outra interferência destes fatores no processo de certificação/marca?

**Questões Finais**

- 6) Sendo a eficiência do sistema de certificação caracterizada pela competência em coordenar as entidades envolvidas no processo de certificação, de fatores externos ao processo como fatores controlados pelo governo (ambiente institucional, macroeconômico, etc) e quase controláveis pelos integrantes do sistema (condições de demanda, preços de insumo, etc). Como você avalia a eficiência do seu sistema de certificação?

a) Muito ruim    b) Ruim    c) Regular    d) Boa    Muito boa

Quais as principais justificativas?

- 7) Sendo a eficácia do sistema de certificação considerada um componente que considera além do sistema eficiente de certificação, um sistema que consegue atingir na sua plenitude as demandas do mercado como você avalia a eficácia do seu sistema modelo de certificação?

a) Muito ruim    b) Ruim    c) Regular    d) Boa    Muito boa

Quais as principais justificativas?

- 3) Como você avalia a capacidade de coordenação dos agentes do sistema de certificação?

a) Muito ruim    b) Ruim    c) Regular    d) Boa    Muito boa

Quais as principais justificativas?