

Aliança estratégica na bovinocultura de corte: um estudo de caso

Strategic alliance in cattle raising: a case study

PATRÍCIA CAMPEÃO¹

RENATO LUIZ SPROESSER²

MURILO ZANUTTO VELASQUES³

HEITOR ROMERO MARQUES JUNIOR⁴

¹ (UFMS). E-mail: campeao@nin.ufms.br

² (UFMS). E-mail: drls@nin.ufms.br

³ (UFMS). E-mail: murilovet@hotmail.com

⁴ (UFMS). E-mail: heitorvet@terra.com.br

* Artigo aceito no XXVI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de outubro de 2006.

RESUMO

O presente artigo pretende apresentar um caso de aliança estratégica estabelecida entre empresas do setor da bovinocultura de corte no Estado de Goiás, visando seu enquadramento e análise sob a ótica do conceito de aliança estratégica. Este estudo foi realizado segundo o método de estudo de caso, conduzido por meio de pesquisa bibliográfica. É discutido o estabelecimento de uma parceria votada ao inter-relacionamento tecnológico, com vistas à obtenção de maior qualidade no produto gerado, neste caso, novilhos superprecoces. O agente coordenador da parceria e os agentes participantes são, respectivamente, uma fazenda de confinamento de novilhos e produtores de bezerros. Os resultados demonstram maior lucratividade aos parceiros quando comparados à produção convencional.

PALAVRAS-CHAVE

parceria
novilho superprecoce
qualidade

ABSTRACT

The article in hand intends presenting a case study of strategic alliance established between businesses in the beef cattle raising sector in the State of Goiás, focusing on its adaptation and analysis from the point of view of the concept of strategic alliance. The study was carried out according to the case study method, guided by bibliographic research. The article discusses the establishment of a partnership seeking a technological inter-relationship, aiming at the obtaining of greater quality in the generated product, in this case, super-precocious yearlings. The coordinating agent in the partnership and the participating agents are, respectively, a ranch which confines the yearlings and calf producers. The results show greater profit for the partners when compared to conventional production.

KEY WORDS

*partnership
super-precocious Yearlings
quality*

1 INTRODUÇÃO

Pesquisas sobre alianças estratégicas são relativamente recentes (FAVERET, 1998; PEROSA, 1998; ROCHA *et al*, 2001; CALEMAN *et al*, 2004; FRANCO, 2005). Esses arranjos organizacionais começaram a ser objeto de estudo a partir de meados da década de 70, na Europa, e a partir da década de 80, nos Estados Unidos.

O que se observa, ao longo dessas décadas, é que o mundo passou por um processo de rápidas e drásticas mudanças nas relações sócio-econômicas entre grupos sociais, empresas e países. No centro dessa turbulência, um fluxo de novas tecnologias e mercados consumidores cada vez mais exigentes e diversificados em suas necessidades e preferências e altamente competitivos (CRAVENS, PIERCY e SHANNON, 1996).

O intenso crescimento das alianças estratégicas durante essa fase correspondeu a uma resposta a essas mudanças do mercado, as quais exigem mudanças organizacionais radicais, forçando as empresas e a sociedade a reverem seus paradigmas tradicionais com o objetivo de se adaptarem às ameaças e oportunidades de um novo ambiente econômico.

A realização de acordos entre parceiros de uma cadeia produtiva surge, então, como fonte de criação de diferenciais competitivos dificilmente adquiridos nas relações via mercado. Enquadra-se nesse contexto, a parceria vertical, ou aliança mercadológica no sistema carne bovina, definida como uma iniciativa conjunta de supermercados, frigoríficos e pecuaristas objetivando levar ao consumidor uma carne de origem conhecida e de qualidade assegurada (LOBO e ROCHA, 2002).

As alianças ou parcerias estabelecidas nos setores da suinocultura e avicultura são bastante conhecidas representando, notadamente, os acordos firmados entre o segmento da indústria e da produção animal. Este artigo, no entanto, relata o surgimento de uma aliança estratégica entre agentes de um mesmo segmento, o da bovinocultura de corte, localizados no Estado de Goiás. Serão destacadas as especificidades desse acordo, inerentes às particularidades da atividade, bem como as

vantagens adquiridas pelos parceiros. O estudo em questão utilizou-se do método de estudo de caso associado e, notadamente, a pesquisa bibliográfica como técnica de coleta de dados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir do final da década de 80 e ao longo da década de 90, o tema das alianças estratégicas emergiu com maior intensidade. Dus-sauge e Garrette (1999) propõem que alianças estratégicas são ligações formadas entre duas ou mais empresas independentes que optam por executar conjuntamente um projeto ou atividade específica, coordenando as habilidades e recursos necessários, ao invés de executar o projeto ou atividade individualmente, assumindo todos os riscos e enfrentando a concorrência sozinha.

A principal característica de uma aliança é a independência das empresas envolvidas na parceria. As alianças permitem às empresas compartilhar recursos para atingir um objetivo comum sem, contudo, abrir mão de sua autonomia estratégica e de interesses específicos (DUSSAUGE e GARRETTE, 1999).

Porter (1989) considera que as alianças estratégicas podem permitir o compartilhamento de atividades sem a necessidade de entrar em novos segmentos de indústria, áreas geográficas ou indústrias relacionadas. Assim as alianças são formas de obtenção de vantagens de custo ou de diferenciação dos elos verticais, sem a imobilização de capital em integração vertical, no entanto, no caso das alianças estratégicas surgem dificuldades de coordenação entre empresas puramente independentes.

Alianças estratégicas inserem-se na Teoria da Vantagem Competitiva. O conceito de cadeia de valor proposto por Porter (1989) considera que uma empresa pode ser desagregada em suas atividades de relevância estratégica de forma que seja possível compreender o comportamento dos custos, suas fontes e os potenciais de diferenciação. Assim, a empresa obtém vantagem competitiva ao executar estas atividades estrategicamente importantes com o menor custo possível, ou melhor, com os custos menores do que a concorrência.

Agregar valor a um produto, portanto, implica executar uma ou mais atividades primárias e/ou de apoio, a um custo menor ou de uma forma melhor que os concorrentes. Dada a complexidade cada vez maior das inter-relações econômicas em um contexto de mercado competitivo, é pouco provável que uma empresa detenha competência suficiente para dominar todas as atividades da cadeia de valor. Assim, as alianças estratégicas se prestam muito bem ao objetivo de se compensar as lacunas de competência que a empresa apresente ao longo de sua cadeia de valor, por meio do compartilhamento de atividades com outras empresas que agreguem maior valor ao seu produto em atividades específicas da cadeia de valor.

As inter-relações de mercado abrangem o compartilhamento de atividades de valor envolvidas para atingirem o comprador e interagirem com ele, desde a logística externa até o serviço. Já as inter-relações de produção implicam compartilhar atividades de valor 'corrente acima', como logística interna e funções indiretas, além da manutenção e infra-estrutura do local. As inter-relações de aquisição, por sua vez, envolvem a aquisição compartilhada de insumos comuns, como matérias-primas principais e peças imprescindíveis. As inter-relações tecnológicas envolvem compartilhar atividades de valor de desenvolvimento de tecnologia por toda a cadeia de valor e, finalmente, inter-relações de infra-estrutura dizem respeito à infra-estrutura da empresa, inclusive atividades como gerência de recursos humanos, de contabilidade, financeira e jurídica. A tabela 1 apresenta um resumo das diversas formas possíveis de cooperação a partir das cinco categorias de inter-relações empresariais propostas por Porter (1989).

Tabela 1 - Formas possíveis de cooperação

CATEGORIAS DE INTER-RELAÇÕES	FONTE DE INTER-RELAÇÃO	FORMAS POSSÍVEIS DE COOPE-RAÇÃO
Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos adquiridos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição conjunta
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia comum dos produtos • Tecnologia comum dos processos • Tecnologia comum em outras atividades de valor • Um produto incorporado a outro • Interface entre produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento conjunto de tecnologia • Projeto de interface conjunto
Infra-estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades comuns de infraestrutura da empresa • Capital comum 	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento compartilhado de capital (financiamento) • Contabilidade compartilhada • Assessoria jurídica compartilhada • Relações com o governo compartilhadas • Contratação e treinamento compartilhados
Produção	<ul style="list-style-type: none"> • Localização comum de matérias-primas • Necessidades comuns de suporte de fábrica 	<ul style="list-style-type: none"> • Logística interna compartilhada • Atividades indiretas de produção compartilhadas
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Comprador comum • Canal de compras comum • Mercado geográfico comum 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca registrada compartilhada • Venda cruzada de produtos • Pacote de vendas • Departamento de marketing compartilhado • Rede compartilhada de serviço/ suporte

Fonte: Adaptado de Porter (1989)

Em síntese, a utilização de alianças como meio de obtenção de vantagem competitiva implica dois processos fundamentais: a desintegração e a reconfiguração da cadeia de valor (YOSHINO e RANGAN: 1996). A desintegração consiste na desagregação e avaliação das atividades de valor da empresa com objetivo de se determinarem as que podem ser parcialmente ou totalmente atribuídas a outras empresas. O processo de reconfiguração diz respeito à reestruturação da cadeia de valor da empresa de modo que algumas atividades de valor fiquem total ou parcialmente sob responsabilidade de outras empresas, enquanto outras atividades são limitadas à empresa.

O processo de criação de valor por meio das alianças estratégicas encerra um caráter dualista, pois ao mesmo tempo em que a empresa contribui para a aliança com suas habilidades e recursos, ela extrai de seus parceiros as habilidades e recursos de que necessita. (DOZ e HAMEL, 1998). Nesse sentido, as alianças estratégicas podem funcionar como um canal de aprendizagem e internalização de novas competências, principalmente as de caráter tácito e, portanto, difíceis de obter. Mais que isso, o conhecimento apreendido no interior da aliança pode ser alavancado em outros negócios externos a ela mesma.

3 APRESENTAÇÃO DO CASO

Neste estudo a parceria surge da iniciativa de um agente do segmento da produção de bovinos de corte. O agente idealizador, Fazenda Santa Fé, situa-se no município de Santa Helena de Goiás a 203 km de Goiânia. A empresa focaliza-se na terminação de novilhos através do sistema de confinamento, não atuando na produção de bezerros. A estrutura do confinamento atende até 19.000 animais/ano.

A empresa visa produzir novilhos de 12-13 meses de idade, com média de 16-17 @. Para tanto, torna-se necessária uma dieta com alta porcentagem de grãos. A gestão do confinamento baseia-se em conversão alimentar, diretamente relacionada à idade, quanto mais novo o bovino maior sua capacidade de transformar alimento em carne. Desta forma, mesmo trabalhando com uma dieta rica em grãos, o custo da arroba produzida no confinamento é menor.

A necessidade de aquisição, em grande escala, de bezerros padronizados para a produção de novilhos superprecoces, aliada a dificuldade de encontrá-los no mercado tradicional, levou a empresa a buscar mecanismos mais específicos de aquisição.

Para tanto, a empresa optou pela realização de alianças com fornecedores para obter bezerros com maior capacidade de conversão alimentar e, assim, melhorar a eficiência do processo de terminação em confinamento.

O modelo de parceria estabelecido baseia-se em obrigações e incentivos estabelecidos pelo confinador ao produtor de bezerros com o intuito de garantir o fornecimento de animais no padrão previamente estabelecido. Espera-se que 80% dos animais adquiridos estejam na faixa de 240 kg e 220 kg ao desmame, para machos e fêmeas respectivamente. Esse desempenho é alcançável com genética selecionada e fornecimento de ração durante a lactação, entre outras práticas de gestão.

Para que um produtor de bezerros esteja apto ao estabelecimento da parceria, este deve atender, inicialmente, o critério de quantidade mínima de matrizes para viabilizar os custos do confinador, o transporte e assistência técnica requeridos. Essa quantidade mínima é definida de acordo com a distância entre o local do confinamento e da produção dos bezerros, quanto maior a distância maior o número de matrizes necessárias.

Das responsabilidades do confinador, destacam-se:

- Doação de 100 kg de ração para bezerros, correspondente a 60% das necessidades do animal até a desmama;
- Doação de uma dose de vacina contra brucelose por bezerra e duas doses de vacina contra clostridiose por animal;
- Doação de 50 doses de sêmen para cada 100 matrizes, correspondente a 33% do estimado técnico;
- Assistência técnica gratuita;
- Compra dos bezerros na desmama com base no peso vivo, convertidos em arrobas de boi para os machos e de vaca para as fêmeas, conforme indicador da Esalq/Cepea para a região.
- Cedência de touros Brangus em regime de comodato por três estações de monta;
- Financiamento e subsídio de alguns insumos (ração e sêmen);
- Pagamento de despesas com a rastreabilidade dos bezerros;
- Flexibilização para que animais provenientes do final da estação de monta fiquem na fazenda de origem até os dez meses para alcançar o patamar mínimo de peso;

- Pagamento do bezerro realizado no ato da entrega do animal ou por ocasião do abate, conforme preferência do fornecedor.

Das responsabilidades do parceiro, destacam-se:

- Comprometimento de participação no acordo por um período mínimo de dois anos (duas estações de monta);
- Inseminação artificial utilizando a raça Angus. As matrizes não inseminadas devem ser expostas a touros Brangus.
- Fornecimento de bezerros cruzados (1/2 sangue Angus), com peso vivo mínimo de 210 kg para machos e 190 kg para fêmeas ao desmame (realizado entre seis e oito meses de idade);

Para testar a viabilidade da parceria foram utilizados preços superiores aos praticados no mercado atual, tanto para o criador quanto para o confinador. Um cenário com a arroba do boi gordo a R\$ 62,00 e 20% sobre esse valor de referência para o bezerro de 6@ no mercado físico ($R\$62,00 \times 6@ + 20\% = R\$ 446,00$), proporcionaria receita líquida de R\$ 92,80/vaca/ano. Nessa situação a aliança remuneraria melhor o produto, em relação ao mercado, proporcionando receita líquida de R\$ 124,00/vaca/ano.

Os benefícios em termos de custos e rentabilidade viabilizados pela parceria ao produtor de bezerros, são apresentados na tabela 2. Os resultados apresentados baseiam-se em:

- Rebanho de 100 matrizes;
- Taxa de desmama de 80% ;
- Obtenção de bezerros de 245 kg e bezerras de 225 kg;
- Desembolsos com funcionários, mineralização, pastagens, vacinas, manutenção das instalações e outros, estimados em R\$ 17,00/mês/vaca, para ambos os sistemas;
- Custo estimado de R\$ 20,00/vaca prenha para a cria convencional (monta natural);
- Despesas, na parceria, calculadas em R\$ 22,00 para inseminação e em R\$31,50 para a ração dos bezerros;

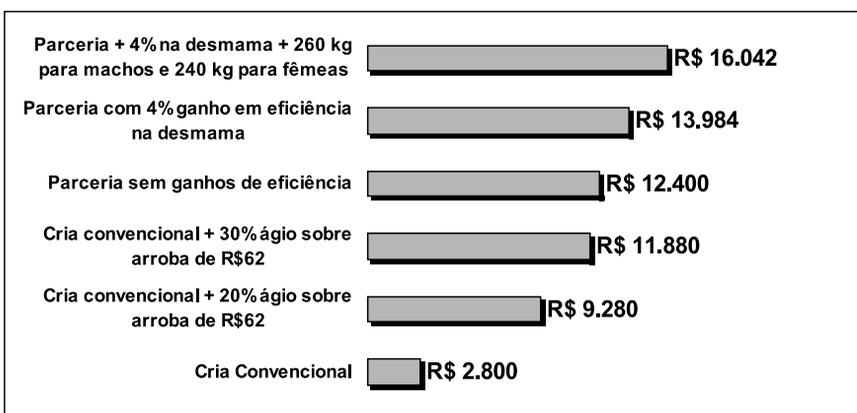
Tabela 2 – Comparação entre o modelo de cria convencional e Aliança Estratégica

INDICADORES	PRODUÇÃO CONVENCIONAL (R\$)	PRODUÇÃO ALIANÇA ESTRATÉGICA (R\$)
Custo geral por vaca/ano (R\$ 17/mês)	204	204
Custo da vaca por prenhez	255	255
Custo por bezerro desmamado	275	306
Custo por 100 vacas/ano	22.000	24.640
Valor do bezerro (20% de ágio sobre arroba a R\$ 62)	446	-
Valor do bezerro de 245 kg com arroba a R\$ 62	-	506
Valor da bezerra (20% de ágio sobre arroba de R\$ 56)	336	-
Valor do bezerra de 225 kg com arroba a R\$ 56	-	420
Valor médio de venda	391	463
Receita bruta por 100 vacas	31.280	37.040
Lucro total por 100 vacas/ano	9.280	12.400

Fonte: Adaptado de Franco, 2005.

A figura 1 ilustra a lucratividade em favor da parceria em outros cenários além dos apresentados na tabela 2. Acrescentou-se maior ágio sobre a arroba na cria convencional e incrementos de produtividade alcançados pela utilização das técnicas disseminadas pela parceria.

Figura 1 – Lucratividade da parceria em cenários diversos



Fonte: Adaptado de Franco, 2005.

4 CONCLUSÕES

O caso apresentado ilustra, especialmente, uma relação de parceria estabelecida entre empresas independentes com o intuito de compartilhar atividades no processo tecnológico de criação de novilhos precoces. A empresa coordenadora da aliança, optando pela estratégia de focalização na atividade de engorda, buscou estabelecer acordos para a aquisição de bezerros junto a produtores diversos ao invés de investir em ativos próprios.

De fato, as competências e os recursos individuais de cada agente são trabalhados em conjunto visando à obtenção de animais de melhor qualidade. Os agentes compartilham, fundamentalmente, aspectos produtivos.

O agente coordenador da parceria visa, principalmente, a produção de animais, em confinamento, de qualidade superior em termos de rendimento para obtenção de ganhos na comercialização com frigoríficos. Os agentes parceiros visam a obtenção de garantias de venda assim como vantagens na aquisição de insumos para o processo produtivo.

A parceria ilustra um modelo de organização da produção diferenciado, voltado a produção de novilhos precoces a partir de critérios de qualidade específicos, e obtidos com base no compartilhamento de responsabilidades e ganhos entre diferentes agentes.

Os ganhos obtidos na aquisição de insumos em escala, pela empresa coordenadora, são compartilhados com os parceiros através da comercialização desses insumos à preços inferiores aos de mercado.

No entanto, a ausência de agentes do setor frigorífico, na composição dessa estratégia de coordenação, pode se apresentar com um fator restritivo da continuidade dessa aliança. O investimento realizado com vistas à agregação de valor ao produto, neste caso o novilho precoce de qualidade superior, para ser viabilizado deve contar com o reconhecimento do valor produzido pelos agentes compradores e, por sua vez, com o recebimento de preço prêmio.

Dessa forma, caberia ao agente coordenador considerar, num próximo momento, a participação do setor frigorífico nessa aliança estratégica.

REFERÊNCIAS

- CALEMAN, S.M. de Q. et al. *Marketing alliances: a case study between a young steer producers pool and the Carrefour supermarket network in Brazil*. 14th Annual world food and agribusiness forum, symposium and case conference, Montreux, Switzerland, June 12-15, 2004.
- CRAVENS, D.W.; PIERCY, N.F.; SHANNON, H.S. New Organizational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: The Network Paradigm. *British Journal of Management*, v.7, 1996.
- DOZ, Y.L.; HAMEL, G. *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. *Cooperative strategy*. England: John Wiley & Sons Ltd., 1999.
- FAVERET FILHO, P. *Cadeia da Carne Bovina: os desafios da coordenação vertical*. Revista Nacional da Carne, São Paulo, v.23, n.260, 1998, p.72-85.
- FRANCO, M. *Integração vertical chega à bovinocultura*. Revista DBO, agosto/2005.
- LOBO, R.B; ROCHA, J.C.M. de C. *Contribuição das alianças verticais para a coordenação da cadeia produtiva da carne bovina*. In: IV SIMPÓSIO NACIONAL DE MELHORAMENTO ANIMAL, 2002. *Anais...* [s.l.].
- PEROSA, J.M.Y. *Coordenação e competitividade na cadeia carne bovina*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 36, 1998. Poços de Caldas. *Anais...*Brasília:Suprema, 1998 p.429-440.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROCHA, J. C.M.C.; NEVES, M. F.; LOBO, R. B. *Experiências com alianças verticais na coordenação da Cadeia Produtiva da Carne Bovina no Brasil*. In: III CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROALIMENTARES. Ribeirão Preto: FEA/USP, 2001.
- YOSHINO, M.Y.; RANGAN, U.S. *Alianças estratégicas*. São Paulo: MAKRON Books, 1996.