

Construindo Vantagens Competitivas para a Pecuária de Corte do Rio Grande do Sul: O Caso da Indicação de Procedência da “Carne do Pampa Gaúcho”

AUTORES

GUILHERME CUNHA MALAFAIA

Universidade de Caxias do Sul - UCS

gcmalafa@ucs.br

JULIO OTAVIO JARDIM BARCELLOS

Universidade Federal do Rio Grando do Sul

julio.barcellos@ufrgs.br

DENISE BARROS DE AZEVEDO

CEPAN

deniazevedo@hotmail.com

Resumo

Esse estudo tem por objetivo discutir a viabilidade de inserção da pecuária gaúcha no ambiente competitivo do agronegócio, através dos Sistemas Agroalimentares Locais (SIAL). As transformações incorridas no agronegócio, frente à globalização, dificultaram a competitividade de muitas empresas pecuárias gaúchas devido as suas incapacidades de atenderem aos novos padrões exigidos. Entretanto, percebe-se uma grande oportunidade para esta atividade através da penetração em nichos de mercados específicos. Nesse sentido, o conceito de Sistemas Agroalimentares Locais ganha importância, haja vista associar estreitamente os recursos estratégicos (produtos típicos e artesanais, técnicas diferenciadas, estilos alimentares, território; recursos naturais; ações coletivas e organização das atividades de produção). Os resultados desse estudo mostram que os Sistemas Agroalimentares Locais são alternativas viáveis de inserção para a pecuária gaúcha no ambiente competitivo do agronegócio. Entretanto problemas de coordenação necessitam serem equacionados, sob pena de ver o projeto de Indicação de Procedência encerrado, como muitas iniciativas de arranjos produtivos na cadeia da carne bovina.

Palavras-Chave: Sistemas Agroalimentares Locais; Indicação de Procedência, Visão Baseada em Recursos; Pecuária

Abstract

That study has for objective to discuss the competitiveness of the livestock gaucho in the agronegócio, through the Local Agri Food Systems (SIAL). a great opportunity Exists for this activity through the penetration in niches of specific markets. The results of that study show that SIAL is alternative viable of obtaining competitiveness for the livestock gaucho, however the coordination need be better.

Keywords: Local Agri Food Systems; Resource Based View; livestock;

1. INTRODUÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

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

As mudanças no cenário competitivo mundial dificultam as condições de sobrevivência das empresas (Forsman & Paananen, 2002), obrigando as mesmas a estabelecerem relações cooperativas com vistas a obter os fatores de produção necessários à sua manutenção e sobrevivência nos mercados. Nesse contexto, percebe-se uma mudança de foco em termos de competitividade, onde novas formas de competição emergem em detrimento a outras. A visão isolada de unidade produtiva competitiva perde espaço para uma visão mais abrangente de grupos de empresas competitivas (Hansen, 2004; Pedrozo & Hansen, 2001; Fleury & Fleury, 2000; Casaroto Filho & Pires, 1998; Lambert, 1998; Coutinho & Ferraz, 1995; Porter, 1990).

Essas empresas, de uma forma geral, buscam estabelecer inter-relações nas mais diversas formas, podendo ser essas formais ou informais, buscando enfrentar problemas comum e/ou explorar conjuntamente as possibilidades que se oferecem, gerando com isso uma eficiência coletiva (Lins, 2004). Em outras palavras, as empresas estão cada vez mais buscando criar parcerias na busca de vantagens competitivas, onde de uma forma individual dificilmente conseguiriam obter (Altenburg & Meyer-Stamer, 1999).

No que se refere ao setor agroalimentar, COZZARIN & BARRY (1998) enfatizam que a cooperação necessária para enfrentar os desafios encontrados na competição global de alimentos, que teve seu início na segunda metade dos anos oitenta e na primeira metade dos anos noventa (Reardon *et al*, 2001), tem sido bem resolvida pelas grandes organizações. É sabido que as grandes empresas do agronegócio impuseram um modelo de internacionalização da agricultura, baseado em novos padrões de dependência (Requier-Desjardins 1999).

Nesse contexto, LINCK & SCHIAVO (2003), REQUIER-DESJARDINS (1999) enfatizam que a concentração dos recursos produtivos e o domínio do agronegócio permitiram uma extensa difusão do modelo produtivista. Segundo os autores, o comportamento cooperativo foi eficiente na difusão de um padrão de dependência dos mercados internacionais, bem como a multinacionalidade das empresas, os modelos tecnológicos e os padrões de consumo. Esse modelo difundido exige das empresas uma forte exigência em termos de concentração de recursos e de acessibilidade. Sendo assim, percebe-se mediante esse enfoque, a predominância de um modelo de competitividade hegemônico no agronegócio, onde a unificação dos mercados tende a impor uma padronização dos produtos, bem como uma elevada escala de produção favorecendo as atividades agrícolas que dispõem de terras de alto potencial agrícola, onde a demanda por capitais transacionais para a produção de cultivos intensivos predomina.

As transformações incorridas no agronegócio frente à globalização, também trouxeram o seu lado nocivo, como a exclusão de muitos produtores do processo produtivo, em face de suas incapacidades de atenderem as exigências de grandes escalas e da padronização de produtos e processos. A elevação dos custos sociais e a destruição dos recursos naturais também fazem parte deste cenário (Lins, 2004; Linck & Schiavo, 2003; Borray, 2000; Dominguez, 2003; Breda & Santos, 2000).

Nessa ótica, FORSMAN & PAANANEM (2002), afirmam que cada vez mais aumenta o interesse dos consumidores pela qualidade e segurança dos alimentos. Atributos como denominação de origem, rastreabilidade e transparência nos processos produtivos, vem ganhando um espaço cada vez maior nos últimos anos. Esse interesse cria uma boa oportunidade para as empresas inserirem-se no ambiente competitivo. A diferenciação dos produtos, fruto de ações coletivas locais, através da criação de marcas geográficas, como forma de valorizar os usos e costumes locais, pode proporcionar um diferencial competitivo para as empresas agroalimentares. Acredita-se que esta seja uma forma viável de promoção do desenvolvimento em áreas rurais atingidas pelo processo de globalização e modernização da agricultura (Lyns, 2004; Giordano, 2003).

No que se refere à cadeia produtiva da carne bovina, objeto deste estudo, a mesma vem enfrentando constantes dificuldades decorrentes da falta de subsídios para nortear o setor de forma sistêmica. As limitações do sistema produtivo, em termos de sustentabilidade, de eficiência de desempenho, da necessidade de se abordar o assunto sob o enfoque de cadeia produtiva e de agronegócios, determinam que ações devem ser tomadas de imediato para reverter à situação atual do setor bovino de corte, que vem ao longo dos anos perdendo mercado para outras cadeias agroalimentares concorrentes (Malafaia, Talamini & Blume 2005).

No Estado do Rio Grande do Sul, quarto maior produtor de carne bovina no país (Fürstenau 2004), os reflexos das questões discutidas anteriormente são percebidos, principalmente, nos resultados agroeconomicos, que na maioria das vezes são negativos, bem como uma elevada dependência de rendas não agrícolas (em especial decorrentes de arrendamentos e aposentadorias). Igualmente, os sistemas produtivos apresentam, na maioria das vezes, um valor da terra relativamente baixo, um nível de capital imobilizado baixo, uma baixa utilização de mão-de-obra e indicadores de eficiência econômica baixos ou negativos (SEBRAE/FARSUL/SENAR 2005).

Percebe-se que o processo de globalização teve grande impacto na pecuária do Rio Grande do Sul, principalmente em face da concorrência com os países do MERCOSUL. Nota-se, também, que o estado não está conseguindo enfrentar a concorrência de alguns pólos mais recentes na criação de bovinos, como, por exemplo, os estados da Região Centro-Oeste. Nesse contexto, identifica-se a falta de competitividade do Rio Grande do Sul em relação aos estados concorrentes.

Entretanto, nota-se a existência de um grande potencial competitivo no Estado, fruto de recursos estratégicos disponíveis em seu território, mas que necessitam serem trabalhadas de forma coordenada, a fim de se obter vantagens competitivas sustentáveis. Os problemas apontados anteriormente pelos quais se defronta a cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul, bem como a possibilidade de reverter este cenário mediante a eficiente exploração dos recursos estratégicos presentes em seu território, tornam-se elementos instigadores de investigação. É nessa ótica que se pretende realizar o presente estudo.

Sendo assim, esse estudo tem por objetivo discutir a viabilidade de construção de vantagens competitivas para a pecuária de corte gaúcha no ambiente competitivo do agronegócio através dos Sistemas Agroalimentares Locais, o qual será devidamente contextualizado na parte dois deste estudo. Segundo LYNS, (2004); BORRAY, (2002), os problemas advindos da globalização tem sido enfrentados, sob o ponto de vista teórico, através da conceitualização e análise dos Sistemas Agroalimentares Locais (SIAL), com os quais se busca contribuir com o fortalecimento dos aglomerados agro-indústrias rurais. Para dar embasamento teórico a essa discussão, será apresentado, também, a Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV). Segundo Barney (1991); Peteraf (1993), a firma pode ser vista como uma coleção de recursos, cuja sua eficiência depende da visão estratégica de seus gestores. Se esses recursos são heterogêneos e podem adicionar valor efetivo aos

produtos ou serviços, eles podem ser utilizados como fontes de vantagem competitiva superior para os agentes econômicos. Na sequência, busca-se identificar evidências da contribuição dos SIAL para a inserção da pecuária de corte gaúcha no ambiente competitivo, caracterizando os benefícios gerados pela eficiência na gestão dos recursos disponíveis no SIAL. E, por fim, a última parte apresenta as considerações finais do estudo.

2. Revisão da Literatura

2.1. Sistemas Agroalimentares Locais

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

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

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

Segundo VELARDE et al, (2002), dentro de uma perspectiva de desenvolvimento local, o território pode ser abordado sob três dimensões complementares, quais sejam: o território como espaço físico, o território como uma instância de articulação de atores e o território como uma visão histórica e cultural. Ao considerar o território como uma dimensão física, estamos delimitando espacialmente a região aonde se vão estabelecer políticas de desenvolvimento. Ao considerar o território como um cenário onde se articulam diversos atores, se esta colocando uma ênfase na dinâmica própria de uma realidade relacional, construída a través do tempo, e na qual os agentes intervêm impondo determinadas lógicas de produção. Por último, a construção coletiva do espaço define costumes, práticas, rotinas e experiência acumulada que tem nos produtos uma forma diferenciada de produzi-los.

Para SCHIMITZ & NADVI (1999), a concentração geográfica é um facilitador para novas conquistas, entretanto, é necessária uma coordenação para o desenvolvimento de mão-de-obra qualificada, divisão adequada do trabalho, controle da qualidade dos

produtos, padronização da produção do arranjo e conquistas de órgãos técnicos de apoio ou formação de órgãos competentes dentro do arranjo. As relações fornecedor-produtor podem ser padronizadas, facilitando a ação coletiva no combate a problemas comuns, diretamente através de instituições de auto-ajuda e indiretamente por meio dos governos locais, desenvolvendo uma relação de confiança entre os membros do arranjo.

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

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

Nessa linha de raciocínio, tem sido desenvolvido um conceito, que numa visão sistêmica, vincula as atividades da agricultura a territórios específicos, e que trata de integrar elementos relacionados ao ambiente; a organização das sociedades rurais; qualidade dos alimentos, etc. A preocupação de investigar as inter-relações existentes entre o desenvolvimento agroalimentar local e as dinâmicas territoriais deram amplitude ao conceito de Sistemas Agroalimentares Locais (SIAL), que está diretamente relacionado com o sistema de produção alimentar local, onde o território se converte em um ator histórico e social importante (Requier-Desjardins, 1999; Boucher, Sautier, Bridier, Muchnik y Requier-Desjardins, 2000).

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

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

Segundo LYNS (2004), o espaço do SIAL não possui um conteúdo meramente geográfico, e sim, por um espaço construído por ações coletivas, marcadas por questões culturais e regulado institucionalmente. No SIAL deve existir uma interação entre território e a cadeia produtiva (produção-distribuição-consumo) de um determinado alimento. É

nessa ótica que os ativos específicos ganham notoriedade, principalmente, no que se refere à imagem que o território representa em termos de diferenciação. A imagem do território é o ponto fundamental para a sustentação dos SIAL, portanto, objeto de interesse generalizado entre os agentes.

Nesse sentido, a cooperação entre um determinado grupo de empresas, localizados geograficamente próximos, aliado a alta especificidade dos ativos presentes no território, são elementos importantes para criar oportunidades e novos espaços para a atuação de pequenas organizações frente ao ambiente competitivo e globalizado. (Requier-Desjardins, 1999). Esse conceito abre espaço para a discussão da Teoria da Visão Baseada em Recursos, que visa à construção de vantagens estratégicas, tendo em vista a heterogeneidade dos recursos disponíveis entre as firmas, o qual será discutido a seguir.

2.2. A Visão da Firma Baseada em Recursos

As primeiras definições de RBV deram-se nos anos 50 com Edith Penrose. Para a autora uma empresa é vista como “*an unique bundle of productive resources*” (Penrose, 1959). Esses conjuntos de recursos podem gerar um diferencial competitivo para as firmas, desde que sejam eficientemente administrado. Segundo BARNEY (1999), as empresas podem diferenciar-se através dos recursos. Se os recursos disponíveis são específicos (raros, escassos, especializados) e capazes de agregar valor aos produtos finais, eles podem gerar um diferencial competitivo.

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

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

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

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

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

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

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

Quanto a **imitabilidade dos recursos** estes são perfeitamente inimitáveis se: a habilidade das firmas para obter um recurso for dependente de condições históricas; a ligação entre os recursos possuídos pela firma e sua sustentabilidade como vantagem competitiva é causa de ambigüidade; ou se geração das vantagens dos recursos são socialmente complexas. Conforme Peteraf (1993), os principais limites à competição *ex-post* envolvem a presença de condições denominadas de *imperfeita imitabilidade* e *imperfeita substituição* de um recurso. A capacidade de proteção de um recurso contra a imitação ou substituição depende da *ambigüidade causal*, a *não-codificação do conhecimento*, ou a existência de *dependências de caminho*, entre outros.

3. Método

A presente pesquisa classifica-se como qualitativa, uma vez que possui uma abordagem descritiva. O estudo também possui uma função de caráter descritivo e exploratório de um fenômeno que não é suficientemente conhecido, no caso a construção de vantagens competitivas para a bovinocultura de corte através dos recursos estratégicos presentes dentro de um Sistema Agroalimentar Local, sendo caracterizado dessa forma como exploratório. Segundo TRIPODI et al. (1975), o estudo exploratório tem por objetivo “fornecer uma quadro de referência que possa facilitar o processo de dedução de questões pertinentes na investigação de um fenômeno”. A partir dessa exploração, é possível ao pesquisador a formulação de conceitos e hipóteses a serem aprofundadas em estudos posteriores (Tripodi et al., 1975).

Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, haja vista a necessidade de um aprofundamento teórico sobre essa temática. Os dados utilizados foram de origem primária, quais sejam, as bibliografias consultadas e referenciadas no final do trabalho.

O artigo está estruturado em quatro partes, quais sejam: a) discussão sobre Sistemas Agroalimentares Locais; b) a Visão Baseada em Recursos; c) discussão sobre a exploração de vantagens competitivas para a carne bovina; d) considerações finais.

4. Explorando as Vantagens Competitivas para a Carne Bovina

4.1 As Origens da Perda de Competitividade

A cadeia produtiva da carne bovina vem enfrentando constantes dificuldades decorrentes da falta de subsídios para nortear o setor de forma sistêmica. As limitações do sistema produtivo, em termos de sustentabilidade, de eficiência de desempenho, da necessidade de se abordar o assunto sob o enfoque de cadeia produtiva e de agronegócios, determinam que ações devem ser tomadas de imediato para reverter à situação atual do

setor bovino de corte, que vem ao longo dos anos perdendo mercado para outras cadeias agroalimentares concorrentes (Malafaia, Talamini & Blume, 2005).

É consenso dentro da academia, refletido em inúmeros trabalhos científicos (Malafaia, Talamini & Blume, 2005, Euclides Filho 2004, Zilbersztajn & Machado Filho 2003, Ferreira 2003, Rocha, Neves & Lobo 2001, Pigato, Silva & Souza, 1999, Jank 1996, entre outros), que a cadeia da carne bovina, no Brasil, apresenta baixos níveis de coordenação, onde a comercialização é um sistema defasado e ineficiente, repleto de oportunismo, assimetria de informações e falta de estabilidade de preços. Aliado a isto, problemas de ordem sanitária e a concorrência desleal de frigoríficos que abatem clandestinamente contribuem para a ineficiência deste sistema.

A pecuária de corte no Brasil pode ser analisada sob duas características específicas: a diversidade e a descoordenação. A diversidade se configura na grande variedade de raças, sistemas de criação, de condições sanitárias de abate e de formas de comercialização. A descoordenação é estabelecida pela baixa estabilidade nas relações entre criadores, frigoríficos, atacadistas e varejistas. As relações entre os vários segmentos da cadeia são efetivadas via mercado, facilitadas pela consideração da carne bovina como *commodity*. O principal fator que induz a tal forma de organização é a baixa de especificidade dos produtos transacionados.

Os estudos também apontam que a referida cadeia apresenta uma incapacidade de elevar a produtividade e reduzir custos de forma sistêmica e manter a competitividade de seus produtos, que se traduziu em acentuada perda de mercado para outras carnes. Exigências quanto a critérios mais rígidos de fiscalização sanitária e atributos de qualidade, segurança alimentar, higiene e confiabilidade no produto consumido, faz com que a carne bovina adquira mais especificidade, determinando a ineficiência do mercado na execução das transações.

Neste sentido, a coordenação da cadeia da carne bovina via mercado promove a falta de rastreabilidade dos produtos, ou seja, o consumidor não consegue identificar a relação entre o produto que adquire e o fornecedor. Assim, a diferenciação dos produtos é limitada e fica quase que inteiramente nas mãos do varejista. Nesta situação, o produtor que trabalha com qualidade não obtém uma valorização real por um produto com melhores atributos. Cabe salientar, que historicamente as relações entre os agentes da cadeia bovina sempre foram conflituosas, o que define uma relação entre seus membros exclusivamente via mercado. Exemplos disso são as varias tentativas frustradas de se estabelecer arranjos produtivos neste setor (Rocha, Neves & Lobo 2001).

No Estado do Rio Grande do Sul, quarto maior produtor de carne bovina no país (Fürstenau 2004), os reflexos das questões discutidas anteriormente são percebidos, principalmente, nos resultados agroeconomicos, que na maioria das vezes são negativos, bem como uma elevada dependência de rendas não agrícolas (em especial decorrentes de arrendamentos e aposentadorias). Igualmente, os sistemas produtivos apresentam, na maioria das vezes, um valor da terra relativamente baixo, um nível de capital imobilizado baixo, uma baixa utilização de mão-de-obra e indicadores de eficiência econômica baixos ou negativos (SEBRAE/FARSUL/SENAR 2005).

Percebe-se que o processo de globalização teve grande impacto na pecuária do Rio Grande do Sul, principalmente em face da concorrência com os países do MERCOSUL, onde muitos produtores foram excluídos do processo produtivo e muitas indústrias faliram. Segundo FAVERETT FILHO & LIMA DE PAULA (1997), “na crise que afeta o setor há alguns anos, muitos têm sido expulsos. A rentabilidade dos segmentos mais atrasados é hoje incompatível com a sustentação precária de famílias que há gerações vivem da pecuária. Os Frigoríficos que lideraram o processo de modernização da indústria na década de 70 estão quebrados”.

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

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

Entretanto, nota-se a existência de um grande potencial competitivo no Estado, fruto de recursos estratégicos disponíveis em seu território, quais sejam: alta genética dos rebanhos; animais alimentados em campo nativo; grandes extensões de campo; boas condições de clima e solo; a presença de indústria exportadora; a expressão das Associações de Produtores; a internacionalmente conhecida Exposição Agropecuária de Esteio; o suporte científico-tecnológico das EMBRAPAS; a formação do conhecimento através das Universidades; a cultura e a tradição do povo gaúcho, entre outros, mas que necessitam serem trabalhadas de forma coordenada, a fim de se obter vantagens competitivas sustentáveis.

Os problemas apontados anteriormente pelos quais se defronta a cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul, bem como a possibilidade de reverter este cenário mediante a eficiente exploração dos recursos estratégicos presentes em seu território, tornam-se elementos instigadores de investigação. O recente reconhecimento pelo INPI (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual) da Indicação de Procedência da “Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional”, situado na Região da Campanha do Rio Grande do Sul, apresenta-se como uma interessante oportunidade de estudar a cadeia da carne bovina através da abordagem dos Sistemas Agroalimentares Locais (SIAL), que busca contribuir com o fortalecimento dos aglomerados agro-indústrias rurais através do desenvolvimento dos recursos estratégicos (Requier-Desjardins 2002).

4.2. A Indicação de Procedência como fonte de Vantagens Competitivas para a Carne Bovina

Na região da Campanha do Estado do Rio Grande do Sul, percebe-se a existência de inúmeros recursos estratégicos: sua vocação *ganadeira*, o privilegiado ecossistema pampa, sua base genética e os processos de produção, criação a pasto, abate humanitário, grandes extensões de campo nativo, conhecimento tácito dos produtores, pesquisa agropecuária, cultura e tradição do povo gaúcho, entre outros.

Estes fatores valeram o reconhecimento de Indicação de Procedência da “Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional”, pelo INPI (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual). Estes tipos de creditação só foram obtidos no Brasil, pelos vinhos produzidos no Vale dos Vinhedos, como indicação de procedência do “Vale dos Vinhedos” e para a região mineira dos cerrados, tradicionalmente produtora de Café, como “Café do Serrado”.

Entende-se por Indicação de Procedência, um bem originando dentro do território de um país, ou de uma região onde uma determinada qualidade, reputação ou outra característica do bem é essencialmente atribuível a sua origem geográfica.

O projeto da Carne do Pampa Gaúcho começou a ser elaborado em 2004, por meio de parceria entre o Sebrae (Serviço Brasileiro de Aprendizagem Empresarial), Senar (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), Farsul (Federação de Agricultura do Rio Grande do Sul), através do programa “JUNTOS PARA COMPETIR”, UFRGS e Embrapa, além de lideranças rurais da região da Campanha Meridional. Na Indicação de Procedência da “Carne do Pampa Gaúcho”, foi estabelecida como Área os municípios de Bagé, Hulha Negra, Dom Pedrito, Lavras do Sul, Candiota, Pedras Altas, Aceguá, Candiota, Pinheiro Machado.

O objetivo do programa de carne certificada é ter um produto diferenciado, através da agregação de valor ao rebanho, possibilitando uma ampliação do mercado consumidor de carne bovina (interno e externo). Com um produto final de melhor qualidade, acredita-se que o produtor tenha uma melhor remuneração, podendo assim continuar a investir em programas de qualidade.

Os padrões produtivos estabelecidos foram: animais das raças Hereford e Angus e suas cruzas; alimentados exclusivamente em pastagens nativas ou nativas melhoradas podendo ser terminados em pastagens cultivadas de inverno; devem estar no mínimo um ano dentro da região delimitada. As características do Bioma Pampa conferem características organolépticas na carne de forma diferenciada, fazendo com que haja uma agregação de valor a esse produto. Os produtores devem seguir a definição de características de produção dos animais para abate, indicações para o processo industrial (conferência dos animais, abate, aprovação das carcaças, identificação das carcaças com a identificação geográfica, desossa e maturação da carne) e etiquetagem dos cortes. As normas de programa incluem a idade dos animais para abate (até 42 meses) seguindo a característica de peso, grau de gordura na carne e conformação de carcaça. A rastreabilidade dos animais será dada desde o nascimento. Cabe salientar que nesse programa são os animais que são credenciados e não as propriedades.

Participam atualmente do programa, 200 criadores, associados na APROPAMPA – Associação dos Produtores da Carne do Pampa Gaúcho. A APROPAMPA tem a finalidade de acompanhar todo o processo de certificação, funcionando também como um conselho regulador. O projeto prevê a adesão, até junho de 2007, de 300 pecuaristas e de um total de mil até junho de 2010. O elo de transformação é composto por duas indústrias frigorífica, sendo que uma das metas do programa é elevar as exportações de carne *in natura* para 97 mil toneladas até 2007 (Diário Popular, 2005).

O selo de Indicação de Procedência da “Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional” irá relatar o histórico do animal, sexo, genitores, local, idade, manejo, tipo de alimentação, entre outros. Também atesta o cumprimento de um conjunto de requisitos que garantem a qualidade do produto e devem ser seguidos em todos os elos da cadeia produtiva. Dessa forma, a pecuária do sul do estado está tendo forte impulso tanto em qualidade como em comercialização, condições, aliás, bastante interligadas. É uma importante evolução numa tradicional atividade regional.

Como se percebe, existe claramente a configuração de um SIAL na Região da Campanha do Rio Grande do Sul, haja vista existir uma organização de produtores e empresas de serviços associadas por suas características e seu funcionamento a um território específico, buscando através dos recursos estratégicos presentes no local, uma vantagem competitiva sustentável. Entretanto, para que os recursos estratégicos presentes nesse SIAL tornem-se sustentáveis competitivamente é necessário que haja inovações institucionais, organizacionais e tecnológicas. O resultado seria transparência, valor

agregado, menos custos de transação, menos oportunistas, um único padrão sanitário e fiscal, especificidade do ativo.

Um ponto importante a ser destacado refere-se à coordenação deste sistema, onde a ação coletiva torna-se fundamental para criação de novas oportunidades e novos espaços de atuação para os agentes envolvidos. Para que este SIAL torne-se competitivo, é necessário que haja uma mudança na atitude dos agentes. O comportamento oportunístico dos agentes é um problema comumente abordado na literatura de cadeias produtivas da carne bovina, fazendo com que muitos arranjos produtivos fracassassem (Rocha, Neves & Lobo, 2001). Em recente estudo, MALAFAIA, TALAMINI & BLUME (2005), identificaram que na região de Bagé, cidade integrante do programa Carne do Pampa Gaúcho, a visão imediatista dos agentes dificulta que se tenha um comportamento de cooperação fazendo com que não se consiga uma situação de vantagem competitiva na bovinocultura de corte. Os autores sugerem que se houver uma mudança de foco dos agentes, passando da visão imediatista para uma visão de médio e longo prazo, aliado a criação de uma mentalidade de confiança entre os mesmos, pode-se ter uma alteração no desfavorável cenário atual da pecuária na região.

Nesse sentido, fica evidente o cuidado que se deve quanto à ação coletiva nesse SIAL, sob pena de ver o projeto encerrado como muitas iniciativas de arranjos produtivos na cadeia da carne bovina. Para que a operacionalização desse SIAL tenha êxito, a presença de uma ação cooperativa é fundamental para o êxito da coordenação e das estratégias a serem desenvolvidas pelos agentes. Segundo MEYER-STAMER (2001), é freqüente o fracasso de experiências que tentam estimular a cooperação entre empresas do mesmo setor numa determinada cidade ou região, dado o problema de comportamento oportunístico. Nessa ótica, a construção coletiva de uma coordenação torna-se fundamental para a sustentabilidade desse sistema, pois proporciona uma conciliação da heterogeneidade dos indivíduos e os seus princípios unificadores, gerando com isso regras e bases de coordenação.

5. Conclusões

O presente estudo buscou contribuir na discussão sobre a inserção da pecuária de corte gaúcha no ambiente competitivo do agronegócio. Ao longo das discussões realizadas, percebe-se uma grande oportunidade para a pecuária de corte através da penetração em nichos de mercados específicos. Entretanto, existe a necessidade de uma postura de cooperação e organização entre esses agentes econômicos para conseguir suprir uma demanda existente e potencial.

Nesse sentido, o conceito de SIAL ganha importância, haja vista associar estreitamente produtos típicos e artesanais, técnicas diferenciadas, estilos alimentares, território; recursos naturais; ações coletivas e organização das atividades de produção. Nessa lógica, a eficiência dos SIAL se dá através do vínculo entre território e inovação, propiciado pelos processos de ação coletiva, bem como pelo baixo nível dos custos de transação devido à proximidade entre os agentes. O impacto do ambiente de confiança e o sentimento de uma identidade compartilhada pelos atores, também geram reduções nos custos de transação dentro do SIAL.

A Teoria da Visão da Firma Baseada em Recursos proporciona um embasamento consistente para melhor entender as possibilidades de inserção da pecuária gaúcha no atual ambiente competitivo. Os fatores que antes eram considerados como gargalos competitivos (produção em baixa escala; baixo uso da tecnologia de insumos químicos; características territoriais e culturais, etc.) agora podem tornar-se fatores de diferencial competitivo. Cabe salientar que essas vantagens competitivas são específicas de cada localidade, sendo

difíceis de serem copiadas. Entretanto, os recursos estratégicos presentes no território somente proporcionarão vantagens sustentáveis se forem trabalhados de forma coordenada entre os agentes.

Por fim, as evidências apresentadas nesse trabalho permitem afirmar que os Sistemas Agroalimentares Locais são alternativas viáveis de inserção da pecuária bovina gaúcha no ambiente competitivo. Como proposta para estudos futuros, sugere-se um aprofundamento sobre a construção social do conceito de coordenação em um território, onde a Economia das Convenções se aplicaria bem, e sua relação com as estratégias competitivas sustentáveis, discutida pela Teoria da Visão da Firma Baseada em Recursos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALTENBURG, TILMAN; MEYER-STAMER, JORG. (1999). **How to promote Clusters: policy experiences from Latin America**. In: World Development. Vol. 27, No. 9, pp. 1693-1713.
- BARNEY, J.(1991) **Firm Resource and Sustained Competitive Advantage**. In: Journal of Management. V.17. n. 01
- BORRAY, GONZALO RODRIGUEZ (2002). **La Multifuncionalidad de Los Sistemas Agroalimentarios Locales: Un análisis desde la perspectiva de tres casos en Colômbia**. In: Colloque Syal “ Systèmes Agroalimentaires Localisés” : Produits, Enterprises Et Dynamiques Locales. 16-18 octobre. Montpellier, France
- BOUCHER F., SAUTIER D., BRIDIER B., MUCHNIK J., REQUIER-DESJARDINS D. (2000). **Globalización y evolución de la agroindustria rural en América Latina: Sistemas Agroalimentarios Localizados**. Serie documentos de trabajo PRODAR No. 10. Lima, Perú. 40 p.
- BREDA, NESTOR L.; SANTOS, ANTÔNIO C. DOS. (2000). **Coordenação de cadeias agroalimentares locais: uma estratégia para as pequenas atividades familiares**. In: XVIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural – SOBER, Rio de Janeiro.
- BROWN, WILLIAM J. (2002) **Agribusiness Cases In Supply Chain Management**. In: 13th International Farm Management Congress, Netherlands, Wageningen - July 7th - 12th.
- CASAROTO FILHO, N., PIRES, L.H. (1998) **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, SP.
- CENTRE DE COOPÉRATION INTERNATIONALE EN RECHERCHE AGRONOMIQUE POUR LE DÉVELOPPEMENT – CIRAD*. Disponível em www.cirad.org.br. Consultado em 20/06/2005.
- CORDOVA, PEDRO. (2003). **Cuando los arboles dejan ver el bosque: impactos territoriales de la florestacion en el Uruguay**. In: Linck, Thierry; Schiavo Carlos, (org.). Globalizacion Y Territorio. Nueva Ruralidad, Patrimônios Colectivos Y Sustentabilidad En La Cuenca Del Plata. Editorial Nordan – Comunidad. Montevideo, Uruguay.
- COUTINHO, L., FERRAZ, J. (1995) **Estudo da Competitividade da Industria Brasileira**. Editora da Unicamp – 3.ed. Campina, SP,
- COZZARIN, BRIAN P.; BARRY PETER J. (1998). **Organizational Structure in Agricultural Production Alliances**. In: International Food And Agribusiness Management Review, 1 (2): 149-165
- DIARIO POPULAR (2005). Forte impulso à pecuária regional. Pelotas 21/08/2005. Disponível em www.diariopopular.com.br
- DOMINGUEZ, ANA. (2003). **El desarrollo local en el marco del proceso de globalizacion**. In: Linck, Thierry; Schiavo Carlos, (org.). Globalizacion Y Territorio. Nueva Ruralidad, Patrimônios Colectivos Y Sustentabilidad en La Cuenca Del Plata. Editorial Nordan – Comunidad. Montevideo, Uruguay.

Euclides Filho, Kepler (2004). **Supply chain approach to sustainable beef production from a Brazilian perspective**. In: *Livestock Production Science* 90. 53–61.

FARINA, ELIZABETH. (2001). **Challenges for Brazil's Food Industry in the Context of Globalization and Mercosur Consolidation**. In: *International Food And Agribusiness Management Review*, 2(3/4): 315–330.

FAVERET FILHO, Paulo.; PAULA, Sergio Roberto Lima de.(1997) **Cadeia da carne bovina: O novo ambiente competitivo**. Versão Preliminar.

FERREIRA, G. **Alianças Empresariais em Cadeias de Produção: Estrutura, Motivação e Estratégias na Produção de Carne Bovina**. In: *Anais do I Encontro de Estudos em Estratégias*, Curitiba, 2003.

FLEURY, A., FLEURY, M.T. (2000). **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas.

FORSMAN, SARI; PAANANEM, JAANA. (2002). **Local Food Systems: Explorative Findings Finland**. In: *Colloque Syal " Systèmes Agroalimentaires Localisés" : Produits, Enterprises Et Dynamiques Locales*. 16-18 octobre. Montpellier, France

FÜRSTENAU, VIVIAN (2004). **Pecuária de corte: baixos índices zootécnicos e eficiência no setor exportador**. In: *INDICADORES ECONÔMICOS FEE / Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser*. Porto Alegre. V.32., N.01.

GIORDANO, SAMUEL RIBEIRO. (2003) **Mapeamento Internacional de Redes Orgânicas Certificadas**. In: *IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares*. FEA / USP - Ribeirão Preto, Brasil.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

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

JANK, M.S (1996). **Competitividade do Agribusiness Brasileiro Discussão Teórica e Evidências no Sistema Carnes**. São Paulo. FEA/USP.. tese de Doutorado.

KARANTININIS, KOSTAS; ZYLBERSZTAJN, DÉCIO. (2005). **The Global Farmer: Typology, Institutions and Organization**. In: *15th Annual Iama World Forum - Chicago, Illinois, USA*.

LAMBERT, D. (2001) **Supply Chain Management: What does it involve?** IN: *Supply Chain & Logistic Journal*, v.4, Issue 4, Canadian Association of Supply Chain & Logistics Management, Canada.

LAZZARINI NETO, S. (1996). **Pecuária de Corte: a nova realidade e perspectivas no agribusiness**. Lazzarini & Associados. São Paulo SDF Editores.

LINCK, THIERRY; SCHIAVO CARLOS., (org.) (2003). **Globalización y Territorio. Nueva ruralidad, patrimonios colectivos y sustentabilidad en la Cuenca del Plata**. Editorial Nordan – Comunidad. Montevideo, Uruguay.

LYNS, HOYEDO. (2004). **Território, Cultura e Inovação. A Ótica dos Sistemas Agroalimentares Localizados**. In: *IX Encontro Nacional de Economia Política*. Uberlândia – MG, Brasil.

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

- Meyer-Stamer, Jörg (2001) **Estratégias de Desenvolvimento Local e Regional: Clusters, Política de Localização e Competitividade Sistêmica**. In: Policy Paper. ILDES - Friedrich Ebert Stiftung. Disponível em <http://www.fes.org.br>
- PEDROZO, EUGENIO; HANSEN, PETER. (2001). **Cluster, Filiere, Suply Chain, Redes Flexíveis: uma Análise Comparativa**. In: Colóquio “As Relações Econômicas Franco-Brasileiras / Colóquio “Lês Relations Industrielles Franco-Bresiliennes”. Grenoble, France, Ecole Superieure dês Affaires / Université Pierre Mendes – France – Grenoble 2. 29-30
- PENROSE, E. T. (1959) **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.
- PETERAF, M. A. (1993) The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191
- PIGATO, G., SILVA, A.L., SOUZA FILHO, H.M. (1999) **Alianças Mercadológicas: A busca da Coordenação na Cadeia de Gado de Corte Brasileira**. In: II Workshop Gestão dos Sistemas Agroalimentares. PENSA/FEA/USP. Ribeirão Preto.
- PORTER, M. (1990). **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, RJ.
- REARDON, THOMAS; CODRON, JEAN-MARIE; HARRIS, LAWRENCE B. J. B. CRAIG. (2001). **Global Change in Agrifood Grades and Standards: Agribusiness Strategic Responses in Developing Countries**. In: International Food And Agribusiness Management Review, 2(3/4): 421–435.
- REQUIER-DESJARDINS, DENIS. (1999) **Agro-Industria Rural y Sistemas Agroalimentarios Localizados: ¿Cuáles puestas?** In: X Aniversario De Prodar, Quito, Peru. Noviembre de 1999.
- REQUIER, DESJARDIM, Denis (2002). **Multifonctionnalité, territoire et secteur agro alimentaire: une approche par lês "systèmes agroalimentaires localisés"**. In: CAHIERS DU C3ED. Centre d’Economie et d’Ethique pour l’Environnement et le Développement. Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines. Cahier n°02-01. Juin.
- REQUIER-DESJARDINS, DENIS; BOUCHER, FRANÇOIS; CERDAN, CLAIRE;; (2003) **Globalization, competitive advantages and the evolution of production systems: rural food processing and localized agri-food systems in latin-american countries**. In: Entrepreneurship & Regional Development. Routledge. Volume 15, Number 1. Pages. 49-67.
- ROCHA, J.C.M., NEVES, M.F., R.B. LOBO (2001). Experiências com Alianças Verticais na coordenação da Cadeia Produtiva da Carne Bovina no Brasil. In: III Congresso Internacional de economia e gestão de negócios, 2001, Ribeirão Preto. Anais. Ribeirão Preto:FEA-USP.
- SEBRAE/FARSUL/SENAR (2005). **Diagnóstico de Sistemas de Produção da Bovinocultura de Corte do Estado do Rio Grande do Sul**. Relatório. Porto Alegre. 261 pg.
- SCHMITZ, HUBERT; NADVI, KHALID (1999). **Clustering and Industrialization: Introduction**. In: World Development Vol. 27, No. 9, pp. 1503 – 1514.
- SCHIAVO, CARLOS. (2003) **El Espacio Rural y sus Atores. Un Proyecto alternativo de gestion territorial participativa y sustentable en Microcuencas del sur de Uruguay**, In: Linck, Thierry; Schiavo Carlos, (org.). Globalizacion Y Territorio. Nueva Ruralidad, Patrimônios Colectivos Y Sustentabilidad En La Cuenca Del Plata. Editorial Nordan – Comunidad. Montevideo, Uruguay
- STERNS, JAMES; PETERSON, CHRISTOPHER. (2001). **The Globalization of smaller agri-food firms: a decision – making framework tested through case research**. In: International Food And Agribusiness Management Review, 4 , 133 – 148.
- VELARDE IRENE, GARAT, JUAN JOSÉ, MARASAS, MARIANA, SEIBANE, CECILIA (2002). **Sistemas de producción locales en el Río de La Plata, Argentina:**

concertación de actores, diferenciación y valorización de productos típicos. In: Linck, Thierry; Schiavo Carlos, (org.). Globalización Y Territorio. Nueva Ruralidad, Patrimônios Colectivos Y Sustentabilidad En La Cuenca Del Plata. Editorial Nordan – Comunidad. Montevideo, Uruguay.

ZILBERSZTAJN, D., MACHADO FILHO, C.P. (2003). **Competitiveness of meat agri-food chain in Brazil.** In: Supply Chain Management An International Journal, V.8, N.2.

WILLIAMSON, O. E. (1992). Comments by Oliver Williamson. In: JENSEN, M.C., MECK-LING, W. **Specific and general knowledge, and organizational structure.** In: WERIN, Lars, Wijkander, Hans (eds.). economics. Blackwell.