

Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

**Distribuição de Insumos Agroindustriais – Aplicação da
Economia dos Custos de Transação à Indústria de
Insumos Veterinários**

Roberto Silva Waack

Orientador: Prof. Dr. Decio Zylbersztajn

Dissertação apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade
da Universidade de São Paulo, para obtenção
de título de Mestre em Administração.

São Paulo - Brasil

Março, 2001

Agradecimentos

Como profissional atuante na empresa privada, desde que concluí o curso de Biologia nesta Universidade, no início dos anos 80, nunca me distanciei da vida acadêmica. No entanto, até 1997 não havia se consubstanciado na mais característica e própria das atividades de pesquisa: uma dissertação ou tese. Os textos editados em publicações nacionais e internacionais, as participações em congressos e as aulas tornaram-se parte da minha rotina profissional. Livros, teses e publicações inundaram prazerosamente minha casa. Confesso que desde o início deste projeto, esta página me preocupava. Como listar os nomes de todos que participaram desta trajetória de indissolúvel vida acadêmico-empresarial? O texto seria muito longo, com boas chances de omissões imperdoáveis. Desta forma, optei por mencionar apenas algumas pessoas e organizações que representam os alicerces deste empreendimento.

Ao amigo Décio Zylbersztajn, pelo estímulo, pela orientação verdadeira e dedicada, pela abertura do interessantíssimo mundo da Nova Economia Institucional. Não há palavra melhor que substitua o primeiro substantivo deste parágrafo. Um amigo capaz de oferecer Williamson, Elias Canetti e ao mesmo tempo dar boas risadas de personagens da Terra Fria.

Ao Prof. Eduardo Vasconcellos, pela abertura das portas da FEA, nos idos anos 80, e pelo acolhimento de um biólogo interessado em administração; conselheiro e parceiro de vários artigos sobre Gestão Tecnológica, estimulador e desafiador constante da trajetória acadêmica-empresarial.

Aos colegas e grandes amigos feitos no PENSA, pelas asas da liberdade de pensar, pelo alimento à motivação, pelo brilhantismo intelectual, pela ética e compromisso com a pesquisa acadêmica, pela incansável aproximação com os mais diversos setores da economia e do mundo empresarial.

Aos colegas de trabalho da Boehringer Ingelheim, pela paciência e ensinamentos. À Vallée, por ter sido a escola empresarial que foi e continua sendo, pelo espírito de luta e desprendimento. Obrigado geniais amigos que lá permanecem.

Resumo

Este estudo focaliza as transações entre a indústria de insumos veterinários, os canais de distribuição e os clientes usuários de seus produtos. O problema central é a análise dos diferentes padrões de organização e coordenação dos sistemas agroindustriais de proteína animal no estabelecimento das diferentes formas de transação (arquiteturas contratuais) entre a indústria de insumos veterinários, seus canais de distribuição e os produtores de proteína animal.

A indústria de produtos veterinários é um conjunto de empresas inseridas no setor agroindustrial como supridoras de insumos para o produtor primário, mas que, para definição de suas estratégias, depende das demandas quantitativas e, especialmente, qualitativas dos consumidores de carne, leite e ovos. O valor dos produtos para os clientes é mensurável sob a forma de ganhos de produtividade, aspectos sanitários e segurança dos alimentos. Esse valor deve ser comunicado e traduzido com o mínimo de distorção e o máximo de eficiência pelos canais de distribuição.

O relacionamento da indústria de insumos com os canais de distribuição e clientes, tanto para a realização de operações de troca tradicionais como para situações mais complexas (por exemplo *bundling*), demanda competências específicas para cada um dos agentes envolvidos.

Serão estudados três sistemas agroindustriais (leite, carne e suínos), e destacados os principais fatores que influenciam as transações entre a indústria veterinária e os produtores. Os fundamentos teóricos são os da Economia dos Custos de Transação aplicados às estratégias de distribuição. Como o setor analisado é agroindustrial, os referenciais teóricos para a compreensão dos Sistemas Agroindustriais foram revistos, assim como os conceitos básicos dos sistemas de distribuição.

Abstract

This study focuses the transactions of the veterinary industry with its distribution agents and final clients. The central problem is the analysis of the different patterns of organization and coordination of the animal protein agrindustrial systems, and the establishment of different transactions forms (contractual architectures).

The animal health industry is formed by a group of firms acting as suppliers of the primary producer. The definition of its strategies, however, depends on the quantitative and qualitative demands of the final consumers of dairy products, meat and eggs. The value of the animal health products for the clients is measured as productivity gains, sanitary aspects and food safety issues. This value must be communicated and translated by the distribution chain with minimum distortion and maximum efficiency. In consequence, the relationship of the industry with distribution agents and clients demands specific dynamic capabilities. The use of bundling practices and the different contractual forms are analyzed. The theoretic references are the Transaction Cost Economies applied to the Agribusiness concepts.

Sumário

1 – Introdução	10
Objeto do estudo	10
O problema central	11
Objetivos	11
Justificativa	12
Abordagem geral	13
Organização do texto	16
Limitações do estudo	17
2 – Metodologia	19
Comentários sobre a epistemologia da agroindústria	19
Tipo de pesquisa	22
Desenho do estudo	23
População-alvo	26
Origem e coleta de dados	26
Processo metodológico	27
Instrumento de coleta de dados	31
3 – Referenciais Teóricos	36
3.1 - Economia dos Custos de Transação e Teoria dos Contratos	37
Teoria dos contratos	41
Especificidade de ativos	43
Transações e governança	47
3.2 – Coordenação Vertical	47
Integração vertical	51
Sistemas de distribuição	61
<i>Bundling</i>	71
Sistemas agroindustriais	76
3.3 - Tolerância Tecnológica em Sistemas Agroindustriais	80
3.4 – Competências Dinâmicas	76
3.5 – Síntese do Capítulo	88

4 – Sistemas Agroindustriais-Alvos	92
4.1 – Indicadores Gerais de Desempenho dos SAGs de Proteína Animal	93
4.2 – Segurança dos Alimentos nos SAGs-alvos	96
4.3 – O Sistema Agroindustrial da Carne Bovina	99
4.4 – O Sistema Agroindustrial do Leite	104
4.5 – O Sistema Agroindustrial de Suínos	114
4.6 – Síntese do Capítulo	119
5 – A Indústria de Insumos Veterinários	122
5.1 – Situação Mundial	122
5.2 – Mercado Brasileiro de Insumos Veterinários	136
5.3 - Relação entre <i>Bundling</i> e o Processo de Consolidação da Indústria Veterinária	142
5.4 - Síntese do Capítulo	143
6 – Distribuição de Insumos Veterinários no Brasil	145
6.1 – Caracterização dos Sistemas de Distribuição de Insumos Veterinários no Brasil	145
6.2 - Caracterização das Transações entre a Indústria de Insumos Veterinários, os Agentes de Distribuição e o Cliente Final	151
6.3 – O Impacto dos Agentes de Distribuição no Preço Final do Produto	155
6.4 – A Componente Tecnológica dos Produtos Veterinários e o Papel dos Agentes de Distribuição	157
6.5 – Mudanças Recentes no Sistema de Distribuição de Insumos Veterinários no Brasil	160
6.6 – Análise Comparativa de Sistemas de Distribuição de Produtos Veterinários, Segundo a ECT	164
6.7 – <i>Bundling</i> no Mercado de Insumos Veterinários	171
6.8 - Síntese do Capítulo	179
7 – Conclusões e Comentários Finais	182
Sugestões para Estudos Subseqüentes	192
8 – Bibliografia	195

Índice de Tabelas e Figuras

Figura 1.1 – Abordagem Geral	13
Figura 1.2 – Aplicação do Modelo de Mason na Indústria Veterinária	15
Figura 2.1 – Desenho do Estudo	23
Figura 2.2 – Variáveis	25
Figura 3.1 – Transações e Governança	45
Tabela 3.1 – Variáveis Estratégicas Competitivas para Canais de Distribuição	55
Figura 3.2 – Modelo Dinâmico para Estratégias de <i>Bundling</i>	64
Figura 3.3 - <i>Bundling</i> na Indústria de Produtos Veterinários	65
Figura 3.4 – Conceito de Ativo Mercadológico	70
Figura 3.5 – Sistema Agroindustrial	72
Figura 3.6 – Variáveis para Análise Sistêmica	75
Figura 3.7 – Tolerância Tecnológica em Sistemas Agroindustriais	77
Figura 3.8 – Tolerância Tecnológica nos SAGs da Proteína Animal	78
Figura 4.1 – Evolução da Produção Nacional de Carne	93
Figura 4.2 – Evolução do Consumo Nacional de Carne	94
Figura 4.3 – Evolução da Exportação Brasileira de Carne	95
Figura 4.4 – Sistema Agroindustrial da Carne Bovina	99
Tabela 4.1 – Distribuição Regional do Rebanho de Bovinos de Corte no Brasil	102
Figura 4.5 – Sistema Agroindustrial do Leite	105
Tabela 4.2 – Distribuição Regional da Produção de Leite no Brasil	108
Tabela 4.3 – Comparação entre a Pecuária Leiteira de Países Selecionados	110
Figura 4.6 – Sistema Agroindustrial de Suínos	115
Tabela 4.4 – Distribuição Regional do Rebanho de Suínos no Brasil	117

Tabela 5.1 – Principais Empresas Veterinárias do Mundo	123
Figura 5.1 – Evolução do Mercado de Insumos Veterinários no Mundo	124
Figura 5.2 – Distribuição Geográfica dos Mercados de Insumos Veterinários no Mundo	125
Figura 5.3 – Distribuição Mundial dos Produtos Veterinários por Espécie	126
Figura 5.4 – Distribuição Mundial dos Produtos Veterinários por Categoria de Produtos	127
Figura 5.5 – Concentração da Indústria Veterinária no Mundo	130
Figura 5.6 – Fusões e Aquisições na Indústria Veterinária Mundial	131
Tabela 5.2 – Evolução das Vendas por Empresas, de 1990 até 1998	134
Tabela 5.3 – Principais Mercados de Insumos Veterinários	136
Figura 5.7 – Evolução do Mercado Brasileiro de Insumos Veterinários	137
Tabela 5.4 – Principais Empresas Veterinárias no Brasil	139
Figura 5.8 – Distribuição Nacional dos Produtos Veterinários por Espécie	140
Figura 5.9 – Distribuição Nacional dos Produtos Veterinários por Categoria de Produtos	141
Figura 6.1 – Canais de Distribuição de Insumos Veterinários no Brasil	145
Tabela 6.1 – Uso, Custos e Vendas de Insumos Veterinários por Agente, no Brasil	146
Tabela 6.2 – Caracterização dos Agentes Envolvidos na Distribuição de Insumos Veterinários no Brasil	148
Tabela 6.3 – Estruturas e Profissionais Envolvidos no Processo de Tomada de Decisão sobre Trabalhar com Empresas e Linhas de Produtos Veterinários	149
Figura 6.2 – Esquemas de Distribuição de Produtos Veterinários – Transações Básicas	153
Figura 6.3 – Preços de Insumos Veterinários em Função do Canal de Distribuição	156
Figura 6.4 – Amplitude do Componente Tecnológico de Produtos	158
Figura 6.5 – Papel do Canal de Distribuição na Tradução do Conteúdo Tecnológico do Insumo ao Produtor	160
Tabela 6.4 – Características Gerais dos Agentes de Distribuição de Produtos Veterinários	165
Tabela 6.5 – Características Comportamentais e Processo Decisório dos Agentes Dedicados à Distribuição de Produtos Veterinários	168
Tabela 6.6 – Especificidades de Ativos na Transação entre a Indústria e os Distribuidores de Insumos Veterinários	170
Tabela 6.7 – Exemplos de <i>Bundling</i> Oferecidos ao Mercado Veterinário	177

Tabela 6.8 – Capacidade de Agregação de Valor e Segmentação das Empresas Distribuidoras de Insumos Veterinários	178
Tabelas 7.1 – Comentários Relativos a Elementos Geradores de Custos de Transação na Distribuição de Produtos Veterinários	183
Tabela 7.2 – Sugestão de Formas de Tipificação de <i>Bundling</i>	188
Figura 7.1 – Sofisticação do <i>Bundling versus</i> a do Cliente	190
Figura 7.2 – Beneficiários da Agregação de Valor <i>versus</i> Grau de Tecnificação	191

1 - Introdução

Objeto de estudo

Este estudo tem como matéria a indústria de insumos veterinários, um conjunto de empresas muito inovadoras no que se refere a produtos, serviços e sistemas de gestão, que se insere no setor agroindustrial como supridora de insumos para o produtor primário, mas que, para definição de suas estratégias, depende das demandas quantitativas e, especialmente, qualitativas dos consumidores de carne, leite e ovos. São estes que indicam para todo o sistema se estão dispostos a consumir produtos com resíduos de antibióticos e hormônios, e que decidem por produtos com menor teor de gordura e com características organolépticas específicas.

As estratégias de comercialização de insumos veterinários incluem diversas opções de sistemas de distribuição. Por se tratar de vendas industriais, o valor dos produtos para os clientes é mensurável sob a forma de ganhos de produtividade, aspectos sanitários e segurança dos alimentos. Esse valor deve ser comunicado e traduzido com o mínimo de distorção e o máximo de eficiência pelos canais de distribuição. Em muitos casos, esses canais oferecem serviços e produtos complementares aos da indústria de insumos, caracterizando um *bundling*¹ voltado para facilitar o uso do produto pelo cliente.

O relacionamento da indústria de insumos com os canais de distribuição e clientes, tanto para a realização de operações de troca tradicionais como para situações mais complexas (por exemplo *bundling*), demanda competências específicas para cada um dos agentes envolvidos. É fundamentado em contratos de diversos tipos, com distintos custos associados à transação.

Este estudo focalizará as transações entre a indústria de insumos veterinários, os canais de distribuição e os clientes usuários de seus produtos.

¹ *Bundling* pode ser traduzido como um pacote de produtos e/ou serviços. Segundo o *The American Heritage Dictionary* e o *Webster's*, trata-se de um grupo de objetos amarrados, empacotados ou mantidos juntos. O verbo no infinitivo indica o ato de juntar coisas. Como a tradução *pacote* ou *conjunto de coisas* não pareceu

O Problema central

O problema central deste estudo é a análise dos diferentes padrões de organização e coordenação de sistemas agroindustriais² (SAGs) de proteína animal no estabelecimento das diferentes formas de transações (arquiteturas contratuais) entre a indústria de insumos veterinários, seus canais de distribuição e os produtores de proteína animal.

Para tanto, serão estudados três sistemas agroindustriais (leite, carne e suínos), destacando-se os principais fatores que influenciam as transações entre a indústria veterinária e os produtores.

Objetivos

Do ponto de vista de aplicação dos resultados, objetiva-se analisar a indústria veterinária, explicitando os pontos críticos para decisões estratégicas relacionadas às transações entre os produtores de insumos, os canais de distribuição e os usuários dos produtos. Esses são os objetivos gerais do estudo. A partir daí, recomendar estratégias de distribuição de produtos veterinários para os segmentos de produção de proteína animal (dos mais tecnificados - suínos - aos menos - carne e leite). Dependendo do portfólio de produtos, dos segmentos-alvo e respectivas demandas específicas, surgem opções para a distribuição dos produtos. Um exemplo explorado é o papel dos agentes de distribuição na realização de *bundling*, voltado para o aumento da competitividade de empresas detentoras de portfólio de produtos com maior componente tecnológico.

Justificativa

² A definição de sistemas agroindustriais encontra-se no item 2.2 deste estudo.

A agroindústria tem papel importante na economia brasileira como supridora de alimentos internamente e como geradora de divisas de exportação. As indústrias de insumos agroindustriais (que englobam produtos veterinários, sementes, agroquímicos, máquinas, implementos e outros) são importantes geradoras de tecnologias e inovações para o aumento da competitividade dos produtores primários e dos sistemas agroindustriais como um todo. O papel da atividade de distribuição dos produtos, englobando logística, geração de demanda³ e prestação de serviços pré e pós-venda, é crítico para a implementação eficiente das tecnologias embutidas nos insumos. A compreensão das estratégias e comportamentos associados ao processo de distribuição, incluindo as opções de prestação de serviços ou pacotes de produtos (*bundling*), pode contribuir para o aumento da competitividade dos sistemas agroindustriais, visto serem esses procedimentos elos importantes na coordenação⁴ desses sistemas. Há poucos antecedentes de estudos deste tipo no Brasil. Os segmentos de insumos agroindustriais têm sido amplamente estudados sob seus aspectos formais e tangíveis. Abordagens de estratégias empresariais e de *marketing*, incluindo distribuição, sob a ótica da Nova Economia Institucional⁵, são escassas no país. O enfoque mais profundo sobre *bundling* é praticamente inédito.

Abordagem geral

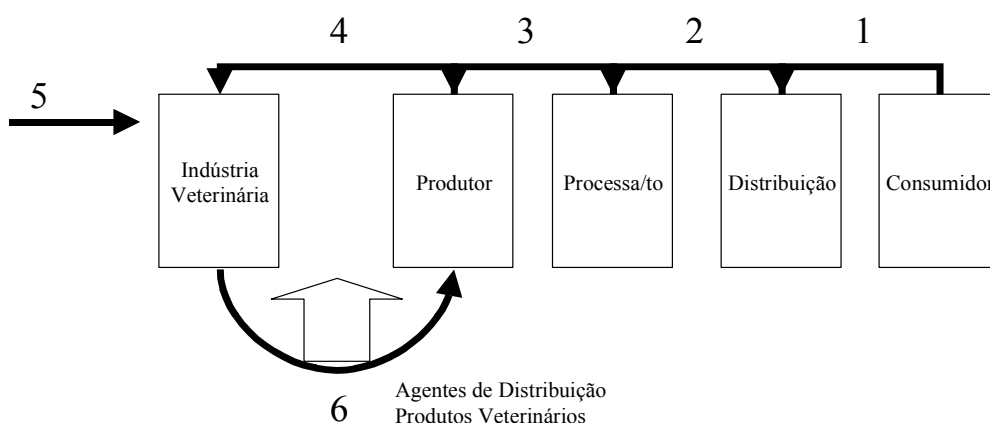
³ O termo *geração de demanda* assume conotações distintas segundo o tipo de abordagem. Para Kotler (1995), geração de demanda é a situação que exige uma venda criativa de produtos tangíveis ou intangíveis. Demandas são desejos por produtos específicos que são respaldados pela habilidade e disposição de compra. Segundo a visão econômica, a demanda de um determinado bem ou serviço depende de seu preço e de outras variáveis, como nível de renda, preços de mercadorias substitutas, e outros fatores. Desta forma, a atividade de *marketing* não cria necessidades ou induz pessoas a comprarem o que não desejam. As necessidades já existem. O que a atividade de *marketing* faz é despertar desejos, influenciando a demanda, tornando produtos e serviços mais atraentes e disponíveis. A expressão *geração de demanda* refere-se a este conjunto de atividades.

⁴ A importância da coordenação na competitividade de sistemas agroindustriais é discutida no item 2.2 deste estudo.

⁵ Vide capítulo 2, *Referenciais Teóricos*.

A figura 1.1 indica a abordagem geral e a contextualização do presente texto. Mostra uma visão do sistema agroindustrial da proteína animal, contemplando a indústria de insumos (destaque para a veterinária), os produtores de animais, os processadores de alimentos, os distribuidores (varejo) e os consumidores. Os números indicam de maneira muito sintética os principais fenômenos que estão influenciando o objeto de estudo.

Figura 1.1 - Abordagem Geral



Fonte: O autor, a partir de Zylbersztajn (1995).

1 - Os consumidores de carne e leite exigem produtos com maior qualidade (ausência de resíduos de antibióticos e hormônios, características organolépticas definidas, e outros);

2 - Os canais de distribuição de alimentos, liderados pelos supermercados, decodificam (e reforçam em alguns casos) estas tendências. Por concentrarem cada vez mais poder no sistema, passam a exigir da indústria processadora de alimentos produtos com qualidade

mais homogênea no que se refere à segurança dos alimentos⁶, além de exercerem forte pressão para a redução de preços;

3 - As indústrias alimentares alteram processos, desenvolvem produtos e transmitem aos produtores de animais (carne bovina, leite, suínos e aves) novas exigências relacionadas à sanidade, produtividade (custos) e padronização;

4 - Os produtores de proteína animal indicam a seus provedores de insumos (equipamentos, produtos veterinários, ração e outros) suas necessidades. Quanto mais tecnificados, maiores são as exigências com relação à eficácia e custo-benefício dos insumos. Esses produtores estão mais bem aparelhados para avaliar os resultados econômicos decorrentes do uso dos insumos, ao mesmo tempo que dispõem de melhores condições técnicas para que estes sejam utilizados de maneira correta.

5 - A indústria veterinária usufrui do intenso dinamismo tecnológico⁷ (derivado da área farmacêutica e biotecnológica) e lança produtos com alto grau de inovação, visando a suprir as demandas por maior segurança e eficácia. Com a abertura dos mercados, passa a ter atuações globais, substituindo estratégias regionais. Os dois últimos fenômenos citados (inovação e globalização) estão associados ao processo de consolidação por que passa a indústria veterinária mundial. As fusões e aquisições ocorridas na última década também exercem forte impacto no redesenho das relações entre a indústria e seus agentes de distribuição. Novas arquiteturas contratuais são construídas a partir de elementos distintos dos anteriormente prevalecentes.

6 - Esses aspectos são elementos importantes no desenho de sistemas de distribuição de insumos veterinários. Inovações em produtos, estratégias mercadológicas globais, pressões da indústria de processamento de alimentos (oriundas, indiretamente, do que foi

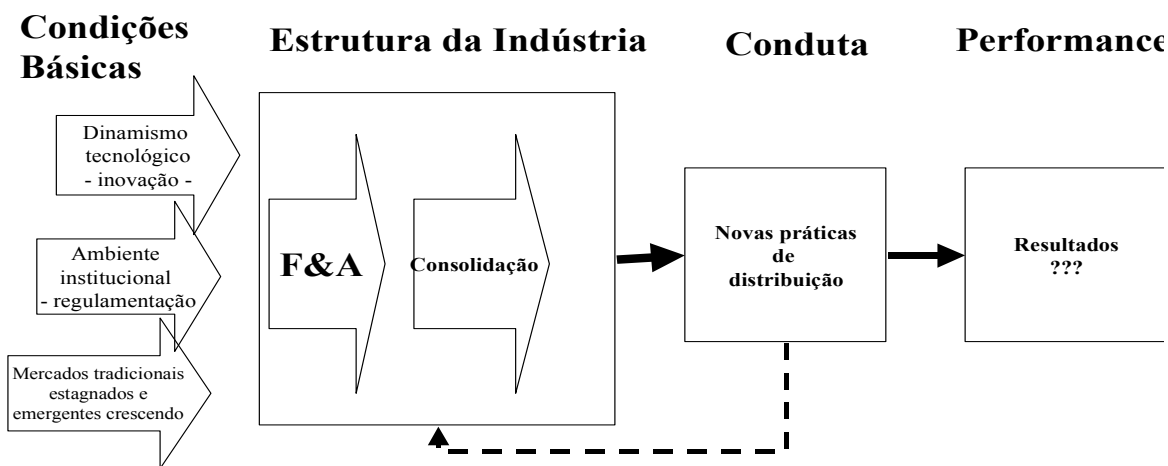
⁶ A definição de segurança dos alimentos em contraposição à segurança alimentar é discutida no capítulo 4, item 4.2.

⁷ Dinamismo tecnológico refere-se às situações em que a velocidade e o grau de mudança tecnológica são muito altos. Segundo Burgelman, et al. (1995), *mudança tecnológica* é uma das forças mais importantes que afetam a posição competitiva das firmas, e em geral, está associada a grandes dificuldades para respostas estratégicas. A compreensão da dinâmica dos ciclos de vida das tecnologias e inclusão nas estratégias das empresas, segundo esses autores, é essencial para competitividade.

decodificado pelos canais de distribuição de alimentos em sua relação com os consumidores finais de carne e leite) afetam a relação entre a indústria de produtos veterinários e os usuários de seus produtos, envolvendo os agentes de distribuição. Este é o foco deste estudo.

Na figura 1.2 foi utilizado conceito da área da organização industrial (OI) (modelo de Mason, 1930, *apud* Scherer, 1970), indicando, de outra maneira, o escopo deste estudo. A partir de novas condições básicas (inovação, acesso a mercados globais, ambiente institucional e organizacional e mudanças nos mercados), a estrutura da indústria muda em decorrência dos processos de globalização, inovação e consolidação. Conseqüentemente, mudam as condutas das empresas relacionadas à gestão das transações com os agentes de distribuição. O enfoque deste estudo procura examinar quais os padrões de transação que prevalecem e quais as diferenças percebidas entre três diferentes SAGs.

Figura 1.2 - Aplicação do Modelo de Mason na Indústria Veterinária



Fonte: O autor, a partir de Scherer (1970).

Organização do texto

A estruturação do presente texto inicia-se com a apresentação da metodologia, seguindo-se os referenciais da teoria utilizada, a caracterização do objeto de estudo, os resultados da pesquisa empírica, as conclusões e a bibliografia.

O capítulo 2 é dedicado à metodologia. Em síntese, trata-se de uma análise qualitativa comparativa descritiva dos sistemas de distribuição de insumos veterinários em três sistemas agroindustriais (carne bovina, leite e suínos) com distintos graus de tecnificação. As variáveis básicas são os diferentes padrões de demanda dos consumidores de proteína animal. A abordagem proposta é que são essas variáveis, juntamente com o grau de consolidação da indústria veterinária, associado aos crescentes investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e à necessidade de acesso a mercados globais, que têm determinado mudanças nos padrões dos contratos de distribuição dos insumos.

No capítulo 3 são abordados os referenciais teóricos utilizados no estudo. O fundamento básico utilizado é a Economia dos Custos de Transação (ECT), aplicada para se compararem os diferentes tipos de transações entre a indústria de insumos veterinários, os canais de distribuição e os clientes finais. São enfocados os conceitos de coordenação vertical, incluindo a integração vertical, os sistemas de distribuição e o *bundling*, tendo como referencial básico os textos de Williamson (1985). Outra vertente abordada, concernente ao enfoque de coordenação vertical, foi a da análise de sistemas agroindustriais (SAG) fundamentada nos estudos de Zylbersztajn (1995) e Zylbersztajn & Farina (1997). Por fim, análises complementares sobre competências dinâmicas foram realizadas com base em Teece (1997).

Os conceitos básicos foram utilizados para a apresentação dos mercados-alvo da indústria veterinária, indicando que a decisão de compra do insumo está associada ao consumidor final de proteína animal, passando pela influência da indústria de processamento e distribuição dos alimentos. Essa decisão associa-se ao valor percebido pelos clientes no uso dos insumos. O valor, por sua vez, concretiza-se à medida que o sistema de distribuição é eficiente na tradução adequada (e agregação de novos elementos)

do conteúdo tecnológico embutido nos produtos. A realização de *bundling* entre a indústria e os agentes de distribuição pode agregar valor e facilitar o uso correto dos insumos veterinários. Para a realização dessas operações integradas é necessário o domínio de competências específicas pelos diversos agentes envolvidos.

Os capítulos 4 e 5 descrevem, respectivamente, os sistemas agroindustriais-alvo e a indústria de insumos veterinários. O capítulo 6 é dedicado à análise dos sistemas de distribuição de insumos veterinários no Brasil, com aplicação empírica da ECT aos contratos entre os agentes de distribuição de insumos veterinários e a indústria. Nele são também abordadas as possibilidades de realização de *bundling* observadas no mercado nacional.

No capítulo 7, os elementos básicos são alinhavados, procurando-se mostrar os diferentes padrões de distribuição de insumos veterinários associando-os às questões da inovação, globalização (consolidação da indústria veterinária) e novas exigências dos produtores de animais (visão sistêmica). Algumas recomendações práticas referentes a estratégias de distribuição são delineadas, as oportunidades de *bundling* são assinaladas e são tecidas considerações sobre as possibilidades e limitações quanto à extrapolação dos pontos analisados para distribuição de insumos agroindustriais em geral.

Limitações do estudo

Este estudo tem como limite os SAGs de suínos, carne e leite. Não são analisados o setor de aves, assim como os produtos veterinários para eqüinos, cães, gatos, aquacultura e animais de médio porte como caprinos e ovinos, ainda pouco expressivos no mercado brasileiro. As análises das transações são circunscritas ao ambiente brasileiro. A análise das fusões e aquisições são enfocadas sob um âmbito global, uma vez que as multinacionais dominam largamente o mercado nacional.

Não foi objeto deste estudo avaliar o desempenho das indústrias, nem estabelecer correlação entre a conduta e o resultado atingido. Os referenciais teóricos da OI não foram

utilizados neste estudo, ficando como sugestão para trabalhos posteriores associar a ECT à OI, com especial ênfase no processo de consolidação da indústria veterinária.

Este estudo não se propõe a uma abordagem quantitativa causal. A metodologia utilizada na captação de informações sobre os agentes de distribuição não permite que conclusões taxativas e generalizações sejam realizadas. As limitações dos instrumentos de pesquisa utilizados são discutidas com maiores detalhes no capítulo 2 – *Metodologia*.

Procurou-se abordar *bundling* de maneira pouco formalizada, sem, por exemplo, discutir definições conflitantes e complementares às de canais de distribuição. A tipologia de *bundling* apresentada poderá sobrepor-se às classificações de canais de distribuição, o que não foi objeto de análise pelo autor. Não foi intenção do autor levantar exaustivamente as possibilidades de *bundling* no mercado veterinário, ficando isso também como uma sugestão para trabalhos posteriores.

O autor não se propôs utilizar os referenciais teóricos clássicos da área de *marketing*, aplicando-os apenas à terminologias específicas, como por exemplo os conceitos de promoção, publicidade e comunicação, descritos por Kotler (1995)⁸.

Outra limitação refere-se à aplicação do comércio eletrônico no mercado veterinário, por ser esta ainda incipiente no Brasil.

⁸ Promoção consiste em um conjunto de ferramentas de incentivo que visam a estimular a compra mais rápida ou em maior volume de um produto ou serviço. Engloba todas as ferramentas que fazem uma mensagem chegar ao público-alvo, tal como propaganda, promoção de vendas, relações públicas e outras. A propaganda é qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de idéias, realizada por meio de comunicações persuasivas a compradores e públicos-alvo. Promoções de vendas são incentivos de curto prazo para encorajar a experimentação ou compra de um produto ou serviço. Relações públicas ou publicidade são ações não pagas (ou indiretamente pagas) voltadas para a promoção ou proteção da imagem de uma empresa ou produto. Essas três ferramentas, adicionadas ao *marketing* direto e à venda pessoal, formam o composto de comunicação de *marketing*, também chamado de composto promocional. Kotler (1995).

2 - Metodologia

Comentários sobre a epistemologia da agroindústria

A escolha da metodologia para tratamento do tema desta dissertação fundamenta-se nas observações de Peterson (1997) referentes à epistemologia do *agribusiness*, ou seja, como focar o problema, que método utilizar e que grau de rigor aplicar ao processo de pesquisa.

Peterson (1997) destaca que os pesquisadores envolvidos com a agroindústria freqüentemente se deparam com duas situações distintas, a acadêmica e a empresarial. A primeira demanda contribuições elegantes para o conhecimento básico. A segunda, prescrições de ações para estratégias industriais e mercadológicas. As diferenças de enfoque decorrem de duas formas distintas de abordagem epistemológica. O desafio para o pesquisador é encontrar um caminho que tenha utilidade e seja reconhecido pelos dois públicos.

Na epistemologia dos que decidem no "mundo real", segundo Peterson, o conhecimento advém da ação. É prático, concreto e intuitivo. Não é científico uma vez que o método utilizado para obtenção do conhecimento não é objetivo e verificável. Os dados possuem baixa integridade (Bonoma, 1985, *apud* Peterson, 1997) e podem ser expostos a erros e vieses; são muito específicos, pouco generalizáveis e não se atêm a descrever a estrutura da situação envolvida. O pesquisador acadêmico não pode fazer uso do mesmo processo porque necessita legitimidade científica para suas atividades. Se o fizer, no entanto, não estará adicionando nada ao que já fazem os profissionais que decidem no ambiente empresarial, normalmente com maior conhecimento do contexto em que vivem.

No ambiente acadêmico da economia agroindustrial prevalece a vertente positivista, que deriva de uma teoria, se desenvolve por dedução, e é abstrata. Detalhes e ruídos são filtrados e reduzidos na busca de relações de causa e efeito. Esta vertente é verificável, generalizável e pode ter poder vaticado. Os dados tem alta integridade e visam à validade

estatística para as análises empíricas. Há apenas uma interpretação para o conhecimento, que é passível de ser enquadrada em modelos matemáticos com variáveis bem definidas e controladas. Os resultados são claros e coerentes. No entanto, a busca por uma estrutura bem definida, com as características citadas, leva a abordagem positivista a ignorar detalhes e riquezas de uma situação holística, como a análise de sistemas agroindustriais. Com isso, sua aplicação em situações particulares é limitada, e sua relevância para os profissionais que decidem na empresa é restrita.

Peterson (1997) destaca que a abordagem positivista tem limitações de uso nas situações em que o assunto estudado ainda é pouco definido do ponto de vista teórico. Ressalta que a agroindústria está em uma situação de construção teórica e que, portanto, não há ainda nenhum modelo estabelecido a ser submetido à abordagem positivista. Em adição, os fenômenos estudados raramente podem ser separados de seus ambientes naturais. Se o objeto de estudo for as estratégias empresariais, dificilmente poderá ser quantificado. Peterson cita o exemplo de estudos que visam à compreensão de dinâmicas de negociações contratuais envolvendo coordenação vertical de agroindústrias, em que o fenômeno não pode ser estudado sem a imersão do pesquisador no contexto das partes envolvidas. É o caso desta dissertação.

Outro fator que dificulta a abordagem positivista refere-se à instabilidade das estruturas agroindustriais. A industrialização da atividade agrícola e os movimentos de concentração indicam que a estrutura da indústria está mudando significativamente. Peterson (1997) destaca que não há atualmente estruturas estáveis para serem estudadas na agroindústria. Pesquisas na área de estratégias empresariais deste setor envolvem a análise de como as firmas podem criar e escolher alternativas estratégicas que têm como motivação fundamental alterar a estrutura da indústria em que operam. Quando o fenômeno estudado é a alteração da estrutura, como esta pode ser enfocada por métodos que assumem que ela deva ser estável?

Essas considerações levam Peterson (1997) a sugerir que a abordagem mais interessante para os estudos agroindustriais é a do conhecimento fenomenológico, descrito por Cassell e Simon, Easterby-Smith, Thorpe e Lowe, *apud* Peterson (1997). O autor

descreve algumas outras denominações para esta alternativa, tais como hermenêutica, pesquisa naturalística, construcionismo social, pesquisa de novos paradigmas, conhecimento reflexão-em-ação. Essa abordagem envolve muito do que é referido como métodos de pesquisa qualitativa, que tem como ancestral o pragmatismo filosófico. Parte do princípio de que o fenômeno estudado não pode ser separado de seu contexto. O pesquisador precisa entender a natureza holística da situação analisada. A abordagem pode ser entendida como conhecimento gerado a partir de reflexões sobre ações, ou explicitação do que os que decidem na empresa sabem implicitamente. É derivado de um processo interativo indutivo e dedutivo ao mesmo tempo. O pesquisador deve observar a situação e ações tomadas, tentar explicar seu significado e integrá-lo à teorias existentes ou à lógica.

Peterson (1997) considera a abordagem fenomenológica como científica, pois ela pode atingir os critérios de objetividade, clareza, coerência e integridade dos dados obtidos, embora o grau desses critérios seja distinto da abordagem positivista.

"(...) the results of such methods can be generalized to other situations, not as covering laws⁹ but through what I call reflective transfer, that is, by carrying them over into new situations where they may be put to work and tested, and found to be valid and interesting, but where they may also be reinvented" Schon (apud Peterson, 1997).

Desta forma, a aplicação do conhecimento é tentativa, não determinística como o conhecimento positivista. A natureza dinâmica da teoria baseada em conhecimento fenomenológico abre perspectivas para a transferência de conhecimentos em situações que não são estritamente semelhantes. Sua aplicação vem ao encontro da abordagem das competências dinâmicas descritas no capítulo 3.3.

"(...) only qualitative methods are sensitive enough to allow the detailed analysis of change. In organizational research organizational dynamics and change are major areas of interest. With positivistic methods we may be able to assess that a change has occurred over time but we cannot say how(...)" Cassell e Symon (apud Peterson 1997).

⁹ Proposições estatísticas, gerais, aplicáveis para todas as instâncias nas quais certas combinações de variáveis estão presentes.

Por fim, embora existam diferenças importantes entre os três tipos de conhecimento, prático, positivista e fenomenológico, eles não são completamente distintos. Podem ser encarados como um contínuo fluxo de conhecimento. Os métodos mais comuns na pesquisa fenomenológica incluem estudos de caso, análises de arquivos, entrevistas semi ou completamente estruturadas, experimentos de campo, análises de *clusters*, e outros. A clareza deriva da descrição cuidadosa dos fenômenos estudados, de sua classificação e de comparações. A coerência advém da tentativa de ordenar logicamente os fenômenos observados, e não necessariamente da aplicação de teorias consolidadas. A objetividade assenta-se na clareza, na coerência e na integridade dos dados.

"(...) our two sets of peers must understand our limitations as well as their own if we are to work together effectively. Our business peers must understand that we can not mimic their way of knowing nor that of practicing business consultants. Their world is one of practical knowledge. We can, however, help make their knowledge more objective and thus more transferable from situation to situation. Our academic peers must understand that we can not mimic their positivistic knowledge because it removes us from the context in which actual decisions must be made. In return, we must strive to retain our commitment to science and to research rigor that is appropriate to phenomenological knowledge" (Peterson, 1997).

Tipo de pesquisa

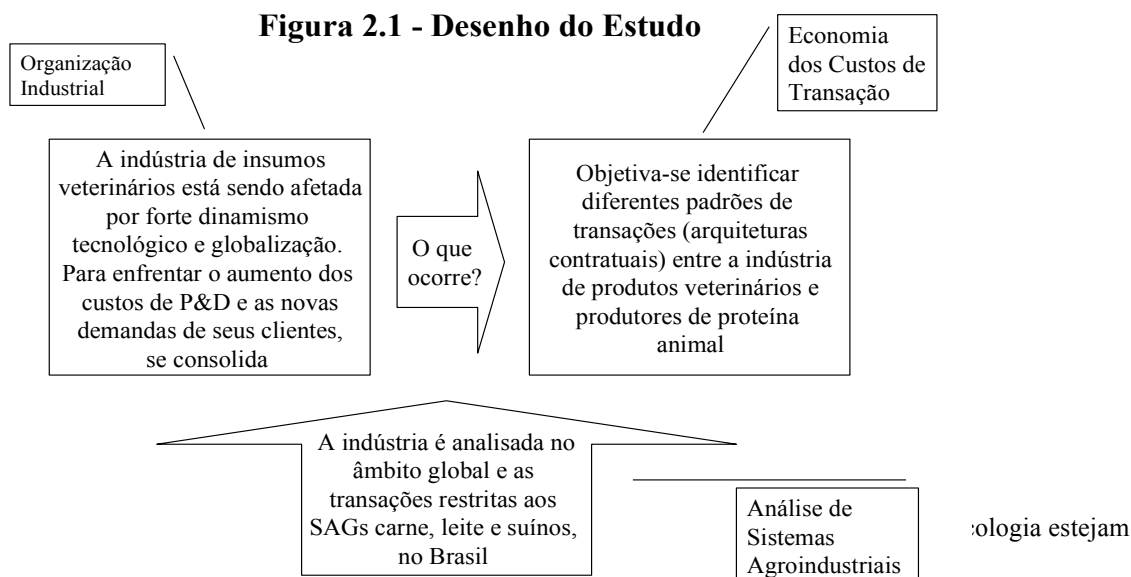
A presente pesquisa tem perfil qualitativo, o que permitirá uma análise comparativa descritiva dos 3 SAGs (carne bovina, leite e suínos) estudados. Buscou-se encontrar indicações de relações entre os distintos padrões de transações e as variáveis independentes analisadas. Não é objetivo deste estudo estabelecer relações de causa-efeito, mas sim apresentar indícios e condições que contribuam para o estabelecimento dos distintos padrões.

Como a análise é qualitativa, o enfoque é fenomenológico, não contará com medidas controladas e será sujeito à subjetividade. A análise focou o processo de

distribuição de insumos veterinários, buscando profundidade analítica. A escolha de pesquisa qualitativa foi feita em virtude da complexidade das questões analisadas. A abordagem de aspectos comportamentais relacionados às transações estudada, exige pesquisa em profundidade¹⁰. Foi utilizado um misto de pesquisa em profundidade e semidiretiva. Os referenciais teóricos da metodologia utilizada foram Lakatos (1991), Gouvea (2000) e Peterson (1997).

Desenho do estudo

O desenho da pesquisa, apresentado na figura 2.1, indica que diferentes padrões de organização e coordenação de sistemas agroindustriais de proteína animal, juntamente com a consolidação da indústria veterinária, fruto de inovação e globalização (*o que será estudado*), estabelecem diferentes padrões de transações (*o que se quer entender*) entre esta indústria e os produtores de proteína animal. Essas transações (que envolvem canais de distribuição diversos e arquiteturas contratuais distintas), variam de acordo com o sistema agroindustrial estudado (SAGs carne, leite e suínos). O âmbito da pesquisa foi nacional, contudo as informações sobre a consolidação da indústria veterinária referem-se a eventos mundiais, por se tratarem de multinacionais.



Fonte: O autor.

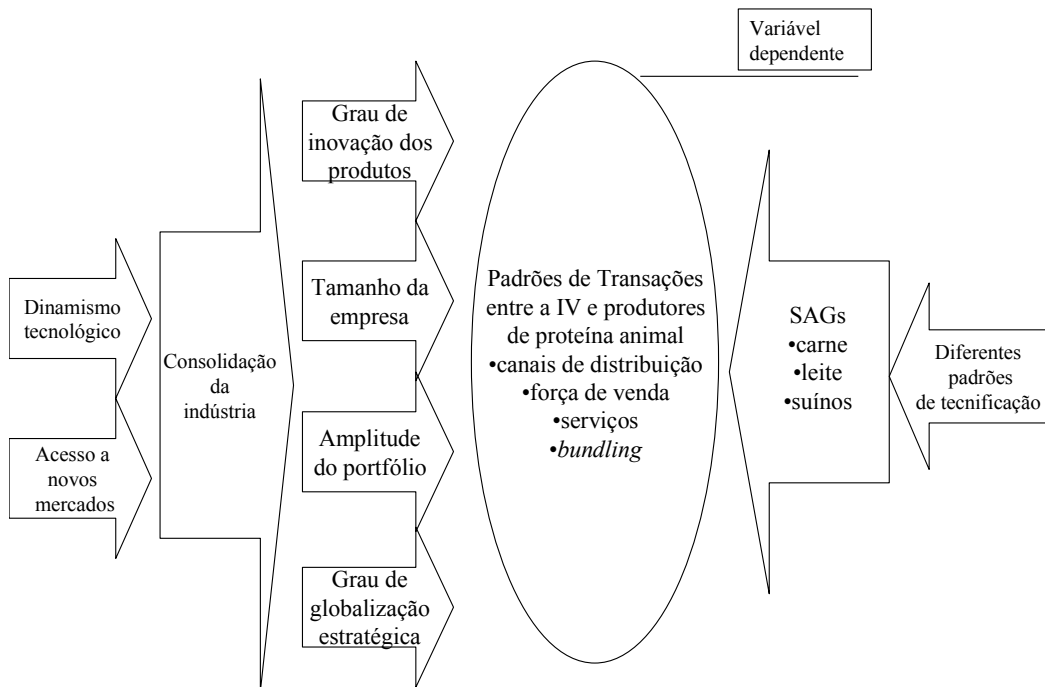
A figura 2.2 indica as principais variáveis estudadas. A variável dependente é o padrão das transações (arquitetura contratual) que ocorrem entre a indústria veterinária e o produtor de proteína animal (clientes). As possibilidades analisadas são o uso de distribuidores especializados, distribuidores genéricos, atacadistas, venda direta ao varejo ou venda direta ao cliente (produtor ou integração). Incluem-se também a decisão sobre o uso de vendedores autônomos ou contratados e as oportunidades de realização de *bundling*. Para a análise das transações, utilizar-se-á a ECT, conforme descrito adiante.

As variáveis independentes são o tamanho (associado ao poder de mercado) das indústrias, a amplitude do portfólio (linhas de produtos e segmentos de mercado atingidos), o grau de globalização estratégica, entendido como uniformidade no uso de estratégias semelhantes em todo o mundo, com impactos na imagem, valorização de marcas, rotinas de *marketing*, e o grau de inovação dos produtos. Por meio dessas variáveis, ocorre a consolidação da indústria.

Outra variável independente é o segmento de mercado-alvo (pode ser mais de um) da empresa. Como cada um deles tem distintos padrões de tecnificação e organização (tolerância tecnológica¹¹ e coordenação), a aceitação de inovações em produtos e serviços varia substancialmente. A escolha de três SAGs deu-se pelo motivo de que a maioria das empresas possuem portfólios de produtos para todos eles, com distintos graus de ênfase.

¹¹ O conceito de tolerância tecnológica é explorado pelo autor no capítulo 4, item 6. Refere-se à capacidade de um sistema industrial conviver ou não com níveis heterogêneos de sofisticação tecnológica. Sistemas pouco tolerantes exigem de seus agentes maior homogeneidade no uso de tecnologias.

Figura 2.2 -Variáveis



Fonte: O autor.

População-alvo

A população de interesse do estudo são as indústrias de insumos veterinários atuantes no Brasil e os canais de distribuição por elas contratados. O critério de seleção das empresas analisadas foi determinado pela tentativa de contar com exemplos variados de organizações com portfólios de produtos voltados para os diferentes SAGs-alvo, com portes variados e origem de capital nacional e estrangeiro. Com relação aos canais de distribuição entrevistados, buscou-se abranger os diferentes tipos existentes (distribuidores genéricos, especializados, atacadistas e revendas). Procurou-se também, intencionalmente, buscar aqueles agentes que oferecessem diferentes tipos de *bundling*.

Sendo uma pesquisa qualitativa, o autor buscou minimizar os erros não amostrais por meio de medidas como a orientação do estudo e das entrevistas para o problema definido, a definição adequada da população, o estabelecimento de um método correto para a pesquisa e de um instrumento de coleta de dados, e atenção na fase de análise. Como as entrevistas foram realizadas pelo autor, houve minimização dos erros nas interpretações, embora não se possa evitar vieses relacionados ao interesse do autor no tema. Para aumentar a validade dos resultados obtidos, esses foram apresentados para a grupo selecionado de profissionais da área estudada.

Não obstante esses cuidados, os erros não amostrais devem ser bastante elevados em razão do caráter comportamental e relativamente intangível do objeto de estudo. Há riscos de erros de medida e na declaração dos respondentes, nas situações em que o entrevistado não respondeu com sinceridade. Como as entrevistas foram longas, há também a possibilidade de ocorrência de erros experimentais, causados pela fadiga dos respondentes no processo de entrevista.

Origem e coleta de dados

Os dados sobre os sistemas agroindustriais foram secundários, obtidos mediante levantamento de teses e estudos já realizados no Brasil pelo Programa de Estudos dos Negócios Agroindustriais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da

Universidade de São Paulo - PENSEA, por organizações como o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas - IPEA e entidades de classe (Leite Brasil, Sociedade Rural, Associação Brasileira de Criadores de Suínos e outras).

Os dados sobre a indústria veterinária também foram secundários. As fontes básicas sobre o mercado mundial foram publicações de circulação restrita, como a *Animal Pharm*. No que se refere ao mercado brasileiro, as informações foram oriundas de pesquisas realizadas no Sindicato Nacional de Defensivos Animais - SINDAN.

Por fim, as informações sobre as relações contratuais estudadas foram obtidas em entrevistas com canais de distribuição e executivos das principais organizações do setor no Brasil, e no levantamento e análise aprofundada de teses e dissertações sobre o tema.

Processo metodológico

O processo metodológico seguiu os seguintes passos:

1. Levantamento e leitura da bibliografia sobre Economia dos Custos de Transação, visando a dar fundamentação básica à análise dos contratos entre a indústria e os distribuidores de insumos veterinários.
2. Levantamento e leitura da bibliografia sobre Organização Industrial, com ênfase na relação entre fusões e aquisições e a estrutura da indústria.
3. Levantamento e leitura da bibliografia sobre Sistemas Agroindustriais, objetivando explicitar a influência de alterações nos padrões de demandas e as mudanças institucionais nos sistemas envolvidos com proteína animal sobre a indústria de insumos veterinários.
4. Levantamento de informações básicas sobre os 3 SAGs analisados (carne bovina, leite e suínos), tendo como base estudos realizados pelo PENSEA, IPEA e organizações de classe.
5. Levantamento de dados sobre o mercado mundial de insumos veterinários, com ênfase nos últimos 10 anos, tendo como base relatórios da *Animal Pharm*.

6. Levantamento de dados sobre o mercado nacional de insumos veterinários, nos últimos 10 anos, tendo como base os dados do SINDAN (Sindicato Nacional de Defensivos Animais).
7. Visitas e entrevistas informais com proprietários e gerentes de canais de distribuição de insumos veterinários em todo o território nacional. Para esses contatos foi utilizado um guia de questões a serem abordadas. Não foi realizado questionário, pois os agentes de distribuição são avessos a esse tipo de instrumento de coleta de dados. Comunicam-se mais abertamente em conversas informais, não estruturadas, freqüentemente interrompidas por conversas paralelas, divagações, atendimento a clientes, funcionários e telefone. O uso de questionários, além de ter efeito inibitório e reativo, não se mostrou instrumento eficaz para a abordagem de assuntos delicados como ações oportunistas, práticas heterodoxas de mercado, manipulação de informações, rupturas de contratos, entre outros.
8. Desenho do processo de distribuição de insumos veterinários no Brasil, com identificação dos principais padrões contratuais observados. Foram utilizados dados secundários de empresas de consultoria da área, dissertação sobre o tema (Hacker, 1999) e informações obtidas nas visitas.
9. Montagem de tabelas para análise das transações e arquiteturas contratuais observadas (segundo referenciais da ECT) entre a indústria e os canais de distribuição de insumos veterinários no Brasil.
10. Análise mais detalhada sobre as possibilidades de realização de *bundling* nas transações entre a indústria de insumos e os canais de distribuição.
11. Considerações sobre inovação, acesso a mercados (globalização), consolidação da indústria e transações entre esta e canais de distribuição de insumos veterinários.
12. Reuniões informais com dirigentes do SINDAN (Sindicato Nacional de Defensivos Animais), na qual se deu ênfase aos processos de distribuição de insumos veterinários no Brasil. O objetivo foi desafiar as conclusões apresentadas, procurando minimizar vieses e erros de interpretação do autor.
13. Entrevistas com dirigentes de indústrias veterinárias no Brasil para validar as considerações tecidas.

14. Redação das conclusões sobre as estratégias de distribuição de insumos veterinários, levando em consideração as variáveis estudadas, com ênfase nas possibilidades de realização de *bundling*.
15. Fechamento da dissertação com discussão sobre limitações e cuidados para a aplicação das recomendações apresentadas.

O desenho do processo de distribuição de insumos veterinários foi realizado por meio de diagrama que situa os elos do sistema como um todo, identificação dos agentes envolvidos e descrição das transações realizadas entre eles.

A abordagem da ECT sobre as transações analisadas foi realizada a partir de matrizes que cruzam os tipos de agentes envolvidos, suas características gerais, comportamentais e relacionadas à especificidade de ativos, conforme os quadros abaixo apresentados.

Características gerais

Agente	Amplitude de ação	Capacid. Gerencial	Investim. Infraestrut.	Investim. em RH	Investim. promoção	Prestação serviços
Distribuidor Especializado						
Distribuidor Genérico						
Atacadista						
Revenda						
Loja de insumos Cooperativas						
Vendedor Autônomo						
Vendedor Contratado						

Características comportamentais

Agente	Processo decisório	Transação típica	Frequência da transaç.	Oportunismo	Racionalidade limitada	Aversão a risco
Distribuidor Especializado						
Distribuidor Genérico						
Atacadista						
Revenda						
Loja de insumos Cooperativas						
Vendedor Autônomo						
Vendedor Contratado						

Especificidade de ativos

Agente	Locacional	Física	RH	Dedicada	Tecnológica	Marca e reputação
Distribuidor Especializado						
Distribuidor Genérico						
Atacadista						
Revenda						
Loja de insumos Cooperativas						
Vendedor Autônomo						
Vendedor Contratado						

As observações oriundas da observação empírica foram inseridas nas matrizes e comentários explicativos foram feitos nos textos que as seguiram. As recomendações seguiram os referenciais teóricos utilizados, destacando-se as características gerais dos agentes, das transações, as possibilidades de ocorrência de *bundling* e os instrumentos de monitoramento e incentivo.

Instrumento de coleta de dados

Foram realizados 25 contatos pessoais. Conforme apresentado na descrição do mercado, há mais de uma dezena de milhar de varejos, e duas ou três centenas de atacadistas e distribuidores. Estima-se que 400 pontos de venda realizem 70% das vendas. Os canais entrevistados serão divididos da seguinte forma: 50% varejo, 35% atacadistas e 15% distribuidores. O foco principal foram as regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, e seus principais centros de comercialização de insumos veterinários, a saber: Serra Gaúcha, Oeste Catarinense, Regiões de Londrina e Castro, no Paraná, Regiões do Vale do Paraíba, Município de São Paulo, Ribeirão Preto e São José do Rio Preto, em São Paulo, Triângulo Mineiro e área de influência da Cooperativa Itambé em Minas Gerais, Goiânia, Cuiabá e Campo Grande.

A forma de coleta das informações foi formalizado não estruturado, o tipo de coleta foi verbal (entrevista pessoal aberta) e também não verbal, com observações sobre as características dos pontos de venda visitados. Buscou-se, em uma amostra pequena, obter informações relevantes, mas sem a pretensão de que representassem a população e permitissem uma generalização dos resultados obtidos. A amostra foi intencional, contemplando os distintos segmentos de canais de distribuição atuantes nos sistemas agroindustriais estudados. O trabalho de campo foi realizado pelo autor, com entrevistas individuais, assim como a análise e interpretação dos dados.

O autor entende que o processo foi dinâmico. A análise dos dados foi iniciada com base em estudos secundários existentes. Nesta fase, foi checado se os objetivos tinham sido adequadamente abordados. Durante a coleta de dados, os conceitos, proposições e objetivos

foram reavaliados. A amostra inicial, de 50 entrevistas, foi reduzida pela metade, para uma maior ênfase na análise qualitativa dos dados obtidos, especialmente os relacionados ao *bundling*. Na atividade pós-campo, a análise focalizou o enquadramento das informações obtidas nos conceitos da Economia dos Custos de Transação, conforme as tabelas apresentadas. Além das entrevistas, observações fundamentadas no roteiro foram registradas.

As entrevistas foram semidiretivas, orientadas por um roteiro com pontos-chave a serem cobertos. O instrumento de coleta de dados foi o roteiro apresentado a seguir. Conseqüentemente, foi não estruturado, disfarçado e direto (simultâneo à entrevista), realizado onde se efetuam as vendas dos insumos estudados. Não foi realizada a tabulação dos dados obtidos.

O roteiro que se segue apresenta as questões dirigidas aos agentes entrevistados. Como mencionado, não se trata de questões estruturadas, mas sim de um *check list* de pontos de interesse a serem abordados. Em alguns casos, foram necessárias conversas circundantes e indiretas. Outras foram provocativas. Além das respostas, a forma como o entrevistado reagiu a certas questões foi considerada. A lista de pontos não pretende ser exaustiva. Manteve-se pelo menos 1 hora de conversa, em situação de tranquilidade e liberdade (conforto). Além das perguntas, a observação do local trouxe respostas a certas questões. Por fim, boa parte das entrevistas realizou-se em restaurantes e bares, em clima onde a existência de papel e caneta se tornou-se inconveniente.

Roteiro de temas abordados	
Fator estudado	Questão a ser explorada
Informações gerais	<ul style="list-style-type: none"> - Nome do estabelecimento, endereço - Nome e cargo dos entrevistados - Faturamento, número de funcionários - Segmentos de atuação ou especialização (SAG, linhas de produtos)

Amplitude de ação	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o território coberto pelo seu negócio? - Tem filiais? Onde? - Já atuou fora do território mencionado? - Pretende atuar? - Como vê empresas que têm atuação mais ampla que a sua? E menor?
Capacidade aspectos gerenciais geral	<ul style="list-style-type: none"> - Como a empresa está estruturada (organização, cargos)? - Qual a formação dos principais profissionais? - Tem veterinário ou agrônomo? - Como gerencia estoques? Quantos dias, em média? Qual o valor do capital de giro empregado? - Como está o nível de inadimplência? Como faz cobrança? - Qual o nível de informatização? - Como gerencia logística? (frete próprio, terceirizado) - Com que margem atua? Como é sua estrutura de custos? (tributários e operacionais)
- Infra-estrutura física	<ul style="list-style-type: none"> - A sede é própria? - Dimensões? - Estrutura para frio? - Estrutura laboratorial ou ligada à prestação de serviços? - Observação e inferências sobre especificidade de ativos - Observação da aparência geral (limpeza, organização)
- Investimentos em RH	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o perfil básico dos funcionários? - Investe em treinamento?
- Investimentos em promoção	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto investe em publicidade? - Que tipo de ação faz? (rádio, <i>outdoors</i>, folhetos, anúncios) - Cooperar com fornecedores? Que tipo de ações conjuntas faz? Como são divididos os gastos? - Como atuam seus balconistas? (premiação, "empurroterapia") - Tem <i>site</i> na <i>internet</i>? - Oferece <i>e-commerce</i>? O que acha desta tendência? - Observação estética do estabelecimento, peças publicitárias da indústria, outras peças promocionais e de <i>merchandising</i> - Observação sobre o tratamento de marcas e logotipos de indústrias veterinárias
- Atividades de prestação de serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Presta algum serviço agregado à venda do produto? (produto aplicado, diagnóstico, treinamento técnico, assessoria técnica, logística, financeiro) - Como cobra por ele? (direto do cliente, embute no preço de produtos vendidos, cobra do fornecedor)
- Propriedade e processo decisório	<ul style="list-style-type: none"> - Quem decide sobre o estabelecimento de relacionamento com a indústria veterinária? - Quem decide o quê e quanto comprar? - Quem decide sobre o tipo de ação promocional? - Qual o grau de autonomia do responsável por compras?

<p>- Transação típica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para distribuidores - Tem contratos com fornecedores? - Se sim, que tipo? (distribuição com área fechada, exclusividade de linhas, obrigações de cotas e compras mínimas, obrigações de informações sobre o mercado aos fornecedores, obrigações de prestação de serviços, prazos) - Para atacadistas - Vende para quem? Só varejo, varejo e clientes finais, só grandes clientes, lojas de cooperativas - Também tem varejo (ou loja)? - Como vê a atuação mista varejo e atacado? Como gerencia(ria) conflitos? - Para varejistas - Quantas lojas possui? - Compra de quem? - A todos, como decide o preço de compra? Que parâmetros usa como referência?
<p>- Frequência de transação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Com que frequência realiza compras? (mensais, quinzenais, bimestrais) - Com que frequência se encontra com profissionais dos fornecedores? - Com que frequência negocia preços e condições de pagamento com fornecedores?
<p>- Oportunismo e racionalidade limitada</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O que acha de seus fornecedores? - Como obtém informações de mercado? (preços de concorrentes, tendências, informações sobre saúde financeira de clientes) - Repassa essas informações aos fornecedores? - Como avalia vendas futuras? - Que grau de importância atribui a relacionamentos de parceria com a indústria? - Já teve problemas e conflitos com fornecedores? Que tipo? - Como negocia preços com fornecedores? - Como aproveita pré-altas? - Como colabora com os gerentes de venda/vendedores de fornecedores - Como lida com promoções em dinheiro (ou presentes) oferecidas por fornecedores? - O que faz com produtos vencidos ou danificados? - Segue estritamente a recomendação de bula ou não perde oportunidades? - Repassa descontos e promoções de fornecedores a seus clientes?
<p>- Disposição e aversão a risco</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como vê a introdução de produtos novos? - Como vê a introdução de produtos revolucionários? - O que acha de ações de <i>marketing</i> criativas e diferentes? - Como vê o futuro de seu negócio?

<ul style="list-style-type: none"> - Reputação e tradição 	<ul style="list-style-type: none"> - Há quanto tempo atua no ramo? - Há quanto tempo atua na região? - Tem clientela grande? - É estável? - Como se compara com o concorrente? - Quais valores são mais importantes para seu negócio? O que acha que ajuda a manter uma clientela grande e fiel? Vale a pena fazer isto? - Deixa a indústria fazer promoção com seus funcionários?
--	---

3. Referenciais Teóricos

Este estudo fundamenta-se na Economia dos Custos de Transação e na relação entre esta e as estratégias de distribuição. Como o setor analisado é agroindustrial, os referenciais teóricos para a compreensão dos Sistemas Agroindustriais foram revistos, assim como os conceitos básicos dos sistemas de distribuição.

3.1 – Economia dos Custos de Transação e Teoria dos Contratos

Quando um bem ou serviço atinge o mercado, muitas transações foram realizadas ao longo de uma cadeia vertical. Foram envolvidas matérias-primas, recursos humanos, recursos financeiros, equipamentos, tecnologias e recursos de logística e distribuição. A microeconomia tradicional considera essas transações como trocas ocorridas, no mercado, entre agentes independentes. Essas transações envolvem partes que possuem informações sobre preços de mercado e oportunidades de troca.

Há situações em que, o mercado realmente funciona dessa forma. Os principais exemplos são as *commodities*. Em outros casos, não. Os agentes envolvidos têm mútua dependência, o valor das trocas não é facilmente mensurável, não é possível cobrir todos os aspectos da transação em contratos, informações sobre os aspectos envolvidos na negociação não são simetricamente disponíveis (incluindo dados sobre o produto, tecnologia, preços, demanda e outros). O processo de troca envolve mais tempo e esforço, o que pode ser demonstrado, entre outros elementos, pelos custos de transação.

Nesses casos mais complexos, as transações de mercado podem não ser as mais eficientes e menos custosas. Uma empresa pode decidir-se pelo estabelecimento de relações de longo prazo com fornecedores, canais de distribuição ou clientes, mediante contratos ou alianças estratégicas. Pode também optar por verticalizar suas operações, eliminando as formas de transação externas para adquirir bens, serviços, ou transacionar com o mercado.

Teoria dos contratos

Qualquer troca pode ser analisada sob a ótica dos contratos. A Teoria dos Contratos fornece elementos importantes para a compreensão das transações em geral. Na análise das alternativas de distribuição de produtos veterinários, nesta dissertação, serão considerados alguns dos elementos teóricos desenvolvidos por Coase (1937) e Williamson (1995).

O conceito fundamental foi desenvolvido por Coase em seu artigo “The Nature of the Firm” (1937), em que considera a firma como um conjunto de contratos. “As firmas podem superar os mercados no desempenho das mesmas funções. O limite da firma associa-se ao custo das transações internas *versus* externas”. Esse conjunto de contratos é, às vezes, mais eficiente (têm menor custo) que as operações normais de mercado, daí a razão de a firma existir e se desenvolver. Mas, afinal, o que são esses contratos? De que tipo são? Qual sua estrutura? Como medir sua eficiência? O que fazer quando são rompidos?

Williamson, em seu livro *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (1975) e dez anos após, no livro *The Economic Institutions of Capitalism* (1985), desenvolve as bases da Economia dos Custos de Transação (ECT), segundo a qual os contratos são a principal “moeda corrente”.

É importante distinguir duas visões sobre o assunto. Na visão dos juristas, os contratos são regidos por critérios de justiça. Esta se alia, e às vezes se confronta, com a outra, a visão dos economistas, a partir da qual os contratos são conduzidos por critérios de eficiência econômica.

Os contratos definem as condições de uma troca (Besanko, Dranove e Shanley, 2000). Podem assumir formas estandardizadas e simples como as impressas no verso de um bilhete de viagem aérea, ou envolver centenas de páginas, advogados e leis, como na área da construção civil. São elementos essenciais para a economia do direito privado, abordando pontos como a sacralização de promessas, direitos e deveres dos indivíduos e a eficiência econômica. Em geral, envolvem uma seqüência de eventos, tais como pedidos,

produção, entrega, pagamento, instalação, transferência de tecnologia e garantias pós-uso. São realizados para evitar que um agente envolvido tire vantagem sobre o outro, como por exemplo receber o produto e não efetuar o pagamento, ou entregar o produto e não fazê-lo funcionar como combinado. Contratos protegem os agentes envolvidos contra comportamentos oportunistas. Desta forma, permitem que as transações sejam realizadas de forma mais econômica, uma vez que o sistema institucional de justiça esteja apto a salvaguardar os contratos.

A racionalidade limitada¹² é um conceito importante na ECT. Trata da ineficácia humana para perceber a realidade com precisão. Refere-se à incapacidade dos indivíduos em processar informações, lidar com complexidades e agir de uma forma lógica e racional em todas as situações. Envolve as contingências imprevisíveis que não podem ser formalizadas nos contratos. Em função da racionalidade limitada, os contratos, na maior parte das vezes, são incompletos. Não prevêm todas as possíveis contingências, responsabilidades, ações e formas de assegurar seu cumprimento.

Outro conceito discutido pela ECT é o oportunismo. Williamson o define como “busca do auto-interesse com avidez”, o que inclui a mentira, o roubo, a trapaça e, mais comumente, formas mais sutis desses comportamentos, como o uso de informações incompletas ou distorcidas.

Mesmo se as partes forem capazes de prever as principais contingências e aspectos relacionados à troca, um contrato será incompleto quando as partes não possuírem igual acesso a todas as informações relevantes. Essa assimetria de informações pode ser utilizada de má-fé, ou mesmo inconscientemente, por um dos agentes, e interferir na transação. No primeiro caso, trata-se de oportunismo, no segundo, não. Este componente da

¹² Herbert Simon desenvolveu o conceito de racionalidade limitada: “(...) any rational decision may be viewed as a conclusion reached from certain premises...The behavior of a rational person can be controlled, therefore, if the value and factual premises upon which he bases his decisions are specified for him.” Simon (1944). Besanko *et al*, 2000, refere-se à racionalidade limitada como os limites da capacidade dos indivíduos em processar informações e lidar com complexidade, mesmo quando determinados a agir racionalmente.

*incompletude*¹³ dos contratos está bastante presente nas situações em que um dos agentes está mais próximo do mercado e, portanto, o conhece melhor que o outro (Neves, 1999).

A linguagem dos contratos pode ser incompleta no que se refere à medição do resultado da troca (Besanko, Dranove e Shanley, 2000). Com frequência, ela é ambígua e difícil de medir, além de estar exposta a infinitas situações imprevisíveis. Todas essas situações acarretam custos de negociação e possíveis ineficiências (custos de transação).

Uma alternativa para a *incompletude* dos contratos seria a existência de um conjunto de leis que previssem como lidar com as situações de oportunismo, racionalidade limitada, assimetria de informações e dificuldades de medição do desempenho. No entanto, as legislações contratuais e tribunais da justiça não têm sido substitutos perfeitos da *incompletude* dos contratos. São genéricas e abertas a diferentes interpretações. Esta ambigüidade pode ser fonte de altos custos envolvidos na obtenção de todas as informações para a realização de julgamentos, além de ser destruidora potencial de relacionamentos. Os tribunais, portanto, não são capazes de resolver a *incompletude* dos contratos. Caso contrário, não haveria necessidade de serem escritos, uma vez que tudo poderia ser resolvido *ex ante*, com base nas leis vigentes.

Outra alternativa são os mecanismos privados relacionados à confiança e à reputação. Associam-se a um custo de quebras contratuais em transações recursivas. Quanto mais operações se fazem, e considerando que sejam realizadas de acordo com o contratado, mais a reputação aumenta. Se houver conflitos em razão da quebra contratual, a reputação é reduzida e os custos das transações aumentam. Por outro lado, quando os agentes são desconhecidos, a reputação não ajuda a reduzir os custos da transação. A importância da frequência com que as transações são realizadas está associada a este conceito.

¹³ O substantivo *incompletude*, relacionado aos contratos incompletos, não consta nos dicionários pesquisados pelo autor; no entanto, como tem sido amplamente utilizado por pesquisadores envolvidos com a ECT, foi também incorporado a este texto.

Uma vez que as leis não podem cobrir todo o quadro de situações que envolvem trocas, e os contratos são, na maioria das vezes, incompletos, há sempre campo para conflitos e custos nas negociações. Uma transação ocorre quando um bem ou serviço é transferido de uma interface para outra. Se a interface for adequada, essa transferência ocorre facilmente. Williamson (1985) a compara com o atrito, na física. Se há boa lubrificação, há menos perda de energia na interface entre duas peças de uma máquina que se atritam. A contrapartida do atrito, na economia, são os custos de transação, incluindo-se, por exemplo, os custos de planejamento, negociação, adaptação e monitoramento.

Esses conceitos tiveram sua origem na década de 30, com Frank Knight (citado por Williamson, 1985) “(...) o principal problema em entender as ações humanas é entender como o homem pensa...e o sistema econômico precisa levar isto em consideração”, incluindo o comportamento humano nos estudos de economia. John Commons agrega que “a organização econômica não é meramente uma resposta a questões técnicas como economias de escala, de escopo ou outros aspectos físicos, mas refere-se a como as relações entre as partes se harmonizam e como resolvem conflitos” (*apud* Williamson, 1985).

Esse conjunto de interações é baseado em incentivos e sistemas para monitorar e fazer com que as transações ocorram. Os contratos são os principais instrumentos utilizados. Williamson considera que os mecanismos privados são os mais importantes na vida econômica real. Os processos de arbitragem privados seriam mais eficientes que os tribunais: “Você pode corrigir qualquer disputa se mantiver advogados e contadores fora delas...eles simplesmente não entendem as necessidades de dar-e-receber das empresas” (Macaulay, citado por Williamson, 1985). Essa posição se contrapõe à dos os economistas e juristas da área de *Law e Economics*, que preconizam a importância dos tribunais.

A ECT analisa a organização como um problema de contratos com custos de transação a eles associados, divididos em dois grupos: os custos *ex ante*, relacionados ao desenho do contrato, negociação, montagem das salvaguardas e acordos finais, e os custos *ex post*, ou aqueles associados ao não cumprimento de cláusulas, às correções desses desvios (negociações, tribunais), às estruturas de governança, e outros.

Especificidade de ativos

A natureza das transações e os custos a elas associados envolvem os conceitos de especificidade de ativos, rendas e quase rendas, ameaças de ruptura oportunista de contratos (*hold up*) e incerteza.

Um ativo específico é um investimento feito para dar suporte a uma determinada transação. São essenciais para a eficiência da transação e, em geral, não podem ser utilizados em outro tipo de transação sem que haja custos de perda de produtividade ou adaptação. Dessa forma, quando uma transação envolve ativos específicos, as partes não podem trocar facilmente de parceiros. Isso faz com que os agentes envolvidos estejam ligados mais fortemente do que em uma troca de mercado pura. As possibilidades de busca de alternativas para as transações pela via de mercado ficam restritas.

Há várias formas de especificidade de ativos. A locacional refere-se a investimentos realizados em áreas próximas, visando a reduzir custos de transporte, inventário, e a obter ganhos de eficiência em processos produtivos. A especificidade física engloba os investimentos em engenharia e tecnologia realizados de forma específica para uma transação em particular. Investimentos especificamente dedicados incluem os equipamentos e infra-estrutura física voltados para uma transação. A especificidade humana se refere a capacitações, conhecimentos, rotinas e informações desenvolvidas para dar suporte a uma transação específica. Este último grupo engloba os conhecimentos em *marketing* para a comercialização de um bem em particular, e suas respectivas transações com os canais de distribuição. Por fim, a especificidade temporal se relaciona ao tempo necessário para efetuar uma transação.

Os agentes envolvidos em uma transação esperam obter dela lucros, como o planejado. Para tanto, alocam ativos com diferentes graus de especificidade. Se a transação concretizar-se com sucesso, os agentes podem auferir, além da renda esperada, lucros extras advindos da alocação de ativos específicos, se comparados com as melhores alternativas de investimento disponíveis. Esses lucros extras são as quase rendas. Dessa forma, agentes investem em ativos específicos não só para que a transação se realize, mas

também porque se trata de bons investimentos se comparados a outras oportunidades de mercado.

Nos casos em que há necessidade de ativos específicos para que uma transação ocorra com maior eficiência, em que os agentes envolvidos alocam seus recursos e quase rendas são geradas, surge a possibilidade de que um dos parceiros decida explorar a situação, aventando a possibilidade de romper o contrato. Nesses casos, surgem custos de transação associados a renegociações, investimentos adicionais para aumento do poder de barganha, perda de confiança, inclusão de salvaguardas nos contratos existentes, limitação dos incentivos para realização de novos investimentos específicos ou até desmobilização dos ativos específicos realizados.

O conceito de incerteza relaciona-se à necessidade de adaptações nas transações, em consequência da racionalidade limitada e dos comportamentos oportunistas, e é diferente das incertezas ambientais, inerentes a qualquer atividade.

Transações e governança

Os conceitos da ECT levam em consideração estruturas de governança alinhadas a contratos recorrentes, ou seja, aqueles com maior frequência de transações. Elas visam a reduzir as incertezas relacionadas à racionalidade limitada e ao oportunismo, os riscos de ameaças de ruptura de contratos, a melhorar a eficiência de ativos específicos e a evitar a transferência de quase-rendas.

A importância de salvaguardas na redução de custos de transação é exemplificada por Williamson (1985). Se um bem ou serviço pode ser suprido por duas formas alternativas, uma básica, outra complexa e específica (dependente de ativos específicos), duas situações podem ocorrer. Se a opção for a forma básica, as operações, que não necessitam de ativos específicos, serão realizadas via mercado. Por outro lado, se necessitarem de ativos, então contratos mais complexos terão que ser produzidos e salvaguardas desenhadas. Se as salvaguardas não forem desenhadas, o preço do produto do contrato será mais alto, pois os custos de transação serão maiores para compensar eventuais

perdas decorrentes do oportunismo. Se forem desenhadas e cumpridas, então o preço será mais baixo, e mais competitivo. Daí a importância delas e de mecanismos de governança que possam reduzir os custos de transação e aumentar a competitividade.

O conjunto de elementos abordados pela ECT permite uma classificação dos contratos em três tipos (Zylbersztajn, 1995 e Williamson, 1985): contratos clássicos, neoclássicos e relacionais.

O contrato clássico é caracterizado por transações isoladas, sem efeito temporal, típico no conceito de mercado em competição perfeita, com período definido, sem relação com períodos anteriores, onde a identidade dos agentes é irrelevante e não há flexibilidade.

No contrato neoclássico há maior flexibilidade. Consideram-se lacunas (contratos incompletos), incertezas e arranjos de longo prazo. Parte-se do princípio de que é difícil prever tudo *ex ante* e há manifesto desejo de manutenção da relação. Logo, aceitam-se ajustes redistributivos face às mudanças, tendo o contrato original como referência para a negociação. Há terceiras partes envolvidas na solução de disputas (árbitros).

Por fim, os contratos relacionais têm maior duração e complexidade, são flexíveis, com processos contínuos de ajustes e possibilidades de renegociação. O contrato original não importa na base de renegociação. Troca-se o esforço de desenho do contrato pelo esforço de manter a negociação continuamente.

A figura 3.1 apresenta uma síntese das alternativas de contrato cruzando a frequência com que são realizados com a especificidade de ativos. Ela indica que as operações discretas com nível de especificidade de ativos baixos (não específicos) são governadas por contratos clássicos, em operações de mercado. Quando são realizadas compras ocasionais de, por exemplo, ativos *standard*, o contrato clássico também convém. Quando as compras são recorrentes e os ativos não são específicos, o contrato clássico permanece como opção.

Figura 3.1 - Transações e Governança

		Características dos investimentos		
		Não específicos	Mistos	Específicos
Frequência das transações	Ocasionais	Compra de equipamento <i>standard</i> Governança de mercado Contrato clássico	Compra de equipamento especial Governança trilateral Contrato neoclássico	Construção de uma planta Governança trilateral Contrato neoclássico
	Recorrentes	Compra de materiais <i>standard</i> Governança de mercado Contrato clássico	Compra de material especial Governança bilateral Contrato relacional	Compra contínua e sucessiva de materiais especiais Governança bilateral Contrato relacional ou integração vertical

Fonte: Williamson (1985).

Nos casos de operações com especificidades intermediárias ou idiossincráticas, mas realizadas uma única vez, os contratos neoclássicos são utilizados e terceiros (corte ou árbitros) participam da governança. Quando este investimento já tem alguma especificidade (customizado), um contrato neoclássico é escolhido, e novamente é necessária a governança trilateral. O mesmo vale para quando o ativo é muito específico (idiossincrático – uma fábrica completa, por exemplo). Nesses casos, no entanto, pode-se optar por governança unilateral (verticalização).

Por fim, quando as compras envolvem algum tipo de especificidade (por exemplo, um serviço agregado) os contratos devem ser relacionais e a governança bilateral. Nos casos em que as operações são recorrentes e os ativos idiossincráticos, faz-se um contrato relacional, com governança unificada.

Em síntese, as operações de troca comuns não necessitam de mecanismos especializados de governança. O mercado funciona com custos de transação menores. O contrato clássico se aplica a operações *standard*, não importando a frequência (vendas normais no mercado). No outro extremo, os contratos relacionais são aplicados em situações recorrentes e não-*standard*. Entre um e outro, os contratos neoclássicos são mais aplicáveis para operações ocasionais e não-padrões.

Os contratos clássicos são descritos como governança de mercado, os neoclássicos envolvem governança trilateral, e os relacionais, governança bilateral ou unificada. Esses conceitos são importantes nas decisões sobre que tipo de relacionamento as empresas têm com o mercado e seus parceiros na distribuição de seus produtos.

A governança de mercado é a mais utilizada em casos de transações não específicas. O mercado é especialmente eficaz nesses casos, uma vez que as partes precisam apenas consultar sua própria experiência para decidir se continuam ou não a comprar. Essas operações ocorrem em um ambiente legal claro, dedicado a garantir a transferência do direito de propriedade.

A governança trilateral é importante quando há grande interesse das partes em manter a vigência e o cumprimento do contrato (especificidade de ativos, por exemplo). Os mecanismos de mercado não são suficientes, e como não há como prever tudo o que pode ocorrer em uma operação tão vital, então terceiros têm de entrar para garantir que o contrato seja cumprido (arbitragem).

A governança bilateral aparece quando há operações recorrentes envolvendo ativos específicos. Nesses casos, a autonomia das partes é mantida ou é unificada (a transação é removida do mercado e organizada dentro da própria firma via integração vertical). Ambas as partes têm incentivos para manter o relacionamento, reconhecem que existe oportunismo, racionalidade limitada, e encontram formas para ajustes contínuos.

3.2 – Coordenação Vertical

Integração vertical

Os custos de transação podem ser alocados nos custos de produção, fazendo-os subir. Para evitar essas ineficiências, uma alternativa é a integração vertical, ou a transferência do processo de troca do ambiente externo para o interno, nas firmas. Esta opção pode proporcionar acesso a estruturas de governança mais poderosas, substituir transações muito recorrentes e reduzir comportamentos oportunistas (Besanko, Dranove e Shanley, 2000).

As estruturas de governança verticalizadas auferem maior capacidade de adaptação às transações face a mudanças ambientais e circunstanciais (incertezas ambientais). A diferença básica com o mercado está na transferência de poder e autoridade a funcionários, para regerem as transações interfunções ou entre unidades operativas distintas. Os funcionários recebem salários e benefícios para realizar esta atividade, em substituição a contratos. Os mecanismos de disputa são transferidos dos tribunais, ou de mecanismos privados, para a autoridade hierárquica superior, na estrutura organizacional da empresa. A gestão da transação tem maior flexibilidade e, presumivelmente, maior eficiência.

Coase (1937), indiretamente, aborda esta questão quando discute os limites de uma firma. Se a transferência de uma operação de mercado para os limites internos de uma firma resulta em ganhos de eficiência, então basta à firma crescer indefinidamente via integração vertical. Ela estaria reduzindo custos de transação, conforme Williamson (1985).

Ocorre que há uma correspondência entre a *incompletude* dos contratos e os processos internos de gestão. Racionalidade limitada, assimetria de informação e comportamentos oportunistas não são exclusivos de transações entre agentes independentes. Mecanismos internos para minimizar esses efeitos (a burocracia, por exemplo) podem adicionar custos às vezes mais altos que os de transação. O limite de crescimento das firmas estaria associado, entre outros fatores, ao equilíbrio entre os custos de gestão internos e os custos de transação.

A alegação de que a internalização de duas atividades antes realizadas por firmas independentes reduziria comportamentos oportunistas é ingênua. Não há razões para se crer que uma organização seja tão eficiente em promover bons comportamentos. Isso pode ocorrer dependendo da cultura organizacional, de mecanismos de compensação monetária aos funcionários ou de rotinas específicas de gestão, mas não há garantias de que sejam, sempre, mais eficientes que formas contratuais. Daí deriva a literatura sobre *agency*¹⁴.

Outra razão pela qual as empresas podem optar pela integração vertical refere-se à ocorrência de repetição intensa nas transações. Ela substituiria contratos de longo prazo, por exemplo. Os ativos específicos envolvidos estariam expostos a menor risco de ameaças de ruptura, e as quase-rendas seriam mais fortemente exploráveis. No entanto, os custos de agência poderiam substituir os de transação.

Besanko, Dranove e Shanley (2000) abordam dois tipos de eficiências associadas à decisão de fazer internamente *versus* comprar no mercado. A eficiência técnica é associada a processos de produção, enquanto a eficiência de agência está ligada ao processo de trocas na cadeia vertical. A primeira refere-se ao fluxo de tecnologias que garanta o menor custo de produção. A segunda, aos contratos que a firma necessita realizar ao longo da cadeia vertical. Williamson argumenta que a integração vertical ótima minimiza a soma dos custos técnicos e de agência. As partes envolvidas em trocas verticais se organizam de forma a minimizar os custos de produção e de transações. A princípio, o mercado é mais eficiente para reduzir custos de produção, pois até as firmas mais organizadas acabam por realizar custos de burocracia e gestão para produzir. A integração vertical é mais eficiente para reduzir os custos de transação.

Nas decisões sobre distribuição de produtos, uma opção aos contratos é a integração vertical. Trata-se da eliminação de transações contratuais ou de mercado por meio da internalização das atividades pela empresa (Perry, 1989). A explicação mais comumente

¹⁴ *Agency* é definido por Besanko *et al.*, (2000) como os custos associados a ações negligentes de empregados, adicionados aos custos associados aos controles administrativos para reduzir essas ações. A teoria de *agency* examina o uso de incentivos financeiros para motivar empregados.

utilizada tem fundamento tecnológico. A empresa, orientada para a produção, decide adicionar atividades a montante e a jusante em razão de especificações de engenharia. No caso analisado, no entanto, a explicação para decisões de integração vertical está associada a economias de custos de transação.

Grossman e Hart (1986) desenvolveram uma teoria diferente para comparar a integração vertical com o mercado. Referem-se à importância do direito de propriedade e controle sobre ativos. O proprietário de um ativo pode permitir a um parceiro o seu uso, mas manter os direitos de controle. Trata-se de um direito residual de controle. Este conceito é particularmente interessante para esta dissertação pois será utilizado na análise de transações de distribuição de produtos e, especialmente *bundling*. Esses autores buscaram o exemplo da PepsiCo e de suas engarrafadoras. Algumas, chamadas de independentes, possuem os ativos fixos para a operação de engarrafamento, detêm direitos de exclusividade territorial e, portanto, podem determinar como esses ativos são utilizados para suprir canais de distribuição. A PepsiCo não tem o direito de interferir no território de uma engarrafadora independente, inclusive nas ações de *marketing*. A opção da empresa, para ter maior poder de interferência no mercado, seria comprar ou montar sua própria engarrafadora e ceder os direitos de operação para um terceiro, via contrato.

No caso descrito por Grossman e Hart (1986), se o contrato entre a PepsiCo e a engarrafadora que tem o direito de usar seus ativos fosse completo, não importaria quem possui os ativos. O contrato teria cláusulas para todas as situações possíveis. Como os contratos não são, em geral, completos, os autores analisam qual seria a melhor distribuição da propriedade dos ativos para manter o interesse das partes em continuar colaborando. Existiriam três situações possíveis.

As partes poderiam manter operações independentes, cada uma detendo a propriedade e o controle de seus ativos. Seria uma situação de não-integração. Outra possibilidade seria uma das empresas deter os ativos usados pela outra para, por exemplo, engarrafar e distribuir seus produtos. A operação seria uma integração vertical a jusante. Por fim, uma empresa poderia usufruir de ativos de propriedade da firma para a qual vende

seus produtos. A operação seria uma integração vertical a montante (comum na indústria automobilística).

Esta forma de analisar a integração vertical associa sua ocorrência à geração de valor na cadeia vertical, para quem realizou os investimentos. Quando os ativos de duas unidades têm importância comparável, a não-integração seria a melhor opção. O conceito assume caráter particularmente interessante para os casos de ativos específicos relacionados a recursos humanos, que não podem ser facilmente alocáveis em terceiros, como máquinas, equipamentos e tecnologias. Nos casos em que uma transação necessite de ativos específicos humanos para se realizar (por exemplo, produtos tecnologicamente complexos ou inovadores), a integração vertical pode ser a alternativa mais eficiente.

Blois (1996) relata que os benefícios da integração vertical estão ligados à redução de despesas com *marketing*, estabilidade das operações, garantias de suprimento de materiais e serviços, melhor controle sobre a distribuição de produtos, maior controle de qualidade, maior agilidade nas decisões de produção e distribuição, melhor controle de estoque, e margens adicionais ou maiores possibilidades de redução de preços.

Por outro lado, as desvantagens devem ser equilibradas. O mesmo autor elenca, como principais pontos negativos, as disparidades entre a capacidade produtiva e os vários estágios da produção, pressões governamentais contra monopólios, falta de especialização, maior inflexibilidade das operações, aumento da estrutura organizacional e gerencial e falta de pressão competitiva nos custos de produtos intermediários.

Williamson (1985) considera efetivamente que o principal fator determinante da integração vertical está relacionado à especificidade dos ativos. A tecnologia não é determinante se formas alternativas para contratação, a custos de transação competitivos, estiverem disponíveis. Por outro lado, se houver necessidade de especificidades (locações, físicas, humanas, ou de ativos dedicados), então a integração pode ser justificada. *Grosso modo*, se o que a empresa necessitar estiver disponível no mercado de forma ampla, poderá ser adquirido ou contratado. Se for específico para o negócio, então poderá ser internalizado.

A questão estratégica passa a ser saber quais são os limites de eficiência para a organização. Até onde ela deve ir (para frente e para trás) com a internalização de suas atividades. No caso em análise, as decisões sobre a integração da distribuição são muito relevantes. Ela pode ter pelo menos três formas: nenhuma integração, quando a empresa estabelece transações com distribuidores, atacadistas e varejistas; integração da atividade de distribuição do atacado, mas não do varejo; e distribuição inclusive no varejo (Williamson, 1985).

O envolvimento da empresa com a atividade de distribuição em atacado se traduz nas atividades de pré-venda, controles de estoques e posse de estruturas de armazenagem. Em geral, é uma opção para casos em que os produtos requerem manipulação especial, como refrigeração, por exemplo. A entrada na atividade de varejo está associada à necessidade de grande proximidade com o consumidor final, quando se trata de produtos não duráveis altamente especializados, produtos que requerem serviços contínuos (informação, técnicos e outros), e casos em que projetos especiais ou tecnologias complexas sejam necessárias.

Sistemas de distribuição

Os canais de distribuição são definidos por Stern *et al*, (1996), como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para consumo ou uso. Agem suprindo esses bens e serviços no local, quantidade, qualidade e preço. Além disso, são estimuladores da demanda, realizando atividades promocionais. Em suma, agregam valor à cadeia vertical de negócios.

A principal atividade dos canais de distribuição é a entrega de produtos e serviços aos clientes (Stern *et al*, 1996). Em geral, empresas produtoras de bens e serviços são capazes de gerar a utilidade estrutural de seus produtos e serviços. Organizam-se para que seus produtos possam ser conhecidos, analisados e demandados, mas a entrega física em larga escala desses bens ou serviços exige diferentes tipos de esforços, relacionados ao tempo adequado, estoques físicos intermediários e local de entrega. A existência dos canais

de distribuição tem fundamentação econômica em quatro aspectos: associa-se ao aumento de eficiência do processo de troca, auxilia na oferta de um maior sortimento, contribui para a rotinização de transações e facilita o processo de procura de produtos pelos clientes.

Sistemas de troca descentralizados são menos eficientes que redes centralizadas em intermediários, segundo Stern *et al* (1996). Esse conceito relaciona-se à quantidade de contratos que um produtor terá que fazer para que seu produto chegue ao usuário final. No entanto, o autor ressalta que a definição de estratégias de distribuição deve levar em conta os custos diretos e indiretos de comunicação, a eficiência das instituições envolvidas na transação e a qualidade dos contatos entre os vários agentes envolvidos.

O papel dos canais de distribuição no aumento do sortimento de produtos pode promover a melhoria da eficiência da transação porquanto em que o cliente, em geral, demanda uma variedade de produtos e serviços. Normalmente, um produtor oferece grande quantidade de um número limitado de bens, enquanto o consumidor deseja uma quantidade limitada de uma grande variedade de produtos. Esse aspecto é relevante ao se analisar *bundling*. O processo de sortimento pode ser dividido em quatro grupos.

A empresa pode dedicar-se a separar e organizar a oferta de produtos heterogêneos em estoques homogêneos. Esse tipo de operação é muito comum na agricultura onde agentes de distribuição exercem um papel na tipificação e classificação de produtos.

Os agentes podem também especializar-se em acumular estoques de diferentes fornecedores em lotes homogêneos maiores, para posterior distribuição ao varejo. Outro tipo de ação consiste em quebrar grandes estoques homogêneos em lotes menores, de acordo com a dispersão geográfica, por exemplo. Trata-se da fase inicial do processo de fracionamento. Por fim, canais de distribuição agem também na construção de lotes heterogêneos, com grande variedade, voltados para grupos específicos de clientes, interessados na aquisição de cestas de produtos diferentes.

O papel dos agentes de distribuição na facilitação do processo de aquisição de produtos pelos clientes associa-se à redução da assimetria de informação entre produtores e

consumidores. Os primeiros não podem estar absolutamente certos do que seus clientes desejam e estes, por sua vez, não estão seguros de que encontrarão o que procuram. Os canais facilitam esse processo uma vez em que se especializam em linhas de produtos (por exemplo, farmácias, lojas de alimentos, ferramentas e outros) ou voltam-se para conveniência (por exemplo, vendas de produtos diversos de balcão em lojas multi variedade, tais como supermercados e postos de gasolina).

Em adição ao processo de oferta física dos produtos e serviços, canais de distribuição têm relevante papel nas demais funções de *marketing*. Auxiliam na a geração da demanda¹⁵, na venda, na prestação de serviços pós-venda, e nos aspectos financeiros (crédito a clientes, por exemplo). Os fluxos de atividades envolvem posse de bens (estoques), distribuição física, promoção, negociação, gestão de pedidos, financiamento, assumir riscos (de estoques e creditícios), recepção de pagamento e atividades de cobrança. Dependendo do caso, essas atividades podem-se realizar em mais de um nível. Em geral, pelo menos dois ocorrem com frequência, visto que em que atacadistas vendem para varejistas. A duplicação ou redundância das mesmas funções por agentes distintos pode causar aumento dos custos de distribuição. Às vezes, este fato justifica-se para que produtos e serviços atinjam os consumidores na quantidade, tempo e local adequados. Se não justificadas, as redundâncias comprometem a eficiência do processo de distribuição. Grande parte da racionalização (reengenharia) ocorrida na década de 90 voltou-se para a eliminação de duplicidades nas arquiteturas organizacionais de distribuição e nas cadeias de valor (Stern, 1996).

O aumento de eficiência nos fluxos de atividades de distribuição pode associar-se à especialização de funções, equacionando melhor as redundâncias. Stern (1996) considera que a chave para uma melhor coordenação dos fluxos é a troca é o compartilhamento de informação entre os agentes envolvidos na distribuição. A especialização de funções está relacionada à gestão da informação. Nas décadas de 80 e 90, observou-se forte dinamismo na evolução dos sistemas de distribuição. Na década de 60, o produtor contava com uma

¹⁵ Vide nota de rodapé sobre o termo *geração de demanda* no capítulo 1 - Introdução. O autor refere-se aqui ao papel do canal de distribuição como estimulador do desejo e da decisão de compra de um determinado produto pelos clientes-alvo das empresas que representa. Neves (1999) inclui a "criação de demanda", através da promoção, como uma das principais funções dos canais de distribuição.

rede de distribuição voltada para facilitar a chegada do produto aos clientes. Na década de 70, observou-se uma segmentação maior entre vendas diretas e redes de distribuição. Um grupo de clientes com características específicas era atingido diretamente, enquanto outro, indiretamente, via distribuidores. Ao final da década de 80, reforçou-se o papel da promoção, com a emergência de agentes especializados em *marketing* direto (por exemplo, *telemarketing*). Nos anos 90, os canais passaram a ser extremamente segmentados, envolvendo vendas diretas, redes de distribuidores tradicionais, *marketing* direto, agentes de promoção, *brokers*, vendas eletrônicas, licenciamentos, marcas próprias, e diversos acordos de distribuição específicos para produtos e regiões.

Bucklin (1972, *apud* Stern *et al*, 1996) argumenta que, para permanecerem ativos, os canais de distribuição precisam executar suas funções para reduzir o tempo de procura de produtos pelos clientes, reduzir custos de estoque, reduzir outros custos (tais como frete e financeiros) e prover os consumidores com serviços diferenciados. O autor considera quatro tipos de serviços: a conveniência espacial (ou descentralização mercadológica), o tamanho do lote, o tempo de entrega e a variedade de produtos oferecida. A qualidade do serviço prestado é medida pelo desempenho de cada uma das funções do fluxo de atividades. Quanto mais exigente for o cliente, no que se refere à quantidade e qualidade dos serviços, mais razão há para inclusão de agentes de distribuição no sistema.

As variáveis competitivas dos canais de distribuição, segundo Stern (1996) estão listadas na tabela 3.1.

Tabela 3.1 Variáveis Estratégicas Competitivas para Canais de Distribuição

Mix de Variáveis	Dimensões
Infra-estrutura física	<ul style="list-style-type: none">- Localização- Horário de atendimento- <i>Layout</i>- Visibilidade, diferenciação- Tamanho
Sortimento	<ul style="list-style-type: none">- Variedade- Classificação, organização- Marcas próprias X de fornecedores- Apresentação, <i>merchandizing</i>- Moda, diferenciação- Margens
Precificação	<ul style="list-style-type: none">- Níveis de preço- Posicionamento de preço (liderança)- Custo de serviços agregados- Política de ajustes de preços
Promoção	<ul style="list-style-type: none">- Institucional- Produto- <i>Target</i>, segmentação- Prêmios, programas de fidelização- Comunicação (frequência, etc.)- Eventos especiais
Serviços	<ul style="list-style-type: none">- Crédito- Entrega- Devoluções- Informação e instrução- Serviços diferenciados
Organização e RH	<ul style="list-style-type: none">- Grau de centralização- Treinamento e desenvolvimento- Avaliação de desempenho- Carreira

Fonte: Adaptado de Stern (1996)

Neves (1999) realizou pesquisa sobre definições de canais de distribuição, alargando o conceito para as redes pelas quais um produto flui do ponto de manufatura ao ponto de uso (Corey *et al*, 1989, *apud* Neves, 1999). Os canais de distribuição evoluem, ajustando-se às mudanças macroambientais como resposta à necessidade de eficiência nos processos de troca.

As funções básicas dos canais de distribuição incluem a posse física do produto, direito de propriedade sobre o produto, realização de atividades promocionais, de comunicação, negociações com fornecedores, outros intermediários eventuais e clientes finais, financiamentos, coleta e distribuição de informações, realização de pedidos e pagamentos aos fornecedores, atividades técnicas diversas como treinamento de usuários, e outras ações que permitam que produtos cheguem às mãos dos clientes. Os canais também assumem os riscos inerentes a essas operações.

Neves (1999) menciona que, de maneira geral, os autores consideram que quanto maior for o grau de serviços exigido pelo produto, maior o número de intermediários. Stern *et al* (1996) afirma que a estrutura de distribuição é função de economias de escala para as diversas atividades de *marketing* e de serviços demandados pelo consumidor. A estrutura ótima minimiza os custos totais do sistema, exigindo esforço de coordenação e cooperação entre os agentes envolvidos.

Sistemas de distribuição consistem em uma rede de diferentes firmas que podem ser divididas em três grupos: os canais primários, os agentes intermediários não envolvidos com propriedade e os agentes facilitadores (Müller-Hagedorn, 1995). Os canais primários englobam atacadistas e varejistas. Os agentes intermediários, em geral, são comissionados por sua ação na transação produtor-cliente (vendedores autônomos, brokers, e outros). Os agentes facilitadores são organizações voltadas para a prestação de serviços de apoio ao fluxo das transações, tais como transportadoras, armazéns, instituições financeiras, de seguro ou de publicidade.

Müller-Hagedorn (1995) ressalta que os sistemas de distribuição são caracterizados não apenas pelo tipo de unidades econômicas que estão interagindo, mas também pelo tipo de relacionamento entre eles. Pode-se dizer que há um contínuo conjunto de opções, que vai do produtor que vende direto a seus clientes até o comerciante autônomo, passando por vários tipos de distribuidores especializados. Algumas formas distintas de integração vertical são observadas nos diferentes sistemas de distribuição: cooperativas de compradores, atacadistas que controlam varejos, *franchising*, redes de lojas de marcas, entre outros.

A questão que se apresenta é: o que determina a escolha por um ou outro sistema dentro desse contínuo panorama de opções? Williamson (1985) indica que a decisão de integração está associada a economias de custos de transação. No entanto, definir (e medir) quais são os custos de transação continua uma questão aberta. Müller-Hagedorn (1995) coloca duas alternativas: a) se um canal de distribuição não participa dos custos de produção, então 100% dos custos de distribuição a ele associados podem ser considerados custos de transação - nesse caso, a decisão fundamentar-se-á na escolha da opção que cause menor custo; b) em uma visão mais estreita, os custos de transação podem ser reduzidos às atividades de desenho, conclusão e monitoramento dos contratos. Neves (1999) aprofundou-se na análise dos custos de transação envolvendo canais de distribuição, relatando cerca de 40 estudos voltados para esse tema.

Por outro lado, uma questão-chave é a escolha do sistema que melhor se adapta a mercados e clientes específicos. Daí a importância da segmentação na definição das estratégias empresariais. Poder-se-ia dizer que escolhas estratégicas inadequadas implicam maiores custos de transação e conseqüentemente, menor eficácia no processo de venda.

Neves (1999) afirma que os relacionamentos entre os agentes envolvidos na distribuição tendem a ser de longo prazo. Envolvem confiança e investimentos específicos, com barreiras à saída relacionadas à realocação desses ativos. Farina, Azevedo e Saes (1997) ressaltam a importância da frequência nas transações, associando-a a custos para coleta de informações sobre os agentes envolvidos e à complexidade de contratos que evitam comportamentos oportunistas. Transações mais frequentes estimulam os agentes a desenvolver reputação.

A questão da informação assume papel muito relevante na definição de estratégias de distribuição. Por estarem mais próximos dos consumidores finais, os agentes de distribuição podem deter informações de forma privilegiada, causando assimetria informacional na transação. Akerlof (1970) aborda o tema da assimetria de informação entre o vendedor e o comprador, destacando que, por conhecer melhor o produto, o vendedor poderia ter vantagens. Por exemplo, poderia vender um produto de qualidade

inferior aos do mercado porque o comprador não consegue discernir entre qualidade e desempenho de diferentes produtos. Clientes menos sofisticados, com graus de tecnificação menores, seriam mais facilmente abordados por vendedores que agissem oportunisticamente.

As formas de governança das transações, desenhadas por Williamson (1985) e descritas no item anterior, refletem opções contratuais para a estruturação de canais de distribuição. A escolha das alternativas depende do tipo de produto e da frequência das transações. Visam, de certa forma, a controlar sua eficácia. Neves (1999) agrega às formas de governança, mecanismos de incentivos para aumento da eficácia do processo de distribuição.

Outros pontos elencados por Müller-Hagedorn (1995) serão abordados nesta análise: a relação entre a quantidade demandada pelo canal de distribuição e os custos das mercadorias transacionadas; os custos de coordenação das cooperações e transações intracanal; as preferências de demandas e homogeneidade dos mercados; a incerteza na previsão de demandas; a elasticidade da demanda com respeito a gastos em publicidade; a assimetria das capacidades gerenciais entre produtores e distribuidores; as vantagens monopolísticas de distribuidores especializados; e, finalmente, a competência no uso de informações de mercado.

Anderson e Narus (1999) expandiram o conceito de canal de distribuição desenvolvido por Stern et al (1996) para “uma rede ou sistema de competências¹⁶ embutidas em uma empresa expandida”. Esses agentes utilizam seletiva e sinergicamente capacidades para atingir demandas e preferências de consumidores. Trabalhando em conjunto, produtores, atacadistas e varejistas criam e dividem valores que não poderiam ser atingidos de forma isolada. Dessa forma, a gestão de canais de distribuição é o processo de organização de uma série de arranjos de marketing e distribuição que preenchem requerimentos e preferências específicas de segmentos-alvo, criando ativos de mercado para os participantes do sistema.

Canais devem, portanto, construir uma força de vendas treinada na venda do valor dos produtos com que trabalham, utilizar ferramentas que demonstrem esse valor ao mercado e implementar sistemas de compensação que remunerem os esforços de criação de valor e divisão dos benefícios entre os agentes envolvidos (Anderson e Narus, 1999).

A fundamentação teórica de Anderson e Narus assenta-se no conceito de valor da atividade de *marketing*. Trata-se do valor monetário dos benefícios econômicos, técnicos, de serviços agregados e seus desdobramentos sociais, que uma firma ou consumidor recebe em troca do preço que paga por uma oferta de mercado. Os autores adicionam ao preço pago pelo cliente todos os demais custos inerentes à aquisição, uso e pós-uso dos produtos ou serviços trocados, ou seja, o valor refere-se ao benefício líquido da aquisição e uso de um bem ou serviço. Esse conceito aplica-se especialmente a mercados de produtos industriais, com foco predominante na funcionalidade e desempenho e não a bens de consumo, com foco predominante no gosto e na estética.

A essência desse conceito pode ser observada na equação $\{(valor\ do\ produto\ A - preço\ do\ produto\ A) > (valor\ do\ produto\ B - preço\ do\ produto\ B)\}$. A preferência do cliente se consumará no produto A desde que ele possa perceber, o mais amplamente possível, o valor recebido. Não é possível definir concretamente o valor de um produto. Trata-se de uma construção com distintos elementos. Um fornecedor poderá superestimar o valor de um produto ou serviço para um dado segmento de mercado, enquanto um cliente poderá subestimar o valor do bem que lhe é oferecido. Daí a importância da sintonia de percepção dos benefícios econômicos e técnicos dos serviços e contribuições sociais de um produto.

O valor muda segundo o custo e desempenho do produto para o cliente. Em última instância, cada cliente tem sua própria expectativa de valor, segundo suas idiossincrasias técnicas, sociais e econômicas. Alguns exemplos de fatores que afetam a percepção de valor são o tempo de entrega, variações nos prazos contratados, condições físicas dos produtos entregues, procedimentos de pedidos e faturamento, procedimentos de crédito e cobrança, suporte pós-venda, documentação e instruções de uso dos produtos, desempenho, adequação e funcionamento, duração e ciclo de vida do produto ou serviço adquirido,

¹⁶ O conceito de competências será discutido com maior profundidade no item 2.3 deste capítulo.

necessidade e facilidade de manutenção, e outros. A equação de valor aplica-se também na decisão de fazer ou comprar. O valor de um bem ofertado ao mercado deve exceder o da opção de fazer. A diferença entre valor e preço, em mercados industriais, é o incentivo do cliente à compra (Anderson e Narus, 1999).

Nessa perspectiva, as estratégias de distribuição deveriam levar em consideração o conjunto de competências voltadas para explicitar a equação de valor de um bem ou serviço. Este conjunto de competências pode ser atingido mediante a associação de diversos agentes, cada qual com sua especificidade. Retomando a abordagem da eficiência como redução de duplicidades e gestão do fluxo de informação entre os agentes, apresentada por Stern *et al* (1996), a gestão de canais de distribuição consiste na identificação de competências essenciais para que o produto atinja o consumidor, na escolha da arquitetura organizacional mais eficaz (menor número de duplicidades), tendo como ponto crítico a equação de valor percebida pelo cliente. A melhor arquitetura seria a que impusesse menores custos no fluxo de atividades de distribuição e oferecesse o maior conjunto de fatores adicionadores de valor (e que sejam percebidos pelos clientes).

Anderson e Narus (1999) propõem uma investigação criteriosa sobre os requerimentos e preferências de clientes (industriais), e a busca de respostas para as seguintes questões: que serviços o cliente quer? Quanto ele acha que esses serviços valem? As respostas a essas questões constituiriam o conjunto de serviços críticos para o negócio e poderiam determinar o valor da contribuição dos canais de distribuição. Os principais valores podem ser divididos em três grupos: em primeiro lugar, os canais atuam como facilitadores de transações; em segundo, provêm o acesso de produtos e serviços a clientes (o que inclui todas as atividades de logística). Por fim, e talvez o mais importante para produtos industriais, os canais atuam na oferta de conhecimento e de serviços adicionadores de valor. Em alguns casos, promovem adaptações de produtos, adequando-os a segmentos específicos de clientes. Podem, por exemplo, envolver-se em montagens diferenciadas, provisão de serviços técnicos ou consultorias, ou em várias atividades pós-vendas, como manutenção, suprimento de componentes de uso contínuo, gestão de estoques de produtos dos clientes, e outros. Os autores ressaltam que esses serviços adicionadores de valor têm-

se tornado as mais lucrativas contribuições aos negócios dos canais. Esses serviços serão objeto de análise mais aprofundada no item *bundling*, deste capítulo.

Segundo Zylbersztajn (1995), a ECT pode ser útil na análise de sistemas de distribuição por caracterizar a transação entre os agentes como o foco analítico fundamental. Ela permite a descrição dos tipos de arranjos contratuais, organizacionais e comportamentais entre as partes envolvidas na produção e comercialização de bens e serviços. Farina (1996) agrega a importância do ambiente institucional como definidor das regras (não só leis e normas, mas também aspectos como cultura e tradição) nas transações. O ambiente organizacional, suas ações coletivas e entidades de classe também interferem no processo. Os autores destacam a importância da análise comparada, ou seja, o conceito de que não existe “a” forma mais eficiente, mas sim várias alternativas estratégicas e estruturais.

No item *Sistemas Agroindustriais*, as figuras 3.4 e 3.5 abordam, com mais detalhes, os elementos citados para o sistema agroindustrial. O autor desta dissertação lembra aqui que a análise das alternativas de distribuição neste documento, será realizada dentro desse arcabouço teórico. O foco serão as transações entre a indústria veterinária e os canais de distribuição, considerando-se o ambiente institucional e organizacional dos sistemas agroindustriais analisados, não para identificar a estratégia mais eficiente para cada caso, mas sim as diferentes opções observadas no mercado brasileiro de insumos veterinários.

Por se tratar de produto com alto componente tecnológico, o papel dos agentes de distribuição na realização de atividades complementares às funções normais elencadas neste item pode estender-se a pacotes de serviços realizados em conjunto, ou não, com a indústria.

Bundling

O fenômeno do *bundling*, ou seja, quando dois ou mais produtos são vendidos em conjunto, é tratado pela literatura econômica como relacionado a práticas voltadas para o aumento de poder do mercado (Stigler, 1968; Adams e Yellen, 1976; Schmalensee, 1982;

Salinger, 1995, *apud* Spiller e Zelner, 1997). No entanto, Spiller e Zelner (1997) ressaltam que essas práticas ocorrem em algumas situações, mas que a literatura falha ao abordar o papel do *bundling* em situações voltadas para o aumento da competitividade das organizações envolvidas, pois trata do tema em ambientes considerados estáveis, em firmas com competências homogêneas e custos de transação nulos.

O conceito de *bundling* discutido por Spiller e Zelner (1997) define que o ambiente é dinâmico, assim como as competências das firmas, e que os custos de transação são positivos. O ímpeto inicial para a realização de *bundling* é oriundo de choques tecnológicos ou regulatórios, criadores de oportunidades temporárias para geração de renda. Esses choques criam novas complementaridades funcionais em produtos, resultando numa situação em que um produto tem seu desempenho melhorado se associado a outro (ou a um serviço), gerando um demanda adicional¹⁷ para cada produto. As empresas precisam tomar decisões estratégicas e funcionais sobre como melhor explorar essa demanda adicional. Essas decisões englobam as transações voltadas para explorar essa demanda e as decisões referentes às estruturas organizacionais para governar essas transações. As condições para essas decisões relacionam-se à complexidade tecnológica dos produtos, à sofisticação dos clientes, às competências dinâmicas tecnológicas que a firma possui frente àquelas requeridas para produzir o *bundling*, à quantidade de firmas que possuem essas competências e ao dinamismo tecnológico e regulamentatório do ambiente em que atuam. Sob condições de mudanças ambientais rápidas, há maior incentivo para se explorar as demandas adicionais advindas de complementariedades geradas por colaborações interfirmas. Para sustentar essas colaborações, a governança de mercado é, em geral, mais custosa que a hierárquica. Logo, formas hierárquicas representam oportunidades para melhorar a eficiência econômica desses processos.

Os autores descrevem que a demanda por *bundling* ocorre em situações nas quais contratos são necessários (ou são desejados) para sustentar transações de suporte, tais como aquelas relacionadas a cobranças, *marketing*, apoio a clientes e serviços pós-venda. Essas transações são diferentes daquelas associadas ao *core business* da organização, criam custos (de transação) e devem ser submetidas a tipos específicos de contratos. Esse conceito tem

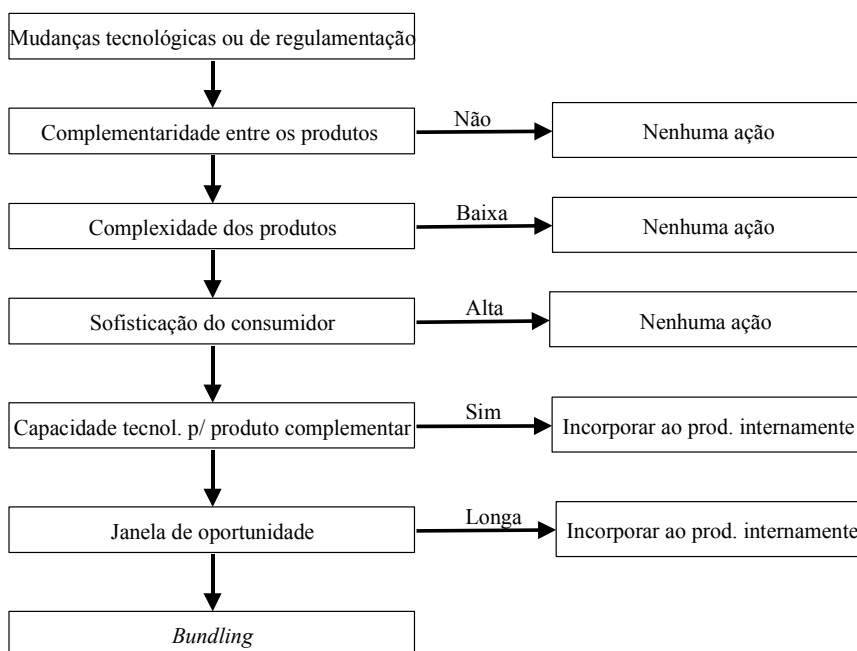
inter-relação e complementaridade com as definições dos canais de distribuição apresentadas no item anterior, não sendo objetivo do autor buscar a diferenciação exata entre eles.

O desenvolvimento tecnológico pode criar complementaridade entre produtos. Isso ocorre, por exemplo, quando o novo produto inventado é destinado a aplicar-se diretamente a outro já existente. O caso da secretária eletrônica e o telefone é explorado por Spiller e Zelner (1997). A aplicação pode ser também indireta, como o uso do CD-ROM: inicialmente destinado à música, hoje é também usado para armazenamento de informações e *softwares* em computadores pessoais. A complementaridade criada pelo CD-ROM ampliou a demanda por computadores e *disk-players*. Um novo produto, como o *modem*, pode ampliar a demanda por dois outros previamente existentes, como o computador pessoal e os cabos de televisão.

A figura 3.2 indica as situações em que o *bundling* pode ser aplicado. A questão básica é a complementaridade entre dois produtos (ou entre produto e um serviço). Se ela não existir, não há por que fazer *bundling*. Outro ponto de partida refere-se à complexidade dos produtos a serem associados. Se o pacote for muito simples e fácil de ser montado, então não há por que fazer o *bundling* uma vez que o próprio cliente pode fazê-lo. Isso ocorre desde que o custo de tempo para tanto não seja muito elevado ou o pacote permita evitar investimentos em ativos específicos. Por outro lado, se a complexidade for grande e o consumidor muito sofisticado, ele mesmo faz o *bundling* pois está capacitado para tanto.

¹⁷ Spiller e Zelner (1997) consideram que esta demanda "criada" não existiria na ausência do *bundling*.

Figura 3.2 -Modelo Dinâmico para Estratégias de *Bundling*



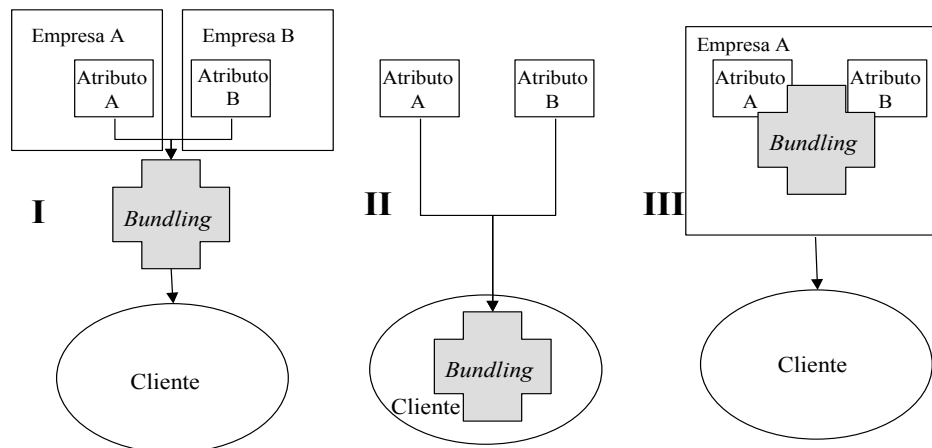
Fonte: Spiller & Zelner (1997).

Se a empresa possuir capacidade tecnológica para fazer o produto (e/ou serviço) complementar, então ela não necessita fazer o *bundling* e opta por fazer o produto todo, inclusive os atributos do produto complementar. No caso de serviço, isso é muito comum. Ela não precisa necessariamente de um parceiro para fazer o serviço e internaliza o *bundling*.

O *bundling* passa a fazer sentido quando surge uma janela de oportunidade (onde condições tecnológicas se juntam a demandas não atendidas de mercado), ou seja, quando duas alternativas tecnológicas aparecem, cada uma dominada por um agente, e, se colocadas juntas atingem uma demanda específica de clientes, aumentando o poder das duas empresas sobre o mercado. Nesse caso, um tipo de contrato não mercadológico seria estabelecido entre as duas empresas.

Em uma situação na qual os produtos sejam sofisticados tecnologicamente, a opção de oferecimento de *bundling* pode fazer grande diferença competitiva. A figura 3.3 indica esquematicamente uma forma de tipificar esse tipo de operação. No primeiro caso, a empresa A oferece um produto, a B outro. O *bundling* é realizado fora do ambiente das duas firmas. Por exemplo, uma indústria veterinária (empresa A) realiza um contrato com um distribuidor (empresa B) para, por exemplo, vender uma vacina aplicada, associada a resultados de testes de diagnóstico. No segundo caso, o cliente tem tecnificação suficiente para realizar o *bundling* sem a necessidade de contar com terceiros para fazê-lo. Voltando para o exemplo mencionado, ele adquire a vacina, faz o controle imunológico de seu plantel e a aplica. No terceiro caso, a indústria realiza o *bundling* internamente.

Figura 3.3 - *Bundling* na Indústria de Produtos Veterinários



Atributo A = Vacina Atributo B = Diagnóstico

I- Duas empresas se associam para fazer o *bundling*, por exemplo, distribuidor e indústria

II - O cliente é tão tecnificado que faz o *bundling* sozinho

III - O cliente é tão importante que a indústria oferece o *bundling* completo

Fonte: O autor.

Do ponto de vista estratégico, é importante saber em que caso fazer uso das diferentes opções. Por exemplo, se o cliente for uma grande empresa de alimentos (tipo

“integração”), não faz sentido oferecer esse tipo de *bundling*, pois seu grau de sofisticação tecnológica é tão elevado que ela realiza a fusão dos atributos dos produtos (vacina, mais diagnóstico, mais aplicação) melhor que a indústria veterinária e os canais de distribuição (caso II). Se, por outro lado, tratar-se de um pequeno produtor independente, o *bundling* é realizado com apoio do distribuidor, que o conhece mais profundamente e provavelmente terá vantagens logísticas para participar do processo (caso I). Por fim, se o cliente for um grande produtor independente, relativamente tecnificado, pode ser vantajoso que a indústria ofereça o *bundling* independentemente da participação do distribuidor.

A capacitação técnica do canal de distribuição para a realização do *bundling* é um elemento adicional a ser considerado na transação entre ele e a indústria veterinária. Agentes menos oportunistas e mais interessados em investir em ativos (humanos e equipamentos) que lhe permitam garantir a eficácia no uso da tecnologia, deveriam ser os escolhidos como parceiros da indústria nesses casos. Sua reputação deve ser boa também, uma vez que parte da atividade normalmente realizada pelo cliente será transferida para ele.

Um dos aspectos críticos do *bundling* refere-se à compatibilidade entre os produtos. Não se trata de duas alternativas (compatível ou não), mas de lidar com um conjunto de possibilidades. A sofisticação do cliente pode ser um elemento-chave para o desenho correto do *bundling* no que tange à compatibilidade. Clientes com baixa sofisticação terão maiores dificuldades em absorver produtos com complementaridades incompletas. Podem ter problemas associados à compatibilidade dos produtos e não necessariamente à qualidade de cada um deles em particular. Há que se garantir que o conjunto dos benefícios adquiridos funcionarão. No caso de duas organizações oferecerem um *bundling*, qual delas deverá ser responsabilizada por um eventual erro ou fracasso? Uma das formas de minimizar esse problema é a integração parcial ou total das firmas envolvidas com o *bundling*. Contratos específicos para *bundling* podem ser organizados entre produtores e agentes de distribuição que ofereçam produtos e serviços associados.

Spiller e Zelner (1997) referem-se ao aumento de oportunidades para *bundling* em situações onde as condições ambientais mudam muito rapidamente. Nesses casos, as empresas acabam por ter que focalizar as suas principais competências e dependem de

outras para maximizar a aplicação de seus produtos através do bundling. Nessas situações, a complexidade dos produtos, em geral, é maior que a sofisticação dos clientes, justificando o bundling. O interessante também é que nessas situações não é fácil utilizar o mercado para aquisição dos produtos complementares, pois estes têm valor muito alto e os direitos de propriedade intelectual são altos (ou há muitos segredos industriais). Assim, as empresas preferem bundling por meio de joint ventures, ou outras formas de integração de negócios.

A demanda por bundling, por si só, não determina que sua realização é a melhor estratégia para as empresas envolvidas. É preciso levar em consideração as competências dinâmicas¹⁸ envolvidas, combinando as rotinas organizacionais tecnológicas e o conhecimento acumulado para executar as operações de produção e comercialização envolvidas. O significado de heterogeneidades das competências dinâmicas na exploração de oportunidades de bundling é muito grande. Por um lado, as competências dinâmicas podem representar barreiras à entrada para outras firmas. A exploração conjunta de competências, via bundling pode ser uma forma de potencializar vantagens competitivas e barreiras à entrada. Conseqüentemente, os incentivos para as firmas explorarem demandas adicionais criadas por complementaridades entre produtos é grande. Esse argumento é importante na discussão do início deste item sobre a visão de bundling focada no aumento de poder de mercado.

Outros fatores críticos para a realização de bundling são a taxa de inovação tecnológica e o dinamismo do ambiente regulatório. Trata-se de avaliar a duração das janelas de oportunidade para a realização das operações conjuntas. Em situações de baixo dinamismo, uma firma pode levar tempo para desenvolver as competências necessárias para oferecer o bundling de forma integrada verticalmente. Em ambientes muito dinâmicos, poderá ter que buscar as competências que faltam em outras organizações, uma vez que a janela de oportunidade durará pouco.

As formas de colaboração interfirmas podem ser divididas em dois grupos (Spiller e Zelner, 1997). O primeiro inclui situações em que cada firma faz, independentemente, sua parte ou

produto do bundling, que se efetiva apenas quando chega ao cliente. O segundo inclui atividades diversas de suporte, necessárias para que a compatibilidade entre os produtos seja efetiva, entre elas a assistência técnica e o marketing customizado. Essas atividades envolvem a participação conjunta em rotinas organizacionais, para dar sustentação a essas atividades de suporte, incluindo planejamento, desenvolvimento de produtos e serviços, sistemas de garantia de qualidade, sistemas de faturamento diferenciados, e outros. Na ausência do bundling essas atividades seriam mais limitadas. Este é um dos motivos pelos quais os clientes podem preferir comprar produtos associados.

A seleção da melhor forma de organizar os acordos interfirmas, para a realização de bundling, remete à literatura relacionada a alianças estratégicas. A opção pela integração vertical, com conseqüente aumento de suporte administrativo e burocrático interno, contrapõe-se à necessidade de maior uso de contratos e das respectivas implicações legais, conforme abordado no início deste capítulo. Retoma-se aqui as reflexões sobre racionalidade limitada, assimetria de informações, incompletude de contratos e ações oportunistas. Da mesma forma, a especificidade dos ativos envolvidos na operação passa a ser objeto crítico para a tomada de decisão sobre a melhor arquitetura organizacional. O papel das rotinas de gestão do bundling é de grande importância, já que introduz seu componente tácito, o fluxo das informações, e proporciona o alinhamento contínuo para dar suporte à transação.

Anderson e Narus (1999) citam o exemplo da distribuição de sistemas satélites digitais (DSS), lançados nos EUA em 1994. O sistema consiste numa antena tipo prato e num transdutor tipo DirectTV. Como a tecnologia era nova, a escolha de canais de distribuição específicos para os diferentes segmentos tornou-se chave para o sucesso do lançamento do produto. O objetivo da estratégia era possibilitar aos clientes a escolha do canal que melhor se adequasse à suas características tecnológicas. Para clientes que tinham familiaridade com os sistemas de satélite existentes, demandantes de serviços de instalação de alto nível e manutenção de alta qualidade, foram escolhidas revendas especializadas e experientes nos sistemas existentes. No entanto, como esses canais, em geral situavam-se longe dos itinerários de novos clientes, optou-se também por credenciar canais de

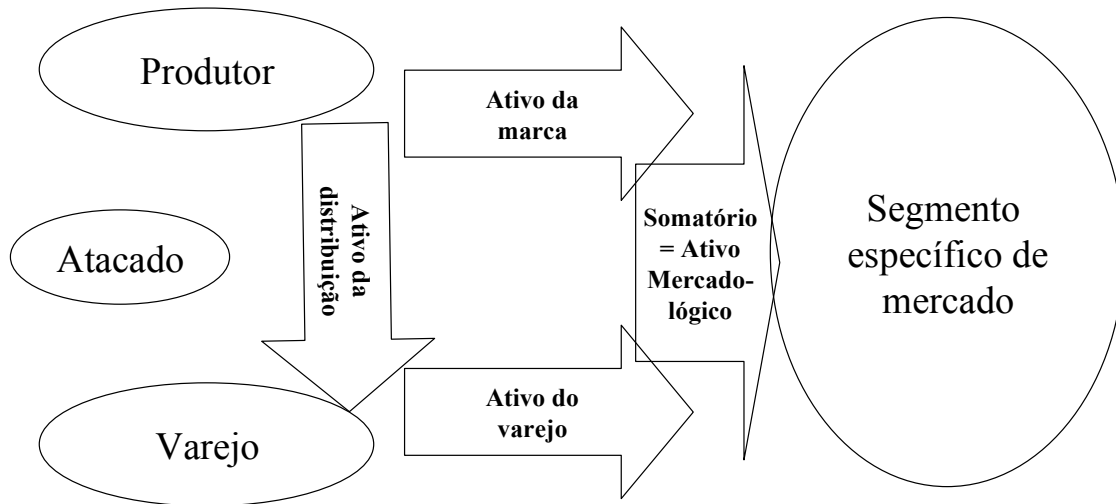
¹⁸ Vide item específico sobre o tema, neste capítulo.

distribuição em *shopping centers*. Para o grupo de clientes interessados em sistemas de som e imagem de alta sofisticação (*home theaters*) foram estabelecidos contratos com lojas especializadas que ofereciam pacotes que incluíam aparelhos de som e TV.

Outro exemplo trazido por Anderson e Narus (1999) foi o da Somatotrofina Bovina (para aumento da produção de leite), desenvolvida pela Monsanto em 1993. Como o produto continha alto grau de inovação e tecnologia, a empresa optou por um sistema de distribuição alternativo aos tradicionais e ineficientes revendedores de agroquímicos dos EUA. Tão logo o produto foi aprovado pelo governo, foi contratada uma empresa especializada em tecnologia de informação sobre produtores de leite. Outra organização foi contratada para fazer a promoção do produto aos clientes identificados como alvo. Por fim, uma terceira empresa, especializada em logística, recebia os produtos em embalagens industriais, fazia o fracionamento e estocava o produto sob refrigeração. Esta empresa também realizava *telemarketing* e serviço de atendimento ao consumidor, utilizando o nome Monsanto. Além disso, cuidava dos procedimentos para que os clientes do produto obtivessem a aprovação do governo (no Food and Drug Administration) para uso do produto. Ainda, mantinha um banco de veterinários especialistas para prover assistência técnica aos clientes. Uma quarta empresa cuidava da coleta e reciclagem das seringas para os fazendeiros. Outra, enviava aos clientes relatórios mensais referentes ao uso do produto em suas fazendas. Uma sexta organização oferecia serviços de gestão contábil e financeira. Por meio de sistemas interligados, a empresa de tecnologia de informação coletava os dados e criava relatórios específicos para a Monsanto e seus clientes.

Ambos são exemplos de atividades de canais de distribuição voltados para a adição de valor a produtos, fundamentadas em competências específicas. O conceito de ativo de mercado, desenvolvido por Anderson e Narus, pode ser observado na figura 3.4. Trata-se do somatório de ativos resultantes do processo de distribuição com aqueles associados à marca e reputação do produtor. Como visto, o *bundling* pode ter importante papel na construção desses ativos, uma vez que aglutina competências de diversos agentes, agrega valor ao produto, além de facilitar a percepção desse valor pelos clientes (o que contribui para a elevação do ativo mercadológico).

Figura 3.4 -Conceito de Ativo Mercadológico



Fonte: Adaptado de Anderson e Narus, (1999).

A ligação do bundling com a ECT dá-se no campo da teoria dos contratos e nos custos de transação para que a operação seja realizada. Por exemplo, as seguintes questões podem ser abordadas: como as organizações devem posicionar-se quanto à especificidade de ativos para que o bundling seja feito? Quais são os custos para o consumidor se adaptar ao bundling e suas falhas potenciais? Que salvaguardas teriam os consumidores e parceiros do bundling? Quais são os custos para a realização de contratos entre as empresas complementares? Quais os custos para a realização do contrato com o cliente? Que tipo de intermediários e contratos teriam que ser realizados?

Spiller e Zelner (1997) relatam alguns dos elementos importantes nos contratos entre duas empresas com produtos e serviços complementares. Ressaltam a importância da habilidade em responder a demandas de serviço associadas ao bundling com eficiência e rapidez, e, ao mesmo tempo, de evitar ações oportunistas. Os contratos devem contemplar elementos para monitorar e medir as contribuições de cada parte com eficiência, identificar

os responsáveis por falhas, definir que fórum seria utilizado para dirimir divergências (tribunais ou privado – que tipo de arbitragem), e, por fim, equacionar questões associadas à especificidade de ativos para a realização do bundling.

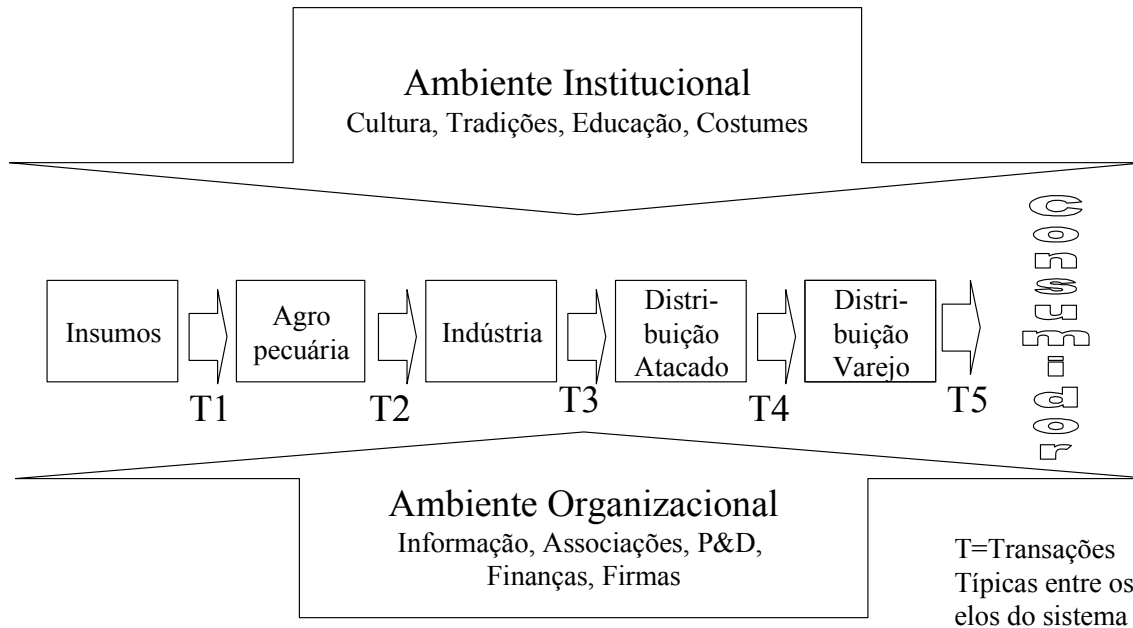
Sistemas agroindustriais

O conceito de sistemas agroindustriais tem como base os trabalhos de Davis e Goldberg (1957). De uma maneira geral, esses sistemas podem ser analisados como estruturas verticais de produção e distribuição focalizando um determinado produto, abrangendo todas as transformações associadas que vão da produção primária na propriedade agrícola, passam pelas diferentes transformações do produto e chegam ao consumidor final.

As transações entre os elos do sistema e a influência dos ambientes institucional e organizacional sobre o sistema são os principais determinantes da competitividade em um sistema agroindustrial. Zylbersztajn e Farina (1998) descrevem a competitividade como a capacidade de sobrevivência e crescimento nos mercados, resultante das estratégias competitivas adotadas pelas empresas. Em uma abordagem dinâmica, considera-se a capacidade da firma em coordenar os elementos do sistema. A formulação de estratégias competitivas depende do ambiente institucional, que assimila as políticas macroeconômicas, tarifárias, tributárias, comerciais e setoriais adotadas pelos governos. Aí destacam-se a crescente importância das barreiras não tarifárias, os controles sanitários, os instrumentos de retaliação comercial, a formação dos blocos econômicos e a atuação das empresas transnacionais.

A forma como as instituições afetam a atividade econômica relaciona-se com o conjunto de regras políticas, sociais e legais que estabelecem as bases para a produção, troca e distribuição de produtos, tecnologia e capital em um sistema. Conforme a figura 3.5, as organizações se desenvolvem dentro dos limites institucionais.

Figura 3.5 Sistema Agroindustrial



Fonte: Zylbersztajn (1995).

O dinamismo entre as instituições e organizações é distinto. As instituições tendem a apresentar mudanças incrementais e menos frequentes. Por exemplo, as mudanças culturais relacionadas a como a sociedade percebe a importância da tecnologia e da inovação para a competitividade de suas empresas são lentas.

A competitividade de um sistema agroindustrial é, assim, também afetada pelas variáveis organizacionais, com destaque para as entidades que dão apoio aos negócios privados, como as organizações corporatistas, os sindicatos e os institutos de pesquisa. Se as instituições definem os limites das organizações, não é difícil entender que, por outro lado, são fortemente afetadas por elas. Aí está a importância da capacidade de coordenação das empresas como fator de competitividade, uma vez que pode alterar os limites institucionais.

As incertezas na produção agrícola historicamente demandaram uma forte participação dos governos nos sistemas agroindustriais. Restrições ao comércio, subsídios nos mercados internacionais e políticas voltadas para a estabilização da renda (produtos alimentícios) têm implicações adicionais nas flutuações de oferta e demanda. Outra característica dos sistemas agroindustriais é a globalização. Boa parte dos produtos alimentares são transacionados nos mercados internacionais, o que explica a existência de políticas protecionistas na forma de barreiras tarifárias e não tarifárias. Assim, a questão tecnológica nesses sistemas deve ser analisada com cuidado especial, levando em consideração os diferentes ambientes organizacionais e institucionais dos países. O autor deste estudo considera que o papel da distribuição como tradutor de tecnologias é muito relevante, conforme abordado no item 6.4.

Observa-se uma elevada taxa de mudança tecnológica nos segmentos de produção de insumos e na indústria de processamento de alimentos, com liderança dos investimentos privados. Por outro lado, o segmento de produção agrícola é mais passivo, com investimentos provenientes principalmente de instituições governamentais. Um dos aspectos ligados a esse fato é a fraca definição dos direitos de propriedade sobre a tecnologia gerada. O dinamismo tecnológico dentro do sistema pode afetar as formas de coordenação desses sistemas, com impactos na competitividade das empresas a eles vinculados.

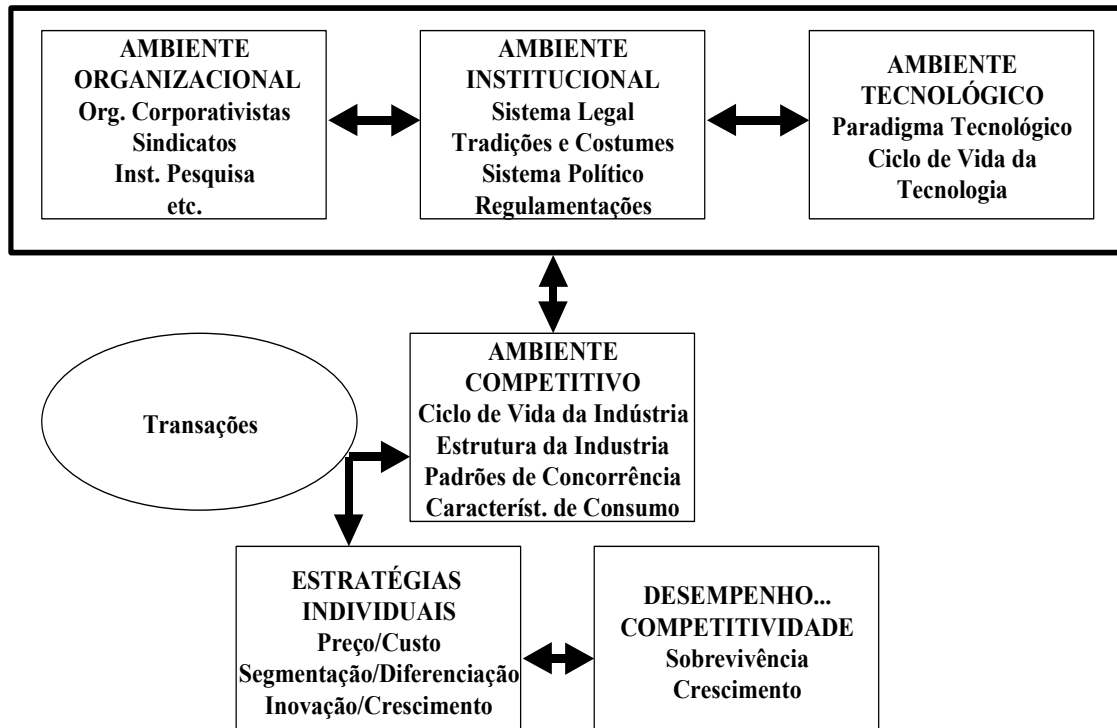
O poder de mercado, conflitos distributivos, a legislação antitruste, as preferências dos consumidores, a segurança alimentar, a sustentabilidade dos sistemas produtivos, a globalização dos padrões de consumo de alimentos são temas altamente relevantes e com forte impacto na definição das estratégias tecnológicas das empresas dos SAGs que, como vimos, não podem ser tratados adequadamente de forma isolada, considerados apenas como uma fase do sistema. O varejista, por exemplo, busca informar o consumidor quanto aos atributos específicos de um determinado produto. Para tanto, estabelece relações diretas com a indústria, que, por sua vez, deverá buscar essa informação junto ao produtor agrícola.

Ilustrando melhor, um consumidor de carne bovina pode estar preocupado com a possibilidade de ingerir carne de animais que receberam anabolizantes, e procurará obter

garantias de que o varejista de quem é cliente forneça um produto com controle de resíduos. Esse comerciante, se quiser estabelecer contratos fortes (importantes para sua competitividade) com o cliente, tem que conseguir obter garantias de seu fornecedor de que a carne que compra cumpre requisitos básicos de segurança alimentar. Por sua vez, o fornecedor, que pode ser uma indústria de processamento de carnes, deverá incorporar tecnologias de garantia de qualidade relacionadas ao controle de resíduos, mas também estabelecer contratos com produtores de carne bovina que cumpram certas regras. Esses produtores, por sua vez, deverão adquirir insumos veterinários de fornecedores que ofereçam produtos amplamente testados clinicamente, e que provavelmente sejam de última geração tecnológica.

A figura 3.6 complementa o exemplo acima. O primeiro elo do sistema (produtor de insumos) não pode desenvolver produtos sem considerar todos os elos subsequentes, que culminam com as demandas do consumidor final. A competitividade de cada empresa, fase ou sistema como um todo é dependente da maneira como esta questão é tratada. O ambiente institucional, representado aqui pelas leis de proteção intelectual (patentes para produtos biotecnológicos, por exemplo), pelas regras de segurança alimentar, pelas leis de proteção ao consumidor e outras, deve ser considerado nas decisões de escolha de tecnologias. O ambiente organizacional, representado pelos institutos de pesquisa (que poderão fornecer tecnologias de controle de qualidade e de detecção de resíduos) são importantes elementos na definição de estratégias tecnológicas. Associações de produtores de carne “de primeira” (organizações) poderão exercer pressão sobre autoridades governamentais (instituições), buscando o estabelecimento de leis que restrinjam o uso de anabolizantes, enquanto as associações de produtores de insumos veterinários poderão tentar neutralizar essas iniciativas.

Figura 3.6 -Variáveis para Análise Sistêmica



Fonte: Farina e Zylbersztajn, (1998).

As estratégias de distribuição e a arquitetura dos contratos realizados entre os produtores de insumos veterinários e os canais de distribuição são fortemente afetadas pelas mudanças que ocorrem nos elos subseqüentes dos SAGs. Dependendo do grau de tecnificação de um SAG, ou dos subsistemas, diferentes formas de contrato prevalecem. O mesmo se aplica à oportunidades de realização de *bundling*.

3.3 – Tolerância Tecnológica em Sistemas Agroindustriais

Os indicadores de desempenho e competitividade dos SAGs analisados indicam uma diferenciação na tolerância a variáveis tecnológicas. Em sistemas menos tolerantes há menor espaço para a heterogeneidade tecnológica. Praticamente todos os participantes utilizam as mesmas tecnologias, que, em geral, são as mais avançadas. Há menores oportunidades para o uso de tecnologias menos sofisticadas. Por outro lado, sistemas muito tolerantes permitem a convivência de participantes com distintos graus de sofisticação tecnológica. Esse conceito foi abordado na agroindústria brasileira pioneiramente por Farina *et al* (1997), com base nos referenciais desenvolvidos por Hirschman (1958, *apud* Farina *et al*, 1997).

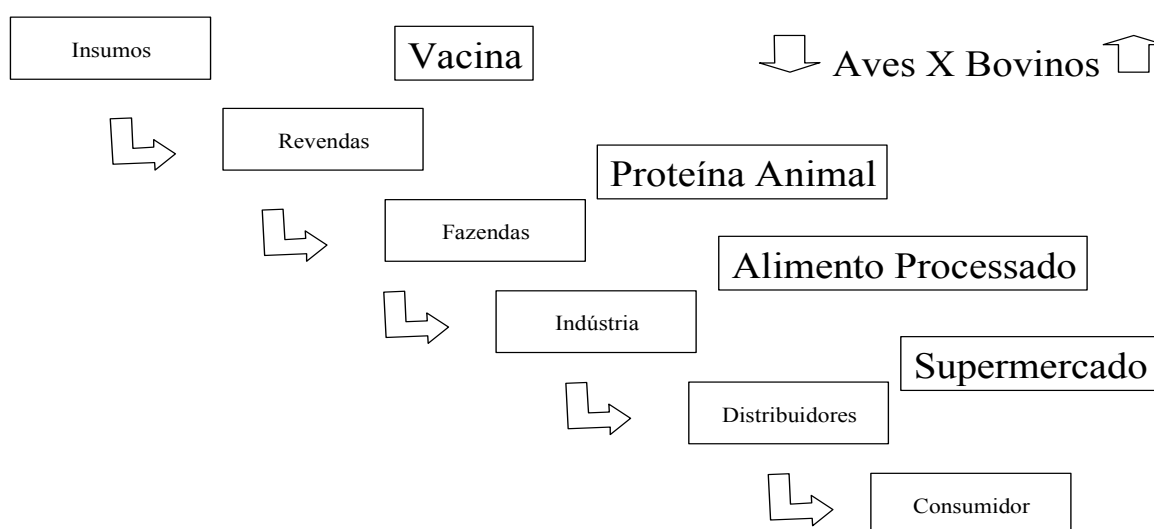
O autor desta dissertação estabelece relação entre tolerância tecnológica, estratégias de distribuição de insumos veterinários e, especialmente, oportunidades de *bundling*.

A figura 3.7 indica o que pode ocorrer nos sistemas de proteína animal. O frango, por exemplo, exige que todos os participantes - desde os supridores de insumos veterinários e de genética avícola, produtores, processadores e distribuição - sejam altamente capacitados tecnologicamente (tanto no uso como na gestão da tecnologia) (Jank, 1996). O aparato institucional que cerca o sistema também é mais sofisticado e as barreiras à entrada de novos participantes são muito elevadas.

Comparando-se o SAG do frango com o da carne bovina, percebe-se que este têm maior tolerância em todos os elos do sistema. Há vacinas de diferentes padrões de qualidade, sistemas de produção e manejo variados (da criação extensiva a confinamentos de alta complexidade) e o produto final pode ter distintos padrões de qualidade. A valorização da tecnologia não é grande, a taxa de inovação é baixa e a competitividade do sistema como um todo é menor.

A suinocultura encontra-se em um nível intermediário, mas com crescente grau de tecnificação. Cada vez menos serão tolerados participantes deste sistema que não se adequem a um padrão tecnológico mínimo. As questões de segurança dos alimentos, abordadas no item 4.2, são exemplos disso.

Figura 3.7 - Tolerância Tecnológica em Sistemas Agroindustriais



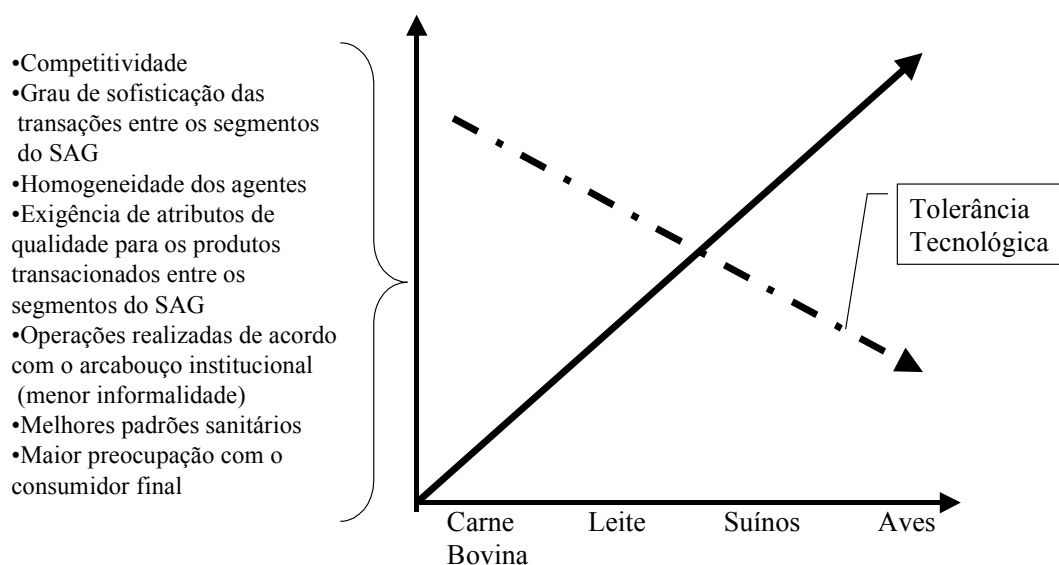
Fonte: Waack, *in* Zylbersztajn e Neves, (2000).

O conceito de tolerância tecnológica aplicado à agroindústria necessita ainda de aprimoramentos teóricos. Parece aplicar-se bem, de uma forma abrangente e sistêmica, à orientação de estratégias tecnológicas para participantes de sistemas agroindustriais e formuladores de políticas públicas no setor.

A Figura 3.8 explora o tema, indicando algumas características associadas à tolerância tecnológica. Nos sistemas agroindustriais mais competitivos da proteína animal (avicultura, por exemplo) observa-se maior homogeneidade dos agentes (e também maior concentração). As transações (“integrações”) são mais complexas, envolvendo contratos e

questões, como as especificidades de ativos, de forma mais sofisticada. Há maior exigência de atributos de qualidade entre os produtos transacionados, assim como são melhores os padrões sanitários dos produtos (desde os insumos até o produto final e sua forma de apresentação ao consumidor). As operações são realizadas de forma mais sintonizada com o arcabouço institucional, havendo menor espaço para informalidade. Por fim, todo o SAG dedica maior atenção ao consumidor final, que cresce em importância como indicador de elementos tecnológicos.

Figura 3.8 - Tolerância Tecnológica nos SAGs da Proteína Animal



Fonte: Waack, *in* Zylbersztajn e Neves, (2000).

As implicações da tolerância tecnológica para os insumos veterinários são evidentes. Sistemas menos tolerantes exigem produtos mais seguros, mais eficazes, que ofereçam maiores evidências e retorno do investimento realizado. São produtos mais específicos para segmentos e formas distintas de produção, que exigem maior

conhecimento técnico dos envolvidos na sua comercialização, aplicação e avaliação dos resultados obtidos.

Observa-se que quanto menos tolerante, mais sofisticados são os casos de *bundling*. Voltam-se para a agregação efetiva de valor, envolvendo competências dinâmicas dos ofertantes. Em sistemas mais tolerantes, o *bundling* é mais simples, na maior parte das vezes associado ao sortimento de produtos dos canais de distribuição. Os casos mais complexos incluem a indústria, prestadores de serviço especializados (por exemplo universidades) e distribuidores especializados. O foco parece ser o resultado econômico decorrente do uso dos produtos pelo cliente. Nos casos de *bundling* mais simples, o foco parece ser os ganhos de competitividade dos agentes de distribuição, não necessariamente repassados ao cliente. No capítulo 6 – *Distribuição de Produtos Veterinários no Brasil* - há aprofundamento dessa análise.

No caso de clientes altamente tecnificados, como as “integrações” da suinocultura, é necessário um grande diferencial do *bundling* oferecido. Os pacotes de produtos e serviços são realizados pelo próprio cliente. As empresas que conseguem oferecer *bundling* para esses clientes contam com competências dinâmicas de grande valor, garantindo posição privilegiada no relacionamento com os usuários de seus produtos.

O exemplo da Monsanto (Somatotrofina Bovina), discutido no item *Bundling* deste capítulo, retrata bem essa situação. Nos EUA, o SAG do leite é altamente tecnificado (portanto, pouco tolerante tecnologicamente). A oferta de *bundling* requer o uso de competências dinâmicas para que o produtor se interesse pelo produto e perceba seu valor. Por se tratar de competências exclusivas, o cliente provavelmente não terá acesso a elas. O alto grau de sofisticação exigiu o envolvimento de várias organizações, cada uma oferecendo especificidades tecnológicas que, integradas, passam a ter muito maior valor para as empresa ofertantes e para o cliente.

3.4 - Competências Dinâmicas

As estratégias de distribuição e *bundling* como abordado no item 3.2, associam-se a competências específicas. A eficiência dos sistemas de distribuição que integram mais de uma organização demanda um conjunto de atividades sinérgicas e não duplicadas. Para uma melhor compreensão do termo *competências*, alguns referenciais teóricos foram abordados.

Os modelos clássicos de análise econômica das firmas fundamentam-se na alocação racional de recursos. Algumas vertentes teóricas (especialmente os evolucionistas) abordam principalmente *a maneira pela qual* as atividades são realizadas e organizadas no ambiente empresarial. A partir desse ponto, as decisões estratégicas passam a ser vistas de uma forma mais ampla.

“Strategic management is driven by the question of how firms achieve and sustain a competitive advantage” (Teece, 1992).

Em seu artigo *“Dynamic Capabilities and Strategic Management”*, Teece, em conjunto com Pisano e Shuen (1992) faz uma análise de algumas vertentes teóricas relativas ao assunto. Considera Porter e suas forças competitivas como o paradigma dominante. A firma age tentando defender-se contra forças competitivas. Pare ele, a essência da estratégia competitiva relaciona-se ao ambiente em que a firma age. Suas rendas originam-se quando a firma é capaz de impedir (ou controlar) forças competitivas de competidores, entrantes, produtos substitutos, fornecedores e clientes.

Teece compara esse tipo de análise com as ferramentas da teoria dos jogos, que vê a competitividade como derivada da efetividade com que a firma mantém seus rivais em desvantagem por meio de estratégias de investimentos, preços e controle da informação. As empresas fazem investimentos irreversíveis, sinalizam isso a seus competidores e influenciam as estratégias destes de uma forma altamente dinâmica. As rendas originam-se da habilidade intelectual com que os executivos “jogam o jogo” do dia-a-dia competitivo.

Outro tipo de abordagem enfatiza a construção de vantagens competitivas através do uso mais eficiente de vários elementos de gestão, dentre eles, as competências dinâmicas, ou competências difíceis de serem imitadas e que conferem a quem as possui relevantes vantagens distintas.

O chamado *resource-based approach* enfoca a firma como um conjunto de sistemas e estruturas capaz de desenvolver, produzir e comercializar produtos melhores e mais baratos. As rendas originam-se da melhor gestão de recursos e não de lucros vindos de melhores posicionamentos no mercado. As vantagens competitivas se constroem antes de o produto chegar ao mercado, fundamentando-se nas idiosincrasias de cada empresa e nas competências únicas que desenvolve. Penrose (1959, citado por Langlois, 1997) vê a firma como um conjunto de recursos.

Teece considera que essa forma de analisar as firmas é mais próxima da realidade do que a proposta por Porter. No caso do autor das cinco forças competitivas, o sucesso deriva da escolha racional de alternativas de investimento para, por exemplo, entrar em um novo mercado. A abordagem das competências dinâmicas seria mais próxima da realidade, pois considera o desenvolvimento de conhecimentos distintos menos tangíveis, que podem fazer diferença no jogo competitivo. As rendas originam-se de recursos específicos (competências específicas) difíceis de serem imitados. A expansão da empresa baseia-se em sua habilidade de gerar continuamente competências diferenciadas e na eficácia com que os executivos coordenam e movimentam essas competências.

Em um ambiente dinâmico, o desenvolvimento dessas competências teria mais importância competitiva do que a escolha correta de investimentos e a acumulação de recursos e habilidades.

“(...) in the long run, competitiveness derives from an ability to build, at lower cost and more speedily than competitors, the core competencies that spawn unanticipated products” (Prahalad and Hamel, 1990, citado por Teece, 1992).

Chandler (1990, citado por Teece, 1992) aborda a importância da criação das capacidades organizacionais para a constante criação e manutenção das competências necessárias para o crescimento contínuo das organizações, em um ambiente altamente dinâmico. Esse mundo é Schumpeteriano, fundamentado na criação destrutiva. Estratégias são desenhadas a partir da escolha de competências, e há uma dependência das escolhas passadas. As firmas, assim, desenvolvem trajetórias de competências. Estratégias são escolhas dessas trajetórias. As questões-chave seriam: que trajetórias (conjunto de competências) são as mais adequadas para o desempenho de longo prazo? Qual a melhor estrutura organizacional para que essas competências sejam continuamente desenvolvidas? Como monitorar e lidar com as forças ambientais que podem afetar essa trajetória? Que fatores são mais relevantes para que uma firma eventualmente decida mudar suas competências-chave? Que fatores são causadores da diferenciação dessas competências? Quais as fontes das competências distintas?

Dessa forma, Teece propõe ir-se além da análise da firma que a define como uma função de produção ou um conjunto de contratos.

“(...) it is better to view the firm as a bundle of resources...and the mechanisms by which firms accumulate and dissipate new skills and capabilities” (Teece, 1992).

A essência da firma está em sua habilidade de exercer uma coordenação organizacional (Aoki, 1990, citado por Teece, 1992). Não se trata apenas de coordenar certas atividades melhor do que o mercado, mas de exercer essas atividades melhor que outras firmas. Trata-se de um conjunto de habilidades, rotinas organizacionais e ativos que permitem uma melhor coordenação de atividades-chave de uma forma distinta dos competidores. E esta forma é muito difícil de ser imitada. O exemplo da Somatotrofina Bovina da Monsanto, discutido no item sobre *bundling* ilustra bem essa idéia. Será um dos eixos centrais desta dissertação.

A questão que se coloca é: como essas características são construídas? O passado importa, há uma trajetória, mas como se desenvolve o processo de aprimoramento, de adaptação, enfim, de aprendizado? Aprender é um processo de experimentação e repetição

que envolve não só indivíduos mas também a organização como um todo. Daí a importância da estrutura organizacional e da forma como o processo de gestão é conduzido na empresa.

Teece (1992) refere-se à importância das rotinas no dia-a-dia da firma e menciona dois tipos: as rotinas estáticas, ou replicáveis, e as dinâmicas, ou relacionadas ao estabelecimento contínuo de novas competências. A dependência do passado remete o desenvolvimento dessas rotinas a conhecimentos e experiências específicas, distintas e idiossincráticas, o que poderia ser considerado como ativo específico na Economia dos Custos de Transação (Williamson, 1985).

Em síntese, a estratégia de uma empresa não deveria basear-se apenas na escolha de mercados e investimentos segundo suas forças competitivas, mas sim no desenvolvimento e reforço de trajetórias que envolvam a consolidação de competências distintas (e mais eficazes) de seus competidores. Trata-se de um processo cumulativo, de fortalecimento de competências onde o passado importa (por suas influências mais diversas, derivadas da cultura, da filosofia empresarial e de eventos não controláveis). Esse conjunto de competências pode ser traduzido por um conjunto de rotinas gerenciais e decisórias, que se consolidam como ativos específicos da organização. Deve ser dinâmico, pois o ambiente muda, o acaso influencia e o futuro é cada vez mais incerto. A capacidade de aprendizado da firma é crítica para garantir a manutenção de sua competitividade e depende da estrutura organizacional. Quanto mais sistêmica for a gestão, mais elementos serão trazidos para o dia-a-dia dos diversos indivíduos e maior será a capacidade de desenvolvimento de competências dinâmicas.

A estrutura organizacional estabelece como a firma é organizada e governada, como as decisões são tomadas e implementadas, determinando, em síntese, o que a firma faz a partir de uma orientação estratégica básica. Nelson (1997) ressalta que mudanças de estrutura são mais difíceis do que de estratégias. Firms podem ser vistas como uma hierarquia de rotinas (*lower order organizational skills*) e como estas são coordenadas (*high order decision procedures*). Esse conjunto é o que molda as competências da organização. Não é difícil, portanto, entender por que estruturas são mais difíceis de serem

alteradas que estratégias. A abordagem das competências dinâmicas inclui-se no conjunto de decisões estratégicas. Para Nelson (1997), uma firma de sucesso precisa definir estratégias coerentes com uma estrutura organizacional que garanta que suas competências-chave sejam eficazmente desenvolvidas e utilizadas.

Langlois (1997) cita a Teece, Nelson e Winter, quando considera a firma como um conjunto de recursos intangíveis (complementando Penrose, 1959). Esses recursos intangíveis são as competências, ou mais simplesmente conhecimentos. Nesse contexto, as firmas estão limitadas a desempenhar o que efetivamente sabem fazer. Uma parte desse conhecimento está embutido nas máquinas e ativos físicos que possui. Estes são os menos importantes, pois podem ser adquiridos por todos. A diferença está no conhecimento incorporado no capital humano da organização, especialmente nos que a gerenciam. As rotinas são a manifestação deste conhecimento. A competência da organização é mais do que a soma das habilidades com o capital físico, mas como eles são organizados e desenvolvidos.

Langlois (1997) traz à tona a questão da importância da especialização no desenvolvimento e uso das competências. Por um lado, há retornos decrescentes na diversificação. Por outro, o crescente dinamismo do mercado exige maior aporte de conhecimentos generalizáveis. Essa abordagem remete ao tema dos limites da firma. Nenhuma empresa tem competência para realizar todas as atividades de um sistema industrial, mesmo as mais integradas. Como resultado, as firmas precisam realizar operações no mercado (compras de matérias-primas, equipamentos, serviços etc.) e cada vez mais ligar-se a outras firmas através de contratos. Poder-se-ia dizer que as empresas precisam transacionar competências complementares (consideradas de uma forma ampla, como por exemplo, quando estão embutidas em produtos e serviços) para serem competitivas nos sistemas industriais em que atuam.

Como já comentado, a competitividade depende do conjunto de competências utilizado pela firma (ressaltando-se a importância das competências exclusivas neste “jogo”). É de esperar que as empresas busquem imitar ou transacionar competências de sucesso. Langlois (1997) introduz o conceito de custos de transação dinâmicos, que podem

ser os custos associados a persuadir, negociar, coordenar a aquisição de novas competências, ou os custos relacionados a não possuí-las.

Inclui-se no conjunto de competências a habilidade em prospectar, selecionar, negociar, contratar e gerir acordos interfirmas. Nesse contexto, a Economia dos Custos de Transação se enquadra como teoria explicativa dos limites da firma, tanto no que se refere à integração vertical como aos custos de *hold up* e às características dos contratos. Há, no entanto, diferenças sutis entre a abordagem dos evolucionistas e a da ECT. Richardson (1972, citado por Langlois, 1997) não vê o oportunismo e riscos de *hold up* como indutores de integração vertical, mas sim a inflexibilidade dos ativos específicos e as estruturas organizacionais a eles ligados. Considera estar incluída nesses ativos a especialização em competências. Langlois declara que Richardson focaliza a coordenação da produção como um todo e não apenas a coordenação dos compromissos assumidos em um contrato, como Williamson.

Outro aspecto interessante refere-se ao argumento de que a desintegração vertical pode retardar a inovação. Em processos não integrados (ou sem conexões firmes e “lubrificadas”) o custo de coordenar o desenvolvimento de inovações (ou competências dinâmicas) é maior. O custo de aprendizado (curva de experiência) é menor (aprendizado mais rápido) em um ambiente integrado. Essa consideração poderia explicar também a decisão de integração vertical e, conseqüentemente, o tamanho das firmas. Como devem ser desenhadas estrategicamente as fronteiras da organização? O conceito aplica-se tanto às relações interfirma como intrafirma (processos multidepartamentais). Esse aspecto é muito relevante nas decisões de distribuição de produtos com alto grau de inovação, como é o caso da indústria analisada nesta dissertação.

“(...)the ability of a large organization to coordinate the implementation of an innovation, which is clearly an advantage in some situations, may be a disadvantage in other ways. Coordination means getting everyone on the same wavelength. But variation that drives an evolutionary learning system depends on people being on different wavelengths – it depends, in effect, on outbreeding. This is something much more difficult to achieve in a large organization than in a disintegrated system” (Langlois, 1997)

Kogut e Zander (1997) analisam o modo como a firma adquire conhecimento e como deve lidar com a necessidade de difundi-lo internamente sem torná-lo facilmente imitável por outras organizações. Os autores relacionam a habilidade em gerar conhecimento com os limites da firma. Loasby (1998) apresenta dois tipos básicos de conhecimentos: conhecer “o quê” complementa-se com conhecer “como”. O primeiro relaciona-se a fatos e relacionamentos, incluindo o conhecimento associado à explicação de eventos importantes para o negócio. O segundo, relaciona-se à habilidade em conduzir ações para que os resultados esperados sejam alcançados. Inclui o desempenho em si, mas também quando e onde deve ser realizada, e especialmente onde e com quem pode ser obtida. Loasby argumenta que a diferença entre competências e recursos relaciona-se com esta diferenciação. As competências referem-se a conhecer “como”, enquanto os recursos a conhecer “o quê”. O autor corrobora a idéia de que as competências dinâmicas associam o know how com o know whom e que as relações criadas dentro da firma precisam ser complementadas com relacionamentos com fornecedores, clientes e provedores de vários tipos de serviços.

“(...) a firm may achieve distinctive advantage through the ways in which it combines these external capabilities with its own” (Loasby, 1998)

Dois pontos devem ser analisados. O primeiro refere-se à dificuldade em codificar certos conhecimentos e transferi-los, e o outro, à capacidade da organização em reduzir custos para que essa transferência ocorra. A habilidade em balancear a geração, a transferência interna (com proteção contra a imitação), a negociação e capacidade de absorção de conhecimentos é, em si, uma competência dinâmica das mais relevantes. Kogut e Zander (1997) exploram as vantagens de se reduzirem os custos de transferências internas de conhecimentos através de processos de codificação versus os riscos de encorajar a imitação por outras organizações.

Decisões estratégicas sobre desenvolver (e fazer) ou comprar (ou contatar) envolvem conceitos da Economia dos Custos de Transação. Questões como o oportunismo

surgem tanto no processo de manutenção da propriedade intelectual dentro da firma, como em contratos de transferência de tecnologia.

Em síntese, a história da organização importa muito, pois expõe não só as características culturais da organização, mas também um conjunto de rotinas e competências consolidadas (ativos específicos). Essas competências são orquestradas por uma estrutura organizacional que gerencia rotinas. Os processos multidepartamentais englobam as máquinas, infraestrutura e tecnologias, que, por sua vez, dependem de interações com outras organizações externas. Esse relacionamento (que pode se estabelecer via mercado ou contratos) deve ser equilibrado pelas decisões de integração vertical e pela gestão de transações (com suas características de especificidade de ativos, oportunismo, racionalidade limitada, freqüência e complexidade). Em um ambiente cada vez mais dinâmico é preciso aprender continuamente. Esse processo de aquisição de conhecimentos também deve ser adequadamente balanceado, além de considerar códigos para a transferência interna de inovações e medidas que evitem a evasão de propriedade intelectual. É dependente também de relacionamentos externos para o arejamento da estrutura organizacional e a absorção de competências de sucesso. O conjunto da trajetória passada adicionado ao grupo de rotinas básicas, às competências distintas, à capacidade de governar esses elementos com decisões de investimentos em máquinas, infraestrutura e tecnologias, e à habilidade em lidar com transações externas, caracteriza a competência dinâmica da organização e a diferencia das demais. A estratégia deve considerar todos esses elementos e não só a escolha racional de investimentos em produtos e serviços. Por fim, esse conjunto de elementos é impactado pelo acaso, ou por situações diversas não previsíveis (o que nos remete à teoria do caos como elemento adicional de explicação da diferenciação entre as firmas).

Esse conjunto de elementos envolve diversos custos. Além dos custos abordados pela teoria econômica neoclássica, a ECT traz os custos relacionados às transações, e os evolucionistas aqueles relacionados ao processo de adquirir e coordenar conhecimento produtivo. Integra-se, dessa forma, os custos de compromissos contratuais aos de coordenação da produção, em uma perspectiva dinâmica. Os conceitos analisados contemplam também os custos relacionados à especialização (ativos específicos) e às

competências dinâmicas a ela associadas (tanto num aspecto positivo, quando favorecem a inovação, como negativo, quando se referem à perda de flexibilidade e oportunidades de negócios).

A firma pode ser vista como um conjunto de contratos e um conjunto de recursos (e/ou competências dinâmicas¹⁹). Uma vez que as organizações não podem ter todas as competências dinâmicas e realizar todas as atividades de um sistema industrial (por mais integradas que sejam), torna-se necessária a realização de transações com o ambiente externo (com seus respectivos custos). A questão da coordenação (governança) surge como elemento básico quando se opta por integrar ou organizar sistemas estritamente coordenados (Zylbersztajn, 1995). Esses elementos integrados fornecem os fundamentos para decisões estratégicas relacionadas a sistemas de distribuição e, eventualmente ao estabelecimento de bundling.

3.5 – Síntese do Capítulo

A partir do problema central, que consiste em analisar diferentes padrões de transação existentes entre a indústria de insumos veterinários e os produtores de proteína animal, foram abordados os referenciais teóricos que permitem entender o que são sistemas de distribuição de produtos, como se relacionam com a indústria (transações), como se enquadram dentro de um ambiente sistêmico (SAGs), que tipo de agregação de valor podem ter (exemplo do bundling) e quais capacitações estratégicas são críticas para que sejam eficazes (competências dinâmicas).

Sistemas de distribuição são um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de fazer um produto ou serviço tornar-se disponível para consumo ou uso, além de serem estimuladores da demanda. Eles evoluem, ajustando-se às mudanças ambientais, buscando eficiência nos processos de troca. A escolha dinâmica por um ou outro sistema está associada aos custos das transações entre os agentes e a indústria.

¹⁹ Em uma tentativa livre de aglutinar as teorias e os conceitos citados.

Este estudo têm como foco analítico as transações entre os agentes, e descreve os tipos de arranjos contratuais, organizacionais e comportamentais entre as partes envolvidas. Trata-se de uma análise comparada que procurará encontrar não “a” forma mais eficiente para cada caso, mas sim as várias alternativas estratégicas e estruturais observadas no mercado nacional de insumos veterinários.

A Economia dos Custos de Transação analisa a organização salientando o conjunto de contratos que a cerca, cada qual com custos de transação associados. Ocorre que esses contratos são incompletos, ou seja, não prevêm todas as possíveis contingências, responsabilidades, ações e formas de assegurar seu cumprimento. Os agentes não conseguem perceber a realidade com precisão (racionalidade limitada), agem oportunisticamente e as informações disponíveis são assimetricamente distribuídas. A incompletude dos contratos está bastante presente em situações nas quais um dos agentes está mais próximo do mercado, conhecendo-o melhor que o outro parceiro. A incompletude dos contratos gera custos de transação.

As leis não são suficientes para dirimir todos os conflitos que eventualmente venham a ocorrer. As alternativas são os mecanismos privados, alicerçados na confiança e reputação das partes. Quanto mais freqüente a transação, maior a importância da reputação. As transações entre a indústria e seus canais são, em geral, freqüentes.

Os contratos podem envolver ativos específicos para que se realizem. Há várias formas. No caso das atividades relacionadas a marketing, como a distribuição, a mais importante é a especificidade humana. Para cada tipo de transação, estruturas especiais de governança e tipos distintos de contratos são utilizados. Se a transação for muito recorrente e envolver ativos específicos, a integração vertical pode ser uma opção.

A integração vertical trata de direitos de propriedade e controle de ativos. Pode haver circunstâncias em que um dos parceiros permite o uso de um ativo pela empresa com quem estabeleceu uma transação. Nesse caso, ele mantém o direito residual de controle sobre esse ativo. Em contratos de distribuição de produtos, isso pode ocorrer quando há necessidades tecnológicas específicas (bundling, por exemplo). No caso da distribuição de

produtos, há vantagens e desvantagens na integração vertical. Ela pode reduzir despesas com marketing, melhorar o controle sobre a distribuição e aproximar a empresa de seus clientes finais. Por outro lado, gera aumento de estrutura organizacional e complexidade burocrática.

Os agentes de distribuição desempenham um papel nas transações de suporte à venda, especialmente nos serviços de pós-venda. Este papel agrega valor à cadeia de negócios, aumentando o poder competitivo dos produtos no mercado. Trata-se de bundling entre os canais de distribuição e a indústria.

A realização de bundling está associada à integração sinérgica das competências específicas de cada parceiro. A eficiência econômica dos sistemas de distribuição relaciona-se à minimização de duplicações de atividades e à coordenação da informação que flui do produtor ao consumidor (e vice-versa). Para mercados industriais (não de consumo), a competência em agregar valor aos produtos e serviços e em conseguir fazer com que os clientes percebam esse valor é crítica para o sucesso das organizações envolvidas. Essas competências são orquestradas por uma estrutura organizacional que gerencia rotinas. Em um ambiente cada vez mais dinâmico, é preciso aprender e desenvolver novas rotinas continuamente. Esse processo de aquisição de conhecimentos é dependente de relacionamentos externos, incluindo-se os canais de distribuição e sua capacidade em absorver, decodificar e transmitir informações aos produtores.

O bundling está associado à sofisticação tecnológica do produto e do cliente. Oportunidades para bundling ocorrem em situações onde o ambiente muda muito rapidamente. A ECT traz elementos para equacionar questões de especialidade de ativos, salvaguardas contratuais, monitoramento e incentivos para que o bundling ocorra.

Como a indústria veterinária e seus agentes de distribuição vendem produtos para produtores primários, que são fortemente impactados pelo que ocorre com seus clientes (processadores de alimentos), os quais, por sua vez, respondem a demandas dos distribuidores e clientes finais, utilizou-se os referenciais teóricos da análise de sistemas agroindustriais para abordar as estratégias de distribuição de insumos.

Sistemas agroindustriais (SAGs) são estruturas verticais de produção e distribuição focalizando em um determinado produto, abrangendo todas as transformações associadas, desde a produção primária na propriedade agrícola, passando pelas diferentes transformações do produto e chegando ao consumidor final. As transações entre os elos do sistema e a influência do ambiente institucional e organizacional são os principais determinantes da competitividade dos SAGs. As estratégias de distribuição e a arquitetura dos contratos realizados entre a indústria de insumos e seus canais de distribuição são fortemente afetadas pelas mudanças que ocorrem nos elos subsequentes dos SAGs.

Em síntese, a eficácia dos sistemas de distribuição relaciona-se com a capacidade dos agentes em desenvolver competências específicas para transmitir o valor do produto ao mercado, minimizando duplicidades e coordenando adequadamente as informações. Uma das maneiras de agregar valor e utilizar mais eficazmente competências únicas é o bundling. Para que o valor seja efetivamente construído pelos fornecedores, adaptado e transmitido pelos canais de distribuição e percebido pelos clientes, é importante que todos os agentes tenham uma visão sistêmica dos negócios. Muitas vezes, o valor do produto para o cliente está na contribuição que este pode dar para melhorar sua capacidade de vender seus produtos. Em última instância, para os sistemas agroindustriais da proteína animal, será o consumidor final da carne ou leite que definirá o valor dos produtos (até mesmo insumos para o produtor primário). O processo de venda e distribuição de produtos e serviços e a integração de competências fundamentam-se em transações contratuais com características específicas. Para a análise dessas transações utilizou-se os referenciais teóricos da Economia dos Custos de Transação.

4 - Sistemas Agroindustriais-Alvos

O objetivo deste capítulo é descrever três tipos distintos de sistemas clientes da indústria veterinária, propiciando uma comparação entre diferentes estratégias de distribuição de insumos. Desta forma, serão destacados os aspectos considerados pelo autor como mais relevantes relacionados ao processo de decisão de compra de insumos, quais sejam o grau de tecnificação, a concentração e a coordenação sistêmica.

Clientes mais sofisticados tecnicamente buscam comprar produtos que apresentem resultados economicamente mais vantajosos, dando menor ênfase ao preço aparente²⁰ do insumo. O valor do produto, conforme abordado no capítulo 3 – *Referenciais Teóricos*, item *Distribuição* -, é mais facilmente mensurável e tem maior peso na decisão de compra. Poder-se-ia afirmar que clientes mais tecnificados²¹ têm maior facilidade para perceber o valor do produto. Quanto mais técnica a decisão, mais envolve avaliação de resultados efetivos em ganhos de produtividade.

A concentração está associada ao poder do cliente sobre o fornecedor (Porter, 1990); conseqüentemente, envolve estratégias e transações com os agentes de distribuição. A coordenação sistêmica implica o envolvimento e influência dos distintos elos do SAG na decisão de compra de um insumo. Ocorrem ações integradas voltadas para o aumento da eficiência econômica do sistema como um todo.

A estruturação deste capítulo parte de indicadores de desempenho gerais dos SAGs da proteína animal, como produção, consumo e exportação; segue com considerações sobre segurança dos alimentos, muito importante para o processo de desenvolvimento e aplicação de insumos veterinários; adentra nos três SAGs-alvos, abordando progressivamente os

²⁰ A expressão *preço aparente* é utilizada para designar o preço de balcão de um produto. É o que causa o primeiro impacto no comprador. Os menos sofisticados tecnologicamente acabam optando pelo aparentemente mais barato, sem levar em consideração benefícios como dosagens menores ou maior eficácia..

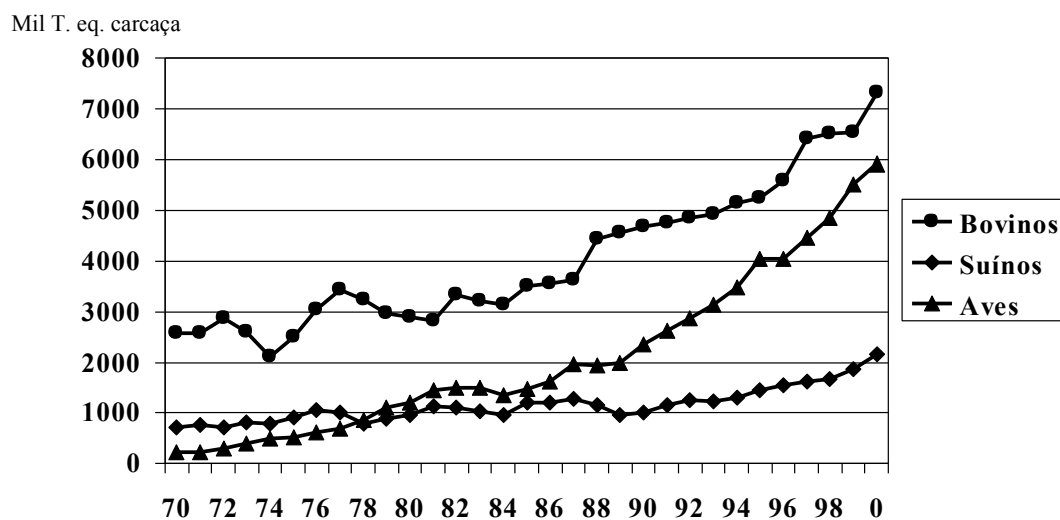
²¹ O termo *tecnificado*, embora não conste dos dicionários pesquisados, é utilizado para designar grau de sofisticação tecnológica.

principais fatos associados a cada segmento dos sistemas analisados. As oportunidades e ocorrências de *bundling* foram destacadas.

4.1 – Indicadores Gerais de Desempenho dos SAGs de Proteína Animal

De uma forma geral, todos os SAGs analisados apresentam crescimento na produção, no consumo interno e nas exportações, conforme as figuras 4.1, 4.2 e 4.3, respectivamente.

Figura 4.1 - Evolução da Produção Nacional de Carne



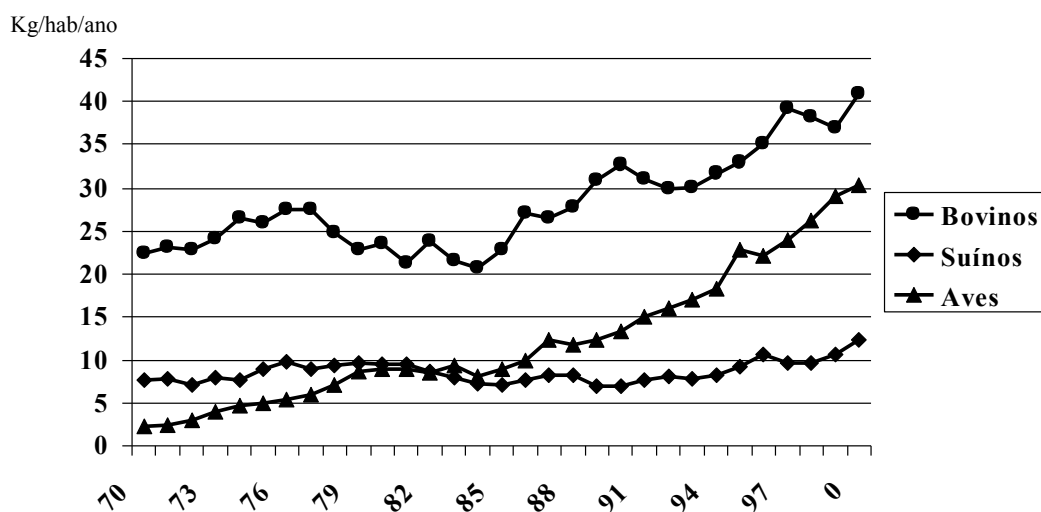
Fonte: Nassar e Jank,(1998) e FNP, (2000).

A produção de carne bovina cresce consistentemente há uma década, embora de forma menos abrupta que a de frangos. A de carne suína têm tido um crescimento muito pouco importante há mais de duas décadas. O consumo *per capita* acompanha a mesma

evolução, tendo influência decisiva nas curvas de produção, uma vez que as exportações são pouco significativas, se comparadas ao consumo interno.

Apesar de a maior parte da produção destinar-se ao consumo interno, as exportações de carnes tiveram desempenho muito bom na década de 90. A suinocultura saltou de praticamente zero, em 1980, para mais de 80 mil toneladas exportadas em 1999 (ABCS, 1999), representando cerca de 4% da produção. A avicultura tem tido desempenho favorável também, saltando de 50 mil toneladas, em 1979, para mais de 700 mil toneladas no fim da década de 90 (Nassar e Jank, 1998, e CartaJox, 2000). A bovinocultura deverá aumentar suas exportações após a declaração da Oficina Internacional de Epizotias que considerou o Circuito Pecuário Centro-Oeste livre da febre aftosa. Em 1999 o país exportou 520 mil toneladas de carne bovina, quase o dobro do patamar do meio da década (Pitombo, 2000).

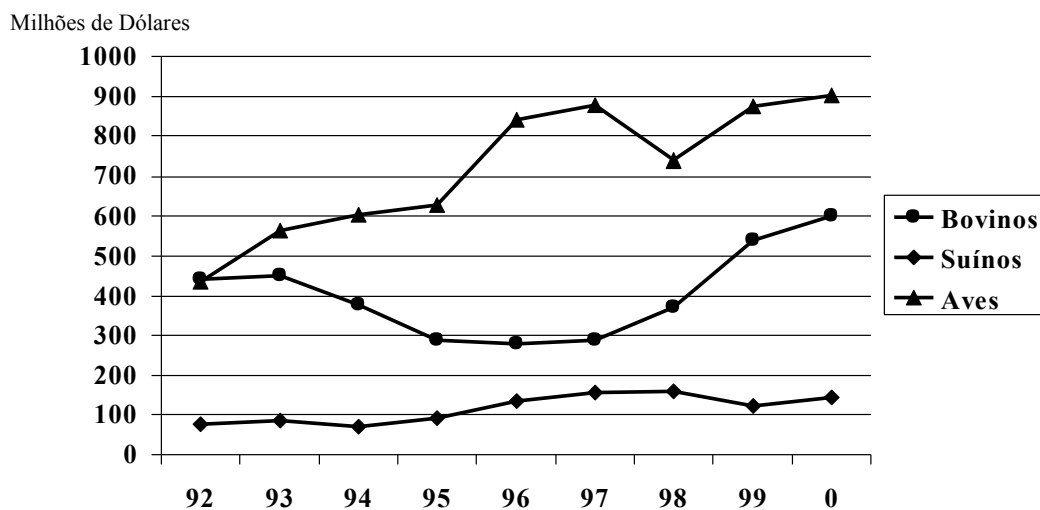
Figura 4.2 - Evolução do Consumo Nacional de Carne



Fonte: Nassar e Jank,(1998) e FNP, (2000).

Para os SAGs-alvos desta pesquisa, as principais barreiras à exportação referem-se a questões sanitárias (Santos Filho, 2000). Embora a questão seja polêmica, por implicar barreiras não tarifárias, a indústria veterinária exerce importante papel no controle de enfermidades. A presença da febre aftosa no território nacional é, até o presente, o maior empecilho a exportações. No final da década de 90, a região Sul²² e parte da Sudeste e do Centro-Oeste também foram declaradas livres, com resultados imediatos nas exportações de carnes. No entanto, os agentes dos SAGs exportadores reconhecem que os negócios são limitados pelos subsídios internos dos países desenvolvidos. A questão sanitária é necessária, mas não suficiente.

Figura 4.3 - Evolução da Exportação Brasileira de Carne



Fonte: FNP, (2000).

²² No segundo semestre de 2000 houve a ocorrência de um foco de febre aftosa no Rio Grande do Sul. O rifle sanitário foi utilizado, sacrificando milhares de animais. Há expectativas de que a região possa manter o *status* de livre da aftosa.

4.2 – Segurança dos Alimentos nos SAGs-alvos

A indústria veterinária está sendo fortemente atingida pela questão da segurança dos alimentos, conforme será abordado no capítulo 5. Este fato relaciona-se às dimensões da coordenação dos agronegócios em busca da qualidade. Nassar e Barbosa (2000), tratam da questão da qualidade dos alimentos sob a ótica da sanidade, da diferenciação do produto e da garantia de origem. Os produtos veterinários estão relacionados com esses três aspectos. Para os autores, a qualidade dos sistemas agorindustriais passa pelo conceito de segurança do alimento.

A assimetria informacional é característica comum dos agronegócios. Em geral, o consumidor final tem pouca informação sobre os atributos de qualidade dos alimentos. Há necessidade de organizações especializadas, em conjunto com o governo, para prover essas informações à sociedade. Um tipo de abordagem para a segurança dos alimentos é técnica, voltada para níveis e formas de contaminação por microorganismos e substâncias nocivas. Outra maneira enfoca a demanda e o quanto o consumidor está disposto a pagar por um produto seguro. Dessa forma, não há como desvencilhar o monitoramento dos agentes econômicos da garantia de segurança dos alimentos.

A busca de qualidade dos alimentos deixou de focalizar a qualidade do produto final, voltando-se para o processo. A preocupação se estende para o sistema agroindustrial inteiro, envolvendo a cooperação de todos os segmentos. Maiores exigências de qualidade estão ligadas a incentivos para maior coordenação vertical, possibilitando melhor controle das etapas pelas quais o alimento passa antes de chegar ao consumidor. O funcionamento eficiente dos mercados depende da adoção de padrões técnicos que sirvam de referência, procedimento este que promove a ampliação de economias de rede²³.

Pressões dos consumidores sobre marcas privadas e fiscalização do governo, fortalecidas por exigências dos mercados internacionais, trouxeram os conceitos de

²³ A principal característica de redes é que um agente não é tratado como uma unidade de análise isolada. A unidade de referência deixa de ser a firma, seus clientes e fornecedores. Passa a ser um sistema coordenado de ligações existentes entre os diferentes agentes (Guedes, 1998).

certificação e rastreabilidade para os SAGs da proteína animal no Brasil. A certificação garante que o produto esteja seguindo especificações predeterminadas. Está à frente da padronização, uma vez que pode definir a exclusão de agentes que não sigam determinadas regras. Exige, portanto, maior coordenação sistêmica. A rastreabilidade vai além, propiciando a “capacidade de reencontrar o histórico, a utilização ou localização de um produto qualquer através de meios de identificação registrados” (Sans e Fontgugyn, 1998, *apud* Nassar e Barbosa, 2000). Nos agronegócios, tem sido utilizada como uma forma organizacional que permite ligação dos segmentos do SAG, voltando-se para a segurança dos alimentos. Sistemas podem ser plenamente ou parcialmente rastreáveis, dependendo da possibilidade de identificação, de todos os pontos críticos e elos de ligação de um SAG.

Esses conceitos são muito importantes para produtos perecíveis, daí sua aplicação nos SAGs da proteína animal. O SAG do leite no Brasil, por exemplo, ainda é voltado para questões relacionadas a aspectos de sanidade animal ao nível do produtor e no processador. A limitada aplicação de sistemas de pagamento por qualidade indica que os agentes não estão sensibilizados para a questão. No entanto, o crescimento da coleta a granel, conforme será discutido no item 4.4 deste capítulo, assim como as novas regulamentações governamentais sobre qualidade são passos importantes. Pode-se afirmar que o SAG do leite está avançando no campo da padronização, com medidas tímidas no que se refere à certificação e rastreabilidade. A heterogeneidade do SAG do leite nesta questão é muito grande. Um bom exemplo é o caso do leite tipo A, perfeitamente rastreável por exigência legal, uma vez que o produto deve ser produzido, industrializado e embalado na propriedade rural, sob controle do S.I.F..

Na bovinocultura, a Aliança Mercadológica²⁴, coordenada pela FUNDEPEC (Fundação de Desenvolvimento da Pecuária), envolvia produtores, frigoríficos e supermercados na tentativa de implementação de um sistema de rastreabilidade. Ela pode ser considerada como uma forma de coordenação mais eficiente do SAG, visando a ganhos de competitividade (Pigatto, 1999), tendo como fundamento básico a disponibilizar produtos com maior qualidade para o consumidor da carne bovina.

No SAG da carne suína, o principal atributo de qualidade também é a sanidade da matéria-prima fornecida pelos produtores. No entanto, em razão da melhor coordenação do sistema pelas chamadas “integrações”, já avança na avaliação de outros atributos como maciez, aparência e sabor. A logística de distribuição e a cadeia de frio são bem organizadas nos casos de sistemas contratuais híbridos (ver item 4.5). Os conceitos de boas práticas de produção, nas grandes indústrias, está difundido, especialmente nos casos de indústrias voltadas para exportação. Pode-se afirmar que o SAG da carne suína se enquadra em um sistema de padronização para garantia de qualidade, avançando para a certificação, com a implementação de processos de tipificação de carcaças.

Alguns sistemas de rastreabilidade foram precariamente implementados nos SAGs da proteína animal, no Brasil. Há muito a ser desenvolvido nos mecanismos de controle da rede de frio na distribuição, para todos os produtos perecíveis. As iniciativas do Programa Nacional de Qualidade do Leite (PNQL), Aliança Mercadológica, e a oportunidade de exportação deverão ser as forças motrizes para avanços no campo da segurança dos alimentos.

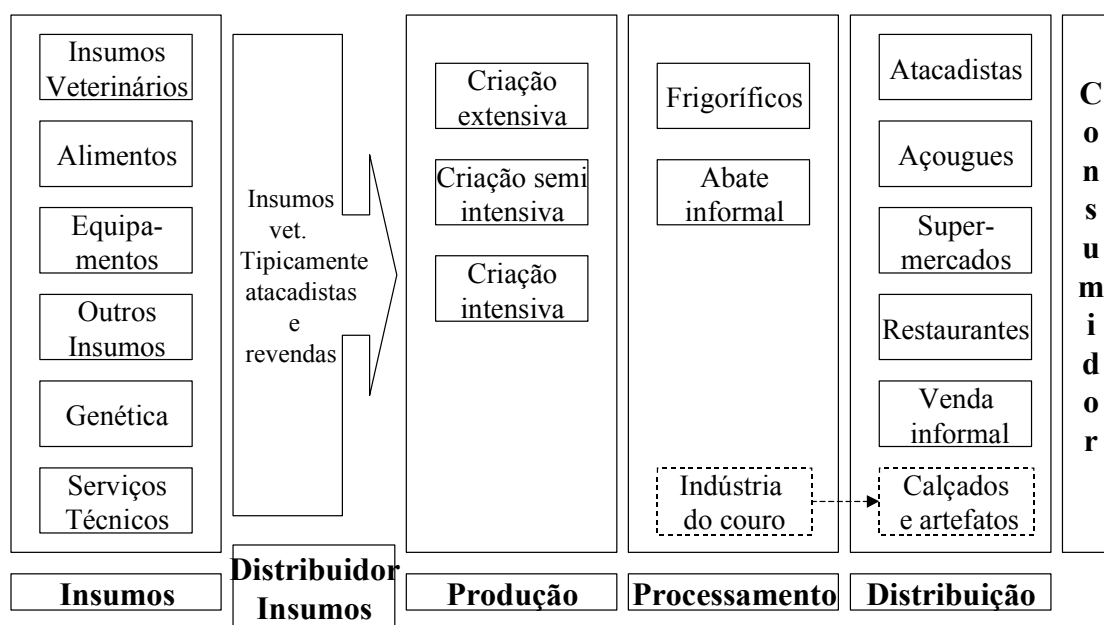
Um exemplo de *bundling* relacionado à rastreabilidade começa a ser estruturado na bovinocultura de corte. Produtores de insumos veterinários para controle de parasitas (especialmente brincos inseticidas) integram-se, via canais de distribuição, a produtores de vacinas (especialmente contra a Febre aftosa) e a fabricantes de brincos para identificação de animais. Esses agentes vendem os três produtos aplicados. O animal vacinado é identificado com o brinco numérico e, concomitantemente, na perfuração da orelha, recebe o brinco inseticida.

²⁴ Esta alternativa organizacional acabou por não se efetivar completamente.

4.3 – O Sistema Agroindustrial da Carne Bovina

O Sistema Agroindustrial da Carne Bovina está representado na figura 4.4. Trata-se de um sistema bastante heterogêneo, com estratégia pouco definida.

Figura 4.4 - Sistema Agroindustrial da Carne Bovina



Fonte: adaptado pelo autor à partir de Lazzarini, (1998).

No segmento de insumos, a indústria veterinária convive, nos agentes de distribuição, com a indústria de rações, equipamentos e implementos leves (arame e utensílios diversos), fertilizantes, sementes para forrageiras, agroquímicos e outros produtos. Em alguns casos, a revenda representa também empresas de semem e embriões (genética), e pode prestar alguns serviços técnicos. Observou-se a ocorrência de *bundling* envolvendo insumos veterinários, sêmem e materiais para uso na área de reprodução. Há casos de associação de dois ou mais produtos, tais como vacinas e seringas, antiparasitários e aplicadores. Em outras situações, produtos são associados a serviços - tais como vacinas aplicadas, antiparasitários aplicados, controle estratégico de parasitas, a serviços agrônômicos voltados para a melhoria de pastagens, e vendidos em conjunto com *softwares*

de gestão contábil em fazendas. Em alguns casos, são organizados pelas indústrias, por meio de alianças comerciais. Em outros, partem da iniciativa dos próprios agentes de distribuição. No capítulo 6, item 7, são abordados aspectos relacionados à tipologia e motivos estratégicos associados à decisão da realização de *bundling* pelos agentes envolvidos.

Conforme será apresentado no capítulo 6, os sistemas de distribuição de insumos veterinários são normalmente realizados por atacadistas e revendas (pesquisa do autor e Hacker, 2000). Lazzarini (1998) observa que têm aumentado a demanda por serviços técnicos que orientem o pecuarista sobre o retorno do investimento em insumos.

As principais tendências da atividade pecuária no Brasil, segundo Nehmi Filho (2000), são o crescimento das produções com vistas nas economias de escala (mediante a reunificação de fazendas, a intensificação e o arrendamentos), a perenização das pastagens (pastejo rotacional, seletivo, calagens, vedações e pastagens mistas), o crescimento do confinamento de aluguel, o uso de práticas de suplementação das pastagens, o melhoramento genético e a consolidação de vocações regionais.

A produção pecuária pode ser dividida em três tipos básicos: a extensiva, mais comum no país, com cerca de 75% da produção, seguida pela semi-intensiva, com cerca de 20% da produção, e a intensiva, com menos de 5% da produção. Essa forma de segmentação é uma das mais utilizadas pela indústria (segundo pesquisa do autor, e Moraes e Hacker, 1998). Nehmi Filho (2000), estima que a produção extensiva seja a que dê maior retorno sobre o patrimônio, seguida pela produção intensiva. Para todas as formas, as escalas acima de 7500 animais são as mais rentáveis.

Uma tendência importante para a indústria veterinária é o crescimento das atividades de confinamento. Nehmi Filho (2000) estudou as duas formas tradicionais da atividade, encontrando que os maiores retornos ocorrem nos sistemas de aluguel (gado de terceiros), especialmente em escalas superiores a 2000 animais.

Lazzarini (1998) divide a produção em três grupos. O primeiro engloba a região Norte, o Estado do Mato Grosso e o norte de Goiás. A produção típica tem elevada escala, conta com boas condições climáticas que resulta melhor estacionalidade da produção de pastos, custos baixos por arroba, menor competição com outras culturas em razão do baixo preço da terra, e um alto suprimento de bezerros. Por outro lado, enfrenta fortes dificuldades de logística, menor capacitação de mão-de-obra, utiliza ainda tecnologias muito rudimentares e convive com focos de febre aftosa.

O segundo grupo é formado pelo Estados de São Paulo e do Paraná, engloba o Triângulo Mineiro, o sul de Goiás e parte do Mato Grosso do Sul (com exceção do Pantanal). Conta com melhor infra-estrutura de transporte, com alta concentração de frigoríficos e está próximo aos principais pólos consumidores do país. Têm, como desvantagens, o fato de não possuir escalas tão elevadas, conviver com outras culturas em competição, em virtude do elevado preço da terra, contar com menor suprimento de bezerros, e ter dificuldades para a atividade de engorda. Como forma de compensar o preço da terra, ocorre o crescimento da produção intensiva. A região foi recentemente declarada livre da febre aftosa.

Nos dois primeiros grupos, a raça predominante é zebuína. O terceiro grupo restringe-se ao Estado de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, com predominância de raças européias. Trata-se de região declarada livre da febre aftosa há algum tempo e que conta com mão-de-obra mais capacitada. No entanto, as escalas de produção são médias ou baixas, as condições edafoclimáticas são menos favoráveis e o mercado regional tem menores perspectivas de crescimento pois o consumo *per capita* já é bastante elevado. A tabela 4.1 indica a distribuição regional do rebanho de bovinos de corte no Brasil e sua evolução migratória.

Tabela 4.1 – Distribuição Regional do Rebanho de Bovinos de Corte no Brasil

Ano/Região	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
1975	5%	18%	35%	21%	22%
1995	11%	17%	23%	15%	33%
1999	12%	15%	23%	17%	33%
2000	12%	15%	23%	17%	33%

Fonte: IBGE (1975), Lazzarini e Associados, *apud* Lazzarini, 1998, e FNP 2000.

A febre aftosa é a principal enfermidade da produção pecuária nacional, afetando a competitividade de todo o SAG. O ano de 1999 foi importantíssimo para o tema. Mais da metade do rebanho nacional passou a ser considerado livre da doença pela OIE – Oficina Internacional de Epizotias, da União Européia. Há expectativas de que, com a declaração de que os Estados do Sul, Sudeste e parte do Centro-Oeste (sul de Goiás e centro do Mato Grosso) são áreas livres (com vacinação), as exportações de carne bovina brasileiras sejam muito positivamente impactadas (Franco, 2000).

A heterogeneidade dos sistemas de produção apresenta outros fatores críticos para a pecuária extensiva nacional, como a redução da idade do abate, extremamente elevada, a otimização de pastagens, o equacionamento de questões ambientais nas áreas da fronteira agrícola, e outros. De qualquer forma, há indícios de que o boi está deixando de ser apenas um ativo financeiro para tornar-se um fator de produção.

No segmento do processamento observa-se uma forte concentração da indústria (Lazzarini, 1998), decorrente da necessidade de redução de custos, de dificuldades financeiras das empresas tradicionais, de impactos tecnológicos (desossa na planta) e do equacionamento de questões logísticas ligadas a suprimento e distribuição. Cerca de 30% dos frigoríficos fiscalizados pelo SIF se encontravam no Estado de São Paulo, em 1995. Outros 30% situavam-se na região Sul, indicando que, apesar da migração da produção para o Centro-Oeste e Norte, as unidades de processamento se mantinham nas áreas de produção tradicionais.

Apesar de os frigoríficos clandestinos ainda sobreviverem, começam a surgir dois grupos de processadores. Um é voltado para a liderança em custos, orientado para mercados industriais ou exportação, com boas escalas, baixa capacidade ociosa e logística (aquisição de animais e distribuição de carne) eficiente. Outro, focaliza a diferenciação de produtos, buscando valor adicionado e mercados de consumo final. Investe em marcas, inovação de produtos (cortes desossados) e intensa ação junto a supermercados e canais de distribuição específicos.

As principais mudanças no SAG da carne bovina dizem respeito ao segmento da distribuição. Os açougues estão sofrendo forte concorrência dos supermercados, onde a importância das gôndolas de produtos cárneos aumenta. Observa-se um aumento na diversidade de produtos e a marca surge como novo fator na comercialização de carnes. Os supermercados, em 1998, segundo Lazzarini (1998), eram responsáveis por 60% da comercialização das partes traseiras (mais nobres) e apenas 10% das dianteiras (40% ficam com os açougues e 50% são industrializadas). Ao mesmo tempo, cresce a demanda por carne desossada e embalagens “Cryovac” nos supermercados, com impactos diretos nas estratégias dos frigoríficos.

As duas maiores redes de supermercados do país, que juntas deverão atingir 30% da comercialização de carne bovina inspecionada no país (Fortes, 2000), consideram o produto como um dos principais itens de fidelização de clientes. Antecipando (ou moldando) as tendências de exigência de qualidade, estão lançando selos de garantia de qualidade da carne bovina. Por meio de parcerias que envolvem produtores, processadores, entidades de classe (FUNDEPEC), estão empenhadas em prover o consumidor final de informações que vão muito além das exigências do S.I.F, como por exemplo as fazendas de origem do produto, tecnologias de abate e processamento e logística de distribuição e armazenamento. Ainda há questões em discussão para que um verdadeiro sistema de rastreabilidade seja implementado. Alguns exemplos: são diferenciais de preços pagos ao produtor, remuneração cruzada com a indústria de couro, tipos de identificação dos animais (brincos, *chips* e outras formas), formas de controle da alimentação e uso de insumos veterinários nos animais, e tipos de embalagens a serem utilizadas (controle de resíduos químicos). Bánkuti e Machado Filho (1999) consideram a iniciativa como o princípio de

um processo maior de coordenação e redução de assimetrias informacionais no SAG, podendo ter impacto no aumento da tecnificação da produção de carne bovina no Brasil.

Os consumidores buscam cada vez mais atributos como maciez (relacionado com a redução da idade de abate), sabor (marmorização), suculência, conveniência e segurança dos alimentos (rastreadibilidade). Essas tendências, no entanto, restringem-se à elite com renda mais elevada, estimada por Lazzarini (1998, segundo dados de renda do IBGE) em 15% dos consumidores. Os consumidores de renda mais baixa acabam definindo sua escolha pelos preços relativos.

Este é um ponto muito relevante no SAG da carne bovina, no Brasil. Há uma relação direta entre o preço do frango comparado ao do boi, e o consumo de carne bovina sobre a de frango. Cai o preço do frango, cai o consumo de carne bovina. Por outro lado, aumentos de renda *per capita* são acompanhados por mudanças nos hábitos de consumo. Aumenta a demanda por carne bovina, dentro desse SAG, aumenta a demanda por carne de primeira em detrimento da de segunda e aumenta a demanda para carnes com os atributos qualitativos mencionados (Lazzarini, 1998).

Além da carne, o couro é importante produto desse SAG. No entanto, segundo Lazzarini (1998), mais de 95% das peças apresentam defeitos (nos EUA a proporção é inversa). Os principais problemas estão associados a ectoparasitas, marcações com fogo e acidentes em cercas de arame farpado, galhos,.

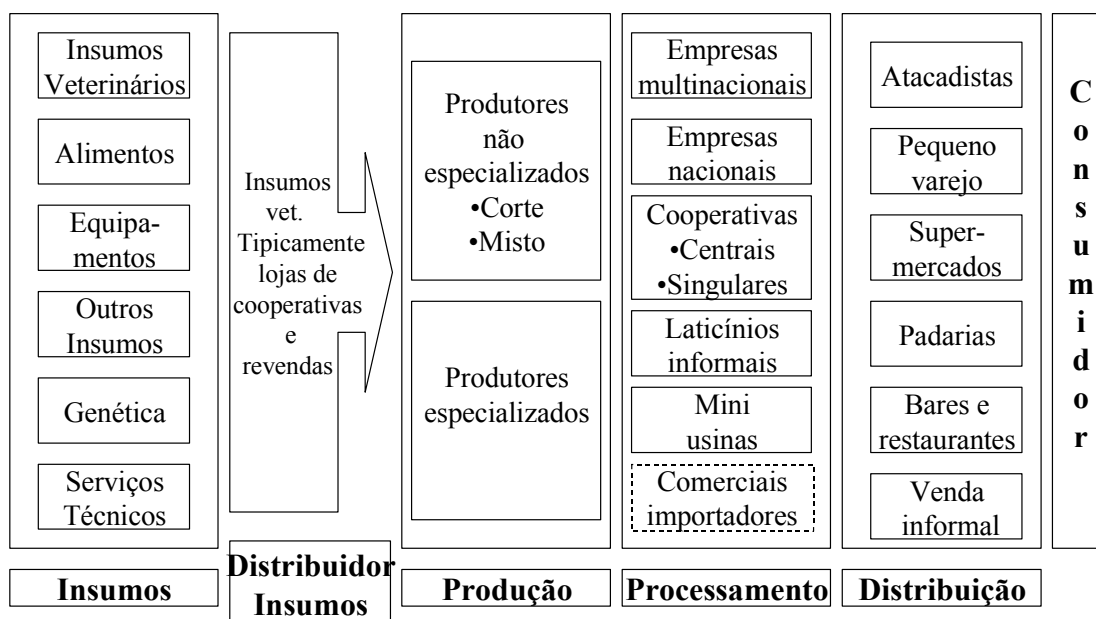
4.4 – O Sistema Agroindustrial do Leite

Se o SAG da carne bovina se caracteriza principalmente pela sua heterogeneidade, o SAG do Leite é o que está sofrendo mudanças mais expressivas nos últimos anos. O ambiente institucional diretamente relacionado a este SAG tem sido muito ativo na emissão de medidas de regulamentação voltadas para a melhoria de qualidade, ao mesmo tempo que o processo de concentração é observado tanto no segmento de produção quanto no de processamento e distribuição. A internacionalização das empresas de processamento vem causando fortes impactos na produção. A figura 4.5 apresenta uma síntese do SAG do

Leite, que emprega 2,2 milhões de pessoas e representa um faturamento de 13,4 bilhões de dólares anuais (Campos, 2000).

Farina (*apud* Galan, 2000) destaca alguns fatos relevantes relativos a mudanças no ambiente institucional. A desregulamentação do mercado interno de leite e derivados, ocorrida a partir do início da década de 90, significou o abandono, pelo governo, de sua atividade de fixação de preços ao longo de todo o SAG, e do controle da oferta interna do produto através de importações. A consolidação do Mercosul abriu o mercado para produtores argentinos e uruguaios, mais eficientes que o Brasil na produção de leite. Por fim, o Plano Real propiciou aumento no consumo de leite.

Figura 4.5 - Sistema Agroindustrial do Leite



Fonte: adaptado pelo autor a partir de Jank (1998).

Os principais produtos desse SAG são o leite longa vida, os pasteurizados A, B e C, queijos, leite em pó, iogurtes, bebidas lácteas e sobremesas. O consumo aparente de leite pela população brasileira é crescente, tendo atingido 137,8 litros por habitante, por ano, em 1998, representando um total de 22 milhões de litros (Galan, 2000). Cerca de 14% do leite

produzido destina-se ao leite longa vida, o produto lácteo com maior taxa de crescimento nos últimos anos (em 1990, representava apenas 1%). Dez por cento é vendido como leite C, que, progressivamente, vem sendo substituído pelo Longa Vida (em 1990 representava 24% do consumo), 2% como leite A + B e 4 % como queijo, iogurtes e bebidas lácteas. Trinta e nove por cento é consumido informalmente como leite cru ou queijo fresco e 10% é importado. Vale destacar o crescimento expressivo do consumo de derivados lácteos como iogurtes, leites com sabor, *petit suisse*, sobremesas, creme de leite, doce de leite e leite condensado. Os leites com sabor, por exemplo, tiveram crescimento de quase 300% no período de 1994 a 1998.

Jank et al, (1999) realizou estudo sobre a competitividade do SAG do leite, apontando como pontos fortes os baixos custos de produção, boas condições edafoclimáticas, sinergias com outras atividades agrícolas, elevada capacidade instalada, bom nível tecnológico da elite da indústria (ilhas de excelência) e um sistema adequado de distribuição de derivados. Os pontos fracos se referem a um baixíssimo índice de produtividade e qualidade do leite produzido, à elevada participação do mercado informal, às relações instáveis entre o produtor e a indústria, à baixa capacidade de coordenação do SAG e à baixa sensibilidade à qualidade no sistema todo.

No estudo citado, o cenário para a metade da próxima década indica maior seleção e especialização, com homogeneização dos sistemas produtivos, 100% de coleta a granel nas empresas sob inspeção, maior rigidez em relação à qualidade, sanidade e padronização e redimensionamento das bacias leiteiras via eficiência comparativa. A indústria de laticínios terá alto grau de concentração, fará grande pressão sobre o mercado informal e conviverá com pequenas empresas voltadas para nichos. O consumo per capita deve aumentar, assim como a exigência do consumidor final com relação à qualidade e padronização dos produtos. Os hiper e supermercados terão maior poder que o pequeno varejo, em associação com as grandes marcas.

No SAG da carne bovina, a comercialização típica de insumos é feita por atacadistas e revendas. No SAG do leite, as lojas de insumos de cooperativas predominam (segundo pesquisa do autor e Hacker, 2000). A ocorrência de *bundling* envolvendo diversos

tipos de insumos e prestação de serviços veterinários e zootécnicos é decorrente da natureza da própria atividade cooperativista. Está associado à melhoria da produtividade do cliente. Os casos de *bundling* utilizados no SAG da carne bovina também são observados na pecuária leiteira. No entanto, a utilização de pacotes de serviços associados a produtos veterinários é mais extensa, incluindo serviços de diagnóstico de enfermidades respiratórias, antibiogramas, treinamento de técnicas de desinfecção e manejo de ordenhadeiras e vários *softwares* para gestão zootécnica e sanitária de rebanhos.

Um exemplo é o que ocorre nas cooperativas do sul do país, no controle da mastite (infecção no úbere). Empresas de insumos veterinários (especialmente de antibióticos) aliam-se a empresas produtoras de equipamentos de ordenha e desinfecção de instalações para, em conjunto com a área de fomento técnico das cooperativas (veterinários e zootecnistas), desenvolver programas integrados de educação e formação de profissionais (ordenhadores, técnicos e peões). O objetivo é maximizar a eficácia dos medicamentos e reduzir os casos de infecção decorrentes do uso dos equipamentos de ordenha. Com isso, há melhora na produtividade de leite. No entanto, é necessário que o produtor de leite tenha um bom grau de tecnificação (ordenhas mecanizadas) e possa mensurar o impacto econômico da mastite para seu negócio. Com o acirramento das medidas de controle sanitário, pela indústria láctea e pelo governo, cresce a necessidade de controle da mastite, através, por exemplo, das contagens de células somáticas. O ‘bundling’, nesse caso, está relacionado ao aumento da tecnificação da produção de leite, que por sua vez decorre de pressões oriundas dos clientes dos produtores e, em última instância, dos consumidores de produtos lácteos.

Observa-se forte concentração do segmento da produção pecuária na região Sudeste, com mais de 45% do total de litros produzidos, conforme a tabela 4.2 (Galan, 2000) e na região Sul, com 25% do total, o que indica forte concentração nessas duas áreas do país. Nesta década, há uma relativa estabilidade na produção das diferentes regiões, sendo notado crescimento no Centro-Oeste, especialmente em Goiás. A produção total brasileira cresceu 23% entre 1990 e 1996.

Tabela 4.2 – Distribuição Regional da Produção de Leite no Brasil

Ano/Região	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
1990/91	4%	14%	47%	23%	12%
1995/96	4%	11%	46%	25%	14%
1999	4%	12%	44%	25%	15%

Fonte: FNP (2000).

Jank (1998) segmenta os produtores em dois grandes grupos. Os especializados, com alta produtividade, melhor nível de qualidade e investimentos do estado-da-arte em tecnologias, representando cerca de 20% dos produtores. Com custos mais elevados e dificuldades de adaptação de raças leiteiras puras à condição tropical, convivem no mercado com produtores não especializados. Estes contam com baixos custos de produção, criam rebanhos não especializados em produção de leite (menos exigentes em manejo, alimentação e sanidade), mas têm baixa produtividade, pouca qualidade e alta variação sazonal da produção (são safristas). Doze por cento dos produtores coletam acima de 200 litros por dia e respondem por 52% da produção. Ao mesmo tempo, 52% dos produtores coletam menos que 50 litros por dia e respondem por 12% da produção.

Nos últimos anos têm sido observada forte redução na remuneração dos produtores de leite e pressões para a redução de custos (Galan, 2000). Sistemas de pagamento que privilegiam volume, qualidade e regularidade do fornecimento ao longo do ano tornaram-se freqüentes. As cooperativas passam a ter dificuldades para diferenciar produtores, em virtude de sua doutrina (igualdade de tratamento entre cooperados).

A revisão das normas e dos padrões de qualidade, assim como o aumento expressivo da coleta a granel, são oportunas para os produtores especializados. Por outro lado, a baixa exigência do consumidor por qualidade e as políticas públicas voltadas para a proteção do pequeno produtor não especializado (minimização da exclusão) são pontos favoráveis ao produtor não especializado.

Um dos grandes temas do SAG do leite é a concorrência com o produto importado (Lactea, 1999) . Com mais de 50% desse produto vindo da Argentina, foi objeto de ação anti dumping pelo governo brasileiro em 1999. A maior parte é de leite em pó, utilizado especialmente para suprir a demanda da indústria. Embora a quantidade relativa seja baixa (menos de 10% da demanda), a questão suscita muito empenho das associações de classe por ser indicadora de preços para o produto.

Jank *et al*, (1999) apresentam uma comparação entre a pecuária leiteira de países selecionados, conforme a tabela 4.3. Note-se que os EUA, por exemplo, produzem cerca de 3,5 vezes mais leite que o Brasil, com metade do rebanho e 10% do número de produtores de nosso país. A produtividade do rebanho, em litros por lactação, é 8 vezes maior. A comparação com a Argentina indica que o país vizinho tem produtividade 4 vezes superior a nossa, assemelhando-se ao padrão dos países mais competitivos na produção leiteira. É evidente que o número de produtores em relação à produção de leite no Brasil (produtividade média) é muito baixo, cerca de 40 vezes menos que os países mais competitivos (EUA, Austrália e Nova Zelândia) e 10 vezes menos que os países da União Européia.

Tabela 4.3 – Comparação entre Pecuária Leiteira de Países Selecionados

Indicadores	Brasil	EUA	Argent.	Uruguai	UE	Austrália	Nova Zelândia
Produção de leite (milhões/l/ano)	19000	70300	8760	1300	120500	9400	11000
Rebanho (mil animais)	20000	9300	2400	401	21600	1900	3300
Produtiv. Rebanho (litros/lactação)	950	7559	3650	2879	5579	4947	3333
Número produtores (mil)	1182	105	22	4,6	825	14	15
Produtiv. Média (l/produtor/dia)	47	1834	1091	774	400	1814	2078
Preço ao produtor (US\$/litro)	0,24	0,30	0,21	0,18	0,39	0,20	0,16
Faturamento/mês produtor (US\$)	343	16738	6968	4179	4747	11033	10115

Fonte: Australian Dairy Corporation, New Zealand Dairy Board, USDA, FAO, SAGyP, Leite Brasil, apud Jank et al, (1999).

As exigências mínimas para a produção do leite pasteurizado estão sendo alteradas. Em junho de 2000, o Ministério da Agricultura emitiu portaria com substanciais modificações no sistema vigente. Na propriedade rural, para a produção do leite C (90% da produção nacional, segundo Jank, 1998) não há exigências referentes a instalações, resfriamento, higiene, saúde do rebanho, controle de produção, registro do estabelecimento. O transporte até a indústria é feito à temperatura ambiente. Observa-se a realização de bundling relacionado à prestação de serviços de garantia de qualidade do leite, especialmente na contagem de células somáticas (CCS), técnica utilizada para avaliação microbiológica precisa do produto. Produtores de insumos veterinários contratam

universidades e institutos de pesquisa para prestação de serviços de CCS a clientes especiais. Nos casos, há pouco envolvimento de agentes de distribuição no processo. Trata-se de um exemplo de bundling estimulado por demandas do SAG como um todo, que agrega valor econômico efetivo aos clientes (há indústrias processadoras de leite pagando prêmios para leite com contagens mais baixas de CCS). Por se tratar de técnica moderna e demandante de altos investimentos em equipamentos, sua disseminação ainda é restrita a alguns centros com competência específica na área. Os produtores de insumos que se envolvem com este tipo de bundling estão buscando acesso a competências dinâmicas via contratos com centros de excelência, para fazer com que seus clientes percebam o valor de seus produtos.

No segmento de processamento, a indústria de laticínios está passando por forte consolidação (Jank, 1998). Há um acirramento da concorrência para a aquisição de economias de escala, novas tecnologias e poder de marketing. Grandes corporações multinacionais convivem com pequenas empresas que atuam no mercado informal (Galan 2000, estima que estas últimas sejam responsáveis por 50% do mercado).

As principais empresas desse segmento são as multinacionais Nestlé e Parmalat, seguidas pelas cooperativas Itambé e Paulista. Jank (1998) divide a indústria de laticínios em 4 grupos estratégicos. O primeiro engloba os grandes grupos (multinacionais e as organizações nacionais de porte), que passam a explorar economias de escala e escopo, têm maior poder de negociação com produtores e canais de distribuição, além de investirem em produtos e marcas. As multinacionais usufruem de marketing global. Como ponto fraco, contam com parques industriais muito heterogêneos, fato decorrente da velocidade com que se realiza o processo de consolidação.

O segundo conjunto engloba os grupos nacionais médios, que contam com estruturas industriais mais homogêneas mas com menores escalas, escopos e capacidade de investimento em marketing e tecnologia. Possuem atuações mais regionais e exploram segmentos de consumidores não atendidos pelos grandes grupos. Além de terem que competir com os laticínios informais, como as grandes empresas, enfrentam também a expansão dessas organizações no mercado.

O terceiro grupo é formado pelas cooperativas agropecuárias. Elas se beneficiam de uma maior proximidade e fidelidade do produtor, têm maior garantia de oferta de leite e usufruem de incentivos fiscais e financeiros do governo. Por outro lado, convivem com as divergências de interesses entre produtores, singulares e centrais. O grau de profissionalismo na gestão é baixo, assim como a capacidade de investimento em marketing. As cooperativas, além de industrializarem leite, têm importante papel na produção primária. Galan (2000), em sua dissertação sobre o tema, destaca os tipos de estruturas de coordenação exercidas pelas cooperativas. Integrações verticais são bastante comuns, envolvendo produtores, cooperativas singulares e centrais. No entanto, grande parte das cooperativas apenas captam a matéria-prima, vendendo-a a laticínios. Este papel dos sistemas cooperativistas na produção primária explica sua importância no suprimento de insumos veterinários.

O quarto grupo engloba os pequenos laticínios, com baixos custos de produção, escalas muito pequenas, baixo nível de qualidade e investimentos reduzidos em marketing e tecnologia. Atendem a segmentos específicos e estão sujeitos à revisão das normas e padrões de qualidade.

As pressões de custo ao longo do SAG forçaram as indústrias a melhorar a eficiência de suas linhas de captação de matérias-primas e a reduzir o número de fornecedores. Os sistemas de coleta de leite refrigerado e a granel tiveram expressivo crescimento nos últimos anos, estando inclusive previstos na nova portaria do governo federal. Segundo Galan (2000), esses eventos representam uma nova onda de mudanças no SAG do leite, implicando exclusão de produtores incapazes de realizar os investimentos em equipamentos e tecnologia. A granelização vem acompanhada de alterações nos critérios de qualidade e na fiscalização das atividades produtivas. As indústrias vêm disponibilizando linhas de financiamento a seus fornecedores, contra a obrigatoriedade de que toda a produção destes seja destinada à empresa processadora. As cooperativas, mais uma vez, encontram-se em desvantagem por terem maiores dificuldades em obter recursos no mercado financeiro.

Em 2000, as empresas Nestlé, Parmalat, Itambé e Elegê deverão coletar 100% do leite a granel. As quatro indústrias perfazem 1/3 do processamento de leite no país. Segundo essas empresas, o custo de frete cai pela metade, a produtividade sobe pelo menos 25% e melhora o rendimento industrial das usinas, com ganhos de qualidade em todos os derivados lácteos (Gazeta Mercantil, 2000).

Na distribuição, dois grupos estratégicos são discriminados. Os hiper e supermercados, e o pequeno varejo (especialmente padarias). Os primeiros possuem um elevado poder de negociação com os fornecedores mas têm maiores dificuldades para focalizar e personalizar o atendimento, por terem maior distância física da clientela. Os pequenos varejos, apesar de mais próximos do consumidor final, têm maiores dificuldades em inferir tendências de consumo. Um dos aspectos importantes nessa diferenciação refere-se a gestão da cadeia de frio, menos sofisticada no pequeno varejo.

O crescimento do consumo do leite Longa Vida, de transporte mais fácil e vida útil mais longa, acarretou importantes mudanças no padrão de distribuição do leite fluido. Galan (2000) menciona a Pesquisa de Orçamento Familiar do IBGE (POF), que indica a importância decrescente das padarias. Em 1987 representavam quase 70% dos locais de compra. Em 1996 respondiam por 53%. Ao mesmo tempo, as vendas nos supermercados crescem de 15 para quase 30% no mesmo período. Se consideradas todas as formas de lácteos, os supermercados atingem 50% das vendas em 1996, contra 30% das padarias.

Da mesma forma que no SAG da carne bovina, a Aliança Mercadológica pode ser considerada um subsistema estritamente coordenado²⁵; o leite tipo A representa essa situação no SAG do leite. Trata-se de um produto com alta qualidade e pureza, margens elevadas e baixos volumes. Ainda enfrenta problemas na distribuição e no marketing, embora se observe um crescimento das campanhas promocionais valorizando a qualidade do produto, além de parcerias com indústrias e distribuidores. Os produtores de leite tipo A

²⁵ Zylbersztajn e Farina (1997) definem *sistemas estritamente coordenados* como um subconjunto de contratos estritamente ordenados e muito similares ao arranjo contratual existente dentro das firmas, sem contar no entanto, com o poder hierárquico. Esses sistemas contam com instrumentos para identificação, antecipação e rápida difusão de informações de eventos externos relevantes, além de capacitações gerenciais nos agentes envolvidos para reação coordenada a esses eventos.

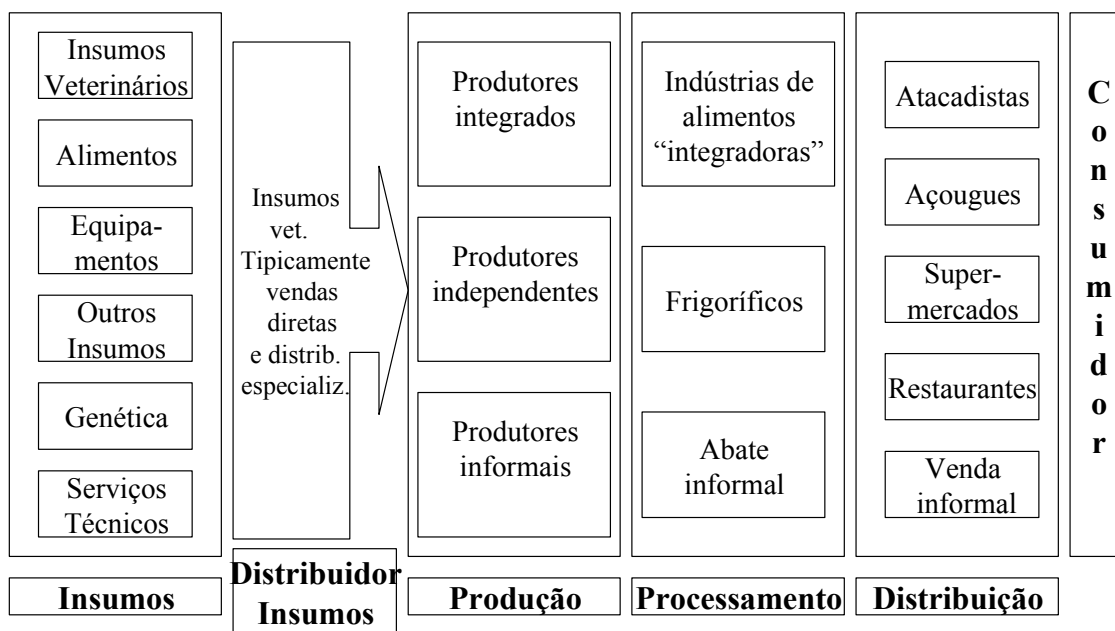
são os principais consumidores de insumos veterinários com maior valor e agregação de serviços e casos de bundling (segundo pesquisa do autor).

4.5 – O Sistema Agroindustrial de Suínos

O sistema agroindustrial de suínos está representado na figura 4.6. Trata-se de um SAG muito mais tecnificado e homogêneo que os da carne bovina e do leite. Os principais produtos são a carne suína *in natura*, dirigida ao mercado informal, e os produtos industrializados, com grande diferenciação nas marcas e tipos.

O consumo aparente no Brasil é muito baixo, se comparado aos números mundiais. No Brasil, está praticamente estagnado em torno de 10 quilos por habitante, por ano. Alguns países da Europa têm consumo superior a 60 Kg/hab/ano, enquanto nos EUA gira em torno de 30 kg/hab/ano. Nassar e Jank, 1998 apontam oportunidades de crescimento da demanda interna e das exportações. A alimentação de conveniência e fora do lar é demandante natural de carnes suínas industrializadas. A Associação Brasileira de Criadores de Suínos – ABCS –, em seu último relatório (1999), aponta que atualmente 70% da carne de suínos consumida no país ainda é *in natura*.

Figura 4.6 - Sistema Agroindustrial de Suínos



Fonte: adaptado pelo autor a partir de Jank e Nassar, (1998).

Segundo Nassar e Jank (1998), o segmento de insumos oferece pacotes tecnológicos (*bundling*) acoplados à rentabilidade do produtor, o que foi verificado também pelas pesquisas do autor. A atividade de genética tem sido impactada pela biotecnologia, e aumentam as escalas na produção de rações via fusões e aquisições da indústria. O foco do *bundling* é o aumento do valor da solução integrada oferecida ao suinocultor. Os exemplos são bastante sofisticados, como a oferta de produtos veterinários (vacinas e antibióticos) associados a serviços de diagnóstico de enfermidades, envolvendo profissionais altamente especializados em consultorias sobre manejo, nutrição e sanidade, além de, em alguns casos, sistemas informatizados muito sofisticados para controle estatístico de processos e produtividade.

Os casos de *bundling* mais comuns envolvem produtores de antibióticos e empresas especializadas no preparo de ração. As empresas de nutrição formulam seus produtos com

base nas necessidades específicas de seus clientes, que, em geral, são produtores independentes. No caso das “integrações”, o *bundling* é realizado por suas unidades de produção de ração e distribuído a seus fornecedores. Trata-se de um *bundling* realizado pelo cliente do cliente da indústria veterinária.

Na produção, observa-se uma heterogeneidade de sistemas produtivos, e um grande fosso dividindo a produção profissional da informal (a chamada “de chiqueiro”). Santos Filho (2000) relata que 67% do abate total brasileiro é realizado com controle S.I.F.. Não se observa casos de *bundling* nesse grupo de produtores, uma vez que o consumo de insumos veterinários é muito baixo.

O produtor profissional se especializa, buscando liderança em custos e metas de produtividade. Esse grupo divide-se em produtores “integrados” e independentes. Observa-se uma migração para o Centro-Oeste, em busca de melhores custos de grãos e menores pressões ambientais. Nassar e Jank (1998) segmentam os produtores em confinamento avançado, confinamento tradicional, parcialmente confinado e extensivo. Este último teve sua participação no mercado reduzida à metade nesta última década (atualmente com 18%), enquanto a liderança do mercado está com o confinamento avançado (32%).

A tabela 4.4 apresenta a distribuição da produção de suínos por região (ABCS, 1999). O rebanho nacional está em torno de 37 milhões de cabeças, sendo que cerca de 65% dos animais são abatidos anualmente. Apesar da forte presença do Nordeste nos números do rebanho, a região representa muito pouco no abate inspecionado. A região Sul representa 53%.

Tabela 4.4 – Distribuição Regional do Rebanho de Suínos no Brasil

Ano/Região	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro Oeste
1998	7%	21%	16%	47%	9%
1999	6%	18%	18%	49%	9%
2000	6%	18%	18%	49%	9%

Fonte: FNP (2000).

Um dos aspectos marcantes na suinocultura é a organização do SAG para a realização de testes de sanidade e desempenho genético. A ABCS coordena ensaios realizados em estações aprovadas ou nas próprias granjas, que visam a medir o desempenho de animais de diversas criações, estimando variações fenotípicas e genéticas entre indivíduos, além de avaliar aspectos sanitários. Ações como essa são exemplos do elevado grau de tecnificação e organização do SAG, e indica a preocupação permanente com a produtividade. A venda de insumos veterinários e rações, por exemplo, está diretamente relacionada a critérios econômicos.

Sob o ponto de vista das formas organizacionais (a mais utilizada pela indústria veterinária), Jank e Nassar (1998) consideram 4 grupos estratégicos. O primeiro consiste na integração vertical verdadeira, praticada por poucas empresas, com produtores médios (mais de 150 matrizes) e grandes (mais de 500 matrizes). O segundo grupo contempla as empresas mais tradicionais do SAG (Sadia, Perdigão, Ceval, Seara, Aurora), denominadas popularmente como "integrações", mas que na realidade são estruturadas em sistemas híbridos com grande rigidez contratual. Envolvem, em geral, produtores pequenos (menos de 150 matrizes), notadamente no oeste catarinense e riograndense. Produzem principalmente industrializados. O terceiro grupo é uma variação do segundo, com contratos menos rígidos. Contam com produtores grandes e médios e localizam-se no Triângulo Mineiro e no Centro-Oeste (Granja Rezende, hoje pertencente à Sadia, e a unidade da Perdigão em Goiás). Produzem cortes *in natura* e industrializados. Por fim, os produtores independentes, que utilizam o mercado como principal forma de comercialização de seus produtos. São tipicamente médios, seus produtos são *in natura* (carcaça e cortes) e localizam-se na região Sul e Sudeste.

A indústria suinícola está mudando com muita rapidez. Leahy (1999) descreve que, além do melhoramento genético, está havendo aumento de escalas na produção, à medida que esta migra do Sul para o Centro-Oeste. Nos Estados tradicionais, grande parte dos produtores dispõe apenas de 10 a 20 matrizes e recebem grãos provenientes de mais de 2000 km de distância. Na região Sudeste, a média de matrizes salta para 240 e os métodos de produção são mais modernos. As instalações são de concreto, fáceis de serem limpas, e as paredes abertas para facilitar a ventilação. Com a melhoria da tolerância ao calor de linhagens especificamente melhoradas, a produção continuou sua migração para o Centro-Oeste. As escalas cresceram significativamente, atingindo até 10 mil matrizes em alguns casos. A nova fronteira é o Estado do Mato Grosso, com corporações verticalmente integradas (da genética ao abate) que contam com até 300 mil matrizes. Nessas regiões, a internacionalização é expressiva. Os grandes produtores americanos estão investindo fortemente, atraídos pelas dimensões das terras, baixos salários, baixos custos de grãos e ausência de problemas para eliminação de dejetos (que são reciclados na produção de grãos). As tecnologias utilizadas em todo o SAG são mais próximas do estado-da-arte.

A atividade de processamento pode ser analisada sob a ótica do produto final. Na produção de carne *in natura*, praticamente todas as empresas, dos abatedores clandestinos aos grandes frigoríficos, estão envolvidas. Os principais produtos são: pernil, lombo, bife, costela e toucinho. Há uma forte heterogeneidade tecnológica, organizacional e sanitária. O mercado informal convive com economias de escala e escopo. Praticamente não há barreiras à entrada. Os mercados-alvos são o internacional e o nacional, para as grandes empresas e o regional para as pequenas.

A produção de industrializados é dominada pelos grandes frigoríficos (os dois maiores são Sadia e Perdigão). A concorrência se faz via marca, novos produtos e comunicação, em escopo nacional. Neste grupo encontram-se as chamadas integrações, com rígido controle sanitário e estratégias de especialização. O mercado-alvo é nacional, para produtos como salsichas, linguiças e embutidos em geral.

No segmento de processamento, a consolidação ocorre com grande velocidade, dirigida pela busca de economias de escala. Em 1997, segundo apontam Nassar e Jank (1998), as 4 maiores indústrias processadoras respondiam por 33% do mercado formal. Os contratos das integrações se diferenciam, e um processo de desverticalização da indústria é observado. Há internacionalização da indústria no Brasil, com grandes grupos multinacionais adquirindo empresas nacionais em busca de oportunidades de crescimento via acesso a grãos mais baratos e menores pressões ambientais. Novas marcas e segmentos de mercado, voltados para diferentes produtos, surgem com grande velocidade.

No segmento de distribuição, o fenômeno do aumento do poder de barganha dos supermercados se repete, sobrepujando os açougues. Segundo Nassar e Jank (1998), os produtos de suínos propiciam altas margens ao varejo, da ordem de 65% para a carne *in natura* e 75% para embutidos. A ABCS (1999) relata que, considerando o preço por quilo na granja em US\$ 0,60, o frigorífico venderá o mesmo peso em lombo por US\$ 1,03 e o supermercado por US\$ 4,60. Essas margens elevadas seriam um dos maiores empecilhos para o crescimento do consumo interno. Em 1998, os supermercados já respondiam por mais de 45% do total comercializado, seguidos pelos açougues, com 35% a 40%.

4.6 – Síntese do Capítulo

Pretendeu-se, neste capítulo, destacar os diferentes padrões de organização e coordenação de sistemas agroindustriais de proteína animal. Não se objetivou descrever com profundidade os SAGs-alvos, mas destacar os principais elementos considerados relevantes para as transações entre a indústria de insumos veterinários e os produtores. Alguns exemplos de bundling foram abordados, como exemplos de diferenciação dos três SAGs analisados.

A tecnificação do SAG afeta a decisão de compra. Os mais tecnificados buscam produtos que apresentem resultados econômicos mensuráveis, pois têm meios mais eficazes de avaliar seus desempenhos do que os SAGs menos tecnificados. Há indícios de que os primeiros têm melhores condições para perceber e usufruir do valor dos insumos veterinários ofertados.

A coordenação sistêmica do SAG afeta as transações de insumos, pois estes passam a ter que responder a demandas não só de produtores (clientes diretos), mas também de processadores, distribuidores e consumidores finais (clientes indiretos). O crescimento da produção, do consumo e da exportação aumentam a demanda por insumos veterinários. Todos os SAGs analisados têm pontos favoráveis nesses três quesitos. Exportações estão relacionadas com a superação de barreiras não tarifárias, em grande parte ligadas a questões sanitárias na produção primária. Produtos veterinários têm importante papel no controle de enfermidades consideradas como barreiras.

A questão da segurança dos alimentos também afeta a venda de produtos veterinários, notadamente no que se refere à presença de resíduos como antibióticos e hormônios. A crescente demanda por segurança fez com que o tema deixasse de focalizar unicamente a produção primária e passasse a se voltar para todo o SAG. Esses conceitos são particularmente importantes para produtos perecíveis, como carne e leite.

Os SAGs analisados apresentam algumas características bastante distintas. A carne bovina apresenta os maiores graus de heterogeneidade, seguida pelo leite e suínos. O mesmo ocorre com a coordenação vertical dos sistemas e com o grau de sofisticação tecnológica. As demandas por qualidade são maiores na suinocultura, seguidas pelas do SAG do leite e, depois, pelas da carne bovina. A concentração dos produtores também segue o mesmo padrão, representando distintos graus de poder sobre a indústria de insumos.

De uma forma geral, no segmento de processamento observa-se concentração e maior demanda por eficiência e qualidade em todos os SAGs, e de forma crescente se compararmos bovinos, leite e suínos. A integração vertical e as formas contratuais aumentam de complexidade, dos bovinos para o leite e deste para os suínos. A informalidade decresce e o valor adicionado cresce (em bovinos é menor que no leite, que por sua vez é menor que nos suínos).

Aumenta o poder do segmento de distribuição em todos os SAGs. Os supermercados superam o pequeno varejo. As demandas do consumidor final por qualidade e o ambiente institucional exercem pressão crescente no SAG de bovinos, para o do leite e o dos suínos.

Há indicações de que quanto mais coordenados, tecnificados, homogêneos, inseridos no ambiente institucional, voltados para a qualidade e para demandas do consumidor final, mais exigente é o SAG com relação à tecnologia e à produtividade. Sendo mais exigente (menos tolerante), o suprimento de insumos veterinários terá que ser mais eficaz no desempenho do produto, na distribuição e nas ofertas de bundling. Os canais de distribuição de insumos veterinários mais comuns para bovinos são os atacadistas, para leite, as revendas de cooperativas; e para suínos, os distribuidores especializados ou a venda direta. Há indícios de que os últimos estão melhor aparelhados para oferta de serviços mais sofisticados que os primeiros.

5 - A Indústria de Insumos Veterinários

5.1 – Situação mundial

A indústria veterinária é caracterizada por dois grupos de empresas: grandes multinacionais químico-farmacêuticas, com atuação global, e empresas nacionais de pequeno porte. As primeiras caracterizam-se por liderarem o processo de inovação e as segundas por serem suas seguidoras. No grupo das multinacionais praticamente não há casos de especialização no mercado veterinário, como acontece com as empresas regionais. Estas unidades de negócio invariavelmente representam muito pouco dos faturamentos das corporações (de 5 a 10%, em geral), são consideradas como diversificações de menor importância estratégica e sobrevivem graças à geração de subprodutos das atividades de pesquisa farmacêutica ou agroquímica.

A tabela 5.1 apresenta as principais empresas no mercado mundial em 1999 (Wesley, 2000). As 20 principais empresas representam 66% do mercado mundial. Apenas a Virbac e a Alparma não pertencem a grupos químico-farmacêuticos. Do grupo apresentado, 50% são empresas com origem de capital americano.

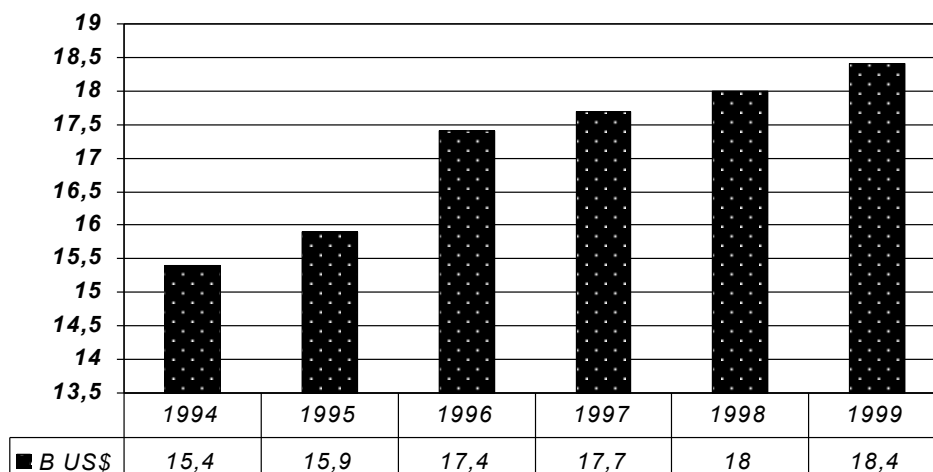
Tabela 5.1 – Principais Empresas Veterinárias do Mundo

Empresa	Origem do capital	Faturamento (MUSS)
Merial	França/EUA	1 555
Pfizer	EUA	1 395
Roche	Suíça	1 289
Bayer	Alemanha	920
Basf	Alemanha	732
Fort Dodge	EUA	700
Schering-Plough	EUA	660
Elanco	EUA	625
Novartis	Suíça	594
Rhone Poulenc An. Nutr.	França	592
Intervet	Holanda	434
Pharmacia & Upjohn	EUA	412
Degussa	Alemanha	381
Idexx	EUA	358
Virbac	França	278
Boehringer Ingelheim	Alemanha	245
Dainippon	Japão	216
Monsanto	EUA	190
Alpharma	EUA	176
Sanofi	França	173

Fonte: *Animal Pham*, 2000; Wesley (2000).

O mercado mundial de insumos tem o crescimento limitado nos últimos 5 anos, atingindo cerca de 3% ao ano, em média. A figura 5.1 indica que esse crescimento têm-se desacelerado ainda mais nos três últimos anos (Comisa, 2000). Os motivos estão relacionados à maturidade dos mercados dos países desenvolvidos e ao aumento de medidas de regulamentação associadas à segurança dos alimentos.

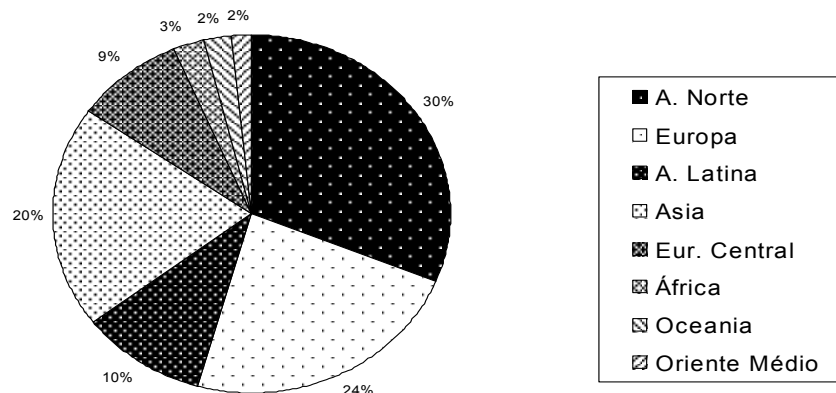
Figura 5.1 - Evolução do Mercado de Insumos Veterinários no Mundo



Fonte: Comisa, (2000).

Cerca de 70% do mercado mundial de insumos veterinários encontra-se em países desenvolvidos, conforme apresentado na figura 5.2 (Comisa, 2000).

Figura 5.2 - Distribuição Geográfica dos Mercados de Insumos Veterinários no Mundo



Fonte: Comisa, 2000.

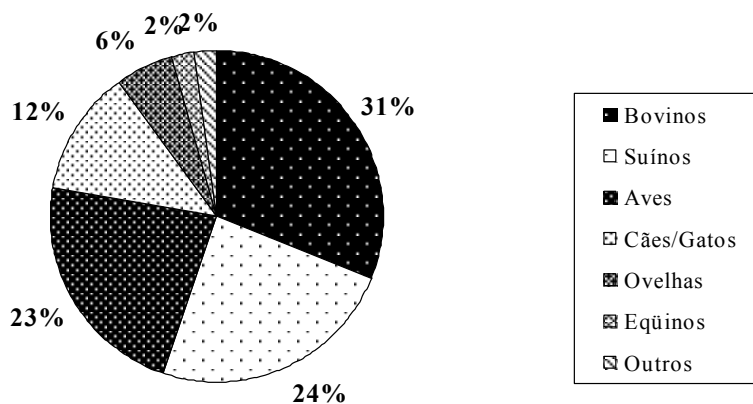
Os produtos podem ser divididos em dois grandes grupos. Por um lado, os chamados genéricos²⁶, sem grandes barreiras tecnológicas à entrada, sem proteção intelectual, em geral presentes nos mercados com grande variedade de marcas. Por outro, as especialidades, produtos com atributos diferenciais, produzidos por poucas empresas e, em geral, voltados para mercados de nicho. A maior parte dos produtos de grande volume de vendas são hoje considerados genéricos. Hacker (2000) aborda os genéricos como *commodities*, com vendas em alta escala e preços competitivos. Schulte (2000) relata que mais de 80 dos produtos veterinários comercializados no mundo são genéricos.

Trata-se de um mercado muito segmentado. Os produtos, agrupados por categoria farmacêutica (biológicos, fármacos, e suplementos nutricionais), são destinados a diferentes segmentos animais (bovinos de carne, leite, suínos, aves, eqüinos, cães & gatos e outras

²⁶ A denominação *genéricos* na indústria veterinária difere da utilizada na área farmacêutica. Nesta, *genéricos* são produtos sem marca, apresentados apenas com o nome do princípio ativo e do produtor. São sujeitos a regulamentação específica envolvendo testes de biodisponibilidade comparativos a produtos de referência (com marcas). Na indústria veterinária, genéricos possuem marcas e não necessitam de comparação com produtos de referência. São equivalentes aos produtos denominados *similares*, na indústria farmacêutica.

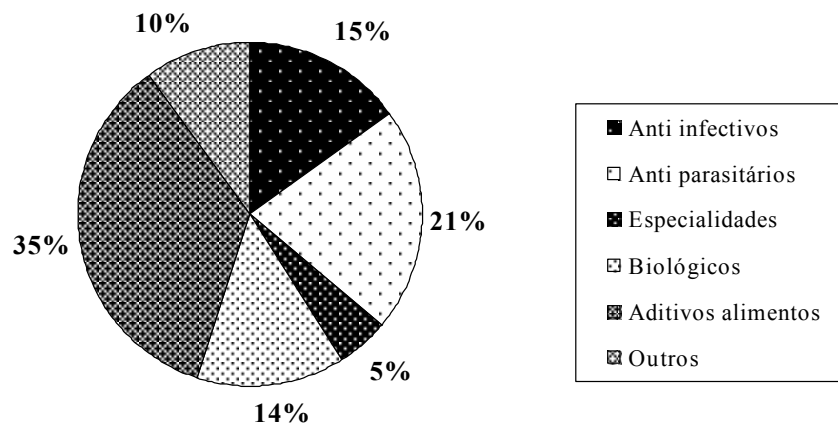
espécies). Dentro desses segmentos, os produtos são destinados a diferentes tipos de clientes, divididos segundo o grau de tecnificação da produção. As figuras 5.3 e 5.4 (Comisa 2000) apresentam os valores oriundos dessas duas segmentações. A distribuição por espécie é bastante equilibrada, com predominância do mercado de produtos para bovinos, seguido pelo de suínos e aves. A distribuição por categoria de produtos, por sua vez, indica uma forte concentração dos aditivos para alimentos (antibióticos com finalidade de promoção de crescimento, vitaminas e minerais), seguida pelos antiparasitários e antiinfectivos. No item 5.2, Mercado Brasileiro de Insumos Veterinários, poder-se-á observar que tanto a distribuição por espécies quanto por categoria de produtos tem diferenças bastante significativas.

Figura 5.3 -Distribuição Mundial dos Produtos Veterinários por Espécie



Fonte: Comisa, 2000

Figura 5.4 - Distribuição Mundial dos Produtos Veterinários por Categoria de Produtos



Fonte: Comisa, 2000

As empresas definem suas estratégias relacionadas a portfólio de produtos seguindo os padrões de segmentação por categoria de produtos e espécie animal. Por exemplo, encontram-se indústrias focadas em antiparasitários para bovinos convivendo com especialistas em vacinas para avicultura. A partir das figuras 5.3 e 5.4 é possível visualizar a quantidade de opções estratégicas que se apresentam para a indústria. Os esforços em P&D e a necessidade de ganhos de escala em produção e distribuição têm efeito na ampliação dos leques de categorias de produtos e espécies animais focalizadas pelas empresas.

Os segmentos de mercado com maiores expectativas de crescimento são o de animais de companhia, segundo o critério de espécies, e o das categorias de produtos antiparasitários e biológicos (Hacker, 2000). Os portfólios de produtos para cães e gatos serão impactados pelo lançamento de novos princípios ativos e sistemas antipulgas, e deverão usufruir da sinergia com as áreas de fármacos humanos, com o lançamento de

terapêuticos para enfermidades crônicas. É consenso da indústria que cães e gatos passam a ser membros adicionais das famílias. Com isso, a preocupação com a extensão e qualidade de vida desses animais passa a ser conveniente para a indústria veterinária (Parry, 2000).

Por outro lado, os mercados de produtos para suínos sofreram forte impacto resultante da depressão ocorrida em 1998 (Hacker, 2000). O banimento de antibióticos na Comunidade Européia e o aumento das pressões para segurança de alimentos e do meio ambiente, têm sido considerados como forte ameaça para o setor (Comisa, 2000), explicando a queda na venda de produtos para espécies destinadas à produção de proteína para consumo humano, especialmente os aditivos antimicrobianos para alimentação.

A indústria veterinária tem passado por pressões econômicas e institucionais muito importantes nos últimos anos. Politicamente, tem enfrentado desafios relacionados à segurança dos alimentos, confrontando-se com poderosos grupos de pressão que desejam reduzir a quantidade de resíduos de fármacos (especialmente antibióticos e hormônios) nos produtos de proteína animal. Enfrenta pressões ambientais relacionadas a resíduos da produção (especialmente de suínos e aves) além de ser questionada quanto a questões de biossegurança envolvendo produtos oriundos da engenharia genética (Comisa 2000). Esses elementos têm sido importantes na definição das estratégias da indústria, que, além de manter altos níveis de investimentos em P&D, tem buscado no processo de fusão e aquisição (F&A) alternativas para reforço de portfólios de produtos e ampliação geográfica de suas áreas de atuação.

O que ocorre com o ambiente institucional que cerca as empresas veterinárias é um bom exemplo de como a indústria é afetada pelas regras que regem os sistemas agroindustriais a que se destinam os produtos. Mudanças na regulamentação induzem a alterações de portfólios de produtos, à necessidade de maiores dispêndios em P&D, a movimentos de fusões e aquisições (conseqüentemente alterando a estrutura da indústria) e a novas estratégias de *marketing* (incluindo distribuição, conforme pretende analisar o autor).

O analista da indústria veterinária Aidan Shanks (2000) relata o evento da seguinte forma:

“Assuming the prophets of the second coming and the Apocalypse are mistaken, and that the social economics of environmental degradation do not lead to earlier-than-expected cataclysmic changes, future history of science students will come to recognize the end of the twentieth century by the words “science-based”. In 1999, science as a political commodity emerged in all its glory”.

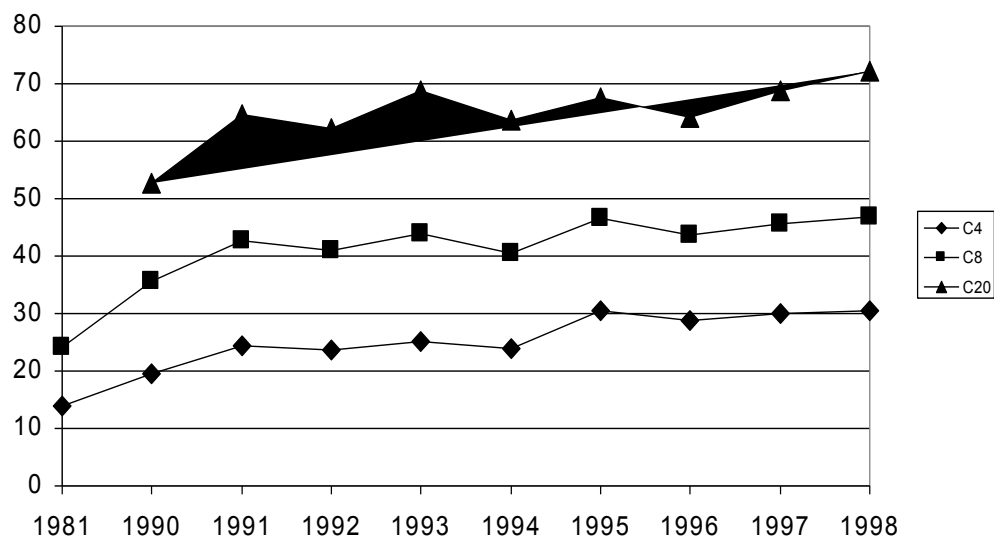
Shanks refere-se à proposta da Comissão Europeia, em 1998, de banir o uso de vários antibióticos como medida de precaução para minimizar o risco do desenvolvimento de bactérias resistentes e preservar a eficácia de certos antibióticos usados na medicina humana. A decisão foi tomada antes que o Comitê Científico tivesse chegado a conclusões finais, causando polêmica, uma vez que foi considerada não fundamentada na ciência. Os impactos econômicos não se restringiram à indústria veterinária, estendendo-se aos produtores de animais. A discussão sobre o tema prossegue até o momento, especialmente no que tange a restrições de importação de alimentos oriundos de países onde o banimento dos aditivos antimicrobianos não foi efetivado. Este último ponto é um bom exemplo de como o ambiente institucional também tende a se globalizar, afetando de uma forma sistêmica várias indústrias.

Situação semelhante ocorre com os hormônios sintéticos (especialmente a somatotrofina bovina – BST). A Organização Mundial do Comércio decidiu-se por uma medida punitiva de US\$ 100 milhões, imposta pelos EUA aos países europeus. Não há ainda consenso científico sobre a segurança do uso desses produtos.

As pressões econômicas e de regulamentação têm sido um dos principais fatores da concentração da indústria. Em 1980, 15 empresas detinham 50% do mercado. Em 1998, o número caiu para 9 organizações. A figura 5.5 indica o que ocorreu com as 20 (C20), 8 (C8) e 4 (C4) maiores empresas do mercado nos últimos vinte anos. No início da década de 80, as 20 maiores empresas dominavam pouco mais de 50% do mercado. Em 1998, detinham 70%. As 4 maiores firmas tinham, na época, menos de 15% de participação. Em

1998, alcançavam 30% das vendas (a fonte dos dados apresentados são vários artigos publicados no periódico *Animal Pharm*, citados na bibliografia).

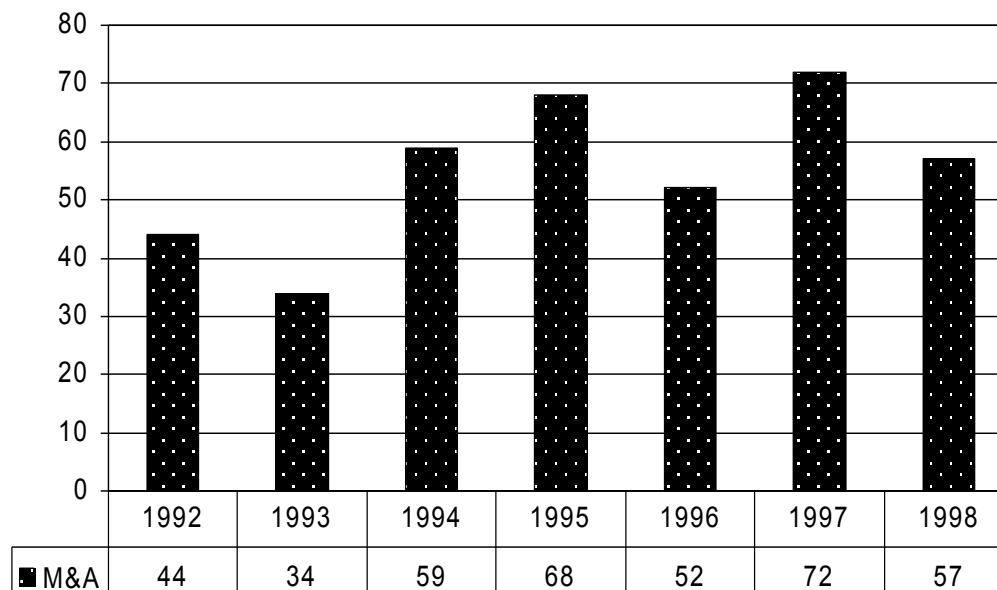
Figura 5.5 - Concentração da Indústria Veterinária no Mundo



Fonte: *Animal Pharm*

Esse processo de consolidação está associado principalmente às F&A entre as maiores vinte empresas. Além disso, houve, no mesmo período, intensa aquisição de pequenas firmas, notadamente aquelas mais inovadoras (Figura 5.6). A onda de produtos biotecnológicos, gerada por intensa atividade empreendedora nos EUA, proporcionou o nascimento e venda de um grande número de pequenas empresas de alta tecnologia. Esse fato indica que o processo de F&A na indústria veterinária está associado ao mesmo dinamismo tecnológico por que passa a indústria farmacêutica em geral.

Figura 5.6 - F&A na Indústria Veterinária Mundial



Fonte: *Animal Pharm*

O eixo Y indica o número de empresas/operações realizadas.
Estão incluídas operações como aquisições, fusões, *joint-ventures*

Além do fato de que os custos de investimentos em P&D são muito altos, o que implicaria a necessidade de busca de sinergias e F&A, boa parte das aquisições é feita visando empresas especializadas em mercados regionais.

Os fatores determinantes do processo de F&A na indústria veterinária, segundo os estudos anuais da publicação especializada *Animal Pharm* (vários autores citados na bibliografia), foram o aumento da competição em função do desenvolvimento tecnológico endógeno, a extensão de linhas de produtos, a extensão de mercados, a atividade intensa do mercado de ações em geral, a intenção de lucros extras advindos de promoção das F&A nos mercados de ações, reestruturações organizacionais, pressões de medidas regulamentárias

(ambiente institucional), pressões relativas à percepção pública sobre segurança dos alimentos.

Sob a perspectiva dos vendedores, destacam-se a necessidade de recursos adicionais para P&D e de expansão territorial, a baixa rentabilidade e o baixo crescimento de mercado, se comparados com a área farmacêutica (espera-se entre 10 e 12% e o mercado, nos últimos anos, vem crescendo abaixo de 5% ao ano), a concentração em core business, especialmente fármacos humanos, pois empresas farmacêuticas com unidades de negócio veterinárias estão desinvestindo destas últimas para geração de caixa e pagamento de dívidas advindas do processo de F&A. Em adição, a sinergia de P&D entre as atividades farmacêutica e veterinária é cada vez menor, pois a indústria de insumos veterinários parece passar a demandar atividades de pesquisas específicas, derivadas de maior pressão dos consumidores e de regulamentações específicas. Por fim, aumenta a restrição ao uso de produtos humanos (especialmente antibióticos, em razão da resistência bacteriana cruzada) em animais.

No que diz respeito aos compradores, a maior motivação específica da indústria veterinária reside na exploração de sinergias na área de P&D, especialmente de produtos biotecnológicos (vacinas). Os compradores buscam a transformação e consolidação como global players (massa crítica), através da exploração de complementariedades de distribuição em mercados emergentes, notadamente na Ásia, Europa do Leste e, com destaque especial por ser o maior mercado, Estados Unidos. As F&A neste país representam uma forma clara de superar barreiras à entrada, tanto associadas à distribuição quanto à regulamentação (aprovações no FDA e USDA). Algumas empresas visam à exploração de competências específicas em distribuição, promoção e imagem em segmentos específicos. Outras almejam entrar com maior rapidez em segmentos de mercado com maiores perspectivas de crescimento, com destaque para os produtos para cães e gatos. Há alguns casos de estratégias voltadas para a transformação de empresas de nicho em corporações com portfólios mais abrangentes. Por fim, há busca de economias de promoção e administração, e exploração sinérgica de marcas e diferenciação de produtos (atuação em vários segmentos).

Não são considerados altamente relevantes outros fatores comumente observados em processos intensos de consolidação, tais como aumento da competição em função do desenvolvimento tecnológico exógeno (transporte, comunicação, e outros), integração vertical, diversificação, pressão de preços e acirramento da competição derivada de recessão, expansão do mercado, intenções monopolistas ou oligopolistas, questões pessoais e sucessórias ou necessidade de aumento de escala.

Até o momento, é bastante duvidosa a eficácia do processo de F&A na indústria veterinária. Uma análise do desempenho das principais organizações da indústria nos últimos 10 anos mostra que as empresas que passaram por processos intensos de F&A (envolvendo F&A entre as 20 maiores empresas do mercado) não tiveram desempenhos superiores àquelas que tiveram menor envolvimento com esse processo. A tabela 5.2 compara as vendas realizadas entre 1990 e 1998 e apresenta sua evolução. O crescimento médio do mercado foi de 95%. Das 14 líderes atuais, apenas 1 das 6 empresas que se envolveram em F&A teve desempenho superior ao da média do mercado. Por outro lado, das 6 empresas que não passaram por F&A apenas 2 tiveram crescimento inferior à média do mercado.

Tabela 5.2 – Evolução das vendas por empresas, de 1990 até 1998

Empresas em 1990	Vendas (M US\$)	Empresa em 1998	Vendas (M US\$)	Crescimento de vendas (%)
Roche	533	Roche	1549	191
Rhone Poulenc + Merck	537 490	Merial	1520	48
Pfizer + Smith Kline + Beecham	487 323 185	Pfizer	1330	34
Bayer	418	Bayer	1041	249
Am. Cyanamid + Solvay	229 207	Fort Dodge	785	80
Rh. Poulenc AN *	?	Rh. Poulenc AN		
Basf	455	Basf	757	66
Ciba + Sandoz	174 100	Novartis	647	36
Elanco	336	Elanco	620	85
Schering Plough + Coopers + Pitman Moore	108 346 263	Schering Plough	609	15
Hoechst	299	Hoechst	516	173
Degussa	?	Degussa	457	?
Pharmacia + Upjohn	200 100	Pharmacia & Upjohn	415	72
Intervet	120	Intervet **	408	240

Fonte: *Animal Pharm*

* A empresa Rhone Poulenc foi dividida em duas, sendo a RP AN atuante no segmento de nutrição animal. **Em 1999 a Intervet adquiriu a empresa Hoechst.

A análise dos fatos apresentados indica que a força motriz para o crescimento do mercado deu-se nas empresas que não passaram por F&A nessa década. É possível que as empresas que passaram por F&A e que tiveram desempenhos ruins já tivessem problemas, e por essa razão foram adquiridas. No entanto, pode-se afirmar que o processo de F&A, mesmo que orientado por intenções monopolistas, não atingiu esse resultado satisfatoriamente. A maior parte das fusões resultou em perda de participação no mercado pelo grupo formado (soma das vendas das empresas independentes em 90 comparada às vendas da nova empresa), considerando-se o crescimento do mercado. Deve-se ressaltar,

porém, que não se levou em consideração o crescimento do mercado em segmentos distintos, e, portanto não se analisou com maior precisão os mercados relevantes²⁷.

A empresa de consultoria empresarial Vivash-Jones (2000) apresentou em janeiro de 2000 uma síntese dos principais fatores e tendências que estão afetando a indústria veterinária. De uma forma geral, há corroboração das informações já citadas. Essa síntese pode ser considerada como uma conclusão final do que está ocorrendo com a indústria.

O processo de fusões e aquisições tem sido muito intenso, mas ainda não há evidências de que esteja gerando retorno dos investimentos realizados. Vivash-Jones considera que o processo de F&A da indústria veterinária é dirigido por suas fraquezas, orientado especialmente para suprir novos produtos. A questão central é que o processo de P&D tornou-se tão custoso que apenas empresas muito grandes e com atuação global podem sustentá-lo.

Em adição, à parte duas empresas (Virbac e Idexx), todas as demais são farmacêuticas ou agroquímicas. São esses negócios que estão definindo as estratégias de F&A. As áreas veterinárias acabam por ser incluídas nas negociações de forma indireta. Vivash-Jones cita que provavelmente nenhuma empresa farmacêutica tem real comprometimento com a área veterinária e, portanto, todas poderão vender essas unidades.

O banimento dos promotores de crescimento antimicrobianos na Comunidade Européia reforça a necessidade de portfólios alternativos de produtos para animais produtores de alimentos. Em contraposição, o segmento de animais de companhia tem tido crescimento expressivo, atingindo formas distintas de distribuição muito próximas de produtos para consumo. Objetiva-se estender a vida dos animais, tratando enfermidades crônicas e tornando-os mais aptos para o convívio com humanos (produtos para controle de pulgas, por exemplo). Dessa forma, os esforços para a composição de portfólios de produtos são orientados por questões como a segurança dos alimentos, para animais com

²⁷ Segundo o Guia para Análise Econômica de Atos de Concentração, da Secretaria de Direito Econômico, (2000) "o *mercado relevante* se determinará em termos dos produtos e serviços que o compõem (dimensão do produto) e da área geográfica para qual a venda destes produtos é economicamente viável (dimensão geográfica)." "...é definido como o menor grupo de produtos e a menor área geográfica necessários para que

finalidade econômica, e pela consideração de cães e gatos como “*the other family member*” (Schulte, 2000).

Coerente com essas tendências, os esforços em P&D se concentram na área de biológicos. No entanto, o desenvolvimento deste tipo de produto deriva de biotecnologias complexas e cada vez mais onerosas.

Esses fatores têm alterado significativamente as estratégias das organizações, com reflexos em suas ações de *marketing*. Novas formas de distribuição têm surgido, envolvendo diretamente os veterinários. Há grande expectativa no impacto de *e-business* na indústria, especialmente com produtos para cães e gatos.

5.2 - Mercado Brasileiro de Insumos Veterinários

O mercado nacional de insumos veterinários é um dos mais expressivos do mundo. Ocupa a 3ª posição, mesmo após a desvalorização cambial de 1999. A tabela 5.3 apresenta as vendas nos principais mercados mundiais, em 1996 e 1999 (Animal Pharm, 1998e2000).

Tabela 5.3 – Principais Mercados de Insumos Veterinários

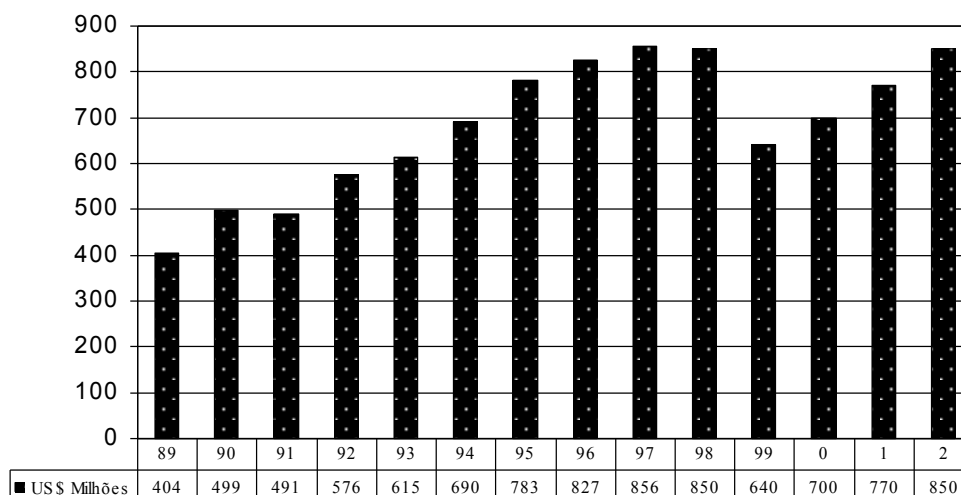
País	Mercado em 1996(M US\$)	Mercado em 1999(M US\$)
EUA	3 296	3 600 *
Japão	936	903
Brasil	828	750
França	692	740
Alemanha	532	495
Inglaterra	528	550
Espanha	325	560
Canadá	256	300 *
Itália	221	218
México	196	240
Holanda	171	180 *
Argentina	150	130 *

Fonte: Animal Pharm

* Dados estimados a partir de textos e dados da Animal Pharm.

As taxas de crescimento do mercado nacional, em moeda forte, foram bastante expressivas até 1999, conforme a figura 5.7. No final da década de 90, no entanto, passou a apresentar sinais de estabilização, decorrente das crises cambiais. As expectativas de recuperação, segundo o SINDAN – Sindicato Nacional de Defensivos Animais - , são de que já em 2001 as vendas líquidas recuperem o patamar de 1998. Atualmente, é um dos mercados com maiores taxas de crescimento do mundo.

Figura 5.7 - Evolução do Mercado Brasileiro de Insumos Veterinários



Fonte: Sindan

As principais empresas atuantes são, em sua maior parte, as mesmas líderes do mercado mundial. Da lista apresentada na tabela 5.1 – Principais Empresas Veterinárias do Mundo, apenas 5 firmas não estão presentes no mercado brasileiro, através de filiais próprias. A tabela 5.4 apresenta a lista das empresas de insumos veterinários mais importantes no mercado nacional. Note-se que 67,4% das vendas são realizadas por empresas estrangeiras. A primeira nacional só aparece no *ranking* na 7ª posição, situação em que as líderes estrangeiras (todas multinacionais químico-farmacêuticas) já dominam quase 50% do mercado.

A coluna de participação acumulada do mercado na tabela 5.4, se comparada com a figura 5.5 – Concentração da Indústria Veterinária no Mundo, apresenta dados muito semelhantes. As 4 principais empresas dominam 33,6% do mercado no Brasil e 30,4% no mundo, as 8 maiores, 53,5% no Brasil e 46,9% no mundo e as 20 maiores, 79,1% no Brasil e 72,1% no mundo. Pode-se afirmar que, como o mercado brasileiro de insumos veterinários é suprido principalmente pelas empresas líderes do mercado mundial, o processo de concentração global da indústria atinge de forma semelhante o ambiente nacional.

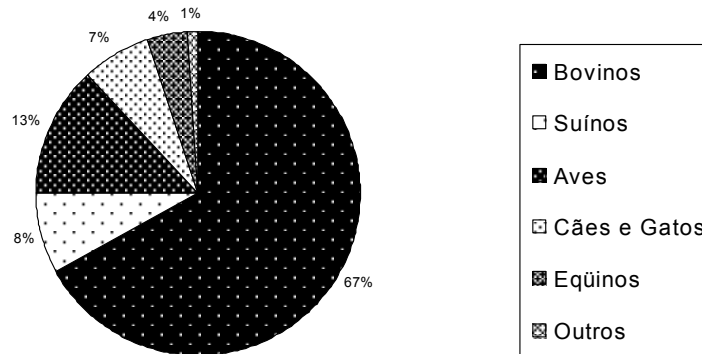
Se a comparação dos perfis das empresas atuantes e das estruturas da indústria indica forte semelhança entre o mercado brasileiro e o mundial, o mesmo não pode ser afirmado sobre as duas formas tradicionais de segmentação do mercado. As figuras 5.8 e 5.9 indicam, respectivamente, a distribuição das vendas de insumos veterinários por espécie e por categoria de produtos (dados SINDAN, 1999).

Tabela 5.4 – Principais Empresas Veterinárias no Brasil – Vendas e Participação no Mercado

Empresa	Vendas em 1999 (M US\$)	Participação no mercado (%)	Part. Merc. Acumulada (%)	Part. Merc. Acumulada Estrangeiras. (%)	Part. Merc. Acumulada Nacionais (%)
Merial	81,1	12,0	12,0	12,0	0
Pfizer	63,5	9,3	21,3	21,3	0
Hoechst	43,4	6,4	27,7	27,7	0
Coopers	40,4	5,9	33,6	33,6	0
Fort Dodge	38,1	5,6	39,2	39,2	0
Bayer	32,8	4,8	44,0	44,0	0
Elanco	32,7	4,8	48,8	48,8	0
Vallée	32,0	4,7	53,5	48,8	4,7
Fatec	26,4	3,9	57,4	48,8	8,6
Novartis	24,4	3,6	61,0	52,4	8,6
Schering	23,3	3,4	64,4	55,8	8,6
Roche	22,5	3,3	67,7	59,1	8,6
Ouro Fino	17,1	2,5	70,2	59,1	11,1
Alpharma	14,4	2,1	72,3	61,2	11,1
Virbac	10,3	1,5	73,8	62,7	11,1
Agribbrands	10,1	1,5	75,3	64,2	11,1
Pearson	8,5	1,3	76,6	65,5	11,1
Biovet	6,3	0,9	77,5	65,5	12,0
Minerthal	5,6	0,8	78,3	65,5	12,8
Amicil	5,2	0,8	79,1	65,5	13,6
Outras Estr.	13,3	1,9	81,0	67,4	13,6
Outras Nac.	128,9	19,0	100,0	67,4	32,6

Fonte: SINDAN.

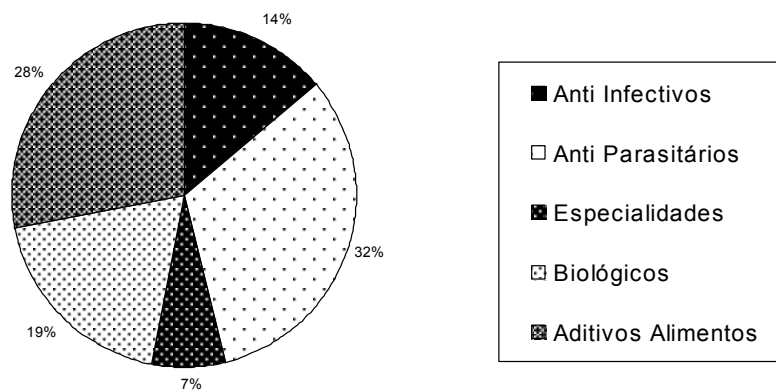
Figura 5.8 - Distribuição Nacional dos Produtos Veterinários por Espécie



Fonte: SINDAN, (1999).

O mercado nacional é fortemente dependente da bovinocultura (67%), enquanto o mercado mundial, cujo perfil espelha o que ocorre nos países desenvolvidos, é mais equilibrado (vide figura 5.3 – Distribuição Mundial dos Produtos Veterinários por Espécie). A suinocultura, que ocupa a segunda posição no mercado mundial, com quase $\frac{1}{4}$ das vendas, no Brasil responde por menos de $\frac{1}{10}$ do total. As linhas para pequenos animais também ocupam posição inferior nas vendas, se comparadas ao que ocorre no mercado mundial.

Figura 5.9 - Distribuição Nacional dos Produtos Veterinários por Categoria de Produtos



Fonte: SINDAN, (1999).

A alta dependência da bovinocultura tem reflexos diretos no resultado da segmentação por categoria de produtos. Diferentemente dos países desenvolvidos (vide figura 5.4 – Distribuição Mundial de Produtos Veterinários por Categoria de Produtos), os antiparasitários ocupam a principal posição nas vendas (32%), seguidos pelos aditivos para alimentação e pelos biológicos. Essas diferenças são determinantes na composição de portfólios de produtos e serviços e nas estratégias de distribuição diferenciadas.

5.3 - Relação Entre Bundling e o Processo de Consolidação da Indústria Veterinária

As possibilidades de bundling na indústria veterinária serão discutidas com maior profundidade no capítulo 6. Considerando-se o referencial teórico sobre o tema e sua aplicação aos fenômenos de concentração, dinamismo tecnológico e pressão de regulamentação a que está submetida a indústria, pode-se corroborar o conceito abordado por Spiller e Zelner (1997). As oportunidades de bundling mostram-se promissoras. O ambiente da indústria de insumos veterinários tem sido, desde a década de 80, altamente dinâmico. O choque tecnológico da biotecnologia criou novas complementaridades funcionais em produtos, especialmente vacinas e produtos para diagnóstico. Em muitos casos, o uso de estratégias de imunização de animais está vinculado ao diagnóstico preciso dos agentes causadores de enfermidades.

A demanda por fortes investimentos em P&D desses novos produtos tem efeito na concentração da indústria. Em adição, a complexidade tecnológica relacionada à sua aplicação demanda sofisticação técnica dos usuários, criando nova situação de equilíbrio entre as capacitações do ofertante e as do comprador dos produtos veterinários. Esta nova situação é geradora potencial de oportunidades de bundling. Novas transações de suporte são necessárias, especialmente àquelas relacionadas a serviços de pré-venda.

Essas oportunidades relacionam-se também com as novas estratégias de marketing decorrentes da consolidação e exploração de mercados emergentes. Há indícios de que as formas de bundling dependem do segmento-alvo e de seu grau de sofisticação tecnológica, conforme relatado no capítulo 4. À medida que as estratégias globais passam a predominar, observa-se uma transferência de práticas de bundling de países mais desenvolvidos para o Brasil. Pode-se supor que essa transferência tenha efeito no desenvolvimento de competências para bundling dos agentes de distribuição das empresas de insumos veterinários, dos profissionais das indústrias e dos clientes.

A aplicação do modelo de Mason (1930, apud Sherer, 1970) utilizado no capítulo 1, indica que a conduta das indústrias veterinárias, no que tange à distribuição de seus

produtos, muda em função do processo de consolidação. De acordo com essa nova conduta, as práticas de bundling aparecem como elemento importante para que se vençam desafios impostos pelas novas tecnologias utilizadas. Fechando este conceito básico da área de Organização Industrial, observa-se que as condições básicas do processo de consolidação são as mesmas descritas por Spiller e Zelner (1997) como geradoras de oportunidades de bundling, ou seja, o forte grau de inovação, as pressões decorrentes da regulamentação e o dinamismo mercadológico derivado da crescente importância dos mercados emergentes.

5.4 – Síntese do Capítulo

Para que a análise das transações entre a indústria de insumos veterinários, seus canais de distribuição e os clientes seja realizada, é importante conhecer a estrutura da indústria, as principais mudanças que estão ocorrendo e as tendências futuras. No capítulo anterior focalizou-se os clientes da indústria, os SAGs da carne bovina, leite e suínos e alguns dos principais pontos que influenciam suas transações com a indústria de insumos veterinários.

A indústria é caracterizada por dois tipos de empresas. Grandes multinacionais químico-farmacêuticas, convivendo regionalmente com pequenas empresas nacionais de pequeno porte. Observa-se forte processo de consolidação, com intensa atividade de fusões e aquisições, estimulada por pressões econômicas relacionadas ao desenvolvimento tecnológico (custos de P&D), necessidade de extensão de linhas de produtos, acesso a mercados em desenvolvimento e pressões de medidas regulamentárias (ambiente institucional). Os produtos se dividem em genéricos e especialidades, sendo que os genéricos dominam mais de 80% do mercado.

Trata-se de um mercado muito fragmentado, com portfólios segmentados por espécie animal e categorias de produtos. Essa segmentação tem vínculo direto com os SAGs (espécie animal) e com o grau de tecnificação dos sistemas (tipos e categorias de produtos).

A indústria está sendo fortemente afetada pelas iniciativas, dos SAGs-clientes, de garantir a segurança dos alimentos. O banimento de antibióticos e hormônios teve consequências em portfólios de produtos e no desempenho econômico das empresas.

Mudanças nos padrões de tecnificação, na estrutura dos clientes (consolidação e segmentação) e no ambiente institucional dos SAGs-alvos fazem com que a indústria veterinária redefina seus portfólios de produtos e suas estratégias de *marketing*, incluindo-se nestas a distribuição e a oferta de *bundling*.

O mercado brasileiro é explorado pelas mesmas corporações líderes mundiais, que detém fatias de mercado semelhantes às suas posições globais. As principais diferenças dão-se no campo da segmentação por espécies, os bovinos sobressaindo às outras espécies. As mudanças nos SAGs brasileiros da proteína animal, acompanham os movimentos globais. Para as empresas atuantes no Brasil, as tendências de reorganização de portfólios e de estratégias de *marketing*, impactadas pela consolidação, são as mesmas observadas no âmbito mundial.

As mudanças na estrutura da indústria e as condições básicas que as causaram, especialmente a inovação biotecnológica, em conjunto com as pressões de regulamentação e o dinamismo dos mercados emergentes, geram diversas oportunidades para *bundling*.

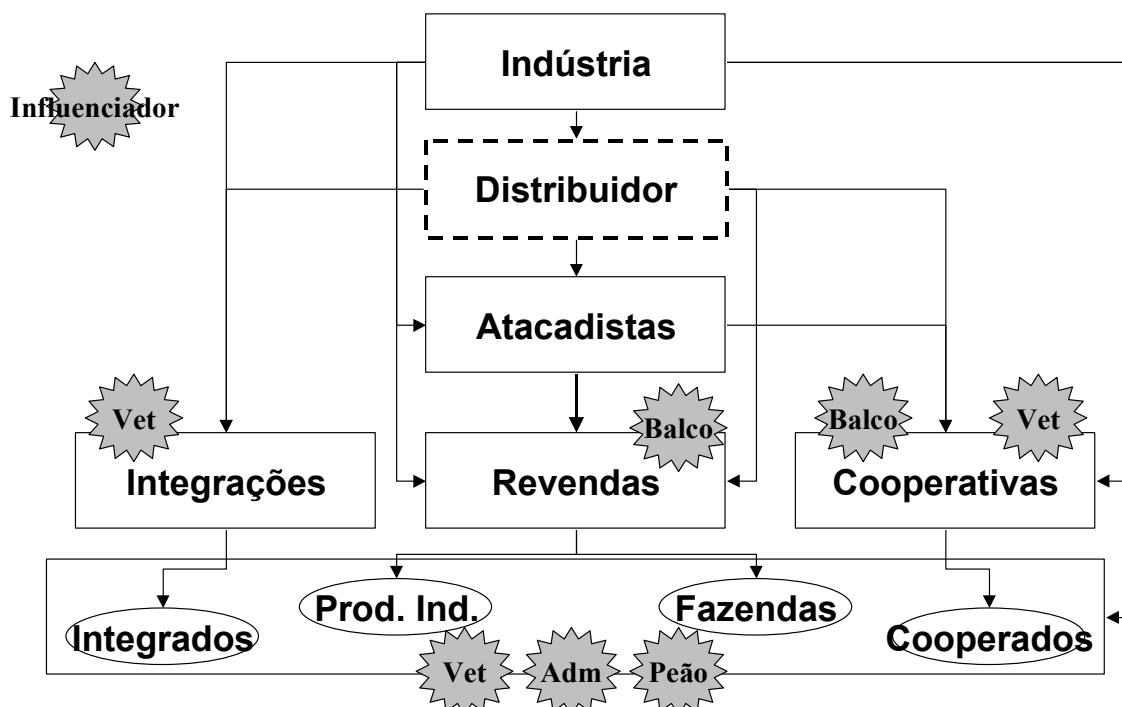
6 - Distribuição de Insumos Veterinários no Brasil

6.1 – Caracterização dos Sistemas de Distribuição de Insumos Veterinários no Brasil

A distribuição de produtos veterinários no Brasil obedece padrão semelhante ao da grande parte dos insumos agroindustriais. O produtor (ou importador) pode optar por fazer a venda direta ao cliente final (com integração vertical total), vender diretamente ao varejo ou transacionar com agentes intermediários (distribuidores e atacadistas).

A figura 6.1 mostra as principais vias de acesso dos insumos veterinários aos produtores, assim como os agentes influenciadores de venda mais importantes.

Figura 6.1 - Canais de Distribuição de Insumos Veterinários no Brasil



Fonte: O autor.

A indústria pode realizar suas vendas diretamente ao produtor (integrados, independentes, fazendas ou cooperados) ou passar por uma série de agentes. O produtor decide, sob a influência de veterinários (independentes ou ligados a cooperativas, integrações e, em alguns casos, a agentes de distribuição) e de balconistas de lojas de cooperativas ou revendas. Administradores de propriedades agropecuárias e funcionários (peões) também podem tomar decisões de compra.

Hacker (2000) realizou pesquisa de campo, procurando identificar os diferentes canais de distribuição de insumos veterinários utilizados pelas empresas no Brasil. A autora entrevistou 11 das 25 maiores empresas veterinárias atuantes no mercado nacional, além de ter recebido respostas a 80 questionários enviados (de 339 remetidos) a canais de distribuição de insumos veterinários. A tabela 6.1 apresenta alguns dos dados mais relevantes para a abordagem desta dissertação.

Tabela 6.1 – Uso, Custos e Vendas de Insumos Veterinários por Agente, no Brasil

Agente	% de uso pelas empresas veterinárias	Comissão recebida pelo agente	Desconto concedido pela empresa	Vendas das empresas veterinárias por agente
Distribuidor exclusivo	63	-	20 a 30%	20 a 30%
Atacadista	46	-	20 a 25%	20 a 30%
Revenda	63	-	10 a 20%	10 a 15%
Cooperativa	80-90*	-	10 a 25%	15 a 20%
Direta ao produtor	54	-	5 a 10%	10 a 20%
Vendedor autônomo	63	6 a 10%	-	-
Venda direta	54	Remuneração fixa + variável	-	-

Fonte: adaptado a partir de Hacker (2000), com informações adicionais coletadas pelo autor*.

A tabela 6.1 e a pesquisa realizada por Hacker, trazem à tona uma característica importante desse mercado. Como as possibilidades de segmentação (regional, por espécie e por categoria de produtos) são muito amplas e diversificadas, uma leitura descuidada dos dados obtidos pode induzir a má interpretação. O fato de a maior parte das empresas utilizarem distribuidores exclusivos não significa que a maior parte das vendas seja realizada por meio desse canal. Parte das empresas, por exemplo, utiliza-se de distribuidores exclusivos em áreas não prioritárias; nas regiões que consideram mais importantes para seus negócios, concentram suas atividades por meio de outros agentes. O mesmo ocorre na análise do uso de vendedores autônomos ou diretos. Grande parte das empresas conta com os dois tipos de profissionais, com estratégias regionais distintas. A pesquisa de campo realizada por Hacker analisa com bastante profundidade essa questão.

A tabela 6.2 apresenta uma caracterização básica dos agentes dedicados à distribuição segundo o porte, a quantidade e o enfoque. Os dados apresentados são oriundos da pesquisa de campo realizada pelo autor, complementados pela pesquisa realizada por Hacker (2000) e pela empresa de pesquisa de mercado Aldebarã (1998).

O autor discrimina dois tipos de distribuidor, o genérico e o especializado, pois encontrou na pesquisa de campo características distintas relacionadas a conhecimento técnico, porte e forma de atuação. A expressiva quantidade de revendas não deve ser considerada como fato relevante, uma vez que cerca de metade delas, atuam em zonas urbanas, dedicando-se a linhas de produtos para cães e gatos. O SINDAN estima que aproximadamente 400 revendas realizem 80% das vendas de insumos veterinários no país.

Tabela 6.2 – Caracterização dos Agentes Envolvidos na Distribuição de Insumos Veterinários no Brasil

Agente	Quantidade	Porte típico	Tipo de atividade
Distribuidor especializado	Cerca de 200	Pequeno	Especialista em alguma categoria de produto e de espécie animal.
Distribuidor genérico		Pequeno ou médio	Focado em logística, com atuação regional.
Atacadista ²⁸	Cerca de 200	Pequeno a grande	Pode ser uma empresa de porte pequeno, médio ou grande (p. ex. Martins), com foco na área veterinária ou não (em geral, sim), mas sem especialidade em linhas de produtos ou segmentos. Alguns atendem prioritariamente clientes finais grandes, outros são especialistas em vendas para varejo
Revenda	Cerca de 20 mil	Pequeno ou médio	É a loja de produtos veterinários. Em geral, e pequena (são raras as redes). Pode haver especialização na linha de cães e gatos ou eqüinos. A maior parte vende também outros insumos agroindustriais ou produtos para sítios e acessórios para animais de companhia
Loja de insumo de cooperativas	Cerca de 1500	Pequeno ou médio	Trata-se da loja (ou redes) de insumos para cooperados. Vende produtos veterinários e outros insumos agroindustriais.

Fonte: O autor e Hacker (2000).

Nos agentes de distribuição, o processo de tomada de decisão quanto ao envolvimento com determinadas linhas de produtos ou empresas não é realizado apenas pelo acionista principal. A tabela 6.3, realizada com base na pesquisa de campo do autor, indica o papel dos profissionais envolvidos. Este fato é bastante relevante quando se consideram questões como assimetria de informação e ações oportunistas nas transações entre a indústria e os agentes de distribuição.

²⁸ O distribuidor difere do atacadista no que se refere à relação contratual. Em geral, têm contrato (formal ou informal) com a indústria. O compromisso entre as empresas pode abranger aspectos regionais, linhas de produtos, cláusulas de exclusividade ou limites de atuação, serviços e outros itens.

Tabela 6.3 – Estruturas e Profissionais Envolvidos no Processo de Tomada de Decisão sobre se Trabalhar com Empresas e Linhas de Produtos Veterinários

Agente	Proprietário	Conselho ou diretoria de cooperativas e integrações	Responsável por compras	Veterinário, técnico ou conselho técnico	Balconista
Distribuidor especializado	Principal decisor	Não se aplica	Poucos contam com este profissional	Na maior parte das vezes ele é o proprietário	Não se aplica
	D/C				
Distribuidor genérico	Na maior parte dos casos, o principal	Não se aplica	Em distribuidoras grandes, é importante	No caso de grandes, pode ser importante	Não se aplica
	D/C		D/C	D/I	
Atacadista	Importante na decisão sobre empresas e linhas	Não se aplica	Muito importante, em especial para linhas de produtos	No caso de grandes, importante	Importante nos casos em que há venda para produtores, em especial produtos
	D/C		D/C	D/I	I
Revenda	Na maior parte dos casos, o principal	Não se aplica	Na maior parte dos casos, é o proprietário. Nas grandes, é muito importante	No caso de grandes, importante	Muito importante, em especial produtos
	D/C		D/C	D/I	I
Loja de cooperativas	Não se aplica	Importante na decisão sobre empresas e linhas	Muito importante, em especial para linhas de produtos	Muito importante, em especial, para linhas de produtos	Muito importante
		D	C	I	I

Legenda: D = Decisor, C = Comprador, I = Influenciador

Fonte: Resultado da pesquisa do autor, corroborando Hacker (2000).

Observa-se que, no caso de distribuidores especializados, o processo de decisão é muito mais simples. Em geral, o proprietário é um técnico especializado, que toma as principais decisões técnicas e comerciais. Com os distribuidores genéricos o processo é mais complexo, se a empresa for de porte médio ou grande. Envolve não só o proprietário, mas também o responsável pelas compras, o gerente do negócio e, eventualmente, um técnico ou veterinário agindo como decisor técnico.

Quanto aos atacadistas, na maioria dos casos o proprietário é quem decide e compra. Nas empresas maiores o gerente pode assumir esse papel, sob a influência técnica de veterinários. O processo seria semelhante no caso das revendas, não fosse o importante papel dos balconistas como influenciadores. Esses profissionais detem o controle do contato com os clientes, são assediados pelas indústrias veterinárias e acabam agindo como informantes do que o mercado está demandando. São extremamente importantes na assimetria de informação entre os agentes de distribuição e as indústrias de produtos veterinários. Em muitos casos, atuam no limite da ética comercial, no que se refere à relação indústria-canais. Podem agir estimulados por propinas (formais e informais), prêmios, trocando mercadorias e distorcendo informações técnicas. Hacker (2000) relata que, segundo a visão das empresas veterinárias, o balconista é o principal agente influenciador na decisão de compra de anti-parasitários na bovinocultura de leite, ao passo que o veterinário têm papel preponderante no que se refere a antibióticos.

No caso das cooperativas, o processo é mais complexo, passando por várias instâncias decisórias com papéis distintos. Os conselhos e diretorias raramente realizam compras, mas decidem sobre empresas e linhas de produtos. As centrais de compras e gerentes de lojas tem papel importante na compra, seguindo orientação das instâncias superiores e sendo fortemente influenciados por técnicos (às vezes, conselhos técnicos), veterinários e balconistas. Estes, por sua vez, agem de forma semelhante à das revendas.

6.2 – Caracterização das Transações entre a Indústria de Insumos Veterinários, os Agentes de Distribuição e o Cliente Final

Conforme a figura 6.1 – *Vias de Distribuição de Insumos Veterinários no Brasil* -, há várias alternativas e intermediários nas transações realizadas entre a indústria e os consumidores finais de seus produtos. A figura 6.2 procura simplificar o processo, agrupando as 6 principais. São elas:

Transação do tipo 1 - Venda dos produtos veterinários para agentes atacadistas (distribuidores ou atacadistas)

T1 A – Vendas da indústria para distribuidores especializados. Há um contrato (formal ou não) com cláusulas de exclusividade regional e de linhas de produtos. O distribuidor deve cumprir metas de vendas predeterminadas e prestar serviços que podem ser associados à logística (rede de frio, por exemplo) ou ao atendimento especializado (*bundling* como assistência técnica, diagnóstico, aplicação de produtos, etc.). Na maior parte das vezes atua com parte da linha, atendendo a segmentos de mercado específicos.

T1 B – Vendas da indústria para distribuidores genéricos. A empresa de insumos mantém contrato (formal ou não) com um distribuidor que deve cumprir metas de vendas predeterminadas e agir dentro de territórios definidos. Em geral, por não ser especializado, agrega apenas serviços ligados à logística (armazenagem e distribuição). Na maior parte das vezes, atua com a linha toda da empresa de insumos.

T1 C – Vendas da indústria para atacadistas. A empresa de insumos vende seus produtos para atacadistas através de uma operação de mercado. Não raramente a repetição de transações estabelece um vínculo de fidelidade entre o produtor de insumos e o canal de distribuição. Dependendo da estratégia da indústria, pode haver opção por atacadistas especializados em fornecimento a clientes finais

grandes (e não a varejo). Nesses casos, o vínculo pode ser maior, podendo haver inclusive *bundling*.

Transação do tipo 2 - (T2) – Venda dos produtos do atacadista ao varejista (revendas). Em geral, são operações de mercado fortemente sustentadas por relacionamentos de longo prazo. Alguns atacadistas operam também no varejo, ou possuem lojas (integração vertical do canal de distribuição).

Transação do tipo 3 – (T3) – Venda do varejo ao cliente. São operações de mercado, em geral regionalizadas. Ressalta-se a importância do veterinário como formador da decisão de compras de produtos mais tecnificados, e dos balconistas das lojas como agentes influenciadores de compra menos técnicas. No caso das lojas de cooperativas, o papel do veterinário pode ser maior, e incluir sua presença no balcão. Esse tipo de transação é mais utilizado na venda de produtos para a bovinocultura (leite e corte), eqüinos e *pets*. Os segmentos de suínos e aves fazem compras em maior volume, utilizando distribuidores especializados (T1A) ou comprando diretamente da indústria (T5). Embora não seja comum, é possível o uso de canais varejistas para oferecimento de *bundling*.

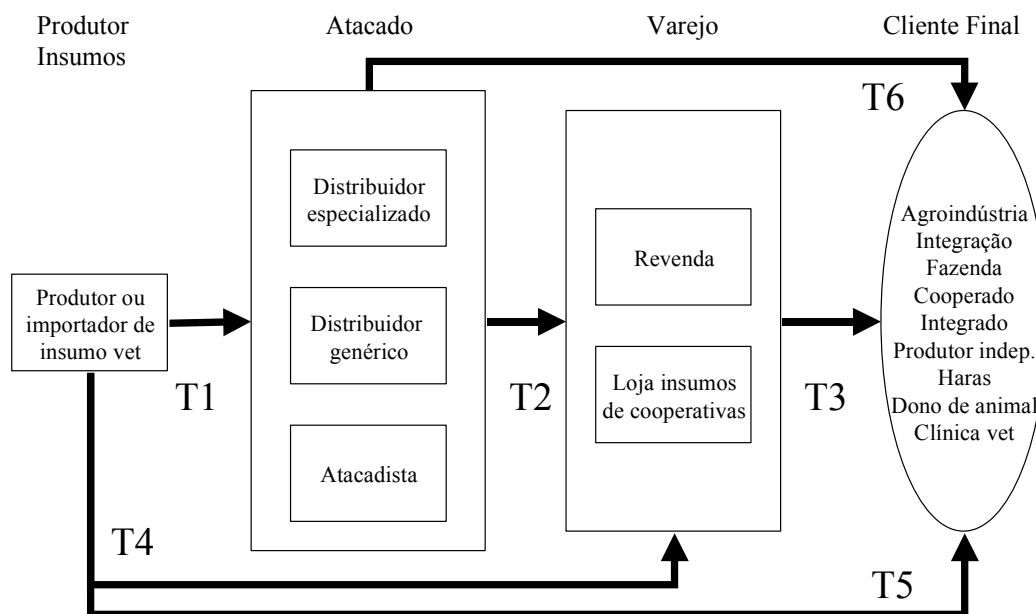
Transação do tipo 4 – (T4) – Venda da indústria ao varejo diretamente. É uma transação muito utilizada, em especial por empresas grandes com força de venda direta ou vendedores autônomos. Os descontos são menores que as transações do tipo T1, assim como a profundidade do relacionamento. No caso de vendas para lojas de insumos, pode haver vínculos mais fortes com as centrais de compras das cooperativas, que nesses casos passam a atuar como atacados.

Transação do tipo 5 – (T5) – Vendas diretas da indústria aos clientes finais. Ocorrem especialmente no caso de vendas para a avicultura e suinocultura, envolvendo grandes montantes e menor número de clientes. Não raro são compostas por *bundling* ou contratos (informais) de fornecimento de médio prazo. Na bovinocultura, ocorre apenas para grandes clientes ou agroindústrias. Em alguns

segmentos muito especializados, como a eqüinocultura, pode haver vendas diretas para haras, embora isso não seja a regra.

Transação do tipo 6 – (T6) – Vendas de atacados diretamente para clientes finais. Há atacadistas especializados nesse tipo de operação, confundindo-se e competindo com varejistas. Em muitos casos, há *bundling* associado, como venda de vacinas ou antiparasitários aplicados. A maior parte das transações é de mercado, mas fidelidade é muito comum.

Figura 6.2 - Esquemas de Distribuição de Produtos Veterinários - Transações Básicas



Fonte: O autor.

Em todas as transações da indústria com canais ou clientes finais, o papel de equipes de vendas e promoção é muito importante. Observa-se fundamentalmente três tipos de estruturas organizacionais, podendo haver uma mistura das estruturas para diferentes linhas de produtos. Conforme apresentado na Tabela 6.1 – *Uso, Custos e Vendas de Insumos Veterinários por Agente, no Brasil* -, boa parte da indústria conta com vendedores e

promotores (às vezes chamados de assistentes técnicos) próprios, outra conta com vendedores autônomos e, provavelmente, a maioria, conta com sistemas mistos.

Hacker (2000) relata que, segundo as empresas veterinárias, os vendedores autônomos têm a desvantagem de não terem compromissos fixos com as indústrias, uma vez que apenas parte de seus rendimentos vem da empresa. Além disso, podem representar riscos trabalhistas, apresentam maiores dificuldades ao serem treinados e, portanto, têm maiores dificuldades para a realização de vendas de produtos que exigem maior componente técnico. A principal vantagem no uso de vendedores autônomos refere-se a custos menores e variáveis, uma vez que a eles se pagam apenas comissões.

Vendedores e promotores próprios representam custos fixos expressivos, que não se restringem a salário e encargos, mas também abrangem benefícios como veículos e despesas operacionais relacionadas a viagens e treinamento. Por outro lado, têm compromissos fortes com a empresa empregadora, podem ter objetivos e metas mais facilmente gerenciáveis e realizar vendas mais técnicas.

É interessante observar a diferença nos custos de *agency* entre vendedores contratados e autônomos (embora os comentários possam servir, em grande medida, aos demais canais também). O monitoramento das ações dos autônomos é muito difícil por vários motivos: há cultura de independência entre esses profissionais, dificuldades de implementação de instrumentos de controle em razão da legislação trabalhista (são comuns causas em que alegam serem funcionários), natural dificuldade de obtenção de informações em mercado amplo e complexo, o fato de trabalharem muito distantes da empresa contratante e, finalmente, oportunismos diversos. É normal terem contratos com mais de uma empresa, realizarem várias atividades concomitantes (muitas vezes a tarefa de vendedor é apenas um complemento salarial). Em consequência da necessidade de contatos constantes com clientes, acabam por estabelecer com estes maiores vínculos com estes do que com a empresa que representam, e passam a agir quase que como compradores desses clientes (em especial, atacadistas).

Há grande dificuldade em capacitar vendedores autônomos (legislação trabalhista). Com isso, as vendas perdem no que se refere à qualidade técnica e aos instrumentos mais sofisticados de *marketing*. Há uma clara concentração das vendas em poucos clientes grandes (“lei” do menor esforço), o que é um risco para a empresa produtora, além do fato de que vendas maiores e mais concentradas implicam maiores descontos e prazos.

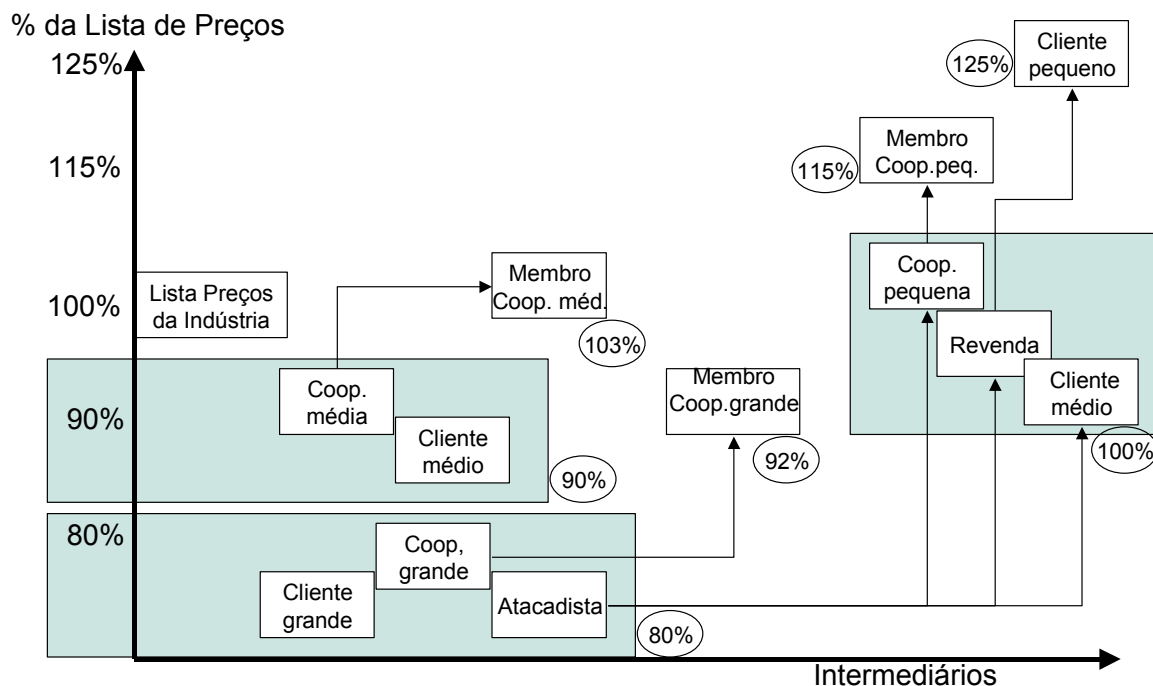
Embora se possa imaginar que vendedores autônomos tenham menor aversão a risco que vendedores contratados, observa-se que acabam por encontrar uma equação de qualidade de vida no trabalho confortável, com um painel de clientes definido e estável, um grupo de empresas não conflitantes às quais representam, e um nível de renda razoável.

O vendedor contratado tem a vantagem de poder ser melhor capacitado, monitorado e incentivado (remuneração variável é a prática do mercado). Em segmentos onde o *bundling* técnico é praticado, este torna-se quase que indispensável. O mesmo ocorre quando a linha de produtos é muito técnica e a geração de demanda depende de forte interação com o cliente final. Isso é comum nos casos em que o produto custa mais caro, mas oferece resultados economicamente mais interessantes. Em mercados e SAGs pouco tecnificados, muitas vezes é necessária forte presença da empresa na demonstração da melhor relação custo/benefício do produto ao cliente. Nesses casos, sistemas de gestão por *key accounts* são utilizados e vendedores contratados são imprescindíveis.

6.3 – O Impacto dos Agentes de Distribuição no Preço Final do Produto

A complexidade e tamanho da cadeia de negócios envolvida na distribuição de insumos veterinários é fator complicador para a análise de preços e de adição de custos de distribuição aos produtos. A figura 6.3 mostra a variedade de preços que pode ser encontrada no mercado para o mesmo produto, dependendo do porte do produtor e de sua ligação com organizações como cooperativas e integrações. Os dados apresentados são fruto da pesquisa do autor, complementados pelas informações da tabela 6.1.

Figura 6.3 - Preços de Insumos Veterinários em Função do canal de Distribuição



Fonte: o autor.

A partir do preço da lista da indústria, clientes finais médios ou cooperativas médias compram com cerca de 10% de desconto. Nesse caso, o membro da cooperativa média consegue comprar o produto por um preço equivalente ao da lista da indústria, o que seria impossível no caso da aquisição isolada, pois não atingiria volume mínimo para tanto. Um atacadista consegue 20% de desconto, assim como um cliente grande ou uma cooperativa grande. O membro dessa cooperativa tem acesso ao produto a preço pouco abaixo do da lista da indústria. Uma revenda, cliente do atacado, acaba adquirindo o produto por um preço próximo ao da lista da indústria e o revende a um produtor pequeno a um preço cerca de 25% acima do da lista.

Não se pode afirmar que a figura 6.3 seja uma referência única para o que ocorre realmente no mercado. As indústrias e os atacadistas têm políticas distintas quando os estoques estão muito altos ou os prazos de validade dos produtos são curtos. As definições do que são clientes grandes, pequenos ou médios variam conforme a indústria, dependendo do portfólio de produtos e de sua política comercial. O chamado “tamanho do cliente” está

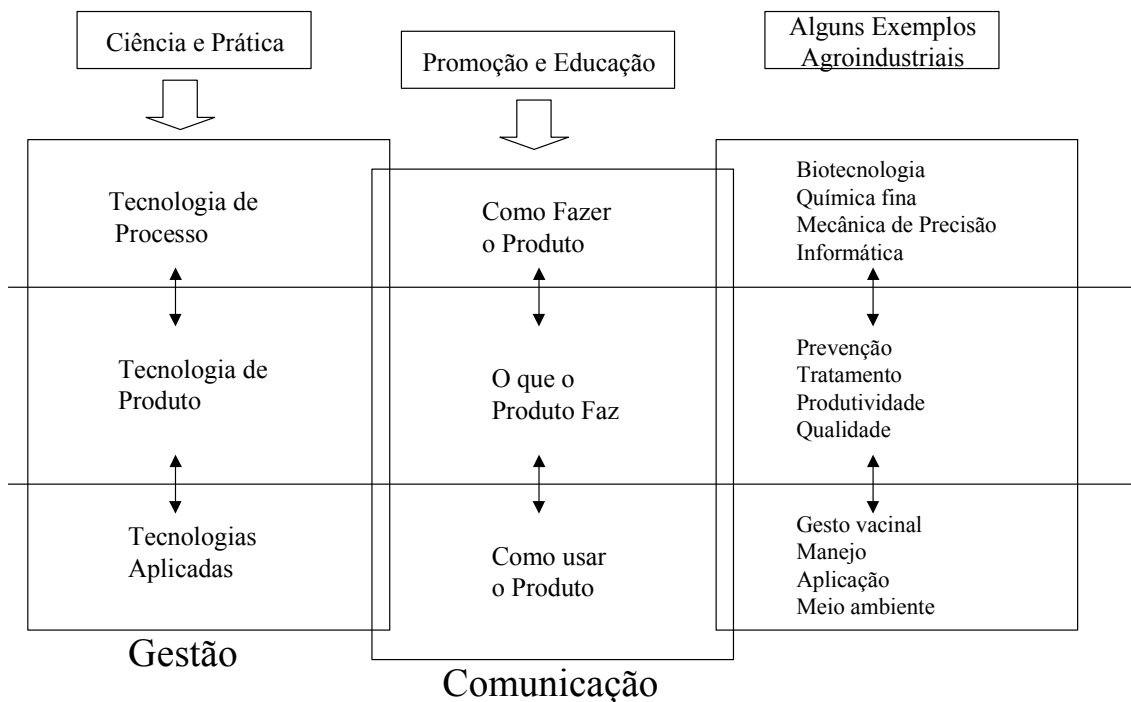
relacionado com o volume do pedido. Objetiva-se apenas indicar como o mercado funciona e, principalmente, ressaltar a possibilidade de ações oportunistas dos agentes envolvidos e a assimetria de informação existente.

6.4 – A Componente Tecnológica dos Produtos Veterinários e o Papel dos Agentes de Distribuição

Um dos aspectos mais relevantes na venda de produtos veterinários refere-se ao seu componente tecnológico. A figura 6.4, produzida pelo autor (*in* Zylbersztajn e Neves, 2000), indica que esse componente não se restringe ao processo de produção do insumo veterinário, mas engloba a capacidade da indústria em comunicar ao mercado (via publicidade, promoção, e treinamento de agentes de distribuição e de clientes finais) o que o produto faz e como deve ser utilizado. No caso de insumos veterinários, o uso correto de antibióticos, anti-parasitários e vacinas, por exemplo, pode significar a diferença entre eficácia e efeitos colaterais altamente indesejáveis. No capítulo 4 são tecidas considerações sobre restrições ao uso de alguns produtos, oriundas de seu mau uso. O papel dos agentes de distribuição nesse aspecto é muito importante, pois na maioria das vezes é através deles que as indústrias promovem e vendem seus produtos.

A inclusão desse componente tecnológico nas considerações sobre distribuição relaciona-se aos dois grupos básicos de insumos veterinários. Conforme discutido no capítulo 5, os produtos veterinários podem ser agrupados em genéricos e especialidades. Hacker (2000) comparou os dois grupos a partir das entrevistas realizadas com executivos das indústrias. O mercado-alvo dos produtos genéricos são consumidores cuja elasticidade-preço da demanda é alta, pois diante de pequenas variações de preço optam por substituto mais acessível. Não apresentam fidelidade forte a nenhuma marca. O balconista tem forte influência sobre esse consumidor. Os genéricos são produtos para os quais o poder de barganha da indústria é baixo perante os canais de distribuição, as barreiras à entrada são limitadas e os principais fatores de concorrência são preço, promoção e acesso ao ponto de venda.

Figura 6.4 - Amplitude do Componente Tecnológico de Produtos



Fonte: O autor, in Zylbesztajn & Neves, (2000).

Em contraposição, os consumidores de especialidades têm baixa elasticidade-preço da demanda, são fiéis à marca. São, em geral, aqueles que buscam inovações e tecnologias de ponta. Do ponto de vista da distribuição, exigem canais mais sofisticados, que sejam capazes de dar suporte técnico à venda. Os principais fatores de concorrência são o produto, a marca e a garantia de sua eficácia.

Em razão desse componente tecnológico, a estratégia de distribuição das empresas de insumos veterinários varia. A agregação de valor do canal para os genéricos está associada à logística e à sua capacidade de manter o produto disponível no mercado em tempo integral, a preços baixos e em condições de venda favoráveis.

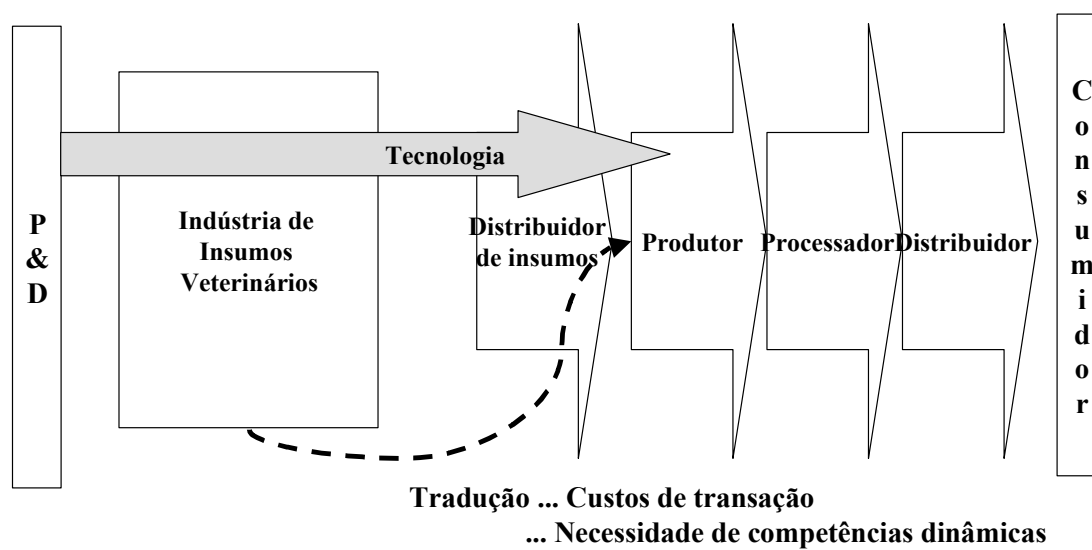
No caso das especialidades, associa-se a capacidade de tradução do conteúdo técnico do produto ao cliente, conforme apresentado na figura 6.5. Não raras vezes, essa competência é dinâmica, garantindo ao agente que a desenvolveu posicionamento vantajoso, se comparado a seus competidores. Conforme abordado no capítulo 3 – Referenciais Teóricos – Competências Dinâmicas, para produtos inovadores as competências não se limitam ao desenvolvimento do produto. A capacidade de comunicar ao mercado o que o produto faz (para que serve) e como deve ser utilizado garante diferenciação para a organização. No caso de insumos veterinários, a má aplicação de um produto pode ter conseqüências graves, como efeitos colaterais sérios. No caso de vacinas, por exemplo, a aplicação inadequada pode impedir seu funcionamento, não protegendo os animais, e causar graves perdas econômicas. A aplicação de bundling pode ser uma alternativa importante para a comunicação e “tradução” do conteúdo tecnológico do produto. O exemplo do controle da mastite, apresentado no capítulo 4 – Sistemas Agroindustriais Focalizados – item Sistema Agroindustrial do Leite, indica a necessidade de duas indústrias de insumos distintos (produtos veterinários e equipamentos para ordenha) trabalharem em conjunto para treinar os usuários no uso correto de seus produtos. É muito comum a realização de bundling com universidades e institutos de pesquisa cujo enfoque é o tópico “o que o produto faz”. Já na abordagem “como usar o produto”, os casos de bundling mais comuns são realizados com canais de distribuição.

O componente tecnológico não se limita à relação indústria-produtor, estendendo-se até o consumidor final da proteína animal, cada vez mais poderoso na definição de padrões de qualidade do que consome. O bundling para controle microbiológico do leite através da contagem de células somáticas, destacado no capítulo 4, é um exemplo. A questão não se limita à realização de pacotes, sendo válida também para produtos aplicados isoladamente. Os consumidores de carne podem impor restrições à presença de antibióticos nos alimentos. Alguns produtos veterinários possuem formas de aplicação que evitam sua concentração na musculatura do animal. São mais caros por contarem com veículos mais sofisticados e, portanto, para serem vendidos necessitam de comunicação diferenciada além de capacidade técnica do vendedor para explicar ao produtor as vantagens de seu uso, apesar do aparente preço adicional. Para que o ciclo se complete, é necessário que todo o sistema agroindustrial em questão esteja sintonizado e demande a mesma tendência do consumidor

final. Cabe mencionar que, com frequência, são elementos intermediários (processadores e distribuidores) do sistema que coordenam essas características (Bánkuti e Machado Filho, 1999).

Fonte: O autor.

Figura 6.5 - Papel do Canal de Distribuição na Tradução do Conteúdo Tecnológico do Insumo ao Produtor



6.5 – Mudanças Recentes no Sistema de Distribuição de Insumos Veterinários no Brasil

O sistema de distribuição de produtos veterinários no Brasil está passando por transição, sofrendo mudanças significativas nos últimos dez anos. Muris et al (1992) analisaram as mudanças estratégicas e os custos de transação na distribuição de refrigerantes. Ressaltam o conceito de que mudanças externas podem alterar o custo de transações, requerendo novas estratégias de produtos e de marketing. Empresas de sucesso desenvolvem estratégias para acessar as vantagens de novas oportunidades e essas

estratégias determinam a estrutura organizacional para sua implementação efetiva (Chandler, citado por Muris, 1992).

Na pesquisa de campo e nas entrevistas com executivos das indústrias veterinárias alguns aspectos aparecem como indícios de importantes transições no mercado veterinário brasileiro.

A consolidação da indústria está causando redução da quantidade de contratos com distribuidores exclusivos. Há um processo de seleção dos distribuidores mais profissionais. Em adição, a consolidação e a acirrada competitividade têm exercido influência no aumento do valor das marcas das indústrias e de seus produtos. Os canais de distribuição estão tendo que se adaptar a essa nova realidade, em especial no que se refere à promoção de produtos, que têm sido mais ética, padronizada e controlada pelo fornecedor. Há maior aproximação do cliente final com a indústria, especialmente em virtude do aumento da escala dos produtores de proteína animal em geral. Os canais de distribuição perdem com isso.

Por outro lado, a abertura econômica ampliou as alternativas de fornecimento de matérias-primas para a produção de genéricos. Com isso, pequenas empresas de baixos custos e tecnologia inipiente passaram a competir com as grandes multinacionais. Alguns canais de distribuição que perderam contratos em razão de fusões estão se aliando a essas empresas. Em contraposição, a turbulência tecnológica (biotecnologia, por exemplo) tem trazido produtos com diferentes características de aplicação e conservação, exigindo aprendizado e adaptações nos sistemas de logística e prestação de serviços dos distribuidores.

Observa-se um aumento de tecnificação da indústria de proteína animal como um todo. A avicultura, já altamente técnica, tem servido de modelo para a suinocultura. A pecuária de leite está em forte processo de consolidação e aumento de tecnificação, conforme discutido no capítulo 6. Com isso, a exigência de produtos com atributos de qualidade diferenciados aumenta, assim como a demanda por serviços de distribuição e logística mais sofisticados.

Há maior demanda por bundling em geral. Por outro lado, os setores mais sofisticados, como a avicultura e a suinocultura, já não se interessam pelos serviços tradicionalmente prestados pela indústria (elevaram seus níveis de sofisticação tecnológica e fazem seus próprios arranjos de bundling).

No campo macroeconômico, com o controle da inflação, ganhos financeiros e oriundos da especulação de estoques (compras na pré-alta) desapareceram, exigindo que os canais de distribuição se profissionalizem para garantir suas margens com as operações de logística e marketing propriamente ditas.

Nota-se uma melhoria dos sistemas de transporte em áreas mais afastadas (novas estradas e redução do frete aéreo, por exemplo), assim como melhorias nas redes de frio. Esse aspecto reduz a importância de distribuidores especializados em explorar regiões emergentes.

No segmento de cães e gatos, a participação de novos agentes de distribuição tem revolucionado o setor. É o caso de supermercados e lojas de conveniência com gôndolas e áreas especializadas para produtos veterinários e de alimentação animal. Embora não seja o foco desta dissertação, boa parte dos canais atuam também nesse segmento e estão sofrendo com a concorrência dos novos agentes.

As tecnologias de informação avançaram muito, exigindo rápida adaptação dos canais no que se refere à comunicação com clientes e fornecedores, e à gestão de estoques, por exemplo. O uso da *internet* para compras de produtos veterinários está avançando com rapidez. Skaf (2000), afirma que a *internet* alcançou a agropecuária brasileira e já é uma nova modalidade de transação. Ressalta, no entanto, que há barreiras a serem vencidas. A infra-estrutura de telefonia ainda é deficiente em algumas áreas rurais, o sistema de crédito rural carece da transparência necessária para uso em transações eletrônicas, e há receio dos pecuaristas de que não haja segurança nos sistemas de pagamento e entrega dos produtos. O autor considera a falta de transparência nos preços praticados nos insumos como uma barreira. Não interessa aos fornecedores a implementação de sistemas que venham a reduzir

as oportunidades de ganhos extras decorrentes da manipulação oportunística de preços (corroborando a abordagem do item 6.3).

Skaf (2000) destaca que a distribuição física dos produtos sofrerá impacto, especialmente nos casos em que a indústria optar por sistemas alternativos. A implementação de *pool* de compras torna-se uma ameaça aos canais de distribuição tradicionais. Empresas como a Agrosite, oferecem serviços de organização de *pool*, prestados para que um grupo de compradores obtenha maior poder de barganha frente a fornecedores. Ao mesmo tempo, para a indústria há vantagem de redução de custos de distribuição.

A empresa de consultoria Goldman, Sachs e Co (*apud* Little, 2000) estima que os negócios eletrônicos agrícolas nos EUA atingirão, em 2000, 35 bilhões de dólares e chegarão a aproximadamente US\$ 130 bilhões em 2004. O Departamento de Agricultura dos EUA informa, no mesmo artigo, que em 1999 29% das fazendas contavam com acesso à *internet*. Se consideradas as propriedades que vendem acima de US\$ 250 mil por ano, 52% acessam a rede. A profusão de *sites* e portais é muito grande. Incluem especializados em leilões de animais e grãos, informações sobre clima, preços de *commodities*, vendas de equipamentos e insumos, e vários outros serviços.

Não houve nos anos recentes grandes mudanças institucionais específicas para o setor, tal como aumento de exigência de condições sanitárias e de armazenagem. No entanto, há pressões para que isto ocorra em breve, o que terá efeito saneador nos sistemas de distribuição. Um dos elementos importantes nesse campo refere-se à exigência do cumprimento de prazos de validade dos produtos; há distribuidores que não só vendem produtos fora de especificação, como adulteram as informações impressas pelas indústrias. Promoções eticamente questionáveis estão sendo objeto de atenção do Congresso Nacional, especialmente após a Comissão Parlamentar de Inquérito dos Medicamentos realizada em 2000.

No campo da legislação trabalhista, aguardam-se alterações nas leis de representação comercial que tornarão os contratos com vendedores autônomos mais factíveis e com menor risco.

6.6 - Análise Comparativa de Sistemas de Distribuição de Produtos Veterinários, segundo a ECT

O resultado das pesquisas do autor foi utilizado para uma melhor compreensão das transações que envolvem a distribuição de produtos veterinários. Cada um dos canais apresentados na tabela 6.4 foi analisado segundo alguns dos principais conceitos da ECT. A eles foi acrescentado o vendedor autônomo, não propriamente um canal primário, mas um agente intermediário, conforme apresentado no item 6.1, em contraposição ao vendedor próprio. Em particular, essas duas opções estratégicas têm diferentes perfis quando analisadas sob a ótica da teoria do agente principal.

A tabela 6.4 indica algumas das características gerais dos agentes analisados, considerando em especial suas capacidades profissionais. Notou-se que os distribuidores especializados, talvez por serem menores e focalizarem segmentos e produtos específicos, são os que apresentam melhor capacitação. Em seguida, encontram-se os distribuidores genéricos, seguidos pelos atacadistas, lojas de insumos de cooperativas e, finalmente, as revendas. No que tange aos vendedores, no mercado veterinário, os autônomos não são altamente capacitados, possivelmente porque a legislação trabalhista em vigor impede que tenham fortes vínculos com as empresas contratantes (em razão dos riscos de ações trabalhistas).

Tabela 6.4 – Características Gerais dos Agentes Distribuidores de Produtos Veterinários

Agente	Amplitude de ação	Capacid. Gerencial	Investim. Infraestr.	Investim. em RH	Investim. promoção	Prestação serviços
Distribuidor Especializado	Regional	Média para alta	Médio, específico	Médio para alto	Médio	Médio para alto
Distribuidor Genérico	Regional	Média	Médio	Baixo	Médio	Baixo
Atacadista	Regional	Média	Médio	Baixo	Baixo para médio	Baixo para médio
Revenda	Municipal	Baixa	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
Loja de insumos Cooperativas	Multi municipal	Baixa	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo para médio
Vendedor Autônomo	Regional	Baixa	Nulo	Baixo	Baixo	Baixo
Vendedor Contratado	Regional	Média	NA	Médio para alto	Alto	Alto

Esclarecimentos adicionais

- ✓ A amplitude regional refere-se à cobertura de uma região relativamente extensa de um Estado, em geral com características homogêneas (culturais, de produção ou geográficas).
- ✓ A amplitude multimunicipal refere-se a um território menor que uma região estadual, mas maior que um único município.
- ✓ A amplitude municipal refere-se a um único município ou a um pequeno conjunto de cidades muito próximas.
- ✓ Amplitude nacional refere-se à ampla cobertura do país

Fonte: Resultado de pesquisa do autor.

A tabela 6.5 apresenta algumas características relativas ao processo decisório, a ações comportamentais e ao tipo de transação realizada entre o agente e a indústria, considerando-se os elementos básicos elencados por Williamson (1985) na teoria dos contratos e custos de transação.

Um dos principais problemas na gestão de sistemas de distribuição dos produtos veterinários relaciona-se com a assimetria de informação entre os agentes a indústria. No caso de transações diretas com atacadistas (não com distribuidores) e varejo, a presença de oportunismo é alta. Os agentes estão habituados a especular com estoques e utilizar informações privilegiadas (tanto de concorrentes quanto de clientes) exclusivamente a seu favor. Os custos associados a previsões errôneas de vendas são altos, não só pelo volume de

estoques (ativos) como por falhas em entregas (faltas decorrentes de previsões subavaliadas de produtos importados ou com longo *lead time* de produção). Além disso, há muitos produtos com prazos de validade curtos, havendo grande quantidade de perdas. Os agentes inferem quando a indústria está pressionada por altos estoques, e se aproveitam da situação. Essas atitudes oportunistas, em muitos casos, não são apenas maximizadoras de lucro, existindo rupturas contratuais. Há com frequência cláusulas que visam que os agentes de distribuição repassem informações de mercado a seus parceiros industriais.

Em razão do baixo grau de profissionalismo dos agentes, a capacidade de estimar mercados e prever mudanças é baixa. Com isso, a racionalidade limitada acaba por ter efeito multiplicador sobre as ações oportunistas.

Como a maior parte dos agentes tem certa aversão a risco (são tipicamente conservadores), há pouco espaço para que as indústrias estabeleçam atividades de *marketing* mais arrojadas. As transações acabam por ocorrer por meio de mecanismos de mercado, sob grande pressão competitiva. Como o capital de giro desses agentes em geral não é alto, a indústria acaba por agir como financiador dos estoques do atacado (prazos de 90 a 180 dias são muito comuns), sendo esta uma das principais armas de *marketing*. O agente alega ter que esperar o seu cliente pagar o produto que comprou, para que ele possa quitar seus débitos com a indústria. Não é difícil perceber os altos custos dessas transações. Sua mensuração exata poderá ser de grande valia.

Esses custos de transação adicionam-se à necessidade de grande descontos em virtude do volume de vendas a atacadistas e distribuidores (conforme citado por Müller-Hagedorn, 1995). Essa é uma ferramenta de *marketing* amplamente utilizada pelas empresas veterinárias, especialmente nas transações que envolvem produtos genéricos. Como a distância entre a indústria e o cliente final (notadamente no segmento de bovinos) é muito grande, a corrente de agentes intermediários pode ser muito longa, passando por atacadistas e mais de duas revendas (a de amplitude multimunicipal e a pequena). As margens são altas e, conseqüentemente os preços acabam sendo elevados sem controle da empresa que os produziu, conforme figura 6.3.

A distância e a dificuldade de obtenção de informações precisas sobre o mercado certamente adiciona custos de transação ao setor. É compreensível que em um país com a extensão territorial e as disparidades econômicas como o Brasil, as indústrias necessitem contar com agentes para se aproximar do cliente final. Sob o ponto de vista logístico é, muitas vezes, imprescindível. A questão atual é a necessidade de adaptação desses canais a mecanismos mais eficientes de troca de informação. No entanto, nesse tópico, duas barreiras se interpõem: a baixa capacitação gerencial dos agentes e a tentativa de manutenção de poder monopolista sobre os mercados regionais através da manipulação de informação privilegiada.

No que diz respeito à indústria, o ambiente competitivo instalado, com estratégias de “compra” de fatias de mercado para justificar as fusões e aquisições, não tem propiciado sua organização para obtenção, troca e adequado tratamento das informações de mercado. Os esforços do SINDAN - Sindicato Nacional de Produtos para Saúde Animal - , embora louváveis, têm sido limitados na geração de informações de bom conteúdo para a tomada de decisões estratégicas.

Um dos problemas mais comumente discutidos pelos executivos do setor refere-se a dificuldades de lidar com os orçamentos enviados às matrizes. Como os agentes conhecem as pressões para o cumprimento de metas, há um flagrante jogo de nervos nos últimos dias dos meses, quando grande parte das indústrias acaba concedendo descontos e prazos especiais. Isso, de certa forma, ajuda a explicar a forte concentração de vendas nesse período (há também questões fiscais associadas) e também pode ser considerado custo de transação.

Tabela 6.5 – Características Comportamentais e Processo Decisório dos Agentes Dedicados à Distribuição de Produtos Veterinários

Agente	Processo decisório	Transaç. Típica	Freqüenc. transaç.	Oportunis -mo	Racional. Limitada	Aversão a risco
Distribuidor Especializado	O dono decide	Contrato *3	Mensal	Médio para baixo	Média	Média
Distribuidor Genérico	O dono decide	Contrato *3	Mensal	Médio para baixo	Média	Média
Atacadista	O dono decide	Mercado + *4	Mensal	Alto	Média	Média para baixa
Revenda	O dono decide	Mercado	Mensal	Alto	Média	Média para alta
Loja de insumos Cooperativas	Processo complexo *1	Mercado + *4	Mensal	Alto (corrupção)	Alta	Alta
Vendedor Autônomo	Pressão X necessid. *2	Contrato *5	NA	Alto	Alta	Média
Vendedor Contratado	Metas da empresa	CLT	NA	Médio para baixo	Média para baixa	Média

Esclarecimentos adicionais:

*1 No caso de cooperativas, o processo decisório envolve um comprador profissional, o controlador de estoques e o veterinário da cooperativa. Em casos de Centrais, pode haver ainda mais instâncias decisórias, como comitês de compra, etc.

*2 O vendedor autônomo neste ramo, geralmente equilibra suas contas pessoais e busca acomodar as pressões realizadas pela empresa que representa. Não tem propriamente poder de decidir quanto será vendido, mas tem grande influência nas decisões dos canais em que atua.

*3 Os contratos de distribuição, em geral, envolvem cláusulas de exclusividade mútua (o distribuidor tem exclusividade de territórios ou segmentos de mercado e se compromete a não vender linhas conflitantes), metas de vendas (formais ou não) e prazos definidos. O distribuidor se compromete a prestar serviços de logística, armazenagem, vendas e distribuição física dos produtos e tem direito a descontos e condições comerciais especiais. Não raro há esforços conjuntos de promoção, treinamento de clientes e prestação de serviços técnicos (*bundling*). Grande parte são contratos neoclássicos, mas há muitos casos (talvez crescentes) de contratos relacionais.

*4 Embora as transações sejam tipicamente de mercado, pode haver grande aproximação entre as partes e realização de vários tipos de ação em parceria.

*5 Os contratos de representação comercial no setor envolvem o pagamento de comissões predeterminadas pelas vendas realizadas em um território (ou segmento) específico. Trata-se de um contrato objeto de polêmicas por cruzar questões da legislação trabalhista com as da legislação de representação comercial. É muito comum que rupturas sejam seguidas de ações trabalhistas. Autônomos costumam colecionar provas que possam induzir juizes a considerá-los como empregados.

Fonte: Resultado de pesquisa do autor.

A tabela 6.5 apresenta também comentários sobre os tipos de transação para cada canal. Observa-se que a maior parte das transações são via mercado. Os contratos com distribuidores não são, em sua maioria, formais. Uma possível explicação é a baixa especificidade de ativos (tabela 6,6). Outra é o ambiente de alto oportunismo, racionalidade limitada e tribunais fracos (e onerosos).

Um dos pontos mais críticos da indústria veterinária atualmente tem sido encontrar formas para escapar da armadilha de preços e prazos criada por ela mesma para ganhar mercado e atrair os agentes de distribuição mais competentes. A publicidade tem sido intensificada tanto quantitativa como qualitativamente. Uma das questões mais complexas da atividade de promoção, enfrentada pelos profissionais de *marketing* do setor (a maioria absoluta é de veterinários), tem sido a inclusão dos agentes de distribuição em suas estratégias. Há grande dificuldade em estabelecer uma linguagem comum e convergência de objetivos nesse campo. Como visto, os agentes de distribuição não têm forte capacitação gerencial e acabam por desperdiçar grande parte do esforço das indústrias. É muito comum encontrar caixas de folhetos jogados como sucata embaixo dos balcões. Pôsteres empoeirados e rasgados maculam mais que promovem os produtos. Vários tipos de móveis, *displays*, e outros instrumentos são subutilizados nos pontos de venda.

Essas iniciativas convivem com práticas pouco éticas de premiação e suborno de balconistas e compradores, e com a farta distribuição de brindes que não agregam nenhum valor ao produto. Evidentemente essas despesas também se enquadram como custos de transação e serão minimizadas com o aprimoramento do relacionamento entre os agentes, daí a importância de um atento olhar para as mudanças por que passa o setor.

Não há como dissociar a atividade de promoção e publicidade da tentativa de manter e construir uma imagem de marca e reputação, tanto da indústria como dos agentes (em especial revendas). Essa tem sido uma das principais preocupações do setor neste momento em que a opinião pública está atenta aos produtos biotecnológicos é à presença de resíduos como hormônios e antibióticos (na carne e no leite). Recentemente foram publicadas várias matérias, em jornais de ampla circulação, relativas à presença de antiparasitários no leite, com conseqüências negativas para o mercado como um todo. O papel dos canais de distribuição na educação do usuário do produto veterinário é altíssimo em razão da dificuldade da indústria em interagir com um mercado tão grande, disperso e heterogêneo como o Brasil. Falhas nesse processo também são custos de transação.

A tabela 6.6 apresenta uma análise sobre a situação da especificidade de ativos que é claramente muito baixa, nos sistemas de distribuição de produtos veterinários. Há apenas maior especificidade em RH, que, assim mesmo, é insatisfatória nos agentes de distribuição.

Tabela 6.6 – Especificidade de Ativos na Transação entre a Indústria e Distribuidores de Insumos Veterinários

Agente	Locacional	Física	RH	Dedicada	Tecnológica	Marca e reputação
Distribuidor Especializado	Baixa para média	NA	Média	NA	Baixa para média	Média para alta
Distribuidor Genérico	Baixa para média	NA	Média para baixa	NA	Baixa	Média
Atacadista	Média	NA	Baixa	NA	Baixa	Média
Revenda	Média para alta	NA	Baixa	NA	Baixa	Média para alta
Loja de insumos Cooperativas	Média para alta	NA	Baixa	NA	Baixa	Baixa
Vendedor Autônomo	Nula	NA	Média	NA	Baixa	Média
Vendedor Contratado	Nula	NA	Alta	NA	Média	Alta (do empregador)

Fonte: Resultado de pesquisa do autor.

Esta baixa especificidade de ativos pode explicar também o baixo grau de integração vertical da indústria, que prefere transacionar com o mercado através dos vários canais existentes. No entanto, para segmentos mais tecnificados como aves e suínos, ou para produtos mais técnicos (especialidades) observa-se maior incidência de empresas que optam por forças de venda própria ou por contratos com distribuidores especializados, ambos sistemas com maior especificidade de RH, tecnológica, reputação e menores índices de oportunismo. Esses contratos são justamente os mais bem elaborados, ou as relações mais fortes (contratos relacionais). É neles também que se observa a necessidade de maiores investimentos em infra-estrutura pelo agente, em especial redes de frio, assim como maior capacidade para realização de serviços a clientes (vacinação, diagnóstico, entregas rápidas e fracionadas, e outros – várias formas de *bundling*).

6.7 - *Bundling* no Mercado de Insumos Veterinários

A indústria veterinária oferece uma ampla gama de situações de *bundling*. Na tabela 6.7 são apresentados alguns exemplos nos três SAGs analisados, com informação sobre os agentes participantes e comentários sobre o beneficiário principal do *bundling*. Embora na maioria dos casos todos os envolvidos (incluindo clientes) sejam beneficiados de alguma forma, são discriminados quatro tipos básicos de *bundling*, de acordo com o destinatário principal da agregação de valor: a indústria de insumos, o canal de distribuição, o cliente ou o cliente do cliente (no caso da agroindústria, os processadores de alimentos).

A agregação de valor, no caso da indústria, consubstancia-se no seu maior poder perante os clientes, visto que passa a oferecer mais produtos a custos administrativos e comerciais menores, em razão da diluição de despesas variáveis e fixas em mais de um produto. No caso de formação de pacotes de produtos pelo canal de distribuição, o *bundling* é uma forma de sortimento, conforme apresentado no capítulo 3 – *Referenciais Teóricos* – item *Distribuição*. É evidente que há alguma agregação de valor ao cliente, na uma vez que este faz menos esforço para adquirir um conjunto de produtos. No entanto, o maior beneficiário é o próprio agente de distribuição, que, além de vender mais, também dilui seus custos administrativos e comerciais. Há diferença entre o *bundling* e a realização de vendas casadas compulsórias, situação esta em que um dos produtos é forçosamente repassado ao cliente, mesmo que este não o deseje, necessite-o em outra ocasião ou tenha outras opções melhores para aquisição. O SINDAN, em seu código de ética, sugere a não realização de vendas casadas pelas indústrias veterinárias, embora essa alternativa seja prática comum no mercado.

A agregação de valor para clientes ocorre à medida que estes têm acesso a competências ou produtos com maior dificuldade de obtenção independentemente. Essa questão será abordada adiante, neste texto. Não foram considerados na tabela os casos em que o próprio cliente faz o *bundling*.

Há uma situação em que o maior beneficiário é uma terceira empresa, representada pelas formuladoras de ração (comumente chamadas de “premixeras”). Na realidade, elas

são especializadas em realizar compras de vários tipos de produtos (insumos veterinários, suplementos nutricionais, carboidratos e proteínas), conhecer a demanda técnica de seus clientes e formular os produtos. Esse papel é exercido também pelas “integrações”, caracterizando situação em que o maior beneficiário do valor agregado passa a ser o cliente do cliente, que com a realização do *bundling*, acaba por deter maior poder sobre seu fornecedor.

A tabela também indica a tipologia de *bundling* segundo seu objeto, podendo ser apenas pacote de produtos ou associado a serviços. Para outros negócios, poderia haver um terceiro tipo associando dois serviços complementares. Os exemplos da área veterinária, apresentados na tabela 6.7, indicam que os casos de *bundling* que envolvem produtos e serviços são os que mais agregam valor aos clientes. Observa-se também que não há predominância de um tipo ou outro de objeto de *bundling* nos diferentes SAGs analisados. Em todos são encontradas situações de pacotes de produtos ou produtos integrados a serviços.

Há casos em que o *bundling* envolve serviços ou produtos cuja finalidade ou aplicação tem pouca ou nenhuma sinergia. É o caso de venda de produtos veterinários associados a *softwares* de contabilidade. Em outros casos, como no de vacinas aplicadas, a realização da operação casada é completamente sinérgica, senão indissolúvel, (é impossível administrar uma vacina sem o uso de seringas ou aplicadores específicos).

Poder-se-ia, simplificarmente, caracterizar duas formas de percepção do *bundling* pelo usuário final. Uma representando real agregação de valor e desempenho dos produtos aplicados e conseqüentemente à produtividade. São os casos de serviços de diagnóstico e controle estatístico de processos. Outra, relacionada à conveniência, como a compra conjunta de vacinas e seringas ou de produtos aplicados.

Um aspecto adicional a ser considerado na análise de *bundling* é sua relação com os influenciadores da decisão de compra (vide figura 6.1 deste capítulo). Alguns arranjos são voltados para a atuação dos balconistas, que estão entre os maiores influenciadores da decisão de compra no SAG da carne, visto que acabam por recomendar produtos aos peões

e administradores. São as situações de pacotes de produtos sem grande valor agregado, voltados para a conveniência da compra. Outros, envolvem veterinários e técnicos, ou casos em que serviços sofisticados são combinados a produtos. São encontrados em SAGs mais tecnificados, como o de suínos e nos segmentos elitizados do SAG do leite. Envolvem maior valor agregado ao cliente.

As formas de agregação de valor encontradas podem ser sintetizadas nas seguintes opções: fortalecimento do poder da indústria perante clientes e canais de distribuição; fortalecimento do poder dos canais de distribuição perante a indústria e clientes; fortalecimento do poder de clientes dos clientes perante seus fornecedores; adição de valor ao insumo veterinário para clientes, através de serviços que melhorem o desempenho econômico dos produtos aplicados. Nos dois primeiros casos, além do fortalecimento da relação indústria/agente de distribuição-cliente, há potencial redução de custos comerciais e de distribuição (incluindo logística). Nos últimos casos, há potencial melhoria da eficiência econômica no uso dos produtos, sendo que na alternativa *cliente do cliente* esta melhoria é parte integrante das transações produtor-processador, contribuindo para uma melhor coordenação do SAG (vide capítulo 4, item *Sistema Agroindustrial de Suínos*).

Nos exemplos citados, os casos de *bundling* apresentados podem ser divididos segundo a estratégia básica estimuladora da operação. Quando a indústria combina mais de um produto de sua própria linha (por exemplo, antiparasitários e vacinas), a estratégia associada pode ser relacionada à expansão ou fortalecimento do portfólio de produtos. Esse eixo estratégico pode estar relacionado com o processo de consolidação por que passa a indústria, conforme relatado no capítulo 5. Nesses casos, há uma integração horizontal.

Nas situações em que mais de uma indústria, com produtos distintos (como insumos veterinários e equipamentos para ordenha, por exemplo), se aliam, a orientação estratégica pode se relacionar a fortalecimento de poder perante canais e clientes, sem que haja comprometimento de ativos tecnológicos e de infra-estrutura. O *bundling* é realizado via contratos formais ou informais entre as indústrias envolvidas, na organização de alianças estratégicas.

Nos casos em que o canal monta o *bundling*, pode-se dizer que está realizando uma das atividades clássicas dos agentes de distribuição: a busca de sortimento, conforme abordado no capítulo 3, item *Distribuição*. Quando o cliente do cliente organiza o *bundling*, visa a obter maior poder na relação com fornecedores. No exemplo em que uma terceira empresa faz o *bundling* a estratégia é a concepção de sua própria missão, ou seu produto. Por fim, quando o cliente realiza o *bundling*, está buscando melhor desempenho econômico de sua atividade.

Essa forma de organizar os tipos de *bundling* enseja outra forma de analisá-lo. Se visto sob a ótica de competências *core* para os negócios, pode-se dizer que nos casos em que a indústria realiza o *bundling* com seus produtos, este é fundamentado em bases tecnológicas homogêneas, ou muito próximas, como é o caso de vacinas e antibióticos. Quando duas indústrias se aliam, pode-se imaginar que o objetivo é explorar um segmento de mercado-alvo, com características próprias, e buscar um grupo definido de produtos para soluções integradas. O caso do controle da mastite é um bom exemplo. Quando o canal de distribuição participa ativamente do *bundling*, o fundamento é a própria distribuição. Nos casos em que o cliente do cliente monta a operação, o fundamento é a garantia de suprimentos críticos para seu negócio, como ocorre com a indústria de processamento de carne suína e suinocultores. Quando o cliente faz a combinação, busca eficiência produtiva.

Se analisado conforme o tipo de competência dinâmica empregada, as oportunidades de *bundling* poderiam ser divididas em competências comerciais, tecnológicas, administrativas e financeiras. As primeiras são utilizadas principalmente nos casos em que há envolvimento de agentes de distribuição na combinação de produtos ou produtos aplicados (cuja competência é amplamente disseminada). As segundas, nos casos em que há associação de produtos a serviços técnicos sofisticados dominados por poucas organizações especializadas. As competências administrativas e financeiras, nos casos de envolvimento de bancos e organizações voltadas para o crédito rural.

Considerando-se a figura 6.4 deste capítulo, referente a componentes tecnológicos, as oportunidades de *bundling* poderiam ser divididas em: voltadas para a tecnologia do produto (“o que o produto faz”), e envolvendo tecnologias aplicadas (“como usar o

produto”). As primeiras relacionam-se a situações de prestação de serviços complexas, como diagnóstico de enfermidades ou controle estatístico de processos. As segundas, à venda de produtos aplicados, ou prestação de serviços técnicos de zootecnistas e veterinários.

Sob a ótica contratual, o *bundling* pode se enquadrar na tipologia proposta por Williamson (1985), discutida no capítulo 3, item *Transações e Governança*. As operações realizadas internamente poderiam ser classificadas como recorrentes e integradas vertical ou horizontalmente. Os casos que envolvessem compras conjuntas de materiais (por exemplo seringas em casos de acordos entre indústrias e agentes de distribuição), tanto recorrentes como ocasionais, seriam regidos por governança de mercado e contratos clássicos. As situações que envolvessem alianças entre duas indústrias poderiam ser governadas por contratos neoclássicos ou relacionais.

Poucos casos de *bundling* no mercado veterinário demandam especificidades de ativos físicos ou locacionais. Os casos de agregação de valor via prestação de serviços envolvem ativos tecnológicos, de recursos humanos e de marca e reputação. A tabela 6.6, deste capítulo, traz indicações de possíveis correlações entre agentes de distribuição, especificidades de ativos e potencial para realização de *bundling*.

Nas situações em que ações oportunistas são menos controláveis, o *bundling* voltado para maior agregação de valor torna-se menos viável. Nos casos de prestação de serviços técnicos sofisticados, os resultados são transparentes e mensuráveis. A assimetria de informação é menor. Os agentes envolvidos discutem os resultados em conjunto com o cliente, tomando decisões compartilhadas. Por outro lado, nas situações em que o canal de distribuição monta o pacote com base em produtos da indústria, ou mesmo prestando serviços pagos pela indústria, aparecem chances para ações oportunistas protegidas por assimetria de informação. Exemplos observados incluem casos em que a indústria fornece ao canal insumos e aplicadores a serem distribuídos em conjunto, em quantidades previamente definidas (por exemplo, 500 doses de vacinas, uma seringa automática). Agentes de distribuição podem mudar a relação doses/seringas, vendendo o excedente de seringas. Nos SAGs mais tecnificados, essas situações são menos frequentes em razão da

melhor coordenação sistêmica e fluxo de informações mais eficaz. Na bovinocultura de corte o cenário é outro, sendo muito difícil que a indústria consiga acompanhar efetivamente o que ocorre no campo, em virtude da distribuição geográfica, dispersão e heterogeneidade de clientes.

Embora os exemplos citados não sejam exaustivos, uma vez que o autor não teve a intenção de levantar todos os tipos de *bundling* existentes no mercado veterinário, há indícios de que haja uma especialização de algumas formas de pacotes para determinados SAGs. Não são muitos os casos de *bundling* aplicados em todos os SAGs. Isso pode ser um dos fatores relacionados à especialização de agentes de distribuição para os diferentes tipos de SAGs.

Tabela 6.7 – Exemplos de Bundling Oferecidos ao Mercado Veterinário

Exemplo/tipo	SAG onde ocorre			Envolvidos	Beneficiário principal
	C	L	S		
Produtos					
Vacinas + seringas	X	X	X	Indústrias	Indústrias
Antiparasitários + aplicadores	X			Indústrias ou Indústria + canal	Indústrias ou agente de distribuição
Antiparasitários + vacinas + aplicadores + seringas	X			Indústrias ou Indústria + canal	Agente de distribuição
Antibióticos + equipamentos de ordenha		X		Indústrias	Indústrias
Antibióticos + suplementos nutricionais + ração			X	I+Empresa nutrição ou Cliente do cliente	Cliente do cliente ou empresa de nutrição
Antibióticos + discos de antibiograma		X	X	Indústrias	Indústria
Produtos veterinários+ material para reprodução + genética	X	X	X	Indústrias	Indústria
Produtos + serviços					
Vacinas aplicadas	X			Indústrias ou Indústria + canal	Cliente
Vacinas + diagnóstico enfermidades		X	X	Indústrias + centros pesquisa	Cliente
Vacinas + controle epidemiológico			X	Indústrias + centros pesquisa	Cliente
Vacinas + softwares de controle estatístico de processo			X	Indústrias + centros pesquisa	Cliente
Antiparasitários aplicados	X			Indústrias ou Indústria + canal	Cliente
Controle estratégico de parasitas + antiparasitários	X			Indústrias + centros pesquisa	Cliente
Antibióticos + controle microbiológico		X	X	Indústrias + centros pesquisa	Cliente
Antibióticos + treinamento, desinfecção e manejo		X	X	Indústrias + centros pesquisa ou técnicos	Cliente
Produtos veterinários + softwares de contabilidade	X	X		Indústrias + empresas de IT	Cliente
Produtos veterinários + serviços zootécnicos diversos	X	X	X	Indústrias + centros pesquisa ou técnicos	Cliente
Produtos veterinários + serviços agrônômicos diversos	X	X		Indústrias + centros pesquisa ou técnicos	Cliente
Produtos veterinários + aporte financeiro		X		Indústrias + bancos	Bancos

Fonte: O autor.

Obs: C=corte, L=leite e S=suínos

A tabela 6.8 apresenta uma síntese da capacidade de agregação de valor ao processo de venda de produtos veterinários pelos canais de distribuição, e as categorias de produtos e segmentos mais tipicamente atingidos. A partir dela, podem ser realizadas inferências sobre as estratégias das indústrias em função de seus portfólios de produtos atuais e de suas metas futuras.

Tabela 6.8 – Capacidade de Agregação de Valor e Segmentação das Empresas Distribuidoras de Insumos Veterinários

Agente	Capacidade de agregação de valor			Segmentação	
	Capacidade de contribuir p/ a decisão técnica do cliente	Capacidade de influenciar a decisão comercial do cliente	Capacidade de agregar serviços ao cliente <i>bundling</i>	Tipo de produto	Segmento animal mais típico
Distribuidor Especializado	Alta	Alta	Alta	Especialid. Vacinas	Aves, suínos
Distribuidor Genérico	Baixa	Alta	Média	Genéricos	Bovinos, <i>pets</i>
Atacadista	Baixa	Alta	Baixa	Genéricos	Bovinos, <i>pets</i>
Revenda	Baixa para média	Alta	Baixa	Todos	Bovinos, eqüinos, <i>pets</i>
Loja de insumos Cooperativas	Média	Alta	Média	Todos	Bovinos leite
Vendedor Autônomo	Baixa	Alta	Baixa	Todos	Bovinos, <i>pets</i>
Vendedor Contratado	Alta	Média	Alta	Todos	Aves, suínos

Fonte: Resultado de pesquisa do autor.

O *bundling* tem sido utilizado como um instrumento para a criação de demanda. O canal de distribuição tem papel muito importante nesse campo, conforme abordado no item 6.4 deste capítulo. Por conhecer de perto a realidade dos clientes, tem maior possibilidade de acerto no diagnóstico da capacidade de absorção de *bundling*. É o caso de parcerias entre a indústria e os agentes de distribuição para a venda de produtos aplicados (vacinas e antiparasitários). Em outras situações, os agentes apoiam a empresa veterinária na oferta de serviços de diagnóstico de enfermidades controláveis por seus produtos. Esse tipo de

atividade tem papel não só na decisão de compra do cliente, como também na correta aplicação de produtos (dosagem, concentração, época mais apropriada para uso, forma de aplicação, e outros aspectos).

6.8 - Síntese do capítulo

O foco deste capítulo está na caracterização e análise das transações entre a indústria de insumos veterinários e seus agentes de distribuição, segundo conceitos da ECT, e na identificação das situações de bundling.

A indústria de insumos veterinários, no Brasil, depara com um grande número de opções de canais de distribuição. São distribuidores (especializados em linhas de produtos e SAGs, ou em genéricos), atacadistas, revendas, lojas de cooperativas e integrações. Além dos agentes diretamente envolvidos com distribuição, um grande e complexo número de influenciadores devem ser contemplados. São veterinários, balconistas, administradores de fazendas e peões.

Grande parte das empresas contam com mais de um sistema de distribuição, dependendo da linha de produto e da estratégia de *marketing* (segmentação). A indústria tem distintas formas de estruturar suas áreas de vendas e *marketing*, dependendo do tipo de transação que estabelece com canais de distribuição. Cada tipo de canal tem atributos organizacionais, técnicos e porte bastante distintos. O processo de tomada de decisão dos agentes de distribuição (de trabalhar ou não com determinada linha de produto ou empresa) também é bastante difuso, podendo envolver o dono, gerentes de compras, gerentes de lojas e técnicos. As transações podem envolver contratos formais, metas de compra definidas, obrigatoriedade de prestação de serviços pré e pós-vendas, dependendo do tipo de agente de distribuição.

Cada sistema de distribuição causa diferentes impactos nos preços finais do produto. Há grande margem para assimetria de informação nos preços, assim como campo para ações oportunistas. Dependendo do portfólio de produto e do segmento-alvo (SAG e segmento do SAG), as empresas veterinárias optam por diferentes canais de distribuição,

em função de sua capacidade de traduzir a tecnologia embutida nos produtos a seus clientes. Esse ponto está ligado ao conceito de tolerância tecnológica, explorado no capítulo 3.

Uma análise comparativa indica padrões muito distintos entre as opções de distribuição. As variações referem-se a questões gerenciais, amplitude geográfica de ação, infra-estrutura, investimentos em atividades promocionais e capacitação para prestação de serviços. No campo da ECT, há variações na transação típica (tipos de contratos), frequência, ocorrência de oportunismo, racionalidade limitada, assimetria de informação e aversão a risco. Uma análise da especificidade de ativos indica também um bom leque de opções, assim como a importância da marca e da reputação.

Esses elementos estão relacionados à capacidade dos agentes em realizar ações agregadoras de valor, como *bundling*. Esta é uma das opções estratégicas mais observadas no mercado veterinário. As mudanças por que passam os SAGs e a indústria veterinária vem aumentando as exigências de capacitação técnica e gerencial para a venda de produtos.

Este capítulo tece considerações sobre alguns exemplos de *bundling* observados, e a abordagem é feita conforme os diferentes referenciais teóricos utilizados no texto. Há várias formas de tipificação deste tipo de operação: com base no principal beneficiário da agregação de valor - indústria, canal de distribuição, cliente ou cliente do cliente; referindo-se ao objeto do pacote e, portanto, envolvendo apenas produtos ou produtos associados a serviços; segundo o grau de sinergia entre os produtos ou entre produtos e serviços combinados.

Segundo a perspectiva do usuário final do *bundling*, este pode ser percebido como agregador de valor na produtividade e no desempenho econômico de sua atividade, ou apenas como conveniência. Pode ainda possibilitar a análise das operações de acordo com os influenciadores-alvo, técnicos ou responsáveis por compras.

Outro enfoque refere-se às questões estratégicas dos ofertantes do *bundling*. A meta estratégica pode ser visar ao fortalecimento de poder perante os clientes, canais ou

fornecedores, ou objetivar a melhoria do desempenho produtivo do cliente. A estratégia básica associada pode ser o fortalecimento do portfólio de produtos, das relações com os canais de distribuição ou a ampliação do sortimento de produtos por agentes distribuidores.

Se examinados à luz das competências dinâmicas, os *bundlings* podem ser divididos em comerciais, tecnológicos, administrativos ou financeiras. Podem assentar-se sobre base tecnológica (mesmo tipo de produto), segmentação de mercado (mesmo perfil de clientes para diferentes produtos), táticas de distribuição, ou focar em suprimentos (nos casos de pacotes de produtos preparados por clientes de clientes). Sob o referencial tecnológico, podem voltar-se para tecnologias de produto (“o que o produto faz”), ou tecnologias aplicadas (“como usar o produto”).

A ECT traz elementos para a tipificação de *bundling* segundo o tipo de transação e forma de governança, envolvendo os diferentes tipos de contratos, clássico, neoclássico, relacional ou de integração vertical. Permite também analisar as operações segundo o envolvimento de especificidades de ativos distintas. Por fim, fornece referencial analítico para exame de *bundling* de acordo com o campo para ações oportunistas.

Por fim, o *bundling* pode ser analisado sob a ótica da sofisticação tecnológica do cliente, ou sob a perspectiva de quem realiza a operação (o próprio cliente, duas empresas independentes ou uma única empresa).

7 - Conclusões e comentários finais

As decisões estratégicas associadas à distribuição de produtos veterinários raramente são pautadas por uma análise estruturada dos custos associados às transações realizadas. Vários dos aspectos abordados são levados em consideração de forma empírica e incompleta. Com o acirramento da competição no setor, a definição de sistemas de distribuição passa a ser cada vez mais crítica e deve ser elaborada com o uso de análises mais sofisticadas. O uso da ECT pode ser uma opção.

Algumas inferências genéricas podem ser realizadas. Portfólios voltados para segmentos mais tecnificados, com especialidades, dependem de forte vínculo da empresa produtora com os clientes finais. Nesses casos, a integração vertical (vendedores contratados e montagem de depósitos com redes de frio próprias, por exemplo) pode ser uma opção a ser comparada com contratos fortes com distribuidores especializados. No outro extremo, para produtos genéricos voltados para segmentos pouco tecnificados, a escolha de uso de vendedores autônomos e fornecimento para atacadistas ou distribuidores não especializados, via transações de mercado, pode ser a opção mais econômica.

No entanto, é entre esses dois extremos que se encontra a maior parte das empresas. Dependendo da importância da marca e do cuidado com a reputação (muitas têm marcas a serem zeladas por atuarem nos mercados de produtos farmacêuticos de prescrição e de consumo), a opção por vendedores autônomos pode ser arriscada. Empresas que têm portfólios mistos (genéricos e especialidades) podem ter estratégias mistas. Produtos que necessitem de *bundling* terão maior chance de sucesso se sistemas de distribuição com maiores possibilidades de monitoramento forem estabelecidos.

A facilitação das transações terá impacto também nos sistemas agroindustriais da proteína animal como um todo, haja vista a importância crescente da opinião pública sobre produtos veterinários e efeitos secundários (resíduos, bem-estar dos animais, e outros aspectos). É patente a necessidade de maior eficiência na relação indústria-distribuição no que tange à educação do cliente final e à incorporação de inovações. Muito provavelmente,

aumentos de competitividade dos SAGs da proteína animal são dependentes de maior eficácia das transações analisadas. O processo de transição por que passa a bovinocultura de leite no Brasil, se comparado com o da suinocultura ou avicultura, é exemplo estimulante para aprimoramento da interação produtor de insumo veterinário-produtor de lácteos. O papel dos agentes de distribuição nesse contexto não pode ser negligenciado.

Um dos instrumentos utilizados pela indústria tem sido a gestão (ainda com processos formais incipientes) de contas especiais (*key accounts*). Trata-se de um grupo de clientes com características especiais (grandes volumes e, principalmente, formadores de opinião), que são atendidos diretamente pela empresa. Um dos principais objetivos desse tipo de ação é a aproximação de clientes finais para melhor compreensão de suas demandas. Busca-se reduzir assimetrias informacionais e dependência dos canais de distribuição para obtenção de informações de mercado críticas para a elaboração de estratégias de *marketing*.

Este texto não tem a intenção de esgotar o assunto, mas identificar um conjunto de características das diversas transações e agentes envolvidos na distribuição de produtos veterinários no Brasil. Para tanto, a tabela 7.1 apresenta comentários para alguns dos conceitos da ECT analisados no texto.

Tabela 7.1 – Comentários Relativos a Elementos Geradores de Custos de Transação na Distribuição de Produtos Veterinários	
Conceito	Comentários
Características gerais do agente	
✓ Amplitude de ação	- Com o desenvolvimento dos meios de transporte, comunicação e informática, os limites de atuação dos agentes tornam-se mais amplos e tênues. Com isso, os conflitos relacionados à invasão de áreas exclusivas tornam-se mais comuns. É necessário que a indústria crie mecanismos para controle ou gestão negocial dessas situações promotoras de grandes desgastes no relacionamento e na rotina de vendas.

✓ Capacitação gerencial	- É evidente a necessidade de aprimoramento da capacitação gerencial dos agentes distribuidores de produtos veterinários no Brasil. A indústria que optar pelo uso desses canais deverá preocupar-se com a seleção e capacitação administrativa desses agentes. Quanto mais sofisticada for a linha de produtos e os segmentos-alvo, maior a necessidade de canais com boa capacitação gerencial.
✓ Nível de investimento em RH	- Assunto ligado ao ponto anterior. Com a sofisticação das linhas de produtos e maior exigência do consumidor (não só o cliente usuário do produto, mas toda o SAG), a capacitação técnica dos profissionais envolvidos na promoção, venda e prestação de serviços é cada vez mais crítica.
✓ Nível de investimento em infra-estrutura	- A tendência de prevenção no lugar de tratamento exige investimentos em redes de frio (vacinas). Por outro lado, aumenta o nível de exigência do consumidor para produtos bem conservados (livres de poeira, sem embalagens danificadas ou vazando).
✓ Nível de investimento em promoção	- A dimensão territorial e a complexidade da distribuição exige ações conjuntas de promoção. O agente deverá estar disposto a investir, ter capacitação para tanto e concordar em agir em consonância com o que a indústria propor. Cada vez mais o valor de marca aumenta e, conseqüentemente, as ações de promoção devem ser realizadas com profissionalismo e coerência. É muito comum a realização de pinturas de parede de lojas com logomarcas das indústrias, realizadas de forma incorreta e fora de padrão, assim como o uso de <i>slogans</i> com incorreções gramaticais.
✓ Processo decisório	- A questão é mais crítica no caso das lojas de insumos de cooperativas. O processo deve ser bem entendido pelas indústrias.
Características da transação e custos de <i>agency</i>	
✓ Frequência da transação	- Na maioria das vezes, a transação é mensal. Alguns atacadistas fazem compras bimestrais. Outros se aproveitam de condições especiais e superestocam. A questão crítica, nesses casos, se refere a como lidar com produtos com prazos de vencimento curtos decorrentes desse tipo de ação. - A alta frequência de transações aproxima os agentes, que acabam por estabelecer relações de fidelidade ou parcerias, sem, no entanto, efetivarem contratos (com exceção de distribuidores).

✓ Oportunismo	- É problema grave no setor, em especial no caso de atacadistas que sonegam informações, fornecem dados incorretos (especialmente de preços), exigem prazos mais longos que o necessário, e com frequência são inadimplentes
✓ Assimetria informacional	- É muito grande em razão da dificuldade da indústria em aproximar-se de um mercado tão amplo e complexo. - Por outro lado, os agentes tampouco investem na coleta de informações com qualidade. - As ações coletivas de entidades de classe (SINDAN) ou de empresas prestadoras de serviço não são boas. O principal problema refere-se à incapacidade da indústria em se articular para troca de informações.
✓ Racionalidade limitada	- É muito alta pela dificuldade em se obter informações confiáveis do mercado e prever movimentos dos clientes, sujeitos à grande turbulência da política econômica.
✓ Complexidade da transação	- As transações, em geral, não são muito complexas, predominando as via mercado. - Os casos mais sofisticados envolvem distribuidores especializados com oferta de <i>bundling</i> .
✓ Aversão a risco	- É, em geral, alta. Os canais hesitam em absorver inovações de produtos, embora continuamente as demandem. São avessos a grandes investimentos em atividades promocionais ou educacionais, assim como a inovações gerenciais. Tipicamente conservadores, utilizam principalmente estratégias de preço para venda de produtos. Raramente compreendem conceitos de custo/ benefício de produtos <i>premium price</i> .
✓ Especificidade de ativo RH	- É a principal especificidade de ativo, talvez comparável em importância com a de marca. Mesmo assim é baixa nos agentes distribuidores, observando-se situações melhores apenas nos casos de distribuidores especializados e vendedores contratados.
✓ Especificidade de ativo locacional	- Não é alta. Em geral, a loja ou armazém não representa alto investimento. Evidentemente, é importante que esteja localizada perto de regiões com bom potencial de consumo.
✓ Especificidade de ativo tecnológica	- Também não é alta, embora a demanda seja crescente em casos de <i>bundling</i> (venda de produtos aplicados, diagnóstico, e outras formas)

✓ Especificidade de ativo da marca	- É muito importante e, com a consolidação da indústria, torna-se cada vez mais crítica. A marca do distribuidor está diretamente associada à da indústria. O mesmo pode ocorrer com atacadistas que mantem fortes vínculos com algumas empresas.
✓ Reputação	- Importante, mas subgerenciada. Há muitos casos de inadimplência relevados pela indústria, assim como de clientes que são pouco exigentes com questões como conservação e adulteração dos produtos. A tendência é que se torne mais relevante com o tempo.
✓ Confiança	- Pouco presente nas relações comerciais entre a indústria e os agentes. Há alguns casos de operações de consignação, onde a confiança passa a ser crítica, mas não é prática comum neste mercado. Uma das ocasiões em que se torna importante é no anúncio de alterações de preço. Canais com fortes vínculos com as indústrias esperam tratamento especial e informações privilegiadas.
✓ Risco de <i>hold up</i>	- Alto no caso de contratos com distribuidores, em especial pela baixa capacitação gerencial, assimetria de informação e oportunismo. Como a especificidade de ativos é baixa, o risco é mais alto, pois o agente tem pouco a perder.
✓ Integração vertical	- Muito baixa, porem crescente em casos de mercados mais tecnificados e produtos que exijam maior assistência técnica e <i>bundling</i> . O aumento da importância de produtos preventivos (vacinas) exige maior investimento em redes de frio, justificando em alguns casos a integração vertical da indústria ou de atacadistas no varejo.
Instrumentos de monitoramento e incentivos	
✓ Monitoramento	- Ainda incipiente. As indústrias enfatizam o papel de gerentes nacionais e regionais de venda como controladores de ações de agentes, principalmente para o cumprimento de cotas. Há pouca qualidade nas análises de mercado e das ações de concorrentes. No entanto, é crescente o papel de profissionais de <i>marketing</i> (embora a maioria seja de veterinários), usando instrumentos de segmentação e posicionamento de produtos de acordo com as demandas identificadas. A pouca organização dos sistemas de coleta e tratamento de informação (sistemas de inteligência de mercado) limita o monitoramento a controles contábeis.

✓ Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> - Vários e pobres. Basicamente comissões e remuneração variável segundo o volume de vendas. Pouco sofisticados no que se refere à implementação de ações estratégicas, de posicionamento de produtos e controle de preços e margens. - No caso do relacionamento com agentes, os incentivos às vezes passam do limite ético, com remunerações paralelas a balconistas para indicação de produtos.
✓ Salvaguardas	<ul style="list-style-type: none"> - Como os contratos são raros, pouco se faz uso de salvaguardas para seu cumprimento. A legislação também não oferece instrumentos alternativos. Não há foros privados de arbitragem.
✓ Governança	<ul style="list-style-type: none"> - Os mecanismos de governança do setor são estruturas de venda tradicionais, hierárquicas e compartimentalizadas (gerentes nacionais, regionais e vendedores autônomos ou contratados). Como orquestração, controles contábeis fortes (orçamentos e metas de vendas). Mais recentemente, mecanismos alternativos com uso de conceitos de <i>marketing</i> mais avançados (segmentação, foco em nichos, sistemas de inteligência de mercado, gestão de <i>key accounts</i>) estão sendo implementados.

Fonte: O autor.

A tentativa de mensurar os custos de transação e associá-los à análise econômica tradicional é importante para a definição de estratégias de *marketing* do setor. Tanto as empresas produtoras ou importadoras dos insumos quanto os agentes envolvidos com a distribuição se beneficiarão de dados mais completos sobre esses custos.

As diversas formas de *bundling* envolvendo ou não agentes de distribuição têm tido papel crescente na relação da indústria veterinária com seus clientes. A tabela 7.2 procura agrupar as diferentes formas observadas para tipificar esse tipo de operação. O objetivo é que nas situações em que decisões sobre sua aplicação sejam consideradas esses elementos sejam analisados.

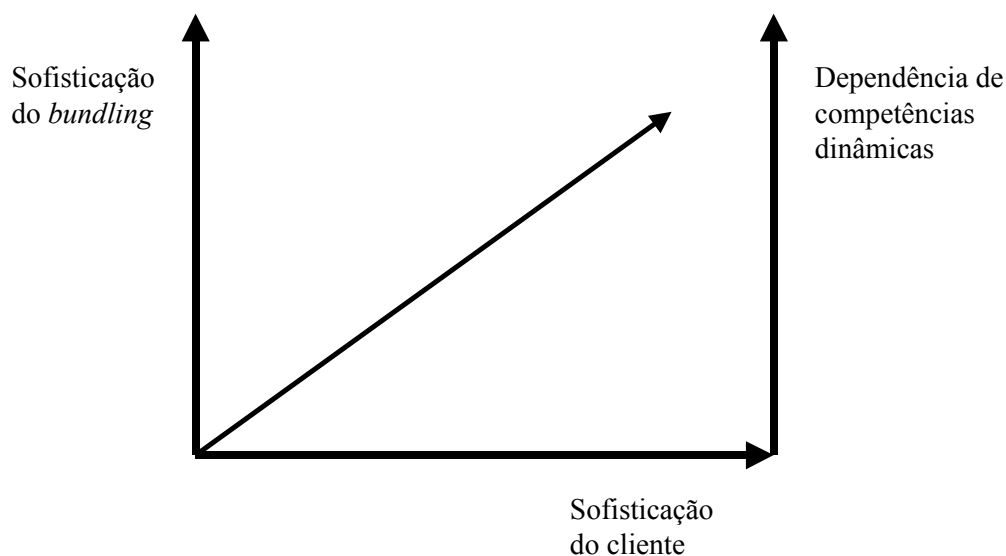
Tabela 7.2 – Sugestão de Formas de Tipificação de <i>Bundling</i>	
Critério de tipificação	Elementos discriminadores
Principal beneficiário da agregação de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Indústria - Agente de distribuição - Cliente - Cliente do cliente - Outros agentes
Objeto	<ul style="list-style-type: none"> - Dois ou mais produtos - Produtos e serviços - Dois ou mais serviços
Grau de sinergia entre os produtos e os serviços oferecidos	<ul style="list-style-type: none"> - Alta - Média - Baixa
Percepção pelo usuário final	<ul style="list-style-type: none"> - Agregador de valor à produtividade - Conveniência
Influenciadores-alvo	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicos - Responsáveis por compras
Meta estratégica do ofertante	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimento de poder perante o cliente - Redução de custos comerciais - Fortalecimento de poder perante os canais de distribuição - Fortalecimento de poder perante fornecedores - Redução de custos de insumos de fornecedores - Melhora do desempenho produtivo de clientes - Aproximação dos negócios de clientes
Estratégia básica utilizada	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação de portfólios de produtos e serviços - Estreitamento de relações com canais de distribuição - Ampliação do sortimento de produtos (por canais) - Reforço do vínculo contratual com fornecedores
Tipos de competências dinâmicas utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Comerciais - Administrativas - Tecnológicas - Financeiras
Componente tecnológico envolvido	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias de produto (“o que o produto faz”) - Tecnologias aplicadas (“como usar o produto”)
Tipo de transação e forma de governança	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos clássicos (mercado) - Contratos neoclássicos (trilateral) - Contratos relacionais (bilateral) - Integração vertical

Envolvimento de ativos específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Locacional - Física - Recursos humanos - Dedicada - Tecnológica - Marca e reputação
Campo para ações oportunistas em função da transparência (redução de assimetria informacional)	<ul style="list-style-type: none"> - Alto - Médio - Baixo
Sofisticação tecnológica do cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Maior que a do ofertante - Igual à do ofertante - Menor que a do ofertante
Quem realiza o <i>bundling</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Duas empresas independentes - Uma única empresa - O cliente

Fonte: O autor.

A figura 7.1 apresenta indícios de uma relação entre a sofisticação dos clientes e a sofisticação dos canais de distribuição ou *bundling* oferecido. Entende-se por sofisticação um conjunto de atributos que envolvem capacidade administrativa e tecnológica. O referencial teórico das competências dinâmicas fornece elementos para se imaginar que estas sejam mais críticas para SAGs mais tecnificados, ou menos tolerantes tecnologicamente. Estes seriam mais seletivos no relacionamento com os agentes de distribuição, exigindo maior valor agregado dos produtos e serviços oferecidos. O levantamento dos dados secundários sobre os sistemas agroindustriais indica que os sistemas menos tolerantes, como a suinocultura, são mais competitivos. Essa situação se configura em todo os elos do SAG, envolvendo portanto as indústrias de insumos e os respectivos canais de distribuição.

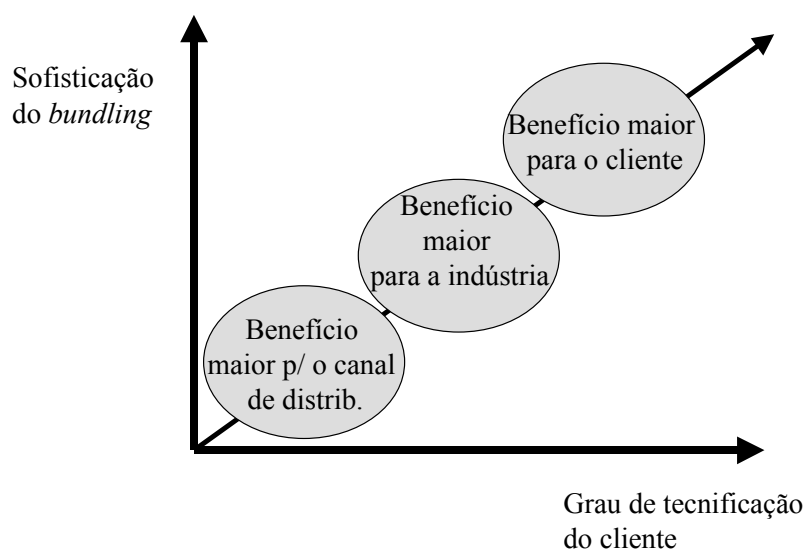
Figura 7.1 - Sofisticação do *bundling* versus a do cliente



Fonte: O autor.

Tentou-se plotar em gráfico o agente mais interessado no *bundling* (ou para quem o valor agregado é maior) e a relação com o grau de tecnificação do SAG e a sofisticação do pacote. A figura 7.2 apresenta a idéia de que nos SAGs menos tecnificados, como a bovinocultura de corte, o maior beneficiado de *bundling* é o canal de distribuição, via estratégias de sortimento de produtos ou a fortalecimento de sua relação com usuários de produtos por meio do oferecimento de conveniências como produtos aplicados. Em SAGs mediantemente tecnificados, as indústrias são as maiores beneficiadas, uma vez em que aumentam seu poder perante clientes e canais de distribuição via alianças estratégicas com outras indústrias, reduzindo custos de comercialização e aumentando o interesse de clientes pelas soluções apresentadas. Nesse caso, há também agregação de valor aos clientes. Por fim, nos SAGs mais tecnificados (menos tolerantes), a exigência de competências dinâmicas para prestação do *bundling* aumenta e o maiores beneficiados são os clientes finais.

Figura 7.2 - Beneficiários da agregação de valor *versus* grau de tecnificação



Fonte: O autor.

Essas figuras são apenas alguns dos elementos analíticos que o estudo propiciou. Em virtude dos fatores limitantes apresentados no capítulo 1 e em função da metodologia escolhida, não podem ser consideradas como correlações e nem permitem inferências. Das recomendações de estudos subseqüentes, também listadas no capítulo 1, ressalta a sugestão de realização de análises econométricas para estabelecimento de relações cientificamente aceitas entre estratégias de distribuição, realização de *bundling* e graus de tecnificação de sistemas agroindustriais distintos.

Sugestões para estudos subseqüentes

Uma vez que não foi objeto deste estudo avaliar o desempenho das indústrias, nem estabelecer correlação entre a conduta e o resultado atingido, os referenciais teóricos da OI não foram utilizados, ficando como sugestão para trabalhos posteriores associar a ECT à OI, com especial ênfase no processo de consolidação da indústria veterinária e sua relação com as estratégias de *bundling*.

Ainda dentro da OI, poder-se-ia avaliar em que situações estratégicas o *bundling* pode se configurar como opção, assumindo-se que as estratégias visam lucros econômicos derivados de assimetrias competitivas. Neste contexto, o estudo de como o *bundling* poderia gerar essas assimetrias poderia ser de grande utilidade prática. Esta linha de pesquisa poderia incluir a observação da intenção do *bundling* como alterador do padrão de concorrência, em comparação ao seu papel na adaptação à novos padrões competitivos. Sugere-se analisar como o *bundling* pode mudar regras do jogo competitivo e, conseqüentemente, a estrutura de concorrência.

Outro enfoque poderia ser o aprofundamento da questão da distinção do objetivo do *bundling* como busca de eficiência empresarial *versus* intenções de lesão ao consumidor (e conseqüentes ações públicas de controle). Este aspecto é abordado no texto de forma superficial, a partir da primeira nota de rodapé do capítulo 1 - Introdução.

Sugere-se também que análises em profundidade ou estudos de caso sejam realizados, visando a fornecer maiores elementos analíticos para a compreensão do tema. Poder-se-ia obter dados para cálculo dos custos associados à *bundling*, contrapondo-os ao valor adicional gerado para o produto, sob a perspectiva dos agentes e clientes envolvidos.

Ainda no tema *bundling*, parece haver campo para comparação entre as teorias de *marketing* de serviços e as abordadas neste estudo. Esta análise poderia partir do conceito de que o *bundling* seria um novo produto, resultante da complementaridade com outros produtos ou serviços. Esta seria a principal diferença do *marketing* de serviços. Nesta linha,

seria interessante analisar-se questões como a disposição de clientes em pagar pelo *bundling* como produto diferenciado e de maior valor agregado.

No campo da distribuição, sugere-se aprofundamento analítico do tema especificidade de recursos humanos e sua relação com a estratégia escolhida pela empresa. O cerne da questão é o grau de conhecimento do mercado e a especificidade da relação entre os agentes de distribuição e os clientes. Outra abordagem importante a ser realizada com maior profundidade refere-se à legislação trabalhista e seus impactos nas estratégias e contratos entre indústrias e agentes de distribuição. Ainda nesta área, sugere-se uma análise de instrumentos de gestão voltados a minimizar custos de transação oriundos da especulação de estoques e utilização de informação de mercado privilegiada por agentes de distribuição.

O autor acredita que a aplicação do comércio eletrônico no mercado veterinário será uma alternativa com forte impacto nos negócios de insumos agroindustriais. O papel dos portais eletrônicos como articuladores de *bundling* merece também ser estudado com profundidade.

Outro aspecto interessante a ser estudado refere-se a abordagem do *bundling* como uma competência dinâmica. Poder-se-ia averiguar aspectos relacionados à codificação da atividade de *bundling* (*know how, know what e know whom*). Próximo a esta linha de pesquisa, sugere-se a realização de análises de aspectos como dependência do cliente ao *bundling* e implicações relativas a receio, conservadorismo e insegurança desses clientes na decisão de compra de *bundling*.

No campo da gestão tecnológica, poder-se-ia avançar mais na integração dos conceitos de sofisticação do *bundling* com o de sofisticação tecnológica. Estudos de maior profundidade também são sugeridos no que se refere ao conceito de tolerância tecnológica, especialmente em sua relação com competitividade de indústrias e empresas.

Uma abordagem quantitativa causal poderá fornecer boa contribuição para a ECT, por exemplo, na mensuração de custos de transação ou na realização de inferências correlacionais entre conduta e desempenho de agentes envolvidos em transações de distribuição de insumos agroindustriais. Sugere-se a realização de um teste estatístico onde as variáveis independentes (listadas no capítulo 2 – *Metodologia*) seriam correlacionadas aos diferentes padrões de transação. Poderia ser utilizada uma função *probit* indicando probabilidades de escolha dos diferentes tipos de canal.

8 - Bibliografia

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRIADORES DE SUÍNOS. *Suinocultura 50 Anos.*
Rio Grande do Sul, 1999. 44p.**

ALDEBARÃ. *Pesquisa Força de Vendas Veterinária.* São Paulo, 1998. 74p.

ANDERSON, J.C., & NARUS, J.A. *Business Marketing Management – Understanding, Creating and Delivering Value.* NJ: Prentice Hall, 1999. 430p.

ANDRADE, G., & STAFFORD, E. Investigating the Economic Role of Mergers. Working Paper. Boston: Harvard Business Scholl, Soldiers Field, 1999. 43p.

Animal Pharm. Review of 1997. London: PJB Publications Ltd, 1998. 28p.

Animal Pharm. Review of 1998. London: PJB Publications Ltd, 1999. 44p.

Animal Pharm. Review of 1999. London: PJB Publications Ltd, 2000. 32p.

AKERLOF, G.A. The Market for Lemons: Quality and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84, 1970, p 36-50.

ARROW, K.J. The Economics of Information. In: *The Economics of Agency.* EUA: Harvard University Press, 1984.

BÁNKUTI, F.I. & MACHADO FILHO C.A.P. Novas Alianças no Sistema Agroindustrial da Carne Bovina no Brasil. In: *Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares II*, 1999, Ribeirão Preto. São Paulo: FEA/RP-USP, p 184-189.

BESANKO, D., DRANOVE, D. & SHANLEY, M. *Economics of Strategy.* USA: John Wiley & Sons, Inc, 2000. 644p.

- BLOIS, K.J. Vertical Quasi-Integration. In BUCKEY & MICHIE - Firms, Organizations and Contracts. UK: Oxford Management Readers, UK, 1996. 473p.
- BUCKLIN, L.P. A Theory of Distribution Channel Structure. California: University of Berkeley, Special Publications, 1966.
- BURGELMAN, R.; MAIDIQUE, M. & WHEELWRIGHT, S. Strategic Management of Technology and Innovation. Chicago: Irwin, 1995. 923p.
- CAMPOS, J. M. N. O Leite Segue em Frente. DBO Rural, 18 (232). 2000, p 40-50.
- CARTAJOX. Exportações Brasileiras de Frango em 1999. O Agribusiness em Foco, documento eletrônico, 26/1/2000.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. In: PUTTERMAN, L. & KROSZNER, R.S. The Economic Nature of the Firm. UK: Cambridge University Press, 1996. 390p.
- COMISA. The Year in review. Bruxelles, Bélgica, 2000. 12p.
- DAVIS, J.H. & GOLDBERG, R.A. A Concept of Agribusiness. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration., Division of Research, 1957. 136 p.
- DOYLE, C. Acquisitions/ Mergers/Collaborations. Animal Pharm. Jan. 1993. p5.
- FAMA, F.E. Agency Problems and Residual Claims. Journal of Law and Economics, v. 26, 1983, p 288-306.
- FAMA, F.E. & JENSEN, M.C. Agency Problems and the Theory of the Firm. Journal of Political Economy, v. 88 n. 2, 1988, p327-349.

- FARINA, E.M.M.Q., AZEVEDO, P.F., & SAES, M.S.M. Competitividade, Mercado, Estado e Organizações. São Paulo: Editora Singular, 1997. 285p.
- FARINA, E.M.M.Q. & ZYLBERSZTAJN, D. Competitividade no Agribusiness Brasileiro. Volume I – Introdução e Conceitos. São Paulo: IPEA, PENSA/FEA/USP, 1998.
- FNP CONSULTORIA & COMÉRCIO. Anualpec 2000 - Anuário da Pecuária Brasileira. São Paulo: Ed. Argos, 2000. 392p.
- FORTES, G. No Laço dos Supermercados. DBO Rural, v.19, n.235, 2000, p 84 – 104.
- FOSTER, R. Inovação – A Vantagem do Atacante. São Paulo: Editora Best Seller, 1988 292p.
- FRANCO, M. Luta contra a Aftosa foi bem sucedida em 99. DBO Rural – Anuário Pecuária de Corte, v. 18, n.231, 2000. p 82.
- GALAN, V. Formas de Governança e o Cooperativismo do Leite no Brasil – Uma Análise de Setor, de Casos Escolhidos e de Incentivos. São Paulo, 2000. 144p. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Gazeta Mercantil, 5/5/2000 – Indústrias Modernizam Coleta de leite.
- GOUVEA, M.A. Pesquisa Qualitativa. Apostila do Curso Metodologia II, 2000.
- GROSSMAN, S. & HART, O. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. Journal of Political Economy, v.94, 1986, p 619-719.
- GUEDES, T. Networks of Innovation and the Need for Systemic Science and Technology Policies: The Brazilian Experience. UK, 1998, 327p. Tese submetida a University of

Manchester para Doutorado em Filosofia da Faculty of Economics and Social Studies.

HACKER, S. L. Ambiente Competitivo e Comportamento do Mercado Farmacêutico Veterinário no Brasil. São Paulo, 2000, 115p. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

IRL - INFORMATION RESEARCH LIMITED. Specific Opportunities for Suppliers of Veterinary Drugs in Future World Markets. UK, 1983. 131p.

JANK, M.S. Sistema Agroindustrial do Leite. In: Sistemas Agroindustriais das Carnes e Leite no Brasil; Relatório Elaborado pelo PENSA – Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial da FIA/FEA/USP para a Boehringer Ingelheim do Brasil, 1998.

JANK, M.S.; FARINA, E.M.Q. & GALAN, V.B. O Agribusiness do Leite no Brasil. São Paulo: Editora Milkbizz, 1999. 108p.

KOGUT, B. & ZANDER, U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. In: FOSS, Nicolai J., ed. Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource Based Perspective. Oxford Management Readers, 1997.

KLEIN, B. Contracts and Incentives. In: WERIN, L. & WIJKANDER, H. Contract Economics. UK: Blackwell, 1992.

LAKATOS, E.M. & MARCONI, M.A. Metodologia Científica. São Paulo: Ed. Atlas, 1991. 249p.

LANGLOIS, R.N. Transaction Cost Economies in Real Time. . In: FOSS, N. J., ed. Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource Based Perspective. Oxford Management Readers, 1997.

- LANGLOIS, R.N. Capabilities and the Theory of the Firm. In: FOSS, N.J. & LOASBY, B.J., eds. Economic Organization, Capabilities and Coordination. Essays in honour of G.B. Richardson. Routledge Studies in Business Organization Networks, 1997.
- LAZZARINI, S. Sistema Agroindustrial da Pecuária de Corte, in Sistemas Agroindustriais das Carnes e Leite no Brasil; Relatório Elaborado pelo PENZA – Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial da FIA/FEA/USP para a Boehringer Ingelheim do Brasil. 1998.
- LEAHY, S. Brazilian Production Moves and Modernises. Pig Progress, v.15, n.10, 1999, p 18- 19.
- LITTLE, D. Old MacDonald Has a Web Site. Business Week E.Biz, May 15, 2000, p 83-88.
- LOASBY, B.J. The Concept of Capabilities. In: FOSS, N.J. & LOASBY, B.J., eds. Economic Organization, Capabilities and Coordination. Essays in honour of G.B. Richardson. Routledge Studies in Business Organization Networks, 1998.
- MARTIN, M. Managing Innovation and Entrepreneurship in Technology Based Firms. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1994. 402p.
- MASTEN, S.E. Contractual Choice. Paper presented at the II Congress of ISNIE, 1998.
- MILGROM, P. & ROBERTS, J. Economics, Organization & Management: USA: Prentice Hall, USA, 1992. 617 p.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. The variety of Distribution Systems. Journal of Institutional and Theoretical Economics. V. 151, n. 1, 1995, p187-217.

- MURIS, T.J., SCHEFFMAN, D.T. & SPILLER, P.T. Strategy and Transaction Costs: The Organization of Distribution in the Carbonated Soft-Drink Industry. *Journal of Economics & Management Strategy*. V. 1, n. 1, 1992, p 83-128.
- NASSAR, A. M., & JANK, M. S. Sistema Agroindustrial dos Suínos e Aves. In *Sistemas Agroindustriais das Carnes e Leite no Brasil; Relatório Elaborado pelo PENSA – Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial da FIA/FEA/USP para a Boehringer Ingelheim do Brasil*, 1998.
- NASSAR, A. M. & BARBOSA, A. C. J. Gestão da Qualidade no Agronegócio: Conceitos e Aplicações. Série de Temas SIM, Convênio Boehringer Ingelheim – PENSA - – Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial da FIA/FEA/USP. 2000, 13p.
- NEHMI FILHO, V. A. Perspectivas Nacionais e Internacionais da Carne Bovina. Documento eletrônico divulgado pela FNP Consultoria e Comércio, em 11/5/2000. 26 p.
- NELSON, R.R. Why do Firms Differ, and How does it Matter? In: FOSS, Nicolai J., ed. *Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource Based Perspective*. Oxford Management Readers, 1997.
- NEVES, M.F. Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos. São Paulo, 1999, 297p. Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- ONGLEY, E & PAGET, N. A Year of Corporate Restructuring & Strategic Alliances. *Animal Pharm*, Review of 1993, 1994, p 12-13.
- PAGET, N. Mixed Fortunes for Top 20 Companies. *Animal Pharm*, Jan. 1993, p 8-9.

- PARRY, H. More Quiet on the Acquisition Front. *Animal Pharm, Review of 1998, 1999.*,p 25-28.
- PARRY, H. No Such Thing as a Free Launch. *Animal Pharm, Review of 1999, 2000,* p 22-23.
- PENGELLY, C. M&A: Human Drug Sector calls the Tune. *Animal Pharm, Review of 1994, 1995,* p 8-9.
- PENGELLY, C. Caution & Collaboration Dominate Strategies in 95. *Animal Pharm, Review of 1995, 1996,* p 5-6.
- PENGELLY, C. Mouthing the Words to the Commitment Song. *Animal Pharm, Review of 1995, 1997,* p 8-10.
- PENGELLY, C. Joint Ventures & Low-Risk Deals Gain in Popularity. *Animal Pharm, Review of 1997, 1998,* p 16-18.
- PERRY, M. Vertical Integration: Determinants and Effects. In: SCHMALENSEE, R. & WILLING, R., - *Handbook of Industrial Organization.* Amsterdam: Elsevier, 1989, p 183-255.
- PETERSON, H.C. The Epistemology of Agribusiness: Peers, Methods and Rigor. Invited Paper, *Agribusiness Research Forum, University of Missouri - Columbia, USA.* September 26, 1997, 14p.
- PIGATTO, G., SILVA, A.L. & SOUZA FILHO, H. M. Alianças Mercadológicas: A Busca da Coordenação na Cadeia de Gado de Corte. In: *Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares II, 1999, Ribeirão Preto, São Paulo, FEA/RP-USP,* p200-210.

- PITOMBO, L. H. Um Ano de Ganhos para a Pecuária de Corte. DBO Rural – Anuário da Pecuária de Corte, v. 18, n.231, 2000, p 33 – 54.
- PORTER, M. The Competitive Advantage of Nations. EUA: The Free Press, 1990. 853p.
- ROGERS, D. The Challenge of Fifth Generation R&D. Research Technology Management, v.39, n. 4, 1996.
- ROSATO, C. World Animal Health & Nutritional Markets. Animal Pharm, Jan. 1993, p 6-7.
- ROUSSEL, P.A., SAAD, K.N. & BOHLIN, N. Pesquisa e Desenvolvimento: Como integrar P&D ao Plano Estratégico e Operacional das Empresas como Fator de Produtividade e Competitividade. São Paulo: Arthur D. Little / Makron Books Ltda, 1992. 198 p.
- SANTOS FILHO, J. I. O que Espera a Suinocultura. Anuário 2000 da Suinocultura Industrial. São Paulo, 2000, p 24-31.
- SCHERER, F.M. Industrial Market Structure and Economic Performance. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1970. 576 p.
- SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Guia para Análise Econômica de Atos de Concentração, 2000. 22p.
- SCHULTE, K. Boehringer Ingelheim Vetmedica Americas Conference. Guadalajara, Maio 2000. Oral communication.
- SHANKS, A. EU: the Defiance of Science. Animal Pharm, Review of 1999, 2000, p 7-8.

- SIMON, H. Decision-making and Administration of Organizations. *Public Administration Review*, v.4 , 1944, p16-31.
- SINDAN. Estatísticas do setor veterinário. São Paulo, 1999.
- SKAF, R. Mercado Digital já é uma Realidade na Agropecuária. *Pecuária de Corte*, São Paulo, 2000. p 32.
- SPILLER, P.T. & ZELNER, B.A. Product Complementarities, Capabilities and Governance: A Dynamic Transaction Cost Perspective. *Industrial and Corporate Change*, v. 6 , n. 3, 1997, p 561-595.
- STEELE, L. *Managing Technology – The Strategic View*. New York: McGraw-Hill, 1989. 356 p.
- STERN, L.W., EL-ANSARY, A. & COUGHLAN, A.T. *Marketing Channels*. USA: Prentice Hall, Inc, 1996. 576 p.
- TEECE, D.J., PISANO, G. & SHUEN A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: FOSS, Nicolai J., ed. *Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource Based Perspective*. Oxford Management Readers, 1997.
- The Economist. *How to Make Mergers Work*, UK: January 9th-15th, 1999, p15-16 e 21-23.
- VASCONCELLOS, E. *Gerenciamento da Tecnologia – Um Instrumento para a Competitividade Empresarial*. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1992. 330 p.
- VIVASH-JONES. The Animal Health Industry: Change, Turmoil or Evolution? *Animal Pharm*, Jan. 21, 2000, p 14-15.

- ZYLBERSZTAJN, D., et all. Biotecnologia no Setor de Insumos Veterinários. Estudo elaborado para o CNPq. PENSA/FEA/USP, São Paulo, 1994. 159 p.
- ZYLBERSZTAJN, D. Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições. São Paulo, 1995, 238p. Tese de Livre-Docência, Departamento de Administração, FEA/USP.
- ZYLBERSZTAJN, D. & FARINA, E.M.M.Q. Agri-System Management: Recent Developments and Applicability of the Concept. Brazilian Workshop on Agri Chain Management I, 1997, Ribeirão Preto, São Paulo, PENSA/FEA/USP, p 19-39.
- ZYLBERSZTAJN, D. & NEVES, M. F. Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares. São Paulo: Editora Pioneira, 2000. 428 p.
- WAACK, R.S., TERRERAN, M.T. & CORNELSEN, S.C. Identification of Critical Technological Needs: An Approach for Vaccine Production. Issue Paper presented at the Expert Group Meeting on Identification of Critical Technological Needs. Vienna: UNIDO, 1996. 16p.
- WAACK, R.S. & TERRERAN, M.T. Gestão Tecnológica em Sistemas Agroindustriais. In Agronegócio Brasileiro - Ciência, Tecnologia e Competitividade. Brasília: MCT/CNPq, 1998. 275 p.
- WAACK, R. & MORAES, S. Gestão de Contas Especiais (Key Accounts) no Mercado Veterinário. In: SEMEAD, IV, 1999, FEA USP. Anais do IV SEMEAD, São Paulo: FEA/USP, 1999.
- WAACK, R. & MORAES, S. Bundling e Key Account Management em Transações de Insumos Agroindustriais. In: Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares II, 1999, Ribeirão Preto. São Paulo: FEA/RP-USP, p 103 – 116.

WESLEY, T. Another Tough Year for the Industry's Leaders. *Animal Pharm*, Review of 1993, 1994. p 10.

WESLEY, T. Major Acquisitions will Transform Company Rankings. *Animal Pharm*, Review of 1994, 1995, p 4-5.

WESLEY, T. Corporate Dealing Reshapes Rankings. *Animal Pharm*, Review of 1995, 1996, p 7-8.

WESLEY, T. Most Industry Leaders Glad to See Back of 1996. *Animal Pharm*, Review of 1995, 1997, p 11.

WESLEY, T. M&As Still Dominate Ranking Changes. *Animal Pharm*, Review of 1997, 1998, p 19.

WESLEY, T. The Calm Before the Storm. *Animal Pharm*, Review of 1998, 1999, p 29.

WESLEY, T. Mixed Year for the Industry's Leaders. *Animal Pharm*, Review of 1999, 2000, p 19.

WILLIAMSON, O. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1985. 449 p.