

Programa Carne Natural Certificada do Uruguai: Um Exemplo de Construção Social de Vantagens Competitivas na Cadeia Produtiva da Carne Bovina

Autoria: Guilherme Cunha Malafaia, Julio Otávio Jardim Barcellos, Denise Barros de Azevedo

Resumo

A peculiaridade de uma determinada Região ou País, devido aos seus recursos heterogêneos, proporciona atributos específicos ao produto (qualidade), podendo gerar vantagens competitivas. Para tanto, a definição destes atributos supõe a existência de uma coordenação entre um grande número de agentes, onde as negociações de regras e normas definem a construção social de vantagens competitivas. Sendo assim, o presente artigo teve como objetivo identificar como a coordenação dos ativos estratégicos territoriais estabelecidos pelos agentes da cadeia produtiva da carne bovina no Uruguai contribui para a construção social de vantagens competitivas. A operacionalização da pesquisa realizou-se por meio de estudo de caso com aplicação de entrevistas em profundidade com os seus integrantes. Os resultados apontam que um sistema agroalimentar local pode ser considerado mais ou menos articulado dependendo de quais as convenções de qualidade – ou combinações de convenções – estão presentes ao longo do mesmo. Estas dinâmicas estariam vinculadas à legitimidade das suas formas de governança, isto é, a aceitação dos modelos de organização dos recursos da firma e da coordenação dos recursos inter-firmas. A especificidade do produto deriva, então, da realização da variedade de formas de coordenação dos ativos estratégicos territoriais.

Introdução

As crises sanitárias ocorridas no mercado pecuário fizeram com que os consumidores reagissem de diversas maneiras. A reação mais imediata foi reduzir o consumo de carne bovina. A outra reação, mais demorada, mas com efeitos mais duradouros, foi exigir maior segurança e qualidade nas carnes, bem como mais informações. Estas exigências conduziram a uma necessidade de garantir a rastreabilidade e o desenvolvimento de marcas de especialidades (Denominações de Origem, Carnes Naturais e Orgânicas, Selos Raciais, entre outros), onde a confiança no processo é a ferramenta básica de competência.

Nesse sentido, o incremento de demanda pela segurança do alimento e pelos controles regulatórios rígidos obrigou as cadeias produtivas a desenvolverem soluções seguras para os sistemas globais de alimentos. Para isso, os sistemas de administração da segurança do alimento são fundamentais, pois são designados para controlar os riscos potenciais de segurança do alimento associados com um produto e também para garantir as exigências da legislação de segurança, padrões do varejo e/ou esquemas de qualidade assegurada.

Outra dimensão tomada pela preocupação com a garantia da qualidade está mais focada na competitividade do produto, do que propriamente nas preocupações com a saúde da fonte do produto alimentar e do consumidor. No entanto, não há uma desconsideração do aspecto saúde, sendo o mesmo tratado dentro de uma outra dimensão, qual seja a geração de vantagens competitivas. Com o aumento a internacionalização da produção e consumo de alimentos, a preocupação com a segurança do alimento proporcionou a geração de vantagens competitivas por meio de confiáveis sistemas de segurança do alimento (SPRIGGS; ISAAC, 2000).

Há que se considerar, no entanto, que programar e manter um sistema de segurança do alimento incide em custos. Esta afirmativa leva a crer que nas regiões ou países em que o desenvolvimento de um sistema de segurança pode ser feito de forma mais eficiente, com redução de custos de implantação e manutenção do mesmo, tende a criar uma fonte de vantagem competitiva. Alternativamente, se uma região ou país consegue transmitir confiança

aos compradores internacionais a partir da crença em que seu sistema de segurança tem mais integridade que os concorrentes, fruto de seus ativos estratégicos territoriais (AET), espera-se a emergência de outra fonte de vantagem competitiva, agora ligada à diferenciação do produto. A internacionalização da segurança do alimento pode também gerar vantagem competitiva através da criação de coordenações verticais dentro do sistema produtivo (SPRIGGS; ISAAC, 2000).

Nesse sentido, a peculiaridade de uma determinada região mobiliza recursos heterogêneos como a tradição, o conhecimento tácito, as relações de confiança, as características naturais do território, etc. Esses recursos, conhecidos por “ativos estratégicos territoriais”, geram atributos específicos ao produto (qualidade), podendo gerar vantagens competitivas, e constroem as bases de justificação na construção das convenções. Para tanto, a definição destes atributos supõe a existência de uma coordenação entre um grande número de agentes, onde as negociações de regras e normas definem a construção social de vantagens competitivas.

Na cadeia produtiva da carne bovina, percebe-se um princípio de mudança na mentalidade de alguns agentes, passando da visão imediatista para uma visão de médio e longo prazo, aliada à criação de uma mentalidade de cooperação entre os mesmos. A busca por estabelecer relações econômicas mais estreitas, visando otimizar a utilização dos ativos estratégicos territoriais para produzir uma carne com atributos específicos, bem como desenvolver esquemas de qualidade assegurada vem ganhando um espaço cada vez maior nessa cadeia, proporcionando resultados vantajosos para todos os agentes (MALAFAIA et al., 2007; SYLVANDER et al., 2006; PALAU et al., 2005; NEVES; SCARES; NASCIMENTO, 2005; ORDONEZ et al., 2004; PEREZ; BOLAND; SCHOREDER, 2003; SPRIGGS et al., 2000). Sendo assim, acredita-se que a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, mediante exploração eficiente dos ativos estratégicos territoriais, passa necessariamente por uma estrutura de coordenação adequada à realidade de cada Sistema Agroalimentar Local (SIAL).

Dentro da lógica apresentada, segue-se a seguinte questão de pesquisa: a coordenação do SIAL influencia na exploração dos ativos estratégicos territoriais para desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis? E de que forma essa pode ser avaliada num SIAL na pecuária de corte do Uruguai?

O artigo está dividido em quatro partes: inicialmente discute-se o *framework* da Construção Social de Vantagens Competitivas em Sistemas Agroalimentares Locais. Posteriormente, descreve-se o método utilizado para a realização da pesquisa. Em seguida, analisa-se, a partir de pesquisa empírica, a construção social das vantagens competitivas. Por fim, conclui-se sobre os mecanismos utilizados no SIAL coordenar os AET e as limitações da pesquisa.

2. Revisão da Literatura

2.1. O Framework da Construção Social de Vantagens Competitivas em Sistemas Agroalimentares Locais

Nesse capítulo será apresentado o construto teórico desenvolvido por Malafaia et al (2007) que dará suporte para a análise da construção social de vantagens competitivas em sistemas agroalimentares locais. O ponto de partida para a construção do *framework*, se dá através do entendimento de a peculiaridade de que uma determinada região mobiliza recursos heterogêneos como a tradição, o conhecimento tácito, as relações de confiança, as características naturais do território, etc. Esses recursos, também conhecidos por “ativos estratégicos territoriais (AET)”, geram atributos específicos ao produto (qualidade), podendo

gerar vantagens competitivas, e constroem as bases de justificação na construção das convenções. Para tanto, a definição destes atributos supõe a existência de uma coordenação entre um grande número de agentes, onde as negociações de regras e normas definem a construção social de vantagens competitivas.

Num segundo momento, para verificar as condições necessárias para criar uma Convenção Social de Qualidade, capaz de gerar vantagens competitivas sustentáveis para os agentes do SIAL, mediante a coordenação eficiente dos seus AET, optou-se por aprimorar o *framework* desenvolvido por Barjolle; Sylvander (2002). Mais especificamente, das quatro etapas do modelo, buscou-se aprimorar a etapa referente às **ações coletivas** (figura 01).

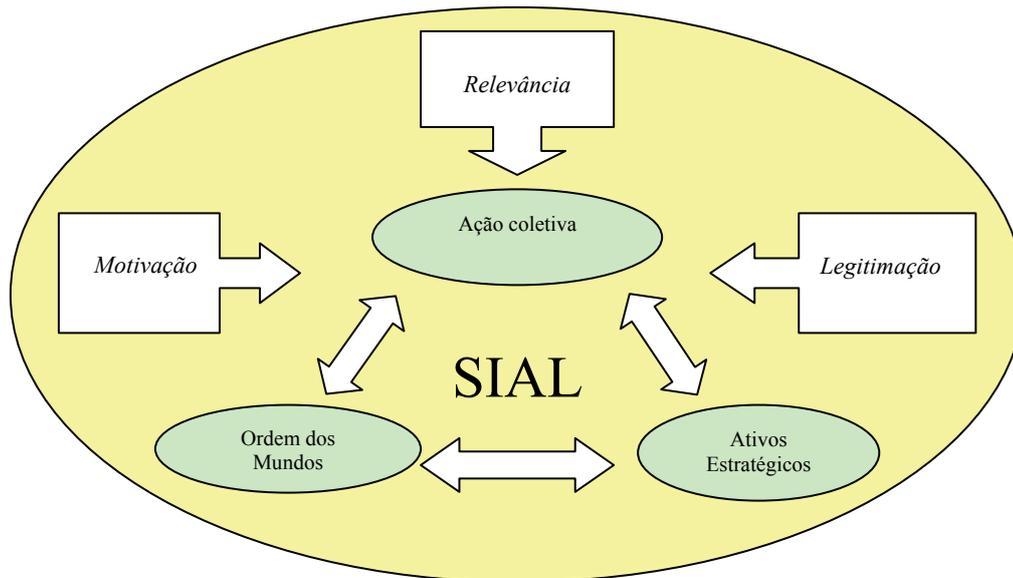


Figura 01: Framework Construção Social de Vantagens Competitivas em Sistemas Agroalimentares Locais

Fonte: Malafaia et al, 2007.

O *framework* proposto busca analisar, primeiramente, a **motivação** dos agentes a desenvolverem um projeto em cooperação, que pode ser originária de uma crise econômica ou social, ou então muitas vezes, de uma antecipação a certas crises ambientais. Esta se segue de uma análise sobre a **relevância** da execução do projeto, ou seja, se o mesmo possui uma demanda definida e se é viável economicamente. Existindo respostas positivas para estas duas etapas, parte-se para a etapa do estabelecimento das **ações coletivas**.

Nesta etapa, primeiramente identifica-se os AET presentes no SIAL. Esses ativos são responsáveis pelo estabelecimento de relações entre os agentes na construção da qualidade do produto. As particularidades sobre a categorização e atributos dos recursos sob o enfoque da Visão Baseada em Recursos, proporciona indicativos para se entender a criação de valores capazes de originar vantagens competitivas sustentáveis para as organizações. É por isso que se enfatiza a necessidade de identificação dos AET envolvidos nas operações, bem como os atributos que os diferenciam.

O princípio de base da Visão Baseada em Recursos aborda que a firma é um conjunto de recursos, cuja forma de utilização produtiva depende da visão estratégica de seus gestores, a serem corretamente mobilizados para gerar vantagens competitivas sustentáveis. Contudo é comum ao se operacionalizar a noção, identificar isoladamente os recursos para encontrar os fatores de sustentação estratégica.

A busca atende a necessidade de analisar como os recursos influenciam no desempenho da firma, mas por outro lado, restringe uma análise integrada destes fatores. O que se verifica então é a perda da noção de interação entre os recursos destacados. Esta perda para Black; Boal (1994) corresponde ao desafio de entender a função das relações, o sentido

da configuração que depende da trajetória da firma para a construção das vantagens competitivas sustentáveis. Nesse sentido, a questão do relacionamento é fundamental, tanto em termos de estrutura como na composição social em diferentes escalas analíticas de tempo e espaço (NOHRIA, 1992; POWEL; SMITH-DOER, 1994).

Desta forma, a ação coletiva relativiza a ênfase da aplicação da RBV focada na firma individual, proporcionando a ponte para a interação entre os recursos, seus fatores de sustentação estratégica e as relações sociais. O que se quer destacar é a importância da coletividade em determinadas regiões na promoção da complementaridade dos recursos, sendo a mesma articulada de maneira prática. De modo mais abrangente, a disposição, a apropriação e o uso coletivo potencializam a interação entre os recursos no sentido da idéia original de Penrose, *do pacote único*, sendo estes postos em prática para alcançar vantagens competitivas sustentáveis e o almejado sucesso para as organizações. Nesse sentido, a tipologia desenvolvida por Fensterseifer; Wilk (2003) para a categorização e avaliação de recursos em *Clusters*, torna-se pertinente nesta etapa do *framework*. Para os autores, numa perspectiva de território, do mesmo modo como ocorre na competição entre firmas individuais, os recursos de uma região podem influenciar a *performance* e a capacidade de competição entre grupos de firmas que acessem este recursos de forma privilegiada e, por extensão, a capacidade competitiva do *cluster*. Na tipologia desenvolvida pelos mesmos autores a classificação de recursos estratégicos em *Clusters* é baseada em três conceitos: recursos singulares, recursos sistêmicos e recursos de acesso restrito.

Os recursos singulares são os que pertencem às firmas individuais. São sustentados estrategicamente pela trajetória tecnológica individual da firma, história familiar, contratos de longo prazo, co-especialização de ativos, assimetrias de conhecimento ou mesmo por uma condição de base de imobilidade ou não-negociabilidade. Os recursos singulares induzem a diferenças de performance entre as firmas e, quando percebidos pelos gestores e explorados competitivamente, permitem a aquisição e defesa de posições de vantagem no mercado.

Os recursos sistêmicos são aqueles que não pertencem a firmas individuais, mas que são compartilhados pelo conjunto de firmas como um todo. Os recursos sistêmicos não influenciam a competição entre firmas dentro de um *cluster*, mas sim se relacionam positivamente aos diferenciais de eficiência entre *clusters* de firmas, ou entre firmas pertencentes e não-pertencentes a um *cluster*. Sua formação se dá através de vários processos que podem ocorrer de forma complexa e interligada, marcada geralmente por uma dependência de caminho.

Os recursos de acesso restrito não pertencem a nenhuma firma individual, mas podem ser acessados de maneira privilegiada por um subconjunto determinado de firmas do *cluster*. O acesso restrito se dá em função de múltiplos fatores, entre eles a iniciativa das firmas de acessá-los, sua condição prévia em termos de recursos e conhecimentos complementares, vantagens de posicionamento geográfico, sua participação na história da formação do aglomerado de firmas e seu capital de relacionamentos estratégicos. Induzem a formação de grupos estratégicos de firmas diferenciadas de alta *performance* dentro de uma indústria.

Após categorizar e avaliar os ativos estratégicos territoriais presentes no SIAL, o próximo passo consiste na visualização da forma como estes ativos são gerenciados pelos agentes, ou seja, como os agentes protegem e exploram os AET, para que sejam capazes de se complementarem e, conseqüentemente, agregar valor aos produtos finais, gerando um diferencial competitivo.

Para tanto, a Economia das Convenções (EC) sugere que o preço é a principal forma de gerenciamento de um SIAL se não existir uma incerteza sobre a qualidade do que está sendo transacionado. Se esta for a situação, diferenças de preço serão equacionadas com a qualidade. É esta característica que a EC chama de **coordenação de mercado**. Quando o preço sozinho não consegue valorar a qualidade, os agentes criam convenções de qualidade,

que conduz a outras formas de coordenação. Na **coordenação doméstica** a incerteza sobre a qualidade é resolvida através da confiança, ou seja, através da predominância das relações de longo prazo entre os atores, o qual aumenta a reputação dos produtos. Na **coordenação industrial**, incertezas sobre a qualidade são resolvidas através de ações externas, ou seja, através de certificações, inspeções, padrões, normas, etc. No que se refere à **coordenação de opinião**, a qualidade é resolvida mediante o conceito de reputação, ou seja, os objetos são apreciados mediante o estabelecimento de marcas e apelações geográficas. Nesse caso, a identidade de um produto é garantida ou institucionalizada na repetição da história da região ou país ou da marca. A **coordenação inspirada** é responsável por proporcionar a aprendizagem organizacional no SIAL, pois através desta forma de organização, pode-se aumentar o conhecimento, gerar inovações tecnológicas e agregar valores não-codificáveis. Por fim, a **coordenação cívica**, onde a identidade de um produto é relatada face ao seu impacto na sociedade ou no ambiente. Existe aqui um acordo coletivo para o bem estar.

A última etapa do *framework* diz respeito à **legitimação** da convenção de qualidade. A convenção de qualidade para ser legitimada precisa de um aparato legal e institucional: registro e proteção da marca do produto, negociação das condições de produção e da área geográfica, legitimação das ações coletivas desenvolvidas pelo sistema operacional.

Sendo assim, o *framework* da *Construção Social de Vantagens Competitivas em SIAL* contribui para o entendimento de que a eficiência do SIAL se dá através do vínculo entre produto, território e inovação, propiciado pelos processos de ação coletiva. Um SIAL pode ser caracterizado por diversas formas de coordenação em suas diferentes etapas, e até num mesmo segmento, ao mesmo tempo em que as convenções da qualidade permitiriam explicar a combinação dessas formas de coordenação dentro de uma maneira integrada de governança, que, por si mesma, pode ser contestada e responder a mudanças, re-definição e re-negociação. Assim, a qualidade poderia explicar ou determinar diversas formas de coordenação em diferentes elos de um arranjo produtivo.

Num SIAL que é caracterizado por uma dominância de convenções de qualidade industrial e de mercado, a governança geralmente é feita pelos compradores, ou seja, pelas grandes marcas do varejo, que determinam a forma como os recursos estratégicos serão tratados ao longo da cadeia de produção. Já num SIAL que é caracterizado por convenções cívicas, o comprador de produtos “éticos” e/ou grupos civis exercem um papel importante na coordenação dos recursos ao longo da cadeia. Certificadores e auditores também exercem um papel importante na negociação da demanda dos compradores em relação à possibilidade de padronização da produção. Nesse sentido, o processo de certificação e codificação, bem como a economia de escala, facilita a emergência de convenções mercado-industrial. Isto leva à percepção de que este tipo de SIAL tem se tornado nos últimos tempos cada vez mais conduzido pelos compradores. Num SIAL onde as convenções são domésticas, existe um baixo nível de direcionador de recursos. Em outras palavras, uma pequena divisão funcional dos recursos é exercida além das relações imediatas entre vendedores e compradores. Esses SIAL's são (1) locais, ou associadas à história de um local (local, regional, sistemas de indicação geográfica, etc), e /ou (2) requer interações repetidas e construção de confiança (PONTE; GIBBON, 2005).

Um SIAL pode ser considerado mais ou menos articulado dependendo de quais as convenções de qualidade – ou combinações de convenções – estão presentes ao longo da cadeia. Estas dinâmicas estariam vinculadas à legitimidade das formas de governança do SIAL, isto é, à aceitação dos modelos de organização dos recursos da firma e da coordenação dos recursos inter-firmas. Nesse sentido, a teoria das convenções abriria mais o escopo identificando quem coordena, governa ou conduz o SIAL, e configurando como ele está sendo conduzido estrategicamente.

Por fim, as vertentes teóricas que compõem esse *framework*, quando trabalhadas conjuntamente, impõem um aspecto dinâmico no processo de convenção social de qualidade criada para um produto agroalimentar. O aprofundamento teórico sobre a construção social do conceito de coordenação e sua relação com as estratégias competitivas permite um melhor entendimento sobre a sustentabilidade dos arranjos produtivos.

3. Aspectos Metodológicos

A presente pesquisa caracteriza-se por qualitativa. A escolha da abordagem depende muito da postura filosófica adotada para investigar a realidade do problema. Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, e possibilitam o entendimento das particularidades dos indivíduos. Os participantes da pesquisa podem direcionar o rumo da pesquisa em suas interações com o pesquisador (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa também caracteriza-se como exploratória. De acordo com LAKATOS; MARCONI (2001), a pesquisa exploratória configura-se como uma investigação empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, visando conhecer melhor um ambiente, fato ou fenômeno para posterior análise e melhoramento. Dentre os tipos de pesquisa qualitativa, destaque para o estudo de caso, o qual é caracterizado por um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que é analisada profundamente. O estudo de caso mostra-se adequado a esse tipo de investigação empírica justamente porque se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um objeto, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento. A presente pesquisa utilizará o estudo de caso, procedimento justificável pelo caráter exploratório da pesquisa (TRIPODI et al., 1975).

O caso selecionado foi o **Programa de Carne Natural Certificada do Uruguai – PCNCU**, um programa nacional de produção de carne de alto valor agregado, legitimado por uma *marca – País*, e que se encontra dentro da área (33 00 S, 56 00 W) de abrangência do Uruguai (figura 02). Justifica-se a escolha devido à existência do desenvolvimento de um “bem comum”, no caso a carne produzida dentro de um Sistema Agroalimentar do Pampa Uruguaio, através de regras que definem um comportamento individual coerente com um dado quadro coletivo.

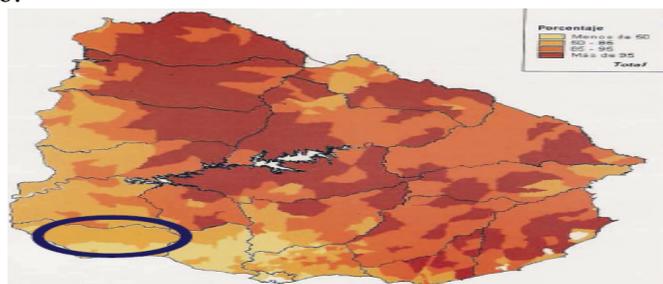


Figura 02: Área demarcada onde se situa a produção pecuária do Programa
Fonte: INIA (2007).

A coleta de dados foi realizada em duas etapas: a) consulta a especialistas da cadeia da carne bovina; b) entrevista em profundidade com os agentes do PCNCU. Na primeira etapa selecionaram-se um grupo de especialistas no Uruguai, composto por lideranças do setor, pesquisadores, empresários e *experts*, visando identificarem os ativos estratégicos territoriais presentes no Sistema Agroalimentar Local onde é produzida a carne do PCNCU. Para tanto, eles receberam uma lista preliminar de ativos estratégicos, elaborada com base numa pesquisa bibliográfica previamente realizada. Os especialistas classificaram os ativos quanto aos seus atributos estratégicos, o que gerou uma nova lista, que foi novamente repassada ao grupo visando sua validação. Na segunda etapa realizou-se uma entrevista em profundidade com os integrantes que compõem PCNCU para que julgassem o grau de desenvolvimento de cada ativo. Buscou-se assegurar que estes entrevistados também pudessem relatar com clareza e

objetividade todas as atividades desde a formação do arranjo produtivo. A partir dos elementos de análise estabelecidos anteriormente, utilizou-se um roteiro de tópicos, sem obedecer a uma estrutura formal (LAKATOS; MARCONI, 2001). Embora sirva como direcionador da entrevista, esse método de coleta oportuniza a liberdade necessária para desenvolver cada situação na direção adequada, obtendo as informações necessárias à solução do problema inicialmente proposto.

Foram feitas 04 entrevistas com agentes que compõem o Programa, quais sejam: 01 produtor, 01 diretor comercial de uma indústria frigorífica, 01 representante de certificadora e 01 representante do Instituto Nacional de Carnes (I.N.A.C) do Uruguai. As entrevistas foram feitas em Montevideu / UY, no dia 20 de julho de 2007, durante o Seminário Internacional DESAFÍOS TECNOLÓGICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES DE LA CADENA CÁRNICA VACUNA PARA LOS PAÍSES DEL MERCOSUR AMPLIADO. O tempo médio de cada entrevista durou 60 minutos.

Quanto à escolha do número de entrevistados dessa pesquisa, Minayo (1999) afirma que o critério de representatividade da amostragem na pesquisa qualitativa não é numérico como na pesquisa quantitativa. Este número não deve ser muito grande, mas deve ser suficientemente pequeno de forma a permitir que o pesquisador seja capaz de conhecer bem o objeto de estudo. A amostragem boa é, portanto, aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas definições. Sendo assim, os entrevistados selecionados nesta pesquisa podem ser considerados representativos, pois apresentam as mesmas características gerais da população da qual foram extraídos, além de terem sido indicados por especialistas como estratégicos para a obtenção das informações necessárias ao entendimento da totalidade dos casos estudados, haja vista terem participado desde o início da elaboração dos projetos.

Os entrevistados foram argüidos sobre os aspectos que motivaram a criação da convenção social de qualidade, bem como a relevância econômica e social que o mesmo possui. Também se questionou sobre as atividades desenvolvidas para a criação dos atributos específicos da carne (qualidade), onde se buscou identificar como os agentes coordenam seus ativos estratégicos territoriais. Por último se questionou como se deu o processo de legitimação.

A apreciação das informações obtidas foi feita à luz dos conceitos da abordagem da Economia das Convenções e da Visão Baseada em Recursos. Como etapa final do processo de pesquisa, procedeu-se à análise das informações e desenvolvimento de sugestões e considerações, descritas a seguir.

4. Estudo de Caso do Programa de Carne Natural Certificada do Uruguai

4.1. Uma breve contextualização sobre o Programa de Carne Natural Certificada do Uruguai - PCNCU

As crescentes exigências dos mercados internacionais de carne bovina sobre os atributos de segurança do alimento, bem estar animal e sustentabilidade ambiental obrigaram o Uruguai a buscar enfrentar o desafio de poder satisfazer a esta demanda através das vantagens comparativas proporcionada por seus AET. Para tanto, foi criado em 2001, pelo Instituto Nacional de Carnes (INAC), o PCNCU. Como relata um dos entrevistados, “o Programa foi criado para aumentar a confiança do consumidor em produtos Uruguaios, diferenciando-os e agregando valor”. O Programa da Carne Natural Certificada é um programa de garantia de qualidade de carnes bovinas e ovinas, onde organismos internacionais de certificação auditam o cumprimento de um protocolo que cubra tanto a fase produtiva como o industrial. As áreas principais que o protocolo envolve, e que são

considerados no processo da certificação são: a segurança alimentar, a rastreabilidade, o bem estar animal e a sustentabilidade ambiental. “Devido ao caráter natural da carne bovina e ovina do Uruguai, foi desenvolvida uma “marca país” para a identificação do produto”.

O Programa está integrado de forma voluntária por produtores e frigoríficos que desejam adicionar valor ao produto que vendem. Os certificadores independentes se encarregam de realizar a auditoria e certificar aqueles produtores e frigoríficos do Programa. Esse processo de certificação inclui desde a produção no campo até a embalagem e etiquetagem dos cortes. É utilizada uma “marca país” denominada *Natural Meat Uruguay*, propriedade intelectual do INAC e seu uso é sujeito à aprovação dos organismos de certificação. O INAC outorga sem custo o uso da “marca - país” desde que constatado o correto cumprimento das exigências especificadas no protocolo. Em agosto de 2004, o PCNCU foi oficialmente reconhecido pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA) no sentido que cumpre as exigências do programa de processos verificados (*Process Verified*). “Isto significou uma etapa realmente importante na diferenciação de nossa carne na frente de outros países que vendem a carne aos Estados Unidos”. Embora os volumes exportados para os EUA com esta certificação ainda sejam baixos - cerca de 600 toneladas anualmente - o reconhecimento é tido como uma importante ferramenta de *marketing* para a carne uruguaia.

O INAC é uma organização criada para assessorar o Poder Executivo. É dirigido por uma junta constituída por representantes dos setores privados da indústria e dos produtores rurais. O INAC coordena o Programa da Carne Natural Certificado no nível do país (figura 03). O Programa segue rigorosamente um protocolo de produção e industrialização, validado por organismos independentes de certificação, para obter assim um produto de qualidade com garantias sanitárias e rastreabilidade desde a origem, assegurando uma maior confiabilidade nos produtos. O PCNCU, sob a coordenação do INAC, certifica todo o processo da produção de carne, do campo à embalagem e etiquetagem. O Programa conta atualmente com 244 integrantes, certificados dentro de uma área de 550.000 HA e com um efetivo bovino de 480.000 cabeças. No que se refere aos produtores rurais, 92,8% encontram-se formados em redes de produtores, os demais são produtores individuais certificados.



Figura 03: Integração entre os membros do PCNCU

Fonte: INAC (2007)

Com relação ao tipo de operação predominante, aproximadamente metade dos produtores se dedicam à engorda e algo menos que a outra metade faz o ciclo completo, um pequeno número se dedica unicamente à cria. Os invernadores são distribuídos principalmente nos departamentos de Colônia e Soriano, e os que desenvolvem os ciclos completos são distribuídos nos departamentos de Tacuarembó e de Florida.

O INAC não interfere nas negociações entre os agentes “deixamos livre, a estrutura de mercado é que coordena o programa. Os frigoríficos e produtores são livres para planejar suas ações” afirma o representante do INAC. Quanto à inclusão de novos membros, “o ingresso no programa é voluntário, basta cumprir o protocolo e não há royalties para o selo de carne natural, no entanto se não forem cumpridas as exigências do protocolo o selo é

retirado” afirma outro entrevistado. Quanto à distribuição das cotas de exportação para os frigoríficos, como por exemplo, a cota Hilton, o INAC é quem define a repartição, baseado em um critério de valor exportado pelo frigorífico, sendo acertado entre todos. O processo é transparente.

4.2. A Construção Social das Vantagens Competitivas no SIAL do Uruguai

4.2.1. As Motivações para a Criação do PCNCU

Como comentado anteriormente, nas últimas décadas o consumidor mundial tem presenciado muitos problemas relacionados aos alimentos. Os problemas como a *Salmonella*, *Dioxina*, *Encefalopatia Espongiforme Bovina* (BSE), febre aftosa, gripe aviária, etc., ainda são vistos com receio por uma população que não quer correr riscos desnecessários em relação a sua saúde. Aliado a isso, os consumidores também estão preocupados como os animais são criados e tratados, bem como o método de produção usado pelos produtores. Em uma situação de classificação, não se pode esquecer que apesar de preço, gosto e qualidade serem atributos muito valorizados, os atributos éticos se tornaram cada vez mais parte do comportamento do consumidor moderno.

Nesse sentido, buscar uma resposta a estas questões parece ter sido o principal ponto motivacional para a criação do PCNCU. Como afirma um dos entrevistados “*o Programa nasceu com o objetivo de vender confiança, entregando um produto diferenciado que agregue valor a toda a cadeia produtiva, atendendo às garantias de qualidade que os consumidores estão demandando*”. Outro entrevistado complementa, “*a crise da febre aftosa, ocorrida em abril de 2001, foi um alerta para os agentes, pois o país teve suspensas suas exportações. A carne exportada exerce um importante papel na economia uruguaia, sendo responsável por aproximadamente 25% do valor total das exportações do país*”. Segundo um dos entrevistados, “*o PCNCU iniciou em 2001, para mostrar que as vantagens comparativas do Uruguai poderia se transformar em vantagem competitiva. Nossa visão do programa está vinculada à diferenciação e confiança para vender a carne*”.

Como ficou demonstrado, o PCNCU teve uma **motivação social** para sua criação. Corroborando com o resultado encontrado, Sylvander *et al.* (2006), afirma que em alguns casos, a simples ameaça de uma crise pode fazer com que os agentes se antecipem, mudando as suas relações sociais e o sistema de valor (ex.: valores éticos, sociais e ambientais) sem que uma crise real esteja ocorrendo. Este tipo de motivação foi visualizado também em outros projetos de qualidade em carnes. Nesses projetos, os problemas de ordem social deram-se, principalmente, em virtude das crises ocorridas de BSE (SYLVANDER *et al.*, 2006).

Cabe comentar que a motivação social identificada aqui também interage com a motivação econômica, pois visa explorar uma grande oportunidade de mercado. Como afirma Spriggs; Isaac (2000), com o aumento da internacionalização da produção e consumo de alimentos, a preocupação com a segurança do alimento proporcionou a geração de vantagens competitivas a partir de confiáveis sistemas de segurança do alimento. A combinação das duas formas de motivação não é descartada pelo *framework*, pois como sugere Sylvander *et al.* (2006), é possível uma combinação das formas de motivação, que talvez coexistam pacificamente ou em conflito.

4.2.2. Relevância Mercadológica do PCNCU

As etiquetas de diferenciação são especialmente atrativas para os produtores e os processadores pequenos que encontram dificuldades para competir no mercado dos preços baixos e de grandes volumes de carne bovina *comoditizada*. Estes nichos de mercado estão crescendo muito mais rápidos que o mercado da carne convencional - 2.5% a.a. - taxa essa

ligeiramente superior à população mundial. As vendas de carne natural crescem 19% ou mais no mercado mundial de carnes. Este tipo de produto atrai uma quantidade crescente de consumidores que se preocupam com assuntos como: segurança dos alimentos e nutrição, carne magra é mais saudável, a qualidade e a experiência de comer, a origem dos alimentos (THE ECONOMIST, 2007).

A demanda por carne natural vem crescendo, especialmente nos EUA, principal comprador do Programa Carne Natural Certificada do Uruguai. *“Atualmente, a venda anual de carne orgânica representa o segundo maior volume de venda de carne bovina no País, respondendo por cerca de US\$ 1.1 bilhões de dólares”* relata um dos entrevistados. O aumento na demanda dos EUA pela carne natural apresenta um desafio para os exportadores, pois para conquistar um lugar nesse mercado é necessário um volume importante de um produto atrativo e constante, ou mais sutilmente, contando a história que respalda seu produto.

Com o Programa, o Uruguai conseguiu exportar em torno de 600 toneladas de carne para o NAFTA no ano de 2006, e até junho de 2007 já tinham sido exportadas 136 toneladas para o referido país (INAC, 2007). Como salienta um dos entrevistados, *“apesar de ser um volume ainda pequeno, o Programa mostra um enorme potencial de crescimento, haja vista apenas 450.000 bovinos estarem inseridos no Programa, o que representa apenas 3,75% do rebanho Uruguai”*. Entretanto, *“o Programa tem uma importância vital como ferramentas de marketing que faz parte das campanhas do INAC”*, complementa outro entrevistado. Sendo o NAFTA o principal destino das exportações, aliado ao crescente aumento do consumo de carnes naturais, é de se esperar que aumente a demanda do Programa. *“Nosso principal comprador é os EUA, temos que cada vez mais nos organizarmos para atender as suas demandas eficientemente. O mercado mexicano é bem complicado para vender carne bovina devido a um lobby forte por parte dos produtores daquele país”* diz um dos entrevistados.

Como se percebe, existe uma forte relevância mercadológica para o PCNC. Entretanto quando questionados sobre os maiores desafios para manutenção da iniciativa os entrevistados foram unânimes em dizer que *“o fator principal para dar continuidade do programa é manter as seis condições de determinação de carne natural”*. Essas condições são: fonte de verificação de animais e produtos; não utilização de hormônios de crescimento; não utilização de antibióticos; não utilização de proteína animal; alimentado a pasto e não confinados. Os entrevistados consideraram o Chile como o maior concorrente do Programa, pois *“eles tem um bom plano estratégico e recursos financeiros para investimentos”*. Quanto aos indicadores de desempenho do programa, *“as exportações é o indicador principal, temos esse acompanhamento disponível no site do INAC, por destino e por frigorífico, podendo-se observar esse comportamento”* afirma um dos entrevistados.

4.2.3. Legitimação utilizada no PCNCU

A forma de legitimação utilizada pelo SIAL do Uruguai foi à criação da marca país *Uruguay Certified Natural Beef* (figura 04). Essa marca é uma propriedade intelectual do INAC e seu uso depende do cumprimento das exigências do protocolo do PCNC. *“O País possui uma excelente imagem no exterior, somos tradicionais produtores de carne bovina de alta qualidade, somos o terceiro lugar no índice de Sustentabilidade Ambiental, decidimos transformar nossas vantagens comparativas em vantagens competitivas”* afirma um entrevistado. *“A marca País dá uma maior credibilidade aos produtos quando eles cruzam a fronteira do País, diminuindo assim a possibilidade de falsificações”* complementa o outro entrevistado.



Figura 04: Logo da marca país Uruguai

Fonte: INAC (2007)

Este tipo de legitimação encontrada permite o link entre produto e o seu país de origem. Uma forma semelhante de legitimação foi encontrada por Fox; Perez; Boland (2005) no caso *New Zealand beef and lamb*. Segundo os autores, o objetivo desse Programa é ajudar o consumidor a reconhecer a qualidade através de informações nutricionais, inocuidade alimentar, armazenagem e manejo, bem estar animal. Por fim, Perez; Boland; Schroeder (2003) corroboram com a discussão afirmando que uma maneira interessante de um país em particular estabelecer uma identidade internacional é desenvolver uma “marca país” associada ao produto desse país. Embora motivado pelos direitos dos consumidores em conhecer os aspectos de segurança do alimento, a “marca país” pode gerar benefícios aos países, pois podem estabelecer uma reputação de qualidade associada à carne desse país nas mentes dos consumidores. As carnes com “marca país” estão tornando-se cada vez mais importante em países numerosos enquanto o comércio internacional continua a aumentar. Vários estudos mostram que consumidores com um elevado nível de instrução são mais favoráveis á produtos estrangeiros do que aqueles com instrução limitada. Os consumidores tendem a procurar produtos com “marca país” quando estão à busca de carnes frescas. A “marca país” serve, então, como um fator de qualidade na hora da decisão de compra.

4.2.4. Os Ativos Estratégicos Territoriais do SIAL do Uruguai

Partindo de uma lista inicial de recursos obtida através de uma pesquisa bibliográfica, realizaram-se entrevistas em profundidade com grupo de especialistas visando à identificação e seleção dos ativos que possuíam atributos estratégicos. Depois de identificados os ativos, procedeu-se à classificação dos mesmos nas categorias propostas anteriormente, após analisou-se os fatores de sustentação estratégica dos mesmos. Por último, avaliou-se o grau de desenvolvimento de cada AET (quadro 01).

Ao se observar os elementos classificados, identificaram-se as seguintes categorias de AET: sistêmicos – singular – acesso restrito.

Os **sistêmicos** referem-se às *condições edafoclimáticas, capital social e confiança, cultura, tradição, “marca país”, instituições*. Os fatores de sustentação estratégicos encontrados para estes AET foram os seguintes: *valorável, inimitabilidade, raridade, escassez, raros, inimitáveis e dependência de caminho*. Quanto ao grau de desenvolvimento, apenas o *capital social e confiança* não foram considerados como *desenvolvidos*, haja vista os entrevistados considerarem esse ativo dinâmico, necessitando estar sempre em evolução. Os **restritos** são compostos pela capacidade de desenvolvimento de inovações tecnológicas. Seus fatores de sustentação estratégica são: *dependência de caminho, influenciados pelo grau de conhecimento*. Os AET **singulares** encontrados foram: *sistema de produção, genética bovina, recursos de solo e água, capital, conhecimento do mercado, uso da tecnologia de informação p/ assegurar a qualidade*. Os fatores de sustentação estratégica foram: *codificação do conhecimento, dependência de caminho e co-especialização, valorável, inimitabilidade, raridade e escassez*. Todos os AET desta categoria, exceto a tecnologia de informação, foram considerados como desenvolvidos.

Elemento classificável	Tipo de AET	Fator de Sustentação Estratégica	Grau de desenvolvimento
Sistema de produção	Singular	Codificação do conhecimento, dependência de caminho, co-especialização	Desenvolvido
Genética bovina	Singular	Valorável	Desenvolvido
Recursos de solo/hídricos	Singular	Inimitabilidade, raridade, escassez	Desenvolvido
Capacidade de desenvolver inovações tecnológicas	Restrito	Influenciados p/ grau de conhecimento, dependência de caminho	Desenvolvido
Capital	Singular	Valorável, dependência de caminho	Desenvolvido
Capital social / confiança	Sistêmico	Raros, inimitáveis, dependência de caminho	Em Desenvolvimento
Marca País	Sistêmico	Valorável, dependência de caminho,	Desenvolvido
Conhecimento do mercado	Singular	Dependência de caminho, assimetria de informação	Desenvolvido
Cultura e tradição	Sistêmico	Raros, inimitáveis, dependência de caminho.	Desenvolvido
Tecnologias de informação p/ assegurar a qualidade	Singular	Valorável, co-especialização	Em desenvolvimento
Instituições	Sistêmicos	Dependência de caminho, assimetria de informação, imperfeita imitabilidade	Desenvolvido

Quadro 01: Classificação dos ativos estratégicos territoriais identificados no SIAL do Uruguai

Fonte: Elaborado com base na pesquisa.

Os AET e os fatores de sustentabilidade estratégica apontados dependem em grande parte das ações que estão sendo implementadas. Quando analisadas isoladamente pode-se verificar que estas conduzem a diferentes capacidades competitivas. Paralelamente, quando se analisa os AET e os seus fatores, observa-se a importância da influência das ações coletivas na gestão dos AET, e como estas podem conduzir a um uso diferenciado para os mesmos. Como mencionado por Fensterseifer; Wilk (2003), a tipologia de classificação de AET utilizada nesse estudo remete a papéis gerenciais distintos para cada caso. Entre os AET destacados, os que têm como fator de sustentabilidade estratégica a raridade e a dependência do caminho como atributo, são os mais difíceis de serem replicados pelos concorrentes.

Sendo assim, no próximo capítulo, serão mostrados, com base na Economia das Convenções, como os ativos estratégicos territoriais se relacionam com as formas de coordenação estabelecida pelos agentes do SIAL.

4.2.5. As Convenções de Qualidade e a Coordenação dos Ativos Estratégicos Territoriais

Os agentes do SIAL do Uruguai optaram por estabelecer um conjunto de convenções de qualidade, onde o compromisso das coordenações *cívico-industrial* se destaca, haja vista se tratar de um produto específico, com atributos naturais, e que ao mesmo tempo possui um rígido protocolo de atividades a ser seguido pelos elos envolvidos. Segundo Sylvander et al. (2006), a evolução do sistema agroalimentar e suas regulações, especialmente no que se trata de saúde e higiene, tendem cada vez mais a impor rígidos padrões de controle nos processos produtivos. Ao mesmo tempo em que um produto natural desperta interesse no consumidor pelo seu vínculo com as características peculiares de uma determinada região, necessita também seguir padrões e condutas que atestem sua qualidade e origem. No presente caso, a imagem imposta ao produto faz referência à garantia das características de qualidade da carne (animais alimentados a pasto e sem proteína animal, animais livre dos hormônios e antibióticos, práticas de bem estar animal) e, simultaneamente, garante as características do processo produtivo aos consumidores (com especial atenção às certificações e rastreabilidade). Como afirma Marescotti (2000), a combinação de coordenações *cívico-industrial* expressa fortemente o crescimento da importância do tema saúde e higiene nos processos produtivos de carne bovina, isso se deve aos recentes escândalos sanitários ocorridos neste setor.

Sendo assim, o compromisso *cívico – industrial* faz com que haja uma interação entre os AET presentes em cada mecanismo de coordenação. A *coordenação cívica* mobiliza os recursos *singulares* do SIAL como o *sistema de produção, genética bovina, recursos de solo e água*, entretanto, para que estes AET possam gerar vantagens competitivas, percebe-se a necessidade de conjugá-los com outros AET, encontrados em outras formas de coordenação. No presente caso, a *coordenação industrial* buscou resolver este problema, pois incertezas sobre a qualidade são resolvidas através da rastreabilidade e dos processos rigorosos de certificações. Sendo assim, AET *singulares* como *as tecnologias de informação para assegurar a qualidade* foram mobilizados.

Este tipo de combinação de coordenação possui importantes fatores de sustentação estratégicos (*Codificação do conhecimento, Dependência de caminho, Co-especialização, Valorável, Inimitabilidade, Raridade e Escassez*) que dificilmente poderão ser copiados por outros SIAL's. Como salienta Fensterseifer; Wilk (2003), os recursos singulares induzem a diferenças de performance entre as firmas e, quando percebidos pelos gestores e explorados competitivamente, permitem a aquisição e defesa de posições de vantagem no mercado. Esta combinação de coordenação também foi encontrada em alguns casos na literatura de pecuária de corte, como por exemplo, *Arezzo Qualità e Prodotti con Amore* (SYLVANDER et al., 2006; MARESCOTTI, 2000).

Outra forma de combinação de coordenações encontrada foi *opinião – doméstica*, haja vista haver ter sido criada uma marca país para legitimar AET sistêmicos como tradição, cultura e confiança, possibilitando assim transformar vantagens comparativas em vantagens competitivas. Essa combinação foi importante para o SIAL, pois permitiu estabelecer uma conexão do consumidor com a região de produção, criando uma relação de proximidade e confiança. Os fatores estratégicos encontrados para este tipo de combinação foram os seguintes: *valorável, inimitabilidade, raridade, escassez, raros, inimitáveis e dependência de caminho*. Como salienta Fensterseifer; Wilk (2003), os recursos sistêmicos não influenciam a competição entre firmas dentro de um *cluster*, mas sim se relacionam positivamente aos diferenciais de eficiência entre *clusters* de firmas, ou entre firmas pertencentes e não-pertencentes a um *cluster*. Essa forma de coordenação também foi encontrada na literatura através do caso *New Zealand beef and lamb* (FOX; PEREZ; BOLAND, 2005).

Percebe-se, também, que essa coordenação utilizada pelo SIAL estabelece uma forte inter-relação com a coordenação *cívico – industrial*, haja vista remeter seus AET a um rígido controle dos processos produtivos, codificando os sistemas de produção, bem como criando uma conexão entre os AET e a região de produção através da marca país. Como já mencionado anteriormente por Ponte; Gibbon (2005), estas quatro combinações são as mais adequadas para produtos típicos de uma região, haja vista focar a construção de uma relação de proximidade entre produto, região e consumidor não-local.

A última combinação de coordenação encontrada nesse SIAL foi *inspirada-mercado*, pois as relações entre os agentes ocorrem via preço, mas dentro de um ambiente de transparência. Esse ambiente transparente é proporcionado por AET singulares que permitem uma eficiência na gestão das informações, oportunizando um melhor conhecimento das informações sobre a qualidade, rendimento e preço do boi e da carne que estão sendo negociados dentro do sistema. A teoria das convenções sugere que o preço é a principal forma de gerenciamento de um SIAL se não existir uma incerteza sobre a qualidade do que está sendo transacionado.

Por fim, o caso analisado nesse estudo mostra que existem várias composições de formas de coordenação presentes nesses SIAL, fazendo com que haja uma interação e complementaridade entre os seus AET. A possibilidade de encontrar formas compósitas de

coordenação está plenamente coerente com a Teoria das Convenções, pois como afirmam Boltanski; Thévenot (1991) e Marescotti (2000), a coexistência de diferentes modelos de acordos de qualidade é normal para produtos locais, e para outros produtos agroalimentares de qualidade específica. Assim, como estão coerentes as várias formas encontradas de interação dos AET, pois a ação coletiva relativiza a ênfase da aplicação da RBV focada na firma individual, e proporcionam a ponte para a interação entre os recursos, seus fatores de sustentação estratégica e as relações sociais.

Considerações Finais

Com o aumento da internacionalização da produção e consumo de alimentos, a preocupação com a segurança do alimento proporcionou a geração de vantagens competitivas a partir de atributos como denominação de origem, rastreabilidade e transparência nos processos produtivos por meio de confiáveis sistemas de segurança do alimento. Nesse sentido, a peculiaridade de uma determinada região mobiliza recursos heterogêneos como a tradição, o conhecimento tácito, as relações de confiança, as características naturais do território, etc. Esses recursos, conhecidos por “ativos estratégicos territoriais”, geram atributos específicos ao produto (qualidade), podendo gerar vantagens competitivas, e constroem as bases de justificação na construção das convenções. Para tanto, a definição destes atributos supõe a existência de uma coordenação entre um grande número de agentes, onde as negociações de regras e normas definem a construção social de vantagens competitivas.

No presente estudo, examinou-se a influência da coordenação do SIAL na exploração dos ativos estratégicos territoriais para desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Para tanto, aplicou-se o *framework* da Construção Social de Vantagens Competitivas em Sistemas Agroalimentares Locais. Esse *framework* é sustentado por três abordagens teóricas, a Economia das Convenções, a Visão Baseada em Recursos e o Sistema Agroalimentar Local. A conjugação destas três vertentes teóricas permite entender o processo dinâmico de construção coletiva da qualidade de um produto agroalimentar oriundo de uma determinada região, pois proporciona um processo de complementaridade entre os AET e as formas de coordenação praticadas, bem como permite identificar os fatores de sustentação estratégicos envolvidos nessa complementaridade.

Com base nesse *framework* analisou-se o Programa de Carne Natural Certificada do Uruguai. Os resultados mostraram que as etapas do *framework* sinalizaram condições favoráveis, indicando um possível desenvolvimento de vantagens competitivas. No caso específico da etapa referente à coerência da ação coletiva, onde ocorreu a principal contribuição desse estudo, identificou-se a presença de várias formas de coordenação ao longo do SIAL, e que essas formas fazem combinações entre si, gerando, conseqüentemente, uma complementaridade dos AET.

Dentre as formas de coordenação utilizadas no SIAL estudado destacou-se a coordenação *cívico-industrial*, haja vista se tratar de um produto específico, com atributos naturais, e que ao mesmo tempo possui um rígido protocolo de atividades a ser seguido pelos elos envolvidos. Este tipo de combinação de coordenação possui importantes fatores de sustentação estratégico (*Codificação do conhecimento, Dependência de caminho, Co-especialização, Valorável, Raridade e Escassez*), oriundos da combinação dos AET singulares, que quando percebidos pelos gestores e explorados competitivamente, permitem a aquisição e defesa de posições de vantagem no mercado.

No presente estudo, o que se percebeu foi à existência de uma forma específica de sistema produtivo caracterizado pela existência de fortes interações entre “recursos naturais e instrumentos de certificações”. Nesse sentido, a ação coletiva construída pode gerar uma série de externalidades positivas na gestão dos ativos estratégicos territoriais que podem ser

internalizadas no SIAL, como por exemplo, a preservação do meio ambiente, a redução de custos, a agregação de valor e o recebimento de um preço *plus* pela carne comercializada, permitindo assim, um desenvolvimento territorial sustentável. Entretanto, a opção por “vender confiança” através de uma coordenação *cívico- industrial*, pode ser facilmente copiada por outro SIAL que pratique semelhante sistema de produção natural. Isso significa dizer que ao longo do tempo o PCNCU pode não se sustentar competitivamente. Mesmo já havendo a presença de uma *coordenação doméstica*, acredita-se que a mesma poderia ser mais explorada pelos agentes desse SIAL, pois nela estão presentes importantes fatores de sustentação estratégicos que podem contribuir para a competitividade ao longo do tempo.

Sendo assim, pode-se concluir que um SIAL pode ser considerado mais ou menos articulado dependendo de quais as convenções de qualidade – ou combinações de convenções – estão presentes ao longo do mesmo. Estas dinâmicas estariam vinculadas à legitimidade das formas de governança do SIAL, isto é, a aceitação dos modelos de organização dos recursos da firma e da coordenação dos recursos inter-firmas. Cada uma destas formas de coordenação faz referência a diferentes princípios para determinar a natureza dos produtos (qualidade). A especificidade do produto deriva, então, da realização da variedade de formas de coordenação dos AET.

As vertentes teóricas apresentadas nesse trabalho, quando trabalhadas conjuntamente, impõem um aspecto dinâmico no processo de construção coletiva da qualidade de um produto agroalimentar. O aprofundamento teórico sobre a construção social do conceito de coordenação e sua relação com as estratégias competitivas sustentáveis permite um melhor entendimento sobre a sustentabilidade dos arranjos produtivos. Dessa forma, o desafio de entender a função das relações entre os AET pode ser estudado, também, sob ponto de vista da Economia das Convenções. O caráter compósito das formas de coordenação presentes na EC torna-se pertinente para entender a complementariedade dos recursos estudados pela RBV, o que nos permite afirmar que as formas de coordenação influenciam na exploração dos ativos estratégicos territoriais, respondendo assim o questionamento inicial dessa pesquisa. Nesse sentido, encontrar a possibilidade de conjugar estas duas teorias para uma melhor entendimento sobre a competitividade dos SIAL's foi a principal contribuição deste estudo.

As principais limitações da pesquisa referem-se ao tempo de desenvolvimento da iniciativa estudada. O fato das iniciativas ainda serem novas, faz com que não estejam ainda com a sua configuração ideal. Nesses estágios iniciais torna-se difícil identificar os conflitos e as formas utilizadas para resolvê-los. Outro ponto importante a ser destacado refere-se à característica qualitativa deste estudo, o que impede de generalizar os resultados encontrados, entretanto, nada impede que o *framework* proposto possa ser aplicado em outras situações.

Em estudos futuros sugere-se que haja a aplicação do *framework* da Construção Social de Vantagens Competitivas em outros objetos de análise, para que seja testada sua adequação teórico-empírica em outros campos de estudo.

Referências Bibliográficas

- BARJOLLE, B.; SILVANDER, B. Some factors of success for origin labelled products in agro-food supply chain in europe: market, internal resource and institutions. In:
BLACK, Janice A.; BOAL, Kimberly B. Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 15, n. special, p. 131-148, 1994.
- BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. **De la justification: les économies de la grandeur**. Paris: Gallimard, 1991. ECONOMIES ET SOCIETE. Paris: La Délégation Générale à La Langue Française, 2002. (Série Développement Agroalimentaire n. 25)
- FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; WILK, E. O. Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, England, v. 23, n. 9, p. 995-1009, 2003.

- FOX, John A.; PEREZ, Lautaro; BOLAND, Michael. **Grassfed certification**: the case of the uruguayan beef industry. Disponível em: <http://www.aic.ucdavis.edu>. Acesso em: 20 jun. 2005.
- INAC. Instituto Nacional de Carnes do Uruguai. **Dados**. 2007. Disponível em: www.inac.gub.uy. Acesso em: 12 set. 2007.
- NEVES, M. F.; SCARE, R. F.; NASCIMENTO, R. Brascan: how to capture value in the beef chain. In: CONFERENCE "RE-INVENTING THE FOOD CHAIN: NEW PRODUCTS, CONSUMERS, AND MARKETS", 15., 2005, Chicago. **Anais...** Chicago: IAMA, 2005. 1 CD-ROM.
- NOURY, J. M.; FONTGUYON, G. de; SANS, P. La construction collective de la qualité sur un territoire : l'exemple de l'appellation d'origine contrôlée «Maine-Anjou» en viande bovine. **INRA, Productions Animales**, Paris, v. 18, n. 2, p. 111-118, 2005.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MALAFAIA, Guilherme Cunha et al. The characterization of a cooperative net among rural producers in the gaucho chain of beef. In: WORLD FOOD & AGRIBUSINESS SYMPOSIUM, 17., 2007, Parma. **Anais...** Parma: IAMA, 2007. 1 CD-ROM.
- MALAFAIA, Guilherme Cunha et al. The social conventions of quality as a support of the configuration of competitiveness productive arrangements in local agrifood systems. In: INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE, 6., 2007, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENSA/USP, 2007. 1 CD-ROM.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARESCOTTI, A. Marketing channels, quality hallmarks and the theory of conventions. In: SYLVANDER, B.; BARJOLLE, D.; ARFINI, F. (Eds.). **The socio-economics of origin labelled products in agrofood supply chains**: spatial, institutional and co-ordination aspects. Frane: INRA, 2000. p. 103-122.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- ORDÓÑEZ, H. et al. Beef and pork agribusiness in argentina. design and implementation of origin and quality assurance systems: comparative discrete structural analysis. In: WORLD FOOD & AGRIBUSINESS SYMPOSIUM, 14., 2004, Switzerland. **Anais...** Switzerland: IAMA, 2004. 1 CD-ROM.
- PALAU, H. et al. Consorcio pampas del salado case: origin and quality assurance in argentine beef. In: WORLD FOOD & AGRIBUSINESS SYMPOSIUM, 15., 2005, Chicago. **Anais...** Chicago: IAMA, 2004. 1 CD-ROM.
- PEREZ, L.; BOLAND, M.; SCHROEDER, T. Country-of-origin labeling for uruguayan beef. **International Food and Agribusiness Management Review**, London, v. 6, n. 4, 2003.
- PONTE, S.; GIBBON, P. Quality standards, conventions and the governance of global value chains. **Economy and Society**, London, v. 34, n. 1, p 1-31, 2005.
- POWEEL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERGER, R. (Org.). **The handbook of economic sociology**. Princeton: University Press, 1994. p. 368-402.
- SCHMITZ, Hubert; NADVI, Khalid. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**, New York, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.
- SPRIGGS, John; HOBBS, Jill; FEARNE, Andre W. Beef producer attitudes to coordination and quality assurance in Canada and the UK. **International Food and Agribusiness Management Review**, London, v. 3, p. 105-109, 2000.
- SPRIGGS, John; ISSAC, Grant. **Food safety and international competitiveness**: the case of of beef. New York: CABI Publishing, 2001.
- SYLVANDER, B. et al. Establishing a quality convention, certifying and promoting the quality of animal products: the case of beef. In: RUBINO, R. (Ed.). **Livestock farming systems**: product quality based on local resource leading to improved sustainability. Italy: EAAP Publication, 2006. p. 118.
- THE ECONOMIST. **Exportaciones saludables**: el mercado de Estados Unidos para carne natural y orgánica. Uruguay, 2007.