



Terroir, empreendedorismo e mecanismos de coordenação na pecuária de corte

Guilherme Cunha Malafaia¹, Denise Barros de Azevedo², Júlio Otávio Jardim Barcellos³

¹ Embrapa Gado de Corte/Professor Colaborador do PPGA/UCS.

² Universidade Anhanguera-Uniderp.

³ Universidade Federal do Rio Grande do Sul - CEPAN/ UFRGS.

RESUMO - É crescente o interesse dos consumidores pela qualidade e segurança dos alimentos. Nessa ótica, ganha importância o conceito de *terroir* para o desenvolvimento de atributos da qualidade, gerando vantagens competitivas. O objetivo com este estudo foi identificar as formas de coordenação configuradas por uma associação de produtores na pecuária de corte gaúcha, visando diferenciar a carne produzida em seu território, a fim de gerar vantagens competitivas. Evidências apontam que a eficiência de uma rede empreendedora se dá pelo vínculo entre território e inovação, propiciado pelos processos de ação coletiva. As atividades desenvolvidas dentro do *terroir* podem ser caracterizadas por diversas formas de coordenação, ao mesmo tempo em que as convenções da qualidade permitiriam explicar a combinação dessas formas de coordenação dentro de uma maneira integrada de governança.

Palavras-chave: coordenação, empreendedorismo, pecuária de corte, *terroir*

Terroir, entrepreneurship and coordination mechanisms in beef cattle

ABSTRACT - The interest of the consumers for the quality and security of foods increases more. In this sense, it gains importance the concept of territory for the development of attributes of the quality thus generating competitive advantages. The objective of this study was to identify the forms of coordination configured by an association of gaúcho's producers of cattle aiming to differentiate the meat produced in its territory in order to generate competitive advantages. The evidences show that the efficiency of the entrepreneurship network is between territory and innovation propitiated for the processes of collective action. The developed activities inside of *terroir* can be characterized by diverse forms of coordination, at the same time where the conventions of the quality would allow explaining the combination of these forms of coordination in an integrated way of governance.

Key words: beef cattle, *terroir*, entrepreneurship, coordination

Introdução

O segmento carne bovina vem passando por enormes desafios que dificultam a sua competitividade no mercado internacional e nacional de carnes. Esses desafios ocorrem em vários níveis crescentes de exigência, como certificações, rastreabilidade, sustentabilidade, qualidade, internacionalização, territorialidade, cooperação, custos de produção e transação, entre outros.

A importância do Brasil como um grande “*player*” no mercado mundial de carne bovina é incontestável. O País tem um rebanho bovino de cerca de 190 milhões de cabeças e tem apresentado avanços nos índices de produtividade. O custo de produção de bovinos no Brasil situa-se entre os mais baixos do mundo, o que traz grande vantagem competitiva. A bovinocultura de corte representa uma grande

fatia do agronegócio brasileiro, gerando faturamento de mais de R\$ 50 bilhões/ano e oferecendo cerca de 7,5 milhões de empregos (ANUALPEC, 2010).

A demanda por carnes deverá manter forte ritmo de crescimento nos próximos anos, com a manutenção do crescimento demográfico, aumento de renda da população mundial e urbanização. Por outro lado, a produção deve crescer baseada no aumento da produtividade e no uso de novas tecnologias. A taxa de crescimento da produção dos países em desenvolvimento deverá ser maior que a dos desenvolvidos, fazendo com que, até 2020, 61% da produção mundial de carne venha de países em desenvolvimento.

Apesar desse quadro favorável, transformar a carne brasileira em produto com maior valor agregado, atingindo mercados seletos que pagam preços “*premium*” por um produto diferenciado, é um dos grandes desafios da cadeia

do agronegócio da bovinocultura. Manter o País como líder desse mercado é um desafio ainda maior. Para que isso ocorra, é necessário que estratégias de diferenciação do produto sejam articuladas conjuntamente entre todos os agentes da cadeia.

Existe um consenso na literatura que, historicamente, as relações entre os agentes da cadeia bovina sempre foram conflituosas, o que define uma relação entre seus membros exclusivamente via mercado. Entretanto, as transações em que a identidade dos atores tem pouca importância tornaram-se inadequadas, em função das mudanças nos atributos valorizados pelos consumidores, em que cada vez mais são crescentes as preocupações com as doenças transmitidas pelos alimentos (Hobbs, 2004; Sylvander, 1995), especialmente carnes (Malafaia et al., 2007; Smith et al., 2005; Spriggs & Isaac, 2001).

Em sintonia com esta realidade, percebe-se crescente desenvolvimento de projetos empreendedores, arquitetados coletivamente ao longo da cadeia produtiva, que visam agregação de valor na carne bovina. Esses projetos fundamentam-se no interesse cada vez maior dos consumidores pela qualidade e segurança dos alimentos, fruto da internacionalização de sua produção e consumo.

Nesse sentido, atributos como denominação de origem, rastreabilidade e transparência nos processos produtivos, e esquemas de qualidade assegurada, vêm ganhando um espaço cada vez maior nos últimos anos, sendo variáveis fundamentais nos projetos empreendedores de agregação de valor ao longo da cadeia da carne bovina, proporcionando excelentes oportunidades mercadológicas (Forsman & Paananen, 2002).

Dentro de uma lógica empreendedora de agregação de valor, focada em garantias de origem, ganha importância o conceito de “*terroir*”, no qual se encaixam os aspectos econômicos, políticos, históricos, culturais e sócio-ambientais, para o desenvolvimento de vantagens competitivas. O conceito de *terroir* significa, por extensão, colocar em primeiro plano a territorialidade, percebida como conjugação de ativos específicos, dificilmente encontrados com as mesmas características em outros locais. Entende-se por ativos específicos aqueles recursos estratégicos disponíveis no território para as atividades produtivas (Requier-Desjardins, 1999).

Nesse sentido, atitudes de empreendedorismo que visem à cooperação entre determinado grupo de empresas localizadas geograficamente próximas, tendo como foco os ativos estratégicos territoriais, tornam-se elementos importantes para a criação de projetos de agregação de valor à carne bovina, gerando oportunidades e novos espaços para a atuação das organizações frente ao ambiente

competitivo e globalizado (Requier-Desjardins, 1999). Entretanto, isso somente será possível se houver uma estrutura de coordenação adequada à realidade desses empreendimentos.

Assim, realizou-se esta pesquisa com o objetivo de identificar as formas de coordenação utilizadas por um grupo de empreendedores rurais na pecuária de corte visando agregar valor à carne produzida — face às características próprias de seu território — a fim de gerar vantagens competitivas no mercado pecuário.

Mais especificamente, são abordadas no texto as motivações que levaram um grupo de produtores rurais do estado do Rio Grande do Sul a se organizar em uma associação, denominada Associação dos Produtores de Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional – APROPAMPA, e a criar a primeira Indicação de Procedência em Carne Bovina no Brasil. Também são abordados o formato organizacional praticado por esse grupo de empreendedores rurais e os mecanismos de coordenação praticados para produzir uma carne diferenciada.

O artigo está dividido em quatro partes. Inicialmente é apresentado o marco conceitual do estudo, onde se discute o conceito de *terroir*, empreendedorismo com enfoque em rede de empresas e os mecanismos de coordenação coletivos dentro de uma abordagem da economia das convenções. Posteriormente, uma parte empírica é apresentada buscando materializar os conceitos norteadores do estudo. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

O terroir

É importante salientar o significado da palavra *terroir* como palavra-noção, dotada de uma discussão própria vinculada à intensificação do debate sobre a crescente valorização das condições naturais para os alimentos em geral. Neste sentido, é importante considerar que todo alimento é potencialmente produzido em determinado local, mas a importância da ancoragem geográfica como um diferencial qualitativo tem sido valorizada como um contraponto à crescente *commoditização* dos alimentos, dinâmica intensificada pela globalização econômica (Blume, 2008).

Numa concepção bem geral, a noção de *terroir* pode ser vinculada às condições do ambiente físico, às propriedades geográficas de determinado local, caracterizadas por aspectos climáticos, morfológicos e composições de solos e subsolo específicas. Segundo Aurier et al. (2005), quando um produto do *terroir* passa a ser percebido como natural e autêntico pela “referência a uma área limitada onde as condições naturais e o conhecimento dos produtores propiciam características

especiais aos produtos”, essas características alavancam a promoção desses produtos.

A noção também tem sido ressaltada pelo potencial de proporcionar um diferencial para mobilizar recursos, a fim de proporcionar a composição de estratégias. Mas o fato da possibilidade de mobilização de determinados recursos nem sempre pode ser considerado uma ação que propicia a formação de estratégias (Remauld & Falque, 2002; Marchesnay, 2001).

A visão de *terroir* permite, dentro de uma perspectiva de desenvolvimento local, avaliar que o território pode ser abordado sob três dimensões complementares: o território como espaço físico; o território como uma instância de articulação de atores; e o território como uma visão histórica e cultural. Ao considerar o território uma dimensão física, delimita-se espacialmente a região aonde se vão estabelecer políticas de desenvolvimento. Ao considerá-lo um cenário onde se articulam diversos atores, coloca-se ênfase na dinâmica própria de uma realidade relacional, construída pelo tempo, e na qual os agentes intervêm impondo determinadas lógicas de produção. Por último, a construção coletiva do espaço define costumes, práticas, rotinas e experiência acumulada que tem nos produtos uma forma diferenciada de produzi-los (Requier-Desjardins, 1999).

A concentração geográfica é um facilitador para as atitudes empreendedoras, entretanto, é necessária uma coordenação para o desenvolvimento de mão-de-obra qualificada, divisão adequada do trabalho, controle da qualidade dos produtos, padronização da produção, escolha do canal de comercialização, criação da marca, entre outros (Schmitz & Nadvi, 1999).

Empreendedorismo e as redes de empresas

A figura seminal que colocou o empreendedor em proeminência no pensamento econômico foi Schumpeter (1950), ao introduzir sua teoria de destruição criativa, na qual o empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, que é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Timmons (1978) e Fernald & Solomon (1987) afirmam que a orientação para o risco é a principal característica de um empreendedor. Fernald & Solomon (1987) também constataram outras características comuns aos empreendedores, como: habilidade para identificar oportunidades; conhecimento de sua área de atuação; senso de organização; disposição para tomar decisões;

capacidade de liderança; talento para empreender; independência pessoal; otimismo.

Empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor (Dornelas, 2001).

Entre as formas organizacionais frequentemente utilizadas em ações empreendedoras, destacam-se as redes de empresas. Segundo Ceglie & Dini (1999), as redes são grupos de firmas que cooperam no desenvolvimento conjunto de um novo projeto, complementando-se umas às outras e especializando-se para superar problemas comuns, adquirir eficiência coletiva e penetrar em novos mercados.

As redes acionam uma coleção de atores que possuem relações de troca duráveis e repetidas uns com os outros e, ao mesmo tempo, não têm uma autoridade organizacional legítima para arbitrar e resolver disputas que surgem durante as trocas (Podony & Page, 1998). Esse novo formato organizacional tem sido objeto de estudo de diversos autores que buscam conceituá-las, caracterizá-las e também ressaltar sua importância para o sucesso das organizações empreendedoras e para o desenvolvimento das regiões em que estão inseridas.

Johannisson (1998, 2000) e Hite (2003) propõem, para melhor análise do empreendedorismo, considerar a questão das redes e, em especial, as redes de relacionamentos das pequenas empresas, pois o empresário empreendedor é o detentor dos contatos pessoais. Esses autores ressaltam a importância de estudar a rede pessoal do empresário empreendedor e a rede interorganizacional de modo conjunto.

Gilmore & Carson (1999) e Paasche et al. (2004) defendem a ideia de que a rede deve ser dinâmica na busca da melhor eficiência por meio do desenvolvimento das habilidades do empreendedor para a transmissão em rede (*networking*) e usar essa capacidade como ferramenta de desenvolvimento de negócio. A habilidade para trabalhar em rede deve ser uma característica ou competência do empresário empreendedor.

Os mecanismos de coordenação

A economia das convenções identifica a existência de seis tipos de mecanismos de coordenação das ações (Boltanski & Thévenot, 1991): inspirado, doméstico, industrial, cívico, mercado, opinião. Cada uma dessas formas de coordenação, também denominadas “ordens dos mundos”, refere-se a diferentes princípios de avaliação para determinar as ações.

Para os autores convencionalistas, a coordenação de mercado é baseada exclusivamente nas relações de mercado e preço. Os agentes são capazes de avaliar por eles mesmos

a qualidade dos bens trocados no momento das transações de mercado. Não precisam de apoio adicional para justificar suas ações além do preço. A ordem predominante é a concorrência, a convenção é mercantil e os objetos qualificados pelos agentes são os produtos e os serviços.

Na coordenação industrial, a coordenação e as trocas estão baseadas no respeito a determinados padrões pré-estabelecidos, onde a qualidade existe se as características dos produtos e serviços obedecerem a um conjunto de padrões e regras definidos. Em outras palavras, os agentes julgam a qualidade pelas normas técnicas definidas e implementadas. Predomina a ordem da eficiência, que é baseada em controles e certificações por entidades com aptidão reconhecida. A convenção é industrial.

A coordenação doméstica é baseada em uma relação pessoal e próxima entre os agentes, onde relação de confiança pessoal é previamente estabelecida dentro das transações. As conexões estabelecidas entre os mesmos são estáveis e duradouras. Em outras palavras, os agentes se conhecem e negociam entre si os parâmetros de qualidade dos produtos. A convenção é doméstica, a ordem é a confiança e os objetos a ser qualificados são os ativos específicos.

A coordenação de opinião, ao contrário da doméstica, mas semelhante à coordenação de mercado, não é baseada em uma experiência direta, na repetição da transação, na memória. A qualidade de um bem é julgada exclusivamente pelas opiniões de outros e pela reputação dos operadores. Os agentes levam em conta a reputação das empresas e dos produtos mais conhecidos. A convenção é de opinião e a

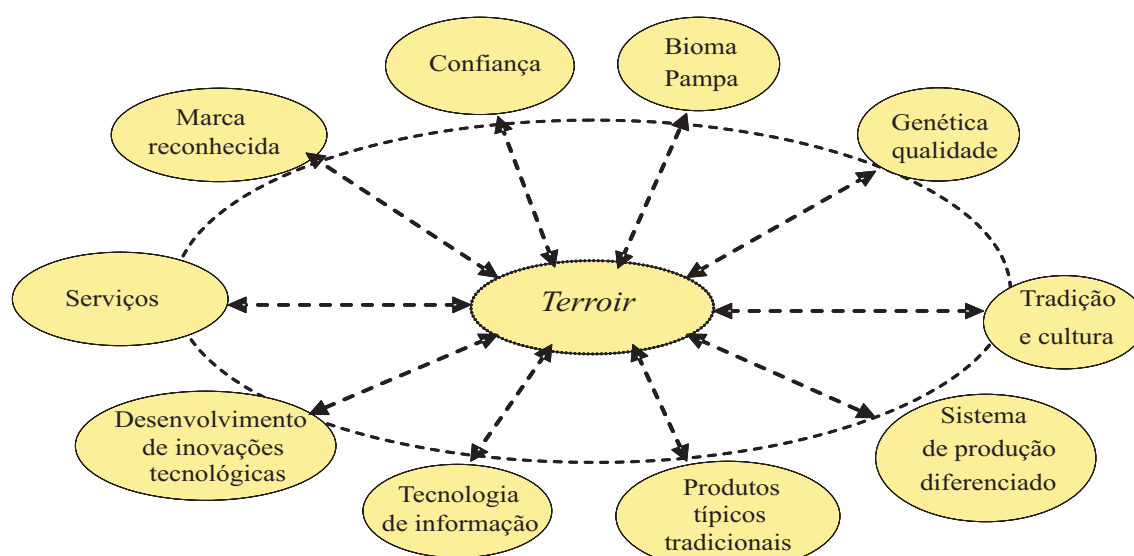
ordem é do renome e das marcas. Os objetos qualificados são as marcas e as mídias.

Na coordenação cívica, a coordenação e a justificação das ações estão baseadas na aderência dos agentes a um núcleo de princípios coletivos, onde os mesmos renunciam à sua própria individualidade e não consideram seus próprios interesses pessoais visando ao bem comum. Em outras palavras, os agentes deliberam a qualidade tomando como referência interesses cívicos, como o ambiente, a proteção de um setor ou região. Nesta coordenação, a convenção é cívica, a ordem é do coletivo e os objetos a ser qualificados são os direitos.

Na coordenação inspirada, os agentes aderem à emergência de ideias inovadoras para coordenar suas ações e julgar a qualidade. A convenção é de inspiração e a ordem é de inovação. Os objetos qualificadores nessa forma de coordenação são as emoções.

Contextualização do “Terroir” da Região da Campanha do estado do Rio Grande do Sul

Na Região da Campanha do Estado do Rio Grande do Sul, percebe-se a existência de inúmeros ativos estratégicos (AET) disponíveis no seu território: recursos genéticos – confiança – recursos de solo – marca reconhecida – recursos energéticos – capacidade de desenvolver inovações tecnológicas – sistema produção diferenciado – cultura e tradição – serviços de suporte – produtos típicos tradicionais – tecnologias de informação – turismo. Na Figura 1, visualiza-se esse conjunto de ativos estratégicos territoriais presentes no *terroir* da Região da Campanha do Rio Grande do Sul (Malafaia et al., 2007).



Fonte: Malafaia et al. (2007).

Figura 1 - “Mandala” exemplificativa dos AET disponíveis no *terroir* da Região da Campanha do Rio Grande do Sul.

Esses fatores proporcionaram, em dezembro de 2006, o reconhecimento de Indicação de Procedência (IP) da “Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional”, pelo INPI (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual). Esses tipos de creditação só foram obtidos no Brasil, pelos vinhos produzidos no Vale dos Vinhedos, como indicação de procedência do “Vale dos Vinhedos” e para a região mineira dos cerrados, tradicionalmente produtora de Café, como “Café do Serrado”. Entende-se por indicação de procedência um bem originado dentro do território de um país, ou de uma região, e no qual determinada qualidade, reputação ou outra característica é essencialmente atribuível à sua origem geográfica (Barham, 2003).

O objetivo do programa de carne certificada é oferecer um produto diferenciado, por meio da agregação de valor ao rebanho, possibilitando uma ampliação do mercado consumidor de carne bovina (interno e externo). As características do Bioma Pampa conferem de forma diferenciada características organolépticas na carne, fazendo com que haja agregação de valor a esse produto (Apropampa, 2007).

A carne gaúcha, que recebe a indicação de procedência, estará preparada para atender aos mercados interno e externo. Foram considerados, além dos requisitos compulsórios de sanidade e fitossanidade, outros que conduzem a um novo patamar de comercialização, com exigência de rastreabilidade desde o nascedouro dos animais, alimentação exclusivamente com pasto nativo, seleção de raças europeias Angus e Hereford e carcaça tipificada para abate.

A organização da ação empreendedora em rede: o caso da APROPAMPA

A ideia de criar a indicação de procedência da carne do Pampa Gaúcho teve como principal motivação a necessidade de diferenciar a carne produzida na região, por meio da qualidade genética do gado e do Bioma onde esses animais eram produzidos. A partir daí, surgiu a ideia de criar a Associação dos Produtores de Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional – APROPAMPA. O projeto da IP Carne do Pampa Gaúcho começou a ser elaborado em 2004. Nessa ocasião foi criada a Associação dos Produtores de Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional – APROPAMPA. Na indicação de procedência da “Carne do Pampa Gaúcho”, foram estabelecidos como área os municípios de Bagé, Hulha Negra, Dom Pedrito, Lavras do Sul, Candiota, Pedras Altas, Aceguá e Pinheiro Machado (Figura 2).

A associação não possui fins lucrativos, culturais, sociais ou de pesquisa. É formada por produtores rurais, indústria frigorífica, varejo e outros agentes ligados à cadeia da bovinocultura de corte direta ou indiretamente e que têm como principal objetivo a preservação e proteção da indicação geográfica da carne, couro e seus derivados da região “Pampa Gaúcho da Campanha Meridional”. Também são objetivos da instituição: a) dispor ao consumidor produtos da pecuária bovina de corte com garantia de origem e qualidade – Certificação de origem; b) agregar valor aos agentes envolvidos na cadeia produtiva da pecuária bovina de corte pela implementação de processos de qualidade; c) incentivar a pesquisa em pecuária bovina de corte, assim como a qualificação dos



Fonte: APROPAMPA (2007).

Figura 2 - Mapa da área de produção do “Pampa Gaúcho da Campanha Meridional”.

produtos carne, couro e seus derivados; d) desenvolver ações que promovam a organização e preservação do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional, promovendo estudos e agindo junto às autoridades competentes para o atendimento deste objetivo; e) estimular e promover o potencial turístico da região, bem como o aprimoramento sócio cultural dos associados, seus familiares e comunidade.

A associação é composta por uma diretoria, conselho regulador técnico, conselho de administração, conselho fiscal, conselho executivo e conselho técnico de pesquisa. A APROPAMPA coordena, planeja e certifica todo o processo de produção e distribuição da carne produzida sob a chancela da IP Carne do Pampa Gaúcho. Atualmente a APROPAMPA possui 68 sócios.

Os mecanismos de coordenação utilizados na indicação de procedência da carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional

A coordenação doméstica

A coordenação doméstica é baseada em acordos que enaltecem a importância da localidade, da tradição e dos laços pessoais na construção da qualidade (Boltanski; Thevénot, 1991). Nesse sentido, é possível de considerar a delimitação da zona de produção da carne bovina do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional como um tipo de coordenação doméstica. Tal afirmativa sustenta-se nos atributos utilizados para sua delimitação, que são: a caracterização botânica dos seus campos, chamados campos finos, do tipo e uso de solo; a tradição na criação de bovinos e equinos que há quase quatro séculos representam a atividade agropastoril mais antiga do continente. O cruzamento desses fatores delimitou a área de produção do “Pampa Gaúcho da Campanha Meridional”.

Outro ponto que deve ser considerado diz respeito às relações estabelecidas entre os membros da rede. Existe uma relação próxima, de confiança, entre os agentes, construída ao longo do tempo, onde a informação sobre a qualidade é obtida de forma simétrica dentro da área de produção. Nesse sentido, a APROPAMPA busca fortalecer a simetria de informações entre os agentes, desenvolvendo Programas de Extensão Rural. Segundo Marescotti (2000), a proximidade não somente física, mas também sócio-cultural aliada às repetições das transações facilita a identificação dos produtos e sua qualidade, minimizando a assimetria de informações.

A relação da APROPAMPA com o consumidor final também ocorre dentro da lógica doméstica, pois o

consumidor que compra essa carne está comprando, também, uma história e tradição. Nessa ótica, Eymard-Duvernay (1989) sustenta que a coordenação entre indivíduos no mercado final, dentro dessa lógica, remete à origem do produto e à tentativa de melhor estabelecer uma conexão geográfico-cultural com o consumidor, principalmente, com aqueles consumidores não locais.

A coordenação cívica

A preocupação com os problemas relacionados com a segurança do alimento (especialmente os problemas com a “vaca louca”) foi determinante para a escolha do tipo de alimentação a ser fornecida para os animais dentro da área geográfica estabelecida. Definida utilização de pastagens nativas e pastagens nativas melhoradas, podem os animais ser terminados em pastagens cultivadas de inverno, nativas ou exóticas, em regime extensivo. Os animais devem permanecer livres todo o ano. Não é permitido o uso de pastagens cultivadas de verão e suplementação alimentar com grãos no último ano antes do abate do animal, tendo em vista a convenção cívica, pela qual 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 (Boltanski & Thevénot, 1991).

A coordenação cívica baseada em aspectos relacionados à segurança do alimento também foi umas das formas de coordenação utilizadas em alguns casos encontrados na literatura sobre convenções de qualidade em carne bovina. Como exemplo, podemos citar “Prodotti con Amore – Chianina beef”, “Consortio 5Z” e “Arezzo Qualità” (Marescotti, 2000). Em ambos os casos, há preocupação quanto aos métodos seguros de nutrição animal, objetivando reduzir as possibilidades de contaminação, que são amplamente enfatizados como diferenciais desses programas.

A coordenação de opinião

Quando a qualidade de um bem é julgada exclusivamente pelas opiniões de outros e pela reputação dos operadores, temos presente uma convenção doméstica. Os agentes levam em conta a reputação das empresas e dos produtos mais conhecidos. Os objetos a ser qualificados são as marcas e as mídias (Boltanski & Thevénot, 1991).

Nesse sentido, a definição das raças utilizadas é um tipo de coordenação de opinião, pois sustenta-se na escolha daquelas que possuem reputação e reconhecimento no mercado mundial de carne bovina. A associação definiu o uso apenas de animais de caracterização fenotípica das raças Angus, Hereford e as mestiça Angus × Hereford. A escolha das raças se deu em função do diferencial da carne

produzida por esses animais. A raça Angus e Hereford são conhecidas mundialmente pela qualidade de sua carne e a região é produtora tradicional dessas raças.

As normas de rotulagem e a marca criada para os produtos da IP Pampa Gaúcho também foram objetos qualificadores dessa convenção. Os produtos da referida IP possuem normas de rotulagem da Identificação Geográfica no rótulo principal, quais sejam: a identificação do nome geográfico, seguido da expressão identificação de procedência (Figura 3).

A indústria, que possui uma presença forte no mercado, associou sua marca à IP, o que permite maior visibilidade e credibilidade do programa frente ao mercado e possibilita importante acesso futuro ao mercado externo por este canal de distribuição, uma vez que este frigorífico é um tradicional exportador de carne bovina.

Como ficou demonstrado, existe a presença de uma convenção de opinião na IP da Carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional. Esta afirmação sustenta-se no princípio de que, na 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 (Boltanski; Thevénot, 1991). No caso estudado, as raças utilizadas, juntamente com apelação geográfica e marca da indústria compõem os objetos qualificadores dessa convenção. Sylvander et al. (2006) também encontraram esse tipo de coordenação nos seguintes casos dentro da pecuária de corte: Filière de Qualité Race Normande (France), Viande de nos Monts (Switzerland), Vittelone Bianco dell' Appennino Centrale (Italy).

A coordenação industrial

Neste tipo de coordenação, as atividades estão baseadas no respeito a determinados padrões pré-estabelecidos, em que a qualidade existe se as características dos produtos e serviços obedecerem a um conjunto de padrões e regras definidos. Em outras palavras, os agentes julgam a qualidade pelas normas técnicas definidas e implementadas. Aqui predomina a ordem da eficiência, que

é baseada em controles e certificações por entidades com aptidão reconhecida (Boltanski & Thevénot, 1991).

Nesse sentido, a rastreabilidade utilizada pela rede pode ser entendida como elemento qualificador da forma de coordenação industrial. A rastreabilidade da carne e seus derivados junto com a certificação do produto são as partes fundamentais de todo processo de produção e elaboração da carne da I.P. Pampa Gaúcho da Campanha Meridional. A rastreabilidade é obrigatória para todos os animais que farão parte da I.P. Pampa Gaúcho da Campanha Meridional e segue o número da rastreabilidade oficial, autorizado pelo Ministério da Agricultura do Brasil.

As características exigidas dos animais e do produto são outros importantes objetos qualificadores da IP. Para os animais darem origem à carne do pampa gaúcho da campanha meridional, são exigidas as seguintes características: idade dos animais, acabamento de gordura e conformação de carcaça. O abate dos animais deverá ser obrigatoriamente humanitário. A comprovação da idade do animal se dará pela rastreabilidade ou pelos dentes do animal. Nesta fase, será verificado o acabamento de gordura mínimo exigido e as conformações permitidas, assim como os pesos de carcaça permitidos para fazerem parte da IP.

A especificidade das transações produtor – indústria também possui características da coordenação industrial. A carne destinada ao consumo amparada pela Indicação de Procedência “Pampa Gaúcho da Campanha Meridional” procede de propriedades rurais inscritas nos registros correspondentes do Conselho Regulador e que cumprem as condições descritas de alimentação, sanidade animal e bem-estar animal. Os produtores inscritos na IG “Pampa Gaúcho da Campanha Meridional” deverão informar ao conselho regulador quais os animais de sua propriedade que farão parte do programa. Os frigoríficos que farão a industrialização da carne e seus derivados deverão ter Sistema de Inspeção Federal - SIF e reunir todas as condições higiênicas sanitárias exigidas pela legislação vigente. A certificação é feita por técnicos da APROPAMPA na chegada dos animais ao frigorífico.

A coordenação de mercado

A teoria das convenções sugere que o preço é a principal forma de gerenciamento 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, uma característica chamada coordenação de mercado (Boltanski & Thevénot, 1991).

As relações estabelecidas entre os agentes da rede caracterizam-se por relações de mercado, não havendo relações contratuais nem exclusividades nas transações.



Fonte: APROPAMPA, 2007.

Figura 3 - Logo do Programa.

Os produtores recebem o preço máximo pago pela indústria, onde o produtor recebe o preço top da tabela do frigorífico, que é hoje o preço de exportação. Cabe salientar que esta foi uma estratégia estabelecida entre as partes para incentivar a adesão de novos sócios via diferenciação de preço.

Numa transação onde o comprador conhece a qualidade daquilo que está comprando, como é o presente caso, as transações de mercado tornam-se uma forma de coordenação apropriada. Marescotti (2000) afirma que normalmente uma coordenação de mercado prevalece quando o comprador é local, regular e bem informado, em outras palavras, quando ele tem um ótimo conhecimento sobre o produto e as condições pela qual ele é produzido. As especificações impostas ao sistema de produção da IP Carne do Pampa Gaúcho proporcionam fácil obtenção de informação por parte da indústria, aliada às relações pessoais criadas pela repetição das transações ao longo do tempo. A relação indústria - varejo também é predominada por uma coordenação de mercado, onde não impera a incerteza sobre a qualidade, talvez devido ao fato da reputação construída entre os mesmos ao longo do tempo.

Considerações Finais

Cada forma de coordenação refere-se a diferentes princípios para determinar a natureza dos produtos (qualidade) que derivam das atitudes empreendedoras. A especificidade do produto deriva, então, da realização da variedade de formas de coordenação dos ativos estratégicos presentes no *Terroir*. Segundo Thevénot (2001), a pluralidade dos modos de coordenação comprova que os mecanismos eficientes de coordenação são compósitos e oferecem possibilidades de compromissos entre as diferentes ordens. Nesse sentido, torna-se visível a possibilidade de uma rede empreendedora possuir padrões de coordenação correspondentes a todos os formatos citados anteriormente, gerando com isso uma interligação entre os ativos estratégicos do *terroir*. Isso proporciona uma eficiência obtida através dessa complementaridade.

Conforme demonstrado no caso apresentado neste estudo, os agentes da Cadeia Produtiva da Carne Bovina do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional optaram por estabelecer ações empreendedoras, criando um conjunto de convenções de qualidade que diferenciaram o produto final no mercado de carne bovina. Assim, o compromisso das coordenações doméstico-industrial destaca-se por tratar de um produto de origem territorial que busca estabelecer uma relação geográfico-cultural com o

consumidor e que, ao mesmo tempo, possui um rígido protocolo produtivo a ser seguido.

Percebe o uso de uma combinação cívica – opinião, pois, ao mesmo tempo em que estabelece uma preocupação com a segurança e bem-estar do consumidor, por meio de um rígido controle nutricional dos animais, baseado em pasto natural (coordenação cívica), explora a força da marca da indústria, bem como vincula o processo de produção da IP Carne do Pampa Gaúcho somente às duas principais raças europeias (coordenação opinião).

Essa combinação possui forte interrelação com a coordenação doméstica – industrial, pois remete seus ativos estratégicos territoriais a um rígido controle dos processos produtivos, codificando os sistemas de produção e as características da carne, bem como os remete a uma conexão com a região de produção, criando uma relação de proximidade e confiança com o consumidor.

Existe, também, uma combinação de coordenação doméstica – mercado, pois as relações entre os agentes ocorrem via preço, mas dentro de um ambiente de confiança. Esse ambiente doméstico permite o pleno conhecimento das informações sobre a qualidade do boi e da carne que estão sendo negociados pelos agentes da APROPAMPA, aliados à reputação adquirida pelos mesmos, fruto da repetição de transações ao longo do tempo. No mercado final, o consumidor é estimulado a pagar um preço *plus* pela garantia de origem da carne, tendo em vista a crença na qualidade superior do produto da região e na reputação dos agentes envolvidos, bem como na tradição e na cultura da localidade. Como afirma Marescotti (2000), ao longo das relações estabelecidas entre os agentes da Rede, cria-se uma sustentação baseada na confiança e no conhecimento recíproco daquilo que está sendo negociado, não necessitando assim de elementos de suporte (mais ou menos institucionalizados). As transações ocorrem de forma coordenada pelo mercado.

Por fim, a análise do estudo permite inferir que a eficiência da ação empreendedora na Rede APROPAMPA se dá através do vínculo entre território e inovação, propiciado pelos processos de ação coletiva. As atividades desenvolvidas dentro do *terroir* podem ser caracterizadas 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, redefinição e renegociação. Uma rede empreendedora pode ser considerada mais ou menos

articulada dependendo de quais as convenções de qualidade – ou combinações de convenções – estão presentes ao longo do mesmo.

Referências

- ANUALPEC. Anuário da Pecuária Brasileira. São Paulo: Instituto FNP, 2010.
- AURIER, P.; FORT, F.; SIERIEX, L. [2005]. Exploring terroir products meanings for the consumer. *Anthropology of Food*, n. 4. Disponível em: <http://aof.revues.org/document187.html>. Acesso em: 13/3/2011.
- ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DA CARNE DO PAMPA GAÚCHO - APROPAMPA. [2007]. **Dados**. Disponível em: www.carnedopampagaucha.com.br. Acesso em: 15/3/2011.
- BARHAM, E. Translating terroir: the global challenge of French AOC labeling. *Journal of Rural Studies*, v.19, p.127-138, 2003.
- BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. **De la justification: les économies de la grandeur**. Paris: Gallimard, 1991. 215p.
- BLUME, R. **Explorando os Recursos Estratégicos do Terroir para a Viticultura Brasileira**. 2008. 360f. Tese (Doutorado em Agronegócio) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- CEGLIE, G.; DINI, M. **SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO**. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 1999. 234p.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 298p.
- FERNALD, L.W.; SOLOMON, G.T. Value profiles of male and female entrepreneurs. *International Journal of Small Business*, v.6, n.3, p.24-33, 1987.
- EYMARD-DUVERNAY, F. La negociacion de la qualité. In: NICOLAS, F. (Ed.) **Agro-alimentaire: une économie de la qualité**. Montevideo: Economica, 1989.
- FORSMAN, S.; PAANANEM, J. Local food systems: explorative findings finland. In: COLLOQUE SYAL “SYSTEMES AGROALIMENTAIRES LOCALISE”, 2002, Montpellier. *Anais...* Montpellier: [s.n], 2002.
- GILMORE, A.; CARSON, D. Entrepreneurial marketing by networking. *New England Journal of Entrepreneurships*, v.12, n.2, p.31-8, 1999.
- HITE, J.M. Patterns of multidimensionality among embedded network ties: a typology of relational embeddedness in emerging entrepreneurial firms. *Strategic Organization*, v.1, n.1, p.9-49, 2003.
- JOHANNISSON, B. Networking and entrepreneurial growth. In: SEXTON, D.; LANDSTRON, H. (Eds.) **Handbook of entrepreneurship**. London: Blackwell, 2000. p.368-386.
- JOHANNISSON, B. Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns. *Entrepreneurship and Regional Development*, v.10, n.4, p.297-312, 1998.
- HOBBS, J.E. Information asymmetry and the role of traceability systems. *Agribusiness*, v.20, n.4, p.397-415, 2004.
- 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**. Paris: INRA, 2000. p.103-122.
- MALAFIA, G.C.; BARCELLOS, J.O.J.; AGUIAR, L.K. et al. Building competitive advantages for the livestock farming of Rio Grande do Sul: the case of the indication of origin of the “Meat of the Gaucho Pampas”. In: WORLD FOOD & AGRIBUSINESS SYMPOSIUM, 17., 2007, Parma. *Anais...* Parma: IAMA, 2007. (CD-ROM).
- MALAFIA, G.C.; BLUME, R.; COSTENARO, A.M. et al. The resource based view and network theory to construction of the sustainable competitive advantage: the case of aproccima. In: INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE, 6., 2007, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto: PENSA/USP, 2007.1 CD-ROM.
- MARCHESNAY, M. [2002]. **Individual and collective entrepreneurship for SMEs: the case of “French Exception”**. Disponível em: http://www.igw.unisg.ch/rencontres/band2002/D_06_Marchesnay.pdf. Acesso em: 13/3/2011.
- PAASCHE, O.; LOVLIE, R.; DAHL, S. et al. Bacterial magnetite in lake sediments: late glacial to Holocene climate and sedimentary changes in northern Norway. *Earth Planetary Science Letters*, n.223, p.319-333, 2004.
- PODOLNY, J.; PAGE, K. Networks forms of organization. *Annual Reviews Sociological*, v.24, p.57-76, 1998.
- PONTE, S.; GIBBON, P. Quality standards, conventions and the governance of global value chains. *Economy and Society*, v.34, n.1, p.1-31, 2005.
- REMAUD, H.; FALQUE, A. La fabrication de produits de terroir: base d'un avantage concurrentiel soutenable des petites entreprises agroalimentaires? In: CONGRESS ON PROXIMITY “NEW GROWTH AND TERRITORIES”, 3., 2001, Paris. *Anais...* Paris: University of Paris South & Institut National de la Recherche, 2001. Disponível em: <http://www.jm.u-psud.fr/~adis/rubriques/p/prox/i8-1.pdf>. Acesso em: 13/3/2011.
- REQUIER-DESJARDIN, D. **Multifonctionnalité, territoire et secteur agro alimentaire: une approche par les “systèmes agroalimentaires localisés”**. France: Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, 1999. 232p.
- SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. *World Development*, v.27, n.9, p.1503-1514, 1999.
- SMITH, G.C.; TATUM, J.D.; BELK, K.E. et al. Traceability from a US perspective. *Meat Science*, v.71, p.174-193, 2005.
- SPRIGGS, J.; ISSAC, G. **Food safety and international competitiveness: the case of beef**. New York: CABI Publishing, 2001. 321p.
- SYLVANDER, B. Conventions de qualités, concurrence et coopération. Cas du “Label Rouge” dans la filière Volailles. In: ALLAIRE, G.; BOYER, E. (Eds.). **La grande transformation de l'agriculture: lectures conventionnalistes et régulationnistes**. Paris: Economica, 1995. p.73-96.
- SCHUMPETER, J.A. **Capitalism, socialism, and democracy**. 3.ed. New York: Harper & Row, 1950. 127p.
- **A teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1984. 183p.
- SYLVANDER, B.; BELLETTI, G.; MARESCOTTI, A. 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. Benvenuto, Italy, 2006. p.68-75. (EAAP Publication, 118).
- THÉVENOT, L. Organized complexity: conventions of coordination and the composition of economic arrangements. *European Journal of Social Theory*, v.4, n.4, p.405-425, 2001.
- TIMMONS, J.A. Characteristics and role demands of entrepreneurship. *American Journal of Small Business*, v.3, n.1, p.5.17, 1978.