

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Consórcios Agroexportadores
Estratégia para o desenvolvimento competitivo da
cadeia de produção de suínos no Rio Grande do Sul

Luís Humberto de Mello Villwock

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul como requisito parcial para obtenção
do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Jaime Evaldo Fensterseifer, Ph.D.

Porto Alegre

Dezembro de 2001

BANCA EXAMINADORA

Prof. Jaime Evaldo Fensterseifer Ph.D.

Presidente – UFRGS/EA

1. _____

Prof. Dr. Nelson Casarotto – UFSC/PGEP

2. _____

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo – UFRGS/EA

3. _____

Prof. Paulo Dabdab Waquil Ph.D.– UFRGS/FCE

DEDICATÓRIA

À minha esposa, Carla Adriana da Silva Villwock,
companheira e amiga de todas as horas, e ao mais precioso
e esperado fruto do nosso amor.

Aos meus pais, Prof. Dr. Jorge Alberto Villwock e Maricê
Miranda de Mello Villwock e à minha querida irmã, Maitê
de Mello Villwock, pelo exemplo, carinho, apoio e
conselhos de toda uma vida.

AGRADECIMENTOS

Ao professor-orientador, Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer, pelos ensinamentos, amizade e, sobretudo, pela paciência dedicada ao longo desta caminhada;

À Unijuí, na pessoa do Prof. Dr. Argemiro Luís Brum, por acreditar na proposta exposta durante o plano de estudo;

À Capes, pelo auxílio financeiro, indispensável na viabilização dos estudos;

À Ufrgs, e particularmente ao PPGA, na pessoa do Prof. Dr. João Luiz Beker, que além de amigo de longa data, revelou-se um grande mestre e na pessoa do secretário-acadêmico Sr. Luís Carlos Martins, pelo apoio e puxões de orelha necessários ao cumprimento das metas.

À Sra. Vanete Bom Ricacheski, pela indispensável revisão do texto, honrando-me com sua dedicação, desde os tempos da dissertação de mestrado.

À Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento do Rio Grande do Sul, na pessoa do Eng^o Agr^o Roberto Kiel, diretor do Departamento de Desenvolvimento de Sistemas Agroindustriais (DDSAG), e Diplomata Milton Rondó, pelo apoio constante e interesse na conclusão deste trabalho;

Ao Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), da Organização do Estados Americanos (OEA), na pessoa de seu executivo para a Região Sul do Brasil, Sr. Tomás Gonzales, pelo apoio e convite para o desenvolvimento deste projeto.

À Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais pelo apoio permanente de seus técnicos, na condução deste trabalho;

Ao Sindicato das Indústrias de Produtos Suínos do RS, na pessoa do Sr. Rogério Kerber, grande líder e diretor executivo da mais alta qualificação, que, apesar de suas diversas atribuições, esteve sempre disponível para tocar a diante o projeto;

À Associação de Criadores de Suínos do RS, na pessoa do Sr. Gilberto da Silva;

À Univates, na pessoa do Prof. Carlos Cyrne, pela acolhida e apoio, quando das entrevistas às indústrias do Vale do Taquari;

Às empresas e seus executivos que permitiram acessar suas informações internas, indispensáveis no levantamento do perfil exportador da indústria;

Às empresas que aceitaram o desafio de iniciar o processo de formação do consórcio de exportação;

Aos mestres do curso, em especial aos Profs. Drs. Antônio D. Padula, Eugenio A. Pedrozo, Norberto Hoppen e Luiz A Slongo, pelos seus ensinamentos e exemplos sempre enriquecedores;

À Prof. Dra. Susana Soares, pela amizade, orientação e apoio institucional à viagem feita a Europa, em 1999;

Ao Prof. Dr. René Mauget pela acolhida e grande amizade durante estadia em sua Universidade - ESSEC, Paris;

Ao Prof. Dr. Nelson Casarotto, pela amplitude e clareza das informações prestadas durante encontro na FIESC, em Florianópolis;

Ao Sr. Maurênio Storti, pelas valiosas informações e experiência, liberadas ao trabalho;

Aos companheiros, colegas da inesquecível turma dos gansos e, em especial, ao nosso grande líder e exemplo, Prof. Dr. Jorge Audy, por tornar mais suave a corrida de obstáculos que marcou nosso longo, e muitas vezes difícil, processo de aprendizagem durante o curso;

À colega de todos os momentos Eng^a Agr^a Gabriela Cardozo Ferreira, pelas trocas de informações e discussão dos temas estudados;

Aos demais amigos, colegas e parentes, pelo carinho, conselhos e conforto nas horas difíceis;

Aos Produtores Rurais do Rio Grande do Sul, pela sua dedicação, competência e coragem na condução da árdua tarefa que é produzir e exportar alimentos com qualidade e competitividade, em um país carente de justiça, profissionalismo e ética.

Finalmente, a todos os senhores e senhoras não nominados, mas que, de uma forma direta ou indireta, contribuíram para realização deste estudo, o meus mais sinceros agradecimentos.

MENSAGEM

“Cada vez que o cientista social retorna às fontes vivas de seu saber, àquilo que nele opera como meio de compreender as formações culturais mais afastadas de si, faz filosofia espontaneamente”

Lévi-Strauss, em sua “Aula Inaugural” (1975, 222)

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE TABELAS	x
LISTA DE ABREVIÇÕES	xi
LISTA DE SIGLAS	xii
RESUMO	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUÇÃO	1
1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS DO ESTUDO	9
1.1 OBJETIVOS.....	11
1.1.1 OBJETIVO GERAL	11
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
2 A CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE	17
2.1 A AFIRMAÇÃO DO PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA.....	18
2.2 O COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO E GAÚCHO NOS ANOS 90.....	29
2.3 O CONCEITO E A EVOLUÇÃO DOS AGRONEGÓCIOS.....	33
2.4 O COOPERATIVISMO AGRÍCOLA DIANTE DAS TRANSFORMAÇÕES DO AMBIENTE	39
3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A COMPETITIVIDADE AGROEXPORTADORA .	48
3.1 CAPACITAÇÃO E GESTÃO POR PROCESSOS.....	49
3.2 CERTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO - CONTROLE DE QUALIDADE	51
3.3 CUSTOS E ECONOMIA DE ESCALA	56
3.4 AGREGAÇÃO DE VALOR, POR INTERMÉDIO DA PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	58
3.5 ARMAZENAGEM, CONSERVAÇÃO E EMBALAGEM.....	59
3.6 INFRA-ESTRUTURA LOGÍSTICA	62
3.7 SISTEMA DE INFORMAÇÕES	64
3.8 RASTREABILIDADE DA PRODUÇÃO E O CONCEITO DE GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTO	66
3.9 ADEQUAÇÃO DOS PRODUTOS ÀS NECESSIDADES DO CONSUMIDOR E O CONCEITO DE <i>EFFICIENT CONSUMER RESPONSE</i>	72
3.10 ORIENTAÇÃO DA CADEIA PARA O MERCADO	73
3.11 DEFINIÇÃO DE UMA MARCA	76
3.12 BARREIRAS COMERCIAIS	78
3.13 CONTROLE E CONSERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE	87
3.14 PROCESSO BUROCRÁTICO BRASILEIRO EM OPERAÇÕES INTERNACIONAIS	88

3.15 INCENTIVOS FISCAIS E CREDITÍCIOS	91
3.16 FINANCIAMENTO À EXPORTAÇÃO NO BRASIL	93
3.17 LEVANTAMENTO DE GARANTIAS.....	95
3.18 SEGURO DE CRÉDITO À EXPORTAÇÃO.....	96
3.19 DESAFIOS PARA A INSERÇÃO COMPETITIVA DOS AGRONEGÓCIOS NO MERCADO INTERNACIONAL	97
4 O SISTEMA AGROINDUSTRIAL DOS SUÍNOS E SUA INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL.....	100
4.1 A PRODUÇÃO NO MUNDO, COM ÊNFASE NO MERCOSUL.....	100
4.2 A PRODUÇÃO NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL.....	105
4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR PRIMÁRIO.....	111
4.2.2 ESTRUTURA DE MERCADO.....	114
4.2.3 TENDÊNCIAS FUTURAS PARA A CADEIA DE PRODUÇÃO DE SUÍNOS NO BRASIL	117
5 A CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONALISTA	127
5.1 CONCEITO.....	128
5.2 PRINCÍPIOS.....	130
5.3 DIMENSÕES.....	131
5.4 TIPOLOGIA DOS CONTRATOS.....	132
5.5 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO.....	133
5.6 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA.....	134
5.7 A PROCURA DE UM MODELO CONCEITUAL E ANALÍTICO.....	135
6 O DESENVOLVIMENTO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	139
6.1 ESTRATÉGICA EMPRESARIAL CONTEMPORÂNEA.....	139
6.2 A TEORIA DOS JOGOS EXPLICANDO O ATO DE COOPERAR	143
6.3 UMA FORMA HÍBRIDA DE GOVERNANÇA	146
6.4 O CONCEITO DE REDES	156
7 A FORMAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO	159
7.1 O CONCEITO	159
7.2 AS VANTAGENS E OS ENTRAVES	161
7.3 A CLASSIFICAÇÃO	162
7.4 A EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL	163
7.5 A EXPERIÊNCIA DO BRASIL E DO RIO GRANDE DO SUL	166
8 METODOLOGIA DE PESQUISA E ESTRUTURA DO TRABALHO	173
8.1 TIPO DE PESQUISA.....	173
8.2 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO E AMOSTRA.....	186
8.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS.....	188
8.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	189
8.5 ANÁLISE DE DADOS.....	199

9 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ETAPAS I E II	201
9.1 ETAPA I - INVESTIGAÇÃO SOBRE PERFIL DAS EXPORTAÇÕES DE CARNE SUÍNA E DERIVADOS DO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL.....	201
9.2 ETAPA II - PERFIL DE EXPORTAÇÃO DAS INDÚSTRIAS FRIGORÍFICAS DE SUÍNOS DO RIO GRANDE DO SUL.....	212
9.2.1 O CASO DAS EMPRESAS COOPERATIVAS	213
9.2.2 O CASO DAS EMPRESAS S.A.	223
10 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ETAPA III - AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO DE SUÍNOS	229
10.1 A PREPARAÇÃO DO PROJETO	229
10.2 A VOLTA DA FEBRE AFTOSA NO RS	237
10.3 A RETOMADA DO PROJETO	239
10.4 A DEFINIÇÃO DO GRUPO FOCAL	241
10.5 REUNIÕES DE FORMAÇÃO E MOTIVAÇÃO DO GRUPO FOCAL	244
10.6 A PRESENÇA DE UM AGENTE EXTERNO	256
10.7 A BUSCA DO APOIO GOVERNAMENTAL E DAS ENTIDADES FINANCEIRAS	263
10.8 O REAPARECIMENTO DOS FOCOS DE FEBRE AFTOSA NO ESTADO	265
10.9 EFEITO MULTIPLICADOR DO CONSÓRCIO AGRO-EXPORTADOR	273
11 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	275
11.1 DIAGNÓSTICO DA CADEIA DE PRODUÇÃO DE SUÍNOS NO RIO GRANDE DO SUL	276
11.2 PERFIL DE EXPORTAÇÃO DAS INDÚSTRIAS FRIGORÍFICAS GAÚCHAS	280
11.3 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO DE SUÍNOS	292
11.3.1 FASE DE PREPARAÇÃO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO	294
11.3.2 CONTITUIÇÃO DO GRUPO FOCAL	298
11.3.3 INFLUÊNCIA DO AGENTES EXTERNOS	304
11.3.4 PROPOSTA DE UM <i>FRAMEWORK</i> ANALÍTICO	311
12 COMENTÁRIOS CONCLUSIVOS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	323
12.1 COMENTÁRIOS CONCLUSIVOS	323
12.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	330
12.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	333
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	334
SITES CONSULTADOS	344
ANEXO I - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	345
ANEXO II - LISTA DE INSTITUIÇÕES E PESSOAS COLABORADORAS DO PROCESSO DE PESQUISA	350
ANEXO III – INFORMAÇÕES SOBRE O AUTOR	352

LISTA DE FIGURAS

1- CADEIA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL	36
2- GESTÃO POR PROCESSOS	51
3- TRANSFORMAÇÃO DOS NEGÓCIOS, ATRAVÉS DA NOVA MÍDIA	66
4- EVOLUÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	71
5- MODELO ANALÍTICO CONCEITUAL DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA	136
6- MIX ESTRATÉGICO	140
7- ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	141
8- MOTIVOS GENÉRICOS PARA ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	147
9- OPÇÕES DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS EM TERMOS DO GRAU DE INTEGRAÇÃO VERTICAL	149
10- MODELOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	151
11- AMPLITUDE DE ASSOCIAÇÕES ENTRE EMPRESAS	153
12- FLUXO OPERACIONAL DA FORMAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO SEDAI/RS .	172
13- DESENHO DE PESQUISA – PRIMEIRA ETAPA	190
14- DESENHO DE PESQUISA – SEGUNDA ETAPA	193
15- DESENHO DE PESQUISA – TERCEIRA ETAPA	198
16- REUNIÃO DO GRUPO PARTICIPANTE DA FORMAÇÃO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO DE SUÍNOS	253
17- MODELO ESQUEMÁTICO DE FORMAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO	312

LISTA DE GRÁFICOS

1- PRODUÇÃO E EFETIVOS, SEGUNDO ESTRATIFICAÇÃO FUNDIÁRIA DO RS	113
--	-----

LISTA DE QUADROS

1- MATRIZ DE PAGAMENTOS DO DILEMA DO PRISIONEIRO	145
2- DIFERENÇAS EXISTENTES ENTRE EMPRESAS COOPERATIVAS E EMPRESAS S.A. NA PRODUÇÃO DE CARNE DE SUÍNOS	227
3- REPERCUSSÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EXÓGENOS DA CADEIA DE SUÍNOS	278
4- FATORES CRÍTICOS ENDOGENOS DA CADEIA DE PRODUÇÃO DE SUÍNOS NO RS.....	281

LISTA DE TABELAS

1- EVOLUÇÃO DA BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA	23
2- ÍNDICE GERAL DE PREÇOS E ÍNDICE DE PREÇOS POR ATACADO DA INDÚSTRIA.....	25
3- INVESTIMENTOS ESTRANGEIROS DIRETOS	27
4- COMÉRCIO EXTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL	30
5- PAUTA DAS EXPORTAÇÕES DO RIO GRANDE DO SUL	31
6- PRINCIPAIS PAÍSES DE DESTINO DAS EXPORTAÇÕES DO RIO GRANDE DO SUL	32
7- BRASIL: CAPACIDADE ESTÁTICA DE ARMAZENAGEM - 1995 (MIL T.)	60
8- PRODUTOS AUTORIZADOS PARA EXPORTAÇÃO	86
9- PRODUÇÃO E PLANTEL MUNDIAL DE SUÍNOS, POR CONTINENTE	101
10- PRINCIPAIS PRODUTORES MUNDIAIS DE CARNE SUÍNA	101
11- PRODUÇÃO E CONSUMO MUNDIAL DE CARNES	102
12- SUÍNOS NA AMÉRICA DO SUL: PLANTÉIS E PRODUÇÃO	102
13- PARTICIPAÇÃO DO MERCOSUL NA PRODUÇÃO MUNDIAL DE MILHO, SOJA E SUÍNOS ...	103
14- CUSTOS DE PRODUÇÃO DE CARNE SUÍNA, POR PAÍS.....	103
15- CUSTO DE PRODUÇÃO DE CARNE SUÍNA NA AMÉRICA DO SUL.	103
16- COMPARATIVO DO CONSUMO MUNDIAL DE CARNES.	104
17- CONSUMO DE CARNE SUÍNA NO CONTINENTE SUL-AMERICANO.	105
18- SUINOCULTURA BRASILEIRA 1994 A 2000.	106
19- BALANÇO DO MERCADO GAÚCHO DE CARNE SUÍNA INSPECIONADA.....	107
20- DESEMPENHO DA SUINOCULTURA BRASILEIRA EM ALGUNS ESTADOS.	108
21- FRIGORÍFICOS ABATEDOUROS DE SUÍNOS – CAPACIDADE INSTALADA E LOCALIZAÇÃO.	115
22- CONSUMO DE CARNE SUÍNA NO BRASIL.	116
23- CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO EM FORMAÇÃO NO BRASIL.....	170
24- EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE SUÍNOS	202
25- AS EXPORTAÇÕES DE CARNE SUÍNA PELO CONTINENTE SUL-AMERICANO.	203
26- EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE SUÍNOS POR DESTINOS.....	204
27- EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE SUÍNOS JAN/DEZ 2000 X JAN/DEZ 1999.	205
28- EXPORTAÇÕES TOTAIS DE CARNE SUÍNA E SEUS DERIVADOS DO BRASIL.	205
28.1- NCM INICIAL 0203.11.00 - carcaça e meia-carcaça de suíno fresca	206
28.2- NCM INICIAL 0203.12.00 - pernas, patas e pedaços de suínos, não-desossados frescos.....	206
28.3- NCM INICIAL 0203.19.00 - outras carnes de suínos, frescas ou refrigeradas.....	206
28.4- NCM INICIAL 0203.21.00 - carcaças e meias-carcaças de suíno - congeladas.....	207
28.5- NCM INICIAL 0203.22.00 - pernas, patas e pedaços de suínos, não-desossados, congelados.....	208
28.6- NCM INICIAL 0203.29.00 - outras carnes de suíno – congeladas.....	208
29- EXPORTAÇÕES DE CARNE SUÍNA E SEUS DERIVADOS DO RS.....	209
29.1- NCM INICIAL 0203.22.00 - pernas, patas e pedaços de suínos, não-desossados, congeladas	211
29.2- NCM INICIAL 0203.29.00 - outras carnes de suíno - congeladas.....	212
30- PRODUÇÃO DA EMPRESA “A”.. ..	216
31- PRODUÇÃO DA EMPRESA “B”.	221
32- PRODUÇÃO DA EMPRESA “C”.	224
33- PRODUÇÃO DA EMPRESA “D”.	226

LISTA DE ABREVIACOES

- ABC** – *Activity-based costing*
- APPCC** - Sistema de Anlise de Perigos e Pontos Crticos
- CAI** - Complexo Agroindustrial
- CD** – Centro de Distribuio
- C&F** – *Cost and Freight* (Custo e Frete)
- CIF** – *Cost Insurance and Freight* (Custo, Seguro e Frete)
- CPA** - Cadeia de Produo Agroindustrial
- ECR** – *Effective Consumer Response* (Resposta Efetiva ao Consumidor)
- ECT** – Economia dos Custos de Transao
- EIS** – Executive Information System
- FOB** – *Free on Board* (Livre a Bordo)
- GZ** – Gazeta Mercantil – jornal de negócios
- HACCP** - *Hazard Analysis and Critical Control Point*
- ICMS** – Imposto sobre Circulao de Mercadorias e Servios
- MIS** - Management Information System
- MPEs** – Micro, pequena empresas
- NCM / SH** – Nomenclatura Comum do Mercosul – Sistema Harmonizado
- NEI** – Nova Economia Institucional
- PA** – Pesquisa-ao
- PIB** – Produto Interno Bruto
- PP** – Pesquisa Participante
- QFD** - Desdobramento da funo qualidade
- SAI** - Sistema Agroindustrial
- SAG** – Sistema Agroindustrial
- SCE** - Seguro de Crdito  Exportao
- SCM** – *Supply Chain Management* (Gerenciamento da Cadeia de Suprimento)
- SLPs** – Sistemas Locais de Produo
- TEC** – Tarifa Externa Comum
- UENs** – Unidades Estratgicas de Negócios
- UPLs** – Unidade Produtora de Leitões

LISTA DE SIGLAS

- ABAG** – Associação Brasileira de *Agribusiness*
- ABCS** – Associação Brasileira de Criadores de Suínos
- ABIPECS** – Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína
- ACSURS** - Associação dos Criadores de Suínos do Rio Grande do Sul
- ALICE** – Sistema de Análise de Informações de Comércio Exterior
- APEX** – Agência de Promoção de Exportações
- ASGAV** – Associação Gaúcha de Avicultura
- BANRISUL** – Banco do Estado do Rio Grande do Sul
- BIRD** – (Banco Mundial)
- BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- BRDE** – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
- CADE** - Conselho Administrativo de Defesa Econômica
- CAMEX** – Câmara de Comércio Exterior
- CAPES** – Aperfeiçoamento do Ensino Superior
- CCGL** – Cooperativa Central Gaúcha de Leite
- CENTRALSUL** - Central de Cooperativas de Produtores Rurais do Rio Grande do Sul
- CEPAL** – Comissão Econômica para a América Latina e Caribe
- CESA** – Companhia Estadual de Silos e Armazéns
- CNI** – Confederação Nacional da Indústria
- CNPSA** – Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves
- CODESP** - Companhia Docas do Estado de São Paulo
- CONAB** – Companhia Nacional de Abastecimento
- COOPERJACUÍ** - Central Agro-industrial Coop. Alto Jacuí Ltda.
- COREDE** – Conselho Regional de Desenvolvimento
- COSUEL** - Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda.
- COTREL** - Cooperativa Triticola Erechim Ltda.
- COTRIGO** - Cooperativa Triticola Getúlio Vargas Ltda.
- COTRIJUI** - Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda.
- DECEX** – Departamento de Operações de Comércio Exterior
- EMATER/RS** – Empresa de Assistência e Extensão Rural do Rio Grande do Sul
- EMBRAPA** - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
- EXPOINTER** - Parque de Exposições Internacionais de Esteio
- FAO** – (Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura da ONU)
- FEE/RS** – Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul
- FIERGS** – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul

FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
FMI – Fundo Monetário Internacional
FUNDOPEM – Fundo de Operação da Empresa
FUNCEX – Fundação de Comércio Exterior
GATT – (Acordo Geral de Comércio e Tarifas)
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IICA – Instituto Interamericano de Cooperação Agrícola
IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
MA – Ministério da Agricultura
MCT – Ministério de Ciência e Tecnologia
MDIC – Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio
MERCOSUL – Mercado Comum do Sul
OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
OEA – Organização dos Estados Americanos
OIE - Organização Internacional de Epizootias
OMC – Organização Mundial do Comércio
ONU – Organização das Nações Unidas
PADCT – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico
PCE - Programa Consórcio de Exportação
PEE - Programa Especial de Exportações
PENSA - Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial
RFFSA – Rede Ferroviária Federal Sociedade Anônima
SAA/RS – Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento do Rio Grande do Sul
SEADAP - Sistema Estadual para Atração e Desenvolvimento de Atividades Produtivas
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX – Secretaria de Comércio Exterior
SEDAI/RS – Secretaria de Estado do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul
SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados
SIF - Serviço de Inspeção Federal
SIMPI - Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo
SRF - Secretaria da Receita Federal
UE – União Européia
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development
UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
UNIVATES - Centro Universitário do Vale do Taquari
USDA – United States Department of Agriculture (Departamento de Agricultura dos Estados Unidos)
USTR – United States Trade Representative

RESUMO

Em um ambiente extremamente competitivo, baseado na globalização dos mercados, o Brasil reforça sua vocação no desenvolvimento dos agronegócios, como meio de melhor se inserir na economia mundial. Como as empresas brasileiras, ligadas a este setor, poderão continuar competindo, diante da atração de capitais e empresas internacionais em seus mercados tradicionais ? Parte-se da premissa que uma das possibilidades refere-se à formação de alianças estratégicas, do tipo consórcios de exportação, garantindo maiores oportunidades de sobrevivência, diante deste cenário.

O estudo identifica quais os fatores estão presentes na formação destas alianças, a partir do acompanhamento da constituição de consórcios de exportação na cadeia de produção de suínos no Estado do Rio Grande do Sul.

Definido como um estudo exploratório descritivo combinado, baseado em estudo de caso, o trabalho consistiu na revisão bibliográfica, pesquisa documental a fontes primárias, entrevistas de campo e pesquisa-ação.

Analisando os resultados obtidos pela cadeia de produção de suínos, nos últimos anos, percebe-se que o desempenho do setor é bastante satisfatório no RS, principalmente com o aporte de investimentos internacionais recentes, utilizados na aquisição de empresas locais, tradicionalmente produtoras no Estado. Sendo assim, a pressão competitiva vem aumentando paulatinamente sobre as empresas nacionais remanescentes, sobretudo para as cooperativas de produção que, pouco a pouco, vêm perdendo posições nos mercados.

A grande limitação do estudo foi não poder acompanhar a constituição formal do consórcio agroexportador, em função do ressurgimento da Febre Aftosa que impediu o fluxo internacional de carne suína e bovina procedente do Estado.

Enfim, apesar dos entraves encontrados, verifica-se que a promoção dos consórcios poderá elevar a competitividade e a autonomia dos agronegócios do Brasil e do Rio Grande do Sul, principalmente naquelas cadeias de produção, cujos fatores críticos de sucesso são mais favoráveis.

Palavras-Chave: Alianças Estratégicas, Agronegócios, Consórcios, Exportação, Nova Economia Institucional, Ambiente, Cadeia de Produção de Suínos, Rio Grande do Sul

ABSTRACT

Inside the competitive environment based on the market globalization, Brazil reinforces its capacity to develop agribusiness, as a better way to get in the world economy. But, how the Brazilian's Agrifirms will be competitive in the future, when the international assets are arriving in its territory, nowadays? Its necessary to make good strategic alliances, like exportation's consortia to guarantee better opportunities of business.

This research reveals which factors are present in these alliances formations, studying the behavior of the pork's chain in Rio Grande do Sul.

This research is classified as an exploratory – descriptive combined study, based in a case methodology, distinguished in four sections: literature review; documental research; firm's interview and action-research.

The results showed that the pork chain in Rio Grande do Sul (South of Brazil) is globally competitive, mainly because of the improve of international assets, that are buying many local enterprises. However, for the traditional firm, including rural cooperatives, only through the strategic alliances constitution, keeping independent partners, it will be possible for the Brazilian's firms to survive. The use of the international market, by these companies, reduce the transactional costs along this process.

Because the return of foot and mouth disease fever contamination, in some regions in the south State, all meat exports were interrupted by the international markets. In spite of this situation, that caused a great damage to maintain the international flow of pork meat proceeded from Rio Grande do Sul, it was possible to observe that the consortia promotion can improve the competitiveness, and autonomy, between the partners, specially for the Brazilian's and south Brazilian's Agribusiness.

Key Words: *Strategic Alliances, Agribusiness, Consortium, Exportation, New Economy Institutional, Environment, Pork Supply Chain, Rio Grande do Sul*

INTRODUÇÃO

De acordo com Ianni (1996), a análise da sociedade global deve ser considerada como uma totalidade complexa e problemática, articulada e fragmentada, integrada e contraditória. Simultaneamente às forças que operam no sentido da articulação e até mesmo da homogeneização, operam forças que afirmam e desenvolvem não só as diversidades, singularidades ou identidades, mas também hierarquias, desigualdades, tensões e antagonismos. De fato, a sociedade global é o cenário mais amplo do desenvolvimento desigual, combinado e contraditório, em que a dinâmica do todo não se distribui similarmente entre as partes.

Paradoxalmente, o mundo, que até há pouco clamava a favor das regras e dos benefícios originados por práticas liberalizantes de comércio, está se fragmentando em blocos geoeconômicos e, portanto, com alto grau de protecionismo e de acirradas disputas em nível da Organização Mundial do Comércio (OMC). Deste debate emana o conflito permanente entre liberalismo e protecionismo.

Como idéia básica, o liberalismo prega as vantagens da divisão internacional da produção, através da especialização do trabalho, aproveitando-se das economias de escala e escopo para buscar as vantagens competitivas apregoadas por Porter (1993). A favor desta corrente de pensamento, destacam-se como seus precursores: Adam Smith (1723-1790), com sua celebre teoria do princípio das vantagens absolutas; David Ricardo (1772-1823), através da teoria das vantagens comparativas; John Stuart Mill (1806-1873), através de sua teoria sobre demanda recíproca, entre outros autores.

Entretanto, alguns pensadores argumentam que a liberdade, sem controle do Estado, na verdade escraviza, permitindo a formação de *trustes*, cartéis, oligopólios e *dumpings*. Ou seja, a presença de um Estado forte e bastante intervencionista na economia seria necessário, uma vez que as forças de mercado não seriam suficientes para regular oferta e demanda da sociedade. John M. Keynes (1883-1946) aparece como um dos pensadores mais destacados desta corrente. Logo, caberia ao Governo ditar a política comercial, externa e interna, controlando os fluxos de recursos entre os países. Desta maneira, o Governo criaria barreiras alfandegárias e não-alfandegárias, no intuito de proteger os setores econômicos internos que, se fossem expostos à livre concorrência, estariam seriamente prejudicados.

Desde a época do mercantilismo, o protecionismo mantém-se presente no mercado internacional, baseado no pressuposto de que é preferível aos consumidores adquirir produtos a preços mais elevados, garantindo emprego e salário para a população, do que adquirir bens sem salário e diminuição de postos de trabalho. O grande senão resulta na propensão da indústria local, através da reserva de mercado, tornar-se acomodada, produzindo bens com pouca inovação tecnológica, altos preços e baixa qualidade. Para combater este fenômeno e tentando acompanhar o ritmo de globalização da economia internacional, durante o Governo Collor (1990-1993), promoveu-se um conjunto de políticas de abertura comercial no País, através da redução das tarifas alfandegárias e diminuição do processo burocrático das importações. À medida que este novo modelo econômico foi sendo imposto à sociedade brasileira, houve uma corrida dos empresários nacionais, no sentido de aumentar seu padrão de competitividade, pressionados pela concorrência de produtos internacionais junto ao mercado doméstico que outrora dominavam. Desta forma, não bastava lutar para garantir sua participação no mercado interno; para continuarem crescendo, estes agentes tiveram que adaptar seus processos produtivos a padrões de qualidade e economias de escala condizentes com as exigências impostas pelo mercado internacional, garantindo não só a sobrevivência de seus negócios, mas, sobretudo, o superávit comercial necessário para honrar os compromissos financeiros do País e o conseqüente crescimento sustentável de sua economia.

Esta mudança de orientação político-econômica permitiu que, diferentemente dos resultados médios alcançados na décadas de 80 e meados da década de 90, o Brasil e, mais especificamente, o Rio Grande do Sul (RS) vêm apresentando indicadores de progresso no desempenho de sua economia, até mesmo em relação a sua inserção no mercado internacional, conforme será melhor detalhado Capítulo 2.

Segundo estimativas de Maia Neto et al. (2001), através do levantamento feito pela Fundação de Economia e Estatística do Estado (FEE), a economia do Rio Grande do Sul, pelo segundo ano consecutivo, mostra um resultado positivo, com um PIB crescendo 4,6% em relação ao ano anterior (1999), atingindo um valor estimado de R\$ 86,2 bilhões, enquanto o PIB *per capita* se expandiu 3,5%, alcançando um valor de R\$ 8.614,00. Baseado no comportamento da economia brasileira, o RS mantém um patamar de participação de 8,0%. Para o ano de 2001, as projeções da FEE indicam um crescimento aproximado de 3%, enquanto que o País deverá crescer entre 1,5% e 2%, ou seja, novamente superando o crescimento econômico nacional.

Examinando-se o desempenho setorial em 2000, mesmo crescendo menos que o período anterior, a taxa de crescimento da agropecuária gaúcha atingiu 2,7%, quando em 1999 este índice chegou a 13,1%, em contraponto à nacional, que cresceu 6,1% (1999) e 3,9% (2000), respectivamente. Entretanto, vale lembrar que, para o ano de 2001, este quadro retoma um grande crescimento, estimado pela FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul) ao redor de 9%. Por sua vez, o setor de serviços apresentou um crescimento de 3,0%, contra os 3,5% em nível nacional, e a indústria expandiu-se 7,5%, enquanto que a nacional cresceu apenas 4% (Maia Neto et al., 2001). Como importante força propulsora deste crescimento, segundo levantamento de Garcia (2001), as exportações apresentaram um aumento de 17,5% em valor (dados até novembro de 2000), estimando-se o fechamento do ano em torno de US\$ 6 bilhões (11% das exportações brasileiras), o que firma o Rio Grande do Sul como o terceiro exportador do País, inferior apenas a São Paulo e Minas Gerais. Desta pauta, quase 35% é composta por produtos e subprodutos derivados dos agronegócios, destacando-se fumo, soja (grão, farelo e óleo), carnes e miudezas, peles e couros, madeira e celulose.

Para 2001, as projeções da FIERGS apontam uma exportação em torno de US\$ 6,5 bilhões, em função de um câmbio favorável, presente desde a desvalorização de 1999; retração do consumo doméstico, face ao aumento da taxa de juros e estagnação dos salários; e aumento da safra agrícola, que neste último ano chegou a quase 100 milhões de toneladas de grãos em todo o País. Em relação a este último fator, reforça-se a importância dos agronegócios para a economia do Estado, em que em termos estruturais se percebe que a agropecuária vem mantendo estável sua participação no PIB, tendo alcançado 14,2% em 2000, contra 13,5%, em 1998. A indústria, por sua vez, reduziu aproximadamente 1%, passando de 37,8% (1998) para 36,8% no período. Vale observar que, deste montante, quase a metade (15%) é representada pelas agroindústrias, destacando-se produtos alimentares, bebidas, fumo, madeira, celulose, couros e peles.

Os serviços, por sua vez, vêm aumentando sua participação em ritmo menor, alcançando 49% do PIB, quando em 1998 representavam 48,63%. Novamente, destaca-se que, desta parcela, boa parte também está atrelada aos agronegócios existentes no Estado, tais como: armazenagem, transporte, comércio de insumos e produtos “*in natura*” e “processados”. Diante destes dados, pode-se inferir que mais de 40% do PIB gaúcho apresenta forte vínculo com os agronegócios, tanto por suas atividades fim, como pelas atividades meio. A FIERGS ainda é mais incisiva neste cálculo, segundo sua assessoria econômica, cerca de 50% do PIB gaúcho está ligado, direta ou indiretamente, ao agronegócio.

Apesar deste quadro, muito ainda poderá ser feito para que o Estado conquiste uma posição mais marcante na economia internacional, sobretudo agregando maior valor à pauta de suas exportações, uma vez que, apesar da forte participação na economia, os agronegócios do RS são bastante pulverizados e dispersos geograficamente, sendo compostos por centenas de empresas pouco conexas entre si, em que se destacam os produtores rurais. Logo, a reduzida economia de escala e escopo; as deficiências de infraestrutura logística em algumas unidades de produção; o sucateamento e ociosidade de estruturas agroindustriais; assim como a falta de uma coordenação mais efetiva dos diversos atores são questões que colocam em teste a competitividade da economia gaúcha, em um contexto de maior abertura comercial, principalmente diante da oferta de alimentos

provenientes dos países da Bacia do Prata, sócios do Mercosul (ver ABAG-RS, 1995 e Villwock, 1993).

Mesmo com estes desafios, pensar em retroceder no tempo, voltando a proteger a economia local, pouco encontraria respaldo junto à maioria da população consumidora de bens e serviços do País, uma vez que, através do livre acesso às informações, não se admite o retorno de certos privilégios a determinados segmentos produtivos, em função das experiências vividas no passado recente.

Diante de tudo isto, avaliar de que forma os agronegócios gaúchos poderão aumentar seu nível de competitividade, perante as transformações que o ambiente lhes impõe, parece ser uma tarefa de suma importância, tendo em vista sua repercussão sobre grande parte da sociedade, tanto para aqueles que, por meio deste segmento, retiram seu sustento, quanto para aqueles que necessitam de seus produtos e serviços. Entretanto, como este segmento econômico e social é bastante complexo e dinâmico, torna-se muito difícil avaliar o comportamento e o padrão de competitividade de todas as principais cadeias de produção agroindustriais praticadas no RS em um trabalho individual.

Desta forma, esta pesquisa parte da análise de desempenho de um destes segmentos, mediante o exame do nível de competitividade da cadeia de produção de suínos no Rio Grande do Sul, com vista a sua maior inserção no mercado internacional. Para tanto, parte-se do pressuposto de que uma das formas de alcançar este objetivo seria por meio da formação de alianças estratégicas do tipo “consórcio de exportação”, modelo organizacional que já vem sendo implantado com relativo sucesso em diversos países da Europa, mas que só recentemente vem sendo testado no País, destacando-se os setores: têxtil, calçadista, moveleiro, de jóias e até aeronáutico.

Para tanto esta tese está distribuída em 12 capítulos, em que o primeiro procura especificar o problema de pesquisa abordado, assim como os objetivos propostos, incluindo a justificativa de sua relevância e os desdobramentos.

O capítulo 2 procura situar o objeto de análise em um contexto bastante complexo onde as organizações nacionais estão inseridas. Dividido em quatro seções, a primeira discute como se dá o processo de globalização na economia mundial e quais as suas repercussões sobre os países, as organizações produtivas e os indivíduos. Reflexo deste

ambiente, torna-se interessante descrever o comportamento da economia brasileira, e, sobretudo, da economia gaúcha, em termos de suas relações de troca como o mercado internacionalizado, realizado na última década. Logo após, discute-se como estão ocorrendo as transformações no âmbito dos agronegócios, a começar pela aplicação do conceito de *agribusiness*, incluindo uma breve descrição dos novos padrões de consumo exigidos pela sociedade moderna. Finalmente, descreve-se o fenômeno do cooperativismo agrícola, sua origem, princípios e, sobretudo, os desafios para continuar competindo em um ambiente de extrema competitividade. Esta última seção foi incluída neste capítulo, em função das características das empresas selecionadas para compor o consórcio de exportação – objeto de análise deste trabalho.

O Capítulo 3 retrata os principais fatores críticos de sucesso para desenvolver uma estratégia eficiente de exportação dos agronegócios no Brasil, descrevendo brevemente cada fator, seus principais conceitos e implicações, sendo boa parte deste conteúdo retomado, quando da análise dos resultados de campo da pesquisa.

O Capítulo 4 refere-se à estrutura da cadeia de produção de suínos (foco de análise), a começar pela apresentação de uma série de estatísticas internacionais, em termos de oferta e demanda dos produtos derivados desta cadeia. Logo a seguir, caracteriza-se sua produção, industrialização, comercialização e consumo no Brasil e, particularmente, no Rio Grande do Sul. O capítulo termina com uma análise discriminada do perfil exportador nacional e gaúcho, destacando-se qual a quantidade, quando, de que forma e para quem são enviados os produtos derivados da carne suína. Esta última parte assume especial importância, uma vez que se pretendia respaldar a elaboração de uma política de crescimento das exportações da cadeia, baseada no desenvolvimento de uma aliança estratégica entre as empresas situadas no RS, do tipo consórcio, visando a um melhor posicionamento da oferta gaúcha direcionada ao mercado internacional.

Os Capítulos 5, 6 e 7 reúnem o referencial teórico utilizado para caracterizar e avaliar a formação do consórcio de exportação, desde sua fase de preparação, até a sua operacionalização inicial. Para tanto, a contribuição da teoria da Nova Economia Institucionalista (NEI), abordada no Capítulo 5, torna-se essencial na compreensão dos fenômenos que estarão sendo avaliados neste estudo.

Com relação às diversas experiências de alianças estratégicas que estão sendo realizadas no mundo globalizado, o Capítulo 6 procura descrever os principais motivos para tal, assim como as estratégias tomadas pelos agentes e os tipos de alianças constituídos, levando em consideração as especificidades dos ativos envolvidos; as características e habilidades de cada um; o grau de influência do ambiente externo; e, sobretudo, o nível de confiabilidade e comprometimento de cada pretenso parceiro. O Capítulo 7, por sua vez, aborda especificamente a formação dos consórcios de exportação, incluindo definições, tipologia e experiências internacionais e nacionais existentes.

O Capítulo 8 apresenta as opções metodológicas definidas para o cumprimento dos objetivos deste trabalho, e que, segundo suas características, constitui-se de um estudo exploratório-descritivo combinado.

Os Capítulos 9 e 10 apresentam os resultados obtidos a partir do trabalho de campo, que por sua vez, foram divididos em três etapas (momentos) distintos e complementares. Especificamente, o Capítulo 9 descreve os resultados obtidos nas etapas I e II do trabalho, que consistiram, respectivamente, na investigação do perfil das exportações de carne suína e derivados do Brasil e do Rio Grande do Sul, de um modo agregado e, posteriormente, no perfil das indústrias frigoríficas exportadoras do Vale do Taquari, grande produtora de suínos no RS.

Com relação ao Capítulo 10, os resultados descritos referem-se ao relato da experiência de acompanhamento da formação do consórcio de exportação em si, onde o pesquisador, além de assumir seu papel de observador, à luz da teoria utilizada no estudo, também foi participante do processo, coordenando parte dos trabalhos de organização do grupo predisposto a participar da experiência. Este duplo papel está baseado nas recomendações metodológicas previstas em estudos do tipo pesquisa-ação, comentado ao longo do Capítulo 8. Após esta apresentação, a análise dos resultados estão contidas no Capítulo 11, onde procurou-se estabelecer as relações entre a teoria e o acompanhamento do estudo de caso em questão, no intuito de responder aos objetivos propostos, principalmente em relação ao comportamento da aliança estratégica do tipo consórcio de exportação, aplicada à cadeia de produção de suínos no Estado do Rio Grande do Sul

Por fim, o Capítulo 12 se refere às considerações finais, apontando uma série de condicionantes que poderão, ao longo do tempo, comprometer os resultados esperados pelos agentes junto aos mercados internacionais, e, desta forma, agregar tais condicionantes ao processo de avaliação da concepção do modelo estratégico aplicado, apontando algumas limitações e sugestões para trabalhos futuros. Em anexo, apresenta-se o instrumento de coleta de dados utilizado para traçar o perfil das empresas exportadoras contempladas na Segunda etapa do estudo. E, também, a lista de empresas, instituições e dirigentes contatados, cujas contribuições foram indispensáveis para a efetivação deste trabalho; assim com notas sobre o autor.

1 - PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS DO ESTUDO

A dinâmica competitiva imposta pelo mercado tem proporcionado profundas modificações na estrutura produtiva de todos os segmentos geradores de riqueza e renda nacional. Diversos são os casos de exclusão ou incorporação de empresas, afetando boa parte da vida das pessoas. Modelos de incorporação produtiva e de indução de investimentos têm-se mostrado pouco operacionais e de difícil implementação, salvo a aplicação de uma política de benefícios fiscais, de duvidosa sustentabilidade, em que sua maior parte está alocada para grupos de interesse exógenos, ou seja, pouco comprometidos como a região onde se estabelecem, às custas da redução de receitas fiscais futuras, que certamente serão demandadas pelas próximas gerações.

Não conformado com esta situação, o Governo do Rio Grande do Sul (2000) lançou, recentemente, um programa de desenvolvimento econômico calcado no resgate das potencialidades dinâmicas endógenas, inscritas na matriz produtiva gaúcha, através do apoio e promoção dos sistemas locais de produção (SLPs) e dos sistemas agroindustriais já instalados, de modo que se possa obter maior crescimento econômico, geração de emprego, distribuição de renda e desenvolvimento social, a partir do esforço de cada cidadão integrado no tecido social local e regional.

Por outro lado, vive-se o dilema entre buscar a máxima satisfação do consumidor, independente de como e quem determina a produção, ou tentar salvaguardar alguns privilégios no controle das forças de mercado, às custas de produtos de duvidosa qualidade, custo e pronta disponibilidade.

Em termos estratégicos, Slack et al. (1997) afirmam serem quatro os desafios da produção contemporânea. Por questão de princípios, as estratégias atuais devem ser **éticas**, em que os atores devem ser responsáveis por aquilo que se propõem a fazer e conscientes de seu papel perante seus funcionários, fornecedores, clientes, acionistas e a comunidade em geral. As estratégias devem também ser **criativas**, tentando contornar os diversos *trade-offs* inerentes do processo produtivo, mediante a eliminação de um conjunto de restrições que impedem que aspectos de desempenho, supostamente contraditórios, sejam simultaneamente melhorados. Como terceiro desafio, as estratégias devem ser **internacionais**, uma vez que poucas organizações podem se dar ao luxo de limitar suas estratégias de produção dentro de suas fronteiras nacionais. Por fim, as estratégias devem ser **implementadas**, por intermédio do envolvimento de todos os níveis da organização, orientados por objetivos claros e transparentes e com metas a serem cumpridas e compartilhadas.

A questão que emerge destas considerações é a seguinte: Como promover o desenvolvimento sustentável das empresas nacionais, particularmente as envolvidas com os agronegócios no Rio Grande do Sul, de modo a melhor inseri-las nos mercados internacionalizados, tentando responder aos quatro desafios estratégicos propostos por Slack et al. (1997), que, neste caso específico, poderia se traduzir em conduta ética, criatividade, internacionalização e efetividade.

A escolha pela análise da cadeia de produção de suínos, objeto deste estudo, serve para representar o conjunto dos agronegócios do Rio Grande do Sul, devido a sua tradição de produção no Estado; sua concentração na pequena e média propriedade rural; sua dispersão geográfica (sobretudo localizada na metade norte do Estado); sua autopotencialidade de agregação de valor ao longo da cadeia; sua capacidade de integração da produção primária à indústria de processamento; e finalmente, seu potencial de crescimento e desenvolvimento de mercados internacionais (tendo em vista sua relativa eficiência em custos e qualidade dos produtos derivados).

Entretanto, este setor produtivo, por ser composto basicamente de pequenos e médios empreendimentos, torna-se mais difícil de ser competitivo no mercado internacional, principalmente se agir de maneira isolada. Logo, a hipótese principal de

pesquisa se revela na formação de alianças estratégicas, do tipo consórcios de exportação, como alternativa de viabilizar tal propósito, buscando-se, por meio de uma relação sinérgica eficiente, mecanismos de coordenação entre as partes capazes de potencializar as competências complementares existentes, associando vantagens em escala com a flexibilidade própria destas organizações.

Cabe ressaltar, todavia, que a efetividade de uma iniciativa desta natureza pressupõe um grande sentido de colaboração e muito esforço organizacional, em que todos os agentes (públicos e privados) envolvidos estejam orientados ao cumprimento de metas bem definidas, distribuindo responsabilidades e recompensas, de acordo com grau de participação de cada indivíduo ou organização.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral avaliar como se dá o processo de elaboração de uma aliança estratégica, do tipo consórcio de exportação, no Rio Grande do Sul, a partir do acompanhamento de um grupo de empresas ligadas à cadeia de produção de suínos, tentando identificar quais os fatores externos (ambiente) e internos (organização) que influenciam sua efetivação, destacando, sobretudo, mecanismos de coordenação e nível de governança entre os agentes.

1.1.2 Objetivos específicos

Em termos específicos, visa-se com a realização deste estudo:

a) fazer uma análise do nível de competitividade da cadeia de produção de suínos, com ênfase nos segmentos de produção animal e industrial, localizados no RS, com vistas a melhor posicionar na cadeia no mercado internacional;

- b) traçar o perfil de exportação da cadeia de produção de suínos, identificando os principais mercados atingidos, os padrões de qualidade exigidos, o tipo de produto demandado, os preços praticados e a forma de distribuição de tais produtos nestes mercados;
- c) identificar que elementos são fundamentais para alavancar o processo de integração entre os agentes da cadeia de produção de suínos, principalmente em termos de mecanismos de coordenação e tipos de contratos possíveis de serem firmados entre as partes, dando especial importância na influência dos seus condicionantes externos e internos;
- d) verificar que tipo de empresa, segundo a forma de gestão (cooperativista ou capital aberto – S.A.), poderá estar mais ou menos apto a fazer parte desta estratégia, ou se isto é um fator irrelevante no processo;
- e) avaliar qual o papel do Estado, como elemento indutor e facilitador deste novo arranjo organizacional, verificando em que etapas do processo ele é mais importante, de que forma ele pode atuar e quando ele se torna dispensável;
- f) observar qual a contribuição da presença de um agente internacional, vinculado à cadeia de produção, como elo de ligação e promoção dos produtos e serviços, no mercado internacional.

1.2 Justificativa

Optou-se pela realização do estudo sobre a cadeia de produção suína, uma vez que, segundo Srivastava, Ziggers & Schrader (1998), a carne de porco representa 50% do consumo mundial de carnes, e este percentual tende a aumentar no futuro próximo.

Em resposta a este potencial, a indústria internacional de carne suinícola está passando por grandes mudanças estruturais e organizacionais para adaptar seus processos e tecnologias, de modo a responder eficientemente aos novos padrões e ao nível de exigência dos mercados, ultrapassando o conceito de *commodities*, para valorizar ainda mais a diferenciação dos produtos. Segundo os autores, os consumidores passam a demandar produtos contendo os mais diversos e específicos atributos, tais como cor e textura da carne; certificado de origem (revelando os métodos de produção utilizados em todas as

etapas do processo); incluindo a rotulagem, na qual estaria expresso claramente o valor e conteúdo nutricional, destacando, sobretudo, a presença ou ausência de resíduos químicos (conservantes, hormônios e drogas).

Desta forma, os tradicionais produtores mundiais desta proteína animal estão se organizando em diversos níveis de coordenação vertical na cadeia, adotando os mais diferentes métodos para tal, indo muito além da simples estratégia de produção a baixo custo.

Especificamente, com relação à produção desta cadeia no Rio Grande do Sul, cabe destacar que a mesma se encontra relativamente bem estruturada no Estado, reduzindo seus custos de transação, a partir dos mecanismos de coordenação vertical preexistentes. Soma-se a este fato, a confirmação de um ambiente favorável, em termos de apoio governamental local e nacional, em relação à construção de uma ação coletiva de todos os integrantes da cadeia, com vistas à conquista de novos mercados.

Resta, portanto, verificar se o setor, ciente da necessidade de estabelecer novas sinergias, tanto vertical quanto horizontalmente, tem condições de traçar um plano estratégico eficaz e auto-sustentável, capaz de auferir possíveis ganhos na formação de redes, utilizando-se de economias de escala e escopo, decorrentes da implantação de um sistema de produção flexível e dinâmico. Tal abordagem é analisada em diversos trabalhos recentes, tais como Castels (1999), Salerno (1999), Fleury & Fleury (2000), Zaleski Neto (2000) entre outros.

Para elaborar este estudo, parte-se do pressuposto de que:

“... é crescente o reconhecimento de que diferentes formas de organizar a produção têm impactos significativos sobre a capacidade de reação a mudanças no ambiente competitivo, identificação de oportunidades de lucro e ação estratégica. Enquanto tradicionalmente a teoria econômica procura determinar a alocação ótima dos recursos dado um certo conjunto de organizações econômicas (em geral família, firma e mercado), a Nova Economia Institucional procura identificar qual a melhor forma de organização das transações econômicas, cuja configuração altera as condições iniciais para a alocação de recursos” (Farina & Zilbersztajn, 1998, p.7).

De modo específico, espera-se que este trabalho possa auxiliar na formulação de uma estratégia de melhor posicionamento das empresas ligadas ao agronegócio, localizadas em território nacional, e particularmente no Rio Grande do Sul, em âmbito internacional, visando:

- a) Maior geração de renda e emprego, decorrente da melhor inserção dos agronegócios gaúchos no mercado internacional, uma vez que este segmento se notabiliza por empregar mão-de-obra intensiva.
- b) Incremento das exportações regionais, aumentando a participação gaúcha no mercado internacional, em relação a outros estados da Federação. Neste sentido, segundo relatório referente ao Projeto RS 2010, publicado no final de 1998, um esforço de diversificação da economia gaúcha, em direção a setores que agregam valor tecnológico e mercadológico, tem no mercado internacional o *locus* natural para a consecução de pelo menos dois objetivos: o objetivo-fim, enquanto fonte de demanda, e o objetivo-meio, de instrumentalizar o processo de capacitação competitiva da economia, posto que a presença no cenário internacional proporciona o aprendizado decorrente do contato com consumidores e mercados mais exigentes, mais competitivos em transformações de padrão de consumo e de qualidade de produtos. Portanto, a *descommoditização* dos setores tradicionais, aliado à abundância relativa de pequenas empresas, fazem do RS um dos principais locais do Brasil para o desenvolvimento efetivo da formação de consórcios de exportação. Estes consórcios podem ser desenvolvidos nas mais distintas áreas da economia, passando pelo setor coureiro-calçadista e indo em direção aos setores de móveis, malhas, pedras semipreciosas, máquinas e implementos agrícolas, vinhos e sucos, carnes e derivados, frutas e tantos outros.
- c) Acesso a novos mercados, apresentando alternativas para a grande concentração das exportações gaúchas, em que Estados Unidos, Argentina e União Européia foram responsáveis por aproximadamente 70% das vendas externas, conforme é apresentado adiante. Com isto, dadas as condições de flexibilidade e agilidade previstas na formação dos consórcios de exportação, as pequenas e médias empresas, articuladas em parceria com o Governo do Estado, poderiam investigar e conquistar novos nichos, tais como os

países do leste asiático, os países da América do Sul e Caribe, o Leste Europeu, o Oriente Médio e a África. Uma vez que, embora possam parecer de pouca importância, no agregado, tais regiões poderão representar um grande salto nas vendas internacionais, gerando um estreito e duradouro intercâmbio comercial.

- d) Promoção do desenvolvimento regional, uma vez que, com o estímulo de certos setores econômicos, dadas as características de concentração regional, poderão ser originados verdadeiros pólos dinâmicos de desenvolvimento no interior do Estado, reduzindo a alarmante concentração de novos investimentos na região da Grande Porto Alegre. Especificamente, em relação à promoção de exportações de carne suína e derivados, regiões como Grande Santa Rosa, Alto Uruguai (Erechim e arredores), Vale do Taquari (Lajeado, Estrela, Encantado, etc.) e algumas outras serão fortemente afetadas, em relação à retomada de emprego e renda, assim como a criação de pólos de competência internacional e desenvolvimento tecnológico, a exemplo do que é verificado na região da *Emilia Romagna*, na Itália, o que será abordado posteriormente.
- e) Do ponto de vista teórico, verificar quais os fatores necessários para a formação de alianças estratégicas nos agronegócios gaúchos, a partir do estudo de caso do sistema agroindustrial da carne suína, com vistas à conquista de maior competitividade nos mercados internacionais, tentando implementar um modelo conceitual próprio e adaptado às condições do ambiente nacional e à cultura das empresas aqui estabelecidas. Ou seja, além de identificar que fatores são relevantes na formação de consórcios de exportação, identificaria também quais seriam os meios mais eficazes para desencadear tal processo, tornando tal atitude sustentável e lucrativa ao longo do tempo.
- f) Do ponto de vista empírico, contribuir para aumentar a interface da academia, especificamente, da Universidade, com a comunidade que a acolhe, tentando enaltecer a importância que os órgãos de produção científica independentes representam no desenvolvimento equânime da sociedade. Tal contribuição por ser transferida via aperfeiçoamento tecnológico, ou mesmo, por intermédio da implantação de modernas técnicas de gestão aplicadas às cadeias de produção mais representativas da economia regional.

Em síntese, conforme afirmam Pedrozo et al. (1999), somente através da utilização de algumas abordagens teóricas existentes no estudos de organizações é que se possibilita conceber um modelo de competitividade dinâmico, aplicado a uma determinada cadeia agroindustrial. Para tanto, deve-se identificar quais são os determinantes deste modelo, e de que forma estão hierarquizados, conforme grau de influência e complexidade, permitindo assim apoiar uma metodologia de análise pluralista e que possa ser aplicada a outros sistemas agroindustriais.

2. A CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE

Conforme será verificado posteriormente, a influência do ambiente sobre a estratégia de condução dos negócios, especialmente na formação de alianças entre empresas, razão deste estudo, é fundamental. Sem uma razoável análise deste ambiente e de como ele interage com os agentes de produção, qualquer orientação e a maneira como o processo de arranjo institucional vem sendo implementado perde qualquer valor explicativo e muito menos preditivo. Portanto este capítulo procura descrever o ambiente em que a cadeia de suínos do Rio Grande do Sul vem se desenvolvendo, levando em consideração, em primeiro lugar, a consolidação do processo de globalização dos mercados; após esta análise sucinta, discorre-se a respeito da forma como a política de comércio exterior brasileira vem sendo conduzida, a partir de meados da década de 90, destacando-se o perfil de comércio exterior do Rio Grande do Sul neste período.

O presente capítulo descreve também o conceito e evolução dos agronegócios, sua importância para a economia mundial e regional e as tendências para o futuro. Para finalizar, apresenta-se o cooperativismo agrícola, seus princípios e particularidades, como forma de buscar um arranjo institucional mais amplo, abrangendo tanto a indústria como os produtores rurais associados, visando ao estabelecimento de uma relação mais participativa e independente entre os atores do que aquelas encontradas nas integrações verticais, normalmente verificadas nos sistemas agroindustriais atuais.

2.1 A afirmação do processo de globalização da economia

De acordo com Corazza (1997), há dois planos de análise que devem ser estudados para que se possa compreender como ocorre o processo de globalização da economia. Em primeiro lugar, o plano ideológico, caracterizado como uma tendência crescente de visualizar o mundo como destituído de fronteiras artificiais, sendo regido, tão-somente, pela completa liberalização econômica, comercial e financeira, advinda da supremacia da economia de mercado (capitalismo x socialismo) e da democracia política. Desta forma, os mercados passam a ser dominados por empresas globais que, por sua dimensão e influência, determinam sua própria ordem privada.

Por outro lado, do ponto de vista histórico, a globalização surge quando da formação do sistema monetário internacional, através da constituição das instituições de *Bretton Woods* - FMI, BIRD e GATT, em 1944. Na época, o maior objetivo residia na reconversão econômica no pós-guerra, via regras estáveis e taxa de câmbio fixada pelo padrão-ouro, ampliando o comércio internacional, através da promoção do multilateralismo.

Corazza (1997) afirma que os acordos de *Bretton Woods* proporcionaram oportunidades de maior crescimento das economias nacionais, no entanto, a partir dos anos 70, com a crise da hegemonia americana e o surgimento das taxas flexíveis de câmbio, este crescimento foi restringido, sendo a produção de bens e serviços cada vez mais condicionada à lógica financeira e à lógica da globalização. Deste modo, boa parte das economias emergentes, como no caso do Brasil, foram se caracterizando por uma frágil estabilização econômica, que, associadas ao reduzido porte das indústrias locais (capital e escala), tornou-se extremamente difícil competir em iguais condições com as empresas de fora.

Corroborando com isto, Coutinho (1996) reforça a importância do conteúdo histórico, afirmando que a globalização apresenta objetivos bem definidos, dadas as rápidas e importantes transformações ocorridas na economia dos anos 80, das quais destaca o novo padrão de organização da produção e da gestão; o aprofundamento da centralização do capital; novos oligopólios mundiais; ausência de um padrão monetário mundial; taxas

cambiais flutuantes; ampliação da especulação; desenvolvimento de mecanismos de proteção ao risco; potencialização do risco sistêmico; novas tecnologias de informação e comunicação que permitem multiplicar por dez a capacidade do capital de se comprometer e descomprometer com uma economia, indicando uma notável mobilidade de seu fluxo.

De outra forma, Chesnais (1996), em sua análise, percebe que a globalização é um complexo processo de mudanças estruturais e que também envolve múltiplas dimensões. Uma delas seria a dimensão econômica, tanto micro como macro, tanto financeira como produtiva, levando a uma enorme velocidade de incorporação tecnológica, e, por sua vez, a um elevado nível de rotatividade de produtos e serviços. Desta forma, parte-se da substituição do padrão taylorista-fordista de organização industrial, bem como das instituições do Estado de bem-estar e do Estado desenvolvimentista. Ou seja, é na produção que se cria riqueza, mas é a área financeira quem comanda.

Isto pode ser verificado ao se analisar o incremento dos empréstimos internacionais, quando em 1971, o volume de empréstimos de médio e longo prazo feitos pelo capital privado era de US\$ 10 bilhões e, em 1995, ele chegou a US\$ 1,3 trilhões. Este dinheiro pode pertencer a um pequeno poupador japonês ou a um megainvestidor, como o húngaro George Soros, e estar financiando coisas tão diversas quanto uma fábrica no interior do Ceará, ou o déficit público nos EUA.

Os enormes fluxos financeiros internacionais são um fenômeno importante na nova economia mundial. Nos anos 90, vem ocorrendo um forte fluxo de investimentos privados nas nações em desenvolvimento, substituindo a ajuda oficial, como principal fonte de financiamento externo. Os investimentos externos diretos (IED) orientam-se, principalmente, para fusões e aquisições além fronteira, destacando-se, também, os acordos de privatização, *joint-ventures*, projetos industriais e de infra-estrutura. Em 1996, a China foi o maior captador de IED, cerca de US\$ 42,3 bilhões, ou 38% do total destinado aos países emergentes. As principais fontes de IED são os países pertencentes ao G-7¹, destacando-se os EUA. De fato, a abertura econômica de enormes países (China, Índia, Rússia e Brasil) criou oportunidades significativas que, aliada à avançada tecnologia de informação, igualmente estimulou os IEDs, tornando possível, às corporações

multinacionais, integrar a produção e os investimentos, em escala mundial. Na América Latina, de acordo com Oliveira (1999), os anos 90, após a crise da dívida externa, significaram o retorno dos fluxos de investimentos internacionais, atingindo 6% do PIB em 1992-93, ou seja, cerca de 460 bilhões de dólares. Segundo a autora, do montante total do capital estrangeiro no Brasil, 41,4% estão na indústria – destacando-se a indústria eletro-eletrônica e papel e celulose -, 40,7% no setor de serviços e somente 0,03% na agricultura. Excluindo o setor químico, os investimentos diretos no Brasil têm-se dirigido a setores tradicionais, como o de recursos naturais ou os de baixo valor agregado (metalúrgico).

Segundo Chesnais (1996), em recente pesquisa feita em empresas do setor de fundição, o capital estrangeiro é atraído para este setor devido principalmente a três fatores: baixo custo da mão-de-obra e da energia elétrica, não-regulamentação ambiental e boa qualidade das matérias-primas. A união destes três fatores faz com que o produto nacional seja bastante competitivo no mercado externo.

Os fluxos de IED refletem a estratégia das multinacionais no sentido de aumentar suas participações nos mercados já consolidados, além de permitir o acesso a novos mercados, anteriormente controlados pelos Estados-Nações, antecipando-se ao ingresso de concorrentes. Neste sentido, as estratégias globais de investimentos refletem as vantagens competitivas destas corporações, uma vez que elas apresentam maiores economias de escala, melhor tecnologia, maior eficiência, desempenho de produto superior e ferramentas de marketing mais efetivas.

Nesta linha, Coutinho (1996) afirma que as empresas transnacionais se tornaram agentes ativos dos processos regionais de integração, uma vez que suas estratégias de produção e mercados são regionais, ao passo que suas estratégias tecnológicas e financeiras permanecem eminentemente globais. Segundo cálculos realizados por Dupas (1996), as dez maiores corporações mundiais faturavam, juntas, US\$ 1,4 trilhão, o equivalente ao PIB conjunto de Brasil, México, Argentina, Chile, Colômbia, Peru, Uruguai e Venezuela. Metade dos ativos e dos funcionários destas empresas se localiza fora de seus países de origem, e 61% de seu faturamento são obtidos em operações no estrangeiro. Sendo assim,

¹ Considerados os países mais ricos e influentes do mundo, composto por Estados Unidos, Japão, Alemanha, Canadá, França, Itália e Gra-Bretanha.

tais empresas estão decidindo basicamente o que, como, quando e onde produzir os bens e serviços utilizados pela maior parte da sociedade.

De acordo com Chossudovsky (1999), a economia mundial é caracterizada por um conjunto de economias nacionais que produzem mercadorias manufaturadas para serem exportadas para o mercado dos países da OCDE. Desta forma, a descentralização e a transferência material para o Terceiro Mundo foram amplamente motivadas pelas consideráveis diferenças salariais existentes entre os países ricos e os países pobres. Estes últimos se tornaram produtores de artigos industriais de primeira necessidade. Neste contexto, a superprodução de mercadorias industrializadas ocorre em escala mundial, fazendo seus preços despencarem, como se dá com o processo de oferta excessiva que caracteriza os mercados de *commodities* primárias. A entrada da China na divisão internacional do trabalho, no final dos anos 70, exacerbou as estruturas de superprodução.

O problema maior, segundo Chossudovsky (1999), reside no fato de que as mercadorias produzidas nos países em desenvolvimento são importadas por preços FOB (*Free on Board*) internacionais muito baixos, o “valor” registrado das importações pela OCDE dos países em desenvolvimento é relativamente pequeno, em relação ao valor da produção doméstica. Todavia, tão logo essas *commodities* entram nos canais atacadistas ou varejistas dos países ricos, seus preços são multiplicados por várias vezes. Desse modo, um “valor agregado” correspondente é criado de modo artificial dentro da economia de serviços dos países ricos, sem que ocorra nenhum tipo de produção material. Esse valor, é agregado ao PIB do país rico. O autor cita como exemplo, o preço de varejo do café, sendo sete vezes mais alto que o FOB e aproximadamente vinte vezes o valor pago para o produtor rural no Terceiro Mundo.

Contrariando essas premissas, Krugman (1999) afirma que os salários baixos promovidos pela globalização no Terceiro Mundo é melhor que a falta de emprego que lá já existia. Para ele, a indignação moral, comum aos opositores da globalização – da transferência de tecnologia e capital de um país de altos salários para outro de baixos salários e do conseqüente crescimento de indústrias exportadoras de trabalho intensivo dos países do Terceiro Mundo -, só se explica pela falta de avaliação da própria posição. Anterior à abertura dos mercados, a economia doméstica e o abrigo de cotas de importação

nos países pobres geravam poucos empregos. Entrementes, prossegue o autor, as pressões demográficas compeliavam os camponeses desesperados ao cultivo cada vez maior de terras marginais ou à busca da sobrevivência por qualquer meio disponível – como a fixação de moradia numa montanha de lixo. Em face da ausência de oportunidades, era possível contratar trabalhadores do Terceiro Mundo por migalhas; mesmo assim, as vantagens intrínsecas dos países avançados superavam as disparidades salariais. Com o acirramento da globalização, todavia, algo mudou. Barreiras tarifárias mais baixas, melhoria nas telecomunicações, transporte aéreo barato atenuaram as desvantagens de produção nos países em desenvolvimento. Segundo o autor, em muitos setores, os salários mais baixos possibilitaram que os países em desenvolvimento ingressassem nos mercados mundiais. E, assim, países que antes ganhavam a vida vendendo juta ou café começaram a produzir camisas e tênis.

Apesar das opiniões controversas, torna-se evidente que a globalização vem provocando uma maior centralização do capital (riqueza). Na prática, seu efeito gera, fundamentalmente, a expansão de atuação das empresas multinacionais, entre matriz e suas filiais. Logo, de acordo com Fensterseifer (2000), cada vez mais as pressões competitivas sobre as empresas brasileiras vêm não de outras empresas da mesma região, mas de competidores estrangeiros, exigindo das mesmas o desenvolvimento de novas competências estratégicas.

Segundo dados da Câmara de Comércio Exterior Brasileira (CAMEX)², o resultado mais visível deste fenômeno pode ser verificado através do crescimento de aproximadamente 120% no comércio de bens entre o Brasil e o mercado internacional, que passou de US\$ 52 bilhões, em 1990, para US\$ 114 bilhões, em 1997.

Diversos são os fatores que explicam a mudança significativa no padrão de relacionamento do Brasil em relação ao comércio internacional, destacam-se os seguintes.

a) abertura da economia: ampliada durante a vigência do Governo Collor, (1990), caracterizada pela redução da proteção tarifária, pelo fim das proibições impostas a um conjunto de importações e pela eliminação gradual das restrições não-tarifárias. Com isto,

² <http://www.planalto.gov.br/camex/camex.htm>

proporcionou-se o acesso a matérias-primas, a produtos intermediários e, sobretudo, a máquinas e equipamentos mais modernos e eficientes, no intuito de aumentar a competitividade de todos os segmentos da economia. Esses ganhos substantivos de produtividade acirraram, ao mesmo tempo, a competição no mercado doméstico. A abertura determinou, portanto, fortes vínculos entre o nível de atividade da economia e as importações. Ou seja, tais medidas provocaram um aumento das importações na ordem de 31%, devido à manutenção da taxa cambial favorável (âncora cambial), redução de tarifas alfandegárias, reativação da economia, estímulo ao turismo internacional. Desta forma, o superávit da balança comercial brasileira, que vinha se mantendo entre US\$ 10 a 15 bilhões anualmente, de 1989 a 1994, tornou-se deficitário já a partir de 1995, conforme pode ser observado pela Tabela 1.

Tabela 1 - Evolução da Balança Comercial Brasileira (em US\$ Milhões/FOB)

Discriminação	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Var. (%) 2000/99
EXPORTAÇÃO	43.545	46.506	47.747	52.990	51.140	48.011	55.086	14,7
Básicos	11.058	10.969	11.900	14.474	12.977	11.828	12.561	6,2
Produtos Industrializados	31.852	34.711	35.026	37.672	37.507	35.311	41.027	16,2
Semimanufaturados	6.893	9.146	8.613	8.478	8.120	7.982	8.499	6,5
Manufaturados	24.959	25.565	26.413	29.194	29.387	27.329	32.528	19,0
Operações Especiais	635	826	821	844	656	872	1.498	71,8
IMPORTAÇÃO	33.078	49.972	53.301	59.747	57.730	49.272	55.783	13,2
Mat.-Primas e Bens Intermediários	13.634	22.509	24.560	26.014	26.813	24.042	28.524	18,6
Bens de Consumo	5.314	10.916	9.768	11.233	10.712	7.418	7.307	-1,5
Comb. e Lubrificantes	4.342	5.219	6.220	5.824	4.107	4.257	6.362	49,4
Bens de Capital	9.788	11.328	12.753	16.676	16.098	13.555	13.590	0,3
SALDO	10.467	-3.466	-5.554	-6.757	-6.590	-1.261	-697	

Fonte: SECEX

Este movimento fez com que boa parte das reservas cambiais fossem transferidas para o exterior, aumentando os riscos de manutenção dos acordos internacionais, sobretudo do pagamento regular da dívida externa.

b) processo de integração regional - a união aduaneira proposta pelos países membros do Mercosul (Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai), que vem sendo reafirmada desde 1995, foi outro fator importante no processo de abertura comercial do País, na medida em que foi estabelecido uma Tarifa Externa Comum (TEC) entre os parceiros, permitindo uma maior liberalização do comércio entre os mesmos. Além disso, o processo de coordenação das políticas comerciais, pré-condição em uma união aduaneira, serviu para diminuir o grau de liberdade, no manejo dos instrumentos de comércio exterior, tais como câmbio e juros. Esta virtude só foi abalada, a partir de janeiro de 1999, quando o Brasil modificou as regras de funcionamento de sua política cambial, abandonando o sistema de bandas de flutuação cambial controlado. Isto gerou uma desvalorização da moeda nacional que não foi acompanhada pelas demais moedas, especialmente em relação à moeda argentina (fixada ao dólar por decreto constitucional). De lá para cá, enormes dificuldades competitivas foram impostas às demais economias, deslocando fluxos comerciais e de capital a favor do Brasil, em detrimento das restantes economias. Esta é uma questão que merece ser retomada mais adiante.

c) estabilização econômica – em julho de 1994, final do Governo Itamar, o País implementa um pacote econômico que ficou conhecido como “Plano Real”, tendo como principal objetivo controlar o desenfreado crescimento inflacionário que naquela época, estava em torno de 45% ao mês. Sinteticamente, o Governo visava a uma estabilidade econômica financeira capaz de recuperar a imagem interna e externa do País, retomando, desta forma, o fluxo de recursos externos necessário à promoção do desenvolvimento econômico. Este plano econômico mostrou-se parcialmente exitoso, ao longo de todo o primeiro mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso, apesar das influências externas que sofreu, em primeiro lugar, com a crise do México (1995), depois, com a crise dos países do leste asiático, assim denominados Tigres Asiáticos (1997), da Rússia (1998) e finalmente culminando com a crise argentina, em 1999.

De fato, através de uma política de sobrevalorização cambial e de uma alta taxa de juros, o governo conseguiu impor uma maior estabilidade econômica ao País, tendo a inflação alcançado o índice de 2% ao mês, retomando o crescimento do PIB brasileiro a

uma taxa de 4,5%, segundo dados do Banco Mundial (Maia, 1988). Para melhor observar este indicador, torna-se interessante acompanhar os índices de preços levantados pela Fundação Getúlio Vargas, IBGE e FIPE, conforme Tabela 2 a seguir.

O Plano Real provocou, entre outros resultados, a ampliação do mercado interno, com a incorporação de setores da população de baixa renda, antes alijados do consumo. Com a economia aberta e o fim do imposto inflacionário, o aumento do poder de compra da população também teve efeito imediato sobre as importações brasileiras. Desta forma, com essa tendência, a política cambial durante o Plano Real deixou de ser utilizada como instrumento de incentivo às exportações, passando a refletir, de forma mais próxima, o resultado da demanda e da oferta de moeda estrangeira, principalmente até o início de 1999.

Tabela 2 - Índice Geral de Preços e Índice de Preços por Atacado da Indústria

Discriminação	Variação Acumulada no Ano								
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	
IPC - SP/FIPE	2.491,0	1.173,0	23,2	10,0	4,8	-1,8	8,6	4,4	
IPCA - IBGE	2.477,2	916,4	22,4	9,6	5,2	1,7	8,9	6,0	
INPC/IBGE	2.489,1	929,3	22,0	9,1	4,3	2,5	8,4	5,3	
IGP-DI/FGV	2.708,6	1.093,8	14,8	9,3	7,5	1,7	20,0	9,8	
IGP-M/FGV	2.567,5	1.246,6	15,3	9,2	7,7	1,8	20,1	10,0	
IPA-DI/FGV	2.639,3	1.029,4	6,4	8,1	7,8	1,5	28,9	12,1	
IPA-OG/P. INDS.	2.603,4	886,1	13,1	3,9	3,1	-0,2	28,3	11,6	
IPA-OG/P. AGR.	2.739,0	1.474,9	-5,6	17,3	17,7	4,9	29,9	13,1	
INCC/FGV	2.828,7	1.238,0	25,9	11,3	7,2	1,7	9,1	6,2	

Fonte: FGV, IBGE, FIPE.

d) Mudanças na política cambial: retomando este tema, tendo em vista a importância que representa para o desempenho comercial, deve-se resgatar o momento em que o Brasil modifica sua relação monetária perante à economia internacional. Pressionado pelo mercado e pela balança comercial deficitária, graças à manutenção de uma política cambial pouco flexível, o Governo Fernando Henrique Cardoso, no início do segundo mandato (janeiro de 1999) foi forçado a flexibilizar a moeda, provocando uma sensível

desvalorização do real, em relação ao dólar. Embora tal desvalorização acabou provocando um ganho artificial de competitividade para as empresas, tanto no mercado externo como no doméstico (menor competitividade das importações de bens de consumo), o valor dos ativos (em moeda forte) das empresas nacionais praticamente se reduziu pela metade, tornando-as muito mais atraentes para o mercado internacional, na perspectiva de dominar uma grande fatia do mercado brasileiro, diminuindo os riscos financeiros destas operações. Este fenômeno foi registrado em diversos jornais do País, que noticiavam, a todo o momento, estar havendo trocas no comando das empresas, assim como a incorporação de muitas delas e mesmo o fechamento de outras tradicionais, que se mostravam incapazes de enfrentar este novo cenário.

e) redefinição do papel do Estado e aporte de capital externo: além das mudanças na política macroeconômica, o Governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, incapaz de aportar novos recursos, ao contrário, tendo que refazer o caixa da União para honrar seus compromissos internos e externos, desenvolveu um amplo Programa de Privatizações de setores estratégicos do País, sobretudo em relação às atividades de infra-estrutura de telecomunicações, energia e transportes. Sua intenção consistia em atrair capitais mais estáveis e que, ao mesmo tempo, se injetassem novos recursos no País, estimulando tais organizações a investirem mais na modernização destes serviços, diminuindo, assim, o chamado “Custo Brasil”. Entretanto, a abertura dos setores de telecomunicações e de petróleo e o aprofundamento do programa de privatização tiveram reflexos importantes sobre o comércio exterior. Esse processo, embora permitisse a recuperação dos investimentos em infra-estrutura, significou maior volume de importações. Além disso, como as compras feitas pelas empresas privatizadas e pelas concessionárias de serviços públicos não mais se realizam sob o *guarda-chuva* das compras governamentais, o Estado deixou de ter qualquer controle direto sobre o volume de importação dessas empresas, diminuindo seu controle da balança comercial.

Logo, associado a uma política monetária atraente e as perspectivas de conquistar a demanda de uma grande mercado emergente, o capital internacional foi internalizado em níveis surpreendentes no Brasil. Segundo levantamento do Banco Central brasileiro, expresso na Tabela 3, entre 1995 e 2000 entraram mais de US\$ 128 bilhões dos quais cerca de US\$ 30 bilhões foram direcionados ao programa de privatizações do governo, o que resultou num saldo líquido de investimentos na ordem de US\$ 117,79 bilhões. O restante foi aplicado na ampliação de negócios já existentes no País, assim como na aquisição de empresas nacionais que, sem capacidade de atrair capital e/ou tecnologia de ponta, foram aos poucos perdendo sua competitividade nos mercados onde atuavam.

Tabela 3 - Investimentos Estrangeiros Diretos* (em US\$ Milhões)

Ingressos					
Ano	Privatização	Demais	Total	Saídas	Líquido
1995	...	5.475	5.475	1.163	4.312
1996	2.645	7.851	10.496	520	9.976
1997	5.249	13.494	18.743	1.660	17.083
1998	6.121	22.360	28.481	2.609	25.872
1999	8.786	22.576	31.362	1.375	29.987
2000	7.051	26.496	33.547	2.984	30.563
TOTAL	29.852	98.252	128.104	10.311	117.793
(%) 2000/99	-19,7	17,4	7,0	117,0	1,9

Fonte: BACEN

(*) Operações em moeda nacional, mercadorias, conversões e reinvestimentos

Importante observar que, apesar deste aporte expressivo de recursos, os investimentos estrangeiros diretos assumem uma estratégia particular na forma de sua aplicação. Geralmente, as empresas estrangeiras fazem um reconhecimento do mercado interno, o que significa, em muitos casos, a montagem no País de uma rede de distribuição de produtos importados da matriz. No segundo momento, quando os investimentos efetivamente se realizam, há uma demanda por importações de máquinas, equipamentos e

insumos, para começar a produção local. E, desta maneira, somente após o período de maturação dos investimentos, é que aumenta a capacidade de exportação.

f) Programas de incentivo e benefícios ao comércio exterior: para completar este cenário, o Governo Fernando Henrique Cardoso buscou retomar uma política mais agressiva no comércio internacional, que pudesse reverter o déficit na balança comercial, e que, para tanto, seria necessário uma maior articulação dos setores mais competitivos da economia nacional. Tal atitude seria utilizada na conquista de novos mercados, agregando maior valor à pauta de exportações e garantindo as reservas cambiais suficientes para continuar honrando com os compromissos financeiros, além de promover o desenvolvimento interno e uma melhor distribuição social.

De fato, pode-se verificar que, ao longo dos anos, a participação do Brasil nas vendas mundiais está muito aquém da capacidade do País, principalmente em relação à concentração da sua pauta das exportações, demonstrada pela análise do período janeiro a outubro de 1996. Neste período, de acordo com a CAMEX, percebeu-se que:

- a) seis setores responderam por 53,62% do total das exportações brasileiras;
- b) cinco países representaram o destino de 48,21% dos produtos exportados;
- c) 167 empresas responderam por 59% do total das vendas externas brasileiras;
- d) 81% do produto exportado tiveram origem nas regiões Sul e Sudeste, sendo que apenas três estados da Federação (SP, RS e MG) responderam por 58% deste total;
- e) cada US\$ 1 bilhão de exportação a mais correspondia a cerca de 60.000 novos empregos.

Para reverter tal quadro, Maia (1998) faz um levantamento breve de algumas medidas governamentais mais significativas promovidas nos anos recentes, a começar pelo alongamento de adiantamento de contratos de câmbio (ACCs) e aumento de certas alíquotas de importação, especialmente para o setor automobilístico (1995).

Em 1996, o governo promoveu a isenção de ICMS para as exportações de produtos primários e semi-elaborados, também conhecida como Lei Kandir, além disso, restabeleceu o seguro de crédito sobre as exportações, que estava desativado desde 1991. De acordo com

Forner (1999), o governo abriu mão de uma série de impostos federais e estaduais para mercadorias e serviços que fossem direcionados ao mercado externo, entre eles destacam-se: IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados); ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços); COFINS (Contribuição ao Financiamento para a Securidade Social); PIS/PASEP, IOF (Imposto sobre Operações Financeiras) e até IR (Imposto de Renda), para os casos de comissões pagas a agentes, lucros de descontos de cambiais de exportação, despesas de promoção, pesquisa de mercado, aluguéis de *stands* para exposição em feiras. Para os casos em que mercadorias utilizassem componentes importados, todos os impostos incidentes sobre tais componentes (II – Imposto de Importação) ficariam isentos, ou suspensos, ou restituídos, através de mecanismos como o “*drawback*”.

Além disso, no intuito de financiar os exportadores, o Governo desenvolveu o PROEX (Programa de Financiamento às Exportações), proporcionando às exportações brasileiras condições de financiamento equivalentes às do mercado internacional, nas modalidades de financiamento e equalização de juros. Mesmo assim, boa parte das empresas nacionais ainda se encontram com extremas dificuldades de acesso ao capital, uma vez que os recursos são escassos e muito concentrados em certos segmentos da economia nacional, como por exemplo o setor aeronáutico. Para completar, o Governo lançou uma série de programas de apoio complementar, destacando o Programa de Novos Pólos de Exportação (PNPE), as ZPE (Zonas de Processamento de Exportação) e o Programa Especial de Exportações (PEE), associado à criação da Agência de Promoção de Exportações (APEX), agência esta que será melhor apresentada ao longo do Capítulo 5 deste trabalho.

2.2 O comércio exterior do Rio Grande do Sul nos anos 90

Em meio a todas as transformações apontadas anteriormente, o Rio Grande do Sul sempre foi um Estado de destaque no Comércio Exterior, correspondendo aos desafios impostos pelo maior grau de abertura comercial de sua economia em relação ao conjunto da economia brasileira. Desta maneira, o Rio Grande do Sul participou, em 1997, com 8,83% da corrente de comércio do Brasil (11,85% das exportações e 6,25% das importações),

contra uma participação de cerca de 8% no PIB. Em 1999, este índice se alterou ligeiramente, passando para 10,41% das exportações e 6,65% das importações, mantendo-se um saldo positivo de mais de US\$ 1,7 bilhão neste período.

Os dados mais recentes divulgados pela FIERGS e publicados na *Gazeta Mercantil*, demonstram que o saldo da balança comercial do Estado chegou a US\$ 2,49 bilhões, de janeiro a novembro de 2000, significando um crescimento de 31,87% sobre igual período de 1999, podendo fechar o ano com um saldo superior a US\$ 2,7 bilhões, ou seja, US\$ 1 bilhão a mais, em relação ao ano anterior, conforme pode ser verificado na tabela a seguir.

Tabela 4 - Comércio Exterior do Rio Grande do Sul (em US\$ bilhões)

Período	Exportações	Importações	Saldo da Balança Comercial	Corrente de Comércio
1991	3,29	1,52	1,77	5,06
1992	4,34	1,32	3,02	5,66
1993	5,18	1,75	3,43	6,93
1994	5,03	2,31	2,72	7,34
1995	5,18	3,02	2,16	8,20
1996	5,66	3,33	2,33	8,99
1997	6,27	3,84	2,43	
1998	5,62	4,33	1,29	9,95
1999	4,998	3,273	1,726	
2000 *	4,59		2,7	

Fonte: MDIC/SECEX * Previsões parciais da FIERGS – jan. a nov. de 2000.

As exportações do Rio Grande do Sul apresentam uma participação expressiva dos produtos industrializados (manufaturados + semimanufaturados) em sua pauta, com uma contribuição total de 67,87%. Os demais 32,12% representam o grande volume de produtos básicos que tradicionalmente compõem a pauta de exportações gaúcha, demonstrando o peso da atividade agropecuária para a economia do Estado.

Conforme pode ser verificado na Tabela 5, o perfil das exportações do Rio Grande do Sul confirma, em parte, a própria estrutura econômica do Estado. A indústria calçadista

aparece com destaque, respondendo por uma grande fatia das exportações totais, assim como o setor fumageiro e a indústria ligada ao beneficiamento de cereais. Cabe ressaltar, entretanto que, apesar desta concentração de pauta, está havendo uma diversificação da pauta de exportações do Estado nos últimos anos, com a participação de produtos de maior valor agregado, tais como produtos metal-mecânicos, químicos e da indústria de transportes.

Tabela 5- Pauta das exportações do Rio Grande do Sul. (em US\$ milhões FOB)

Ord	Descrição	1999 (Jan./Dez.)			1998 (Jan./Dez.)		
		US\$ F O B	Part %	Kg Líquido	US\$ F O B	Part %	Kg Líquido
TOTAL DO ESTADO -----		4.998.719.967	100,00	6.352.417.485	5.628.516.045	100,00	6.967.823.644
TOTAL DOS PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS -----		4.340.076.421	86,82	5.679.702.123	4.782.153.756	84,96	6.352.547.995
1	CALÇADOS DE COURO NATURAL -----	807.269.930	16,15	53.872.482	842.140.350	14,96	49.229.817
3	BAGACOS E OUTS.RESIDUOS SÓLIDOS, DA EXTR.DO ÓLEO DE-----	260.257.818	5,21	1.874.704.875	352.262.276	6,26	2.155.025.181
4	ÓLEO DE SOJA, EM BRUTO, MESMO DEGOMADO-----	176.142.321	3,52	419.093.000	242.163.212	4,30	406.189.999
5	OUTROS CALÇADOS DE COURO NATURAL, COBRINDO O -----	146.397.809	2,93	8.910.251	146.405.760	2,60	7.472.330
6	FUMO N/MANUF.TOTAL/PARC.DESTAL.FLS.SECAS, TIPO "BURLEY" -----	117.655.122	2,35	36.592.657	107.570.420	1,91	26.762.444
7	CARNES DE GALOS/GALINHAS, N/CORTADAS EM-----	105.245.649	2,11	105.492.629	115.706.369	2,06	108.677.655
8	OUTROS GRÃOS DE SOJA, MESMO TRITURADOS -----	104.034.612	2,08	595.854.536	282.908.295	5,03	1.231.049.634
9	COURO/PELE BOVINA,PREPAR. APÓS CURTIM.PLENA -----	103.905.190	2,08	7.765.404	96.772.063	1,72	6.193.252
10	PEDACOS E MIUDEZAS, COMEST.DE-----	91.331.649	1,83	66.754.070	76.205.591	1,35	53.661.887
11	PASTA QUIM.MADEIRA DE N/CONIF. A SODA/SULFATO,SEMI/BRANQ. -	90.643.231	1,81	211.679.281	61.719.357	1,10	159.394.645
12	POLIETILENO SEM CARGA, DENSIDADE<0.94, EM FORMA PRIMÁRIA ----	77.672.663	1,55	112.792.750	80.382.887	1,43	119.917.000
13	OUTROS POLIETILENOS S/CARGA, D>=0.94, EM FORMAS -----	70.773.349	1,42	115.068.125	66.727.621	1,19	94.964.814
14	OUTS.COURO/PELES BOVINAS, PREPAR.CURT.PLENA-----	50.844.558	1,02	4.138.907	53.861.777	0,96	4.126.772
15	BENZENO-----	49.530.163	0,99	207.722.534	35.016.100	0,62	159.568.391
16	COURO/PELE, INTEIRO/MEIO, DE BOVINO, "WET BLUE",DIV.C/FLOR ----	47.332.004	0,95	20.642.012	30.696.869	0,55	11.074.841
17	OUTROS CALÇADOS DE BORRACHA OU PLÁSTICO -----	41.352.622	0,83	3.298.754	38.566.862	0,69	2.657.396
18	FUMO N/MANUFAT.N/DESTAL.EM FLS.SECAS, ETC.TIPO VIRGINIA -----	40.804.341	0,82	17.177.268	40.321.728	0,72	12.686.762
19	OUTROS APARELHOS DE AR-CONDICIONADO,P/PAREDES/JANELAS --	39.626.179	0,79	6.856.161	22.452.491	0,40	3.256.941
20	CARROCARIAS P/VEIC.AUTOMÓV.TRANSP>=10PESSOAS OU -----	39.215.783	0,78	6.843.805	72.919.450	1,30	9.356.659
21	OUTRAS OBRAS DE COURO NATURAL OU RECONSTITUIDO -----	38.392.736	0,77	9.827.374	34.421.672	0,61	8.477.882
22	OUTRAS PARTES E ACESS.P/TRATORES E VEICULOS-----	38.391.022	0,77	6.773.736	---	---	---
23	OUTRAS CARNES DE SUINO, CONGELADAS -----	37.945.968	0,76	23.753.703	41.512.164	0,74	20.314.312
24	MÓVEIS DE MADEIRA P/QUARTOS DE DORMIR -----	37.769.076	0,76	34.399.157	35.244.928	0,63	27.388.759
25	VEÍCULOS AUTOMOVEIS P/TRANSP>=10 PESSOAS, C/MOTOR-----	37.755.855	0,76	4.291.725	31.398.829	0,56	3.072.855
26	OUTROS MOVEIS DE MADEIRA -----	37.534.167	0,75	20.935.670	28.881.591	0,51	13.361.140
27	OUTS. CALCADOS DE MATERIA TÊXTIL, SOLA DE -----	34.773.582	0,70	2.574.254	19.655.789	0,35	1.224.089
28	OUTRAS ESPINGARDAS/CARABINAS P/CACA/TIRO-AO-ALVO -----	32.654.737	0,65	263.066	32.283.524	0,57	254.810
29	DESPERDÍCIOS DE FUMO -----	32.384.717	0,65	68.525.631	34.244.507	0,61	65.457.585
30	CONSUMO DE BORDO - COMBUSTÍVEIS E -----	31.887.704	0,64	297.872.413	24.043.148	0,43	283.953.310

Fonte: MDIC/SECEX

Neste sentido, são diversos os segmentos de origem agropecuária que têm capacidade e potencial exportador no RS, tendo em vista suas presenças no abastecimento dos mercados de outras unidades da Federação. Neste sentido, alguns mercados internacionais estão sendo testados ultimamente, destacando-se: arroz, carnes em geral, leite, trigo, vinho, frutas temperadas, etc. Com o aprimoramento de controle sanitário, a obtenção de certificados de qualidade internacional e a rastreabilidade dos produtos, abre-se um enorme potencial para a exportação destes produtos no mercado internacional.

A análise do destino das exportações por País, apresentada na Tabela 6, confirma uma participação crescente dos Estados Unidos, como sendo o maior importador dos produtos do Estado, assim como uma presença marcante dos países da União Européia. Afora estes, os quatro países do Mercosul aparecem entre os dez principais compradores de produtos do Rio Grande do Sul, juntamente com o Japão e a China, principais representantes do ascendente mercado asiático.

Tabela 6. Principais países de destino das exportações do Rio Grande do Sul
(Valores em US\$ milhões FOB)

Ord	Descrição	1999 (Jan./Dez.)		1998 (Jan./Dez.)		Var %
		US\$ F O B	Part. %	US\$ F O B	Part. %	
	TOTAL DO ESTADO	4.998.719.967	100,00	5.628.516.045	100,00	-11,19
	TOTAL DOS PRINCIPAIS PAÍSES DE DESTINO	4.481.948.589	89,66	4.869.085.127	86,51	-7,95
	PRINCIPAIS BLOCOS ECONÔMICOS					
01	ESTADOS UNIDOS (INCLUSIVE PORTO RICO)	1.295.122.318	25,91	1.236.529.847	21,97	4,74
02	UNIÃO EUROPÉIA - UE	1.259.538.376	25,20	1.296.512.463	23,03	-2,85
03	MERCADO COMUM DO SUL - MERCOSUL	874.025.516	17,48	1.109.005.434	19,70	-21,19
04	ÁSIA (EXCLUSIVE ORIENTE MEDIO)	579.589.124	11,59	803.632.799	14,28	-27,88
05	ALADI (EXCLUSIVE MERCOSUL)	305.652.936	6,11	396.588.826	7,05	-22,93
06	DEMAIS BLOCOS	684.791.697	13,70	786.246.676	13,97	-12,90

Fonte: MDIC/SECEX

2.3 O conceito e a evolução dos agronegócios

De acordo com Kageyama et al. (1990), a agricultura brasileira dos anos 80 é uma estrutura complexa, heterogênea e multideterminada, somente podendo ser entendida a partir de seus variados segmentos constitutivos, com suas dinâmicas específicas e interligadas aos setores industriais fornecedores de insumos e processadores de produtos agrícolas. A recente *performance* das exportações agrícolas brasileiras reflete, na opinião dos autores, profundas modificações ocorridas a partir do pós-guerra. O Brasil vem perdendo gradativamente sua característica de exportador de produtos agrícolas tropicais *in natura* para se afirmar como exportador de produtos elaborados de origem agropecuária, num contexto de retração do comércio mundial de produtos agrícolas por parte dos países ricos. Isso foi possível graças às vinculações criadas com a atividade agrícola no Brasil, nas últimas duas décadas “para frente” e “para trás”, ou seja, com os outros ramos de atividades industriais, que resultaram na formação e desenvolvimento dos Complexos Agroindustriais (CAIs).

Em se tratando de CAIs, Batalha (1997) revela que a literatura que trata da problemática agroindustrial no Brasil tem feito grande confusão entre as expressões Sistema Agroindustrial (SAI), Complexo Agroindustrial (CAI), Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA) e *Agribusiness* (Agronegócios). O autor ressalta que tais expressões, embora afetadas ao mesmo problema, representam espaços de análise diferentes e se prestam a diferentes objetivos, refletindo, de fato, um nível de análise do Sistema Agroindustrial. Logo, CAI tem como ponto de partida determinada matéria-prima, exemplo, complexo do leite; já CPA é definida a partir da identificação de um determinado produto final, exemplo, cadeia da manteiga. Mesmo assim, não há consenso na literatura quanto a estas definições. O importante é que o Sistema Agroindustrial é o que mais se aproxima do conceito de *Agribusiness*, devido a sua abrangência de análise.

Davis & Goldberg (1957), pesquisadores da Universidade de *Harvard*, enunciaram o conceito de *agribusiness* (agronegócios) como sendo “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas,

do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”.

Segundo Batalha (1997), Goldberg (1968) utilizou a noção de *commodity system approach* – CSA - para estudar o comportamento dos sistemas de produção da laranja, trigo e soja nos Estados Unidos. O sucesso desta aplicação deveu-se principalmente à aparente simplicidade e coerência do aparato teórico, bem como seu grande grau de acerto nas previsões. Embora tivesse como ponto de partida a matriz de produção de Leontieff, os trabalhos de Goldberg tentaram incorporar certo aspecto dinâmico, na medida em que analisavam as mudanças ocorridas no sistema ao longo do tempo, principalmente no que se refere ao emprego da tecnologia como elemento indutor destas mudanças.

Goldberg, de fato, abandona o referencial teórico da matriz insumo-produto para aplicar conceitos oriundos da economia industrial, através do emprego de seu paradigma clássico de Estrutura – Conduta – Desempenho.

Segundo Caves (1995), estrutura de mercado deve ser entendida como o ambiente ao qual compradores e vendedores rivalizam suas posições. A conduta refere-se à política praticadas pelos atores de mercado para imprimir os preços e as condições de transação. Desempenho é o resultado da estrutura e da conduta do mercado, servindo para avaliar a eficiência alocativa dos recursos empregados e disponíveis. Logo, de acordo com a teoria econômica, a estrutura (ambiente) determina a conduta dos agentes, que por sinal vem estabelecer o desempenho do mercado.

Caves (1995) revela que os principais elementos da estrutura de mercado são: a) concentração da oferta; b) diferenciação dos produtos; c) barreiras à entrada de novas firmas; d) a concentração da demanda; e) custos e barreiras de saída do mercado; f) taxa de crescimento da demanda; e g) competição externa. Por outro lado, a conduta dos agentes, resultado da estrutura do mercado, representará dois comportamentos distintos. Em uma situação de concorrência pura, as empresas reagem às pressões das tendências do mercado, construindo suas estratégias muito próximas umas das outras. Numa situação de oligopólio, a conduta volta-se para a maximização de lucros, com base nas poucas empresas concorrentes, tentando estabelecer com algumas delas, políticas de conluio, comumente denominada de cartel, levando a uma concentração maior ainda no mercado. Por fim, o

desempenho de uma economia, segundo o autor, pode ser mensurado através de quatro fatores fundamentais: a) a eficiência no uso dos recursos; b) o crescimento progressivo do fluxo de bens e serviços; c) a estabilidade dos preços e do emprego; e, d) o tratamento equilibrado dos indivíduos.

Nesta mesma época (década de 60), surgiu, no âmbito da escola industrial francesa, a noção de *analyse de filière*. Para esta escola, uma cadeia de produção é, ao mesmo tempo: uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico; um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, de montante a jusante, entre fornecedores e clientes; e, um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações. Grosso modo, uma cadeia pode ser segmentada em três macrosssegmentos: comercialização, industrialização e produção de matérias-primas, conforme apresentado na Figura 1 mais adiante.

Através da abordagem de *filière*, a lógica de encadeamento das operações, como forma de definir a estrutura de uma cadeia de produção, deve se situar sempre de jusante a montante.

Essa lógica, de acordo com Batalha (1997), assume implicitamente que as condicionantes impostas pelo consumidor final são os principais indutores de mudança no *status quo* do sistema. Embora esta seja uma visão simplista, posto que as unidades produtivas, por meio de inovações tecnológicas, aportam mudanças consideráveis na dinâmica do funcionamento das cadeias agroindustriais, somente os consumidores podem garantir sua sustentação, na medida em que aprovam esta diferenciação em relação a uma situação de equilíbrio anterior. O sistema produtivo associado a uma cadeia de produção escapa das fronteiras da própria firma, assumindo como unidade de análise a construção de um sistema de operações que definem o conjunto das atividades nas quais a firma está inserida.

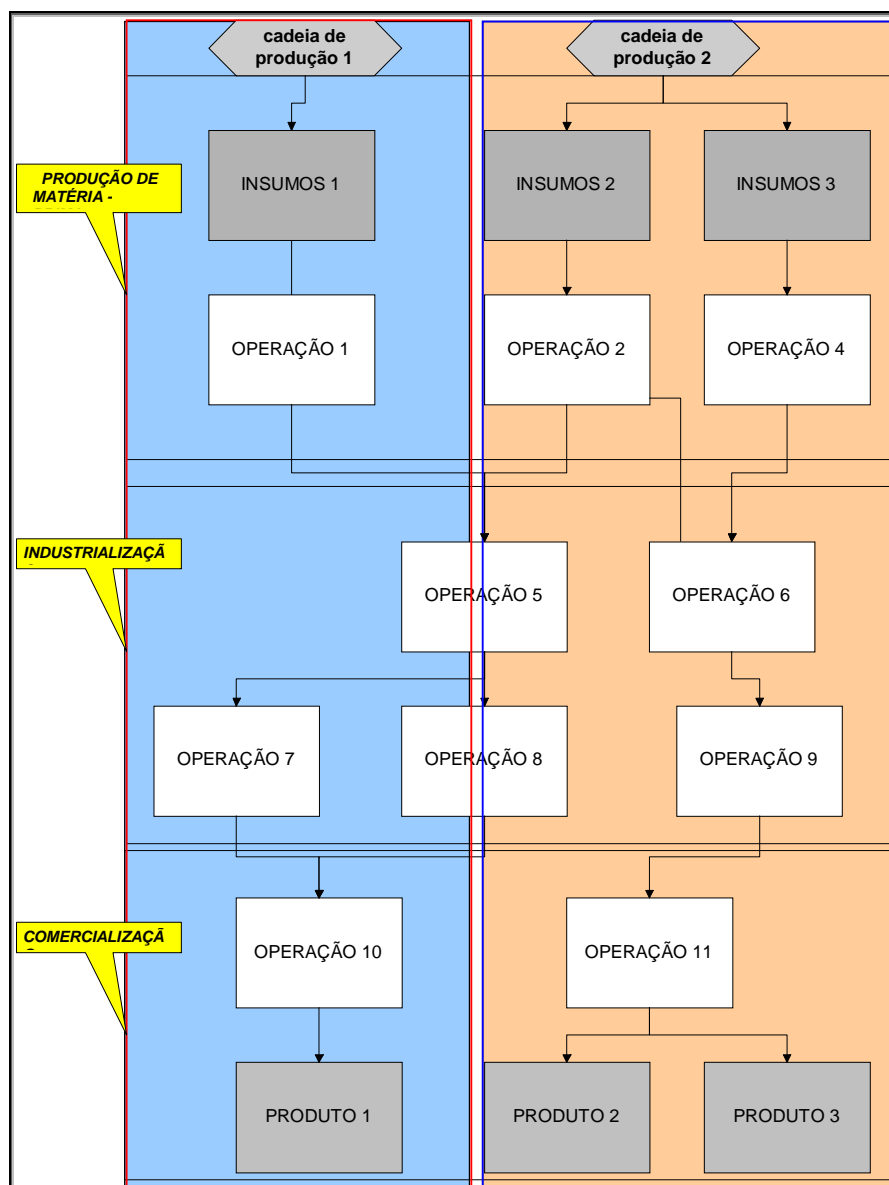


Figura 1 - Cadeia de produção agroindustrial

Fonte: Batalha (1997).

Segundo dados do Banco Mundial, citado por Prado (1999), o mundo, em 1998, detinha um PIB total de US\$ 30 trilhões. O *agribusiness*, por sua vez, representava 22% deste total, cerca de US\$ 6,6 trilhões, sendo classificado como o maior negócio do mundo, superior a petróleo, telecomunicações e energia. Além disso, a projeção de crescimento do setor para os próximos 30 anos é de 1,46% ao ano, chegando em 2028 a US\$ 10,2 trilhões.

De acordo Coutinho & Ferraz (1993), a respeito da competitividade industrial brasileira, o consumo de produtos tradicionais mostrou sinais de saturação e o mercado alimentar foi reaquecido a partir de produtos com maior valor agregado e menor volume de matéria-prima. O novo perfil de consumo alimentar valoriza: i) a incorporação de serviços no consumo do produto final (dentro e fora do lar); ii) a segmentação e *descommoditização* do mercado; e iii) vitaminas ao invés de calorias e proteínas, além de produtos frescos contra os industrializados.

O fato de a mulher estar ocupando grande espaço no mercado de trabalho, segundo Prado (1999), faz com que haja um crescimento contínuo na demanda de alimentos mais elaborados e que tragam conveniência. Além disso, as pessoas estão cada vez mais fazendo suas refeições fora de casa, algumas projeções indicam que 50% da população não mais retornará ao lar para se alimentar.

Neste contexto, a grande distribuição, com base na informática, lidera esta reestruturação, induzindo sistemas de automação flexível e novas técnicas organizacionais nos distintos elos da cadeia produtiva. Os recursos da biotecnologia, por outro lado, são incorporados a montante na busca de novos produtos e melhor qualidade. A agroindústria também responde à saturação dos mercados tradicionais de *commodities*, pressionando por apoio às exportações ou por programas de usos alternativos (sobretudo energéticos), o que implica mais subsídios, agravando a crise fiscal nos países que adotaram políticas de intervenção e sustentação de preços. Esta transição no sistema de produção e consumo alimentar é refletida também no descompasso entre os padrões de concorrência nos mercados domésticos dos países industrializados e a dinâmica do comércio mundial. Enquanto a *commodity* domina o comércio, são os serviços alimentares e a segmentação do mercado que definem as estratégias das empresas líderes nos mercados domésticos. A internacionalização desta concorrência passa por investimentos diretos, franquias e transferências de tecnologia.

No segmento industrial, os determinantes da competitividade estão mais ligados a aspectos que dizem respeito ao mercado do que à tecnologia. As inovações radicais de produto são excepcionais e de alto risco e as inovações de processo geralmente são exógenas e de difusão rápida. Observa-se, assim, maior ritmo de introdução de inovações

mercadoológicas do que tecnológicas, conquistando-se maior competitividade por intermédio da aquisição/controlado de "marcas" e da ampliação de mercados, em decorrência de aquisições, formação de *joint-ventures* e franquias. Também, o domínio da logística é fundamental para lidar com a segmentação dos novos mercados.

De acordo com Coutinho & Ferraz (1993), a grande distribuição transforma-se no elo estratégico do conjunto do sistema agroalimentar, e a competitividade assume contornos eminentemente estruturais, na medida em que depende da capacidade de resposta da indústria à evolução da demanda agora veiculada pela distribuição, exigindo também novas formas de integração a montante na agricultura, para assegurar os fluxos e a qualidade da matéria-prima.

Maiores níveis de articulação entre os elos da cadeia são pré-condição para a garantia de qualidade, porém, para que isto se estabeleça, exige-se adequados níveis de remuneração. Estes dois fatores são essenciais para estratégias de diversificação, sobretudo no caso de oleaginosas e cereais, em que a capacidade de concorrer na segmentação destes mercados impõe a colaboração e o investimento do conjunto dos atores da cadeia em combinação com o setor público de pesquisa.

Para Coutinho & Ferraz (1993), o desafio maior para assegurar a competitividade está na eficiência de articulação física nas distintas fases da cadeia produtiva. Isto pressupõe uma visão sistêmica da atividade agroindustrial e prioriza a noção de logística. Assim, os recursos financeiros para a agricultura precisam ser não apenas adequados, como também, liberados na hora certa. A estrutura de armazenamento deve corresponder à dinâmica dos fluxos da safra, e os distintos sistemas de transporte deveriam ser compatíveis entre si. Embora seja crucial aumentar a eficiência de cada um destes elos, falhas num ponto inviabilizariam os ganhos alcançados em cada segmento individual. Assim, as medidas específicas de melhoria de transporte e dos portos precisam ser complementadas com novos mecanismos de coordenação que otimizem o funcionamento do conjunto através de um domínio dos fluxos de informação (sobretudo previsão de safra) vindos de cada segmento.

Pinazza & Araújo (1993) reforçam esta idéia, apontando que o crescimento do *agribusiness* mundial ocorrerá de maneira heterogênea entre os diferentes níveis da cadeia vertical. Até o ano 2028, as funções de processamento e distribuição representarão 79% de todo o faturamento do sistema, contra 65% e 60%, respectivamente, em 1980 e 1950. A agricultura terá sua participação reduzida de 30%, em 1950, para 14%, em 2028, enquanto os fornecedores de insumos e fatores de produção também terão sua participação reduzida, no período, de 10% para 7%. Desta maneira, cada vez será mais freqüente a ocorrência de estratégias de compra, venda e fusões entre empresas nos vários níveis de integração vertical do *agribusiness*, a exemplo do que são hoje as *Tradings*. Nestas empresas, o elemento-chave para a conquista de competitividade está na organização matricial das diversas cadeias de produtos, montando um gigantesco sistema logístico.

Segundo Pinazza & Araújo (1993), a construção dos sistemas matriciais exige alta criatividade e profundo entendimento do mundo dos negócios, contemplando, de maneira perfeitamente articulada, as funções de produção, processamento, armazenamento, transporte e finanças, dentre outras, de tal sorte que cada parte funcione engrenada à outra.

2.4 O cooperativismo agrícola diante das transformações do ambiente

Segundo Empel (1996), as cooperativas se desenvolveram em virtude das mudanças ocorridas no mercado e nos câmbios da economia agrícola (capitalista), lá pela metade do século XIX. Época esta em que a agricultura assumia fundamentalmente uma condição de subsistência, permanecendo-se marginal em relação ao mercado global. Agricultores apresentavam deficiências de controle do mercado e tinham conhecimento de sua frágil posição *vis-à-vis* os agronegócios, mercados e lideranças financeiras.

Em alguns países, como a França e Itália, a legislação cooperativa ainda é influenciada por princípios socialistas, conformando o denominado “movimento cooperativista” desenvolvido e praticado desde os seus primórdios. Estes princípios incluem os elementos políticos de “um homem, um voto”, a prescrição de direção por reservas nominais, etc. originários das primeiras cooperativas inglesas voltadas aos

consumidores, em vez de cooperativas agrícolas (Rochale School - 1844 - e Aliança Internacional Cooperativa - AIC).

A AIC ainda cita estes princípios como “princípios cooperativos”. De acordo com o último congresso da AIC realizado em setembro de 1995, em Manchester, Inglaterra, comemorativo aos 150 anos do cooperativismo no mundo, mais de 1.000 delegados representando mais de 100 países aprovaram os sete novos Princípios Doutrinários do Cooperativismo³, são eles:

- a) Adesão livre e voluntária;
- b) Controle democrático pelos sócios;
- c) Participação econômica do sócio;
- d) Autonomia e independência;
- e) Educação, treinamento e informação;
- f) Cooperação entre cooperativas;
- g) Preocupação com a comunidade.

No entanto, como já foi referido, após o início dos anos 80, o comando da cadeia passou a ser exercido, com mais rigor, pelo consumidor final, em vez de pelos produtores. A consequência para os agricultores, membros das cooperativas é que, para eles, a direção da demanda dos produtos se tornou peça-chave. Para tanto, as cooperativas devem ser providas de informações reais a respeito do mercado, sendo que seus associados devem ajustar sua produção para que as mesmas possam vender com lucro. Devido à concentração do varejo, as cooperativas devem se tornar grandes para manter suficiente poder de barganha no mercado. Nestas condições, as organizações cooperativas passam a exercer fundamentalmente uma função econômica para seus membros, portanto, os princípios econômicos, como a proporcionalidade (tanto para os direitos, como para os deveres/obrigações) necessitam ser aplicados.

Quando estes princípios de proporcionalidade não são respeitados, as organizações cooperativas têm grande dificuldade para adotar mudanças de mercado, indicador perceptível quando se comparam diferentes países na Europa. Especialmente quando

³Jornal *O Interior* **Reportagem especial sobre o cooperativismo**. Porto Alegre, outubro de 1995.

pequenos e grandes agricultores participam da mesma cooperativa, e, com o desenvolvimento de novos mercados, torna-se importante que os princípios econômicos governem a operação das cooperativas. O princípio político de equidade de pessoas não é válido para estes casos, assim como dificultará a adoção de mudanças de mercado para estas organizações.

Diante destes desafios, Empel (1996) sugere que as cooperativas devam se ajustar a estas novas regras, se quiserem manter a parcela de mercado que possuem atualmente. Sendo assim, torna-se interessante que as cooperativas direcionem seus negócios na mesma direção que as demais empresas da cadeia, pois a competição com as empresas multinacionais será cada vez mais acirrada.

Neste sentido, Empel (1996) sugere que as cooperativas se transformem em organizações comerciais de caráter transnacional, o que não poderia ser realizado, exclusivamente, por intermédio da fusão das cooperativas de primeiro grau.

Para conquistar este estágio, as cooperativas poderiam formar *joint-ventures* entre as cooperativas de diferentes países, fazendo com que o retorno dos investimentos fosse direcionado em benefício às cooperativas afiliadas. Por outro lado, poderiam promover o *take-over (aquisições)*, viabilizando a formação de organizações cooperativas internacionais através do próprio cooperativismo, ou até mesmo, via capital aplicado por investidores institucionais. Outra alternativa seria estimular a formação de *joint-ventures* das cooperativas com empresas privadas.

No entanto, para que isto fosse possível, seria necessário uma mudança na estrutura legal do sistema cooperativista, capaz de suportar a operação destas novas organizações internacionais. No caso brasileiro, apesar das diversas discussões técnicas e políticas, ainda não se chegou a um consenso sobre a matéria, não estando previsto no regulamento do País.

Empel (1996) ressalta que a fusão completa das cooperativas de diferentes países, entretanto, poderia se configurar pouco exequível, devido às diferenças culturais entre os participantes. Desta forma, somente cooperativas especializadas em um determinado produto agrícola poderiam realizar esta façanha mais facilmente do que cooperativas de múltiplo propósito com uma ampla gama de produtos, uma vez que, neste caso, a multiplicidade de interesses poderia ser motivo de grande conflito entre seus membros.

Como mencionado anteriormente, a escala de ajuste, a globalização da agricultura e o desenvolvimento agroindustrial são igualmente precondições para responder adequadamente ao alto grau de concentração da demanda. O caso das cooperativas holandesas de vegetais podem servir de exemplo para esta observação. Elas vêm sendo muito bem-sucedidas, uma vez que seus agentes comerciais são altamente competentes nas operações de compra, usando o sistema de “relógio” (um eficiente método aplicado com uma excelente estratégia de logística), alcançando uma alta taxa de competição, chegando quase à perfeição.

Outro aspecto interessante a ser considerado refere-se à formação de uma rede varejista de grande escala, o que, atualmente, lhe capacita para atuar na distribuição de seus produtos, usando técnicas de “*just-in-time*”, dependendo do tamanho do mercado trabalhado. Empresas que operam em larga escala no mercado internacional estão começando a dominar o varejo. A média de margem bruta nas vendas é baixa, mas o volume de venda lhes dá a garantia de excelentes taxas de retorno. A seleção de fornecedores é muito severa, sendo que estas empresas possuem um grande poder de barganha no mercado. Os fornecedores são selecionados baseados na capacidade de entrega “*just-in-time*” (entrega em tempo real, quando se necessita, evitando formação de estoques), além da qualidade, preço e quantidade. Em síntese, isto significa que os fornecedores do ramo de alimentos necessitam ser grandes suficientes para garantir estes pré-requisitos, além de assegurar condições de barganha semelhantes. Tal tendência, atualmente, também vem sendo observada nos mercados emergentes.

Cook (1994) aborda outro aspecto fundamental nos ganhos de competitividade do sistema agrícola, em que ele procura traçar as principais diferenças entre o cooperativismo agrícola norte-americano e as empresas de capital aberto (*Investor Oriented Firms - IOFs*), durante sua evolução nos anos 80. Segundo suas conclusões, enquanto as cooperativas procuraram manter um certo crescimento na década anterior, semelhante às empresas de capital, nos anos 80 elas começaram a ficar para trás, uma vez que as empresas de capital procuraram formar conglomerados, fundindo e adquirindo pequenas empresas, através da mudança de concepção do controle financeiro, servindo para consolidar sua participação crescente nos mercados. Basicamente o que as empresas fizeram foi um amplo estudo

financeiro a respeito da viabilidade econômica dos negócios a serem adquiridos; caso eles se mostrassem acima de seus padrões de retorno, eles automaticamente eram incorporados.

Como as cooperativas, por suas condições de formação, são extremamente limitadas em capital, elas não tiveram condições para acompanhar este processo, procurando se limitar às atividades de baixo valor agregado. Esta deficiência intensificou-se no período de recessão dos anos 80, que se caracterizou pela diminuição dos preços nos mercados internacionais, reduzindo a já enfraquecida capacidade de manter os mercados existentes, influenciar nos preços e pagar os serviços das dívidas acumuladas.

Para completar, Lopes (1996) adverte que, além de fatores técnicos e econômicos, as pressões políticas, sustentadas pela força do poder agrícola organizado, exercendo *lobby* junto aos governos e aos Congressos, são imprescindíveis para se conquistar maior competitividade nos mercados. Neste sentido, as associações de cooperativas sempre foram peça marcante na formulação das políticas agrícolas nacionais. Em seu estudo, ele constata que cooperativas americanas, como no caso da Associação Agrícola de Illinois, cujo controle não era exercido por seus membros, sendo este exercido por uma organização legalmente independente e que tinha objetivos de atuação junto ao Legislativo e de *lobby*, prosperaram mais do que as demais. Desta maneira, seus objetivos comerciais permaneciam coerentemente associados aos seus interesses políticos e vice-versa, mas, para isto, era necessário que seus membros fossem completamente engajados nestas organização e, de preferência, sendo formados por um pequeno grupo.

O cooperativismo no Mercosul encontra-se em grave crise financeira. De acordo com Basañes⁴, a origem da crise está no seu endividamento, em virtude do financiamento de insumos para agricultores que não puderam pagar seus débitos. A rentabilidade dos produtores foi reduzida em decorrência dos planos econômicos implantados desde a década de 80. As 12 associações que reuniam mil cooperativas na Argentina sofreram baixas de 15% a 20% com a entrada do plano de conversibilidade.

⁴ Juan Carlos BASAÑES é gerente geral da Confederação Intercooperativa Agropecuária Cooperativa Ltda. CONINAGRO - Argentina.

No Brasil, a situação não é diferente, depois da falência da política nacional de crédito. Com a retirada do Estado como agente financiador, as cooperativas assumiram o papel de instituições bancárias para o seu quadro de associados e, igualmente, por total impossibilidade de pagamento, estes agricultores tornaram-se inadimplentes, que, sem o necessário capital de giro, tornaram-se extremamente frágeis no mercado, estando à mercê de alguns poucos credores que passaram a ingerir sobre seus negócios.

Segundo Empel (1996), as funções de banco (financiamento) que as cooperativas cumpriram têm, em muitos casos, originado perdas consideráveis, uma vez que:

- a) as cooperativas estimulam os seus associados a pegarem crédito, especialmente para projetos nos quais as cooperativas estão envolvidas;
- b) as operações bancárias das cooperativas esquecem do sistema operacional e do conhecimento das regras de banco;
- c) o perfil de risco é limitado à operação bancária (somente um setor), sendo muito maior que qualquer banco comercial;
- d) muitas cooperativas têm grandes problemas com o portfólio de empréstimos, muito pouco é feito para retificar estes problemas, enquanto também lhes falta conhecimento para lidar com os problemas de empréstimo.

Empel (1996) vai mais longe, afirmando que o Brasil apresenta, em sua maior parte, cooperativas multifuncionais, abrangendo desde serviços de oferta de insumos até funções de comercialização para diversos produtos agrícolas e, como já citado anteriormente, servindo até de banco. No entanto, como cada produto exige um conhecimento aprofundado de suas especificidades, além de uma estrutura operacional apropriada, na maioria dos casos, torna-se muito limitado realizar algumas complementaridades entre todas as funções exercidas.

Experiências em mercados como Taiwan, Japão e alguns países da Europa demonstram que cooperativas com múltiplas funções não apresentam a flexibilidade suficiente para acompanhar e se adaptar às constantes mudanças do mercado. Falta a elas a habilidade de se adaptar com a rapidez que as mudanças de mercados exigem. Torna-se praticamente impossível unir, ou formar alianças estratégicas em todas as áreas, no intuito de conquistar as economias de escala exigidas não somente pelo mercado doméstico, mas

também pelo competitivo e poderoso mercado internacional (Declerck & Mauget, 1993 e Mauget, 1995.)

Empel (1996) revela que devido às características multifuncionais, a falta de transparência na tomada de decisão, através do envolvimento limitado dos associados em todas ações, faz com que poucos acabem se interessando pelo cooperativismo, sendo assim grande parte da energia vital para competir com os reais adversários do mercado, é gasta em competições internas, entre atividades e subsetores diferentes e de pouco resultado prático-operacional.

Neste sentido, Brum (1996) afirma que as cooperativas devem selecionar as cadeias produtivas, valorizando a gestão por “unidades de negócios”, concentrando-se em sua função fim, dedicando-se a um ou dois nichos de mercado onde elas são mais eficientes, tendo em vista a visão sistêmica e a não diversificação de suas ações, a ponto de enfraquecer sua base econômica.

Zylbersztajn (1993) atenta para o problema da separação entre propriedade e o controle nas empresas cooperativas, em que o próprio cooperado que detém a propriedade da empresa também exerce o controle desta, assumindo posições estratégicas de gerência empresarial e, portanto, no processo de tomada de decisão empresarial. Sendo assim, a decisão e o controle são exercidos pelo mesmo agente. Tal fato contribui para explicar possivelmente o alto grau de endividamento das cooperativas, que, segundo Balanço Anual da *Gazeta Mercantil*, pulou de 47,5%, em 1988, para 55,8%, em 1991, enquanto que a média dos demais segmentos ligados à agricultura alcançaram no máximo 16% no mesmo período.

O documento da ABAG-RS (1995) indica que os problemas atuais do cooperativismo brasileiro passam por soluções mais ou menos radicais, incluindo-se:

- a) seleção de cooperados ativos (até redução compulsória de associados);
- b) eliminação do critério de “livre entrada e saída”;
- c) profissionalização completa da gerência operacional da cooperativa;
- d) ampliação das terceirizações e parcerias de mercado;
- e) desenvolvimento de novos critérios de pagamento;
- f) definição de novos critérios de votação em assembléia.

Além disso, no plano do Mercosul, as cooperativas devem buscar alternativas que visem à complementaridade econômica entre as co-irmãs, aproveitando-se das vantagens comparativas de cada Sistema, e compartilhando o mercado como maiores economias de escala e escopo.

Este conjunto de opiniões e estudos comprova que a busca de sobrevivência do cooperativismo envolve questões bastante complexas e não só restritas ao cooperativismo nacional, uma vez que, no mundo inteiro, buscam-se saídas para continuar sobrevivendo em mercados cada vez mais oligopolizados.

No entanto, segundo Bialoskorski Neto & Zylbersztajn (1994), a forma organizacional das sociedades cooperativas apresentam algumas vantagens comparativas evidentes. Sob a ótica das estratégias do complexo agroindustrial e das economias de empresas, nota-se que o cooperativismo responde com maior eficiência à coordenação da cadeia efetuada pelos consumidores, sendo esta uma tendência perseguida por todo o *agribusiness*. Além do que, através das assembleias gerais dos associados, permite-se uma transferência mais clara de preços, oportunidades e informação, contribuindo para a maior eficiência da cadeia como um todo.

Os autores citam o exemplo de uma cooperativa paulista que, de forma relativamente rápida, conseguiu produzir um produto processado de alta qualidade especialmente para uma rede de *Fast Food*, no caso, batata congelada, pelo fato de coordenar a sua cadeia desde o produtor rural até o processamento com relativa eficiência, possibilitando um produto final, de acordo com as preferências do consumidor e as exigências de qualidade da rede de *Fast Food*. Outros casos se apresentam no Rio Grande do Sul, como é o caso da alcachofra de Erechim, exportada diretamente para a Itália e o *Champignon* da cooperativa de Tupanciretã.

De fato, a teoria econômica afirma que a competitividade das firmas depende de alguns fatores: da qualidade e da especificidade do produto (através da inovação e da diferenciação do produto), da eficiência estática dos processos de produção (minizando custos) e sobretudo de sua eficiência dinâmica (flexibilidade, adaptabilidade e inovação do processo); da capacidade de inovação organizacional interna e sobretudo externa (estratégia de mercado, marketing...) da empresa. No entanto, a busca desenfreada destes objetivos,

sem levar em consideração a capacidade de ajuste da sociedade, dos valores intrínsecos a ela pertencentes, gera fenômenos extremamente excludentes e, portanto, insustentáveis no longo prazo. Esta característica excludente é que precisa ser revertida, a fim de que estes processos de desenvolvimento não sejam exclusivos de poucos, alcançando resultados meramente econômicos de curto e médio prazos, mas socialmente pouco sustentáveis no longo prazo.

O Sistema Cooperativo ainda é extremamente importante como sustentador do frágil equilíbrio existente no meio rural e por conseqüência no urbano. Milhares de famílias sobrevivem da agricultura, graças à formação deste grupos organizados, que lhes garantem a mínima infra-estrutura para a aquisição de insumos modernos, agregação de valor a seus produtos e posterior colocação dos mesmos, no mercado, a preços mais eqüânimes, ao longo das cadeias de produção.

Em países como o Brasil, onde mais de 40% do PIB provém do *agribusiness*, a sociedade não pode ignorar os grandes desafios impostos ao meio rural, agravados pela oferta predatória de produtos subsidiados, importados de outros países, e pela falta de recursos internos necessários à reconversão sustentável de suas atividades. Se não houver a compreensão destes fatos e a busca de alternativas viáveis que possibilite a sustentação da estrutura rural, não se descarta a manifestação de grandes conflitos sociais no futuro.

3 - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A COMPETITIVIDADE AGROEXPORTADORA

Para traçar um diagnóstico detalhado do perfil produtivo com potencial exportador das principais cadeias agroindustriais existentes no Estado, deve-se promover um amplo entendimento dos fatores críticos de sucesso para a competitividade agroexportadora, levando-se em consideração as principais variáveis que influenciam no desempenho técnico e econômico dos segmentos produtivos selecionados.

Para tanto, em primeiro lugar, deve-se descrever quais são estes fatores, buscando uniformizar conceitos, aplicando-os sobre os setores ligados aos agronegócios como um todo e, na medida do possível, sobre a realidade encontrada no RS, para o segmento objeto de análise.

Existem inúmeros fatores que influenciam a competitividade, que podem ser classificados como externos, ou seja, atuando de forma independente à estrutura da cadeia produtiva, e fatores internos, estes sim altamente correlacionados com o comportamento da cadeia produtiva. Partindo-se de uma análise sistêmica, pode-se antever qual o grau de influência destes fatores sobre a cadeia, tanto de maneira particular como associando uns com os outros.

A seguir, apresenta-se, brevemente, uma série destes fatores, salientando-se que os mesmos não estão ordenados em grau de importância, tampouco esgotam-se em si mesmos.

3.1 Capacitação e Gestão por Processos

De acordo com Salerno (1999), a empresa organizada burocraticamente, via diretorias, departamentos, divisões e seções bem definidas e com esfera delimitada de competência, apresenta uma série de problemas diante das situações que exijam rapidez na ação, principalmente se isto envolver mais de uma dessas unidades organizacionais. Por outro lado, tal estrutura tende a promover aprofundamento nos temas específicos de cada unidade. Desta maneira, a administração pode ser exercida por dois métodos.

Gestão por Funções: este método agrupa cargos pelas habilidades necessárias ao desenvolvimento das atividades e pelo desejo de controlar e minimizar riscos, em que cada um se preocupa com a sua parte. Numa estrutura matricial, um funcionário tem seu “endereço” numa unidade organizacional (seção, departamento, etc.), ao mesmo tempo em que participa de equipes de projetos ou times para tratamento de assuntos específicos, como, por exemplo, o desenvolvimento de um produto.

Gestão por Processos: este método agrupa cargos em torno de um fluxo de atividades que visa atender às necessidades dos clientes, sendo que estes clientes podem ser classificados como os consumidores, os acionistas, os colaboradores, os fornecedores e a comunidade ao redor da empresa. A gestão por processos guarda semelhança com as estruturas matriciais, mas apresenta especificidades distintas que lhe garantem maior flexibilidade e agilidade nas posições tomadas, principalmente quando se tem a idéia de envolver todos os integrantes de uma cadeia de produção.

De acordo com Silva Reis (1999), a gestão por processos poderá estar voltada a três necessidades básicas para a sobrevivência competitiva das empresas.

Gerar Demanda, para tanto, ela deverá participar de uma “Cadeia de Inovação”, em que todos os participantes colaboram entre si, no desenvolvimento de um determinado produto, ou até mesmo, processo produtivo.

Suprir a Demanda, neste caso, a empresa estará voltada para o gerenciamento da “Cadeia de Abastecimento”, em que tanto o fluxo de matéria-primas quanto o fluxo de bens elaborados deverão estar ajustados às necessidades emanadas pelos clientes / consumidores, através da utilização de um eficiente sistema de informações e armazenamento e distribuição.

Manter a Demanda, este processo consiste em monitorar, permanentemente, o grau de satisfação dos clientes, também denominado “Administração de Clientes ou *Customer Relationship Management - CRM*”. Conhecer os hábitos de consumo de cada consumidor significa saber como, onde, com que frequência e de que forma ele se relaciona com a empresa, seus serviços e produtos. De posse deste precioso conjunto de informações, pode-se traçar uma série de estratégias específicas, no intuito de aumentar a relação e satisfação deste consumidor/cliente com a empresa, garantindo o que todo empreendedor aspira, ou seja, a fidelização pelo seu negócio (produtos e serviços). Todavia, deve-se ter em mente que o desenvolvimento, exitoso, de qualquer uma destas necessidades requer as seguintes áreas de apoio:

Recursos humanos, somente agora valorizado, como o principal capital (ativo) de qualquer organização;

Finanças, necessário para provimento de recursos, evitando-se contar com fontes de capital alheias;

Tecnologia de Informação, como meio moderno de orientar, armazenar e executar todos os fluxos de bens e serviços;

Gerenciamento da Qualidade, como garantia de atendimento dos requisitos mínimos exigidos pelo mercado.

A Figura 2 a seguir pode ilustrar, de maneira sintética, como se caracteriza um gestão orientada por processos. Cabe ressaltar, por hora, que todos estes processos e fatores serão melhor analisados nos itens a seguir.



Figura 2 - Gestão por processos

Fonte: Silva Reis (1999).

3.2 Certificação da Produção - Controle de Qualidade

Em primeiro lugar, torna-se interessante conceituar qualidade, uma vez que existe pouco entendimento a seu respeito, para depois determinar que padrão de qualidade os alimentos devem possuir para manter e conquistar o mercado internacional. Toledo (1997) define qualidade, em sentido genérico, como a propriedade, atributo ou condição das coisas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza.

No caso de um alimento, o valor simbólico que o produto oferece ao consumidor, ou a beleza e estética, são exemplos de características subjetivas. De fato, a qualidade de produto pode assumir diferentes significados para diferentes pessoas e situações: seja um consumidor, um produtor ou um órgão governamental normativo ou regulador.

Em suma, pode-se inferir que existem duas dimensões associadas à qualidade. Uma dimensão objetiva, relativa às propriedades físico-químicas, impossível de ser separada desta e independente do ponto de vista do ser humano. Nesta dimensão, encontram-se as normas e regulamentações oficiais e referem-se aos padrões microbiológicos, à ausência de substâncias nocivas e à sanidade do produto em geral. E outra dimensão, de natureza subjetiva, estando esta associada à percepção que as pessoas têm das características objetivas e subjetiva, ou seja, está associada à capacidade que o ser humano tem de pensar, sentir e de diferenciar em relação às características do produto.

De acordo com Toledo (1997), a definição de qualidade de produto deve ser entendida como uma propriedade síntese de múltiplos atributos do produto que determinam o grau de satisfação do cliente. Sendo este produto definido como a junção de produto físico, mais a embalagem, orientação para uso, imagem, serviços pós-venda e outras características associadas ao mesmo. Ou seja, do ponto de vista global, o produto, além de ter que satisfazer o cliente, deve possuir qualidade intrínseca, qualidade de conformação e preço compatível com o poder de compra dos consumidores. Com isto, a qualidade final de um produto é resultante do conjunto de atividades que são desenvolvidas ao longo de todo o seu ciclo de produção. Este ciclo compreende desde o desenvolvimento do produto, passando pelo desenvolvimento do processo, produção propriamente dita ou fabricação, e atividades pós-venda.

Faz parte do desenvolvimento do produto:

- a) Identificação das necessidades do mercado;
- b) Geração e escolha do conceito do produto;
- c) Planejamento do produto;
- d) Engenharia do produto.

Com relação ao desenvolvimento do processo, deve-se considerar todos os níveis de processo que deverão ser assumidos para garantir os parâmetros especificados na definição prévia do produto. Para tanto, deve-se estabelecer o fluxograma do processo, *layout*, projeto de ferramentas e equipamentos, projeto de trabalho, etc.

Na etapa da produção, prevê-se a definição do suprimento de matérias-primas, a fabricação e o gerenciamento da produção (controle de qualidade, planejamento e controle

da produção, manutenção, etc). A qualidade, nesta etapa, deve estar de acordo com as especificações do projeto, também denominada de fase da conformação.

A etapa final é a de comercialização e atividades pós-vendas. Esta etapa envolve atividades de venda, marketing e, dependendo do tipo de produto, de atividades como instalação do produto, orientação quanto ao uso e assistência técnica.

De acordo com Toledo (1997), a qualidade do produto seria, portanto, resultante do desempenho em todas as etapas do ciclo de produção. Tendo em vista essas quatro categorias da qualidade, seria possível observar que a qualidade, entendida como adequação ao uso”, estaria associada à capacidade de a empresa servir ao mercado, e qualidade, vista como “conformidade com especificações”, estaria associada à correta execução dos procedimentos técnicos envolvidos no processo produtivo, ou seja, à capacidade produtiva da empresa. Assim, as atividades de qualidade na primeira e quarta etapas, que constituem a pré e pós-produção, estariam voltadas para a adequação ao uso, e a segunda e terceira etapas, que constituem os estágios produtivos, estariam concentradas na conformidade com especificações.

Desta maneira, a qualidade de um produto, que é experimentada pelo usuário, é uma síntese de múltiplos atributos (ou qualidades parciais), do produto físico e dos serviços associados a este produto, que são gerados ao longo de todo o ciclo de produção.

Na prática, existem inúmeros métodos de se auferir qualidade na produção de qualquer produto ou serviço, a maioria deles envolve um rígido controle das atividades, através de metodologias estatísticas, e uma frenética comparação com os resultados obtidos pelos concorrentes (*benchmarking*), permitindo posicionar a capacidade competitiva do produto da empresa nas diversas dimensões da qualidade total do produto.

Como síntese, vale citar a implantação do método QFD (Desdobramento da função qualidade). Este método foi desenvolvido e aplicado pela primeira vez no Japão em 1972, nos estaleiros KOBE (Grupo *Mitsubishi*). O QFD é o desdobramento, passo a passo, das funções ou operações que compõem a qualidade do produto. Isto é feito sistematicamente, através do trabalho de equipes multifuncionais, e com procedimentos mais objetivos do que subjetivos. É uma maneira de converter os “requisitos do consumidor” em “características de qualidade de produto e do processo”.

Segundo Akao (1990), através do preenchimento de informações em uma estrutura matricial, denominada casa da qualidade, é possível sistematizar os requisitos demandados pelo consumidor e suas relações com as características do produto. Em seguida, através de um conjunto seqüencial de diagramas (matrizes), desdobram-se as características do produto em características dos componentes e estas, por sua vez, em características do processo e em pontos de controle de qualidade.

De acordo com Toledo, o método QFD é muito útil no caso específico da agroindústria, uma vez que introduz melhorias na coordenação das cadeias de produção agroindustrial, estabelecendo padrões de qualidade entre os elos da mesma.

Resumidamente, as especificidades da Qualidade no sistema agroalimentar são as seguintes.

a) Qualidade do produto final depende da qualidade ao longo de toda a cadeia alimentar, sendo fundamental a incorporação de conceitos, tais como enfoque sistêmico, qualidade total na cadeia, coordenação das ações da qualidade, relação cliente-fornecedor, sistemas de garantia de qualidade (ISO 9000) e boas práticas de manufatura e higiene.

b) No final (na ponta) da cadeia agroalimentar, predomina a avaliação subjetiva da qualidade, ou seja, a qualidade percebida pelo consumidor, para tanto, torna-se relevante o uso de ferramentas como pesquisa de mercado e QFD.

c) A segurança é um processo fundamental da qualidade, e ambas estão sujeitas ao controle de órgãos públicos.

Com relação a este último item, o Governo Federal, através da Portaria nº 1.428, do Ministério da Saúde, desde 1993, vem obrigando as empresas a adotarem o chamado “Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos” (APPCC) – conjunto de procedimentos e normas para garantir a produção de alimentos seguros à saúde do consumidor. De fato, trata-se da adoção de regras básicas para garantir a higiene e a segurança na indústria alimentícia, como limpeza e desinfecção dos equipamentos, entre outras.

Como a Portaria não prevê punições para aqueles que não a cumprirem, ainda não são muitas as empresas que se adequaram às novas normas. Porém, para reforçar a intenção do Governo, em fevereiro de 2000, o Ministério da Agricultura publicou a Portaria nº 46,

ênfatizando a necessidade de utilizar um sistema de segurança alimentar no processo produtivo das empresas. Embora a iniciativa seja incipiente, por falta de estrutura e pessoal técnicô habilitado para auditar as empresas, já são 652 as empresas que aderiram à metodologia do APPCC, das quais 70% são de pequeno e médio porte, segundo levantamento do Senai, um dos responsáveis pela implantação do sistema.

De fato, o APPCC é uma versão brasileira do *Hazard Analysis and Critical Control Point* (HACCP), surgida na década de 60 nos EUA. Esta metodologia exige, fundamentalmente, uma mudança de comportamento e de filosofia empresarial. Isto demanda tempo, o que vai depender da realidade de cada empresa e da pressão vigorosa que o mercado começa a exercer sobre elas.

A melhoria da qualidade na indústria é buscada através de inovações organizacionais e de inovações tecnológicas de produto e processo. As inovações organizacionais que se destacam são: sistemas de gestão de qualidade (ISO 9000), sistemas de gestão ambiental (ISO 14000); gestão participativa; modelos de produção e distribuição *just-in-time*; modelos de integração da produção e distribuição; gestão das relações com fornecedores; e terceirização. As inovações tecnológicas de maior destaque são: aplicações de biotecnologia; concepção de fábricas limpas, tecnologias para higiene e segurança de alimentos; tecnologias de refrigeração e de conservação; tecnologias de embalagem e acondicionamento; e informatização (código de barras, telemática).

Logo, a busca de qualidade agroalimentar é um processo complexo e contínuo, no qual, sem a devida atenção, certamente inviabilizará uma maior inserção competitiva da produção agroalimentar gaúcha nos mercados internacionais. No entanto, para garantir a credibilidade do consumidor, em relação ao correto controle de qualidade desenvolvido dentro de qualquer cadeia de produção, deve-se prever a instituição de um “selo de qualidade padrão”, que possibilite a fácil identificação do processo rigoroso de certificação, realizado por autoridades independentes e de reconhecida competência internacional.

3.3 Custos e Economia de Escala

Evidentemente que, num processo de competitividade internacional, o domínio dos custos totais da produção e a busca de economias de escala crescentes são fundamentais para a manutenção das atividades e conquista de novos mercados.

Existem diversos métodos para apuração destes custos, assim como, a obtenção das economias de escala, não sendo de interesse deste trabalho abordá-los por completo. No entanto, um destes métodos merece destaque., sendo utilizado por diversas organizações modernas nos principais mercados competidores, trata-se do custeio baseado em atividades, ou sistema ABC (*Activity-based costing*).

De acordo com Figueiredo (1997), até a primeira metade deste século não existia praticamente a necessidade de custeio muito sofisticado. O custeio baseado em volume atendia satisfatoriamente às exigências das decisões gerenciais relacionadas à eficiência e à lucratividade das organizações. No entanto, com a automatização dos processos e a incorporação de novas técnicas de produção, o aumento considerável da proporção entre custos indiretos e custos diretos, na composição do custo total do produto, fez com que a utilização do custeio por atividade fosse mais adequada.

Os sistemas de apuração de custos baseados em atividades são projetados de forma que qualquer custo, ao invés de ser atribuído diretamente ao produto, deve corresponder às atividades necessárias para sua produção. Desta forma, o custo do produto é o somatório dos custos das atividades utilizados durante seu processo de produção.

Segundo Figueiredo (1997), as atividades são definidas como grupos de processos relacionados, ou procedimentos, que realizam determinado trabalho necessário para a organização. Em primeiro lugar, o método dá preferência para a alocação direta dos custos. Esgotando-se esta possibilidade, alocam-se os custos que não puderem ser alocados diretamente aos produtos às atividades necessárias a confecção de cada produto. Em seguida, baseado em critérios ou indicadores do nível de consumo das atividades, também chamados de direcionadores ou geradores de custos, procede-se à distribuição dos custos das atividades aos respectivos produtos que as utilizam.

Desta forma, adotando-se o sistema ABC, além de ele produzir resultados mais precisos e confiáveis, constitui-se numa ferramenta importante para análise e aperfeiçoamento de todos os processos da empresa, tanto os de fabricação como os administrativos, comerciais, financeiros, e, sobretudo, na análise de competitividade da cadeia de produção como um todo.

Nos setores industriais, onde progressivamente se cristaliza a tendência do aumento relativo dos custos indiretos em relação aos custos diretos e a necessidade de diversificação dos produtos, é esperado que sucessivamente o sistema de custeio baseado em atividade venha a substituir o sistema baseado em volume, uma vez que estes distorcem os custos relativos dos produtos e não permitem, sobretudo, uma adequada gestão e mensuração estratégica das atividades da empresa.

Em resumo, o sistema ABC permite informações mais precisas sobre os custos para a determinação do preço dos produtos, promovendo uma análise mais precisa de lucratividade por produto; por cliente; por processo e por departamento.

Com relação à economia de escala, além do levantamento preciso dos custos de produção auferidos pelas empresas, presume-se que, para alcançar posições estáveis no mercado internacional, a otimização das unidades de produção deve ser um motivo constante de preocupação em qualquer segmento econômico.

Tem-se conhecimento que boa parte dos setores agroindustriais brasileiros e, sobretudo, gaúchos, apresentam uma considerável ociosidade em suas plantas processadoras de alimentos, incorrendo em custos fixos bastante elevados, podendo reduzir drasticamente sua lucratividade, ou até mesmo inviabilizar o negócios, face às pequenas margens praticadas no mercado.

Logo, qualquer iniciativa que vise otimizar os processos, seja através da readequação das plantas processadoras, ou, principalmente, através da maior inserção de fornecedores de matéria-prima, torna-se vital para a manutenção competitiva destas empresas, num mercado cada vez mais competitivo e universalizado.

3.4 Agregação de Valor, por intermédio da Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos

De acordo com Batalha (1997), a tecnologia desempenha um papel cada vez mais importante como fator explicativo das estruturas industriais e do comportamento competitivo das firmas. Ao longo dos últimos anos, ocorreu uma explosão do número de produtos disponíveis aos consumidores em todos os setores de atividades.

Lanbin (1991) afirma que, em empresas de sucesso, 40 a 60% do faturamento acumulado são realizados por produtos que cinco anos atrás não existiam no mercado. Tais constatações ou se baseiam em estudos de caso para, a partir destes, proporem uma generalização de métodos e resultados, ou partem de uma arcabouço teórico mais definido, apoiando-se na conceituação, na análise do processo de inovação e na valorização da tecnologia como arma competitiva.

De fato, esta última abordagem baseia-se nas idéias seminais de Schumpeter, quando este economista define que o papel da empresa inovadora estaria na contestação continua do equilíbrio das estruturas industriais, modificando as regras do jogo concorrencial.

A análise, em termos de cadeias de produção, objetiva justamente a observação das firmas (mesoanálise) dentro de uma ótica sistêmica de ação e reação dos agentes econômicos que as influenciam de maneira direta ou indireta, o que se ajusta perfeitamente com as idéias de Schumpeter.

Uma inovação tecnológica pode ser classificada segundo a “natureza intrínseca da idéia inovadora”. Esta classificação origina inovações de caráter predominantemente tecnológico (*technology push*), ou de caráter predominantemente mercadológico (*marketing pull*).

Uma firma que adota a estratégia *technology push* prioriza ações no sentido de desenvolver novos processos de fabricação, novas matérias-primas, produtos de concepção inovadora, etc. Por outro lado, firmas orientadas pela estratégia *marketing pull* estão orientadas diretamente pela demanda, desta maneira, as inovações são resultado direto das observações dos mercados.

Normalmente, as empresas do *agribusiness* se orientam mais por esta última estratégia, uma vez que este tipo de inovação e agregação de valor representa investimentos menos importantes do que em relação à estratégia baseada em *technology push*, incorrendo, em consequência disto, em menores riscos nos negócios.

São exemplos desta última estratégia investimentos em embalagem, formas de distribuição, formas de financiamento ao cliente, marketing do produto e serviços, etc.

3.5. Armazenagem, Conservação e Embalagem

Uma das atividades fundamentais no processo de conservação dos produtos agroalimentares é a armazenagem. Segundo Pinazza & Alimandro (1999), a armazenagem é uma etapa primordial que contribui para corrigir os desequilíbrios naturais da agricultura, advindos da estacionalidade da produção (os períodos de safra e entressafra) e do caráter perecível de seus produtos. O custo de armazenagem é justificável quando a diferença entre os preços futuros das mercadorias e os preços atuais sejam o suficiente para compensarem os gastos de manutenção da estrutura física e das mercadorias lá depositadas.

Para tanto, toda a estrutura física precisa ser avaliada em termos de sua capacidade de adaptação a diferentes produtos, seja pela dimensão necessária para comportar volumes excedentes; seja para garantir as condições de manutenção das propriedades organolépticas dos produtos; seja para facilitar os processos logísticos, tais como programas de paletização, unitização, etc.

Os pontos de localização são selecionados em função das modalidades de transporte disponíveis, desde que venham atender às distâncias entre as zonas de produção e os centros de consumo.

Em termos gerais, a Região Sul dispõe da melhor e maior capacidade armazenadora do País, com mais de 45% do total nacional. Isto se deve a presença atuante do cooperativismo nesta região, abrigando também importantes agroindústrias.

Tabela 7 - Brasil: capacidade estática de armazenagem. 1995 (mil t)

Regiões	Oficiais	Privados	Cooperativas	Total
Sul	2.425	20.788	16.791	40.004
Sudeste	3.254	9.637	3.383	15.274
Centro-Oeste	2.441	21.043	3.525	27.000
Norte-Nordeste	1.216	3.4072	1.373	5.990
Brasil	9.336	54.866	25.072	89.274

Fonte: Pinazza & Alimandro, 1999, com base na CONAB.

De acordo com a Fecotrigo (Federação das Cooperativas de Produção de Trigo e Soja do Rio Grande do Sul), no caso específico de grãos, principalmente na produção de soja, boa parte da safra é armazenada fora da propriedade. Cerca de 50% da safra do Rio Grande do Sul é armazenada nas cooperativas, o restante fica por conta de outros agentes do mercado e indústria. Somente as cooperativas respondem por 30,6% da capacidade estática do RS, 5,83 milhões de toneladas referem-se a terminais (Portuários, Hidroviários, Portos Secos).

A capacidade estática de armazenagem no Estado é de 19,05 milhões de toneladas, segundo a CONAB-RS, totalizado 4.500 unidades armazenadoras. Desse total, 14,49 milhões de toneladas, ou seja, 76,07% correspondem à capacidade de armazenagem a granel, boa parte constituída de armazém do tipo trincheira de fundo em “v”.

Analisando-se a capacidade estática dos estabelecimentos rurais nacionais, constata-se que sua estrutura corresponde a 5% da armazenagem total de grãos, enquanto que este indicador chega a 60% nos EUA, a 30% na França e a 35% na Argentina, tornando evidente a fragilidade que o produtor brasileiro tem em administrar seus estoques e especular no mercado, apesar da concentração das cooperativas no sul do País.

Operacionalmente, o produto fica nas unidades armazenadoras por um período de dois a quatro meses, seguindo posteriormente para indústria; o fluxo de remoção sofre algum atraso somente quando não há disponibilidade efetiva de meios de transportes. O problema que eventualmente a cultura da soja enfrenta advém dos armazéns terem em depósito produtos como o trigo e milho, que são de responsabilidade do Governo que, por sua vez, dificultam a acomodação da safra nova. Logo, o sistema de armazenagem carece

de um planejamento integrado que proporcione sincronismo e ordenamento no recebimento de vários tipos de grãos.

Em termos de conservação, deve-se considerar que a perecibilidade dos produtos agropecuários varia com o tempo. As causas de deteriorização são variadas: microbiológica, enzimática, química, física ou ataque de pragas. Os ciclos de vida dos produtos, contudo, podem ser prolongados mediante técnicas de conservação. Um dos sistemas mais usados para isto refere-se ao sistema de armazenagem a frio, caso típico para a conservação da cadeia da carne.

As etapas de armazenagem a frio podem ser tão simples quanto um pré-resfriamento por adição de gelo, seguido de transporte em veículo isotérmico até o mercado consumidor, ou serem muito mais complexas como o emprego de contêineres, aspersores de gases e circuladores de ar, utilizando-se da informatização e robotização para sofisticarem o processo.

Segundo a Associação da Indústria de Armazenagem a Frio (Abiaf), a atual rede de armazéns frigoríficos de uso público opera com 57 empresas e 103 unidades. Do total da capacidade instalada, as companhias participam com 14% e as privadas com 86%. No RS, segundo a Abiaf, em 1998, existiam cerca de 139.410m³, onde cada m³ corresponde a uma capacidade de armazenagem de 250 kg de mercadorias.

Por fim, com relação as embalagens, cabe observar que, além de conservar as características organolépticas, físico-químicas e microbiológicas, o setor tem a função básica de proteger o produto. Contudo, segundo Pinazza & Alimandro (1999), em virtude de ser um atrativo para o consumidor, a embalagem também é um fator determinante de escolha de uma mercadoria, para tanto, o trabalho de embalagens envolve informações quanto ao público-alvo, canais de distribuição, características de qualidade e diferenciação do produto.

De acordo com Pinazza & Alimandro (1999), o mercado de embalagens no Brasil movimentava anualmente cerca de US\$ 12 bilhões, sendo 65% voltados para produtos alimentícios. Destacam-se neste segmento as embalagens do tipo PET (polímero termoplástico), de alta resistência a impactos e as embalagens do tipo Tetra Pak, as conhecidas embalagens longa vida, feitas de papelão, plástico e alumínio sobrepostos.

3.6 Infra-estrutura Logística

A economia gaúcha, voltada para o setor agrícola e a indústria de transformação, especialmente de alimentação e calçados, serve-se de uma extensa rede de transportes, composta por rodovias, ferrovias, hidrovias e portos.

Entretanto, cabe destacar que a matriz de transportes do Estado, embora com grande potencial para sua diversificação, está muito concentrada no modal rodoviário. No Brasil como um todo, estima-se que este modal seja responsável por 60% do transporte de carga e por 70% do escoamento da produção agrícola.

Segundo levantamento do Ministério dos Transportes, o Estado do Rio Grande do Sul conta com uma malha rodoviária de 138.361 km, dos quais 5.355 km são federais, 9.278 km estaduais e 123.728 km municipais. Deste total, 9.257 km são pavimentados.

O subsistema rodoviário, de vital importância para o Estado, e também para o Mercosul, estende-se por todas as direções, conectando os principais municípios entre si e com a capital, além de garantir acesso aos portos.

No sentido norte-sul, esta malha estende-se desde Santa Catarina até a fronteira do Brasil com o Uruguai e, no sentido leste-oeste, as rodovias cruzam o Rio Grande do Sul, desde a costa Atlântica até a fronteira com a Argentina.

Com relação ao sistema ferroviário nacional, desde a criação da RFFSA, em 1957, a malha alcançou um pico de 36 mil km, dos quais 80% foram construídos antes de 1930. Atualmente, o País conta com 22 mil km de linhas úteis, contra 306 mil km nos EUA e 40 mil km na Argentina.

No governo Fernando Henrique Cardoso, praticamente todas as ferrovias foram privatizadas, com concessões de 30 anos, mas os desafios prevalecem.

A malha ferroviária do Rio Grande do Sul tem 3.332 km e as suas principais ligações são:

- a) Porto Alegre - Santa Maria - Cacequi - Uruguaiana: corta todo o estado no sentido transversal; possui 684 km e é a mais importante rota ferroviária de integração com o MERCOSUL;

- b) Cacequi - Pelotas - Rio Grande: com 472 km, é o único acesso ferroviário ao Porto de Rio Grande;
- c) Lages - Roca Sales - General Luz: prolongamento do Tronco Sul, é o principal escoadouro ferroviário do Corredor Sul, com 394 km de extensão;
- d) Santa Rosa - Santo Ângelo - Cruz Alta - Santa Maria: com uma extensão de 310 km, atravessa a principal região produtora de soja do Estado.

A Ferrovia Sul-Atlântico S.A., empresa formada pelo Consórcio vencedor do leilão de "privatização" da Malha Sul da RFFSA, é constituída pelas antigas SR-5 e SR-6, abrangendo os estados de Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina.

A concessionária investiu na malha cerca de R\$ 62 milhões em 1997 e prevê investir aproximadamente R\$ 216 milhões nos próximos cinco anos.

As principais cargas movimentadas são farelo de soja, derivados de petróleo, trigo, milho, adubo e soja, sendo os principais clientes a Petrobrás, a Ipiranga, a Shell, a Esso, o Grupo Votorantim, a Adubos Trevo, a Cargill e a Incobrasa.

Por fim, segundo o Ministério dos Transportes, o Rio Grande do Sul é um dos estados brasileiros com maior vocação para o desenvolvimento do transporte hidroviário, já apresentando iniciativas concretas, e bem-sucedidas, de aproveitamento deste seu potencial.

Duas grandes bacias, a do Rio Uruguai, que constitui uma sub-bacia da Bacia do Prata, e a da Lagoa dos Patos, configuram a hidrografia do estado do Rio Grande do Sul. A Bacia do Rio Uruguai é formada pelo rio de mesmo nome (1.650 km) e por seus afluentes da margem esquerda. O Rio Uruguai, a partir da confluência dos rios Pelotas e Canoas, encontra-se com o Rio Paraná para formar a Bacia do Rio da Prata.

A Bacia da Lagoa dos Patos é formada pelos rios que alimentam as lagoas dos Patos e Mirim, os quais foram divididos em dois grupos: os formadores do rio Guaíba e os que afluem diretamente àquelas lagoas. Com uma extensão total de 750 km, o Rio Jacuí apresenta-se navegável por 230 km, mais exatamente entre as cidades de Porto Alegre e Cachoeira do Sul.

Existe no Estado uma antiga aspiração de se viabilizar a ligação hidroviária Ibicuí - Jacuí, em que o rio Vacacaí desempenharia função de conexão entre a Bacia do Uruguai e a Lagoa dos Patos. O Rio Taquari, afluente do Jacuí pela margem esquerda, é navegável do Porto de Estrela até a sua foz, numa extensão de 86 km.

Atualmente a administração das hidrovias do Sul é realizada pela Companhia Docas do Estado de São Paulo - CODESP.

Três ligações hidroviárias merecem destaque:

- a) Estrela - Lagoa dos Patos - Rio Grande: com 440 km de extensão, é formada pelo Rio Taquari, afluente do Jacuí, pelo Rio Guaíba e Lagoa dos Patos;
- b) Porto Fluvial de Estrela constitui-se em um importante entroncamento rodo-ferro-hidroviário;
- c) Cachoeira do Sul - Lagoa dos Patos - Rio Grande: formada pelo Rio Jacuí, Rio Guaíba e Lagoa dos Patos, nesta ligação, localizam-se os terminais rodo-ferro-hidroviários de Cachoeira do Sul e de Charqueadas, este último especializado na movimentação de carvão.

Com relação aos portos, merecem destaque os portos de Porto Alegre e Rio Grande que, juntamente com o de Pelotas, são operados mediante concessão do Governo Federal ao Governo Estadual. O Porto de Rio Grande foi incluído nos projetos do "Programa Brasil em Ação", do Governo Federal, para 1999. Intitulado "Adequação do Porto de Rio Grande", o projeto visa ao aprofundamento do Canal de acesso ao Porto de Rio Grande, permitindo a operação de navios de grande porte, aumentando a competitividade da produção industrial e de grãos para exportação.

3.7 Sistema de Informações

A tecnologia de informação é uma grande indutora do processo de integração das operações da empresa e entre as empresas, proporcionando ganhos de agilidade no atendimento e redução dos custos e ciclos operacionais. De fato, a maioria das pessoas não tem uma visão geral dos processos de que participa e quase nunca pode discutir possíveis ineficiências com colegas em outras funções. Muitas vezes, os gerentes não conseguem

acompanhar os eventos que acontecem na prática. Neste caso, os eventos atuam como peças soltas no fluxo dos processos, provocando certas ineficiências que só podem ser minimizadas caso haja um sistema de informações que permita, a estes gerentes, reconectá-los, eliminando retrabalhos e encurtando ciclos operacionais.

De acordo com Tapscott (1995), para que as empresas possam continuar sendo as melhores, os seus executivos necessitam conhecer muito bem o seu desempenho. Desta maneira, à qualidade dos processos e de seus produtos está diretamente correlacionada a criação e distribuição de informações dentro das empresas. De fato, o próprio certificado ISO depende da existência de sistemas de apuração e distribuição de informações.

Para exemplificar melhor, Tapscott (1995) elaborou um diagrama (Figura 3), em que mostra a evolução das empresas, de acordo com as possibilidades tecnológicas disponíveis, levando, às mesmas, conquistarem estágios de desenvolvimento dos negócios, partindo de uma perspectiva individual, até alcançar o nível de integração em rede.

De acordo com o ministro de economia do Chile, Álvaro Garcia, em uma reunião recente com autoridades comerciais da América Latina e da Ásia, verificou-se que a participação latino-americana representava apenas 2% do comércio exterior do Sudeste Asiático, enquanto que aquela região representava 10% do intercâmbio do seu continente. A explicação para esta disparidade e o fraco intercâmbio comercial ocorria devido ao desconhecimento mútuo entre os agentes das duas regiões. Desta forma, o ministro chileno propunha a criação de uma conexão informativa sobre as duas regiões, que lhes permitissem um contato ágil e permanente, utilizando-se da rede de computadores Internet.

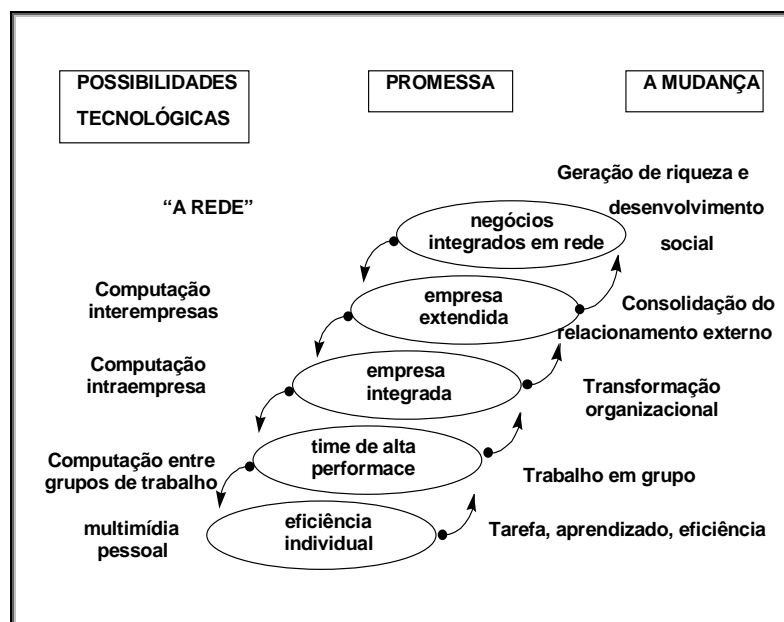


Figura 3 - Transformação dos negócios, através da nova mídia
 Fonte: Tapscott (1995).

3.8 Rastreabilidade da Produção e o Conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimento

No mundo atual, o acesso às informações, graças ao desenvolvimento tecnológico das comunicações, é um processo bastante disseminado, principalmente em países ricos em que os cidadãos têm o direito de saber o que está acontecendo ao redor de suas vidas, particularmente no que se refere ao que está a sua disposição para sua alimentação.

Desde o final da Segunda Guerra, o conceito de segurança alimentar tornou-se extremamente importante, principalmente na Europa Ocidental, severamente castigada durante aquele acontecimento. Diversos autores, tais como Burtin (1988) e Borchardt (1995), comentam que a União Européia, antiga Comunidade Econômica Européia (CEE), formalizada no Tratado de Roma, em março de 1957, de fato consolidou-se a partir do lançamento da Política Agrícola Comum (PAC), em 1962, graças ao consenso da população em torno da necessidade de garantir sua alimentação independente de outras nações, sobretudo, dos EUA.

De lá para cá, a implantação de modernas tecnologias de produção e o aporte de bilhões de dólares em subsídios diretos afastaram o fantasma da fome, e, ao mesmo tempo, proporcionaram aos cidadãos um nível de exigência, como consumidores, extremamente elevado. Atualmente não basta somente observar a qualidade intrínseca do produto alimentar que se pretende ingerir; as pessoas querem saber, sobretudo, a procedência e a forma como o alimento foi obtido, desde a lavoura ou criação, até a gôndola do supermercado, abrangendo toda a cadeia produtiva.

Dois fatores reforçam este interesse do consumidor, ambos relacionados com o seu bem-estar e saúde. O primeiro fator refere-se ao surgimento de doenças e produtos contaminados por substâncias tóxicas ao homem, como por exemplo, a síndrome da vaca-louca (BSE), a contaminação por dioxina, aflatoxinas e pesticidas. O outro fator surge a partir do desenvolvimento da biotecnologia que possibilita a produção de organismos geneticamente modificados (OGM), que apesar de prometer a agregação de certas qualidades (redução de custo de produção, durabilidade e agregação de outras propriedades), a ciência ainda não tem uma posição taxativa quanto aos seus efeitos sobre os indivíduos que deles se alimentam. Muitos países desenvolvidos apresentam sérias precauções na entrada destes produtos em seu território, alegando o chamado princípio de “Precaução”, como o Japão e alguns países da Europa Ocidental.

De fato, a conjugação destes dois fatores forçará o mundo a mudar seu conceito de *commodity*, em que determinados mercados não aceitarão qualquer grão, fruta, ou até mesmo carne para alimentar sua população, exigindo garantias de não-contaminação, ou de não-alteração genética destes produtos, reforçando a implantação do conceito de rastreabilidade (*traceability*), já utilizado em logística.

Wilson & Clarke (1998) descrevem a rastreabilidade alimentar como o acesso às informações capazes de descrever a história de produção de qualquer alimento, desde a sua origem mais primitiva até seu destino final, na mesa do consumidor. Neste sentido, três personagens são fundamentais neste processo: o produtor rural, o processador e o vendedor varejista. O controle da agregação de valor dos produtos alimentares deve ser permanente, atribuindo responsabilidades aos agentes intervenientes em cada etapa do processo. Para tanto, os autores sugerem a utilização de um sistema de informações abrangente, capaz de

monitorar toda a trajetória dos produtos, 24 horas por dia, sete dias na semana, de preferência, utilizando o ferramental disponível na Internet (protocolo de comunicação TCP/IP), um microcomputador compatível e uma linha telefônica para garantir acesso ao sistema.

Apesar deste aparato tecnológico disponível, a segregação de produtos, antigamente tratados como *commodities*, certamente agregará custos, que provavelmente será repassado aos seus consumidores, em troca da garantia de qualidade dos alimentos ofertados.

De fato, a evolução dos sistemas de informação está permitindo com que os diferentes elos (agentes) da cadeia de produção possam estreitar o relacionamento entre si, de maneira extremamente dinâmica, levando ao desenvolvimento de modernas técnicas de Gerenciamento da Cadeia de Suprimento (*Supply Chain Management - SCM*).

Segundo Cooper & Elram (1993), Gerenciamento da Cadeia de Suprimento caracteriza-se como uma filosofia integrada para gerir o fluxo total dos canais de distribuição do fornecedor até o último cliente e, para tanto, pressupõe um grande poder de coordenação dos processos e atividades administrativas, do tipo controle de estoque ao longo de toda a cadeia e não somente alguns agentes desta cadeia (canal).

O surgimento do termo SCM vai aparecer primeiramente na literatura de logística. Está implícito a idéia de que, neste processo, deve ser observado o comportamento de toda a cadeia de suprimento.

Para Slack (1993), em qualquer atividade produtiva, nenhuma operação, ou parte de operação, existe isoladamente, cada etapa faz parte de uma rede de processos que atuam de modo interconectados. Insumos, produção, distribuição, armazenagem, vendas, fornecedores, consumidores, informações, recursos financeiros, ou seja, cada processo e/ou agente faz parte de uma rede complexa, e que, portanto, exige um mínimo de coordenação.

De fato, o SCM pode ser considerado como um método de gestão em que cada agente se posiciona em um lugar/tarefa complementar, conformando um verdadeiro time de suprimento, em que suas ações são pautadas seguindo um mesmo propósito, a exemplo de uma equipe de atletismo, participando de uma corrida de bastão.

O método de SCM apresenta algumas vantagens em relação aos métodos tradicionais de comercialização e distribuição. Em primeiro lugar, o SCM pode contribuir para o aumento da liderança no mercado, através de indicadores de desempenho, aceitação de produtos, tempo de entrega e outros, permitindo às empresas estar na linha de frente dos negócios e poder monitorar o seu comportamento.

Além disso, com o SCM, as empresas podem obter um maior conhecimento da gestão de estoques, permitindo maior controle sobre as negociações e formas de relacionamento com terceiras partes.

Contudo, para atingir-se um nível de eficiência satisfatório dentro da rede, torna-se necessário o domínio de alguns fatores. Em primeiro lugar, deve-se apresentar um sistema de informação capaz de viabilizar este gerenciamento, diminuindo, sobretudo, a necessidade de formação de estoques nas fases intermediárias. Entretanto, apesar de *setups* curtos (tempo de montagem) e pequenas jornadas de produção poderem diminuir a necessidade de se manter estoques, eles podem aumentar os custos de produção. Logo, deve-se trabalhar até que o esforço não se torne prejuízo.

Segundo Cooper & Elram (1993), outra característica importante no SCM estaria relacionada ao nível de governança apresentado entre os agentes que compõem a rede. Neste caso, tanto para a tomada de decisão, quanto para o controle do desempenho da cadeia, exige-se um certo grau de comprometimento entre os agentes participantes, estabelecendo-se um estágio intermediário entre ao que é verificado em sistemas de integração vertical, em que tais ações são assumidas por um único agente da cadeia, e ao que é verificado em situações de livre mercado, no qual presume-se a total independência dos agentes da cadeia.

Slack (1993) acredita que, mesmo em processos de integração vertical, pode-se conceber um modelo baseado em rede, tanto a montante, entre uma empresa e seus fornecedores, quanto a jusante, entre uma empresa e seus clientes. O que importa, neste caso, seria verificar que tipo de comunicação (transparência) e cooperação (confiabilidade) existiria entre os parceiros envolvidos.

Se a internalização das operações leva a uma negligência maior dos agentes, em relação aos seus clientes internos - inclusive superior ao tratamento dado aos clientes

externos -, o ideal seria trabalhar num esquema de parcerias com fornecedores e/ou clientes. Por outro lado, se em uma parceria o risco de oportunismo entre os parceiros fosse maior, a empresa deveria internalizar os processos.

Para resumir, Cooper & Elram (1993) apresentam as seguintes características de um processo de gestão centrado em SCM.

- ✓ *Gestão de estoques*: eliminação de estoques redundantes no sistema, mas não necessariamente estoque zero, no conceito de JIT.
- ✓ *Eficiência em custos*: implica a avaliação dos custos totais da cadeia e o arranjo de melhores processos, concentrando-os onde os agentes são mais competitivos, tais como: taxa de juros, custo de estocagem, custo de mão-de-obra. Tudo isto pode ser deslocado ou para P&D, ou para redução dos preços ao cliente.
- ✓ *Horizonte de tempo*: embora o relacionamento tenda a ser fixado contratualmente no tempo, ele tende a se estender além do previsto, de modo indefinido.
- ✓ *Repartição do controle das informações*: toda a cadeia se beneficia quando todos tem acesso às informações pertinentes para conduzir os negócios. Isto não quer dizer que as informações devam ser as mesmas, basta concentrar-se naquelas que envolvem a melhoria do desempenho das ligações realizadas ao longo da cadeia. Num sistema tradicional, as informações eram limitadas às transações em questão.
- ✓ *Coordenação nos diversos níveis da cadeia*: são de três tipos: entre os membros da cadeia, entre os níveis de gestão e entre as funções exercidas. Mesmo que as interações entre os níveis se dão no dia-a-dia, é importante que se tenha presente os motes (objetivos mestres) que se desejam alcançar. Para tanto, os gerentes operacionais devem estar constantemente se comunicando, ou via voz, ou através de comunicação eletrônica, com seus pares. Para tanto, todos devem estar cientes do que isto representa e qual o papel a assumir. De fato, a gestão deve estar concentrada nos processos envolvidos.
- ✓ *Planejamento integrado*: num sistema tradicional, as relações são de curto prazo. Todavia, ao se pensar no longo prazo, especialmente tratando-se de uma cadeia com maior coordenação, o SCM possibilita um contínuo planejamento, avaliação e melhoria dos processos, envolvendo mais de um agente no seu planejamento.
- ✓ *Compatibilidade com a filosofia corporativa*: torna-se muito importante em relacionamentos de longo prazo, especialmente entre fornecedores e clientes. Deve ser buscado nas suas linhas básicas, não exigindo necessariamente um acordo sobre cada questão específica.
- ✓ *Largura da base de fornecedores*: em uma SCM, para facilitar uma melhor coordenação, sugere-se que o número de fornecedores seja mais restrito, aumentando o comprometimento dos parceiros na relação contratual.
- ✓ *Liderança na cadeia*: ela se transforma do conceito de uma liderança fortemente centralizada para uma liderança baseada em times, porém uma organização deverá assumir certa coordenação.

- ✓ *Repartindo os riscos e as recompensas*: relacionamentos mais estreitos requerem que os componentes integrantes estejam dispostos a assumirem os riscos juntos e a distribuir os retornos de modo justo, ao longo do tempo, seguindo o modelo do ganha-ganha.
- ✓ *Velocidade nas operações*: finalidade de reduzir o tempo de atendimento de uma determinada demanda, pode ser realizado via EDI (Eletronic Data Interchange). Isto pode facilitar operações logísticas, diminuindo a importância de um sistema de depósitos. A abordagem em SCM pode ser interpretada como um centro de distribuição, orientado na velocidade do giro de estoque, interconectando todos os agentes da cadeia, através de um maior fluxo de informações.

Os métodos de avaliação devem ser definidos e seguidos ao longo do tempo. O objetivo principal de um SCM deve ser sempre melhorado, incluindo maior velocidade nas operações, agregação de informação e fluxo de estoques. Isto pode ser melhor visualizado a partir da evolução histórica da cadeia de suprimentos, descrita esquematicamente por Christopher (1997), conforme Figura 4.

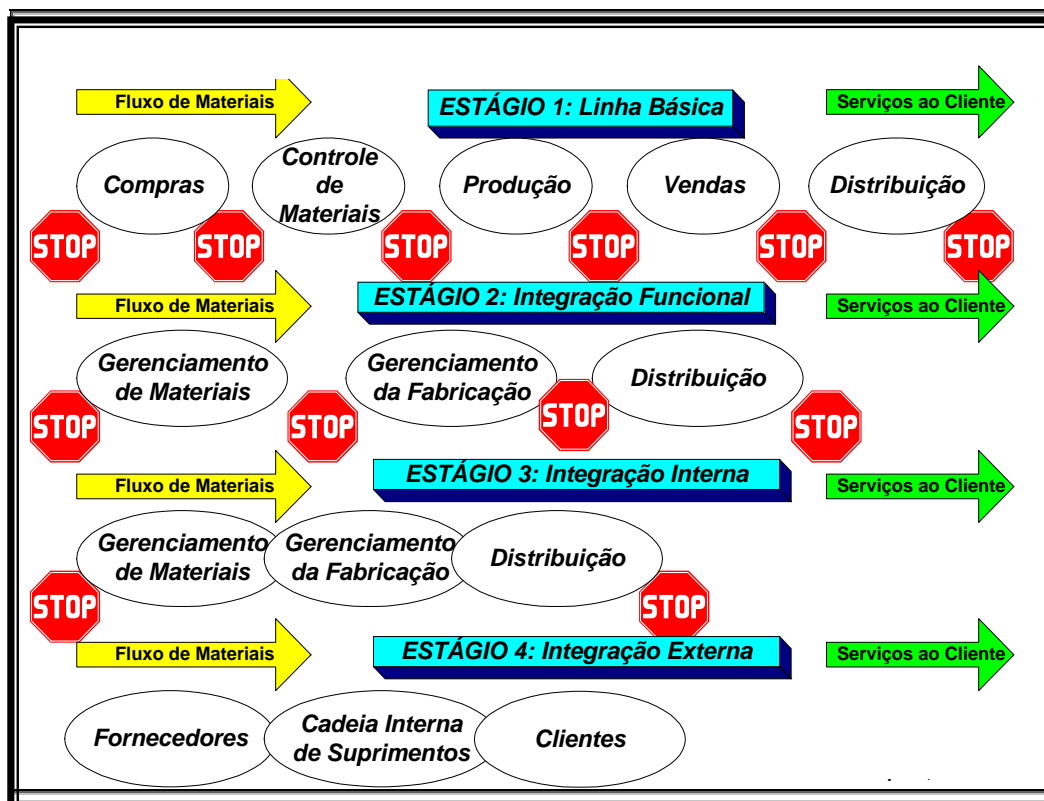


Figura 4 - Evolução da cadeia de suprimentos
Fonte: Christopher (1997).

3.9 Adequação dos Produtos às Necessidades do Consumidor e o Conceito de *Efficient Consumer Response* (ECR)

Segundo Morehouse & Bowersox (1995), em 1992 vários líderes empresariais reuniram-se para avaliar como os ramos de abastecimento alimentar iriam sobreviver no futuro. Eles acreditavam que este segmento deveria sofrer uma mudança de visão de negócio de forte impacto. Em 1993, o ECR (*Efficient Consumer Response*) foi introduzido pelo *Food Marketing Institute Midwinter Conference* (Conferência do Instituto de Marketing Alimentar), sua missão consistia em aumentar o nível de eficiência e efetividade dos processos logísticos, necessários a transmissão de maior qualidade aos produtos colocados à disposição dos consumidores finais.

Para Morehouse & Bowersox (1995), quatro fatores irão determinar uma grande transformação nos atuais conceitos de abastecimento alimentar no século XXI. Em primeiro lugar, as pessoas e seus hábitos estão mudando radicalmente. Possuindo vários empregos, muitos dos quais realizados no seu próprio lar, as pessoas estão valorizando mais a família e, sobretudo o tempo dedicado a cada tarefa. Desta maneira, ir ao supermercado, enfrentar filas, carregar compras, tudo isto passará a ser mais desvalorizado pelos indivíduos.

Um segundo fator refere-se ao nível de acesso às informações. As pessoas, em grande parte, terão acesso a todas as ferramentas da moderna tecnologia de informação em suas casas, tornando-os mais pró-ativos e exigentes em suas vidas. Logo, boa parte de suas compras serão feitas pelo intermédio do computador, acessando a Internet, o que lhes possibilitará permanecer em seus lugares de trabalho ou mesmo lazer, enquanto as mercadorias estarão sendo entregues nos pontos determinados por estas mesmas pessoas.

O terceiro fator refere-se à ação das empresas, que, num ambiente globalizado, atuarão da mesma forma ao redor do mundo, como se estivessem atuando nos seus locais de origem e domínio.

Finalmente, o quarto fator identificado diz respeito à contínua e acelerada consolidação dos vários níveis de operação das empresas, desde o fornecimento das matérias-primas, passando pelo processo de transformação, distribuição e vendas. Desta maneira, espera-se que as empresas do novo século serão cada vez maiores, mais ágeis e

melhores nos seus ramos de atuação. Além disso, as alianças entre as empresas participantes de uma indústria serão inevitáveis para garantir tais conquistas, buscando trabalhar de modo mais apropriado e complementarmente, repartindo informações, riscos e benefícios e, acima de tudo, confiabilidade entre os parceiros. Seria como trabalhar na forma do *Kerietsu* japonês.

3.10 Orientação da Cadeia para o Mercado

De acordo com Pinazza & Alimandro (1999), em um visão de cadeias de produção, a agricultura deve adotar processos de produção para oferecer matérias-primas em sintonia com os segmentos e nichos de mercado, onde o produto *in natura*, semiprocessado e processado será posicionado. Todos os insumos e fatores mobilizados na atividade de produção das propriedades rurais devem contribuir para atender às demandas que o consumidor deseja. Esse, na essência, é o novo papel do produtor.

Esta constatação reforça-se quando se verifica o que está ocorrendo na Europa. Lá, para se estudar o comportamento econômico dos agronegócios, o principal referencial também está na análise das cadeias agroalimentares, para tanto, o ponto culminante está na satisfação plena das necessidades reveladas pelo consumidor final. Neste sentido, uma série de valores estão implícitos na tomada de decisão do consumidor:

- a) *Valor de Serviço*: variedade, informação, comodidade, disponibilidade;
- b) *Valor do Produto*: qualidade, marca, inovação, ecologia e salubridade;
- c) *Valor de Preço*: preços, oferta/promoções e facilidade de pagamento;
- d) *Valor de Identificação*: imagem e mensagem.

Há uma concentração de toda a cadeia, mediante integração e/ou eliminação de agentes de produção e distribuição. A indústria está procurando estimular rapidamente uma maior integração a montante, e a distribuição está buscando a eliminação paulatina dos

atacadistas, igualmente promovendo uma maior concentração. Os produtos são vendidos a granel, surgindo os chamados “*hard discounts*”⁵.

Neste sentido, algumas estratégias estão sendo recomendadas, para ambos os segmentos mais importantes no *agribusiness*, com relação aos fornecedores:

- a) acondicionar os produtos da maneira como o consumidor exige, neste sentido, as embalagens são projetadas e estruturadas para combinar funcionalidade (bandejas tamanho refeição para microondas, porções, etc...) e apresentação (exposição e beleza no acondicionamento das porções);
- b) promover uma marca típica da região, com uma estratégia comum, exigindo um esforço de integração e organização;
- c) aumentar a produção de produtos dedicados ao setor de hotéis, restaurantes e *fast-food*, ou seja, melhorar os tipos de condicionamentos, adaptáveis a este mercado;
- d) dedicar atenção aos mercados ditos da moda, como comida étnica, alimentação saudável e regimes especiais;
- e) buscar novos mercados externos, promovendo inversões nos países em desenvolvimento, dando especial importância, ao Leste Europeu, Ásia e América Latina;
- f) tentar fugir da dependência dos hiper e supermercados, devido aos prazos de pagamentos dilatados impostos.

De acordo com Pinazza & Alimandro (1999), para compreender o funcionamento do mercado moderno, envolvendo supermercados, hipermercados, lojas de conveniência e similares, as pesquisas do *Food Marketing Institute* dos EUA revelam que os consumidores não querem só ingredientes. Em resposta, empresas e agroindústrias se preparam e estão oferecendo uma lista extensa de pratos prontos e semiprontos, de elaboração mais fácil e menor tempo de preparo para o consumidor.

Nos EUA, o *home-meal replacement* – comidas prontas e rápidas – movimentam US\$ 100 bilhões anualmente, mais de US\$ 600 por cidadão a cada ano. Até mesmo a França, país de culinária sofisticada, vem sendo contaminada por esta tendência, uma vez que cada francês gasta com este tipo de alimentação cerca de US\$ 50 por ano. No Brasil, a cifra

⁵ Superfícies de venda a varejo, onde o consumidor realiza o máximo de operações possíveis, desde o rompimento das caixas a granel, transporte das mercadorias, contabilização no guichê de venda, até o pagamento. Resta a um único funcionário a conferência física das compras, na porta de saída, com o que o cliente pagou no caixa registrador. Método de grande expansão na Alemanha, responsável por uma redução de quase 30% do custo total da cesta de compras.

anual total alcança US\$ 1,5 bilhão, pouco menos de US\$ 10 *per capita*, o que revela um razoável potencial para crescer.

Com efeito, o mercado de refeições não domiciliar, o chamando “*food service*” anda a passos largos, até mesmo no mercado brasileiro. De 1994 a 1998, o crescimento foi de 120%, com o faturamento passando de US\$ 6,5 bilhões para US\$ 15 bilhões. Atualmente, estima-se que exista um milhão de estabelecimentos no Brasil dedicados à alimentação, tais como hotéis, restaurantes, lanchonetes, bares, padarias, sem contar com os quiosques de cachorro-quente e fornecedores de marmitas. Os dados de 1999 apontam para um faturamento de US\$ 17 bilhões, cerca de 25% do total da produção de alimentos. Para o próximo ano, as estimativas da ABIA (Associação Brasileira para Indústria de Alimentação) apontam um crescimento em torno de 10% para o “*food service*”, podendo dobrar em 2001, quando a indústria de alimentação, como um todo, deve crescer somente 4% no ano 2000.

Acompanha a proliferação dos canais de distribuição de alimentos, uma multiplicação na quantidade de fornecedores diretos e sob encomenda. O resultado é uma melhoria no padrão de qualidade e higiene em toda cadeia produtiva, do campo à agroindústria. Há uma série de exigências técnicas relativas ao tipo de muda a ser plantada, controle de resíduos de agrotóxicos, normas de manejo e colheita, transporte em câmaras frias e embalagens bem desenhadas. Todos seguem a mesma receita. Nos EUA, os contratos de produção com integração vertical aumentaram substancialmente nas últimas décadas.

Para os fornecedores que se juntam aos segmentos varejistas, abrem-se oportunidades para agregar valor aos produtos e aumentar preços. Trata-se de uma agricultura moderna voltada para o atendimento de nichos e integrada ao sistema agroindustrial. Estima-se que, no Brasil, menos de 100 mil toneladas de alimentos façam parte deste mercado.

3.11 Definição de uma Marca

De acordo com Megido & Xavier (1994), no futuro, o chamado marketing rural será, fortemente, um marketing de serviços e de comunicação. Puxada pela internacionalização das tecnologias, da informação e da economia, a “*commoditização*” de produtos e o crescimento da competitividade dos mercados irão demandar, cada vez mais, estratégias de serviços, fidelização e relacionamento contínuo para conservar posições de participação de mercado, ou mesmo ganhar pontos sobre os concorrentes.

Desta maneira, chega-se ao fim da era do produto apenas. Os clientes, hoje mais evoluídos, mais conscientes de seu papel, querem parcerias e serviços. Querem soluções que agreguem valor ao seu próprio negócio ou bem-estar. Para responder a estas demandas, as mensagens de promoção devem preconizar o aumento da comunicação interpessoal, de *after marketing* e de pró-diferenciação de imagem. Significa, também, que a comunicação rural dos novos tempos deverá contemplar o uso de tecnologias de linguagem mais modernas, envolvendo tanto a persuasão como os canais de acesso mais eficientes.

A “desmassificação” dos mercados construiu uma comunicação mais atomizada, decorrente da regionalização, segmentação de públicos (consumidores e influenciadores) e de produtos. Paralelamente, reacendeu a importância de programas de imagem de marca, como “guarda-chuvas” de credibilidade e de uniformidade de conceito para múltiplos segmentos e múltiplos produtos.

Marcas fortes podem ser estendidas mais facilmente e com menores riscos de fragmentação para novas áreas do mercado. Criam possibilidades de extensão de linhas, pelos aproveitamentos da própria expansão da marca na mente dos consumidores. Marcas forte suportam muito mais facilmente uma política de *premium price* (valor acima dos concorrentes). Mais ainda, sua força é diretamente proporcional à força dos laços que estabelece com os clientes e, portanto, é um termômetro dos níveis de lealdade/fidelização de clientes.

A construção de uma imagem de marca é uma atividade de “engenharia criativa e de planejamento”, capaz de gerar um conjunto organizado de percepções em relação à marca,

de modo a torná-la uma marca que seja única (e não apenas diferenciada) e que tenha um sentido de valor. De fato, o desafio reside em dois focos estratégicos: tornar o sistema imunológico de uma marca forte menos vulnerável à ação dos concorrentes que competem no mesmo ambiente mercadológico, e ampliar a área original de competência e autoridade da marca.

Neste mundo em constante transformação, surge um novo conceito de marketing, o chamado “marketing da experiência sensorial”. Diferente dos primórdios do marketing, em que a propaganda não ia além de anunciar os atributos do produto pronto, ou da segunda onda, em que a fixação da marca na memória do consumidor dava o tom dos comerciais, o marketing sensorial participa da construção do produto e propõe a experiência de uso como forma de conquistar a lealdade do consumidor.

Segundo Álvaro Novaes (*Gazeta Mercantil*), um dos criadores do marketing dos bichos da Parmalat, pode-se comparar a nova estrutura do marketing a uma pescaria. A isca é o desejo – a “experiência sensorial”- , o anzol é o produto, e o pescador, a organização. Sem a isca saborosa, a capacidade do anzol e as chances do pescador são cada vez menores. “Até há algum tempo, havia tanto peixe que era só jogar o anzol que vinha algum”. Para ele, embora os segmentos de entretenimento e serviços sejam naturalmente os mais permeáveis à nova ordem mercadológica, haverá um dia em que o consumidor, cada vez mais sofisticado, vai comprar por fidelidade sensorial até *commodities*, como o arroz.

Para provar que há mercado para tudo, qualquer empresa poderá incrementar suas vendas, mesmo sem a utilização de qualquer marca associada a seu produto tradicional. Este mercado refere-se à utilização dos contratos de fornecimento através das chamadas “marcas brancas”. As marcas brancas são aqueles produtos tradicionalmente produzidos por um determinada empresa, em que ela, em vez de imprimir sua marca registrada, embala seu produto com a marca do seu cliente, distribuidor varejista.

Nos produtos nos quais há o fenômeno da “commoditização”, a regra é baixar ao máximo os custos para resistir à pressão sobre o preço. Neste caso, o melhor é fabricar para as marcas próprias do varejo e do atacado de auto-serviço, tais como o Carrefour, o Grupo Sonae (Nacional) e Aro (Makro). Com isto, as empresas especializam-se somente em produzir e não precisam gastar com a manutenção de estruturas de vendas ou marketing,

cada vez mais impactantes na composição dos custos transferidos para o consumidor final. Os custos economizados com a marca são descontados nas negociações com as empresas que fazem as encomendas, podendo ficar 2% ou 3% mais baratos. O uso desta estratégia vem sendo praticado no mercado, entre 3% a 20% do volume total de vendas, dependendo do perfil da cada empresa e do setor em que atua.

Logo, pelo que se pôde perceber, existem diversas alternativas de inserção no mercado, sendo uma não excludente das outras. O importante a considerar, em termos dos consórcios que serão desenvolvidos no Estado é que, seja através do desenvolvimento de marca própria, ou através da utilização das marcas dos grandes distribuidores internacionais, o produto gerado deve necessariamente transmitir, ao consumidor final, toda a qualidade e aparência que realmente representa, em relação ao seu valor implícito e explícito.

3.12 Barreiras Comerciais

Para desenvolver este item, procurou-se extrair parte do relatório referente ao trabalho desenvolvido pela Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (FUNCEX, 1999) e financiado pela Secretaria de Comércio Exterior do Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo (SECEX/MICT)⁶, por intermédio do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO).

Segundo a FUNCEX, barreira comercial não tem uma definição precisa. Em geral, uma barreira comercial pode ser entendida como qualquer lei, regulamento, prática ou política governamental que proteja os produtores domésticos contra a competição externa, que imponha obstáculos ao fluxo normal de comércio ou estimule artificialmente as exportações de um produto doméstico específico.

Nesse sentido, o conceito de barreira adotado pela FUNCEX, à semelhança de outras publicações similares, não pressupõe necessariamente a existência de disposição ou prática ilegal, entendida como violação à norma internacional acordada em âmbito

⁶ <http://www.mdic.gov.br>

supranacional como, por exemplo, a Organização Mundial do Comércio - OMC. Uma tarifa de importação, por exemplo, é uma barreira comercial aceita pelos acordos da OMC, mesmo quando muito elevada.

Uma tarifa só estaria violando as regras internacionais de comércio se estivesse acima da taxa consolidada na OMC (taxa máxima, negociada no âmbito da OMC).

A classificação das barreiras, portanto, segue de perto àquela utilizada pelo *United States Trade Representative (USTR)* em sua publicação anual *National Trade Estimate on Foreign Trade Barriers*, que discrimina as barreiras comerciais de acordo com as seguintes categorias:

- a)** políticas de importação (tarifas e outras taxas e/ou impostos de importação, restrições quantitativas, licenciamento de importações, barreiras alfandegárias, etc.);
- b)** normas, regulamentos técnicos, regras de etiquetagem, testes, certificações (incluindo a aplicação de regulamentos sanitários, fitossanitários e de saúde animal desnecessariamente restritivos);
- c)** compras governamentais;
- d)** subsídios à exportação;
- e)** não-proteção da propriedade intelectual;
- f)** barreiras ao comércio de serviços;
- g)** barreiras ao investimento estrangeiro; e
- h)** outras barreiras.

As barreiras técnicas, como estes entraves, têm sido denominados, surgem devido às seguintes razões, entre outras:

- a)** falta de transparência das normas e regulamentos ou dos procedimentos referentes à avaliação de conformidade;
- b)** regulamentos excessivamente rigorosos, ou seja, mais restritivos do que o necessário para a realização de um objetivo legítimo;
- c)** discriminação com relação ao produto importado, seja devido ao uso de normas mais restritivas ou de processos de avaliação de conformidade relativamente custosos aos produtores estrangeiros;
- d)** inspeções excessivamente rigorosas.

Ao identificar os entraves externos às exportações brasileiras, pretende-se contribuir para melhor informar os agentes de comércio e auxiliar nas negociações internacionais que visem à eliminação dos obstáculos ao livre comércio.

Barreiras Não-Tarifárias

Além das tarifas de importação, as exportações brasileiras para a UE, principal parceiro comercial do País, também estão sujeitas a diversas restrições não-tarifárias. Entre estas restrições destacam-se as:

- a)** quotas tarifárias determinadas no âmbito do Acordo Agrícola da OMC;
- b)** restrições de caráter sanitário e fitossanitário;
- c)** quotas multilaterais para as importações de produtos têxteis determinadas no âmbito do Acordo sobre Têxteis e Vestuário da OMC;
- d)** direitos *antidumping* e direitos compensatórios;
- e)** acordos de preço mínimo e acordos de restrição voluntária decorrentes da ameaça de imposição de direitos *antidumping* e compensatórios;
- f)** medidas de salvaguarda.

Com relação às quotas tarifárias, exportadores brasileiros têm reclamado das quotas impostas sobre as exportações de açúcar, mandioca, pescados, carne de frango, banana, bem como das quotas referentes ao Acordo Agrícola e sobre Têxteis da OMC. Nota-se que, além das limitações impostas pelas quotas, as exportações brasileiras também têm sido prejudicadas pela falta de transparência do processo de distribuição e no controle do volume importado dentro dos limites das quotas.

Em 1º de julho de 1993, como parte de sua atuação como um mercado único, a UE implementou um novo regime de importação de bananas, de modo a substituir as regras individuais já existentes. O novo regime impôs quotas tarifárias, para as importações oriundas da América Latina, de 2 milhões de toneladas, volume bem inferior à importação dos anos anteriores, privilegiando as importações oriundas de países do Caribe, bem como das firmas européias.

Em 1994 um painel do GATT julgou o novo regime, sobre bananas da UE, inconsistente com as regras do GATT. Todavia, a UE bloqueou a adoção do relatório final do painel. Em 1996, os Estados Unidos, Equador, Guatemala, Honduras e México iniciaram um processo de disputa na OMC. Aguarda-se o relatório final.

Entre 1991 e 1994, os produtores brasileiros de carne bovina foram contemplados com uma quota anual variável de 3.622 toneladas de carnes nobres especiais (cortes *Hilton*). Em 1994, além da quota variável, destinou-se aos exportadores brasileiros uma quota fixa de 5.000 toneladas, além da quota variável citada anteriormente. No entanto, no ano seguinte, a quota variável foi retirada, de modo que as exportações brasileiras de carne bovina ficaram limitadas a 5.000 toneladas. Esta quota havia sido instituída como compensação para as perdas brasileiras decorrentes de medidas restritivas impostas sobre as importações brasileiras de oleaginosas. Então, com a perda da quota variável, o País perde também parte da compensação acordada.

Em 1994, a UE ofereceu quotas tarifárias para as importações de vários produtos brasileiros, como forma de compensar o Brasil pelos prejuízos impostos através dos subsídios da UE aos produtores do complexo soja e pela elevação das tarifas de importação relativas a estes produtos. Todavia, o esquema de compensação oferecido pela UE cobriu apenas 25% do total do comércio afetado. Consoante com as informações dos exportadores brasileiros, a Argentina conseguiu compensações referentes a 80% de suas exportações afetadas.

Entre os produtos contemplados com este benefício, ou seja, importação com tarifa zero para as importações dentro do limite da quota, destacam-se as carnes suína, bovina (quota *Hilton*) e de aves. No caso das importações de aves, os exportadores brasileiros teriam o direito de exportar para a UE até 15.500 toneladas de carne de frango e 2.500 toneladas de carne de peru ambas com tarifa zero.

Os exportadores reclamam, porém, que ainda não puderam usufruir de tais benefícios porque as quotas são administradas pelos importadores e não pelos exportadores. Os vendedores brasileiros não têm acesso à informação do volume de compras realizadas pelos importadores europeus. Ou seja, os exportadores brasileiros não têm meios para conferir se sua partida está total ou parcialmente dentro dos limites da quota ou não. Em março de 1997, o governo brasileiro iniciou consultas com a UE, no âmbito da OMC, questionando o processo de administração destas quotas.

Mecanismos de Salvaguarda

Além das medidas de salvaguarda previstas no Acordo de Salvaguardas da OMC, a União Européia pôde aplicar outras medidas de salvaguarda conforme estipulado nos Acordos Agrícola e de Têxteis e Vestuários da OMC.

O Acordo Agrícola da OMC contém uma cláusula de salvaguarda especial. Sua finalidade é garantir que, uma vez convertidas as restrições quantitativas às importações em tarifas aduaneiras, se assegure um nível mínimo de proteção em caso de baixa substancial dos preços no mercado mundial ou de alta não-usual das importações. Esta cláusula só é aplicável aos produtos que se designem expressamente com tal fim nas listas negociadas, resultando na aplicação de tarifas adicionais ou sobretaxas. A partir de 1º de janeiro de 1995 foi adotada uma salvaguarda especial sobre as importações comunitárias de frutas e legumes. Na maioria dos casos, essas medidas resultaram em taxas impostas no período de comercialização da safra européia.

Medidas antidumping e anti-subsídios

Os mecanismos *antidumping* e anti-subsídios aplicados pela UE se traduzem na aplicação de direitos ou na fixação de compromissos em matéria de preços. As medidas em vigor já incorporam as mudanças negociadas na Rodada Uruguai do GATT, mas uma modificação importante nesta área foi a substituição do processo de decisão do Conselho na aplicação dos direitos *antidumping* e anti-subsídios, que passou de maioria qualificada para maioria simples, com o objetivo de dar maior rapidez e eficiência à aplicação dos instrumentos.

A UE manteve, ao implementar os acordos da Rodada Uruguai, as disposições que já constavam do seu regulamento *antidumping* e anti-subsídios. Assim, regras não previstas no texto da OMC foram inseridas na regulamentação comunitária, como é o caso da possibilidade de punição das práticas de *circunvention*, por intermédio da qual exportadores procuram escapar da ação dos mecanismos de defesa comercial, comercializando produtos desmontados, cujas partes e peças não são objeto de medidas *antidumping* ou anti-subsídios. Outro elemento particular à normativa comunitária em matéria de defesa comercial diz respeito à consideração do "interesse da UE" no julgamento dos casos.

Segundo este princípio, toda avaliação de práticas desleais de comércio deve levar em conta os distintos interesses existentes, incluídos aí o dos estados nacionais e o de usuários e consumidores, que poderão fazer-se representar por intermédio de comissões ou entidades de defesa do consumidor.

Compromisso de preço mínimo

As exportações brasileiras têm sido significativamente afetadas por tais medidas. Produtos como ferro fundido, produtos semi manufaturados de aço fundido, corda de sisal e corindon artificial, estão sujeitos a um Acordo de Preço Mínimo.

Normas, Regulamentos, Certificação e Etiquetas

Os países-membros da UE ainda têm diferentes padrões, normas, regulamentos técnicos, bem como procedimentos diferenciados de teste e certificação para alguns produtos. Estas diferenças podem servir como barreiras à movimentação desses produtos dentro da UE, resultando em demora nas vendas, devido à necessidade dos produtos serem retestados e recertificados de modo a satisfazer às diferentes normas e regulamentos nacionais. Contudo, o processo de harmonização de normas e regulamentos da UE tem avançado significativamente em decorrência da implementação do Novo Enfoque (*New Approach*).

A UE está implementando um sistema harmonizado de testes e certificação, bem como desenvolvendo um sistema de reconhecimento mútuo de laboratórios designados pelos países-membros para testar e certificar os produtos regulados. Com relação aos produtos não-regulados (mas com normas estabelecidas), a UE tem encorajado o setor privado a celebrar acordos de reconhecimento mútuo.

Um problema enfrentado pelos exportadores com as vendas de produtos regulados ou sujeitos a normas, é que apenas os laboratórios localizados na Europa e reconhecidos pela UE têm o poder de aprovar a entrada de um produto regulado. Alguns laboratórios localizados fora da Europa podem, sob contrato do laboratório europeu, testar os produtos. Porém, para a obtenção da aprovação final, faz-se necessário o envio dos relatórios para o

laboratório europeu que fará a revisão final e emitirá o certificado de conformidade, tornando o processo muito mais demorado.

Regulamentos sanitário, fitossanitário e de saúde animal

Com o desenvolvimento de modernas técnicas de controle de qualidade e segurança alimentar, algumas já citadas anteriormente, as barreiras fitossanitárias servem para resguardar a produção de alimentos interno de possíveis contaminações de produtos externos, sejam tais contaminações associadas à presença de resíduos químicos, fungos, bactérias, vírus, insetos, hormônios / anabolizantes, antibióticos e até mesmo produtos resultantes de alteração genética.

No Brasil, é histórica a dificuldade de colocação dos produtos derivados da pecuária e das frutas nos mercados mais exigentes, como o europeu, norte-americano e japonês, com a justificativa de que o País é um território onde ainda existe a presença de doenças, mesmo que em focos isolados. De outro lado, o Brasil já impediu a entrada de trigo norte-americano, alegando estar contaminado com o fungo *Tilletia controversa kuhn*, podendo afetar a produtividade das lavouras nacionais, muito embora este fungo só venha a se desenvolver em temperatura extremamente baixas.

Além disso, deve-se considerar que o País não é o único a sofrer embargos de seus produtos agroalimentares. Exemplos recentes, como aqueles relacionados com a crise da vaca-louca na Inglaterra, também conhecida como BSE (*Bovine spongiform encephalopathy*); a crise da carne suína e de aves da Bélgica, ocasionada pela contaminação de rações animais com dioxina; a proibição de venda de carne norte-americana a Europa, pelo uso indiscriminado de anabolizantes, e a pressão negativa destes mesmos consumidores, frente ao consumo de alimentos geneticamente modificados, mais explicitamente no caso da soja “Round-up Ready”, revelam que as pressões ainda irão persistir por muito mais tempo.

Especificamente, o setor de carnes brasileiro sofre entraves significativos para entrar no mercado europeu, isso quando não fica totalmente proibido de fazê-lo. As carnes bovinas com osso, os bovinos vivos e o sêmen de bovinos brasileiros estão proibidos de entrar na UE sob alegação de contaminação por febre aftosa. As exportações de carne

desossada são autorizadas quando provenientes de determinados estados brasileiros livres da febre aftosa.

A UE proíbe a importação de animais e de carne de animais aos quais tenham sido administrados certos hormônios de crescimento, embora testes científicos tenham comprovado que o uso normal desses hormônios não é prejudicial ao consumo humano. Contudo, a UE permite o uso de alguns desses hormônios com objetivo específico (controle da manada e outros propósitos). Estas restrições têm também determinado redução na importação de carne bovina e de produtos à base de carne bovina e de miúdos.

As carnes suínas *in natura* e os produtos suínos não-cozidos ou curados por mais de 6 meses, provenientes do Brasil, não podem ser exportadas à UE devido a uma alegada contaminação pela peste suína clássica.

Um exemplo específico deste tipo de controle é aquele que se pode encontrar no Ministério de Agricultura e do Abastecimento (MAA), através da Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA) e do Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal (DIPOA), com relação ao Serviço de Inspeção Federal (SIF). Todas as indústrias agroalimentares que desejem colocar seus produtos em qualquer parte do território nacional e, principalmente no exterior devem se credenciar junto a estes órgãos, no intuito de obterem um número SIF. Desta forma, apresentam-se, a seguir, as informações públicas, colocadas à disposição na Internet, de uma das empresas entrevistadas durante esta pesquisa, em relação ao seu cadastro SIF.

Exemplo: **SIF 3975**

Categoria: FÁBRICA DE PRODUTOS SUÍNOS **Data da Reserva:** 23.12.1997

Razão: AVIPAL S/A ALIMENTOS **Data de Registro:** 05.05.1995

Fantasia: AVIPAL **C.G.C:** 91.399.972/0010-47 **Processo:** 21042.1423/92-95

Telefone: 51 714-3811 **Fax:**

Site: www.avipal.com.br

E-Mail: avipal@avipal.com.br

Logradouro: RUA CARLOS SPOHR FILHO, 2836

Bairro: MORRINHOS

Cep: 95900-000 **Cidade:** LAGEADO

Região: SUL

UF: RS

Todavia, mesmo obtendo um n.º SIF, as empresas devem atentar para respeitar as normas de autorização para exportação do Ministério de Agricultura, que segmenta suas recomendações, segundo tipo de produto a ser exportado, assim como o País de destino (ver Tabela 8).

Tabela 8 - Produtos Autorizados para Exportação

Produto	País	Número Circular	Data Circular	Data Habilitação
CARNE DE SUÍNOS "IN NATURA"				
	PARAGUAI	014/00	12.01.2000	12.01.2000
	ARGENTINA	338/98	06.10.1998	06.10.1998
	URUGUAI	015/00	12.01.2000	12.01.2000
	LISTA GERAL	060/96	18.04.1996	18.04.1996
MIÚDOS DE SUÍNO "IN NATURA"				
	PARAGUAI	014/00	12.01.2000	12.01.2000
	ARGENTINA	338/98	06.10.1998	06.10.1998
	URUGUAI	015/00	12.01.2000	12.01.2000
	LISTA GERAL	060/96	18.04.1996	18.04.1996

Fonte: www.agricultura.gov.br

As carnes de aves também têm sua importação proibida por razões sanitárias. As importações de carne in natura e de produtos não-cozidos à base de carne de aves, oriundos do Brasil, são proibidas sob a alegação de contaminação pelas doenças de *New Castle* e salmonela. Os produtores brasileiros alegam não existir tais doenças no parque avícola brasileiro.

Outras normas e regulamentos técnicos

Os regulamentos da UE referentes a vinhos exigem que os vinhos importados sejam produzidos com as mesmas práticas enológicas dos vinhos europeus. Para a exportação de vinhos para a UE faz-se também necessário emitir um certificado de importação de vinho para cada carregamento. Em alguns casos, a obtenção destes certificados pode ser bastante custosa e lenta, envolvendo uma série de testes químicos.

Em 1996, a Comissão da UE aprovou uma diretiva com o intuito de estabelecer requerimentos de marcação para identificar as possibilidades de reutilização e de reciclagem de embalagens. Caso essas normas sejam diferentes das já utilizadas pelos

produtores brasileiros, essa medida resultará na elevação do custo para se exportar para a UE. Nos casos de embalagens plásticas e de vidro, a decisão da UE resultará em custos adicionais na medida em que as firmas estarão obrigadas a produzir novos moldes, exclusivamente para os produtos exportados para a União Européia.

3.13. Controle e Conservação do Meio Ambiente

Com o desenvolvimento produtivo em grande escala, promoveu-se uma grande pressão sobre o meio ambiente, comprometendo seu equilíbrio e gerando resultados perversos à sustentação dos próprios sistemas de produção. Estes efeitos, também denominados *deseconomias*, geram custos adicionais importantes aos sistemas tradicionais, uma vez que, além dos insumos utilizados habitualmente no processo produtivo, deve-se agregar outros ingredientes, no intuito de recuperar os níveis produtivos que se tinha no princípio da exploração e, indiretamente, preservar o nível de bem-estar da comunidade residente na região.

A propagação de eventos prejudiciais ao homem e a seu meio, o avanço das ciência investigativa e o acesso amplo a informações que correlacionam os fatos, fizeram com que aumentasse a consciência ambientalista da população, principalmente nos mercados mais exigentes. Desta maneira, a pressão sobre os sistemas de produção tradicionais vem crescendo paulatinamente, no sentido de garantir a adoção de modernas práticas produtivas, que utilizem os recursos naturais com mais racionalidade, evitando-se, ao máximo, a formação de resíduos e os impactos negativos sobre o meio ambiente, onde estão inseridos.

Tais fatores estão levando a um aperfeiçoamento dos métodos de produção que além de levar em consideração a garantia do nível de qualidade presente nos processos e produtos, também incorporam indicadores e práticas voltados ao controle do impacto ambiental resultante de todo o processo.

Para ter certeza de que as organizações estejam preocupadas com esta nova concepção de produção, os principais mercados internacionais estão exigindo a adoção de sistemas de monitoramento ambiental com certificação reconhecida por eles. Para tanto, um

conjunto de conformidades foi agregado aos parâmetros de qualidade dos certificados ISO 9000, elevando seu grau de exigência, ao que se denomina certificação ISO 14000.

Muitos países e entidades de classe alegam que isto é mais uma manobra disfarçada de protecionismo destes mercados, uma vez que a busca desta certificação agrega muitos custos, inviabilizando a exportação de produtos para aqueles mercados.

Embora esta hipótese possa ser comprovada em parte, o argumento utilizado é procedente, uma vez que toda a sociedade está se questionando sobre a sustentabilidade desta exploração desmesurada dos recursos naturais.

Devido a importância cada vez mais premente deste tema, pensar na constituição de consórcios de exportação, sem pensar na adoção de práticas conservacionistas, poderá inviabilizar o acesso a mercados mais exigentes.

Para adaptar seu processo produtivo a estas exigências, a formação dos consórcios deve aproveitar as estruturas existentes no Estado, como a Fundação Estadual de Proteção ao Meio Ambiente (FEPAM) e, mais recentemente, a Secretaria do Meio Ambiente (SEMA), no sentido de buscar maior orientação e subsídios neste tema.

No caso específico da cadeia suína, esta é uma questão fundamental e que, sem um planejamento de longo prazo, poderá inviabilizar a expansão da atividade no Estado. O manejo e controle dos dejetos, em nível de propriedade e o controle dos dejetos da indústria transformadora subsequente são processos rigidamente controlados pelo poder público e de difícil e onerosa gestão. Existem diversos estudos e iniciativas que estão avaliando alternativas viáveis para tal, destacando-se mais recentemente o chamado “porco na maravalha”. Todavia muito trabalho ainda deverá ser feito para que a região produtora não se transforme numa Europa Ocidental em breve, onde o nível de contaminação do lençol freático compromete o abastecimento de água potável para o consumo urbano e rural.

3.14 Processo Burocrático Brasileiro em Operações Internacionais

Outro fator importante diz respeito aos cuidados que uma empresa deve levar em consideração no momento em que decide se lançar no mercado internacional. Entre estes

diversos detalhes específicos ao mercado internacional, destacam-se a burocracia interna e externa necessária na realização eficiente dos negócios.

De acordo com Behrends (1998), no caso brasileiro, como procedimento inicial, exige-se que a empresa interessada em exportar solicite sua inscrição no Registro de Exportadores e Importadores (REI), no ato de sua primeira operação (RE – Registro de Exportação, RV – Registro de Venda de *commodities* ou RC – Registro de Operação de Crédito), através de qualquer ponto conectado ao Siscomex (Sistema de Comércio Exterior), informando o número de sua inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes (CGC), ou Cadastro de Pessoa Física (CPF), conforme o caso.

O RE é o conjunto de informações de natureza comercial, financeira, cambial e fiscal que caracterizam a operação de exportação de uma mercadoria e definem seu enquadramento. Existe uma Tabela de Códigos utilizada para o RE, bem como para o RV ou RC. O RE deve ser efetuado previamente à declaração para o Despacho Aduaneiro e ao embarque das mercadorias, porém, qualquer alteração nesse documento somente pode ser feita antes da declaração do Despacho.

O prazo de validade para embarque das mercadorias ao exterior é de 60 dias da data do RE. Vencido este prazo, o RE é automaticamente cancelado, e precisa ser feito novo registro no Siscomex.

O RC é o conjunto de informações de caráter cambial e financeiro que caracterizam venda externa conduzida com prazo de pagamento superior a 180 dias, seja com recursos próprios ou de terceiros.

Para encerrar a operação de exportação, deve-se obter o CE – Comprovante de Exportação. Realizada após a averbação de embarque, realizada pela SRF, onde o exportador deve solicitar a Solicitação de Despacho (SD) para então receber o CE, emitido pelo Siscomex e autenticado por essa secretaria.

Com relação ao Despacho Aduaneiro de Exportação, entende-se que é o procedimento fiscal mediante o qual se processa o desembaraço aduaneiro de mercadoria destinada ao exterior, seja ela exportada a título definitivo ou não. O Despacho de Exportação é instruído com os seguintes documentos:

- i) Primeira via da Nota Fiscal (NF);
- ii) Conhecimento e Manifesto de Carga, nas exportações por via terrestre, fluvial ou lacustre, quando exigíveis.

O Siscomex notifica o exportador sobre os documentos que devem ser entregues à repartição fiscal onde se processará o Despacho, bem como sobre o lançamento dos tributos devidos.

Afora este controle interno, há uma série de documentos exigidos pelo mercado internacional e que devem ser preenchidos corretamente para que não ocorram surpresas desagradáveis, como a devolução das mercadorias, ou o não-cumprimento correto do contrato pré-acordado, durante emissão da Fatura Pro Forma.

Como estes documentos serão descritos mais adiante, cabe aqui somente enumerá-los, no intuito de corroborar com a observação da complexidade da operação. Desta maneira são exigidos os seguintes documentos:

- i) Fatura Pro Forma – (*Proforma Invoice*);
- ii) Romaneio de Embarque – (*Packing List*);
- iii) Fatura Comercial – (*Commercial Invoice*);
- iv) Fatura Consular – (*Consular Invoice*);
- v) Certificado de Origem – (*Origin Certificate*);
- vi) Certificado de Inspeção – (*Inspection Certificate*);
- vii) Conhecimento de Embarque – (*Bill of Lading*);
- viii) Letra de Câmbio – (*Bill of Exchange*);
- ix) Carta de Crédito (*Letter of Credit*).

Em síntese, pelo que se pôde perceber, o processo de exportação é bem mais complexo que a venda de uma determinada mercadoria no mercado doméstico. No entanto, isto não é motivo para ignorar esta demanda, ao contrário, deve-se estimular, ainda mais, determinados setores, para que eles se engajem mais no processo, garantindo maior domínio e eficiência nestas operações.

3.15 Incentivos Fiscais e Creditícios

O preço de um produto no mercado externo deve ser igual ao do mesmo produto no mercado interno, excluídos os tributos não incidentes. Entretanto, de acordo com Behrends (1998), não se deve confundir o termo incentivo, que é a venda ao exterior sem os impostos internos, com a palavra subsídio, que é uma compensação fiscal ou financeira para tornar os produtos vendidos ao exterior mais competitivos.

Atualmente, a maior disputa promovida pelos países exportadores agrícolas, dentro da OMC, ocorre contra os subsídios agrícolas praticados na União Européia, Japão e EUA, o que acaba distorcendo a competitividade no mercado internacional de seus produtos.

Os incentivos fiscais no Brasil são atribuídos nos seguintes termos.

IPI: foi reconfirmado o incentivo já anteriormente concedido pela Lei 8.40, de 8 de janeiro de 1992. São isentos de IPI os produtos destinados à exportação, quando:

- a) exportados diretamente pelo produtor/exportador;
- b) vendidos pelo produtor a uma *trading company* (Decreto Lei 1.248/72);
- c) exportados em consignação;
- d) entrepostagem em armazém alfandegado ou entreposto industrial;
- e) destinados a feiras e exposições.

ICMS: cada estado da Federação possui convênios pelos quais é regulamentada a sistemática de aproveitamento dos créditos fiscais. Esse aproveitamento pode ser feito:

- a) compensando os créditos com os débitos do ICMS do mercado interno;
- b) mantendo os créditos em Livros Fiscais para uma transferência futura (até mesmo para outra empresa do mesmo grupo, mas dentro do mesmo Estado);

Analogamente ao IPI, o ICMS não incide para produtos:

- a) exportados diretamente pelo produtor/exportador;
- b) vendidos pelo produtor a uma *trading company*;
- c) quando o produto é remetido a armazém alfandegado.

COFINS: conforme o Decreto Lei 1.940, de 25 de maio de 1982, parágrafo 3, artigo primeiro, não há incidência da contribuição FINSOCIAL sobre a receita bruta de exportação, ou seja, tais valores estão fora do âmbito de incidência do referido imposto. O instituto de não incidência não deve ser confundido com o de isenção. Essa não incidência ocorre quando:

- a) a venda ao exterior é realizada pelo produtor;
- b) os produtos são vendidos pelo produtor a uma *trading company* (Decreto Lei 1.248/72);
- c) a empresa produtora é exclusivamente exportadora – assim devidamente registrada na Secretaria de Comércio Exterior (Secex).

PIS/PASEP: Conforme o Decreto Lei 7.714, de 1º de dezembro de 1988, artigo 5, esse tributo é excluído da Receita Operacional Bruta nas operações de venda ao mercado externo.

A necessidade de preços competitivos e de qualidade dos produtos destinados à exportação, em nível internacional, levou, já em 1970, à criação do mecanismo de *drawback*, que funciona como uma espécie de bumerangue. Não se trata de subsídio, nem de favor fiscal, e sim de um benefício que visa incentivar as vendas ao mercado externo. Desta maneira, as mercadorias importadas sob regime de *drawback* abrangem:

- matérias-primas;
- insumos;
- partes e componentes;
- qualquer outro material que integre um processo de fabricação.

As vantagens em relação às importações normais constituem-se da dispensa de:

- Imposto de Importação (II);
- IPI/ICMS;
- Adicional de Frete de Renovação de Marinha Mercante (AFRMM);
- taxa de expediente de emissão de Registro de Importação (RI);
- exame de similaridade nacional;
- transporte por navio de bandeira brasileira.

Existem três modelos básicos de *drawback*.

a) *Modalidade suspensão*: é a concessão de *drawback* com a suspensão dos impostos e taxas que incidem em uma importação normal de produtos destinados a posterior exportação. Nessa modalidade, o pedido é feito à Secex antes da exportação dos produtos. Para concessão são exigido a assinatura de um termo de responsabilidade referente à posterior exportação dos produtos, assim como a exportação dos produtos deve ocorrer num prazo de um ano, ou, sob concessão especial da Secex, no prazo de dois anos. Para produtos de “longo ciclo” de produção, o prazo é de cinco anos.

b) *Modalidade isenção*: isenção do Imposto de Importação de matérias-primas, insumos ou outras mercadorias importadas destinadas à reposição de estoques já utilizados na produção de produtos para a exportação. Para tanto, exigem-se comprovações de exportações, já realizadas, de produtos, em cuja fabricação tenham sido utilizadas mercadorias importadas equivalentes àquelas para as quais esteja sendo pleiteada a isenção, com prazo de apresentação do pedido de dois anos, contados a partir da data de registro do primeiro RI e prazo para efetuar embarque das mercadorias de no máximo um ano, a partir da emissão do Ato Concessório.

c) *Modalidade restituição*: A Secretaria da Receita Federal (SRF) está autorizada a conceder o benefício de restituição parcial ou total dos tributos que tenham sido pagos na importação de mercadorias a serem exportadas, desde que estas tenham sido utilizadas na fabricação, complementação ou acondicionamento. Esta restituição é feita por Crédito Fiscal.

3.16 Financiamento à Exportação no Brasil

Existem diversas linhas de financiamento à exportação, principalmente em um país que necessita de saldo positivo na balança comercial para equilibrar suas contas. Porém estas linhas são classificadas em diversas categorias, sendo umas mais acessíveis do que outras, conforme tipo de produto, grau de nacionalização e quantidade exportada.

Em termos gerais, uma das modalidades mais utilizadas como pré-financiamento ao exportador é o ACC (Adiantamento do Contrato de Câmbio), em que o exportador recebe antecipadamente o valor em reais daquilo que se compromete a exportar, mediante um pequeno deságio, mesmo assim, inferior aos juros internos. Esta antecipação pode ser realizada até 180 dias antes do embarque das mercadorias. Existe também o ACE (Adiantamento sobre Cambiais Entregues), em que o exportador recebe os recursos em reais, no momento de entrega dos documentos de embarque ao banco, com limite igualmente de 180 dias de prazo.

Para a realização de financiamentos de mais longo prazo, o Governo Federal, através do Banco do Brasil, criou, em 1998, o PROEX (Programa de Financiamento às Exportações). São duas as modalidades de assistência: PROEX/Equalização e PROEX/Financiamento. Em qualquer das citadas modalidades, o exportador recebe, à vista, o valor da exportação de suas mercadorias. O PROEX é administrado pelo Banco do Brasil S/A., na qualidade de Agente Financeiro da União e, atualmente, só é operacionalizado na fase Pós-Embarque.

Outra modalidade de financiamento refere-se ao FINAMEX, adotado com recursos do BNDES, com a finalidade de financiar máquinas e equipamentos novos destinados à exportação, durante a sua produção no País, quando já negociados com o importador.

Afora estes, existe uma infinidade de instrumentos de financiamento internacional, destacando-se: *trade finance*, *export finance*, *forfaiting*, *export notes*, *factoring*, *debêntures* cambiais, *leasing* internacional, seguros em exportação e outros. No entanto, todas estas modalidades exigem uma série de garantias, as quais somente poucos exportadores têm condições de levantar; desta maneira, caberia um exame mais aprofundado de todas estas modalidades para verificar a possibilidade de sua utilização por parte dos consórcios de exportação.

3.17 Levantamento de Garantias

Este é um dos principais empecilhos para que os consórcios de pequenas empresas tenham acesso à exportação e aos financiamentos correspondentes. As garantias cobradas para tal são incompatíveis com o porte das empresas. Normalmente, exige-se como garantias o aval, fiança, ou carta de crédito de estabelecimentos de crédito ou financeiros. No caso do PROEX, pode-se exigir, do exportador, a comprovação do embarque das mercadorias, a liquidação do contrato de câmbio e o crédito do valor em moeda estrangeira, em conta bancária.

Em matéria publicada pela *Gazeta Mercantil*, de 8 de dezembro de 1999, o HSBC, banco inglês, anunciou, naquele mesmo dia, o lançamento de um programa de financiamento para as MPEs, em conjunto com o Simpi (Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo). Com recursos do BNDES-Exim, o HSBC está emprestando recursos, com volume mínimo de US\$ 120 mil, a uma taxa nominal de juros de 1,6% ao mês e prazo para pagamento em 180 dias. Para chegar a este volume, o Simpi, através de orientações técnicas, agrupa um número de MPEs suficiente para tomar este recurso.

Além dos juros, o pequeno empresário paga, sobre o valor do financiamento, 1% para a *Trading* que realiza a operação de exportação, à qual sozinho ele pagaria 15%, dependendo do valor, e 0,8% para o Simpi, pelo serviço de consultoria.

O HSBC tem hoje 200 mil MPEs como clientes. No ano passado, 60 mil tinham acesso a linhas de crédito do banco, em uma média de R\$ 10 mil a R\$ 12 mil. Em 1999 este número duplicou e, segundo estimativas da diretoria, no ano 2000, chegaria a 240 mil empresas.

De acordo com a matéria, igualmente a CEF e o BB estão entrando neste mercado, através do Programa chamado “Brasil Empreendedor”, lançado pelo Governo Federal e que promete liberar R\$ 8 bilhões a partir do final deste ano. Até agora, o BB liberou R\$ 426 milhões para 33,5 mil operações de crédito, e a CEF, cerca de R\$ 50 milhões, para 23 mil

operações, sendo que a maior parte deste montante foi para atender a necessidades de capital de giro das empresas.

3.18 Seguro de Crédito à Exportação

O Seguro de Crédito à Exportação (SCE) visa garantir ao exportador a indenização por perdas líquidas definitivas que vier a sofrer em consequência do não-recebimento do crédito concedido a seus clientes no exterior.

Os riscos cobertos por esta modalidade de seguro são tanto de origem comercial (situações de insolvência do importador de bens e serviços ou mora no pagamento da dívida) quanto de natureza política e extraordinária (guerras internas ou externas, revoluções, embargos de importação e exportação, intervenções governamentais que impeçam o cumprimento do contrato, moratória governamental, restrições à transferência de divisas e desastres naturais).

Também pode ser admitido o seguro contra rescisão dos contratos de fabricação, bem como a cobertura para casos de exportação em consignação, feiras, mostras, exposições e similares.

No Brasil, o SCE foi instituído pela Lei nº 4.678, de 16/06/65, regulamentada pelo Decreto nº 57.286, de 18 de novembro de 1965. Posteriormente, foi promulgada a Lei nº 6.704, de 26 de outubro de 1979, que previa a reformulação do SCE, bem como a criação de uma empresa especializada no ramo.

Recentemente foi criado para o SCE, por intermédio da Medida Provisória nº 1.583, de 27/08/97, o Fundo de Garantia à Exportação (FGE), no intuito de prover recursos para cobertura de garantias prestadas pela União, contra riscos políticos extraordinários, pelo prazo total da operação; e contra riscos comerciais, pelo prazo que exceder a 2 anos.

A referida Lei foi regulamentada pelo Decreto nº 2.369, de 10/11/97, que dispõe sobre o seguro de crédito à exportação, a garantia da União, a seguradora e o FGE. Atualmente, a Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação S.A. (SBCE) é uma companhia privada, tendo como acionistas a COFACE, maior seguradora de crédito à

exportação do mundo, o Banco do Brasil, a Bradesco Seguros, a Sul América Seguros, a Minas Brasil Seguros e a Unibanco Seguros.

3.19 Desafios para a inserção competitiva dos agronegócios no mercado internacional

Conforme foi descrito anteriormente, diversos são os fatores a serem considerados quando se pretende elaborar uma estratégia de inserção competitiva no mercado internacional. Evidentemente, os pontos levantados não se esgotam em si mesmos, havendo diversas interfaces entre eles. Nota-se, entretanto, que alguns fatores podem ser mais facilmente controlados pelos agentes de produção, denominados fatores internos (sistema de produção); outros, embora ainda venham ser determinados internamente, vinculam-se à forma de relacionamento com os mercados (sistema de distribuição e comercialização); e, finalmente, há um conjunto que está além da capacidade de intervenção direta das empresas, sendo caracterizados como fatores externos e que, de uma maneira ou de outra, afetam o conjunto da sociedade como um todo (políticas públicas e infra-estrutura).

Especificamente, com relação ao sistema de produção, observa-se que as diversas atividades que compõem uma cadeia produtiva necessitam estar cada vez mais concatenadas umas com as outras para gerar produtos condizentes com o nível de exigibilidade dos mercados mais exigentes.

A gestão por processos, conforme demonstrado anteriormente, através da Figura 2, contempla diversos fatores mencionados neste capítulo, a começar pelo desenvolvimento de produtos de maior valor agregado, capazes de gerar novas demandas; o fluxo de materiais e informações indispensáveis no atendimento das necessidades de todos os agentes ao longo da cadeia produtiva; o controle de qualidade que garantirá a conformidade dos produtos gerados; a forma de acondicionamento, especialmente em se tratando de produtos perecíveis; e, finalmente, incluindo a economia de escala e a especialização da produção, como forma de reduzir custos e tornar os produtos mais acessíveis aos clientes. A modernização destes processos, gerados pela eficiente distribuição do fluxo de materiais e informações, resulta na aplicação do conceito atual de *Supply Chain Management*

(SCM), abordado no item 3.8, assim como sua derivação, mais de cunho mercadológico, visando à satisfação plena dos clientes, denominado *Efficient Consumer Responce (ECR)*.

Resgatando este último conceito, o conhecimento do comportamento do consumidor, seus hábitos, valores e necessidades vem sendo cada vez mais valorizados por aqueles agentes que pretendem se diferenciar nos mais diversos mercados, potencializados pelo advento da globalização da economia. Tal preocupação tem orientando, cada vez mais, as opções estratégicas das empresas que pretendem sobreviver neste ambiente extremamente competitivo e seletivo.

Se, por uma lado, a globalização permite alcançar mercados nunca antes explorados, garantindo maiores ganhos de escala e economia, por outro, sua diversidade e complexidade está exigindo a elaboração de estratégias flexíveis, focadas em determinados nichos preferenciais, em que o respeito à cultura preexistente é fundamental para fixar sua marca (diferenciação reconhecida) junto a estes nichos.

A rede mundial de *hamburgers* Mac Donald's é um bom exemplo, discutido na literatura, onde sua estratégia de massificação de mercados está sendo revista, tentando "customizar" em parte seu mix de produtos, de acordo com as características de cada região onde atua recentemente, ou pretende atuar no futuro.

Completando este conjunto de fatores relevantes a uma melhor inserção competitiva nos mercados, apresenta-se a influência das políticas públicas e de infra-estrutura disponível no País. O Governo, segundo afirmam alguns tributaristas, é o único parceiro do negócio em que o empresário não tem como escolher, influenciar ou excluir.

Representado pelas políticas fiscal/tributária, monetária, cambial, o Governo determina boa parte do sucesso, ou fracasso das operações comerciais domésticas e internacionais. Atualmente, verifica-se o grande esforço governamental para promover maior superávit na balança comercial brasileira, desgravando boa parte dos setores potenciais exportadores, ofertando linhas de financiamento à aquisição de matéria-prima, tecnologia, linhas de crédito aos importadores, seguro de exportação, e finalmente, reduzindo os trâmites burocráticos que inibiam uma significativa parcela de pequenos e médios empresários a ofertar seus produtos em outros mercados.

Por outro lado, parte do assim chamado “Custo-Brasil” ainda permanece retirando competitividade dos agentes econômicos, representado por um excessivo custo financeiro nas operações; deficiência logística em todos os modais, encarecendo os custos de distribuição; e, ultimamente, incluindo a restrição de oferta de energia elétrica, provocada por redução das chuvas e falta de investimentos no setor.

Para finalizar este quadro, resta ainda resgatar o conjunto de barreiras tarifárias e não-tarifárias que o comércio internacional apresenta, principalmente para produtos agroalimentares, em que, sob o argumento de soberania e segurança alimentar, diversos países ricos protegem sua produção interna, impedindo uma concorrência mais justa no acesso destes mercados.

Ou seja, sintetizando este capítulo, pode-se observar que as empresas brasileiras, orientadas para o mercado internacional devem superar quatro grandes desafios: a) adequar seus processos produtivos às modernas técnicas de gestão da cadeia de suprimento em que atuam; b) ofertar produtos e serviços de acordo com as exigências crescentes dos mercados, respeitando particularmente suas idiossincrasias; c) adaptar sua estratégia de venda, conforme possibilita as políticas macroeconômicas e setoriais vigentes, assim como a infraestrutura existente; e d) ultrapassar as barreiras tarifárias e não-tarifárias impostas principalmente pelos mercados mais valorizados.

A exposição destes fatores e suas implicações torna-se fundamental, quando for discutido a definição de uma estratégia mais efetiva de inserção da cadeia de produção de suínos gaúcha (objeto de análise deste trabalho) no mercado internacional.

4 - O SISTEMA AGROINDUSTRIAL DOS SUÍNOS NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL

Este capítulo descreve como se caracteriza a cadeia de produção de suínos nos distintos mercados, especialmente no Rio Grande do Sul, objeto de análise deste estudo, tendo em vista sua importância para o agronegócio local, nacional e seu potencial de expansão no mercado internacional.

4.1 A produção no mundo, com ênfase no Mercosul

Segundo levantamento feito por Roppa⁷ (2000), a produção mundial de carne suína, para o ano de 2001 deverá atingir 84,7 milhões de toneladas, volume inferior à produção de 99, quando se estimou a produção de mais de 88 milhões de toneladas.

Em termos espaciais, a Tabela 9 demonstra que há uma grande concentração da produção de suínos no continente asiático, com mais de 53% do volume total, seguido da Europa, com cerca de 29% e das Américas, com pouco mais de 16%.

⁷ ROPPA, Luciano. Palestra sobre as perspectivas da suinocultura, publicado no Site da ABIPECS: www.abipecs.com.br

Tabela 9 - Produção e Plantel Mundial de suínos, por continente, 1999

Continentes	Produção (Milhões t)	%	Plantel (Milhões cabeças)	%
Ásia	47,04	53,2	577,2	60,3
Europa	25,56	28,9	198,8	20,8
América	14,35	16,3	153,1	16,0
África	0,99	1,1	22,3	2,4
Oceania	0,47	0,5	5,0	0,5
Mundo	88,429	100	956,5	100

Fonte: L.Roppa, adaptado de FAOstat, 2000

Mais especificamente, os maiores produtores desta carne são a China (39,8 milhões de t.), acompanhado muito de longe dos Estados Unidos, Alemanha, Espanha e França. O Brasil se classifica em 7º lugar, com aproximadamente 1,75 milhões de toneladas produzidas em 1999 (ver Tabela 10).

Tabela 10 - Principais Produtores Mundiais de carne suína, 1999

País	Em milhões de t, 1999
1. China	39,85
2. USA	8,78
3. Alemanha	3,94
4. Espanha	2,90
5. França	2,38
6. Polônia	2,02
7. Brasil	1,75
8. Holanda	1,70
9. Dinamarca	1,64
10. Canadá	1,52

Fonte: L.Roppa, adaptado de FAOstat, 2000

Estabelecendo-se uma comparação do consumo mundial per capita de carnes, verifica-se que a carne suína ainda é a mais consumida no mundo, com cerca de 14,73 kg/hab/ano (Tabela 11). O frango fica em segundo, com 10,62 kg/hab/ano e os bovinos com 9,78 kg/hab/ano. Tal quadro revela a importância desta forma de proteína para a dieta mundial.

Tabela 11 - Produção e Consumo Mundial de Carnes, 1999

Carne	Produção (Milhões t)	Consumo (Kg, por pessoa)
Suíno	88,4	14,73
Frango	63,7	10,62
Bovino	58,7	9,78
Outros	16,2	2,70
TOTAL	227,0	37,83

Fonte: L.Roppa, adaptado de FAOstat, 2000

Com relação à América Latina, o Brasil desponta no continente com um rebanho de mais de 35 milhões de cabeças e cerca de 62% da produção total. Os demais não representam grande produção, revelando, igualmente, grandes deficiências na relação entre os dois indicadores (Tabela 12).

Tabela 12 - Suínos na América do Sul: Planteis e Produção, 1999

País	Nº de Suínos (milhões de cabeça)	Produção (mil t)
Brasil	35,5	1.751,60
Chile	2,2	249,00
Argentina	3,2	155,61
Colômbia	2,7	135,00
Paraguai	2,5	20,00
Equador	2,7	113,85
Venezuela	4,5	109,46
Peru	2,8	93,00
Bolívia	2,7	73,55
Uruguai	0,3	27,00
Total	59,1	2.828,07

Fonte: L.Roppa, com base em dados FAOstat, 2000

Com relação às principais fontes de alimentação dos animais, nota-se que o Mercosul, em relação ao mundo, caracteriza-se por apresentar uma razoável relação nutrientes / produção de suínos, revelando uma certa abundância nutricional, que poderá estabelecer uma formação de preço mais competitiva no mercado internacional (ver Tabela 13). Este dado torna-se ainda mais relevante, à medida que os países mais desenvolvidos estão sendo impedidos de utilizar restos de proteína animal na formulação de suas rações, tendo em vista os prejuízos que a Síndrome da “Vaca Louca” (BSE) vem proporcionando, entre os consumidores locais.

Tabela 13 - Participação do Mercosul na produção mundial de milho, soja e suínos, 1999

Produção	Milho (mil t)	Soja (mil t)	Carne suína (mil t)	Milho + Soja / Suínos
Mundo	600.418	154.323	88.429,0	8,53
Brasil	32.178	30.904	1.751,6	36,01
Argentina	13.183	18.000	155,6	200,40
Paraguai	984	3.303	120,0	35,70
Uruguai	242	16	27,0	9,55
Chile	624	0	249,0	2,50
Total MERCOSUL	47.211	52.223	2.303,20	43,1
% em relação ao mundo	7,8	33,8	2,6	

Fonte: L. Roppa, com base em dados da FAOstat

Mais especificamente, as Tabelas 14 e 15 destacam o grande diferencial competitivo do Brasil, em relação aos outros países produtores de carne suína, mesmo se forem comparados os indicadores levantados na América do Sul.

Tabela 14 - Custos de Produção de Carne Suína, por país

País	(US\$/ kg vivo)
Taiwan	1,54
China	1,32
Polônia	1,21
Dinamarca	1,19
Austrália	1,04
Canadá	0,79
EUA	0,77
Brasil	0,62

Fonte: Iowas Pork Industry Dollars and Scents, 1998

Tabela 15 - Custo de produção de Carne Suína na América do Sul, Agosto 2000

País	(US\$/ kg vivo)
Brasil	0,62
Argentina	0,73
Chile	0,70
Venezuela	0,85
Peru	0,97
Colômbia	1,10

Fonte: L. Roppa, com base em dados de Associações de cada País, 2000

Com relação ao consumo, a América do Sul assume um comportamento distinto em relação ao mundo, onde o maior consumo de carne ainda é aquele proveniente do gado bovino (51,5%, contra 27,8% no mundo). Em termos absolutos, a Tabela 16 indica que a América do Sul consome a metade de carne suína que é consumida em termos globais (7,8 kg/hab/ano, contra 14,7 kg/hab/ano).

Tabela 16 - Comparativo do Consumo Mundial de Carnes, 1999

	Mundo	América do Sul
Suíno	14,7 kg (42 %)	7,8 kg (13,5%)
Frango	10,6 kg (30,2%)	20,0 kg (35,0%)
Bovino	9,8 kg (27,8%)	29,5 kg (51,5%)

Fonte: L. Roppa, com dados da FAO

De outra forma, segundo estimativas da EMBRAPA⁸, a população mundial encontra-se ao redor de 6 bilhões de pessoas, consumindo 86 milhões t/ano de carne suína (primeira opção), 54 milhões t/ano de carne bovina e 49 milhões t/ano de carne de frango.

Com o aumento da população, nos próximos 20 anos, estimado em 8 bilhões de pessoas, haverá uma demanda crescente de consumo de carne, e o número de suínos necessário para alimentar o planeta será de, aproximadamente, 3 bilhões, ou seja, três vezes a produção atual que é de aproximadamente 1 bilhão de suínos.

No entanto esta pressão de demanda não ocorrerá baseado sobre sistemas de produção tradicionais. As preocupações com o meio ambiente e com o próprio bem-estar dos animais serão muito observados nos processos de decisão de compra. Certamente, os consumidores, cientes de seu papel, deverão preferir adquirir produtos oriundos de criações onde o meio ambiente está sendo preservado e onde os animais são criados em sistemas sustentáveis e com reduzido nível de stress.

Conforme analisado pela CONAB⁹, o consumo interno nos países, constantes das planilhas do USDA, para 2000 totalizaram o volume de 80.417 mil toneladas, sendo que 91% desse montante, ou 73.418 mil toneladas, foram distribuídos entre os quinze principais países consumidores. A China encabeça a lista dos principais consumidores, com o volume

⁸ <http://www.cnpsa.embrapa.br/>

⁹ http://www.conab.gov.br/politica_agricola/extra/carnes3.cfm

de 40.460 mil toneladas, vindo os Estados Unidos em seguida, com 8.320 mil toneladas, e a Alemanha em terceiro lugar, com o consumo de 4.855 mil toneladas.

Mesmo apresentando um consumo reduzido, o Brasil é um dos países que mais consome carne suína no continente, porém se comparado aos países mais desenvolvidos, verifica-se o quanto este indicador poderá evoluir, haja vista o consumo de 84,9 kg/ano, na Hungria; 67 kg/ano, na Dinamarca e 31,3 kg/ano, nos EUA e 44,6 kg/ano na Europa (ver Tabela 17).

Tabela 17 - Consumo de Carne Suína no Continente Sul-Americano, 1999

País	Kg/pessoa/1999
Chile	15,5
Brasil	10,5
Uruguai	10,2
Argentina	7,7
Peru	3,8
Mundo	14,7
Europa	44,6
Dinamarca	67,0

Fonte: L.Roppa, com dados das Associações de Produtores e FAO

4.2 A produção no Brasil e no Rio Grande do Sul

A suinocultura não é uma atividade recente na história brasileira. Segundo Nunes (1999), os primeiros animais foram trazidos pelo navegador Martim Afonso de Souza para o litoral paulista (São Vicente) em 1932 e posteriormente para o litoral da Bahia, consistindo sua carne em um cardápio tradicional na culinária do centro e nordeste do País, desde aquele período. No entanto, para a Região Sul acostumada ao consumo de carne bovina, a suinocultura somente tornou-se expressiva a partir da chegada dos primeiros imigrantes alemães (1824) e italianos (1870), quando da conquista da assim chamada Zona da Mata, incluindo o Alto Uruguai, ocupado, numa segunda fase, por migração interna e de forma organizada, principalmente a partir de 1903 (Lauschner, 1995).

Foi a partir de 1960, com o surgimento das gorduras vegetais, principalmente derivadas da soja, que a suinocultura teve que alterar seu propósito para o fornecimento de carne, impondo profundas transformações de manejo, genética, alimentação e

processamento e, principalmente gestão da cadeia, incluindo maior articulação entre os elos de produção (Spohr, Marchetti e Rohr, 1996). Antes deste período, a atividade restringia-se ao fornecimento de banha para culinária, conservação de alimentos e até mesmo fornecimento de energia.

Outro momento marcante para atividade aconteceu, segundo os autores acima, a partir de 1989, devido ao processo de expansão da avicultura, que, ao adotar princípios de gestão e tecnologia mais modernos e eficientes, indicou à produção de proteína animal novos parâmetros de qualidade e custos, impondo às demais fontes de proteínas a necessidade de aumentar o ritmo de conversão, o que só foi possível graças ao emprego de sistemas de produção por integração agroindústria – produtor, sistema que será melhor comentado a seguir. De lá para cá, os processos e mecanismos de coordenação vêm se aperfeiçoando paulatinamente, visando a uma melhor articulação com os mercados, a partir do aprofundamento da formação de alianças estratégicas entre seus principais agentes, mas ainda há muito para percorrer.

Segundo estimativas da CONAB, a produção brasileira de carne suína atingiu o montante de 1.804 mil toneladas em 2000, significando um acréscimo de 3% sobre o quantitativo obtido em 1999.

De acordo com a Associação Brasileira de Criadores de Suínos – ABCS (1999), o quadro geral (Tabela 18) vem evoluindo nos anos recentes, havendo um incremento do rebanho de 36,5 milhões de cabeças, em 1998, para 37,7 milhões em 1999, sendo previsto alcançar 38.300 milhões de cabeças em 2000.

Tabela 18 - Suinocultura brasileira 1994 a 2000

Anos	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000*
Rebanho (mil cab.)							
Cabeças	34.905	35.050	35.600	35.800	36.500	37.700	38.300
Matrizes	2.070	2.125	2.231	2.237	2.281	2.356	2.358
Produto/Abate							
Milhões de cabeças	19,2	20,1	20,7	20,4	22,4	23,5	24,7
Mil toneladas	1.330	1.470	1.560	1.540	1.699	1.780	1.926
Desfrute %	55,0	57,3	63,3	57,0	61,4	62,3	64,5
Milhões cab./abate/SIF	10,5	12,0	14,2	13,0	18,3	19,1	19,9

Continua...

...continuação

Anos	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000*
Consumo							
Mil toneladas	1.301	1.439	1.501	1.481	1.617	1.705	1.807
Per Capita (kg/hab.)	8,46	9,23	9,56	9,26	9,98	10,4	10,9
% da produção	97,8	97,9	96,2	95,8	95,2	95,8	93,8
Exportação							
Mil toneladas	33	40	64	64	82	80	120
Importação							
Mil toneladas	1	9	5	5	11	5	1
Preço suíno vivo US\$/kg	0,82	0,75	0,80	0,82	0,83	0,83	
População Brasil (milhões de hab.)	153,7	155,8	157,0	159,9	162,0	163,8	166,11

*Previsão

Fonte: ABIPECS / ABCS, Relatório Anual - 1999.

Já com relação à produção de suínos no RS, segundo Marchetti, Spohr & Rohr (1996), a cadeia de produção vem crescendo a uma taxa média de 3,38% ao ano, durante os últimos 10 anos, passando de 2.160 mil cabeças em 1988, para 3.821 mil cabeças em 1999, portanto, um crescimento agregado de 76,9%, segundo informações do Sindicato Industrial de Produtos Suínos do RS – SIPS.

Tabela 19 - Balanço do Mercado Gaúcho de Carne Suína Inspeccionada

Discriminação	Situação em 1997	Situação em 1999
Abate inspeccionado – SIF + CISPOA (mil cabeças)	3.010	3.816
Abate caseiro (mil cabeças)		1.000
OFERTA (mil t)	205	337
Produção Inspeccionada	205	337
DEMANDA (mil t)	205	337
Interna	95	185,8
Venda Interestadual	99	134,8
Exportação	11	16,9
Consumo per capita no País (kg/hab/ano)	10	10,5

Fonte: SIPS/ACSURS

De acordo com o Tabela 19, as 3.816 mil cabeças abatidas em 1999 representaram 337 mil toneladas de oferta do produto que, por sua vez, foram destinadas 55% para o mercado interno, 40% para os outros Estados da Federação e 5,0% para o mercado externo.

Neste sentido, Helfand & Castro de Rezende (1998) constatam que, entre os anos de 1990 a 1995, os estados do sul foram responsáveis por quase todo o excedente do País. Conforme a Tabela 20, a diferença entre a produção e consumo em Santa Catarina representou aproximadamente 20% da produção doméstica daquele Estado. O superávit do RS foi metade do de Santa Catarina, e no Paraná a diferença representou 6% da produção nacional. Mesmo com apenas 33% dos estoques no período, estima-se que a Região Sul produziu mais de 55% da produção nacional. Goiás e Mato Grosso também apresentaram algum superávit, e São Paulo é o maior deficitário do País, importando 1/3 de toda a carne de porco comercializada domesticamente.

Um dos maiores receios investigado pelos autores referiu-se ao grande potencial produtivo de grãos disponível na região Centro-Oeste, que paulatinamente poderia induzir o deslocamento da produção nacional de suínos para esta região (ver Villwock, 1993). No entanto, até o momento analisado, os autores concluíram que a produção nesta região, apesar de ter crescido 46% no volume de abate, passando de 5,4% para 7,9% do abate nacional ainda não decolou como se imaginava.

Tabela 20 - Desempenho da suinocultura brasileira em alguns Estados, em 2000

Descrição	Goiás*	Ceará*	Santa Catarina*	Rio Grande do Sul*	Mato Grosso*	São Paulo*	Brasil*
Número de Matrizes	27 mil	5,5 mil	460 mil	275 mil	77,5 mil	154,3 mil	2,5 milhões
Plantel	288 mil	55 mil	4,5 milhões	4,3 milhões	705 mil	1,4 milhão	38,3 milhões
Consumo per Capita (kg)	10	5,5	21	21,5	7	17	10,9
Produção de carne (t)	166 mil t	7,7 mil	623 mil	347 mil	19,5 mil	68 mil	1,9 milhão
Volume de exportação (t)	-	-	80 mil	22 mil	-	-	120 mil

Fonte: Estimativas das Associações de Criadores.

*Números parciais (até novembro/2000)

Atualmente, a suinocultura é a atividade agroindustrial com maior diversificação na produção, quando comparada com as demais cadeias de proteína animal, dividindo-se basicamente em três grupos: carnes *in natura*, representando 30% da produção; industrializados/embutidos, com 55%; e outros produtos com 15% restantes.

Segundo Marchetti, Spohr & Rohr (1996), a suinocultura gera um grande número de empregos ao longo de toda a cadeia de produtiva. As principais etapas são a produção de alimentos, a criação dos suínos, a industrialização e a comercialização. Procede-se uma análise das diversas etapas para estimar o volume de empregos que a suinocultura gera no RS.

O milho e a soja são os principais alimentos na criação de suínos. Estima-se que a suinocultura absorva cerca de 2,0 milhões de toneladas para a formulação de ração destinada tanto para as criações comerciais como para as de subsistência. O volume da produção de soja é semelhante ao de milho, e cerca de 600.000 toneladas são utilizadas para ração suína.

Admitindo-se uma produtividade média de milho da ordem de 2.700kg/ha, é necessário o cultivo de 750.000 ha para atender somente à criação de suínos. Do mesmo modo, é necessário o plantio de 250.000 ha de soja com uma produtividade de 2.400 kg/ha.

O volume de mão-de-obra requerida para o cultivo de um ha de milho e soja depende da tecnologia empregada e principalmente do nível de mecanização.

Considerando-se que a produção de milho em algumas propriedades no RS é altamente mecanizada e em outras não, admite-se que uma pessoa possa cultivar adequadamente 15 ha de milho/ano. Neste caso, para cultivar 750.000 ha é necessário um equivalente a 50.000 empregos.

A produção de soja é, de modo geral, mais mecanizada que a do milho, e seguramente uma pessoa pode cultivar 20 ha/ano. Com a necessidade de cultivar 250.000 ha, tem-se emprego para mais de 12.500 pessoas, totalizando 62.500 empregos para a produção de milho e soja demandada pelos suínos.

É importante considerar ainda a existência de muitos empregos nas agroindústrias de máquinas e equipamentos, adubos, defensivos utilizados no cultivo de diversas culturas, incluindo-se o milho e a soja. No entanto, o número de empregos gerados nestas atividades é difícil de ser estimado.

Com relação à criação de suínos no Rio Grande do Sul em si, Marchetti, Spohr & Rohr (1996) demonstram que esta atividade se concentra em áreas de pequenas

propriedades. Dados obtidos pelo Departamento de Produção Animal da SAA, ao cadastrar propriedades rurais que exploram a suinocultura como atividade econômica no RS, indicam que 94% das 44.538 propriedades têm até dez matrizes e detêm 44% das matrizes do Estado. São produtores que terminam no máximo 160 suínos ano. Nestas propriedades, a suinocultura é uma atividade de agregação de valor. São famílias que produzem os alimentos milho e soja e os utilizam para a criação de suínos. Obtêm assim uma renda melhor do que vender simplesmente estes grãos. A mão-de-obra geralmente é familiar e dedica uma pequena fração desta para a criação de suínos. Sendo propriedades pequenas, mas de tamanho suficiente para a produção dos grãos necessários, a suinocultura possibilita um aumento considerável da renda pela incorporação de mão-de-obra.

As demais propriedades suinícolas, embora tenham um maior número de matrizes, não necessariamente detêm áreas de terra suficiente para produção total dos alimentos. Estas adquirem pelo menos parte dos alimentos no mercado. Além disso, nestas propriedades já se verifica a contratação de empregados para cuidar exclusivamente da criação dos suínos, o que praticamente não se observa nas propriedades menores.

Nos últimos anos, mais precisamente a partir de 1989, a suinocultura no Rio Grande do Sul teve uma mudança estrutural significativa. Até então, a quase totalidade dos suinocultores produzia suínos em ciclo completo; atualmente muitos sistemas produtivos baseiam-se na existência de unidades especializadas na produção de leitões (UPLs). De fato, estabeleceu-se algumas formas de parceria entre a agroindústria frigorífica e os suinocultores, genericamente denominada de integração, que possibilitaram aos suinocultores se especializarem em um determinado segmento da criação, tornando-se ou criadores de leitões, ou terminadores, ou ainda criadores de animais de reprodução, conforme serão melhor caracterizados posteriormente.

De acordo como Marchetti, Spohr & Rohr (1996), apesar de não haver estatísticas ou pesquisas precisas que estimem o número de empregos gerados na criação de suínos propriamente dita no RS, eles admitem que, em média, com base na fase de terminação, um empregado pode tratar e manejar adequadamente cerca de 150 suínos por ano. Como no ano de 1995 (época em que os autores estimaram estes valores), foram abatidos no Estado

cerca de 2.950.000 suínos, estima-se que na criação de suínos empregue o equivalente a 19.600 pessoas.

Com relação aos empregos nas agroindústrias frigoríficas, os autores estimam o emprego, em média, de uma pessoa para 275 suínos abatidos ano. De fato, o número oscila entre 250 a 350 nas diferentes agroindústrias, dependendo da maior ou menor transformação das carcaças suínas. Logo, partindo-se do abate de 2.950.000 suínos em 1995, tem-se em torno de 10.700 pessoas empregadas na agroindústria frigorífica.

Além disso, a suinocultura gera um grande número de empregos indiretos, a começar pelas indústrias voltadas para a produção e manutenção de máquinas e equipamentos, das instalações para criação de suínos, dos serviços de orientação técnica e fomento. Ao redor da agroindústria frigorífica estão as fábricas de rações, os transportadores de suínos vivos e posteriormente dos produtos industrializados. Por outro lado, a comercialização também requer um grande número de pessoas. Desta forma, o número de empregos diretos gerados pela suinocultura, somando-se os postos de trabalho nas diferentes etapas do processo de produção e industrialização de suínos, foi de 92 mil, com base nos dados coletados por Marchetti, Spohr & Rohr (1996), para o ano de 1995. Desta maneira, como de 1995 para 1999, o crescimento do abate foi de 29,35%, pode-se inferir que o setor esteja empregando atualmente cerca de 120 mil pessoas, aproximadamente.

4.2.1 Caracterização do setor primário

Retomando as observações de Marquetti, Spohr & Rohr (1996), quanto a forte mudança estrutural na forma de produção primária da cadeia de suínos no Estado, o produtor de suínos vem se especializando em três atividades distintas.

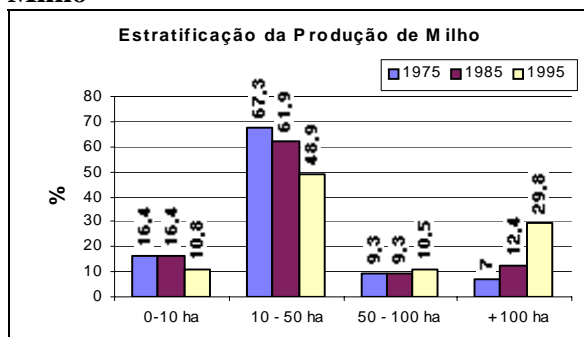
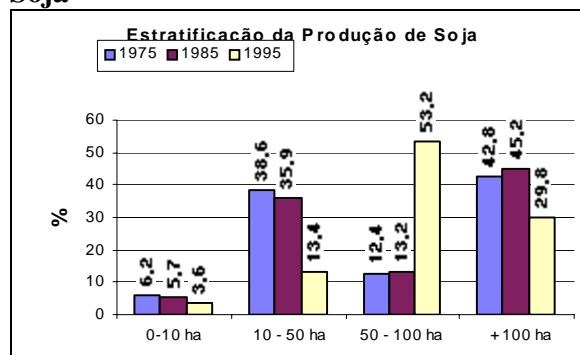
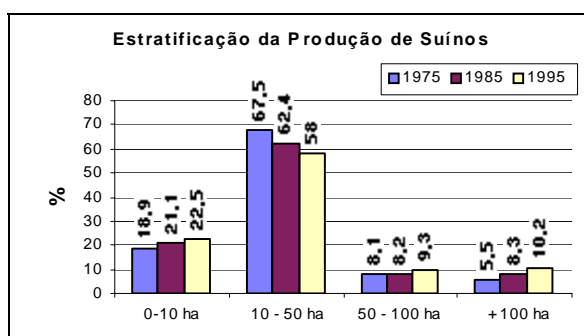
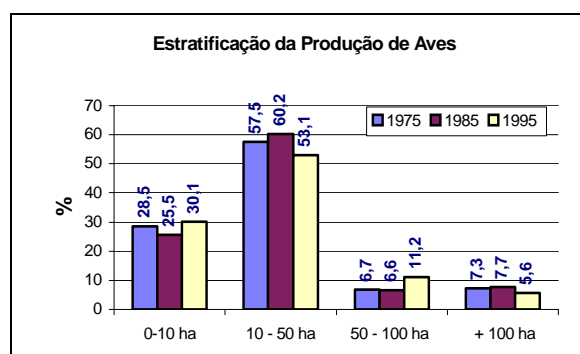
Melhoramento genético, que é uma tarefa geralmente desenvolvida pela agroindústria integradora, através de Granjas Núcleo e Granjas Multiplicadoras de melhoramento genético. As Granjas Núcleo dedicam-se ao melhoramento genético das raças e produzem reprodutores puros para as Granjas

Multiplicadoras. As Granjas Multiplicadoras, por sua vez, visam a produção de reprodutores fêmeas híbridas (*tree-cross*), para as UPLs.

Produção de leitões em unidades produtoras de leitões (UPLs), que podem ser organizadas em Condomínio de Associados das agroindústrias integradoras ou por produtores de grande porte, ou ainda, pela própria integradora. Normalmente, as UPLs integradas às agroindústrias recebem das integradoras os reprodutores machos e os reprodutores fêmeas híbridas; a assistência técnica, em especial quanto aos aspectos construtivos da UPL, o manejo, o tratamento de efluentes e as práticas necessárias para elevar o nível de sanidade do rebanho; rações adequadas para os leitões em crescimento, para os reprodutores fêmeas lactantes, em pré-cio, em pré-parto, em lactação e de reposição e para os reprodutores machos e a garantia de compra da produção. Ultimamente esta etapa está se dividindo em duas, surgindo a figura do crecheiro, ou seja, aquele produtor integrado que recebe os leitões da maternidade, com 21 dias, para posteriormente entregarem aos terminadores, entre 56 e 63 dias de vida.

Terminação de leitões, realizada por associados das agroindústrias integradoras, que recebem os leitões, das UPLs para serem terminados. Além disso, as agroindústrias fornecem, a este grupo, assistência técnica, rações e a garantia de aquisição do leitão terminado. O ciclo completa-se aos 160 dias de vida, tendo os animais alcançado um peso médio em torno de 100 kg.

Cabe observar que boa parte dos produtores integrados à indústria possui um perfil de pequena propriedade. De acordo com o Gráfico 2, nota-se que a estratificação fundiária daquelas propriedades que produzem suínos vem se alternando de censo para censo, salientando-se dois comportamentos distintos; em primeiro lugar, verifica-se um aumento da participação daqueles produtores detentores de menos de 10 ha de área (de 18,9% para 22,55%), e de produtores cujas propriedades situam-se acima de 50 ha; no entanto, há uma redução da % dos produtores situados no estrato de 10 e 50 ha.

Milho**Soja****Suínos****Aves****Gráfico 1 - Produção e efetivos, segundo estratificação fundiária do RS**

Fonte: Emater/RS, com base nos Censos do IBGE.

O crescimento dos minifundiários na produção de suínos, a exemplo do ocorre com os produtores de aves, demonstra a grande especialização que estes indivíduos vêm assumindo, sendo fundamentalmente influenciados pelas indústrias frigoríficas que os apoiam, através do estabelecimento de contratos de integração, em que os criadores entram com mão-de-obra e as empresas, por sua vez, com parte do capital, tecnologia, ração e finalmente, leitões/pintos para crescimento e engorda.

4.2.2 Estrutura de mercado

Segundo a ABIPECS¹⁰ (Associação Brasileira das Indústrias Produtoras e Exportadoras de Carne Suína), existem no Brasil cerca de 118 frigoríficos, sendo os mesmos responsáveis pelo abate de 23,5 milhões de suínos por ano.

No RS existem cerca de 93 agroindústrias de produtos suínolas cadastradas pelo Sindicato das Indústrias (SIPS), deste montante, cerca de 15 empresas são controladas pelo Serviços de Inspeção Federal (SIF) atualmente. Cabe observar, no entanto, que por volta de 1960, eram 54 as empresas com SIF. Mesmo com esta redução, o RS abateu mais de 3 milhões de cabeças, em 1997, ou seja, 79% da capacidade instalada dos frigoríficos do Estado. Desta forma, o Estado configura-se como o segundo maior produtor de suínos do País, sendo superado apenas por Santa Catarina, estando o Paraná em terceiro.

Analisando-se a Tabela 21, percebe-se que dos 93 estabelecimentos existentes no RS, os dez primeiros frigoríficos são responsáveis pelo abate de 86,2%, indicando, a exemplo das aves, uma forte concentração neste setor agroindustrial. Cabe salientar igualmente que das 24 empresas listadas, nove surgiram da organização de cooperativas de produção, representando cerca de 37,88% do abate total do RS. Isto revela a capacidade do produtor rural gaúcho em agregar maior valor a sua produção agropecuária, sendo vital para sua sobrevivência, em se tratando da reduzida área de sua produção primária, tema já comentado anteriormente.

Em termos de localização, a indústria frigorífica de suínos está situada na sua totalidade na metade norte do RS, distribuída em cinco regiões distintas geograficamente: 33,5% no Planalto Médio; 28,5% na região das Missões; 26% na região do Vale do Taquari e Depressão Central; e 12% na região da Serra Gaúcha.

¹⁰ <http://www.abipecs.com.br>

Tabela 21 - Frigoríficos Abatedouros de Suínos – Capacidade Instalada e Localização

Planta Industrial	Município	Total	Média	% Total	Cabeça / dia
		Anos 97/98/99	Anos 97/98/99		
Perdigão Agroindustrial S/A	Marau	1.188.097	396.032	12,00	1.300
Sadia Concórdia S/A	Três Passos	1.184.999	395.000	11,97	1.500
Chapecó S/A (ex Frigorífico Prenda)	Santa Rosa	1.174.545	391.515	11,87	2.300
Doux Frangosul S/A *	Ana Rech	1.035.357	345.119	10,46	1.400
Avipal S/A Avicultura e Agrop.*	Lajeado	982.458	327.486	9,92	1.000
Coop. Trit. de Erechim Ltda.	Erechim	958.811	319.604	9,69	1.400
Coop. Suinocultores de Encantado Ltda.*	Encantado	843.668	281.223	8,52	1.400
Central Agroind. Coop. Alto Jacuí	Sarandi	446.026	148.675	4,51	600
Coop. Trit. Getúlio Vargas Ltda.	Estação	408.470	136.157	4,13	750
Coop. Reg. Sananduva de Carnes e Deriv.	Sananduva	305.492	101.831	3,09	500
Coop. Trit. Serrana Ltda.	São Luís Gonzaga	292.110	97.370	2,95	600
Coop. Reg. Castilhense Deriv. Ltda.	Júlio de Castilhos	221.894	73.965	2,24	1.600
Coop. Reg. Agrop. Languirú Ltda.*	Bom Ret. Sul	204.752	68.251	2,07	320
Baumhardt Irmãos Ltda.	Sta Cruz Sul	172.416	57.472	1,74	300
Império Lisamar	Santo Ângelo	157.565	52.522	1,59	1000
Agroavícola Rizzi Ltda.	Mato Castelhano	94.620	31.540	0,96	
Frigorífico Bassanense S/A	Nova Bassano	83.119	27.706	0,84	1.600
Coop. Reg. Suinocultores Caí Superior Ltda.	Harmonia	67.416	22.472	0,68	300
Indústria Ibirubense Ltda.	Ibirubá	53.817	17.939	0,54	400
Costi S/A Com. Agric. Pecuária*	Encantado	13.656	4.552	0,14	100
Com. Transp. Carnes Formighieri Ltda.	Passo Fundo	3.824	1.275	0,04	100
Frigorífico Zuchetti S/A	Nova Araça	3.381	1.127	0,03	350
Frivale S/A – Frigorífico	Parobé	2.459	820	0,02	50
Frigorífico Rio Guaíba	Santana do Livramento	25	8	0,00	-
Total RS		9.898.977	3.299.659	100%	18.870

Fonte: Sindicato da Indústria de Produtos Suínos do RS.

* Frigoríficos com área de abrangência no Vale do Taquari, equivalendo a 31,11% do total do RS.

Numa evolução do estreitamento da relação produtor rural / agroindústria, nota-se que, sob o sistema de integração, 48% das granjas de suínos contribuem com 72% do total abatido. Já em alguns frigoríficos, o percentual eleva-se para 95% em regime de integração.

Atualmente, as agroindústrias gaúchas coordenam 9.079 produtores integrados, sendo 6.627 integrados dedicados à produção de ciclo completo, 614 especializados na produção de leitões nas UPLs (Unidades Produtores de Leitões) e 1.837 em unidades de terminação.

Para o País, a disponibilidade interna do produto está estimada em 1.926 mil toneladas, o que possibilita uma disponibilidade “per capita” de 11,6 quilos (ver Tabela 22). No entanto, este consumo é muito variável, em função dos hábitos alimentares encontrados em cada região deste País continental. Vale observar que o RS, além de ser um dos principais produtores, também é um dos principais consumidores, com um consumo per capita estimado em 21 kg/ano, ou seja, o dobro do consumo do restante do País.

Tabela 22 - Consumo de carne suína no Brasil - Série histórica - 88/99

Ano	Consumo Total (t)	Per Capita (kg/hab)
1988	1.083	7,87
1989	996	6,68
1990	1.033	7,26
1991	1.115	7,68
1992	1.147	7,96
1993	1.226	8,31
1994	1.301	8,46
1995	1.439	9,23
1996	1.501	9,56
1997	1.481	9,26
1998	1.617	9,98
1999	1.744	10,7
2000	1.926	11,6

Fonte: ABIPECS – Relatório 1999.

No Estado do RS existem duas representações setoriais bem marcadas, a Associação do Criadores de Suínos do RS (ACSURS), representando os produtores do Estado, e o Sindicato da Indústria de Produtos Suínos do RS (SIPS), representando a indústria frigorífica.

A ACSURS entre associados diretos e indiretos, ligados a cooperativas, núcleos de produção e integrados, representa 9.550 associados de um universo de aproximadamente 50 mil produtores. A ACSURS tem sede no município de Estrela. Por outro lado, o SIPS representa 15 empresas abatedouras no RS, com sede em Porto Alegre.

De maneira geral, ambas as representações trabalham bastante articuladas entre si, superando boa parte das divergências naturais encontradas na cadeia. O grande problema reside na relação de produtores e indústria com as grandes redes varejistas, onde as margens de comercialização desiguais revelam tais conflitos de interesse (ver Marquetti & Rohr, 1999).

4.2.3 Tendências futuras para a cadeia de produção de suínos no Brasil

Através da apresentação sucinta de diversas matérias publicadas pelo jornal *Gazeta Mercantil* (GZ) nos últimos anos, pretende-se reforçar boa parte daquilo que foi comentado até então, enfatizando as grandes transformações que a cadeia de produção de suínos vem manifestando no País, principalmente com relação as alterações das relações institucionais entre os seus agentes e as tendências do setor daqui para frente.

Cabe salientar que boa parte dos fatores críticos de sucesso abordados no Capítulo 3 estão presentes no levantamento dos fatos ocorridos recentemente. Neste sentido, para melhor apresentar este quadro, os fatos registrados em matéria jornalística foram organizados em sete grupos, correspondendo ao assim chamado *ambiente competitivo*, onde os agentes participantes da cadeia produtiva estão inseridos.

1) *Pressão da concorrência*, caracterizada pela globalização dos mercados e internacionalização da economia, permitindo que novos *players* disputem mercados anteriormente cativos e protegidos pelo Estado. Segundo levantamento da ABCS (Associação Brasileira de Criadores de Suínos), em 1999 estava sendo previsto a instalação de novos projetos de suinocultura no País, representando um incremento de mais de 200 mil novas matrizes, o que representa mais 4 milhões de animais abatidos, ao ano, ou seja, um incremento de 10% superior ao volume abatido em 2000. Destes projetos, 107 mil matrizes estão sendo implantadas no Centro-Oeste (62 mil no MT, 35 mil em GO e 10 mil no MS), além destes, 25 mil matrizes estão sendo instaladas em MG, outras 30 mil no PR e, finalmente, 25 mil no RS. As matérias abaixo confirmam esta tendência.

GZ – 05/05/98 – “PIC compra 49% da Agroceres. A Pig Improvement Company (PIC), maior empresa de genética suína do mundo, com faturamento de US\$ 400 milhões, está concentrando suas forças no mercado brasileiro, aumentando sua participação no controle acionário de 49% da Agroceres PIC, maior empresa de genética do mercado brasileiro. O investimento de US\$ 30 milhões realizado pela PIC, empresa instalada na Inglaterra e dona de um rebanho de dois milhões de matrizes e reprodutores geneticamente melhorados, reflete a importância da suinocultura brasileira no mercado internacional, que vem despertando o interesse de grandes empresas internacionais, tais como a holandesa *Dalland*, a belga *Seghers*, a inglesa *JSR*, a canadense *Genetic Pork* e a francesa *Penarlan*, que se instalaram no Brasil nos últimos meses. Para a Perdigão, maior cliente da Agroceres no Brasil, o investimento da PIC demonstra o potencial da suinocultura brasileira no mercado internacional, sendo o País com maior espaço para crescer. Para a Agroceres PIC, dona de 65% do mercado tecnificado, com a produção de 110 mil matrizes por ano, a competitividade na suinocultura será cada vez mais dependente da capacidade das empresas em fazer grandes investimentos em tecnologia e genética, concentrando seu foco no maior rendimento de carcaça, na produção de carne magra e no aumento da prolificidade das fêmeas reprodutoras.”

GZ – 18/05/99 – “Degesa Espanha adquire controle acionário da JSR Genética para entrar no mercado brasileiro. A Degesa Espanha anuncia que pretende investir R\$ 2,5 milhões este ano no Brasil. Entre os projetos previstos para o RS, figura uma nova granja-núcleo, com uma produção estimada de 23 mil animais, a partir da capacidade para 750 bisavós e 250 avós. A JSR era uma empresa familiar, cujo faturamento em 98, ficou em R\$ 3,3 milhões. Com a aliança formada, os antigos fundadores esperam ganhar mais força financeira para ter a capacidade de vender matrizes comerciais o mercado. Esta é a linha de pensamento adotada pelo grupo Avipal, desde 1995. Na compra de 2,1 mil avós, o grupo desembolsou R\$ 1,5 milhão, no intuito de formar até o final de 2001, o plantel de 40 mil matrizes.”

GZ – 01/09/99 – “*Smithfield* vai produzir suínos no Brasil. A norte-americana *Smithfield Foods*, maior produtora mundial de suínos, com 380 mil matrizes nos Estados Unidos, com faturamento anual de US\$ 5 bilhões é a nova sócia do grupo carioca Montagem de Projetos Especiais (MPE), na suinocultura no Mato Grosso. A sociedade foi

consolidada após a aquisição da *Carrol's Food*, também gigante do setor de suínos dos EUA, pela *Smithfield*. A *Carrol's Food* já era sócia da MPE, na Fazenda Diamantino, no MT, onde está sendo implantado projeto no valor de US\$ 20 milhões para a criação de 10 mil matrizes abate de 250 mil suínos ano. O projeto com a *Smithfield* será ampliado, somando US\$ 100 milhões para a criação de 50 mil matrizes até o ano 2005, em módulos anuais de 10 mil matrizes. O projeto prevê o abate de 1,25 milhões de suínos por ano, destinados à exportação e ao mercado interno. Trata-se do maior projeto de produção de suínos do País, envolvendo a compra de terras, uma vez que cada módulo de produção deverá ser implantado com uma distância entre si de pelo menos de 100 km, prevenindo eventual contaminação do plantel. Segundo o coordenador do projeto, o sistema será totalmente verticalizado, com produção própria de milho, instalação de fábrica de ração, frigorífico e produção de embutidos. Além disso, a partir do tratamento dos dejetos, serão processados adubos e rações para bovinos. A idéia é transformar milho, que tem baixo valor agregado, em proteína animal. Cada 2,5 kg de milho são suficientes para produzir um kg de porco. Quando o empreendimento estiver concluído, a produção das 50 mil matrizes demandará 4 milhões de sacas de milho e 2 milhões de sacas de soja (farelo) para alimentar o plantel. Segundo o executivo da MPE, os fatores que mais estimularam o grupo norte-americano a incrementar o projeto no centro-sul do Brasil foi a vastidão do espaço físico, a grande produção de grãos na região e os baixos custos de produção. A *Smithfield* trará para o País a tecnologia de produção de suínos “*light*”, o único que recebeu o selo de aprovação da Associação Americana de Cardiologia, em função da qualidade superior. Em Mato Grosso serão produzidos suínos com menos de 5% de teor de gordura. Conforme as especificações, o animal deverá atingir peso de até 110 kg, num prazo de 145 dias, quando será abatido. Para obter este grau de produtividade será adotado o sistema de produção em módulos múltiplos, usando o método de desmame isolado, quando os leitões são desmamados (15 dias, ao invés de 21 dias) e levados para um creche isolada do local onde nascem, eliminando a possibilidade de infecções. O grupo *Smithfield* é o maior frigorífico e processador de carne suína do mundo, com abate diário de 78 mil animais, correspondendo a 21% do abate norte-americano. Atua nos mercados da Polônia, França, Canadá, México e agora, no Brasil.”

2) *Mercado consumidor* encontra-se cada dia mais exigente, em que os critérios de compra superam os tradicionais valores de preço e qualidade intrínseca do produto (gosto, textura, coloração, digestibilidade, salubridade). Atualmente, inclui-se nesta cadeia de valor comodidade, disponibilidade, inovação, prazo de pagamento, conservação, identificação (marca), rastreabilidade, serviço pós-venda, conforme pode-se constatar pelas matérias do jornal.

GZ – 28/05/98 – “Italianos querem vender embutidos ao mercado brasileiro. As pequenas e médias empresas de processamento de carne e derivados de suínos da Itália, que produzem embutidos de forma artesanal, estão dispostas a disputar um naco do mercado brasileiro com as grandes agroindústrias do País, que operam com escala em regime e integração com pequenos criadores independentes. Um *pool* constituído de 19 empresas do setor, responsáveis por 50% das exportações italianas, está desfechando uma série de iniciativas para difundir a qualidade do produto, começando pelo Festival da Salumeria Italiana, na Hípica Paulistas, em São Paulo. As exportações italianas para o Brasil, em 97, somaram 350 toneladas de embutidos, movimentando cerca de US\$ 2,9 milhões. O sistema de produção dos embutidos italianos é rigoroso, admitindo exclusivamente o processo de cura por sal, onde conservantes são proibidos. Esse esmero é possível devido a estrutura extremamente pulverizada da suinocultura italiana, que é constituída por 3 mil pequenas e médias empresas, que movimentam mais de US\$ 7 bilhões ao ano, exportando, aproximadamente US\$ 575 milhões.”

GZ – 26/07/99 – “Novos casos de dioxina assombram a Bélgica. O primeiro ministro belga admitiu que 233 fazendas de suínos, possivelmente contaminadas com dioxina, escaparam da malha das autoridades, provocando um novo pânico na Bélgica. Mas insistiu que o governo verificou de novo todas as fontes de possível contaminação na região da Verkest e da Forga, empresas de processamento de gordura que protagonizaram o escândalo inicial, que eclodiu em maio e desencadeou a pior crise no sistema de segurança alimentar europeu desde a crise da “vaca louca”. Segundo o ministro, o problema veio à tona quando as investigações, em meados de julho, revelaram níveis excessivos de PCBs (*bifenilo policlorinado*), produtores químicos que são os precursores da dioxina. Cerca de 800 fazendas de suínos, bovinos e aves estão proibidas de vender seus animais que estão morrendo sufocados em estábulos superlotados. O governo aprovou um plano para dar

solução rápida para a crise, incluindo a recompra, a preços de mercados, dos produtos a serem destruídos. Isto representará para a Bélgica gastos na ordem de 6 bilhões de francos (US\$ 156 milhões).”

3) *Infra-estrutura*, constituída por três pilares: a) logística de distribuição; b) velocidade de comunicação; e c) abundância energética. São diversas as evidências que demonstram serem estes fatores cada vez mais determinantes das vantagens competitivas, pois sem distribuição não há disponibilidade (oferta); sem comunicação não há informação (demanda); e, sem energia, nenhum dos dois fatores anteriores se concretiza, conforme descrevem Cooper & Elram (1993). No caso específico do setor de suínos, devido ao alto grau de perecibilidade dos produtos derivados, as operações de logística exigem procedimentos bastante sofisticados, respondendo às necessidades de rapidez no abastecimento, reposição e conservação das mercadorias disponíveis ao consumidor final. Quanto mais integrados estiverem os elos da cadeia produtiva, mais eficiente será este trabalho, exigindo uma considerável capacidade de coordenação entre os mesmos.

4) *Tecnologia*, baseada em duas dimensões, de produto, e de processo. Com relação a produto: a) busca-se a obtenção de amplo mix (variedade) dos produtos derivados; b) maior preparação anterior ao seu processamento nos lares, através da disponibilidade de produtos semiprocessados, congelados, resfriados; c) menor quantidade (fracionamento) dos produtos adaptados ao reduzido número das unidades familiares, evitando desperdícios; d) maior tempo de conservação dos produtos nas residências, sem contudo, obtê-los às expensas da incorporação de mais conservantes químicos; e) maior facilidade de manuseio, através de embalagens mais práticas, adaptadas ao uso de microondas; f) menor índice de gordura saturadas, diminuindo riscos à saúde, por excesso de colesterol; g) ausência de resíduos de medicamentos, antibióticos e hormônios, evitando possíveis efeitos cumulativos no organismo dos seres humanos. Um exemplo desta estratégia, pode ser verificada na seguinte reportagem.

GZ – 11/05/99 – “Aurora produz suíno com menos gordura. A Cooperativa Central do Oeste Catarinense (Coopercentral), dona da marca Aurora, irá garantir aos consumidores o índice geral de 60% da carcaça com carne magra. O macho resultante do cruzamento de quatro raças supera o porco *light*, marca anterior com 58% e responde por um melhoramento dentro dos padrões dos mercados europeu e norte-americano. A carne magra com melhor qualidade está próxima de 63% contra 48% de gordura. Os primeiros filhotes sob a nomenclatura MS 60 – macho suíno com 60% de carne magra, foram desenvolvidos em parceria com a unidade de Concórdia (SC), da Embrapa. Além da maior quantidade de carne, o MS60 atinge o ponto de abate, entre 90 a 100 kg, aos cinco meses de idade, um a menos do convencional. A Aurora passará agora também a fazer o controle do material genético de seus suínos através de exames de DNA, na Unicamp, em São Paulo. A industrialização de suínos na Aurora iniciou em 1975 e atinge o abate de 6 mil cabeças dia e 1,5 milhão por ano. Os produtos elaborados são exportados para Alemanha, Argentina, Grécia, Holanda, Hong Kong e Ilhas Canárias. A empresa investirá este ano R\$ 14 milhões na construção de um novo frigorífico de suínos em Joaçaba. Outros R\$ 22,4 milhões serão empregados na ampliação da estrutura industrial de Chapecó, São Miguel do Oeste e Quilombo. O maior investimento vai para o frigorífico de Chapecó, que atualmente abate 3,8 mil suínos por dia.”

No que se refere a processo, procura-se incorporar aquilo que preconizam Slack et al. (1997), ou seja: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. No que se refere à *Qualidade* de produtos alimentares, o importante no controle dos processo de produção e distribuição é garantir a sanidade e o valor nutricional daquilo que está sendo oferecido, mantendo boa textura, sabor e apresentação, durante todo percurso do processo produtivo. Por esta razão, exige-se a implantação de *sistemas de rastreabilidade* (controle e identificação) dos produtos cada vez mais sofisticados, desde a matéria-prima mais básica até o produto final para consumo. *Rapidez e Confiabilidade* se traduzem na garantia de entrega dos produtos especificados, no tempo certo e no local determinado. *Flexibilidade* se refere à capacidade de reduzir o tempo de *setup* nas plantas processadoras, adaptando-as a responder adequadamente aos pedidos dos clientes, conforme tendências dos seus

consumidores finais. Finalmente, *Custos* diz respeito à capacidade de a empresa adaptar seus processos, evitando-se desperdícios, maximizando sua capacidade operacional, reduzindo a necessidade de estoques de matéria-prima e produtos acabados, assim como o maior controle e aproveitamento de resíduos. A seguir, apresenta-se uma matéria, publicada pela GZ, referente ao uso da informática na cadeia de suínos, capaz de garantir a rastreabilidade dos processos de produção da carne suína no interior de São Paulo.

GZ – 20/09/99 – “Informática melhora qualidade de suíno. Animais produzidos em 20 granjas no Estado de São Paulo passam a ter toda sua trajetória rastreada desde o nascimento até o abate, através de um *chip* implantado atrás da orelha. Sistema inédito no País, faz parte de um projeto desenvolvido pela APCS e Secretaria da Agricultura do Estado no intuito de desenvolverem um selo de certificado de origem, que será denominado Selo Suíno Paulista. O Selo Suíno garantirá a procedência do animal e a expectativa é de que aumente as vendas da carne. O consumo no Estado gira em torno de 18 a 19 quilos anuais por habitante. A intenção da APCS é de elevar para 21 kg nos próximos três anos. Das 792 mil toneladas consumidas pelo Estado de SP, somente 35% têm procedência local. A implantação ocorrerá inicialmente em 160 animais da unidade experimental do Instituto de Zootecnia de Piracicaba. Um *software*, desenvolvido pela comissão que estudo a implementação do selo, acompanhará o desenvolvimento dos animais, desde o padrão nutricional, condições sanitárias, qualidade da carne (controle de gordura e colesterol), bem-estar do suíno (instalações e genética), até o abate. O sistema, considerado de ponta, consumiu investimento inicial de US\$ 700 mil, parte desembolsado pela APCS, parte financiado pela FAPESP. O *Carrefour* será o primeiro a receber o produto com certificado de origem. São Paulo produz 2,4 milhões de cabeças/ano, estando classificado em 4º lugar na produção nacional, superado somente por SC, RS e PR.”

5) *Suprimento de matéria-prima*,: envolvendo tanto o fornecimento de grãos (milho, soja, trigo, sorgo e outros), como o fornecimento de animais aos frigoríficos. Mais do que tudo, a ração é o principal elemento de custo na produção pecuária, sendo responsável por boa parte da competitividade do conjunto da cadeia de produção. A matéria a seguir reforça este quadro.

GZ – 15/08/99 – “Ração eleva custo dos suinocultores. Santa Catarina, maior produtor de suínos nacional, tem pouco a comemorar, tendo em vista que apresenta o menor preço do quilo do animal em relação aos demais produtores. De acordo com a EMBRAPA, o preço está estacionado em R\$ 0,93/kg, abaixo do custo de produção, que anda em torno de R\$ 0,96 e R\$ 0,97/kg. Em Minas Gerais, o quilo é vendido a R\$ 1,27, em Pernambuco a R\$ 1,40 e no Espírito Santo, a R\$ 1,38. O elevado custo de produção em Santa Catarina se explica pelo elevado custo da saca de milho. Em Chapecó (SC), a saca de milho estava sendo comercializada a R\$ 11,50, uma vez que neste Estado há um déficit crônico em torno de 1,3 milhão de toneladas do grão.”

GZ – 26/12/97 – “Genética impulsiona a suinocultura. Sete empresas de melhoramento genético de suínos estão modificando o perfil do rebanho brasileiro, garantindo maiores índices de produtividade e economia nos custos de produção. Segundo a avaliação da Associação Paulista de Criadores de Suínos, há dez anos a espessura de toucinho era de 6 centímetros, hoje é de apenas 1,8 centímetros. Antes eram necessários 200 dias para obter um animal de 90 kg de peso vivo, hoje, bastam 135 dias. Antes a matriz gerava 14 filhotes por ano, hoje já são 25 leitões/ano. Se antes as granjas trabalhavam com material genético regionalizado, hoje, com a presença de multinacionais, elas garantem um material de excelente qualidade sendo uma garantia para que o produto nacional participe com o melhor desempenho no mercado internacional.”

6) *Política pública*, traduzida em duas vertentes, política macroeconômica (câmbio, juros e impostos) e política setorial, representada pelo conjunto de linhas de crédito e alguns benefícios fiscais, tão em voga no presente. Neste sentido, destaca-se o apoio governamental às empresas que estão entrando no mercado brasileiro, através da aquisição de empresas nacionais.

GZ – 28/06/99 – “Macri fecha compra da Chapecó. No mercado desde 1952, o grupo Chapecó formava um dos maiores complexos agroindustriais do País, chegando a ser considerado o terceiro maior frigorífico do País, com 14 granjas próprias e 1.700 integrados na região sul e São Paulo. No último balanço publicado em 97, o patrimônio era negativo em R\$ 73 milhões. O volume de carne suína processada recuou de 72 mil t/mês para menos

de 30 mil t/mês. A formalização do acerto foi feita pelo grupo argentino Sociedade Macri (Socma) e os acionistas da Chapecó, com auxílio do BNDES que alongou as dívidas da empresa por oito anos. Agora o BNDES se comprometeu, junto ao Grupo Macri, a prestar apoio financeiro para a realização de novos investimentos no frigorífico e de assessorar o grupo no desenvolvimento de um projeto de reestruturação que possa viabilizar a retomada do nível de produção.”

7) *Arranjo institucional*: dividido em dois planos, o plano interno, caracterizado pelo conjunto de relações estabelecidas entre agentes que atuam na mesma cadeia, também denominado de estrutura vertical; e o plano externo, correspondendo às relações entre agentes de funções similares, mas pertencentes a cadeias distintas (estrutura horizontal).

No caso da cadeia de suínos no RS, segundo Marquetti, Spohr & Rohr (1996), há uma relação bastante forte entre produtores de animais e os frigoríficos de um modo geral. São muito poucas as aquisições de matéria-prima junto ao mercado livre, a maioria se faz via contratos de integração, minimizando os riscos oportunistas de ambos os lados: o produtor, querendo garantir uma compra regular de sua produção, a preços estáveis e compensadores; e a indústria, querendo garantir a oferta constante de animais para o abate, com a padronização e qualidade exigidos pelos seus clientes.

Em compensação, a relação entre indústria e comércio distribuidor representado, sobretudo, pelos grandes e médios varejistas, dificilmente ocorre num ambiente de estabilidade contratual (ver Marquetti & Rohr (1999)). Apesar da concentração industrial, há diversos concorrentes na praça que, na ausência de uma articulação maior entre eles, transfere uma série de benefícios às redes de supermercados espalhadas no território. Desta maneira, os frigoríficos são forçados a cumprir com as exigências dos supermercados, em relação ao rateio das despesas das lojas, doações de brindes para abertura de novas unidades (*rapel*) e, principalmente, prazos de faturamento bastante dilatados (7, 21 e até 35 dias, dependendo da força do cliente).

No plano externo, através de observações diretas realizadas ao longo do trabalho, observa-se que está ocorrendo uma sinergia maior entre atividades complementares. Produtores de suínos viabilizam sua atividade através da formação de um mix de produtos,

destacando-se, nesse caso específico, a produção de leite, conforme já foi mencionado anteriormente. Na indústria, algumas plantas frigoríficas estão se adaptando para o abate e processamento de carne em duas linhas distintas e concomitantes: o processamento de suínos e o processamento de aves. Dependendo do produto elaborados (embutidos), as empresas fazem uma mistura entre estas duas fontes de proteína animal e, ao mesmo tempo, aumentam seu mix de venda nos mercados, diluindo riscos da excessiva especialização. Entre os agentes de apoio, como transportadoras, armazéns frigoríficos e supermercados, o rateio de seus serviços com produtos de característica similar, tanto em conservação como embalagem, reduzem sua ociosidade, tornando-os mais eficientes nas suas operações.

5 - A CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONALISTA

A base teórica conceitual deste trabalho fundamenta-se, essencialmente, na Nova Economia Institucionalista (NEI), uma vez que um dos principais objetivos do estudo reside na avaliação da formação do consórcio como um arranjo institucional mais eficiente, e portanto, mais competitivo, à inserção da cadeia de produção de carne (suína) do RS no mercado internacional.

Procurou-se sustentar tal hipótese através de diversos autores que vêm mapeando a constituição de alianças estratégicas, como forma de sobrevivência competitiva em um cenário de intensa concorrência global.

Segundo Overboom (2000), o setor agroalimentar tem-se transformado intensamente nos últimos dez anos. No final dos anos 80, o setor era caracterizado por firmas operando com grande autonomia. Com o desenvolvimento das tecnologias de informação, o *agribusiness* internacional está-se transformando em uma rede virtual de empresas, resultado de uma maior comunicação entre elas, seus fornecedores e seus clientes. Neste processo de integração dos negócios do setor agroalimentar, os processos de coordenação vertical estão ganhando muita força.

Para conquistar um elevado padrão de confiança na oferta de produtos, está ocorrendo um notável crescimento da coordenação entre agentes dentro da cadeia de suprimento, em que a harmonia das atividades torna-se essencial na conquista da competitividade de cada elemento. Desta maneira, reforça Overboom (2000), diversas estruturas de governança estão sendo observadas no setor, oscilando entre alianças menos

formais, até integrações completas. Esta é uma questão de base e que a abordagem investigada pela NEI traz significativas contribuições para o tema, sendo atualmente muito utilizada nos principais fóruns de discussão científica a respeito das formas de gestão das cadeias de produção relacionadas aos agronegócios.

Este capítulo está dividido em sete seções, onde as duas primeiras procuram conceituar tal abordagem, citando os princípios que a regem. A terceira define as dimensões que caracterizam a escolha entre mercados e organizações, considerando a especificidades dos ativos envolvidos, a frequência em que as transações ocorrem e o grau de incerteza associado a sua efetivação. A quarta e quinta partes abordam os tipos de contratos existentes, assim como os mecanismos de coordenação utilizados nestas variantes. A sexta parte trata das estruturas de governança, classificadas segundo grau hierárquico adotado e, finalmente, a última parte deste capítulo resgata o modelo analítico do estudo das cadeias do agronegócios, proposto por Overboom (2000) e adaptado na avaliação da estratégia de implantação do consórcio de exportação da carne suína no RS.

5.1 Conceito

De acordo com Jank (1996, p.25), embora sendo considerada uma linha de pesquisa bastante recente, quando comparada com a teoria econômica clássica e mesmo neoclássica, a abordagem institucional pode prover a ligação natural entre a economia teórica e sua aplicação orientada para o estudo das organizações e instituições do *agribusiness* e suas estratégias de ação, com ênfase, por exemplo, nas questões de competitividade.

Segundo Menard (2000), a NEI surge como um dos mais importantes aportes teóricos para o estudo do setor agroalimentar, desenvolvido por Oliver Williamson (1985) e Douglass North (1990), que por sua vez, basearam-se nos princípios elaborados por Ronald Coase (1937).

Menard (2000) considera que esta abordagem fornece um modelo teórico capaz de compreender o *trade-off* que continuamente ocorre em termos microeconômicos, entre modelos alternativos de organizações transacionais, isto é, entre fazer um produto ou

serviço através de firmas, atuando de maneira integrada, ou optando por agir cada uma por si perante o mercado.

Para Zilbersztajn (1995, p.15), o objetivo fundamental da NEI, fundamentada na Economia dos Custos de Transação (ECT), reside em estudar o custo das transações como um indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de uma arcabouço analítico institucional, onde a unidade de análise fundamental passa a ser a “transação” (operação em que são negociados direitos de propriedade).

Da mesma maneira, para Zwart (1998), a economia dos custos de transação é utilizada como um arcabouço teórico capaz de explicar as complexas formas de ligação entre as firmas e os mercados. Ou seja, a compreensão da natureza dos arranjos contratuais e dos custos de transação envolvidos tem-se tornado um elemento cada vez mais relevante na investigação dos canais de coordenação das cadeias e na formação de alianças estratégicas.

Douma & Schreuder (1998, p.124), apoiados pela contribuição de Williamson, afirmam que as transações ocorrem via mercados, ou coordenados centralmente pelas organizações, dependendo do quanto isto representa em termos de redução de custo. Ou seja, os custos de transação incluiriam tanto os custos de transação nos mercados como os custos de transação internos às organizações.

Zilbersztajn (1995) descreve que as transações ocorrem em um ambiente institucional estruturado e que as instituições não são neutras, ou seja, interferem nos custos de transação, diferentemente do que atribuíam os neo-clássicos. Sendo assim, o ambiente institucional corresponde aos sistema de normas (restrições informais, regras formais e sistema de controle) que afetam o processo de transferência dos direitos de propriedade, exigindo recursos reais para operarem.

5.2 Princípios

Conforme Douma & Schreuder (1998), a Economia dos Custos de Transação, está centrada em dois princípios comportamentais básicos: em primeiro lugar, o de que o ser humano apresenta uma racionalidade limitada, resgatando os pressupostos de Simon (1961); e, em segundo momento, que ele, vez ou outra, assume um comportamento oportunista. Este último deve ser entendido como a ação dos indivíduos em busca de seu auto-interesse, seguindo um princípio não-cooperativo, onde a informação que um agente possa ter sobre a realidade não acessível a outro agente, pode permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico (Zilbersztajn, 1995, p.17-18).

Tanto a racionalidade limitada como o comportamento oportunista agregam custos à maioria das transações realizadas na sociedade. Estes custos serão maiores ou menores, dependendo do grau de complexidade e incerteza que envolvem tais transações.

O propósito fundamental da empresa é economizar os custos de transação. Este é um componente que pode influenciá-la na determinação da sua configuração. Ela pode manter suas operações horizontalizadas, e correr o risco de incorrer freqüentemente em novos custos de transação ou, de outra forma, integrar-se a seus fornecedores/clientes, adotando sistemas de operação mais racionais, seguros e econômicos (Williamson, 1985, apud Lima, 1999).

Uma maneira de minimizar estes custos consistiria na realização de contratos, onde as partes definiriam direitos e deveres, respeitando as condições pré-acordadas entre ambas. Porém, o monitoramento e a inclusão de salvaguardas contratuais não ocorrem sem custo, sua dimensão estará associada a aspectos relativos a tradição, grau de confiança, relações preexistentes entre os agentes e ambientes sociais coercitivos das ações oportunísticas (Zilbersztajn, 1995).

5.3 Dimensões

Segundo Farina et al. (1997), apud Lima (1999) os custos de transação acontecem em dois momentos: os custos *ex-ante*, ao esboçar, negociar e estabelecer um contrato; e, principalmente, os custos *ex-post*, decorrentes de problemas imprevistos, quando os termos de um contrato não são cumpridos adequadamente devido a atrasos, erros ou omissões. Além destes, pode-se incluir também os custos provenientes de má-fé de um dos signatários na execução do acordo.

Sendo assim, a escolha entre mercados e organizações depende das três dimensões descritas por Williamson (1985), apud Douma & Schreuder, (1998).

Especificidade dos ativos - distinguida entre a) especificidade locacional, próxima a firmas da mesma cadeia produtiva, o que diminui os custos de transporte e armazenagem e aumenta o retorno para as unidades produtivas; b) especificidade de ativos físicos; c) especificidade de ativos humanos, relativos à especialização profissional para execução de determinada atividade e a conseqüente troca de informações entre as partes; d) ativos dedicados, equivalente ao volume de investimento realizado para uma transação específica; e) especificidade da marca; f) especificidade temporal, na qual o valor de uma transação depende do tempo em que ela acontece.

Frequência - a repetição de uma transação permite que as partes se conheçam, reduzindo a incerteza; que se construa reputação de marca; e que se crie um compromisso confiável entre as partes, viabilizando a continuidade da relação.

Incerteza - pode ser determinada pelo risco de acontecimento ou não de determinado evento, definido probabilisticamente; e pela assimetria das informações entre as partes.

Para Perrow (1986), apud Lima (1999), as situações de incerteza, combinadas com pequeno número de barganhadores, falta de informação e a possibilidade de oportunismo, todas combinadas, criam as "falhas de mercado" e são determinantes da estrutura da organização.

Douma & Schreuder (1998) revelam que, quanto maior o nível das especificidade dos ativos, grau de incerteza / complexidade e frequência, maiores serão os custos de transação encontrados via mercado, sendo preferível, então, optar por um maior nível de integração entre os agentes / indivíduos. O problema é que, segundo Perrow, apud Lima (1999), a Teoria dos Custos de Transação não oferece possibilidades claras de identificação nem de mensuração de todos os custos envolvidos nas transações entre as firmas. Mesmo assim, o autor considera que esta teoria é válida porque introduz variáveis antes desconsideradas pela teoria econômica: a noção de pequeno número de negociadores e ativos específicos, como conceitos melhores para se trabalhar que os de tradição e confiança, presentes nas abordagens anteriores; porque avalia questões, como monopólio de poder, crescimento e grandes organizações.

Um outro atributo muito importante para o arranjo institucional está no comportamento estabelecido entre as firmas e os governos (abrangendo deste o estágio desenvolvimentista, até o *laissez faire*), entre as firmas e o sistema financeiro (desde aquele baseado no crédito até o baseado no capital) e entre as firmas e o comportamento individual de cada um (desde o coletivismo, até o individualismo) Rademakers, (1999); Whitley (1994) e Lane (1996), apud Overboom (2000).

5.4 Tipologia dos contratos

Em termos de tipologia dos contratos, Macneil (1978), apud Jank (1996, p.35) classifica três tipos distintos: a) contratos clássicos (transações isoladas, sem efeito intertemporal, discretas, descontínuas, contemporâneas, com regras claras e ajustes sempre via mercado); b) contratos neoclássicos (transações com continuidade e adaptação, que consideram a existência de racionalidade limitada, incerteza, a necessidade de mecanismos

de controle e a manutenção do contrato original, como referência para a negociação); e c) contratos relacionais (transações mais flexíveis, que prevêm a possibilidade de renegociação contínua, sendo que o contrato original deixa de servir como base de negociação, possibilitando que os ajustes sejam permanentes e realizados *on-line*).

5.5 Mecanismos de coordenação

Segundo Jank (1996), um conceito importantíssimo para os institucionalistas é a idéia de coordenação, podendo ser aplicado tanto em nível de organização isolada como de sistemas produtivos complexos.

Conforme Milgrom & Roberts (1992) apud Jank (1996):

“a principal tarefa de qualquer organização é coordenar as ações de atores individuais, de forma que estes desenvolvam um plano coerente, motivando-os a agir de acordo como o estabelecido. As organizações devem ser avaliadas em função de como estas satisfazem desejos e necessidades de pessoas, ou seja, com base em sua eficiência (...) A crescente especialização faz com que as pessoas dependam mais do trabalho uma das outras, e a necessidade de coordenação aumenta.”

Segundo Farina & Zilbersztajn (1998), a caracterização da competitividade dos Sistemas Agroindustriais (SAGs) não depende apenas da identificação da competitividade em cada um de seus segmentos. Quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às modificações de ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações de cliente e fornecedor.

Analisando a coordenação dos sistemas constituídos nos agronegócios, Zilbersztajn, (1995) revela que: a) a coordenação dos agronegócios via preços não serve como padrão; b) as instituições interferem no processo de coordenação e têm custo diferente de zero; c) em relação aos aspectos distributivos, a estrutura dominante nestes mercados impõe a necessidade de mecanismos para lidar com o problema de instabilidade de renda agrícola, e; d) o conceito de coordenação permite uma expansão do conceito tradicional de

competitividade, passando da ótica dos custos comparados para a ótica da eficiência de sistemas comparados de agronegócios.

5.6 Estruturas de governança

Segundo Farina & Zilbersztajn (1998), governar uma transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo. Essa governança pode ser obtida pelo sistema de preços, quando o produto desejado tem baixa especificidade e é ofertado por vários produtores. Caso contrário, a governança adequada pode exigir a elaboração de contratos onde ficam predefinidos instrumentos de incentivo e controle, tais como multas, auditorias ou prêmios por resultado. Dito de outra forma, estratégias competitivas dependem de estruturas de governança apropriadas para que possam ser bem-sucedidas. Por esse motivo, a capacidade de coordenação vertical torna-se elemento constituinte tanto da competitividade estática quanto da competitividade dinâmica. É essa coordenação que permite à empresa receber, processar, difundir e utilizar informações, de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas, reagir às mudanças no meio ambiente ou aproveitar oportunidades de lucro.

Williamson (1985), *apud* Jank (1996) classifica três tipos de estruturas de governança: mercados, hierárquica (firma) e híbrida. Para ele, a organização via mercado clássico e a organização hierárquica (via intrafirma) seriam as duas formas extremas de governança, onde um *continuum* de formas contratuais híbridas se situariam entre elas. A forma de organização via mercado se dá basicamente por meio do sistema de preços. A organização via hierárquica se dá quando a empresa decide internalizar o segmento de atividades que vem imediatamente a jusante ou a montante da sua atividade principal (integração para frente ou para trás), compreendendo a propriedade total dos ativos envolvidos. A forma hierárquica de organização é comumente denominada de integração vertical, definida por Williamson (1985) como o “controle hierárquico gerencial de estágios sucessivos de produção, tecnologicamente separáveis entre si.

5.7 A procura de um modelo conceitual e analítico

Analisando as estruturas de governança das cadeias de suprimento internacionais e os diversos atributos que a NEI oferece, Overboom (2000) tenta relacionar um conjunto de hipóteses que conformariam um modelo conceitual, capaz de entender as fontes de competitividade existentes entre as diversas cadeias de produção e de testar esta competência. As hipóteses são as seguintes:

- H1: cadeias de suprimento que desenvolvem competência entre os agentes da cadeia apresentam vantagens competitivas maiores do que aquelas que não desenvolvem tal competência;
- H2: a especificidade dos ativos (físicos, locacionais e humanos) combinados ajudam a incrementar a lucratividade dos agentes da cadeia;
- H3: um elevado nível de confiabilidade entre os agentes da cadeia potencializa um maior nível de competitividade na cadeia de suprimento;
- H4: as firmas se integram baseadas em atividades que apresentam grande experiência ou capacidade organizacional;
- H5: elevado padrão de ativos dentro da cadeia permite um elevado grau de integração entre os agentes;
- H6: existe uma correlação positiva entre confiança e formas de governança híbrida;
- H7: mecanismos de governança de característica híbrida apresentam uma relação favorável com o sistema de crédito financeiro;
- H8: mecanismos de governança de característica híbrida apresentam uma relação favorável em um contexto institucional, através de um elevado nível de coletivismo;
- H9: a promoção de uma política de desenvolvimento induz a formação de estruturas de governança de característica híbrida.

Sendo assim, a representação do modelo desenvolvido por Overboom (2000), apresenta-se conforme Figura 5.

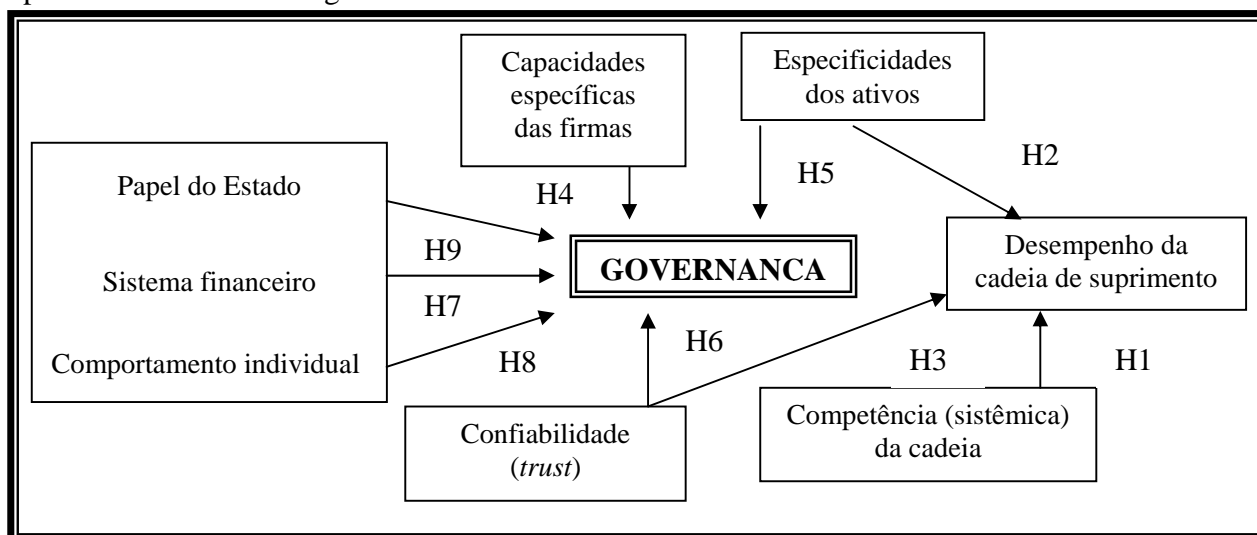


Figura 5 - Modelo analítico conceitual das estruturas de governança

Fonte: Overboom, 2000.

Cabe ressaltar que, de acordo com Farina & Zilbersztajn (1998), o modelo desenvolvido pela Nova Economia Institucional é microanalítico, ou seja, aplica-se a cada transação individualmente. Para que não haja perda de rigor na análise, é necessário que os grupos de transações tenham atributos comuns.

Sendo assim, a análise das relações contratuais proposta pelos autores segue duas etapas. A primeira é efetivamente descritiva e visa identificar como se estruturam as transações intersegmentos. Essas relações não incluem apenas contratos formais, também relações informais são importantes, às vezes até mais, para as transações. A identificação e descrição das transações mais importantes devem ser feitas a partir de entrevistas, questionários, ou a partir da experiência da equipe. O ideal seria ter um banco de contratos.

Uma vez descrita a transação e a estrutura de governança adotada, é possível realizar o que se denomina de análise discreta comparada, na qual são alinhados atributos das transações (incerteza, frequência e presença de ativos específicos) com as estruturas de governança adotadas. Discrepâncias entre as estruturas de governança esperadas e observadas podem indicar uma importante fonte de problemas de coordenação. A ECT é capaz de prever a estrutura de governança a partir dos atributos das transações, não se

tratando, portanto, de mera descrição. O instrumento de avaliação da coordenação - estruturas de governança adequadas ou não - baseia-se na diferença entre o analítico e o descritivo. As políticas são propostas visando reduzir custos de transação, permitindo a adoção de estruturas de governança mais eficientes.

Segundo Farina & Zilbersztajn (1998), coordenação, contudo, não implica inexistência de conflitos distributivos potenciais ou efetivos, nem em contratos formais. Mercados futuros, por exemplo, podem representar um instrumento de coordenação muito eficiente. Quando eles não existem, outros mecanismos para lidar com a informação assimétrica de preços e com os riscos devem ser adotados. Sempre existirão agentes que se beneficiam com sistemas ineficientes de coordenação e podem representar uma força importante de resistência a mudanças.

Quando não existem padrões para classificação de produtos, mesmo quando estes compartilham poucas características específicas tal que poderiam ser objeto de uma classificação geral, o mercado torna-se ineficiente como instrumento de coordenação e a adoção de um padrão adequado pode melhorar seu desempenho. Trata-se, portanto, de uma análise e não de mera descrição das transações, ainda que não quantificável.

Menard (2000) comenta que, apesar de seu poder explicativo, a NEI e, especialmente, a ECT estão sujeitas a uma série de restrições, destacando-se três principais. a) A falta de informações relevantes que possam mensurar, com precisão, quanto são estes custos de transação, não havendo, portanto, condições de se utilizar métodos econométricos mais precisos. b) A segunda questão metodológica consiste em seu fraco poder de comparação entre os eventos, valendo-se para isto da análise de estudos de caso, que, muitas vezes, não permite realizar generalizações. Neste caso, é necessário trabalhar com grupos de transações que tenham atributos em comum uns com os outros. O problema reside em como descobrir uma estabilidade estrutural que permita tais comparações, a exemplo do que faz a medicina em suas pesquisas em saúde. c) Terceira e última restrição, uma fragilidade metodológica, referindo-se ao fato de que as mudanças organizacionais são adjacentes aos fatores ambientais a estas.

Portanto, de acordo com Menard (2000), a NEI ainda possui um vasto campo de investigação, oferecendo grande oportunidade para diversos novos pesquisadores explorarem o tema, que tem ainda muito a contribuir para a compreensão do comportamento das empresas.

Neste sentido, ao tentar conceber um modelo de consórcio, melhor discutido posteriormente, deve-se ter em mente a existência dos dois princípios básicos que interferem nas relações entre dos indivíduos: a racionalidade limitada e o comportamento oportunista, ambos agregadores de custos em boa parte das transações realizadas na sociedade. Além disso, deve-se levar em consideração as especificidades dos ativos, a frequência e a incerteza que estão envolvidas no processo de coalização, ou seja, quanto maiores os níveis destes atributos, maior será a propensão de constituição de estruturas de governança híbridas, ou hierárquicas. Sendo assim, maiores também deverão ser os cuidados na formalização dos contratos, preferencialmente do tipo relacional.

Portanto, ao avaliar a formação de consórcios de exportação em agronegócios, deve-se levar em consideração a importância da presença das *core competences* entre os agentes (Hamel & Prahalad, 1995), como uma estratégia viável, capaz de reduzir os custos de transação da cadeia de produção, permitindo a adoção de estruturas de governança mais eficientes e que garantam maior competitividade na conquista de novos mercados internacionais.

Especificamente em relação à cadeia de produção investigada, verifica-se que os mecanismos de coordenação são bastante ativos, sendo representados por uma associação de produtores criadores e um sindicato das indústrias. Ambas as organizações, com representatividade estadual, representam os dois principais elos da cadeia junto ao poder público nos seus pleitos setoriais. Além disso, são responsáveis por encontros técnicos, debates, contratação de consultorias setoriais e de conjuntura e promoção comercial de toda a cadeia. O nível de relacionamento entre ambas também é intenso e, na maioria dos casos presenciados, durante o transcorrer do trabalho, foi bastante harmoniosos entre si.

Com relação aos agentes participantes da formação do consórcio de exportação, as observações relacionadas à abordagem institucionalista do grupo e seu meio externo são apresentadas ao longo dos Capítulos 10 e 11.

6 - O DESENVOLVIMENTO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

6.1 Estratégica empresarial contemporânea

Segundo Fensterseifer (2000), o ambiente extremamente competitivo enfrentado pelas empresas tem levado seus executivos a uma busca incessante de novas técnicas, ferramentas, modelos e abordagens que possam garantir a sobrevivência de seus negócios. No entanto, o que se observa na prática é um certo modismo na implantação destas técnicas e abordagens, sempre com a expectativa em relação à técnica do momento de que “esta é a que vai resolver os problemas de nossa empresa”, quando os resultados são, na maioria dos casos, frustrantes. De fato, segundo o autor, não seria surpreendente que este processo dificilmente levasse à melhoria da competitividade, pois as mudanças implementadas não são definidas e orientadas em função dos objetivos estratégicos da empresa e de suas prioridades competitivas.

Reforçando tal análise, o autor afirma:

“Mais importante que a implementação da técnica ou do conceito da moda são algumas mudanças de posturas e visões por parte dos dirigentes de empresas. Estas mudanças deverão levar, na formação e formulação de estratégias, às necessárias ações reestruturantes para a empresa nacional, tanto nos processos produtivos, como nos gerenciais e decisórios. Uma lista mínima de mudanças, e direta ou indiretamente pertinentes à questão da internacionalização e da cooperação, incluiria as seguintes: de uma visão local dos mercados e da concorrência a uma visão internacional/global; de uma organização piramidal a uma organização em rede; de relações competitivas à consideração das possibilidades oferecidas pelas relações de parceria; do conluio à aliança estratégica; da cópia à criação; da imitação à inovação; de uma visão de curto prazo a uma visão de longo prazo; da aversão ao risco ao risco calculado; da eficiência estática à eficiência dinâmica; da "transferência" de tecnologia ao "desenvolvimento" de tecnologia; e do planejamento estratégico ao gerenciamento estratégico”.

(Fensterseifer, 2000. In: <http://read.adm.ufrgs.br/read15/artigo/artigo4.htm>)

De acordo com Casarotto & Pires (1999), baseados no modelo de Porter (1986) de estratégia competitiva, toda e qualquer empresa deve definir seus objetivos e a maneira como vai atingi-los, em função da análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos).

Existem inúmeras maneiras de se definir os tipos de estratégias e políticas no sentido de orientar as empresas e seus investimentos. Isto é o que os autores definem como *mix* estratégico, melhor visualizado em esquema exposto na Figura 6 a seguir.

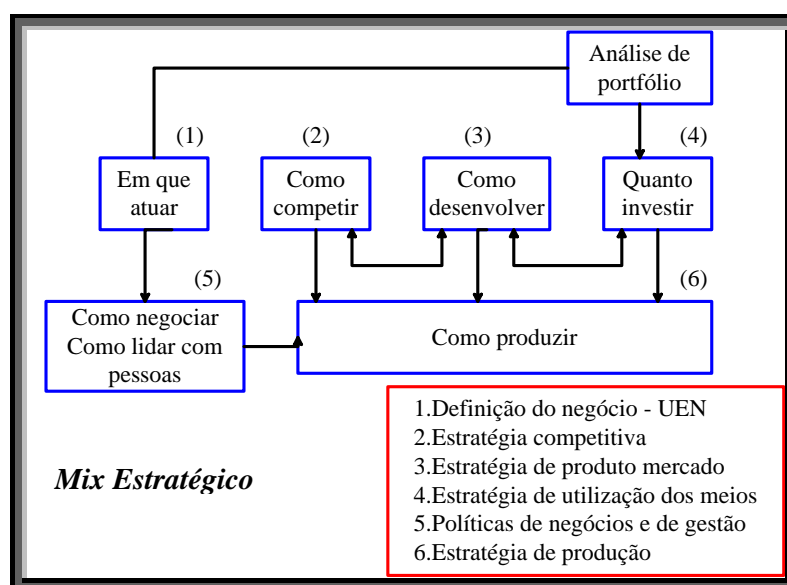


Figura 6 - Mix Estratégico

Fonte: Casarotto & Pires (1999).

O modelo parte da divisão da empresa em UENs (Unidades Estratégicas de Negócios), uma vez que produtos diferentes, em termos mercadológicos ou de produção, exigem estratégias diferentes. Os autores revelam que este não é o caso da pequena empresa, que normalmente possui um único negócio.

No entanto, aplicando tal modelo sobre a cadeia suína, verifica-se que seu mix de produtos é bastante diversificado, aumentando a complexidade de análise acima referida. Além do mais, cabe ressaltar que boa parte das empresas que atuam neste mercado, além de possuírem frigoríficos abatedouros de suínos e processadores de sua carne, também

trabalham no processamento de outras carnes, destacando, na grande maioria dos casos, a carne de frango.

De outra forma, Porter (1985), apud Casarotto & Pires (1999), revela, através de seu modelo de estratégia competitiva denominado de curva em U, que as empresas competitivas em rentabilidade dividiriam-se em dois grupos distintos, de acordo com a fatia mercado que representam, excluindo nestes casos, empresas que estivessem entre estes dois extremos de *market share*¹¹. Desta maneira, as empresas deveriam optar entre serem pequenas, competindo por diferenciação de produto, ou grandes, competindo por liderança em custos, podendo ou não adotar um foco de mercado, conforme ilustrado pela Figura 7.

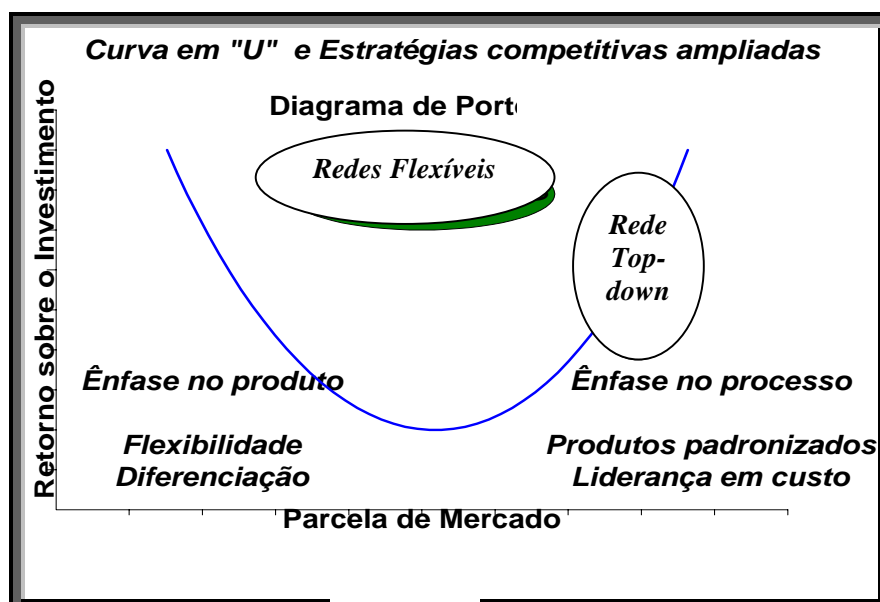


Figura 7 - Estratégias competitivas

Fonte: Casarotto & Pires, 1999.

A diferenciação implicaria produzir com grande flexibilidade e/ou com alto valor agregado, desta maneira, a ênfase estratégica residiria na tecnologia de produto. Por outro lado, a liderança em custos implicaria produzir em larga escala, de forma padronizada, com baixo preço final, e a ênfase seria a tecnologia de processo, o que exigiria muito mais investimento para a empresa manter sua posição no mercado. Este é o caso particular das empresas dedicadas à produção de *commodities*.

¹¹ Tradução: participação (parcela) no mercado, em relação aos demais concorrentes.

Portanto, para que se garanta sucesso no mercado, as empresas devem verificar que a relação valor/preço do produto seja superior à unidade, de modo que os seus clientes atribuam um valor superior ao preço de aquisição de seus produtos. Seguindo este esquema, pequenas empresas deveriam se concentrar na produção de produtos diferenciados, cujo valor superaria seu preço, ao passo que as grandes deveriam se concentrar em produtos mais baratos do que realmente valeriam. Ou seja, pequenas empresas só poderiam optar pela diferenciação, ficando no lado esquerdo da curva U, produzindo sob encomenda para determinados nichos de mercado, usualmente este processo é chamado de customização.

De outra forma, com a terceirização, parceria, subcontratação, e outras formas de repasse da produção, desenvolver-se-iam as chamadas redes *top-down*, e que uma montadora ou um frigorífico teriam uma rede de fornecedores, ligados contratualmente à empresa-mãe, normalmente competindo por liderança em custos, e tais empresas teriam pouca ou nenhuma flexibilidade para influenciar nos destinos da rede, sendo regidas pela sincronização, negação de divergências e impedimento de conflitos. Este é o caso particular da relação dos frigoríficos de aves e suínos com os produtores de animais, também chamados integrados.

Segundo Casarotto & Pires (1999), como contraponto a esta total submissão, inerentes às redes *top-down*, haveria a possibilidade de pequenas empresas participarem no mercado, constituindo redes flexíveis, organizadas institucionalmente, por intermédio de consórcios de produção e até mesmo de comercialização.

O centro-norte da Itália é pródigo em exemplos. Esses consórcios, apesar de menores do que uma grande empresa internacional, conseguem competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custo.

Casarotto & Pires (1999) sintetizam afirmando que, desta forma, as pequenas empresas poderiam competir das seguintes formas:

Diferenciação de produto, associado ou não a um nicho de mercado;

Liderança de custo, participando como fornecedor de uma grande rede *top-down* (cadeia vertical);

Flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis.

Nesta nova ótica, a empresa não necessitaria ter de fazer uma escolha estratégica única entre liderança de custos ou diferenciação, como afirma Porter, mas poderia garantir vantagens competitivas oriundas de ambas as opções estratégicas propostas.

Desta forma, a formação de redes flexíveis serviria como um dos pilares estratégicos no desenvolvimento do estudo, tornando-se interessante comentar algumas outras questões pertinentes à formação de alianças estratégicas.

6.2 A teoria dos jogos explicando o ato de cooperar

Partindo do pressuposto de que a origem dos negócios é um jogo, Nalebuff & Brandenburger (1996) fazem alusão à teoria dos jogos como uma maneira de conciliar a concorrência com a cooperação entre empresas nos negócios. Esta teoria deriva da formulação teórica clássica, de 1944, quando o matemático John von Neumann e o economista Oskar Morgenstern publicaram o livro *Theory of Games and Economic Behavior*. Esta teoria prevê a possibilidade de soma positiva nos negócios, realizados por distintas empresas, concentrando-se no encontro de estratégias certas para a tomada de decisões certas.

Para tanto, em primeiro lugar, torna-se interessante conhecer com profundidade quem são os jogadores que atuam sobre o negócio e quais os papéis que desempenham. Estes jogadores coincidem com as forças competitivas de Porter (1995), ou seja, além da empresa enfocada, existem os clientes, os fornecedores, mas não só eles, há também os concorrentes e os complementadores. Estas forças são denominadas, pelos autores, como a Rede de Valores. Sendo assim, um jogador é tido como complementar, quando os clientes valorizam mais o produto da empresa, quando eles têm o produto do outro jogador do que quanto têm o produto da empresa, isoladamente. E é identificado como concorrente, quando os fregueses valorizam menos o produto da empresa do que o produto de outro jogador, isoladamente.

Conforme Nalebuff & Brandenburger (1996), há uma tendência preconceituosa a encarar um novo jogador como uma ameaça competitiva, no entanto muitos poderão

complementar os esforços da empresa e, ao mesmo tempo, competir com ela. O importante é identificar as oportunidades complementares, assim como as ameaças competitivas. Um exemplo dado pelos autores, como complementadores, refere-se a coexistência de duas prestadoras de serviço telefônico na mesma cidade. Ambas competem por assinantes de seus serviços, no entanto, podem ser complementadoras na medida em que estendem fios telefônicos e elétricos em postes comuns, economizando seus recursos.

Outro fator importante está na mensuração do valor adicional que os demais jogadores poderão acrescentar nos negócios da empresa, excluindo sua contribuição específica e isolada. O mesmo deve ser feito em relação ao valor adicional que a empresa pode proporcionar sobre o desempenho dos demais jogadores. Para tanto, a empresa deve-se colocar no lugar dos demais, no sentido de estimar as reações de cada um perante a ação que será tomada pela empresa. Sendo assim, os valores adicionais determinam quem tem poder num jogo e quem lucrará mais.

Após os fatores predeterminados, analisam-se as regras de como o jogo é jogado e quais as táticas tomadas por cada participantes, sendo, estas últimas, reflexo do grau de percepção de cada um. Uma das estratégias a adotar neste estágio seria colocar-se no lugar de cada participante, no intuito de perceber como eles poderiam reagir, conforme a atitude a ser tomada.

Por fim, a empresa deve verificar o escopo do jogo, segundo os limites que cada participante impõe para aceitar participar. Com estes cinco elementos, a empresa deverá estar ciente da complexidade que envolve qualquer processo de negociação e, deste modo, buscar a estratégia certa (ganha-ganha), através do conhecimento tanto dos elementos competitivos quanto dos cooperativos, em suas interações com os demais jogadores.

Para entender o processo de cooperação de maneira mais simples, baseado na teoria dos jogos, Mallmann (2000) apresenta um dos modelos clássicos desta teoria, ou seja, o dilema do prisioneiro. Este modelo consiste na criação de uma situação no qual dois participantes têm que tomar decisões simultâneas e que serão influenciadas pela decisão da outra parte. Ou seja, o resultado de cada participante dependeria da combinação das decisões da outra parte. Para ilustrar tal situação, torna-se interessante imaginar a concepção uma matriz de pagamentos, conforme Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Matriz de pagamentos do Dilema do Prisioneiro

		Participante A	
		Coopera	Não Cooperar
Participante B	Coopera	3 / h1 / 3	0 / h2 / 5
	Não coopera	5 / h3 / 0	1 / h4 / 1

Fonte: Mallmann (2000)

Observando-se esta matriz, percebe-se quatro hipóteses possíveis de ocorrer numa interação entre dois indivíduos. Numa primeira hipótese (h1), caso os participante A e B decidissem cooperar um com o outro, ambos teriam um pagamento de 3. Caso apenas um deles cooperasse, aquele que não cooperasse receberia um pagamento de 5, enquanto o outro receberia nenhum pagamento (h2 e h3). Na hipótese 4 (h4), caso nenhum dos dois cooperasse, ambos receberiam um pagamento de apenas uma unidade.

Não conhecendo a atitude do outro, a tendência esperada seria de que ambos não cooperassem, na expectativa de que assim o fazendo, auferissem um ganho de 5. No entanto, ao conhecer a atitude do outro, perceberiam que de fato, ambos somente receberiam 1. Logo, a melhor situação seria ambos colaborarem, aumentando o ganho em 3 unidades cada um, uma vez que o ganho de 5 seria impossível obter sem a anuência do outro que, para tanto, necessitaria abrir mão de qualquer ganho pessoal.

Em resumo, segundo a teoria dos jogos, a colaboração poderia ser obtida das seguintes formas (Axelrod, 1983, apud Mallmann, 2000).

- a) aumentando a sombra do futuro¹²;
- b) mudando a matriz de pagamentos de forma a estimular a colaboração;
- c) ensinando os participantes a terem preocupações mútuas;
- d) ensinando e deixando claro ao outro participante que haveria reciprocidade; e
- e) aumentando a punição por atitudes não colaborativas.

6.3 Uma forma híbrida de governança

Segundo Lynch (1994) qualquer empresa no mercado mundial precisa enfrentar perpetuamente a questão que, se não estiver crescendo, estará se extinguindo. Em suma, aponta o autor, há três maneiras de alcançar o crescimento. A primeira seria expandir-se internamente. Para tanto, a empresa necessitaria aplicar recursos ou no desenvolvimento de tecnologias diferenciadoras, ou na conquista de mercados ainda não explorados. Esta alternativa poderia ser considerada altamente lucrativa, facilitando o controle de suas ações. No entanto, os esforços em estar continuamente investindo em recursos humanos, capacidade produtiva, processos e monitoramento de mercado serem questões a serem relevadas, além do que, se corre o risco de se tornarem limitadas a suas visões internas, e inflexíveis ao perceber mudanças importantes no ambiente competitivo.

A segunda opção seria conquistar o crescimento através de aquisições ou fusões, porém isto exigiria um enorme fôlego financeiro e a certeza de que os resultados advindos, mesmo não tão satisfatórios, poderiam ser controlados pela adquirente, não comprometendo seu próprio negócio. Segundo Lynch (1994), a experiência tem indicado que, de um modo geral, as taxas de fracasso superam as taxas de sucesso.

Finalmente a terceira opção seria a formação de alianças. Neste caso, também são necessários recursos preciosos e uma superioridade competitiva de formas novas e inovadoras. A rapidez e agilidade na formação destas alianças, tanto vertical como horizontalmente, são seus pontos fortes, entretanto exigiriam métodos de gestão inovadores e muitas vezes desconhecidos da maioria dos administradores, o que, de certa forma, justifica a adoção incipiente desta estratégia.

Em primeiro lugar, deve-se melhor conceituar o que alguns autores consideram como a formação de alianças estratégicas no mundo dos negócios. Yoshino & Rangan (1995) caracterizam alianças estratégicas como uma forma de vincular facetas específicas das atividades-fim de duas ou mais empresas, no intuito de aumentar a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio

¹² Entende-se por sombra do futuro, criar condições para que os participantes que não colaborarem possam estar sujeitos à retaliação em interações posteriores.

reconhecidamente mútuo e benéfico, em termos de agregação de tecnologias, qualidade e do próprio desenvolvimento de novos produtos.

Segundo Lorange & Roos (1996), uma das formas de se avaliar os motivos que levam empresas a constituírem alianças residiria, em primeiro lugar, no reconhecimento da importância estratégica do negócio em que tal aliança se faz necessária, e logo após, a identificação sobre como tal estratégia se ajustaria ao portfólio global de cada empresa envolvida no processo.

Desta forma, poder-se-ia elaborar um quadro que justificasse os motivos pelo qual as empresas viessem constituir alianças, levando em consideração a posição relativa de cada uma em seu negócio, ordenadas em empresas líderes ou empresas seguidoras no mercado; e a importância que o produto/ serviço, fruto desta aliança, viesse assumir dentro do conjunto global das atividades de cada empresa.

Desta forma, segundo Lorange e Ross (1996), o resultado deste cruzamento, apresentado pela Figura 8, revelaria os quatro motivos básicos para a formação de alianças entre empresas: defesa, aquisição, permanência, ou reestruturação.

		Posição da empresa no mercado	
		Líder	Seguidora
Importância estratégica no portfólio da empresa-mãe	Núcleo	defesa	aquisição
	Periférico	permanência	reestruturação

Figura 8 - Motivos genéricos para alianças estratégicas

Fonte: Lorange & Roos (1996, p.18).

Lewis (1992), por sua vez, observa que a formação de alianças estratégicas poderia servir como mera divisão de riscos de um negócio. Neste sentido, devido ao seu caráter mais flexível, ao contrário de uma aquisição, uma aliança somente necessitaria entrosar aquelas partes da cultura e das funções de cada empresa que iriam trabalhar em conjunto.

Seguindo esta direção, Hamel & Prahalad (1995) introduzem o conceito de “*core competences*”. Para eles, uma empresa que pretendesse atuar fortemente no futuro deveria conquistar um elemento diferenciador e fortemente identificado no mercado, de modo que, num ambiente de concorrência e cooperação atual, outras empresas poderiam se interessar em conceber arranjos de parceria e complementação de tarefas. Segundo os autores, num mundo globalizado, em que a tecnologia alcança avanços surpreendentes, nenhuma empresa isolada, ou até mesmo uma região, poderia controlar todas as oportunidades de mercado, sem, no entanto, encontrar um meio de colaborar com clientes, provedores de tecnologia e distribuidores de vanguarda, seja onde fosse.

De acordo com Morvan (1991) apud Fensterseifer (2000), a busca de vantagens em custos de produção, por exemplo, através da cooperação, poderá estar ligada a diversos fatores, dentre os quais: a) o tamanho do mercado para um determinado produto ou componente; b) a existência de indivisibilidade de fatores e a necessidade de compartilhar meios de produção (equipamentos, pessoal, etc.); c) a possibilidade de segmentação do sistema produtivo, permitindo a uma empresa concentrar suas atividades nos segmentos em que está mais capacitada.

Para Morvan (1991), a busca de outras vantagens competitivas na formação de alianças, deixando de lado a redução de custos, pode estar associada aos seguintes objetivos estratégicos: a) vantagens baseadas na busca de complementaridade; b) criação de poder de compra; c) ampliação da base técnica; e, d) ampliação dos conhecimentos.

De acordo com Fensterseifer (2000), os objetivos da cooperação devem ficar centralizados na remoção das deficiências em termos de recursos e competências necessários à competição internacional, orientados por uma estratégia de internacionalização.

Lewis (1992) observa que a busca de oportunidades na formação de alianças é como procurar uma agulha num palheiro. Desta forma, as empresas poderiam combinar dois processos distintos. O primeiro seria pelo desenvolvimento de contatos (informais e/ou formais) junto às empresas conhecidas (clientes, fornecedores, distribuidores e até concorrentes), tentando se apoiar em objetivos e percepções comuns que viessem a fortalecer o sentimento de confiança mútua entre elas. O segundo seria através de uma

busca mais ampla e demorada, em que as empresas pudessem identificar oportunidades ainda não previamente estruturadas, por intermédio de visitas, trocas de experiência, feiras, exposições, bancos de dados, pesquisas de literatura e outros.

À semelhança de Williamson (1985), Lorange & Roos (1996) classificam alianças estratégicas utilizando uma escala contínua no qual, de um lado, se localizariam transações feitas em um mercado livre (mercado) e, de outro, o controle total das transações (hierarquia), conforme a Figura 9 a seguir.

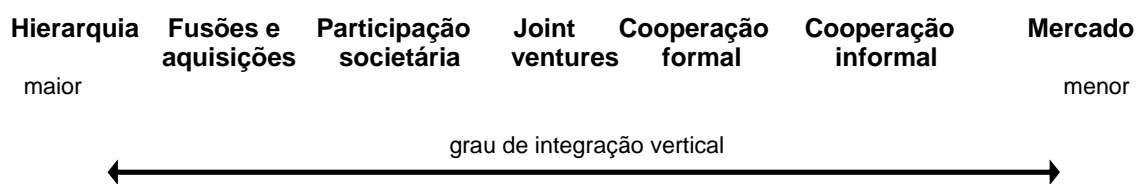


Figura 9 - Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical
 Fonte: Lorange & Roos (1996, p.15).

O extremo esquerdo da escala representa a integração total das atividades dentro da organização. Qualquer fusão ou aquisição representa um grau menor de integração vertical do que a organização subsidiária. Enquanto que o extremo direito apresenta o mercado, onde não há nenhum tipo de integração, sendo todos livres para trocar bens e serviços com quem lhes convir. Entre estes extremos, vários arranjos institucionais poderiam ser firmados, destacando-se a participação acionária, joint-ventures e cooperação informal. A Figura 11, mais adiante, procura discriminar melhor a grande diversidade de contratos passíveis de serem realizados entre empresas com interesses comuns.

A cada dia formam-se novas alianças, unindo-se competências e realizando experimentos em mercados ainda não amadurecidos, tudo para tentar garantir parte das futuras oportunidades mundiais.

Quanto mais complexo for o segmento de mercado em que atuam, maior seria a necessidade das empresas em atuar promovendo coalizões e arranjos entre os participantes deste mesmo mercado. Além das claras vantagens de distribuir riscos, cada empresa, ao se concentrar nas suas competências essenciais, iria promover um maior valor à cadeia de produção (indústria) à qual estaria inserida, transmitindo maior competitividade às

empresas parceiras e complementares de seu negócio. Isto está sendo claramente observado em mercados, como a exploração da TV interativa, provedores de comunicação via cabo, comunicação pessoal, tecnologia de imagem, indústria automobilística e indústria farmacêutica.

Lorange & Roos (1996) classificam os modelos de alianças estratégicas em duas dimensões determinantes, a primeira diz respeito a alocação de recursos (*inputs*) e a segunda como a forma de recuperação destes recursos alocados (*outputs*).

Analisando a primeira dimensão, Lorange & Roos (1996) estabelecem duas situações extremas, a primeira quando as organizações estariam dispostas a entrar com recursos do tipo tecnológico, humano, capital ou até mesmo de assessoria, sendo estes somente alocados enquanto a aliança se mantivesse no mercado, não havendo preocupação quanto ao surgimento de mudanças estratégicas inesperadas. No outro extremo, a alocação de recursos seria o suficiente para que a nova empresa, fruto desta aliança, pudesse se adaptar as possíveis mudanças do ambiente, tornando mais flexível sua gestão.

Quanto a segunda dimensão, referente a forma de recuperação dos recursos, Lorange e Roos (1996) também apresentariam dois extremos, de um lado se enquadrariam as empresas cujo objetivo da aliança residiria na recuperação plena de todos os recursos, fossem eles financeiros, humanos e até mesmo de incorporação de conhecimentos gerados. Por outro lado, ficariam as empresas cujo interesse se manifestaria na manutenção da nova empresa, originária da aliança, de modo a lhe permitir maior autonomia e continuidade de atuação, independente das determinações das empresas fundadoras (empresas-mãe). A junção destas duas dimensões classificaria as alianças em quatro quadrantes, conforme exposto na Figura 10.

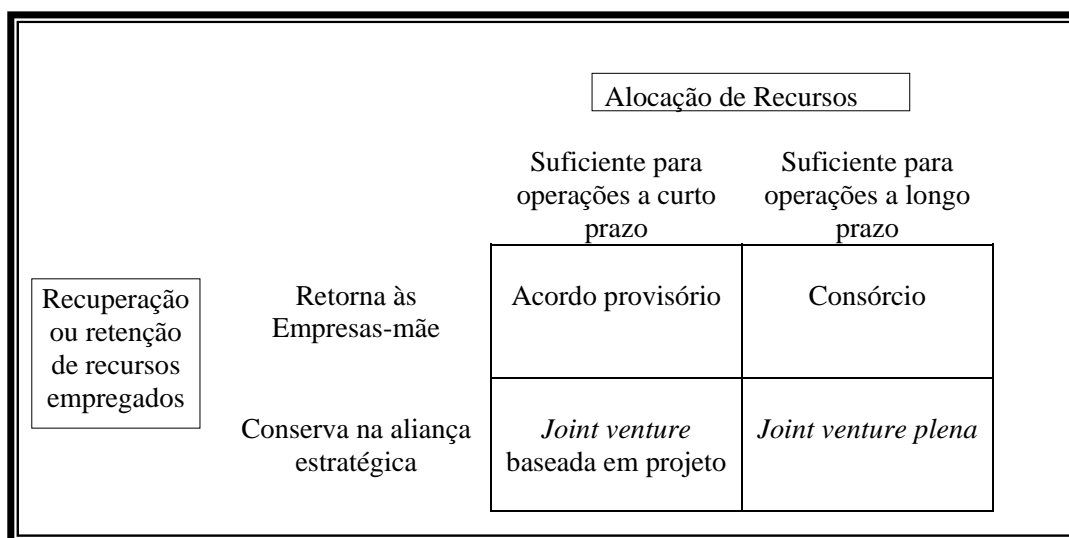


Figura 10 - Modelos de alianças estratégicas

Fonte: Lorange & Roos (1996, p.22).

Caracterizando melhor estes quatro modelos, o acordo provisório consistiria na alocação de um conjunto mínimo de recursos por parte das empresas, com vistas a aproveitar de uma posição temporária, onde, ao final, os frutos desta associação são integralmente recuperados por estas empresas. O consórcio seria um aprofundamento do primeiro modelo, em que o nível de recursos seria mais estratégico, geralmente vinculado ao desenvolvimento de um determinado processo, ou produto, que de forma isolada se tornaria mais difícil desenvolvê-lo. Semelhante ao caso anterior, a recuperação dos investimentos do consórcio seriam repartidos proporcionalmente a cada integrante da aliança.

A *joint venture*, por sua vez, assumiria característica distinta em relação ao modelos anteriores, o resultado final da associação não seria revertido para as suas formadoras, à exceção de possíveis resultados financeiros, sendo, então, constituída uma nova empresa, autônoma, podendo ou não, estar coligada às originárias.

No entanto, há uma diferença entre as *joint ventures* formadas, segundo grau de associação pretendido pelas empresas formadoras. No primeiro caso, a *joint venture* baseada em projeto resultaria da aliança de duas ou mais empresas interessadas na sua conformação, cujos objetivos de sua permanência se restringiria ao curto prazo. Um

exemplo esclarecedor seria a formação de uma *joint venture* entre uma empresa multinacional e uma empresa de abrangência local, cujos objetivos, por parte da empresa estrangeira, seriam o de adquirir conhecimento, ou até mesmo, acesso a mercados restritos; e, em contrapartida, a empresa local se beneficiaria do acesso à base tecnológica, ou mesmo dos recursos financeiros provenientes da empresa estrangeira.

Por último, a *joint venture* plena seria considerada a aliança estratégica do tipo mais complexo e de longo prazo, na classificação Lorange e Ross (1996). Neste caso, as formadoras desta associação depositariam grande quantidade de recursos para conquistar um negócio pouco ou quase não explorado anteriormente, dando a esta empresa, inclusive, estratégias de atuação independente.

De outra forma, Yoshino & Rangan (1995), corroborando com a tendência aparentemente inexorável da internacionalização dos mercados (globalização), afirmam que as empresas, preferencialmente as de grande porte, estão percebendo a dependência cada vez maior das alianças estratégicas no sentido da criação de “redes” de intrincadas relações comerciais entre elas. Segundo os autores citados, alguns pesquisadores afirmam que a formação de redes e seu crescimento não tendem a ser permanentes, sendo portanto, encaradas como meios para solucionar necessidades imediatas do mercado, ou estratégias para aprender com os concorrentes a penetrar em mercados pouco explorados.

No entanto, na visão particular de Yoshino e Rangan (1995), ambas, globalização e formação de redes, irão alterar a natureza das empresas daqui para frente. De fato, alianças em redes permitiriam, às empresas, deslocar recursos para vantagens competitivas que julgassem fundamental para sua sobrevivência no futuro.

Para definir com maior clareza o que corresponderia a uma aliança estratégica, Yoshino & Rangan (1997) excluem desta abordagem as fusões, as compras da maioria acionária e as aquisições em que uma empresa assume o controle de uma nova entidade. Estes autores afirmam que as subsidiárias estrangeiras das empresas multinacionais, mesmo que se afirmem como sendo *joint ventures*, não são alianças.

Ou seja, associações em que multinacionais entram com tecnologia, *know-how* mercadológico e às vezes financiamento, sendo as empresas locais, responsáveis pela legitimidade regional, conhecimento do mercado, contatos e geralmente a administração

não seriam consideradas alianças, uma vez que o controle estratégico sobre as operações conjuntas caberia invariavelmente às empresas multinacionais. Desta forma, este tipo de operação é realizado, ou para amenizar as pressões governamentais locais, ou para se adaptar a entranhadas barreiras culturais. Na visão dos autores, as relações com as subsidiárias não seriam alianças estratégicas porque não envolveriam empresas independentes e com metas individuais (Yoshino & Rangan, 1997).

Até mesmo os acordos de licenciamento e franquia, na classificação destes autores, também não se constituem em alianças estratégicas, visto não envolverem uma transferência contínua de tecnologia, produtos ou qualificações entre os parceiros. Semelhante a isto, o fenômeno ocorre com a compra e venda de *commodities* ou matérias-primas, onde não se cria uma dependência mútua de longo prazo, controle gerencial compartilhado, nem contribuições contínuas de tecnologia ou produtos. Para os autores, há uma grande amplitude de possíveis elos entre empresas e o subconjunto caracterizado, por eles, como alianças estratégicas. A Figura 11 ilustra bem esta classificação.

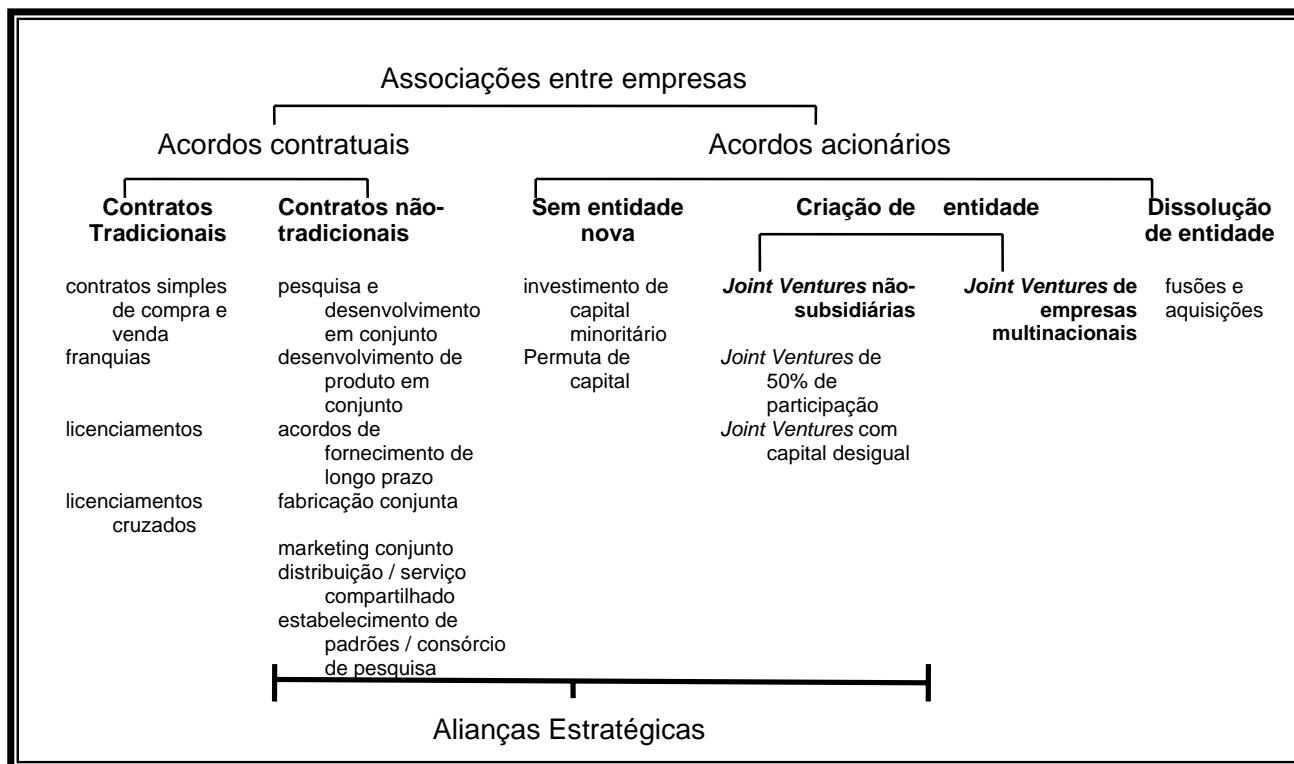


Figura 11 - Amplitude de associações entre empresas

Fonte: Yoshino & Rangan, 1997, p.8.

Kotabe & Aulakh (1996) centralizam seus interesses na estratégia de suprimento global. Segundo estes autores, particularmente na última década, esta linha de pesquisa tem sido evidenciada pelo enorme reconhecimento quanto à criação de inúmeros negócios de integração, ultrapassando as fronteiras nacionais, resultando no enorme crescimento do número de multinacionais em atividades de suprimento de componentes e produtos em escala global. Para eles, a estratégia de suprimento global deve ser encarada como o gerenciamento global de P&D, processamento e interfaces de mercado.

Estes mesmos autores percebem, empiricamente, um grande crescimento de arranjos de parceria assumindo as atividades de suprimento, como resultado de vantagens competitivas em face da conturbada competição global, caracterizada pela diminuição constante de custos e ciclos de desenvolvimentos de produto (P&D). Particularmente, os *keiretsu*, no Japão, provam como estratégias de parceria na indústria automobilística têm-se mostrado em destaque sobre esta questão. Em parceria, duas ou mais empresas colaborariam entre si, ou para dividir os custos de produção, ou para conhecer melhor o mercado, sendo considerada uma estratégia melhor do que seguir isolada neste caminho. Portanto, produção e inovação tecnológica, assim como suprimento de componentes seriam agrupados em um consórcio de cooperação de empresas.

Entretanto, este fenômeno não é visto com frequência entre empresas norte-americanas. Para tanto, Kotabe & Aulakh (1996) verificaram, através de uma ampla *survey*, realizada entre as 500 maiores empresas norte-americanas, se as assertivas acima poderiam ser generalizadas para o caso norte-americano, examinando o impacto dos arranjos de parceria em suprimento sobre a inovação de processos e produtos, suprimento de componentes e o desempenho de mercado.

Os resultados encontrados sustentaram, de maneira geral, a importância da inovação de produtos e processos, assim como a habilidade da empresa principal em procurar desenvolver estes elementos internamente, sendo, então, determinantes para o seu desempenho de mercado no compartilhamento de suprimento, podendo haver, no máximo, licenciamento de co-produção. Ou seja, a habilidade da firma em procurar internamente produzir os principais componentes, resulta num efeito positivo sobre o seu desempenho,

independente de sua localização produtiva, corroborando o conceito de “*core competence*” propalado por Hamel & Prahalad (1995).

Kotabe & Aulakh (1996) afirmam que a formação de coalizões, por intermédio das conhecidas integrações verticais, não tem mais sentido no mundo de hoje, sendo substituídas por integrações virtuais. Para eles, não há mais necessidade de que haja interdependência entre empresas, se utilizando de controles legais e de dependência unilateral, mas sim, pela prática de habilidades políticas, da posse de competências fundamentais, de uma visão clara e inspirada do futuro e de uma história de coresponsabilidade e cumprimento dos compromissos assumidos entre todos os envolvidos. Para tanto, deve-se conceber critérios, valores e processos padronizados entre os parceiros, facilitando a sua interconexão.

Zuurbier & Hagelaar (2000), ao abordarem a formação (*design*) teórica das alianças em cadeias de suprimento, avaliam que as mesmas devem levar em consideração os seguintes parâmetros:

- a) divisão de trabalho, tarefas;
- b) divisão de responsabilidades na coordenação e autoridade em relação às funções de gerenciamento e de tomada de decisão;
- c) distribuição de recompensas e direito de propriedade;
- d) nível de distribuição de riscos;
- e) disseminação das informações;
- f) condições do ambiente de negócio.

Para os autores acima mencionados, o desenho teórico de alianças e cadeias de suprimento deve prever um ajuste entre os parâmetros acima citados e as diferentes estruturas de governança que, especificamente para este caso, devem levar em consideração as estruturas híbridas.

Cabe ressaltar que, apesar de todas as vantagens advindas da formação de alianças globais, Porter (1993) salienta que as alianças devem ser encaradas como um recurso transitório, utilizado, muitas vezes, por empresas que estão sofrendo uma mudança

estrutural ou escalada de competição, que os diretores temem não terem condições de enfrentar. Portanto, constituem-se como uma reação frente à incerteza e trazem o consolo de proporcionar a idéia de que a empresa está agindo. São utilizadas mais comumente entre competidores ou companhias de segundo escalão que tentam subir. Oferecem uma esperança inicial, em competidores mais fracos, de preservar a independência, embora, em última análise, uma venda ou uma fusão se possa seguir a elas.

Logo, de acordo com o Porter (1993), as alianças não podem ser consideradas uma panacéia, na qual manter e melhorar a posição competitiva exige, em última análise, que a empresa desenvolva capacidade interna em áreas importantes para a vantagem competitiva. Corroborando com as idéias de Hamel & Prahalad (1995), a respeito das competências essenciais, este autor afirma que, ao longo prazo, os líderes globais raramente recorrem a um sócio para bens e conhecimentos essenciais à vantagem competitiva em sua indústria.

6.4 O conceito de redes

Contrapondo-se à visão de Porter, Lorange & Roos (1996) afirmam que as alianças estratégicas globais apresentam diversas vantagens, podendo inclusive torná-las protótipos para o sucesso futuro de empresas igualmente globais. Para tal, tais alianças representariam uma forma de criação de vantagens de escala e/ou escopo necessárias para a competição global, em contraposição à idéia dessas empresas estabelecerem suas próprias filiais ao redor do mundo. Segundo estes autores, esta abordagem permitiria uma maior identidade local, na medida em que seus parceiros locais poderiam impingir uma imagem mais identificada com a realidade local, e/ou regional, mesmo em se tratando de um produto global. Desta forma, qualquer barreira restrigente à entrada em um determinado País estrangeiro poderia ser rompida.

Lorange & Roos (1996) vão mais longe, segundo eles, uma aliança globalmente compartilhada ofereceria a possibilidade de obtenção de vantagem de escala e/ou escopo para todas as empresas sócias envolvidas, além de facilitar a sua adaptação a vários ambientes. Neste sentido, as redes resultariam da criativa tensão que há entre tendências competitivas e cooperativas, variando entre auto-asserção de indivíduos e a integração

requerida pelo grupo como um todo. Desta forma, dois dos princípios dariam suporte à competição: participantes independentes e múltiplos líderes; e dois dos princípios refletiriam em cooperação: propósito unificador e interligações voluntárias. O quinto princípio proporcionaria, então, o equilíbrio entre as forças antagônicas, ou seja, níveis interativos.

A combinação de “cooperação” e “competição” não é uma idéia absurda, tanto é que de suas raízes foi concebido o termo “*co-opetition*”, o que literalmente se traduz como: trabalhar e buscar em conjunto. Diversos autores abordam este tema, destacando-se Nalebuff & Brandenburger (1996) e Preiss, Goldman & Nagel (1996).

De acordo com Perrow (1992), citado por Zaleski (2000), existem três escolas fundamentais capazes de explicar as razões para o crescimento do fenômeno das Redes Flexíveis na sociedade: a escola da produção flexível; a dos críticos do capitalismo; e a do fracasso organizacional.

A escola da produção flexível indica que as pequenas empresas respondem com maior flexibilidade às mudanças do mercado, pois obtêm informações diretas, de forma mais rápida que as grandes companhias, possibilitando ganhos maiores do aqueles apregoados pelo avanço das tecnologias de informação. Além disso, tais empresas contariam com trabalhadores mais polivalentes, tendo em vista sua pequena estrutura, sendo que na maioria dos casos, todos os seus colaboradores participariam com maior envolvimento de todos os processos da empresa, desde a concepção até a execução dos projetos.

A escola dos críticos do capitalismo ressalta que a formação de redes flexíveis estaria vinculada à externalização dos custos sociais, já que os empregados das pequenas firmas não possuiriam proteção dos sindicatos, recebendo menores salários e trabalhando mais, evitando pesados encargos sociais. Esta escola dedica-se a analisar as razões pelas quais se desenvolve o assim chamado processo de terceirização e quarteirização.

Por fim, Perrow (1992) apud Zaleski (2000) aponta o fracasso organizacional das grandes empresas como a terceira escola, em que seu porte dificulta, em grande parte, o desenvolvimento flexível dos processos e até mesmo dos produtos gerados, desestimulando

a formação de iniciativas próprias (independentes) e inovadoras dos funcionários, que na maioria dos casos estão atados a fortes determinações burocráticas e hierarquizadas.

Em termos práticos, Casarotto & Pires (1999) afirmam que a formação de redes flexíveis pode ocorrer entre empresas que se unem com objetivos amplos ou restritos. No caso de um consórcio na formação de um produto, várias empresas poderiam produzir partes de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio que, por sua vez, simularia a administração de uma grande empresa, mas com muito maior flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados, agregando maior valor ao seu produto.

Neste sentido, a formação de consórcios poderia consistir numa gama de objetivos estratégicos, destacando-se:

- a) Formação do produto;
- b) Valorização do produto;
- c) Valorização da marca;
- d) Desenvolvimento de produtos;
- e) Comercialização;
- f) Exportações;
- g) Padrões de qualidade;
- h) Obtenção de crédito.

Apesar desta potencialidade, Casarotto & Pires (1999) revelam que a formação de consórcios, seja de qualquer natureza, não aconteceria de forma repentina, uma vez que a questão cultural é altamente relevante e sua concretização estaria fortemente ligada aos modelos de desenvolvimento regional, especialmente ao tipo de ação exercido pelas associações patronais de pequenas empresas.

7. A FORMAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

Após a exposição das formas de alianças estratégicas praticadas no ambiente organizacional atual, seus objetivos e evolução, este capítulo destaca a formação de consórcios de exportação como uma forma de inserção mais efetiva das pequenas e médias empresas no mercado internacional. Desta maneira, inicia-se pela definição de seu conceito, abordando igualmente suas potencialidades e entraves, as formas de arranjo institucional previstas e, finalmente, descrevem-se alguns exemplos internacionais consagrados e alguns exemplos nacionais que, embora incipientes, já estão apresentando resultados promissores nos setores em que estão sendo implementados, graças ao apoio de políticas públicas federais e estaduais específicas à promoção destas iniciativas.

7.1 O conceito

De acordo com a APEX (1999), entende-se consórcios de exportação como um agrupamento de empresas independentes, de pequeno e médio porte, com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente, sob a forma de uma associação sem fins lucrativos, na qual assumiriam maneiras de trabalho conjugado e em cooperação, com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações.

Desta maneira, os consórcios são vistos como uma alternativa mais eficaz para a maioria das empresas de pequeno porte atuar na exportação. Por meio do consórcio, essas

empresas poderiam otimizar seus esforços de produção e comercialização de produtos no mercado internacional.

De acordo com Tomelin (2000), deve-se destacar que um dos princípios que regem os consórcios de exportação é o de prestação de serviços comuns a seus associados, incluindo uma maior capacitação gerencial de seus quadros diretivos, da produção e do nível tecnológico, permitindo que cada um dos associados esteja no mesmo nível dos demais, evitando-se custos de transação maiores.

Ao mesmo tempo, do ponto de vista agregado, os consórcios são uma forma sustentável de aumentar as exportações brasileiras, melhorando a capacidade exportadora das empresas de pequeno porte, incrementando o número de novos atores ao processo exportador e criando condições de mudança de cultura na elaboração do planejamento estratégico dos mesmos.

Minervini (2001) ressalta que o Brasil deve-se espelhar no exemplo italiano em que 75% das exportações italianas, algo como US\$ 250 bilhões, são realizadas por pequenas e médias empresas (PME) e quase 20% deste total são exportados, por consórcios. No entanto, o autor revela que a difusão da cultura exportadora, como escola da competitividade, é bastante difícil em sociedades latino-americanas, pois é necessário pensar a longo prazo, assumir uma cultura de consórcio e manter sempre vivo um espírito associativista. No Brasil, particularmente, reina a visão de curto prazo, em que se quer tudo para amanhã, além disso, o individualismo e a desconfiança estão muito enraizadas na sociedade. Romper com estas mazelas torna-se fundamental para o desenvolvimento desta estratégia.

Segundo Casarotto & Pires (1999), o consórcio de exportação é um processo que merece destaque, uma vez que estimula o aprimoramento permanente de diversas funções estratégicas da empresa, tais como qualidade, tecnologia e logística. Os autores afirmam que o consórcio de exportação pode representar o instrumento adequado para a promoção das alianças entre empresas, principalmente entre as empresas de pequeno e médio porte, desenvolvendo uma verdadeira rede de relacionamento entre as mesmas e outras instituições envolvidas com o comércio internacional.

Com relação ao papel dos consórcios desta natureza, os autores mencionados revelam que faz parte de sua responsabilidade, a avaliação, coordenação e formas de utilização das oportunidades de exportação compatíveis com as realidades tecnológicas e produtivas das empresas. Para tanto, torna-se necessário alimentar constantemente uma base de dados, fazer sua manutenção, análise e disseminação das informações para seus membros, bem como responsabilizar-se pelos contatos com parceiros potenciais internacionais de relevância, agentes financeiros e organizações ligadas às temáticas tecnológicas e de mercado do setor de ação das empresas.

7.2 As vantagens e os entraves

Segundo Minervini (2001), os consórcios de exportação, antes de se constituírem numa estratégia de inserção no mercado internacional, são uma excelente forma organizacional para que as pequenas e médias empresas possam crescer, favorecendo o desenvolvimento de cada uma participante, seja por intermédio da redução de custos, seja pelo aumento do poder contratual, ou pelo acesso à informação, ou pelo aumento de escala de produção, ou pela melhoria do controle de qualidade, ou pelo aprimoramento de embalagem e desenho, ou até mesmo, pelo acesso a novos processos tecnológicos. Tudo isto, se utilizando de uma estrutura de baixo custo, servindo como um laboratório para o seu desenvolvimento, uma escola de aprendizagem e um mutirão para a competitividade.

De acordo com Casarotto & Pires (1999), a formação de consórcios de exportação traz inúmeras vantagens para os parceiros e/ou clientes internacionais, destacando-se:

- a) compra direta do fabricante;
- b) maior gama de produtos e serviços disponíveis;
- c) serviços e gestão da exportação muito profissional;
- d) maior agilidade devido à redução do número de interlocutores;
- e) facilidade de atar acordos de cooperação, além da pura venda de produtos ou serviços.

Como serviços prestados por consórcios de exportação típicos, encontram-se:

- a) negociação de pedidos, incluindo serviços lingüísticos, jurídicos e informativos;
- b) informações comerciais e recuperação de créditos internacionais;
- c) seguros e transporte, garantindo privilégios típicos de escala nestas operações;
- d) correio – fax – telefonia e *e-mail*, facilitando a comunicação entre os parceiros;
- e) intérpretes e tradução, incluindo-se o conhecimento das realidade e dos interesses das empresas consorciadas;
- f) pesquisa de representantes e agentes no exterior;
- g) missões econômicas, voltadas a mercados potenciais das empresas, juntando-as em grupos homogêneos.

Apesar das inúmeras vantagens apontadas anteriormente, Tomelin (2000) adverte que existem algumas dificuldades na instalação dos consórcios de exportação, tais como a) rompimento da individualidade não só das empresas, mas, principalmente dos seus dirigentes; b) sistemas de financiamento; c) discrepâncias quanto ao tamanho das empresas; d) produtos originários pouco competitivos; e) temor quanto ao vazamento de informações estratégicas; f) incertezas quanto à estabilidade dos parceiros no grupo; g) escassez de profissionais capacitados em gestão e marketing; e h) problemas de identidade das empresas participantes *versus* a imagem do grupo. Todos estes entraves devem ser considerados no momento da constituição de qualquer consórcio, mesmo que não sejam reconhecidos *a priori*, uma vez que, num estágio ou outro de desenvolvimento desta aliança, boa parte dos mesmos acaba se manifestando.

7.3 A classificação

Segundo classificação da APEX (1999), os consórcios podem ser organizados como:

- a) Consórcios monosssetoriais - agregando empresas do mesmo setor produtor de mercadorias ou derivados da mesma matéria-prima (produtos do couro, da madeira, etc.);

- b) Consórcios multissetoriais - incluem fabricantes de produtos de diferentes segmentos da cadeia produtiva e setores, que podem ser complementares ou heterogêneos, destinados ou não a um mesmo cliente (consórcio de fabricantes de vestuário e de calçados);
- c) Consórcios de áreas ou país - reúnem empresas que destinam seus produtos a uma única área ou país (ex: consórcio de empresas que desejam exportar para o Oriente Médio ou para o Japão).

7.4 A experiência internacional

De um modo geral, o modelo referencial em termos do desenvolvimento de consórcios de exportação provém do norte da Itália, sendo muito estudado pelos especialistas da área de planejamento econômico e social.

Naquele país existem inúmeros aglomerados de empresas distribuídos nos chamados distritos industriais (*distretti industriali*) ou *clusters*. No entanto, os distritos são criticados por simplesmente serem um grupo de empresas isoladas, instaladas numa mesma área, num mesmo setor ou em segmentos afins, mas sem participar de um processo de integração que traga vantagens muito maiores do que a simples economia de aglomeração.

De acordo com Casarotto & Pires (1999), atualmente fala-se da substituição do *distretto industriale* para o *villaggio produttivo*, uma vez que o mesmo estaria contemplando uma visão mais holística do sistema, representado pelas seguintes características:

- a) Integração entre zonas habitacional e produtiva;
- b) Integração entre pequenas, médias e grandes empresas;
- c) Integração intersetorial (áreas industriais, comercial, serviços, logística);
- d) Integração da cadeia produtiva (produtores, fornecedores de insumos, equipamentos, tecnologia, empresas de transporte, etc.);
- e) Nível significativo de autoconsumo;
- f) Vínculos de solidariedade e caráter comunitário;
- g) Cultura de profissões integrada.

Estas características não existentes na visão dos *distretti industriali* são os ingredientes necessários para consolidação de modelos de desenvolvimento locais sustentados, que possibilitariam a qualidade de vida num mundo globalizado.

Para Casarotto & Pires (1999), o modelo mais avançado em desenvolvimento local, com forte base em pequenas empresas, é o que vem sendo desenvolvido na região da *Emilia Romagna*. Esta região apresenta 300.000 empresas, absorvendo cerca de 4 milhões de habitantes, em que as empresas artesanais são responsáveis por 21% das exportações, correspondendo a 65% das empresas da região.

De acordo com Zaleski (2000), a estrutura produtiva descentralizada da *Emilia Romagna* começou a se formar a partir da década de 60, quando os sindicatos pressionaram grandes empresas da região por melhores salários. A reação dessas empresas foi a demissão e adoção de listas negras nas quais constavam o nomes dos principais ativistas. Sem conseguirem emprego, estas pessoas abriram seus negócios e vendiam sua produção para as grandes fábricas, sendo este processo acelerado pela recessão dos anos 70 e pelo crescimento do mercado de produtos especializados. Estas pequenas firmas contavam com não mais de dois clientes que ditavam os preços, de modo que os salários e os lucros eram muito baixos. Entretanto, as pequenas empresas começaram a formar alianças para realizarem projetos mais complexos. Surgiram, então, os consórcios, que cresceram em popularidade e tornaram-se a origem das redes flexíveis, contemplando desde os consórcios dos queijos *Reggiano Parmeggiano e Grana Padano* até os consórcios da batata de *Bologna*.

Entre os objetivos principais dos consórcios agroalimentares na Itália, destacam-se: valorizar o produto, assegurar a origem e tradição do mesmo, acompanhar seu desenvolvimento genético, mantendo as características qualitativas bem definidas e o alargamento ou expansão do mercado.

O controle e aplicação das normas são executados por inúmeros técnicos, altamente qualificados, colocados nos centros de trabalho para a orientação técnica e nos postos de entrega pelo produtor para acompanhar e desenvolver a análise dos produtos. Desta forma, os produtores conseguem auferir ganhos reais que variam de 30 a 35% superiores aos produtos tradicionais produzidos isoladamente.

Para ingressar neste sistema, torna-se necessário ter em mente a obediência às normas impostas pela organização, no entanto, o agricultor não precisa estar vinculado a uma só organização cooperativada. Ele pode estar participando também de outras cooperativas, garantindo a flexibilidade necessária ao desenvolvimento sustentado de sua produção.

Por fim, cabe destacar que, além do rígido controle de qualidade do produto, o consórcio conta com um Observatório Econômico e uma Bolsa de Mercadoria, ambos criados com a participação dos sócios e financiado pelo poder público de *Bologna*.

Enquanto o Observatório Econômico tem como função transmitir aos associados informações quanto à especificação do produto, seleção e orientação para o armazenamento do mesmo e observações de mercado e preço; a Bolsa funciona como um acordo inter-institucional para determinar o preço de venda do produto, acompanhando as variações do mercado e a garantia da comercialização do mesmo, atuando na divulgação da sua qualidade, origem genética e vantagens de seu consumo.

Nota-se que no modelo Emiliano, o *Broker* (facilitador) é desnecessário, porque a confiança entre as firmas já atingiu um nível tal que permite a essas tratarem diretamente umas com as outras. Além disso, muitos empreendedores foram trabalhadores em um mesma firma líder que se desintegrou, de modo que as conexões entre eles são facilitadas (Hill, 1992, apud Zaleski, 2000).

Zaleski (2000) cita que há outros dois modelos de formação de redes flexíveis, cuja diferenciação em relação ao modelo italiano se refere à indução do governo na formação destes arranjos interinstitucionais. Refere-se ao denominado modelo dinamarquês, também conhecido como modelo de oferta forçada (*supply push*) e o modelo norueguês, também chamado de modelo puxado pela demanda (*demand pull*).

O modelo dinamarquês partiu do modelo italiano, mas adaptou-se a uma cultura totalmente distinta daquela, em que predominam pequenas empresas especializadas e que constituem 98% da força de trabalho de um país de pouco mais de 5 milhões de habitantes. Aproveitando-se do nível cultural e educacional da população, o governo adotou duas políticas para desenvolver o País: a) investir em pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia e; b) desenvolver redes flexíveis, a partir do aporte de US\$ 100 milhões, cujo

primeiro passo consistiu na escolha e treinamento de vários gerentes para a função de *Broker* e depois, via assistência direta às redes, que normalmente não passam de dez membros. As redes começaram em 1989 e foram um sucesso, no sentido de aumentar as vendas, reduzir custos e, principalmente, continuarem a cooperar após o fim dos subsídios.

Já o modelo norueguês, partindo das observações do modelo dinamarquês, buscou motivar empresas de elevado desempenho a formarem redes flexíveis de modo proativo, fazendo com que as demais empresas de menor desempenho procurem seguir as líderes, à medida que histórias de sucesso forem se afirmando.

7.5 A experiência do Brasil e do Rio Grande do Sul

Para o Governo Federal, o desenvolvimento do Brasil em bases sólidas exige que as exportações aumentem significativamente. Para tanto, foi fixado, juntamente com a iniciativa privada, uma meta de exportações para o ano 2002: US\$ 100 bilhões.

Para atingir tal meta, o Governo Federal criou o Programa Especial de Exportações (PEE) e a Agência de Promoção de Exportações (APEX)¹³. Sua função principal é apoiar as empresas de pequeno porte para que aumentem as suas exportações, elevando o volume exportado, o número de empresas que vendem para o mercado externo e o número de produtos exportados.

¹³ O Decreto nº 2.398, de 21/11/97, publicado no Diário Oficial da União de 24/11/97, cria, no âmbito do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a Agência de Promoção de Exportações (APEX), com o objetivo de apoiar a implementação da política de promoção comercial de exportações. A APEX, que será diretamente subordinada ao Conselho Deliberativo Nacional do SEBRAE e dirigida por um Gerente Especial de Promoção Comercial de Exportações, contará, na formulação de suas diretrizes operacionais, com o assessoramento e o apoio do *Comitê Diretor de Promoção Comercial*, também criado por meio do Decreto 2.398, este sendo integrado pelo Presidente do Conselho Deliberativo Nacional do SEBRAE, que o presidirá, pelo Gerente Especial de Promoção Comercial de Exportações da APEX, que será o seu Secretário-Executivo, por representantes do Ministério das Relações Exteriores, do Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo e da Casa Civil da Presidência da República e por três representantes do setor privado, indicados pela Câmara de Comércio Exterior do Conselho de Governo.

A APEX opera em colaboração direta com a CAMEX (Câmara de Comércio Exterior) e em estreita coordenação com os Ministérios das Relações Exteriores e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. É dirigida por um gerente especial e assessorada por um Comitê integrado por membros do Governo e da iniciativa privada.

A APEX apóia as seguintes ações, sempre em parceria com o setor privado e com os SEBRAEs estaduais: capacitação e treinamento de pessoal especializado em comércio exterior; pesquisas de mercado; rodadas de negócios; informação comercial; e participação em feiras e seminários.

De acordo com a metodologia proposta pela APEX, a formação de consórcios de exportação compreende uma série de atividades, divididas em três fases.

Na primeira e segunda fases, as instituições proponentes desenvolvem ações estratégicas maiores, de execução e coordenação, que correspondem às etapas de pré-formação do consórcio. Na terceira fase, com o consórcio já constituído, as proponentes desenvolvem ações de coordenação, monitoramento e acompanhamento das atividades do consórcio propriamente dito.

O apoio financeiro da APEX para os consórcios é oferecido nas seguintes condições. Na etapa de pré-formação do consórcio, a APEX financia até 50% do custo do projeto, cabendo às entidades e às empresas alocar e comprovar a contrapartida.

Para a manutenção do consórcio, os projetos recebem o apoio financeiro da APEX por um prazo de até três anos. As entidades proponentes tornam-se co-responsáveis pelo processo em sua totalidade. Em cada um dos anos, a participação da Agência não deve ultrapassar 50% do custo total, e a contrapartida é feita pelo consórcio com os recursos das empresas que o compõem.

As ações de custeio relativas ao núcleo de gestão correspondem a no máximo 30% das despesas previstas, assumindo um tratamento diferenciado. No primeiro ano, a APEX pode aportar até 75% destas despesas, passando para 50%, no segundo ano, e para 25%, no terceiro ano.

Nas demais atividades (aprofundamento dos estudos de mercado, de melhoria da oferta exportável e de promoção direta às exportações), a participação da APEX é de até 40% no primeiro ano, passando para até 50% no segundo ano e para até 60% no terceiro ano. A partir do quarto ano, os consórcios podem buscar o apoio financeiro da APEX, apresentando projetos setoriais ou isolados, que poderão receber financiamento de até 50% dos custos das atividades/ações relativas à melhoria da oferta exportável e de promoção direta à exportação.

O repasse de recursos por parte da APEX fica condicionado à garantia da contrapartida, ficando a instituição proponente obrigada a restituir os recursos recebidos quando a despesa não for realizada no montante previsto ou quando a contrapartida não foi aportada conforme originalmente prevista.

Na contrapartida de 50% do total do projeto, as entidades proponentes e/ou as empresas consorciadas, devem contribuir com um mínimo de 35% em recursos financeiros e com até 15% em aporte econômico.

A liberação de recursos está condicionada ao cronograma de execução estabelecido no projeto. O desembolso de cada parcela fica condicionado à apresentação da prestação de contas da parcela anterior, bem como ao desenvolvimento das atividades previstas para o período, sendo necessária a execução de no mínimo 80% das ações referentes à parcela anterior. As parcelas são liberadas com a anuência dos SEBRAE-UF.

Cabe salientar que as despesas relativas à prestação dos serviços de comercialização (comissões, transportes, embalagens, etc.) realizadas pelas empresas comerciais exportadoras são custeadas exclusivamente pelas empresas que constituírem os consórcios de vendas.

Uma das primeiras experiências na formação de consórcios de exportação no Brasil está sendo conduzida pela Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC), através da formação de dois grupos-piloto, reunindo as indústrias de vestuário, localizadas em Brusque, e de calçados, em São João Batista, ambos os municípios pertencentes ao Vale do Itajaí (*Gazeta Mercantil*, 30/05/99). Para tanto, a FIESC contratou um consultor italiano, especialista nos modelos anteriormente relatados, para detalhar o projeto e selecionar as empresas com potencial de participação. Conforme o Centro Internacional de Negócios, da

FIESC, foram contatadas 186 empresas, sendo prevista a incorporação de pouco mais da metade deste público.

Interessante observar que o setor de vestuário catarinense da região apresenta uma produção mensal de 3 milhões de peças, resultando num faturamento anual de R\$ 160 milhões e gerando emprego para 4 mil pessoas. No entanto, dado o universo de 142 empresas atuantes neste segmento, somente 7% possuem experiência na exportação. Com relação ao setor calçadista, a região produz 372 mil pares de sapato por mês, empregando 1.500 trabalhadores, com faturamento de R\$ 56 milhões. Não muito diferente do primeiro caso, das 40 empresas instaladas, somente 20% exportam.

Desta maneira, formaram-se dois grupos: o grupo de confecções, compreendendo um universo de 80 empresas, está sendo integrado comercialmente, cujo perfil é bastante diversificado, incluindo segmentos masculino, feminino e infantil; e o grupo dos calçados compreendendo quase 20 empresas selecionadas, atuando basicamente na linha social para homens e mulheres. Ambos os casos estão sendo conduzidos em direção à concentração da atividade em uma linha específica de artigos, todos sob marca e portfólio únicos nos respectivos consórcios.

De acordo com a metodologia da APEX, o programa deve ser assistido durante 21 meses, incluindo os primeiros seis meses de treinamento e “gestão de benefícios”. No início do ano 2000, as entidades deveriam contar com marcas próprias, mix definido por catálogo e “site” na Internet. Após este período os técnicos prevêm que os grupos terão condições e conhecimento para caminharem de maneira auto-suficiente.

Cabe destacar que uma ação prévia já havia sido feita no pólo moveleiro de São Bento do Sul, norte daquele Estado, sendo promovidas vendas centralizadas, coordenadas pelo seu sindicato, de acordo com os pedidos de importadores.

Para o desenvolvimento deste projeto a FIESC captou R\$ 1 milhão na APEX, por intermédio do Sebrae, montante necessário para cobrir todos os gastos com serviços burocráticos, orientação empresarial, além do marketing e participação em feiras no exterior.

Para os dirigentes da FIESC, caso seu projeto se torne exitoso, prevê-se sua extensão a todos os segmentos da economia catarinense, sendo os ramos de plásticos e alimentos enquadrados na lista dos prioritários para as próximas iniciativas.

Além de Santa Catarina, outras experiências merecem uma avaliação, principalmente em relação àquelas que vêm sendo desenvolvidas em Minas Gerais e São Paulo.

Recentemente se iniciou o desenvolvimento de Consórcios de Exportação de Pedras Preciosas e Jóias no Rio Grande do Sul, com apoio do Sebrae-RS; e a formação de Consórcios de Exportação no Setor Coureiro-calçadista, neste caso, estimulado pela Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do RS (SEDAI/RS).

Pode-se visualizar, de modo sintético, o que vem ocorrendo nestes Estados, através da Tabela 23 a seguir.

Tabela 23 - Consórcios de exportação em formação no Brasil

Produto	Região	Nº de empresas consórcio	Início das Exportações	Metas	Países potenciais p/ exportação
Artefatos de estanho	São João del Rey (MG)	5	Setembro/99	40% do que produz no prazo de um ano (12 t/mês)	França, Argentina e EUA
Roupas / vestuário	São João do Nepomuceno (MG)	10	Agosto / Setembro/99	80 a 100 mil peças (US\$ 1 milhão) / mês	Caribe, Chile, Colômbia e Mercosul
Cachaça	Triângulo Mineiro (MG)	indefinido	até Dezembro/99	300 a 500 mil litros / ano	Nova Zelândia, EUA e Europa
Cerâmica	Rio Claro (SP)	4	Agosto/ Setembro/99	50 mil m ² aumento de 10% do faturamento global	Austrália, Uruguai, Paraguai
Coureiro-calçadista (Bolsas e pastas)	Vale dos Sinos (RS)	12	a partir de novembro de 99	10 mil pastas/bolsas / mês	Canadá e EUA
Jóias e Pedras Preciosas	Guaporé (RS)	indefinido	em implantação		Bolívia, EUA, Europa

Fonte: Gazeta Mercantil, 15/07/99 e informações da SEDAÍ e Sebrae – RS.

Segundo a APEX, embora os valores ainda sejam tímidos, não sendo significativos no sentido de alterar a balança comercial brasileira, estas iniciativas devem fortalecer a criação de uma cultura de exportação por parte das pequenas e médias empresas que até hoje representam apenas 1,7% no valor das exportações da balança, apesar de representarem 28% do volume. Importante neste momento é fixar a marca brasileira no mercado internacional.

No caso do Rio Grande do Sul especificamente, com base nas experiências feitas com o setor coureiro-calçadista, a SEDAI pretende consolidar o Programa Consórcio de Exportação (PCEX), no intuito de fortalecer a imagem de qualidade do calçado gaúcho e outros derivados, reduzindo custos de acesso ao mercado externo, ampliando a participação das empresas e melhorando o conhecimento de novos processos produtivos e técnicos para a sua comercialização.

Em termos operacionais, o PCEX consiste no cumprimento de seis etapas distintas, descritas a seguir, o que também pode ser ilustrado pela Figura 12.

- 1) Diagnóstico do processo de implantação do consórcio:
 - identificação do perfil de oferta;
 - identificação do perfil de demanda do mercado;
- 2) Seleção das empresas-membros:
 - oficina de sensibilização das empresas;
 - cadastramento das empresas interessadas;
 - escolha das empresas consorciadas;
- 3) Formação do consórcio:
 - definição das atribuições do consórcio;
 - constituição legal;
 - elaboração do regime interno;
 - constituição do Conselho Consultivo e indicação dos coordenadores;
 - constituição da estrutura organizacional;
- 4) Dimensionamento dos custos de operacionalização:
 - cronograma físico financeiro de funcionamento;
 - locação da sede e compra de ativos imobilizados;
 - projeção de custeio de manutenção;
 - projeção de autofinanciamento do consórcio;
 - constituição dos fundos de manutenção;

5) Técnicas de comercialização e canais de distribuição:
estudos de mercado;
marketing focado;

6) Acompanhamento e Avaliação:

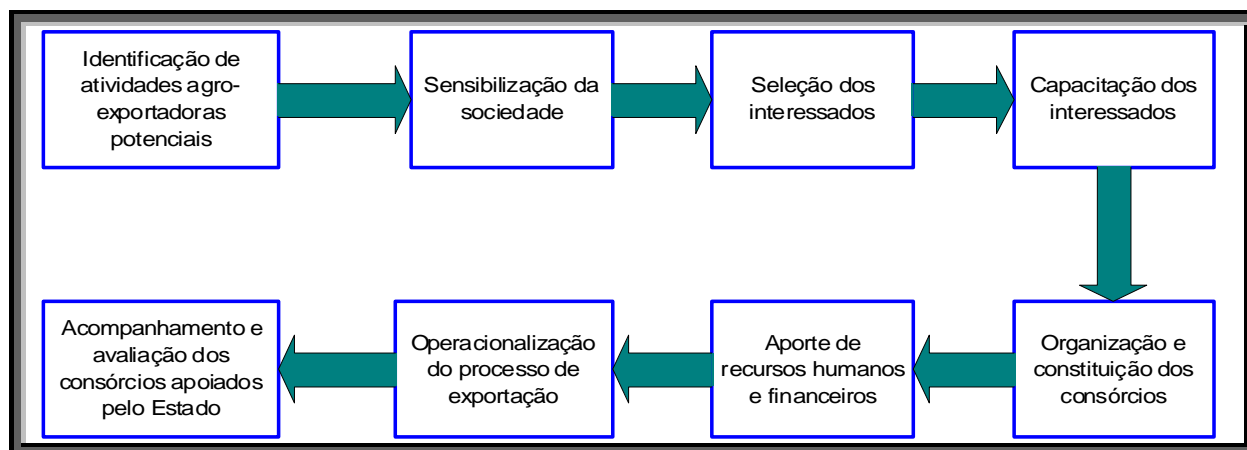


Figura 12 - Fluxo operacional da formação de consórcios de exportação

Fonte: SEDAI/RS.

8 - METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo está dividido em cinco seções, em que se procura caracterizar qual metodologia foi utilizada na pesquisa, de modo a atender aos objetivos expostos no seu enunciado. Em primeiro lugar, apresenta-se o tipo de pesquisa realizada, sendo caracterizada com um estudo exploratório descritivo combinado. Logo a seguir, descreve-se o universo pesquisado, a partir da definição de uma amostra não-probabilística. Neste sentido, a terceira seção identifica os sujeitos que fazem parte do estudo de caso objeto de análise. A quarta parte descreve uma série de procedimentos adotados, mesclando a utilização de métodos quantitativos e qualitativos. Por fim, descreve-se como foram analisados os dados coletados a partir da pesquisa de campo.

8.1 Tipo de pesquisa

De acordo com Salerno (1999), a pesquisa em organização, particularmente em gestão, é uma pesquisa cuja discussão metodológica e epistemológica se alinha àquela inerente à pesquisa social. As empresas são entidades sociais por definição, um dos *locus* clássicos de relações sociais. Portanto, as pesquisas baseiam-se em observações de pessoas, entrevistas com pessoas, reflexões sobre a relação entre pessoas, entre pessoas e meios e objetos de trabalho, pessoas inseridas em um ambiente com restrições de cunho técnico, econômico, político e social.

Desta maneira, Salerno (1999) afirma que os instrumentos utilizados, neste caso, são instrumentos clássicos de pesquisa social: questionários em suas diversas formas, observações ao estilo da antropologia, análise de dados, etc.

Em termos metodológicos, por tratar-se de uma pesquisa tipicamente social, sua metodologia não se confunde com aquela inerente às ciências físicas, matemáticas ou biológicas, ainda que haja pontos em comum a todas as investigações. Neste caso, Salerno (1999) classifica o direcionamento da abordagem acompanhando o conceito de teorias como discursos ou diálogos, proposto por Vargas (1985), no qual para este autor, “uma teoria pode ser considerada como um conjunto de sentenças que levam ilações resultantes da união de uma estrutura lógica com referência a fenômenos reais” (Vargas, 1985, p. 170, *apud* Salerno, 1999, p. 43).

Sampieri et al. (1991) afirmam que uma pesquisa tem sua origem em uma idéia, podendo partir de experiências individuais, teorias ou observações, possibilitando uma aproximação inicial à realidade que se pretende pesquisar. Para os autores, o projeto de pesquisa envolve a definição clara dos objetivos, das questões de pesquisa e da base teórica envolvida. Somente então define-se qual o tipo de estudo mais adequado.

Na mesma direção, Kerlinger (1980) procura desenvolver um plano de pesquisa para servir de condutor do processo, organizando o estudo, criando um guia para a atuação do pesquisador, indicando as restrições e possibilidades.

Segundo Sampieri et al. (1991), dependendo do estágio de conhecimento sobre o tema, e do enfoque assumido pelo pesquisador; a investigação do comportamento humano está dividida em quatro tipos: estudos exploratórios, descritivos, correlacionais e explicativos. Neste sentido, os estudos exploratórios serviriam para preparar o terreno para os demais estudos.

De acordo com Tripodi et al. (1975), os estudos exploratórios têm o objetivo de desenvolver idéias e hipóteses, sem a necessidade de associar variáveis, fornecendo um quadro de referência que possa facilitar o processo de dedução de questões pertinentes na investigação de um fenômeno. Da mesma forma, Hoppen (1997) destaca que, no caso da pesquisa exploratória, busca-se aprofundar conceitos preliminares, muitas vezes inéditos, desenvolvendo hipóteses e proposições que irão redundar em pesquisas posteriores.

Para Tripodi et al. (1975), um estudo de pesquisa deve preencher vários requisitos antes que se possa classificá-lo como exploratório:

- a) ele não deve ser classificado nem como experimental, nem como quantitativo-descritivo, à exceção do estudo exploratório-descritivo combinado;
- b) devem ser usados procedimentos relativamente sistemáticos para a obtenção de observações empíricas e/ou para análise de dados;
- c) o pesquisador deve ir além de descrições quantitativas e/ou qualitativas, tentando conceituar as interrelações entre os fenômenos observados.

Outra característica levantada por estes autores é de que, em estudos exploratórios, o processo de descoberta não é suficientemente enunciado para que o pesquisador possa seguir um conjunto prescrito de regras. No entanto, algumas diretrizes metodológicas podem ser utilizadas para minimizar esta restrição. Em primeiro lugar, as fontes de informações devem incluir revisões de literatura, entrevistas com *experts* da área de conhecimento e localização de registros. Com relação aos tipos de dados, eles podem ser tanto quantitativos quanto qualitativos; para este último caso, os dados podem ser acumulados por meio de informações narradas em entrevistas não estruturadas e observações do pesquisador. Por fim, com relação ao uso dos dados, a sugestão é de que o pesquisador deva se centrar nas informações específicas em relação ao que ele deseje analisar.

O problema em estudos exploratórios está no acúmulo de informações, dificultando o processo de análise e consideração da relevância do coletado. Neste caso, a análise de conteúdo parece ser a técnica mais recomendada para se trabalhar com este grande volume de informações, classificando-as e ordenando-as de maneira mais propícia. Além deste, há o método de comparação constante de análise qualitativa, permitindo-se que se estabeleça uma comparação constante de semelhanças e diferenças entre incidentes que são designados a um conjunto de categorias.

Tripodi et al. (1975) identificam três subtipos de estudos exploratórios.

- a) Estudos que combinam características de exploração e descrição - são aqueles estudos que procuram descrever completamente um determinado fenômeno. A preocupação pode ser com uma unidade de comportamento, como no estudo de um caso, para o qual análises empíricas e teóricas são feitas.

- b) Estudos que usam artifícios específicos para coleta de dados na busca de idéias - são aqueles que usam exclusivamente um procedimento específico para extrair generalizações. Tais procedimentos podem incluir análise de conteúdo e a técnica de incidente crítico. O objetivo básico é produzir categorias conceituais que possam ser operacionalizadas para pesquisas subseqüentes, sem se preocupar com as descrições quantitativas exatas entre as variáveis.
- c) Estudos que envolvem a manipulação de variáveis independentes na demonstração de viabilidade de técnicas ou programas práticos - seu interesse está na identificação de variáveis dependentes que estejam potencialmente relacionadas com a variável independente. Uma variedade de procedimento de coleta de dados pode ser empregada e técnicas de observação podem ser desenvolvidas durante o transcurso da pesquisa.

Conforme as características apresentadas, o subtipo do trabalho proposto corresponde a de um **estudo exploratório-descritivo combinado**.

Tripodi et al. (1975) definem este tipo de estudo da seguinte forma:

" são aqueles estudos exploratórios que procuram descrever completamente um determinado fenômeno. As descrições estão tanto em forma qualitativa com quantitativa e a acumulação de informações detalhadas por meios como observação participante pode ser encontrada. Os procedimentos de amostragem são flexíveis e pouca atenção é geralmente dada ao caráter representativo sistemático." Tripodi et al. (1975, p. 65-6)

Por outro lado, os autores chamam a atenção para o fato de que um estudo pode ter muitos objetivos e pode incluir uma variedade de métodos para atingir esses objetivos. Tal estudo pode não ser facilmente categorizado pelo nosso sistema de classificações, ou por nenhum outro..." Tripodi et alii (1975, p. 71).

Yin (1994) revela que, dentre os estudos exploratórios, os estudos de caso são uma das várias maneiras de se investigar em ciências sociais, havendo outras, como experimentos, *surveys*, relato histórico e análise de informações arquivadas. O critério de escolha do método depende do tipo de pesquisa que se realiza, do controle sobre o comportamento dos eventos e do foco contemporâneo, em oposição a um fenômeno histórico. Grosso modo, opta-se por estudos de caso, ou quando o investigador tem um pequeno controle sobre os eventos, ou quando o foco está centrado sobre um fenômeno contemporâneo, cujo contexto tenha um sentido de vida-real.

De uma maneira geral, diversos autores, entre os quais Trivinos (1987) e Thiollent (1997), destacam que é sempre difícil alcançar o rigor científico pleno em pesquisas realizadas no contexto organizacional. A visão global (sistêmica) obtida a partir deste tipo de análise é muito mais importante e interessante do que qualquer indicador sintético, sendo, portanto, muito mais útil para planejar reformas ou qualquer tipo de mudança nas organizações.

Por se tratar de um assunto contemporâneo, a análise da formação de consórcios de exportação, em um segmento econômico ligado ao agronegócio, incita o uso **do Estudo de Caso**, como forma de descrever os fatos transcorridos ao longo do processo de pesquisa.

Com relação aos possíveis prejuízos, Yin (1994) descreve que havia muitas críticas quanto ao rigor dos estudos de caso, uma vez que, em vários momentos, as conclusões a que o mesmos chegavam eram muito superficiais, permitindo a formação de evidências equivocadas. Além disto, uma segunda crítica traduzia-se na baixa capacidade de se fazer generalizações científicas, uma vez que este método não apresentava um plano amostral e, portanto, não havia como generalizar para uma população, entretanto, seu intuito seria generalizar uma proposição teórica. E, finalmente, uma terceira crítica revelava que os estudos de caso eram muito longos e exaustivamente descritivos. Mas, de fato, atualmente não há necessidade de se alongar na execução de um bom estudo de caso, para isto, o investigador deve ter a habilidade suficiente para elaborar um bom método de análise, conhecendo plenamente as várias possibilidades de se realizar o estudo.

O autor também afirma que o desenho de uma pesquisa é a lógica que conecta os dados a serem coletados e as conclusões advindas à questão inicial do estudo. Com relação aos estudos de caso, o desenho de pesquisa envolve, num primeiro plano, casos únicos ou estudo de múltiplos casos e, num segundo, na unidade de análise que será coberta, distinguindo-se entre uma visão holística e uma visão multifocalizada.

O estudo de um único caso é usado em situações em que se quer representar casos críticos no teste de uma boa formulação teórica, ou no caso de representar eventos muito raros de ocorrer, ou, em última análise, quando o pesquisador depara-se com um caso realmente revelador (inédito). Para tanto, a teoria deve estar o mais claramente especificada e em consonância com os objetivos do estudo, de modo que possa ser avaliada. Para

confirmar, alterar, ou estender a teoria, um único caso deverá agregar todas as condições para comprovar as proposições levantadas.

Para Yin (1994), além destes cuidados em dimensionar o estudo, o investigador deve maximizar quatro aspectos na qualidade de qualquer desenho de pesquisa:

- a) *construção da validade* - especificando claramente os métodos de mensuração do evento e os critérios subjetivos usados na coleta de dados;
- b) *validade interna* - somente considerado em estudos de caso explanatórios ou causais;
- c) *validade externa* - problema sério com relação ao poder de generalização do estudo de caso, oferecendo pobres bases para se fazer estas inferências, em compensação poderá haver uma generalização analítica e não estatística;
- d) *repetição* - como os resultados não poderão ser repetidos, deve-se dar muita atenção à documentação dos passos realizados ao longo do estudo para que o mesmo possa ser realizado em situações similares.

De acordo com Yin (1994), há cinco componentes no desenho de uma pesquisa:

- a) questão do estudo: o que é, como e por quê;
- b) objetivos do estudo;
- c) unidade de análise: a maneira inicial de como o estudo foi definido, o que determinará a estratégia e o método a ser trabalhado;
- d) a ligação lógica dos dados com os objetivos do estudo;
- e) os critérios de interpretação das descobertas.

Com relação à forma de apresentação dos resultados Yin (1994) define que existem quatro importantes variedades.

- a) Clássico estudo singular: trata-se de um estudo narrativo, usado para descrever e analisar um caso;
- b) Um segundo tipo refere-se a um estudo de múltiplos casos, no entanto cada um é apresentado independentemente do outro, geralmente dispostos em capítulos ou seções distintas;
- c) Terceiro tipo não revela uma estrutura narrativa convencional, mas sim um estudo de perguntas e respostas. Esta técnica pode ser adotada tanto para estudos singulares como múltiplos. A idéia é que o leitor possa fazer comparações a respeito de perguntas e respostas, tecendo suas conclusões a respeito;
- d) Último caso refere-se a estudos múltiplos exclusivamente, e diferente dos anteriores: se caracteriza pela contínua análise dos relacionamentos entre os casos, não existindo a separação em capítulos ou seções.

Como o trabalho está dividido em três etapas distintas, sendo que as duas primeiras são preliminares e detalhadas ainda neste capítulo; entre as quatro formas propostas por Yin (1994), optou-se pelo **clássico estudo singular**, em que se pretende narrar os fatos ocorridos durante a formação do consórcio.

Com relação à estrutura de descrição dos estudos, Yin (1994) sugere a classificação de seis estruturas:

- a) *narrativa-linear*: a mais confortável para o pesquisador, trazendo uma seqüência de fatos, desde os objetivos do estudo, uma consistente revisão bibliográfica, a descrição do método de estudo, a apresentação dos resultados dos dados levantados, assim como sua análise e, finalmente, as conclusões e implicações do estudo;
- b) *estrutura comparativa*: tentando traçar algumas comparações entre distintos casos estudados, repetindo-se os métodos de análise;
- c) *estrutura cronológica*: o estudo pode ser apresentado seqüencialmente, de acordo como os fatos forem se sucedendo ao longo do tempo histórico;
- d) *construção teórica*: procura seguir uma lógica teórica, de modo que se possa inferir algumas conclusões a respeito do assunto que está sendo estudado;
- e) *estrutura de suspense*: usada para atrair o leitor, através da inversão da estrutura analítica, mostrando os resultados antes do desenvolvimento do estudo;
- f) *estrutura não seqüencial*: quando a seqüência do estudo não é relevante para o seu desenvolvimento

Sendo assim, para esta tese, mantém-se uma **estrutura de descrição narrativa-linear**. Além disso, cabe destacar que o trabalho refere-se a uma **pesquisa eminentemente aplicada**, caracterizado por Selltitz et al. (1959) como um estudo sistemático, motivado pela necessidade de resolver problemas concretos.

Por outro lado, segundo Taylor e Bogdan (1984), o que importa em termos de metodologia em ciências sociais resume-se na definição de como será conduzida a pesquisa, ou seja, quais métodos serão utilizados. Segundo os autores, são duas as principais perspectivas teóricas presentes em estudos desta natureza: o positivismo e a fenomenologia. O positivismo busca os fatos ou as causas do fenômeno social, sem considerar a subjetividade dos indivíduos. Já a fenomenologia procura entender um fenômeno social, a partir da perspectiva dos atores do processo. Como cada perspectiva

teórica busca resolver um tipo diferente de problema, cada tipo de pesquisa demanda métodos diferentes. Neste caso específico, o **estudo assume um caráter mais fenomenológico**.

Por outro lado, diversos autores estabelecem uma diferenciação entre os métodos, sendo classificados como quantitativos, tais como *survey*, permitindo uma análise estatística; ou qualitativos, tais como entrevistas estruturadas, estudo de caso, ou pesquisa-ação.

Bryman (1988) define métodos qualitativos de acordo com suas principais características:

- a) papel da pesquisa - explorar a interpretação dos atores e gerar teoria;
- b) relação entre o pesquisador e o tema - próximo;
- c) posição do pesquisador e do tema - interno (dentro);
- d) relação entre a teoria/conceitos e a pesquisa - emergente;
- e) imagem da realidade social - processo construído pelos atores;
- f) natureza dos dados - ricos, profundos.

Trivinos (1987) afirma que o pesquisador pode utilizar, ou não, segundo as necessidades em seu projeto de pesquisa, métodos qualitativos e quantitativos simultaneamente. De acordo com Morgan (1996), a utilização de uma metodologia multimétodo proporciona um maior poder de entendimento das complexas questões sócio-técnicas envolvidas no estudo de organizações, permitindo múltiplas leituras e interpretações, decorrente da possibilidade de visualizar a questão sob diversas lentes, ou seja, enfocando a realidade sob diferentes prismas.

Thiollent (1997) destaca que, em pesquisas qualitativas, na maioria dos casos, a quantificação de variáveis é delicada e não passa da simples produção de dados sem função explicativa e preditiva. O autor destaca que a pesquisa social lida com a ação de atores sociais que dispõem de autonomia de decisão e cujos comportamentos não são previsíveis na base de extrapolação de tendências. Sendo assim, frente ao ideal de cientificidade e objetividade preconizado na condução do processo de pesquisa, a utilização de multimétodos, de base qualitativa (estudo de caso, pesquisa-ação e entrevistas em

profundidade), deve preconizar a imparcialidade ao tratar das visões de todos os atores da situação.

Devido ao caráter central da pesquisa, concentrar esforços para entender que mecanismos são utilizados por um determinado grupo de organizações empresarias, no sentido de constituir uma aliança estratégica entre si, reconhecendo a influência de fatores internos e externos sobre esta ação cooperativa, a partir da observação participante, durante a sua fase de constituição, torna-se mais conveniente utilizar do método denominado **pesquisa-ação**.

Freqüentemente, confunde-se a pesquisa-ação (PA) com a pesquisa participante (PP). Thiollent (1985) revela que se deve fazer uma distinção clara entre o que vem a ser PA e PP. Para ele PA é uma forma de PP, mas nem todas as PP são PA.

Segundo o autor, a literatura normalmente descreve PP como uma técnica de “observação participante” que foi elaborada principalmente no contexto da pesquisa antropológica e etnográfica. Trata-se de estabelecer uma adequada participação dos pesquisadores dentro de grupos observados, de modo a reduzir a estranheza recíproca. Os pesquisadores são levados a compartilhar, pelo menos superficialmente, os papéis e os hábitos dos grupos observados para estarem em condição de observar fatos, situações e comportamentos que não ocorreriam, ou que seriam alterados na presença de estranhos. Embora este tipo de pesquisa seja, muitas vezes, conduzido de modo intuitivo e sem sistematicidade, ele pode também seguir regras do clássico procedimento de formulação de hipóteses, coleta de dados e comprovação.

Na PP, a preocupação participativa está mais concentrada no pólo pesquisador do que no pólo pesquisado. Além disso, não se trata de “ação” na medida em que os grupos investigados não são mobilizados em torno de objetivos específicos e sim deixados às suas atividades comuns. O fato de os pesquisadores participarem nas situações observadas não é uma condição suficiente para se falar de PA. Pois, além de participação dos investigadores, a PA supõe uma participação dos interessados na própria pesquisa organizada, em torno de uma determinada ação. Que tipo de ação? Em geral, trata-se de uma ação planejada, de uma intervenção de mudanças dentro da situação investigada. O fato de estar a pesquisa

ligada à ação não corresponde apenas ao simples objetivo de melhorar a qualidade da observação” (Thiollent, 1985).

Além disso, o autor prossegue, afirmando que:

“Uma das características da PA consiste no fato de que seu dispositivo, concebido de acordo com a dimensão social, estabelece uma rede de comunicação ao nível da captação de informação e divulgação. A PA faz parte de um projeto social ou da resolução de problemas coletivos. Em ambos os casos, os investigados precisam de um certo nível de informação. A PA supõe que haja apoio, pelo menos em termos relativos, de movimento, da organização social, cultural, educacional, sindical ou política na qual está concentrada. Muitas vezes, não se trata de um completo apoio institucional por parte da organização, e sim de um apoio limitado oferecido por alguns grupos ou elementos” (Thiollent, 1985. p.84).

Thiollent (1985) afirma que, para obedecer o ideal científico, deve-se estabelecer uma demarcação entre os aspectos cognoscitivos das exigências científicas e os aspectos valorativos, muito embora reconheça que, na aplicação de uma determinada linha metodológica, sempre há algum pressuposto filosófico, valorativo, moral ou político, sendo impossível separar totalmente a investigação dos valores que a cercam, até mesmo em pesquisas que seguem um caráter mais positivista.

Como qualquer técnica de pesquisa, os procedimentos da PA são utilizados dentro de um campo social cujas dimensões ideológicas e políticas devem ser avaliadas por parte dos investigadores e usuários. Neste caso, para evitar a ideologização da pesquisa científica, utilizando técnicas de PA, o pesquisador deve estar atento ao uso correto da noção de “participação” que, se utilizado de modo equivocado, pode facilmente sofrer manipulações no campo da política, sobretudo, quando conflitos de poder estão envolvidos com a ação investigada.

Segundo Haguette (1987), a PA, como método de abordagem do real, tem sido utilizada pelos mais variados matizes teóricos. Sua principal característica, a intervenção, presta-se tanto a ações integradoras que levam à auto-regulação do objeto de estudo (grupo, instituição, movimento social, indivíduo) e a mudanças não radicais, como a contestação das estruturas e a luta por transformações revolucionárias. Desta maneira, a simples observação do pesquisador não é suficiente; é preciso criar situações quase experimentais, nas quais se possa analisar de forma aprofundada e duradoura grupos restritos; onde o ator

fique em condições de manifestar o questionamento de sua situação, seus objetivos e sua consciência a respeito dos conflitos nos quais está envolvido; desta forma, segue a autora, é preciso que o investigador intervenha diretamente.

Para Le Boterf (1985) existe entre a pesquisa e a ação uma interação permanente. A produção de conhecimento se realiza através da transformação da realidade social. A ação é a fonte de conhecimento e a pesquisa constitui, ela própria, uma ação transformadora. A pesquisa-ação é uma práxis, isto é, ela realiza a unidade dialética entre teoria e a prática. Através da pesquisa, produzem-se conhecimentos que são úteis e relevantes para a prática social e política.

Logo, pelo fato de estar organizada em torno de uma ação, a PA supõe que todos tomem posição, é o que afirma Thiollent (1985). Desta forma, o problema é delicado, sobretudo nas situações conflituosas. A PA não pode deixar de considerar as oposições entre os grupos investigados. Mesmo quando não há conflito aparente, os membros das instituições nas quais a pesquisa ocorre são divididos por rígidas relações de autoridade ou pertencem a classes distintas. No caso, quando estas ações são organizadas por grupos homogêneos com autonomia de decisão e ação, o problema principal consiste na elucidação da ação do grupo animado por um objetivo consensualmente definido. No contexto sindical e político, ou em associações voluntárias, as relações dicotômicas também existem, o que deve ser considerado na concepção da pesquisa. Neste sentido, a PA poderá contribuir para evidenciar os fenômenos de monopolização de informação e de poder e, também, as condições de execução da ação.

No plano filosófico de ciência, Thiollent (1985) revela que a PA pode ser vista como uma orientação adaptada às especificidades do campo social, organizacional e comunicacional. **Trata-se de insistir na elucidação de processos complexos e não-seqüenciais nos quais está contida uma capacidade de inovação ou de criatividade.** São processos marcados por uma grande diversidade qualitativa. Do ponto de vista sociológico, o autor reforça a **importância de se perceber a irreversibilidade dos fenômenos sociais, seu caráter holístico, não-repetitivo e emergente.** Sendo assim, a PA, por estar inserida em um ambiente social onde as pessoas ou grupos estão em situação de agir e de tomar decisões, pode captar fenômenos qualitativos, inclusive no plano de significação e da

elucidação que os instrumentos clássicos e tradicionais não apreendem. **Não se pode entender esse tipo de complexidade somente a partir de um procedimento de medição de variáveis isoladas, independentemente dos fatos de significação no qual interfere o próprio dispositivo de pesquisa.**

Neste caso, **a PA pode ser concebida como procedimento de natureza exploratória, com objetivos a serem determinados pelo pesquisador conjuntamente com os interessados.** Devido a sua complexidade, a PA aplica-se a grupos de pequena e média dimensão. Os resultados de exploração são úteis para elucidar a ação e para desencadear outras pesquisas. Na sua função elucidativa, a PA pode contribuir à formulação de objetivos, de reivindicações e outros meios de ação. Ela pode funcionar conjuntamente com outras técnicas, mais convencionais, de menor profundidade e de maior extensão.

De acordo com o autor, numa concepção de caráter mais instrumental do que crítico, a PA pode ser orientada em função da resolução de problemas com a participação de analistas e usuários.

Além disso, Barbier (1985) apud Haguette (1987), afirma que, em todas as correntes de abordagem de PA, os princípios de dinâmica de grupo são reconhecidos como técnica ideal a ser utilizada, exigindo do pesquisador um alto nível de qualificação no seu papel de “analisador”, “moderador”, “intérprete”, “animador”, na ausência dos procedimentos intervencionistas que podem levar ao fracasso do projeto que, não importando a temática, deverá sempre levar o nivelamento dos mecanismos de exploração à consciência libertadora e à luta pela transformação. Desta forma, o pesquisador, além de possuir um profundo conhecimento do método científico tradicional, de suas vantagens e limitações, ele deve dominar as técnicas de dinâmica de grupo e as teorias subjetivas que a informam.

A propósito da “implicação” do pesquisador, em relação ao objeto pesquisado, Barbier (1985) distingue três níveis: o nível psicoafetivo, já que na pesquisa-ação o objeto de investigação sempre questiona os fundamentos da personalidade profunda; o nível histórico existencial, que remete ao questionamento da existência do pesquisador, quanto a seus fundamentos, sua orientação, suas opções afetivas e racionais fundamentais, e o nível

estrutural profissional que se refere ao trabalho do pesquisador e seu enraizamento socio-econômico.

Como decorrência, a implicação no campo das ciências humanas é definida segundo Barbier (1985) como o engajamento pessoal e coletivo do pesquisador em e por sua práxis científica, em função de sua história familiar e libidinal de suas posições passadas e atual nas relações de produção e de classe, e de seu projeto sociopolítico em ato, de tal modo que o investimento que resulta de tudo isso seja parte integrante e dinâmica de toda a atividade de conhecimento.

Segundo Thiollent (1985), a PA não é unidisciplinar. Embora seja de origem sociológica ou psicossociológica, a PA, durante seu processo de investigação, permite o entrosamento de especialistas de várias disciplinas (ciências sociais, economia, educação, comunicação, organização e tecnologia). A interpretação dos fatos observados e dos dados colhidos deve ser fundamentada pela bagagem teórica que o pesquisador possui, de modo que as explicações e interpretações decorrentes sejam cientificamente adequadas.

Com relação à formulação de hipóteses e às condições de geração de dados, a PA, segundo Thiollent (1985), opera a partir de certas instruções relativas aos problemas identificados na situação e relativos aos modos de ação, portanto, tais instruções, ou diretrizes, possuem um caráter menos rígido do que o das hipóteses. Com os resultados da pesquisa, essas diretrizes podem ser fortalecidas ou, caso contrário, devem ser abandonadas e substituídas por outras. Já com relação aos dados, os mesmos são produzidos pela interação do dispositivo de pesquisa com a situação investigada. Todas as fontes documentárias são aproveitadas. Por sua vez, os participantes e informantes trazem a informação viva que, em função de seu ambiente, é do tipo fatorial e opinativo.

Em outro momento, Thiollent (1997) afirma que o uso da pesquisa-ação no estudo das organizações extrapola suas considerações para as abordagens qualitativas em geral e afirma que uma pesquisa bem conduzida alcança suficiente rigor científico, quando retrata bem a realidade da organização e equaciona seus problemas sem parcialidade ou complacência relacionadas com os interesses vigentes. Isso, enfim, é o que estimula suplantar os grandes desafios impostos no desenvolvimento de um projeto de pesquisa desta natureza.

8.2 Definição do universo e amostra

Para a realização deste trabalho, o universo da pesquisa compreendeu agentes direta ou indiretamente relacionados com a cadeia de produção de suínos do Estado do Rio Grande do Sul, interessados em aumentar as exportações dos produtos e subprodutos derivados. Mais especificamente, participaram desta pesquisa indústrias de processamento de carne (frigoríficos / abatedouros), lideranças sindicais, instituições financeiras, centros de pesquisa, associação de produtores rurais, cooperativas de produção e órgãos do governo federal e estadual.

Em relação aos agentes diretamente relacionados, para restringir o universo de indústrias pesquisadas, das mais de 90 empresas existentes no território, foram escolhidas somente empresas que possuem registro no Ministério de Agricultura e Abastecimento – Serviço de Inspeção Federal (SIF), que, segundo o Sindicato das Indústrias (SIPS), seriam em número de 29 empresas frigoríficas no total do Estado. Esta restrição foi adotada em função da representação que estas empresas possuem em termos de abate estadual (superior a 85%), e principalmente devido à exigência internacional e nacional deste registro para exportar alimentos.

Conforme já fora comentado no Capítulo 4, apesar de representarem um terço do universo das empresas, estes frigoríficos são responsáveis pelo abate de mais de 85% da produção estadual. Mesmo assim, deste grupo, cerca de oito empresas encontram-se paralisadas atualmente, não sendo consideradas. Desta maneira, dos 21 frigoríficos cadastrados pelo SIF atualmente em operação, oito empresas são cooperativas, três são empresas de capital fechado (Ltda.) e dez são de capital aberto (S.A.). Sendo assim, a seleção da amostra levou em consideração as condições de acessibilidade a estas empresas, sua potencialidade de exportação e a tipicidade em termos de composição do capital (cooperativas e não cooperativas).

Apesar de não se tratar de uma amostra probabilística (Vergara, 1997), ao todo foram contatadas cerca de 11 empresas durante a investigação, divididas em empresas de capital aberto e cooperativas, sendo que, para as empresas de capital aberto, levou-se em consideração a origem deste capital (nacional e ou multinacional). Mais precisamente,

foram investigadas duas das maiores empresas frigoríficas de capital eminentemente nacional; duas empresas de capital multinacional recentemente instaladas no Estado, via aquisição de grupos locais; e sete empresas cooperativas de produção, consideradas as mais tradicionais do mercado gaúcho. Este conjunto situa-se entre as primeiras quinze empresas do setor no Rio Grande do Sul, conforme o *ranking* de empresas do Sindicato da Indústria SIPS (ver Tabela 21).

Deve-se destacar que, para o levantamento do perfil exportador da cadeia, foram selecionadas dentro desta amostra quatro empresas situadas no Vale do Taquari, região homogênea na estrutura de produção agropecuária, responsável por mais de 30% da produção estadual, sendo considerada bastante representativa do setor e com forte potencial agroexportador (logística, tecnologia, estrutura de produção, qualidade de produto e agregação de valor), conforme será descrito nos próximos capítulos.

Além destas empresas, fizeram parte do estudo os órgãos de representatividade institucional da cadeia, envolvendo seus dois primeiros elos (produtores rurais e indústria de transformação). Para tanto, foram pesquisadas duas associações de produtores rurais, a associação gaúcha e a associação brasileira; e duas associações da indústria, a estadual e a associação brasileira da indústria exportadora de carne suína.

Para completar o universo de pesquisa, manteve-se contato com diversos outros agentes que, mesmo sem estarem diretamente relacionados, acabam prestando suporte à produção, sendo fundamentais no processo de afirmação desta cadeia no mercado internacional.

Desta maneira, foram contatadas 16 outras instituições, representando, em primeiro lugar, o poder público estadual, através das Secretarias de Estado de Agricultura e Abastecimento e de Desenvolvimento Econômico e Assuntos Internacionais; o poder público federal, através da Agência de Promoção de Exportação (Apex).

Representando o setor financeiro, contou-se com a colaboração de três instituições de apoio à cadeia, o Banco do Brasil, o Banrisul e o Brde.

Do meio acadêmico e científico, quatro instituições universitárias (Ufrgs, Univates, Unijuí, Essec/França) e duas de pesquisa, representadas pela Embrapa e o Ipea, foram

fundamentais no apoio institucional, na formulação de idéias e no suporte técnico-científico.

Para completar este quadro de colaboradores, foram contatadas uma federação de indústrias (Fiesc) com experiência na formulação e apoio de consórcios; uma entidade de apoio a pequenas e médias empresas (Sebrae/RS), igualmente atuante em projetos desta natureza; e duas empresas de consultoria (Maurênio Stortti Associados e Pires & Associados) especializadas no tema.

8.3 Seleção dos sujeitos

Em relação aos frigoríficos, os sujeitos da pesquisa foram constituídos basicamente de executivos pertencentes à alta gestão das empresa (presidentes, diretores superintendentes, diretores de produção, diretores comerciais e, mais especificamente, gerentes de comércio exterior).

Já com relação às entidades de classe, foram contatados os presidentes das entidades, diretores executivos e técnicos assessores de presidência.

Nas Secretarias de Estado, os sujeitos selecionados constituíram-se de diretores de departamento, chefes de gabinete e assessores técnicos. Nas instituições financeiras, os diretores de investimento e crédito, assim como gerentes da área foram os escolhidos. Com relação às instituições de pesquisa (Universidades e Centros de Pesquisa), os pesquisadores especialistas em comércio internacional, técnicas de produção e manejo, técnicos de gerenciamento ambiental e economistas serviram como base de investigação. Técnicos na formação de consórcios e integração de empresas foram contatados junto as entidades de classe e de apoio. Finalmente, com relação às consultorias, específicas, contribuíram com a pesquisa os sócios-diretores das empresas.

Para maiores detalhes, o Anexo II deste trabalho apresenta toda a relação de instituições e pessoas consultadas durante a pesquisa.

8.4 Procedimentos de coleta de dados

De acordo com os objetivos propostos, a pesquisa foi dividida em três etapas. A primeira consistiu na avaliação da cadeia de produção de suínos, com vistas a verificar seu potencial exportador, com base nas informações fornecidas pelo Sindicato da Indústria, pela Associação de Criadores e pela Associação das Indústrias Exportadoras. Além disso, outras informações foram coletadas, a partir de fontes secundárias, revisando publicações oficiais, relatórios setoriais, banco de dados das empresas e até mesmo, material publicado em *sites* especializados na Internet.

No intuito de responder ao primeiro objetivo específico deste trabalho, pôde-se fazer uma avaliação referente à estrutura de produção e beneficiamento; à oferta e demanda nos mercados; aos arranjos institucionais; e às políticas setoriais da cadeia de suínos, destacando suas potencialidades e fragilidades.

Para atender ao segundo objetivo específico, referente ao comportamento das exportações de carne suína e seus derivados, a pesquisa consistiu na tabulação e sistematização de dados de comércio exterior, extraídos do banco de dados da Secretaria de Comércio Exterior (Secex), ligado ao Ministérios do Desenvolvimento Indústria e Comércio do Brasil (MDIC). O acesso a essas informações foi possível graças à colaboração da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI), utilizando-se os terminais dedicados, conectados à rede do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO).

Denominado de “Sistema Alice” (Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior), o banco de dados apresenta, de forma unificada, o registro de todas as exportações e importações realizadas pelo País, mês a mês, ano a ano, discriminando produtos de acordo com sua categoria (NCM/ SH – Nomenclatura Comum do Mercosul – Sistema Harmonizado), destinos (países), quantidades (quilos) e valores (US\$ FOB) e preço médio. Cabe ressaltar, no entanto, que a consulta ao Sistema pressupôs a preservação do sigilo comercial das empresas, conforme determina a Secretaria de Comércio, evitando o risco de permitir a prática de concorrência desleal. Sendo assim, os dados extraídos do Sistema foram agrupados no intuito de selecionar os produtos e subprodutos relacionados

diretamente com a carne de suínos, destacando-se carcaças frescas e congeladas, meia-carcaças, pés, patas e pedaços de suínos não desossados, outras carnes de suínos frescas, refrigeradas e ou congeladas, exportadas pelo Brasil (total) e pelo Rio Grande do Sul, ano a ano, a partir de 1995, até outubro de 2000.

Apesar do volume de informações trabalhadas, a forma agregada com que as mesmas se apresentam não permite revelar as estratégias adotadas pelas empresas na conquista de mercados internacionais, quanto mais verificar se há alguma diferença comportamental ou de desempenho entre empresas nacionais e multinacionais, ou entre empresas cooperativas e não-cooperativas, requisitos fundamentais no cumprimento do quarto objetivo do trabalho.

Para melhor visualizar a forma como foi conduzido o estudo, apresenta-se a seguir, através da Figura 13, o desenho de pesquisa adotado, incluindo neste momento somente a primeira etapa do processo.

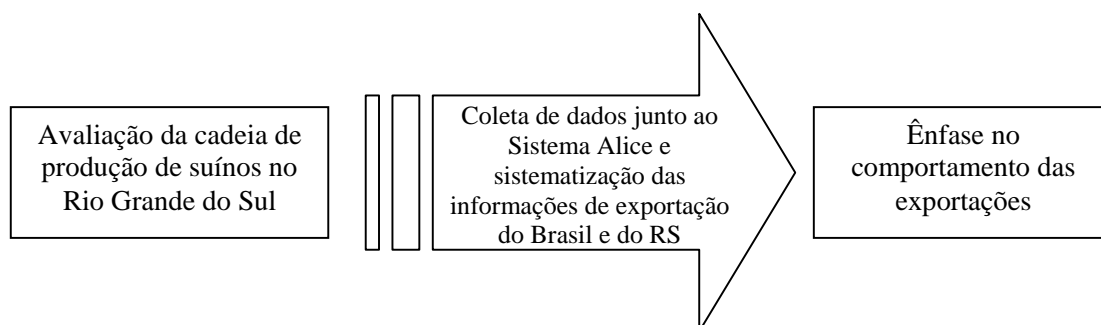


Figura 13 - Desenho de pesquisa – primeira etapa

Fonte: Dados da Pesquisa

Para sanar esta lacuna, partiu-se para a segunda etapa da pesquisa, sendo considerada como o início do trabalho de campo da pesquisa qualitativa. De acordo com Minayo (1999), nestes casos, a pesquisa de campo refere-se ao recorte espacial que corresponde à abrangência em termos empíricos do recorte teórico correspondente ao objeto de investigação.

De acordo com a autora:

“A pesquisa social trabalha com gente, com atores sociais em relação e com grupos específicos. Esses sujeitos de investigação, primeiramente, são constituídos teoricamente enquanto componentes do objeto de estudo. No campo, fazem parte de uma relação de intersubjetividade, de interação social com o pesquisador, daí resultando um produto novo e confrontante, tanto com a realidade concreta, como com as hipóteses e pressupostos teóricos, num processo mais amplo de construção de conhecimento. O trabalho de campo constitui-se numa etapa essencial da pesquisa qualitativa, que a rigor não poderia ser pensada sem ele. Opõe-se aos “*surveys*” que trazem os sujeitos para o laboratório do pesquisador, mantém com eles uma relação estruturada, segundo Malinowski, “um excelente esqueleto ao qual faltam carne e sangue”. Na pesquisa qualitativa a interação entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados é essencial. Sua preocupação é de que “todo o corpo e sangue da vida real componham o esqueleto das construções abstratas”. (Minayo, 1999, p.105-106).

Minayo (1999) classifica como componentes do trabalho de campo em pesquisas qualitativas duas categorias fundamentais de investigação: a entrevista e a observação participante. A entrevista, genericamente, faz parte da relação mais formal do trabalho de campo em que intencionalmente o pesquisador recolhe informações através da “fala” dos atores sociais, podendo ser categorizada em entrevista aberta, estruturada, semi-estruturada, entrevista através de grupos focais e história de vida. Sendo assim, buscou-se conhecer melhor o perfil de exportação das indústrias frigoríficas do Rio Grande do Sul, a partir da realização de uma entrevista, com os responsáveis pelo departamento de comércio internacional das empresas situadas na região do Vale do Taquari que, intencionalmente para o objetivo da pesquisa, compreendem duas cooperativas e duas empresas de capital (uma de origem familiar nacional e a outra recentemente adquirida por uma multinacional européia)¹⁴.

Conforme relatado anteriormente, a escolha dessa região ocorreu face à representatividade de suas empresas no mercado e à sua respectiva diversidade organizacional bem equilibrada.

¹⁴ Importante ressaltar que para esta etapa do trabalho, contou-se com o apoio da Univates – Centro Universitário de Lajeado e de recursos provenientes da FAPERGS (Fundação de apoio à pesquisa do Rio Grande do Sul).

De acordo com o SIPS, as empresas analisadas e que abaixo estão relacionadas (em ordem alfabética) representaram cerca de 34,9% do volume de suínos abatidos no RS, durante o ano 2000. Foram elas:

Avipal S/A. Avicultura e Agropecuária - Avipal

Avenida Cavalhada , 4050 - Porto Alegre - RS. CEP: 91.740-000

Telefone: (51) 247-7306 Fax: (51) 249-7401

E-mail: sebben@elege.com.br Web Site: www.avipal.com.br

Cooperativa Regional Agropecuária Languiru Ltda. - Languiru

Rua Arthur Pilz , 208 - Teutônia - RS. Cep: 95.890-000

Telefone: (51) 762-1100 Fax: (51) 762-1014

E-mail: diretoria@languiru.com.br Web Site: www.languiru.com.br

Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda. - Cosuel

Rua Guerino Lucca, 320 Encantado - RS. Cep: 95.960-000

Telefone: (51) 751.3000 Fax: (51) 751.3030

E-mail: cosuel@dalia.com.br

Frangosul S/A. Agro Avícola Industrial – Doux Frangosul

Rua Buarque de Macedo , 3620 - Imigração - Montenegro - RS. Cep: 95.780-000

Telefone: (51) 632-4444 Fax: (51) 632-5444

E-mail: fgjmm@frangosul.com.br Web Site: www.doux.com.br

Segundo afirma Jank (1996), a opção por utilizar o método de entrevistas pessoais decorre de uma série de fatores: 1) necessidade de explicar pessoalmente o assunto; 2) maior flexibilidade para obtenção da informação; 3) possibilidade de aprofundamento das questões com perguntas esclarecedoras adicionais; 4) maior facilidade para tratar de temas mais complexos.

As entrevistas foram realizadas através da aplicação de um questionário medianamente estruturado onde, segundo Honningmann (1954), apud Minayo (1999), constaram questões fechadas (estruturadas) e abertas, permitindo ao entrevistado a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador (ver Figura 14). Para conhecer seu conteúdo na íntegra, deve-se recorrer ao Anexo I deste trabalho, entretanto, deve-se destacar que o mesmo foi dividido em seis

blocos de perguntas, validados com apoio do Centro Universitário local (Univates), estando assim segmentado:

- Questões de “A” até “F” - dados gerais da empresa;
- Questões “G” - forma de relacionamento com os seus fornecedores de animais;
- Questões “H” - forma de relacionamento da empresa junto aos seus clientes;
- Questões “I” - sistema de produção e produção obtidos;
- Questões “J” e “L”: situação financeira e grau de envolvimento político;
- Questões “M” : forma de atuação da empresa em relação ao mercado externo.

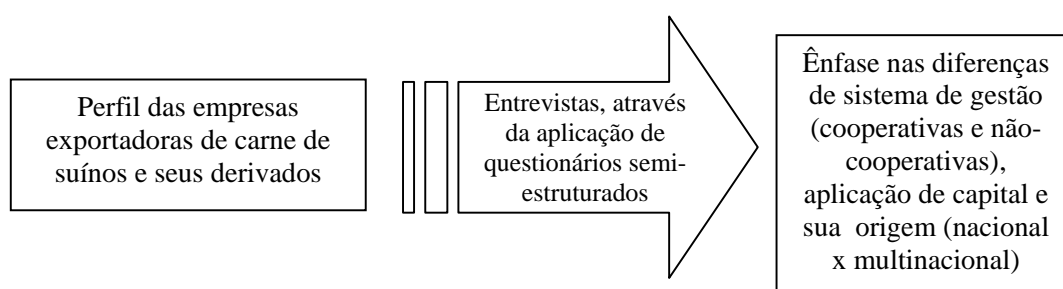


Figura 14 - Desenho de pesquisa – segunda etapa

Fonte: Dados da Pesquisa

Embora não seja o momento de avaliar as entrevistas realizadas durante trabalho de campo, pôde-se perceber que as empresas de capital não-cooperativo consultadas estão melhor capacitadas para atender às exigências do mercado internacional do que as empresas cooperativadas. Com base nestas observações, a possibilidade de estimular o desenvolvimento de alianças estratégicas recaiu, com maior ênfase, sobre as empresas menos dinâmicas, uma vez que, sem uma articulação mais ampla entre elas, dificilmente as mesmas terão capacidade para expandir seus negócios no atendimento do exigente mercado internacional.

Seguindo esta orientação, o trabalho partiu para a terceira e última parte da investigação, ou seja, o acompanhamento da formação de um consórcio de exportação de carne suína.

De acordo com Minayo (1999), a realização desta etapa sugere o uso da técnica de observação participante, caracterizada pelo conjunto de relações informais do pesquisador

no campo. Essa “informalidade aparente” reveste-se, porém, de uma série de pressupostos, de cuidados teóricos e práticos que podem fazer avançar, ou, também, prejudicar o conhecimento da realidade proposta. Logo, a forma de realizá-la revela as preocupações científicas do pesquisador ao selecionar tanto os fatos a serem coletados como o modo de recolhê-los. Esse cuidado, segundo a autora, reforça o conceito de que o campo social não é transparente onde tanto o pesquisador como os atores (sujeitos-objeto da pesquisa) interferem dinamicamente no conhecimento da realidade.

Neste sentido, segundo a autora, mais do que a definição *a priori* do tipo de pesquisador que irá trabalhar a campo, é preciso considerar que a observação é um processo constituído duplamente pelo pesquisador e pelos atores sociais envolvidos. Esse processo possui momentos cruciais que devem ser sustentados tanto operacional quanto teoricamente, a começar pela entrada em campo. De acordo com Benjamin (1953):

“É oportuno e, às vezes mesmo essencial, fazer os contatos com as pessoas que controlam a comunidade. Essas pessoas podem ter *status* na hierarquia de poder ou posições informais que impõem respeito. O apoio delas ao projeto pode ser crucial e elas podem ser úteis para se fazer outros contatos”. (Benjamin, 1953, p. 430, apud Minayo, 1999, p. 143).

Por sua vez, Freire (1985) também sugere o estabelecimento de uma fase de reconhecimento, visando afirmar os pressupostos da aplicação da pesquisa em si. Para ele, quanto mais informais e exploratórios forem estes encontros, mais seguro (adaptado com a realidade – objeto de pesquisa) o pesquisador estará para dar prosseguimento ao processo de investigação.

De acordo com essas recomendações, realizou-se uma série de encontros formais e informais com as lideranças públicas e privadas ligadas, direta ou indiretamente, ao setor, no intuito de expor os objetivos da pesquisa, assim como a forma de atuação do investigador no andamento da pesquisa. Estes encontros foram feitos nas associações de classe, governo, instituições financeiras, centros de pesquisa e entidades de apoio e assessoria.

Cabe ressaltar que, durante esses encontros, tanto a Associação de Produtores como os dirigentes do próprio Sindicato das Indústrias indicaram que o grupo potencialmente apto a constituir um consórcio de exportação deveria contemplar empresas nacionais, cujas características de produção e cultura empresarial fossem semelhantes, possuindo o mesmo nível de experiência no mercado internacional. Estes argumentos vieram reforçar as evidências constatadas durante a segunda fase do trabalho, levando em consideração as especificidades dos ativos (locacionais, físicos e humanos) dos agentes a serem selecionados. Desta forma, o grupo escolhido pelas lideranças do setor, em conjunto com o pesquisador, foi o das cooperativas de produção instaladas no Estado, enquadradas em posição de destaque no *ranking* do próprio sindicato das indústrias. Pôde-se verificar que a definição do grupo foi mais longa que o previsto no planejamento do trabalho, em função da pouca experiência na aplicação de iniciativas dessa natureza, nesta cadeia.

Definido o grupo potencial, os dirigentes das cooperativas foram convidados pelo Sindicato da Indústria para participarem da primeira reunião de trabalho, quando seria apresentado o tema ao grupo.

Antes desta reunião, alguns cuidados foram tomados, no intuito de aumentar o controle durante o processo que iria se iniciar, tendo em vista a utilização do método de pesquisa-ação, uma vez que a composição do grupo seria formada por dirigentes ávidos por respostas aos seus problemas tanto individuais como coletivos.

Deste modo, tornou-se indispensável entender quais mecanismos poderiam surgir durante as dinâmicas de grupo e de que maneira poder-se-ia contornar atitudes dissociativas dos integrantes, o que comprometeria o sucesso da iniciativa.

Sobre esta questão específica, Zimmerman & Osorio et al. (1997) afirmam que um grupo não é um somatório de indivíduos, pelo contrário, ele se constitui como uma nova entidade, com leis e mecanismos próprios e específicos. Além disso, o tamanho do grupo não pode exceder o limite que ponha em risco a indispensável preservação da comunicação, tanto visual como a auditiva e a conceitual. Apesar de constituir uma nova entidade, com uma identidade grupal própria e genuína, torna-se indispensável que fiquem preservadas, separadamente, as identidades específicas de cada um dos indivíduos componentes do grupo. Os autores também observam que em qualquer grupo se processa duas forças

contraditórias, permanentemente em jogo: uma tendente à sua coesão, e a outra à sua desintegração. Torna-se inerente na conceituação de grupo a existência de algumas formas de interação afetiva entre os seus membros. Cabe destacar, igualmente, que nos grupos sempre irá existir uma hierárquica distribuição de posições e de papéis de distintas modalidades, logo, torna-se inevitável a formação de um campo grupal dinâmico, em que gravitam fantasias, ansiedades, mecanismos defensivos, funções, fenômenos resistenciais e transferenciais.

Por outro lado, Minayo (1999) enfatiza que o comportamento assumido pelos informantes, assim como a qualidade dos dados observados estão relacionados ao impacto da entrada e da apresentação do pesquisador neste meio. Ou seja, a “sensibilidade” que o pesquisador apresenta ao campo pode minimizar os aspectos que dificultariam a coleta de dados, criando em torno de sua pessoa e de seu trabalho um lastro de confiabilidade. Desta forma, o pesquisador é menos olhado pela base lógica dos seus estudos e mais pela sua personalidade e comportamento em relação aos grupos que elege. Sendo assim, os componentes do grupo querem saber se ele é uma boa pessoa” e que não vai “fazer mal a eles individualmente ou ao próprio grupo”, não vai trair “seus segredos” e suas estratégias de viver a realidade concreta.

Segundo a autora, a relação entre pesquisador/pesquisado se dá num jogo de cenas, onde ambos tendem a preservar a “região interior” de sua identidade como pessoa e grupo. As relações interpessoais que se desenvolvem durante a pesquisa de campo não se desfazem automaticamente com a conclusão das atividades previstas. Há um “contato” informal de favores e de lealdade que não dá para ser rompido bruscamente, sob pena de provocar forte decepção nos indivíduos objeto de análise.

Neste sentido, ao perceber-se que as organizações reunidas são representadas por pessoas (seus dirigentes), deve-se considerar no comportamento do grupo a presença permanente de um conflito central. Numa visão psicanalítica, Schneider (1997) afirma que o conflito é visto como uma saída para as manifestações mais primárias, dos desejos e medos de seus membros, e interpõe-se nos estágios de desenvolvimento do grupo a que eles pertencem. Os conflitos bastante frequentes centram-se em questões envolvendo autoridade, liderança e a relação entre os membros.

Schultz (1955), apud Schneider (1997, p.406), aborda a questão da dependência (autoridade) e interdependência (autonomia), considerando que os indivíduos, através de suas necessidades interpessoais, evidenciadas em todos os grupos, são movimentos denominados de *inclusão* (sentir-se considerado pelo outro, estabelecer limites de sua participação); *controle* (interesse pelos procedimentos que levam às decisões, à distribuição do poder no grupo e ao controle das atividades dos outros); e *afeição* (busca da expressão e integração emocional através de manifestações abertas de hostilidade, ciúme, assim como apoio, abraços).

Além disso, Bion (1970), apud Schneider (1997, p.406), oferece uma visão de aspectos comuns aos grupos com suas concepções denominadas de “supostos básicos”, os quais se revelariam em movimentos de *dependência*, quando os membros buscam relações de proteção, elegendo e identificando lideranças que lhes proporcionam maior segurança, neste caso, tendem a expressar sentimentos de desamparo e de colocar na figura de autoridade a responsabilidade pelos acontecimentos; *luta-fuga*, através de interações confrontativas, insistentes e de relutância a situações novas, etc.; *acasalamento/união*, através do apoio às idéias dos outros, cooperação, eleição de situações, idéias ou pessoa “salvadora” de eventuais dificuldades que o grupo esteja vivendo, etc.

Segundo Schneider (1997, p.407), nenhum dos movimentos pode ser visto isoladamente ou considerado bom ou mau. Sendo assim, esta rede de relações intergrupais promove o *modus operandi* da instituição, a manifestação da cultura, determinando tais inter-relações e sendo por ela influenciada.

Pelo que se pôde perceber, todos estes sentimentos (verbalizados ou não verbalizados), apesar de não serem ressaltados no modelo preliminar, são fundamentais para compreender o poder de coesão / dissociação na formação e sobrevivência das alianças estratégicas entre empresas.

Assim sendo, o pesquisador na pesquisa-ação, segundo Thiollent (1985), precisa estar consciente não só de sua implicação no campo da intervenção, como também da dificuldade de analisar a prática dos grupos sociais com o “máximo” de objetividade e de rigor indispensáveis a qualquer ciência. Neste caso, procurou-se seguir o roteiro recomendado por esse autor, quando se investiga através da pesquisa-ação, ou seja, iniciou-

se o trabalho pela identificação dos problemas relevantes, com a participação dos integrantes do grupo, dentro da situação investigada. Logo após, estruturou-se a explicação dos problemas que afligiam a cadeia produtiva. Com base neste diagnóstico, partiu-se para a definição de um programa de ação orientado para a resolução dos problemas escolhidos como prioritários pelo grupo participante. A seguir, procurou-se acompanhar os resultados de ação, por intermédio das observações coletadas durante os encontros; e, finalmente, estabeleceu-se uma síntese dos resultados obtidos em todas as fases acompanhadas. O fluxo operacional desta etapa pode ser melhor visualizado através da Figura 15 a seguir.

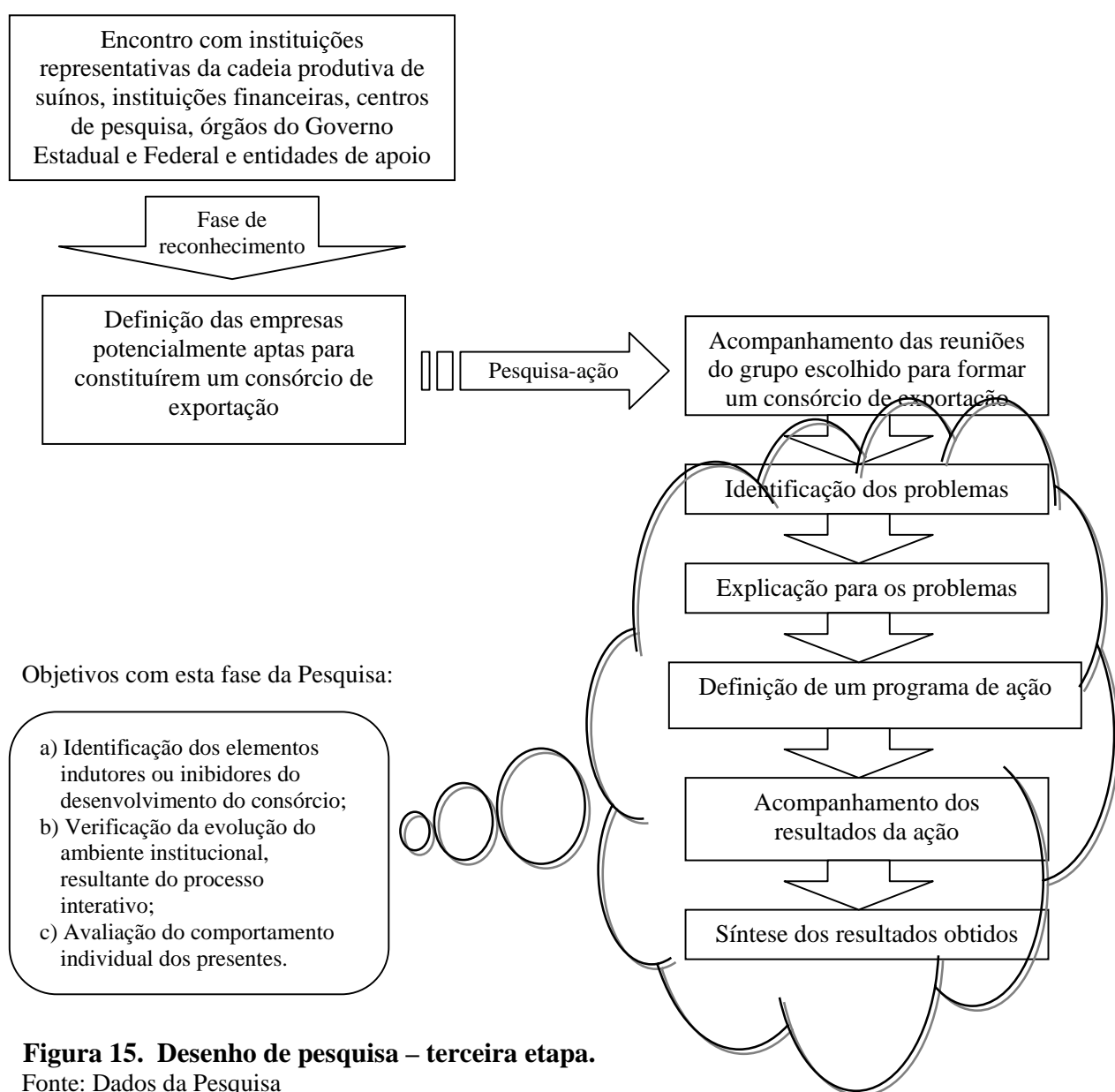


Figura 15. Desenho de pesquisa – terceira etapa.
Fonte: Dados da Pesquisa

Sendo assim, procurou-se atender aos objetivos específicos preconizados no enunciado do trabalho, sobretudo identificando quais os fatores presentes no processo de formação da aliança estratégica, assim como quais elementos poderiam ser indutores ou inibidores de seu desenvolvimento. A participação do Estado e a presença de um agente internacional externo, quinto e sexto objetivos, respectivamente, foram avaliados durante o processo de constituição do consórcio, conforme será descrito no capítulo seguinte.

8.5 Análise de dados

De acordo com Minayo (1999, p.197), os pesquisadores costumam encontrar três grandes obstáculos quando partem para a análise dos dados recolhidos no campo (documentos, entrevistas, resultado de discussão em grupos focais e resultados de observação). O primeiro está na dificuldade de compreensão espontânea, como se o real se mostrasse nitidamente ao observador (ilusão da transparência). O segundo é o que leva o pesquisador sucumbir à magia dos métodos e das técnicas, esquecendo-se do essencial, isto é, a fidedignidade às significações presentes no material e referidas nas relações sociais dinâmicas. Por fim, o terceiro obstáculo refere-se à dificuldade de se juntar teoria e conceitos abstratos aos dados recolhidos no campo.

Segundo adverte a autora, a análise do material possui três finalidades complementares dentro da proposta de investigação social: a) a primeira é heurística, em que se propõe uma atitude de busca a partir do próprio material coletado; b) a segunda é de “administração de provas”, admitindo-se hipóteses provisórias que poderiam ser confirmadas ou refutadas, o que, neste caso, exigiria novas hipóteses; c) a terceira é de ampliar a compreensão de contextos culturais com significações que ultrapassam o nível espontâneo das mensagens.

O perfil exportador da cadeia de produção de suínos foi analisado através da tabulação e classificação dos dados extraídos do Sistema Alice, dispostos em tabelas que pudessem confrontar a evolução das exportações dos diferentes subprodutos da cadeia, no Brasil e no Rio Grande do Sul, cujos resultados constam no capítulo seguinte.

Com relação ao perfil das empresas exportadoras, após a realização de entrevistas *in loco*, os dados foram agrupados por empresa, possibilitando descrever o perfil de cada empresa entrevistada, de acordo com a profundidade das informações fornecidas pelos respondentes.

Para o acompanhamento do consórcio de exportação, os dados foram colhidos e agrupados a partir da dinâmica de grupo, em que o pesquisador participou interagindo com seus integrantes, segundo os preceitos definidos na pesquisa-ação. Desta forma, além de identificar alguns fatores determinantes na formação do consórcio de exportação, foi possível avaliar dois fatores dificilmente detectados através de uma *survey* aplicada *ex post* fato. Primeiro, a evolução do ambiente institucional, resultante do processo interativo entre os participantes, incluindo a presença ativa do investigador; e segundo, o comportamento individual de cada um dos presentes, frente ao processo coletivo proposto. Para tanto, a análise foi realizada selecionando elementos durante as intervenções feitas pelos componentes do grupo, à medida que os assuntos foram sendo aprofundados.

Importante acrescentar que, para a análise da evolução dos acontecimentos, durante os encontros realizados, levou-se em consideração o momento histórico vigente, num primeiro plano; as diferenças sócio-culturais dos participantes, num plano seguinte; e posteriormente, a manifestação de alguns traços de personalidade de certos indivíduos, diante das propostas de mudança de atitude.

Para avaliar tais comportamentos (condutas) individuais, agregaram-se algumas entrevistas abertas, feitas com alguns dos integrantes do grupo, durante o período de realização das reuniões coletivas.

9 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ETAPAS I E II

Este capítulo apresenta parte dos resultados da pesquisa, dividido em duas seções, conforme disposto na descrição metodológica. Em primeiro lugar, apresenta-se o comportamento das exportações de carne suína do Brasil e do Rio Grande do Sul. A segunda seção revela o perfil de algumas empresas exportadoras de carne no Rio Grande do Sul, tentando destacar as diferenças existentes entre empresas de capital aberto (nacionais e internacionais) e empresas formada por cooperativas de produtores.

9.1 Etapa I - Investigação sobre perfil das exportações de carne suína e derivados do Brasil e do Rio Grande do Sul

O fluxo de comércio internacional da carne suína, segundo estimativas do USDA¹⁵ (*United States Department of Agriculture*), para o ano 2000, foi de aproximadamente 3.054 mil toneladas, ou seja, 3,76% da produção mundial.

De acordo com a ABIPECS (Associação Brasileira das Indústrias Produtoras e Exportadoras de Carne Suína), as exportações brasileiras de carne suína em 2000, apresentadas na Tabela 24, totalizaram 127,88 mil toneladas em equivalente carcaça, com um faturamento de US\$ 171,85 milhões, ou seja, um acréscimo de 46% e 40%, respectivamente, sobre o resultado de 1999.

¹⁵ <http://www.usda.gov>

Para o ano 2001, as projeções da entidade indicavam um crescimento de 25% sobre o verificado em 2000, ou seja, uma exportação de 160 mil toneladas, sendo boa parte deste crescimento justificado pelas expressivas exportações para a Rússia, atualmente o principal mercado importador, superando inclusive Hong Kong, que historicamente era o primeiro destino das vendas internacionais da cadeia de produção de suínos (*Gazeta Mercantil*, 01/03/2001).

Tabela 24 - Exportação brasileira de suínos

Série Histórica 1988/2000			
Ano	Toneladas	US\$ mil	Preço Médio
1988	20.083	29.083	1,460
1989	11.324	19.776	1,746
1990	13.129	22.055	1,680
1991	17.312	29.863	1,725
1992	44.481	74.420	1,673
1993	34.771	61.976	1,782
1994	32.317	57.787	1,819
1995	36.457	91.653	2,510
1996	64.364	130.091	2,020
1997	63.827	148.047	2,320
1998	81.565	153.802	1,886
1999	87.288	122.748	1,406
2000	127.883	171.851	1,344
2001*	160.000		

Fonte: ABIPECS, 2001, *Projeções.

De acordo com a Tabela 25, a posição da produção brasileira no mercado internacional é significativamente maior que o restante da participação da América do Sul, onde somente o Chile também se destaca como país exportador. Isto se traduz na pouca participação do continente como um todo no mercado internacional.

Tabela 25 - As Exportações de Carne Suína pelo continente Sul Americano, 1998

	Exportações (mil t)	Importações (mil t)
MUNDO	2.374,0	2.081,0
Brasil	81,8	1,7
Chile	15,6	1,8
Argentina	1,4	62,0
Colômbia	0,0	7,0
Uruguai	0,0	5,1
Venezuela	0,1	3,9
Equador	0,1	0,9
Peru	0,0	0,5
Paraguai	0,0	0,4
Bolívia	0,0	0,3
TOTAL CAN-MERCOSUL	99,2	83,6
% MUNDO	4,2	4,0

Fonte: L. Roppa, com base em dados da FAOstat.

Em termos de importação, a Argentina destaca-se como o mais importante país importador do continente, mesmo apresentando uma grande potencialidade de auto-abastecimento, tendo em vista sua significativa produção de grãos próprios para a criação intensiva destes animais (soja, milho e até trigo). Acredita-se que este quadro é assim porque os argentinos não possuem vocação para a produção intensiva de animais. Mais conhecidos como estancieiros, os pecuaristas daquele país dedicam-se mais a produção de gado bovino (corte e leite), que, a exceção da cadeia do leite, geralmente são obtidos por meio da criação extensiva, ou semi-extensiva, em sucessão às lavouras de grãos (CEEMA, 1994). Além disso, verifica-se a falta de contratos de integração na maioria das cadeias de produção agroindustrial naquele País, aumentando os custos de transação, principalmente, no caso específico da cadeia de produção de suínos.

Já, com relação aos destinos das exportações brasileiras, conforme já foi comentado, quatro são os mercados que se destacam na pauta, são eles: Hong Kong, Argentina, Uruguai e a Rússia. Embora recente, nota-se o impressionante crescimento das vendas para o mercado russo, que somente nos quatro primeiros meses de 2001 superou as compras de todo o ano 2000, em mais de 150%. Este fenômeno se explica pelo fato de o custo de produção brasileiro ser 20% inferior ao custo praticado nos países europeus, beneficiado pela desvalorização do real (R\$), em relação ao dólar, aumentando significativamente a competitividade nacional. No entanto, apesar deste crescimento surpreendente, deve-se ressaltar que o mercado russo se interessa mais pela importação de meia-carcaça, ou seja,

um produto de pouco valor agregado, que, posteriormente, é processado em seu País (ver Tabela 26).

Esta posição é diferente ao que ocorre nos mercados de Hong Kong e Argentina, em que os importadores interessam-se mais por produtos elaborados e acabados. Para contornar esta pouca agregação de valor nas exportações à Rússia, os frigoríficos nacionais, através da ABIPECS, estão procurando meios para negociar seus produtos diretamente com os supermercados russos, contando, inclusive, com um significativo apoio político/comercial do Governo Federal.

Afora estes mercados, a Europa Ocidental e o próprio Japão já estão sondando a possibilidade de retomada das importações do Brasil, à medida que o País consolida sua posição de zona livre de febre aftosa. Inclusive estava prevista uma missão técnica-veterinária japonesa ao País, em meados de 2001, no intuito de avaliar as condições de controle sanitário brasileiras e sua logística de suprimento para atender o mercado japonês.

Tabela 26 - Exportação brasileira de suínos por destinos

	Toneladas			US\$ MIL		
	Jan/Abr 2001*	Jan/Abr 2000	Jan/Abr 1999	Jan/Abr 2001*	Jan/Abr 2000	Jan/Abr 1999
Argentina	12.071	29.718	26.395	18.131	47.208	40.475
Hong Kong	15.870	38.446	30.947	19.577	46.009	41.938
Uruguai	2.771	4.906	5.218	4.151	6.952	6.952
Rússia	34.572	14.037	0	44.748	17.824	-
Outros	5.644	10.324	4.579	9.757	13.189	7.292
Total	70.928	97.431	67.139	96.364	131.182	97.361

Fonte: Abipecs, 2001 – Matéria publicada na *Gazeta Mercantil* (1º de março de 2001).

*Abipecs em foco – nº 6 – abril de 2001.

Em termos de fluxo de comercialização, a Tabela 27 demonstra uma certa regularidade no volume exportado em 1999, apesar dos preços decrescentes ao longo do período. Já em 2000, os volumes foram crescendo, tendo os preços apresentados uma leve recuperação ao mesmo tempo.

Tabela 27 - Exportação brasileira de suínos jan/dez 2000 x jan/dez 1999.

	Toneladas			US\$ mil			preço médio		
	2000	1999	%	2000	1999	%	2000	1999	%
Janeiro	6.072	4.715	28,79	8.225	7.959	3,34	1,354	1,688	-19,76
Fevereiro	7.071	6.173	14,54	9.655	10.298	-6,25	1,365	1,668	-18,15
Março	7.917	6.836	15,80	10.258	10.411	-1,48	1,296	1,523	-14,92
Abril	8.131	6.728	20,84	10.157	9.777	3,89	1,249	1,453	-14,03
Mai	9.953	6.978	42,63	12.349	9.628	28,26	1,241	1,380	-10,07
Junho	8.901	8.486	4,90	11.097	11.434	-2,95	1,247	1,347	-7,48
Julho	12.720	7.005	81,59	16.113	9.624	67,42	1,267	1,374	-7,80
Agosto	16.058	7.340	118,76	21.429	9.731	120,21	1,334	1,326	0,66
Setembro	13.084	8.870	47,50	18.050	11.309	59,61	1,380	1,275	8,22
Outubro	11.974	8.515	40,61	17.407	10.819	60,89	1,454	1,271	14,42
Novembro	14.354	7.730	85,67	20.314	10.953	85,46	1,415	1,417	-0,11
Dezembro	11.652	7.910	47,30	16.798	10.804	55,48	1,442	1,366	5,55
TOTAL	127.883	87.288	46,51	171.851	122.748	40,00	1,344	1,406	-4,44

Fonte: Abipecs, 2001.

Obs: Os números mensais sofreram alterações em virtude da entrada de novos NCMs na computação das exportações brasileiras de suínos.

Consultando o Sistema Alice (SECEX), pode-se verificar o comportamento das exportações brasileiras, ao longo de 1999 e 2000, por tipo de produto exportado, padronizado pela Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), e destino destas exportações. Tais dados estão dispostos ao longo da Tabela 28, que por sua vez, encontram-se desagregados em diversas subdivisões desta Tabela.

Tabela 28 - Exportações totais de carne suína e seus derivados do Brasil

NCM Inicial 0203.00.00 - NCM Final 0203.99.99				
Total Geral	US\$ FOB	Kg líquido	Preço Médio US\$/kg	% período anterior
01/2000 - 10/2000	171.851.000	127.883.000	1,34	95%
01/1999 - 12/1999	122.748.000	87.288.000	1,41	69%
01/1998 - 12/1998	147.947.543	73.022.563	2,03	81%
01/1997 - 12/1997	141.626.168	56.457.058	2,51	115%
01/1996 - 12/1996	121.734.714	55.734.991	2,18	83%
01/1995 - 12/1995	84.092.030	31.949.409	2,63	

*OBS: Dados parciais, tabulados até outubro de 2000, pelo SECEX.

Ao analisar a Tabela 28, verifica-se que o País vem, paulatinamente, crescendo o volume de exportações, apesar de as receitas cambiais não acompanharem o mesmo ritmo, o que pode ser comprovado pela redução paulatina dos preços médios verificados a partir de 1998, quando o mercado internacional estava mais abastecido, em função do aumento de oferta e diminuição da demanda.

Tabela 28.1 - NCM Inicial 0203.11.00 - Carcaça e meia-carcaça de suíno fresca

	01/2000 - 10/2000			Total 2000 – 1995		Média Anual		% s/ total	
	Kg líquido	Preço Médio	US\$ FOB	Kg líquido	US\$ FOB	Kg líquido	US\$ FOB	Kg líquido	
Paraguai	0		19.792	14.550	3.299	2.425	100%	100%	
Total Geral	0		19.792	14.550	3.299	2.425	100%	100%	

Fonte: Sistema ALICE - Secex/Decex - Consulta por faixa de mercadorias e países - realizada pela SEDAI/RS em 07/12/2000.

Em termos de exportação de carcaça e meia-carcaça de suíno fresco (Tabela 28.1), somente o Paraguai se destaca como comprador, em função da proximidade do mercado, embora os volumes neste período pareçam bem irrisórios, ou seja, pouco mais de 2 toneladas anualmente. Este é um tipo de produto de difícil transporte para longas distâncias, em função dos cuidados de preservação do estado sanitário da carcaça.

Tabela 28.2 - NCM Inicial 0203.12.00 - Pernas, patas e pedaços de suínos, não-desossados frescos

	01/2000 - 10/2000			Total 2000 – 1995		Média Anual		% s/ total	
	US\$ FOB	Kg líquido	Preço Médio	US\$ FOB	Kg líquido	US\$ FOB	Kg líquido	US\$ FOB	Kg líquido
Angola	5.291	2.405	2,20	5.907	2.510	985	418	2%	1%
Argentina	-	-	0,00	320.425	179.311	53.404	29.885	97%	98%
Uruguai	-	-	0,00	3.672	1.020	612	170	1%	1%
Total Geral	5.291	2.405	2,20	330.004	182.841	55.001	30.474	100%	100%

Fonte: Sistema ALICE - Secex/Decex - Consulta por faixa de mercadorias e países - realizada pela SEDAI/RS em 07/12/2000.

Já com relação a pernas, patas e pedaços de suínos, não-desossados frescos, apresentados pela Tabela 28.2, a Argentina assume a liderança no mercado, adquirindo 97% do produto ofertado. Angola e Uruguai apresentam números insignificantes.

Tabela 28.3 - NCM Inicial 0203.19.00 - Outras carnes de suínos, frescas ou refrigeradas

	01/2000 - 10/2000			Total 2000 – 1995		Média Anual		s/ total	
	US\$ FOB	Kg líquido	Preço Médio	US\$ FOB	Kg líquido	US\$ FOB	Kg líquido	US\$ FOB	Kg líquido
África do Sul	-	-	0,00	15.200	27.000	2.533	4.500	10%	32%
Angola	24.416	13.651	1,78	24.416	13.651	4.069	2.275	17%	16%
Argentina	-	-	0,00	46.017	22.619	7.670	3.770	31%	27%
Hong Kong	1.565	1.041	1,50	1.565	1.041	261	174	1%	1%
Paraguai	-	-	0,00	916	492	153	82	1%	1%
Uruguai	-	-	0,00	59.000	20.000	9.833	3.333	40%	24%
Total Geral	25.981	14.692	1,76	147.114	84.803	24.519	14.134	100%	100%

Fonte: Sistema ALICE - Secex/Decex - Consulta por faixa de mercadorias e países - realizada pela SEDAI/RS em 07/12/2000.

Para o mercado de outras carnes de suínos, frescas ou refrigeradas, a Argentina perde sua liderança para o Uruguai, que participa de 40% do montante de divisas, correspondendo a 24% do volume em kg, o que representa uma valorização maior destes produtos, em função da redução de frete, fato este que não se verifica no caso da África do Sul (ver Tabela 28.3),

Quando os produtos são classificados como congelados (Tabela 28.4),, pode-se notar, através dos quadros a seguir, que o destino das exportações se diversifica significativamente, alcançando desde países mais exigentes (Alemanha, Bélgica e Países Baixos) até os mercados mais longínquos, tais como Filipinas e Emirados Árabes.

Mesmo assim, interessante constatar que, para o mercado de carcaças e meia-carcaças congeladas, Hong Kong e Rússia representam 90% do volume total exportado e 92% do valor. Já para o mercado de pés e partes de suínos, (Tabela 28.5), Hong Kong assume a liderança absoluta absorvendo 92% do mercado, sendo responsável pela geração de 95% das divisas cambiais, ou seja, US\$ 500 mil a mais do que a mesma compra de carcaças e meia-carcaças.

Tabela 28.4 - NCM Inicial 0203.21.00 - Carcaças e meias carcaças de suíno - congeladas

	01/2000 - 10/2000			Total 2000 – 1995		Média Anual		% s/ total	
	US\$ FOB	Kg líquido	Preço Médio	US\$ FOB	Kg líquido	US\$ FOB	Kg líquido	US\$ FOB	Kg líquido
África do Sul	83.199	78.500	1,05	109.612	90.506	18.269	15.084	1%	1%
Alemanha	35.379	31.636	1,11	197.720	110.674	32.953	18.446	2%	1%
Angola	33.712	16.287	2,06	62.662	33.430	10.444	5.572	1%	0%
Antilhas Holandesas	1.410	1.859	0,75	6.869	14.559	1.145	2.427	0%	0%
Emirados Árabes	62.773	47.442	1,32	69.778	51.442	11.630	8.574	1%	0%
Filipinas	205.369	198.783	1,03	205.369	198.783	34.228	33.131	2%	2%
Georgia	73.657	63.498	1,15	73.657	63.498	12.276	10.583	1%	1%
Hong Kong	1.141.772	2.414.747	0,47	5.308.122	5.628.702	884.687	938.117	49%	53%
Países Baixos	195.181	199.976	0,97	195.181	199.976	32.530	33.329	2%	2%
Quênia	65.565	47.803	1,37	65.565	47.803	10.928	7.967	1%	0%
Rússia	4.441.005	4.110.608	1,08	4.441.005	4.110.608	740.168	685.101	41%	39%
Uruguai	33.500	27.000	1,24	33.500	27.000	5.583	4.500	0%	0%
Total Geral	6.372.522	7.238.139	1,07	10.769.040	10.576.981	1.794.840	1.762.830	100%	100%

Fonte: Sistema ALICE - Secex/Decex - Consulta por faixa de mercadorias e países - realizada pela SEDAI/RS em 07/12/2000.

Tabela 28.5 - NCM Inicial 0203.22.00 - Pernas, patas e pedaços de suínos, não-desossados, congelados
01/2000 - 10/2000 Total 2000 – 1995 Média Anual % s/ total

	01/2000 - 10/2000		Preço Médio	Total 2000 – 1995		Média Anual		% s/ total	
	US\$ FOB	Kg líquido		US\$ FOB	Kg líquido	US\$ FOB	Kg líquido	US\$ FOB	Kg líquido
África do Sul	-	-	0,00	6.059	2.020	1.010	337	0%	0%
Alemanha	-	-	0,00	9.917	6.010	1.653	1.002	0%	0%
Angola	5.291	2.405	2,20	106.844	39.791	17.807	6.632	1%	0%
Antilhas Holandesas	-	-	0,00	18.596	21.406	3.099	3.568	0%	0%
Argentina	-	-	0,00	105.006	34.488	17.501	5.748	1%	0%
Bélgica	-	-	0,00	155.000	50.000	25.833	8.333	2%	1%
China	-	-	0,00	86.142	120.990	14.357	20.165	1%	1%
Emirados Árabes	-	-	0,00	7.055	4.000	1.176	667	0%	0%
Hong Kong	87.724	279.465	0,31	9.429.773	8.521.961	1.571.629	1.420.327	92%	95%
Países Baixos	-	-	0,00	142.650	49.000	23.775	8.167	1%	1%
Portugal	-	-	0,00	71.850	25.000	11.975	4.167	1%	0%
Uruguai	33.500	27.000	1,24	67.722	48.900	11.287	8.150	1%	1%
Total Geral	126.515	308.870	0,39	10.206.614	8.923.566	1.701.102	1.487.261	100%	100%

Fonte: Sistema ALICE - Secex/Decex - Consulta por faixa de mercadorias e países - realizada pela SEDA/RS em 07/12/2000.

Por fim, em se tratando do mercado de outras carnes de suínos congeladas, (Tabela 28.6), a diversificação de mercados é bastante ampla, representada pela exportação de produtos mais elaborados a 45 diferentes países de todos os cantos do planeta.

Entretanto, novamente se percebe uma concentração da demanda entre Argentina, Hong Kong e Uruguai. Cabe salientar que o mercado russo não representava um mercado significativo para estes produtos, à exceção do último ano, quando já superou as compras do Uruguai e mesmo dos Países Baixos.

Tabela 28.6 - NCM Inicial 0203.29.00 - Outras carnes de suíno - congeladas

	01/2000 - 10/2000		Preço Médio	Total 2000 – 1995		Média Anual		% s/ total	
	US\$ FOB	Kg líquido		US\$ FOB	Kg líquido	US\$ FOB	Kg líquido	US\$ FOB	Kg líquido
África do Sul	593.255	439.890	1,34	1.128.384	803.890	188.064	133.982	0%	0%
Albania	97.961	73.579	1,33	967.343	526.179	161.224	87.697	0%	0%
Alemanha	1.651.722	1.316.815	1,25	10.791.042	5.514.980	1.798.507	919.163	2%	2%
Angola	161.677	81.192	1,99	528.405	193.100	88.068	32.183	0%	0%
Antilhas Holandesas	1.323.177	1.101.840	1,20	7.139.159	4.375.926	1.189.860	729.321	1%	1%
Argentina	44.433.434	26.107.119	1,70	289.715.126	132.915.533	48.285.854	22.152.589	41%	37%
Armênia	121.959	91.114	1,33	186.762	134.973	31.127	22.496	0%	0%
Aruba	-	-	0,00	51.600	26.000	8.600	4.333	0%	0%
Azerbaijão	34.548	21.747	1,58	34.548	21.747	5.758	3.625	0%	0%
Bélgica	26.271	21.085	1,24	90.368	58.579	15.061	9.763	0%	0%

Continua...

... continuação

Tabela 28.6 - NCM Inicial 0203.29.00 - Outras carnes de suíno - congeladas

	01/2000 - 10/2000			Total 2000 – 1995		Média Anual		% s/ total	
	US\$ FOB	Kg líquido	Preço Médio	US\$ FOB	Kg líquido	US\$ FOB	Kg líquido	US\$ FOB	Kg líquido
Bulgária	-	-	0,00	53.000	25.000	8.833	4.167	0%	0%
Cabo Verde	-	-	0,00	14.618	6.294	2.436	1.049	0%	0%
China	-	-	0,00	562.384	299.682	93.731	49.947	0%	0%
Cingapura	-	-	0,00	232.422	124.925	38.737	20.821	0%	0%
Colômbia	-	-	0,00	17.500	10.000	2.917	1.667	0%	0%
Dinamarca	33.283	24.500	1,35	33.283	24.500	5.547	4.083	0%	0%
Emirados Árabes	83.065	48.882	1,69	344.639	193.639	57.440	32.273	0%	0%
Estados Unidos	53.200	43.670	1,21	133.168	102.650	22.195	17.108	0%	0%
Filipinas	53.400	50.000	1,06	53.400	50.000	8.900	8.333	0%	0%
Finlândia	166.678	126.062	1,32	2.747.655	1.141.815	457.943	190.303	0%	0%
França	-	-	0,00	452.391	180.119	75.399	30.020	0%	0%
Gabão	67.643	49.980	1,35	144.665	98.952	24.111	16.492	0%	0%
Georgia	125.596	76.398	1,64	227.713	155.088	37.952	25.848	0%	0%
Granada	12.681	13.085	0,96	12.681	13.085	2.114	2.181	0%	0%
Grécia	-	-	0,00	440.134	177.242	73.356	29.540	0%	0%
Guatemala	239.391	177.033	1,35	335.001	227.833	55.834	37.972	0%	0%
Haiti	33.773	37.780	0,89	65.016	58.780	10.836	9.797	0%	0%
Ilhas Cayman	-	-	0,00	1.145.428	505.188	190.905	84.198	0%	0%
Ilhas Virgens	-	-	0,00	13.265	10.475	2.211	1.746	0%	0%
Espanha	121.872	86.734	1,40	121.872	86.734	20.312	14.456	0%	0%
Japão	-	-	0,00	249.123	108.420	41.521	18.070	0%	0%
Hong Kong	44.953.887	36.027.807	1,24	306.912.639	169.380.201	51.152.107	28.230.034	43%	47%
Macau	-	-	0,00	132.440	74.800	22.073	12.467	0%	0%
Macedônia	461.830	258.468	1,78	1.843.378	809.888	307.230	134.981	0%	0%
México	607.763	409.061	1,48	607.763	409.061	101.294	68.177	0%	0%
Países Baixos	5.429.608	4.299.460	1,26	18.674.984	10.356.152	3.112.497	1.726.025	3%	3%
Paraguai	4.949	1.250	3,95	121.853	36.251	20.309	6.042	0%	0%
Peru	-	-	0,00	202.314	99.522	33.719	16.587	0%	0%
Portugal	-	-	0,00	20.084	13.900	3.347	2.317	0%	0%
Quênia	75.762	54.000	1,40	75.762	54.000	12.627	9.000	0%	0%
Romênia	104.279	48.996	2,12	104.279	48.996	17.380	8.166	0%	0%
Rússia	9.058.164	6.008.915	1,50	9.126.656	6.047.922	1.521.109	1.007.987	1%	2%
Suécia	-	-	0,00	117.124	65.000	19.521	10.833	0%	0%
Suíça	496.082	425.994	1,16	7.519.818	3.637.116	1.253.303	606.186	1%	1%
Uruguai	6.312.283	4.045.970	1,56	47.546.768	22.492.049	7.924.461	3.748.675	7%	6%
Total Geral	116.939.193	81.568.426	1,43	711.037.957	361.696.186	118.506.326	60.282.698	100%	100%
TOTAL 00.00 a 99.99	123.469.502	89.132.532		732.510.521	381.478.927	122.085.087	63.579.821		

Fonte: Sistema ALICE - Secex/Decex - Consulta por faixa de mercadorias e países - realizada pela SEDA/RS em 07/12/2000.

Ao observar este perfil, verifica-se com é importante elaborar um bom plano de marketing entre as empresas brasileiras, no intuito de aumentar, ainda mais, o valor agregado de suas vendas, garantindo margens de comercialização maiores e superiores divisas para o País. A prova esta que o mercado de outras carnes congeladas representou um ganho médio anual, entre 1995 e 2000 superior a US\$ 60,3 milhões, quando o total das exportações de todos os produtos de origem suína somaram apenas US\$ 63 milhões, em média.

Especificamente com relação às exportações do Rio Grande do Sul (Tabela 29), observa-se que o Estado vem paulatinamente conquistando uma maior participação relativa nas exportações totais de carne de suínos no país, praticamente duplicando sua participação de 1995 para o ano 2000. Os últimos dados parciais, extraídos do Sistema Alice, informam que 33,4% do montante exportado pelo Brasil tiveram origem no RS, correspondendo a 31,7% do volume, o que indica, além da forte participação do Estado, a exportação de produtos de maior valor agregado que o restante do país.

Tabela 29 - Exportações de carne suína e seus derivados do Rio Grande do Sul

NCM Inicial 0203.00.00 - NCM Final 0203.99.99

Total Geral	Rio Grande do Sul		Brasil			
	US\$ FOB	Kg líquido	US\$ FOB	Kg líquido	RS/BR FOB	RS/BR kg
01/2000 - 10/2000	42.663.572	29.396.027	127.794.740	92.834.990	33,38%	31,66%
01/1999 - 12/1999	31.142.567	19.799.892	114.741.901	75.407.959	27,14%	26,26%
.....						
01/1996 - 12/1996	34.612.428	15.307.427	121.734.714	55.734.991	28,43%	27,46%
01/1995 - 12/1995	14.007.426	5.354.264	84.092.030	31.949.409	16,66%	16,76%

Fonte: Sistema ALICE - Secex/Decex - Consulta por faixa de mercadorias e países - realizada pela SEDA/RS em 07/12/2000.

No entanto, cabe destacar que há muito para se conquistar neste setor, uma vez que, apesar de o Rio Grande do Sul haver exportado mais de 20 mil toneladas no ano 2000, este montante representa menos de 6% da produção estadual, considerando-se uma produção em torno de 350 mil toneladas, obtida no mesmo período.

Segundo estimativas do setor, uma participação maior, em torno de 20 a 30% da produção, seria fundamental para consolidar a presença do Rio Grande do Sul no exterior.

intuito de monitorar o desenvolvimento e as condições sanitárias da produção pecuária gaúcha como um todo.

Tabela 29.2 - NCM Inicial 0203.29.00 - Outras carnes de suíno - congeladas
1/2000 - 10/2000 **01/1999 - 10/1999**

Destino	US\$ 1000 FOB	1000 Kg líquido	Preço Médio	US\$ 1000 FOB	1000 Kg líquido	Preço Médio
Alemanha	190.950	134.020	1,42	57.746	37.100	1,55
Antilhas Holandesas	356.064	303.860	1,17	105.664	86.804	1,21
Argentina	22.812.977	13.713.050	1,66	19.030.756	11.310.439	1,68
Armênia	106.771	78.960	1,35	0	0	0,00
Azerbaijão	22.784	12.006	1,89	0	0	0,00
China	0	0	0,00	0	0	0,00
Cingapura	0	0	0,00	64.345	48.900	1,31
Emirados Árabes	42.159	23.872	1,76	0	0	0,00
Filipinas	53.400	50.000	1,06	0	0	0,00
Finlândia	13.326	10.512	1,26	0	0	0,00
Georgia	53.334	28.026	1,90	0	0	0,00
Guatemala	94.698	75.033	1,26	0	0	0,00
Ilhas Cayman	0	0	0,00	0	0	0,00
Hong Kong	8.548.149	6.932.902	1,23	5.970.074	4.524.386	1,31
Macedônia	121.754	67.982	1,79	0	0	0,00
Países Baixos	742.068	535.218	1,38	0	0	0,00
Rússia	1.590.556	1.126.282	1,41	13.326	10.512	1,26
Suíça	31.941	26.904	1,18	70.327	52.750	1,33
Uruguai	4.461.518	2.828.430	1,57	5.740.753	3.508.673	1,63
Total Geral	39.242.449	25.947.057	1,51	31.052.991	19.579.564	1,58

Fonte: Sistema ALICE - Secex/Decex - Consulta por faixa de mercadorias e países - realizada pela SEDA/RS em 07/12/2000.

9.2 Etapa II - Perfil de exportação das indústrias frigoríficas de suínos do Rio Grande do Sul

Conforme foi salientado anteriormente, buscou-se, através desta pesquisa, identificar o perfil das empresas exportadoras de carne suína no RS e que poderiam conformar um consórcio de exportação, a partir de uma amostra deste universo, concentrando-se esforços na produção de suínos do Vale do Taquari.

Através deste levantamento, verificou-se que a Região do Vale do Taquari foi responsável pela produção de 835.757 animais, dos 3.626.096 animais produzidos no RS, em 1999, ou seja, cerca de 21% do total, mantendo uma participação semelhante à média

dos últimos cinco anos. Especificamente, com relação a sua indústria, o Vale processou cerca de 31% do total do RS, incluindo, neste montante, a unidade da Doux-Frangosul, que mesmo localizada fora da região, mais precisamente no município de Ana Rech, beneficia-se do provimento de animais oriundos desta mesma região.

Desta maneira, a cadeia de suínos representa à economia local um ingresso bruto direto ao redor de R\$ 200 milhões por ano, isto sem considerar a mobilização de atividades de suporte e distribuição inerentes ao processo.

Para evitar revelar alguma informação pudesse comprometer as estratégias particulares de cada empresa, causando um certo desconforto aos colaboradores, tomou-se o cuidado de não associar diretamente as respostas do questionário aplicado às razões sociais correspondentes das empresas.

A aplicação dos questionários foi realizada nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2000. Os resultados das entrevistas estão dispostos a seguir, de forma individual (uma empresa de cada vez), de acordo com o roteiro de perguntas exposto no Anexo I.

9.2.1 O caso das empresas cooperativas

Empresa “A”

I) Dados gerais da empresa

Época de fundação: década de 40;

Capacidade de abate/dia: 2.000;

Transporte: terceirizado;

Nº de funcionários: 1.041, sendo 702 lotados no frigorífico.

II) Forma de relacionamento com os seus fornecedores de animais

Total de produtores fornecedores: 767 dos 2.300 associados;

Produtores de ciclo completo: 40%;

Produtores de UPLs: 15,6%, dos quais 1,4% são formados por condomínios;

Produtores crecheiros: 3,4%;

Produtores terminadores: 41%, dos quais 33% são parceiros integrados.

A empresa presta assistência técnica aos seus fornecedores, numa relação de 164 produtores por técnico, fornecendo ração, genética, medicamentos. A empresa também faz o acompanhamento dos projetos de investimentos.

Em termos de sanidade, a empresa consta com um corpo de técnicos agrícolas treinados na região e de veterinários terceirizados. Os controles sanitários são absolutos, sendo controladas: pneumonia, diarreia, aflatoxina e micotoxina. Destas enfermidades, a diarreia é a mais comum, em função de alguma contaminação no momento da alimentação.

Com relação à forma de pagamento, a empresa pagava, à época, cerca de R\$ 1,15/kg de peso vivo, premiando o produtor que se diferencia em termos de rendimento de carcaça, espessura de toucinho e pelagem na razão de R\$ 5,00 a 6,00 em média. Este pagamento é feito à vista, no momento da entrega do lote. No sistema parceria, a empresa desconta do valor bruto os custos de fornecimento de insumos.

A política de remuneração dos fornecedores da empresa é feita a preço de mercado, no entanto, por se tratar de uma cooperativa, a mesma apresenta uma série de benefícios, tais como subsídios no fornecimento de ração, adotando preço de custo. Além disso, quando há sobras no final do exercício, a empresa distribui tal resultado aos seus associados. No ano de 1999, para os produtores de suínos, a sobra foi de R\$ 5,66 por 100 kg de leitão e R\$ 1,54 por 100 kg de suíno acabado.

Em se tratando de tendências, os dirigentes acreditam que o número de associados irá aumentar na razão de 10% a.a., sendo que todos na forma de integrados. O perfil médio da estrutura fundiária do produtor associado abrange uma área de aproximadamente 14 ha, dos quais 40% não agricultáveis. Sua renda é diversificada, distribuída em 30% com suínos; 30% frango; 30% leite; e 10% grãos, destacando-se milho e soja. A etnia predominante é formada por alemães e italianos. O nível de escolaridade da maior parte dos produtores contempla o curso primário (1 a 4 anos de escola), e o número de membros que trabalham na agricultura é de quatro pessoas, geralmente formado pelo casal e dois filhos.

III) Forma de relacionamento da empresa com os seus clientes

Bem posicionada no mercado gaúcho, esta empresa participa com 7,87% do volume total abatido no RS. As vendas da empresa, por sua vez, procuram ser bastante diversificadas geograficamente, localizadas nos estados da Região Sul e em São Paulo. As exportações significam 15% das vendas, fato melhor discutido posteriormente. No mercado interno, 50% das vendas são dedicadas às grandes redes de varejo. Com toda esta concentração, característica de um oligopólio, o pagamento destas mercadorias é faturado entre 7, 14, 21, 28 e até 35 dias, sendo este último prazo o mais raro. Não há qualquer forma de integração ou fidelidade com estas redes, portanto, os critérios ganhadores de pedido são, em 1º lugar, o preço; a seguir, o prazo; após, a reposição; o abastecimento *just-in-time*; e, finalmente a bonificação, ou jôia. Em muitos casos acrescenta-se a esta lista de exigência o chamado *rapel* (descontos na forma de prêmio para inauguração de uma nova loja - filial). O *rapel* varia de empresa para empresa varejista, podendo-se descontar até 7% dos preços recebidos pela empresa fornecedora (frigorífico).

Em termos de custos de comercialização, cerca de 14% referem-se ao custo de frete e comissão de venda; 0,5% são gastos com publicidade e de 32 a 35% são gastos com impostos.

IV) Sistema de produção e produtos obtidos

A produção de suínos é realizada pelo cruzamento das três principais raças produzidas no Brasil, ou seja, o Duroc (pelagem escura), o Landrace (pelagem branca e orelhas célticas) e o Large White (pelagem branca e orelhas asiáticas), o que faz aumentar a taxa de conversão alimentar e a precocidade do plantel, em razão do efeito proporcionado pelo vigor híbrido obtido nestes cruzamentos. Todos os lotes são tatuados no momento do nascimento, identificando data de nascimento e lote. A procedência de cada lote é feita por intermédio de uma planilha padrão que acompanha o embarque e desembarque dos animais. Este controle é feito pelo transportador, que se torna responsável pela rastreabilidade dos lotes, da maternidade para os crecheiros, destes aos terminadores e, finalmente, dos terminadores até o local de abate no frigorífico.

Além deste controle, atualmente o monitoramento do meio ambiente tornou-se fundamental na manutenção da atividade, mesmo porque a fiscalização do poder público, representado pela FEPAAM é extremamente rigorosa e muito onerosa para os produtores, em função dos custos de licenciamento e renovação anual. Diz a normatização que, para cada 200 animais residentes na propriedade, deve-se ter o equivalente a 10 ha de terra. Em termos de infra-estrutura, um produtor que deseje se iniciar na atividade, considerando a produção de 900 animais/ano, deverá desembolsar R\$ 20 mil em construções e cerca de R\$ 2 mil no controle de dejetos (10%). Este controle pode ser feito através de poço de decantação, compostagem, distribuição líquida na lavoura, ou, mais recentemente, através do uso de maravalha diretamente nas pocilgas. O problema ambiental na suinocultura é grave e deverá, segundo os dirigentes da cooperativa, expurgar muitos tradicionais produtores, restando sua reconversão para a atividade leiteira.

A transformação de carne suína é distribuída em 65% embutidos; 32,5% cortes e 2,5% de cortes especiais. Atualmente a empresa vem abatendo 1.300 cab/dia. O frigorífico está preparado para realizar todas as atividades, desde o desmonte da carcaça até a fabricação dos embutidos. Todo o processo é acompanhado pela vigilância sanitária do Ministério da Agricultura, ou seja, a planta é habilitada de acordo com a inspeção SIF.

O tratamento ambiental na planta industrial é completo, havendo controle dos resíduos sólidos, gasosos, líquidos e reciclagem de água.

A produção dos últimos anos pode ser observada a seguir, pela Tabela 30.

Tabela 30 - Produção da Empresa "A", nos últimos anos

Ano	Cabeças Abatidas	Variação % s/ano anterior
1995	248.151	—
1996	300.772	21,20
1997	251.476	(16,39)
1998	269.679	7,24
1999	321.305	19,14
2000	284.677	(11,40)

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os dirigentes acreditam que a empresa irá aumentar o seu nível de abate em até 60% no médio prazo, buscando uma maior diversificação de produtos e de clientela, aumentando sua participação no mercado internacional.

V) Situação financeira e grau de envolvimento político

A empresa encontra alguma dificuldade em termos de endividamento global, sendo os bancos os seus maiores credores. Os dirigentes acreditam na possibilidade do alongamento das dívidas, através do RECOOP (Programa de recuperação das cooperativas, criado pelo Governo Federal).

Já com relação à sua articulação política, a empresa está muito bem integrada à sociedade, tanto com o poder público local quanto com a população em geral.

VI) Forma de atuação da empresa em relação ao mercado externo

Com relação ao mercado internacional, a empresa destina 16% das suas vendas a Argentina; 38% para Hong Kong e 45% para o Uruguai. O mercado russo ainda é muito incipiente, muito embora sua planta esteja credenciada para exportar para aquele local. Em 1999, este montante representou a venda de aproximadamente 4.820 t, em equivalente carcaça.

A forma de venda adotada é realizada 50% por representantes locais e 50% por *tradings*. Os contratos são feitos em agência especializada, apesar de a empresa possuir um gerente de comércio exterior nos seus quadros profissionais.

Em termos de pagamento, a empresa realiza 20% dos contratos através de pagamento antecipado e 80% via carta de crédito. O tipo do *incoterm* utilizado é 100% FOB (*Free on Bord*), portanto a empresa não se preocupa com a contratação de frete marítimo, nem com o seguro desta etapa do deslocamento.

Quando necessário, a empresa recorre ao ACC (Adiantamento de Contrato de Câmbio) como forma de antecipação de recursos a juros mais baixos do que os praticados no mercado interno. O *drawback* também é utilizado em algumas operações.

Segundo os dirigentes da empresa, o mercado internacional somente está exigindo um padrão sanitário rigoroso e padronizado, de acordo com as normas previstas pela OIE (Organização Internacional de Epizootias). Conceitos como rastreabilidade e certificação de origem ainda não são considerados pelo mercado para este tipo de produto, mas quando os considerar, a empresa estará apta a reponder por tais exigências com êxito, uma vez que a maioria dos controles já o fazem atualmente.

A empresa acredita estar bem posicionada no mercado internacional, em relação às demais empresas nacionais, estando colocada entre as primeiras empresas exportadoras do RS e do País. Boa parte deste padrão deve-se à excelente localização, próxima ao Mercosul; excelente disponibilidade logística (multimodal); as exportações para outros continentes são normalmente feita pelo Porto de Santa Catarina, devido à infra-estrutura lá existente (maior Estado exportador de carne suína).

Os trâmites burocráticos não constituem empecilho, da mesma forma que a política fiscal e cambial são favoráveis. Somente faltam instrumentos financeiros mais eficientes, baratos e prontamente disponíveis, capazes de proporcionar maior alavancagem nas operações de exportação, especialmente quando se necessita financiar a venda dos produtos.

No que diz respeito especificamente à exportação de carne suína, falta a ampliação do estabelecimento de novos acordos sanitários (formalizados bilateralmente), capazes de abrir novas oportunidades de negócios. Um exemplo contundente foi a visita do Cônsul Geral da Ucrânia ao RS, no final de 2000, interessado no produto brasileiro e gaúcho, mas que, sem o acordo sanitário entre os dois países, impossibilitava qualquer realização de negócios.

Por fim, os dirigentes afirmaram que a organização de missões internacionais, a participação de feiras e eventos, a organização de consórcios de exportação e a divulgação da qualidade do produto nacional, através de uma eficaz política de sanidade animal e a formação de marcas regionais são muito bem-vindas para o setor que almeja assumir um papel mais expressivo no mercado internacional.

No entanto, mais do que a formação de consórcios, os dirigentes fizeram questão de enfatizar que, sem uma política de desenvolvimento, com uma participação ativa do poder

público, corre-se o risco de somente restar, nos mercados nacional e gaúcho, dois tipos de empresas: aquelas de fundo de quintal, responsáveis pelo abastecimento local; e os megaprojetos de capital internacional, ou financiados por fundos de pensão nacionais, responsáveis pela grande oferta, tanto ao mercado doméstico quanto ao mercado internacional.

Empresa “B”

I) Características gerais da empresa

Época de fundação: década de 50;

Capacidade de abate/dia: 6.000;

Transporte: recentemente terceirizado;

Nº de funcionários: 1014, dos quais, 190 lotados no frigorífico.

II) Forma de relacionamento com os seus fornecedores de animais

Total de produtores fornecedores: 350;

Produtores de ciclo completo: 45,7%;

Produtores de UPLs: 6%;

Produtores crecheiros: 11,1%;

Produtores terminadores: 28,6%.

A empresa presta assistência técnica aos seus fornecedores, numa relação de 116 produtores por técnico, fornecendo ração, genética animal e medicamentos. Os controles sanitários são absolutos, sendo controladas artrite, pneumonia, diarreia, erisipela. Da mesma forma que a empresa anterior, a diarreia é o maior problema, acompanhado da pneumonia.

Com relação à forma de pagamento, a empresa paga seus fornecedores ao preço do dia, e o recebimento dos recursos é depositado diretamente na conta do produtor, via Sicredi (Sistema de Crédito Cooperativo), tornando o pagamento disponível em sete dias. Além disso, também há um preço diferenciado, em função de uma equação que reúne os

índices de conversão alimentar, idade, peso, mortalidade, etc. Segundo seus dirigentes, a tendência da empresa é de aumentar o número de fornecedores, em função do aproveitamento da capacidade instalada de sua nova unidade fabril.

Uma questão que também preocupa a empresa são os altos custos do controle ambiental, exigido pelas autoridades públicas, em relação ao destino dos dejetos. Boa parte dos produtores vinculados à empresa deve se adaptar a estas exigências, incorrendo numa elevação considerável nos custos. Atualmente, a maioria deles utiliza o método de lagoas de decantação.

III) Forma de relacionamento da empresa com os seus clientes

Na tentativa de escapar da pressão das grandes redes varejistas, a empresa adota um sistema de distribuição pulverizada de seus produtos no mercado, atendendo ao varejo de pequeno porte, onde as relações são mais satisfatórias. Seus produtos são distribuídos 95% no próprio Estado do Rio Grande do Sul e 5% vai para outros estados da Federação. Atualmente a empresa não está habilitada para atender ao mercado externo de produção suína, uma vez que sua unidade de abate está necessitando de investimentos. Apesar disto, a empresa vem exportando aves.

O prazo de pagamento realizado pelo comércio gira em torno de 7 a 21 dias, conforme o cliente. A empresa conta com uma rede de representantes que executa a tarefa de vender seus produtos. Estão incluídas nas exigências dos clientes, a operação de reposição de estoques, o *rapel*, promotores de venda e o prazo de pagamento, conforme o volume de vendas realizado. O pós-venda é realizado através do telemarketing, do tipo *call free*.

Os maiores custos de comercialização são derivado dos impostos (12,2% de ICMS + PIS + COFINS), seguido do custo de estoque (1,8%), 0,25% de frete próprio, através de sua central de vendas; 0,2% de propaganda e 0,1% de comissão de venda.

Para os dirigentes, a tendência de posicionamento no mercado leva crer que a empresa irá aumentar seu volume de produção no curto, médio e longo prazos. Sua política comercial vislumbra uma maior seletividade dos clientes e o lançamento de novas marcas e

produtos que possam ajudar a incrementar suas vendas. A busca de novos mercados também está na pauta de discussão, como estratégia de permanência no mercado.

IV) Sistema de produção e produção obtidos

De todas as empresas entrevistadas, esta é a que apresenta o menor porte, sendo responsável por 2,36% do volume total abatido no RS (SIPS). A transformação de carne suína é distribuída em 7,44% de carcaças; 28,77% embutidos; 36,29% cortes e 0,50% de cortes especiais.

A produção dos últimos anos pode ser observada a seguir, pela Tabela 31.

Tabela 31 - Produção da Empresa “B”, nos últimos anos

Ano	Cabeças Abatidas	Toneladas	% variação ao ano
1995	60.013	5.933	—
1996	65.945	6.647	12,03
1997	64.713	6.841	2,91
1998	72.655	7.569	10,69
1999	71.946	7.256	(4,13)
2000	85.509	8.623	18,84

Fonte: Dados da Pesquisa.

Devido a reformas estruturais, a empresa vem abatendo seus animais em uma planta frigorífica de terceiros, mediante prestação de serviços.

Por outro lado, sua planta de fabricação de embutidos é considerada uma das mais modernas do País, seguindo o regulamento exigido para uma planta SIF, em que seu processamento é acompanhado pela Inspeção Veterinária da localidade, da mesma forma, o controle ambiental na indústria é total.

V) Situação financeira e grau de envolvimento político

Como boa parte do sistema cooperativo, a empresa encontra-se com elevado grau de endividamento junto aos principais bancos na praça, devendo honrar seus compromissos no

curto e médio prazos. No entanto, a empresa ainda possui linha de crédito, conforme a necessidade de capital de giro e a realização de algumas benfeitorias.

O grau de envolvimento político com a comunidade local é bastante intenso e positivo. Em termos empresariais, a empresa participa ativamente do Sindicato das Indústrias.

VI) Forma de atuação da empresa em relação ao mercado externo

Com relação ao mercado externo, apesar de estar em seus planos no médio e longo prazos, atualmente a empresa não tem nenhuma política traçada para este fim, no setor de carne suína. O mesmo não ocorre em relação à carne de frango, em que a empresa exportou 645 t. em 1999 e 787 até outubro de 2000, direcionando sua oferta para Singapura (36%); Chile (25%); Estados Unidos (25%); Canadá (9%) e Hong Kong (2,7%). Estas vendas foram 100% FOB.

Os dirigentes acreditam que, com o elevado padrão de seus embutidos, brevemente novos mercados surgirão, sobretudo aqueles que necessitam produtos de maior valor agregado. Além disso, a localização, a infra-estrutura disponível e as políticas fiscal, cambial e de juros permitem afirmar que a conquista de mercados internacionais é bastante promissora.

Finalmente, a empresa acredita que a participação de missões comerciais e a formação de consórcios pode ser uma excelente alternativa para despertar uma maior consciência a respeito da conquista dos mercados internacionais. O papel da Universidade local, seja através do convite de palestrantes de renome, seja pelas pesquisas realizadas, também é uma excelente forma de despertar a comunidade.

9.2.2 O caso das empresas S.A.

Empresa “C”

I) Características gerais da empresa

Época de fundação: final da década de 50, mas atuando no setor a partir de 1995;

Capacidade de abate/dia: 3000, atualmente abatendo apenas 2.000;

Capacidade das câmaras frias: 1.500 t;

Transporte: terceirizado;

Nº de funcionários: 7.184 no total, para o ano de 1998.

II) Forma de relacionamento com os seus fornecedores de animais

Este item ficou comprometido, uma vez que o respondente não se sentia habilitado a responder tal questão. Esta atitude indica a menor transparência no relacionamento entre a empresa e seus fornecedores, composta na sua maioria por criadores integrados, sem qualquer participação na tomada de decisão da empresa, seguindo o modelo de coordenação do tipo *top-down* anteriormente discutido. Neste caso, o produtor rural fornecedor da matéria-prima é qualificado pelo mercado como sendo um “funcionário sem carteira assinada”, uma vez que, além de não possuir direitos trabalhistas, têm de assumir todo o risco na criação dos animais. Esta é uma questão importante e que se distingue da situação anterior, em que os produtores são sócios parceiros e muitos deles atuantes na empresa cooperativada.

III) Forma de relacionamento da empresa com os seus clientes

As vendas da empresa também são bastante diversificadas, concentradas nos estados do Sul e em São Paulo. Cerca de 80% das vendas são dedicadas às grandes redes de varejo, obtendo um prazo de pagamento médio ao redor dos 20 dias. O preço das mercadorias é fixado em São Paulo, via bolsa que reúne as cotações dos maiores frigoríficos do País. De todas as empresas entrevistadas, esta foi a que mais abateu suínos no RS, sendo responsável por 12,9% do mercado, no ano de 2000. Este dado é impressionante, uma vez que a mesma

iniciou tal atividade somente em 1995, como pode ser verificado a seguir, pela Tabela 32. Anteriormente a empresa dedicava-se basicamente a produção e abate de aves.

Tabela 32 - Produção da Empresa “C”, nos últimos anos

Ano	Cabeças Abatidas	% variação ao ano
1995	8.196	—
1996	143.765	1.654
1997	221.607	54
1998	327.512	48
1999	433.339	32
2000	467.299	8

Fonte: Dados da Pesquisa.

IV) Sistema de produção e produtos obtidos

Não foi possível também obter maiores informações sobre esta questão, a não ser pelo fato de estar habilitada pelo SIF, indicando a existência de um maior controle dos tratamentos sanitários e ambientais na planta industrial.

V) Situação financeira e grau de envolvimento político

Também não houve informações a respeito.

VI) Forma de atuação da empresa em relação ao mercado externo

Em termos de produção, o total de suínos abatidos, em 1999, foi de 436.473 cabeças, o que proporcionou uma exportação de 4.599 toneladas naquele ano.

Segundo estimativas da ABIPECS, em 2000 a empresa “C” participou com 5,21% do volume total de vendas do País no mercado internacional de carne suína. A empresa vende 51% para a Argentina; 22% para Hong Kong; 12% para o Uruguai; 10% para as Filipinas; e 5% para a Europa, onde vende, exclusivamente, para consumo a bordo de aviões e navios (*catering*), uma vez que ainda há restrições de comercialização de produtos suínos provenientes do Brasil, por parte das autoridades da União Européia.

As negociações internacionais são realizadas em 75% dos casos por um representante local e 25% de forma direta da empresa. Portanto, a empresa não se utiliza de um *Trading Company* para formalizar suas vendas externas.

A forma de pagamento distribui-se da seguinte forma: 15% pagamento à vista; 12% a prazo, via letra de câmbio; e o restante via carta de crédito. O tipo de *Incoterm* utilizado é 98% C&F (custo e frete) e 2% FOB. Como linha de crédito, a empresa costuma se utilizar de ACC, como forma de antecipar os recursos. Atualmente não se utiliza do sistema *drawback*.

Em relação às suas perspectivas, a empresa percebe um mercado em ascensão, com grandes possibilidade de incorporar o mercado da Europa e do Oriente Médio. O tema sanitário é o principal debate do momento, uma vez que a situação frágil que se encontra o País e o RS no atual momento, poderá impedir o acesso aos mercados mais promissores. Desta forma, segundo a posição da empresa, a formação de uma força tarefa, reunindo iniciativa privada e governo são fundamentais para garantir o nível de competitividade exigido por estes mercados.

Empresa “D”

I) Características gerais da empresa

Época de fundação: final da década de 80;
Capacidade de abate: 400 suínos por hora;
Capacidade das Câmaras Frias: 3.000 t;
Transporte: terceirizado;
Nº de funcionários: 671 lotados no frigorífico.

II) Forma de relacionamento com os seus fornecedores de animais;

Total de produtores fornecedores: 539;
Produtores de ciclo completo: nenhum;
Produtores de UPLs: 36;
Produtores crecheiros: 23;
Produtores terminadores: 480, dos quais todos são parceiros integrados.

A empresa presta assistência técnica aos seus fornecedores, ofertando-lhes ração, genética animal e medicamentos veterinários. Além disso, o seu corpo técnico acompanha os projetos de investimentos. Com relação à forma de pagamento, a empresa paga à vista os produtores integrados, no momento da entrega do lote.

III) Forma de relacionamento da empresa com os seus clientes

Este item não foi respondido pela empresa, mesmo assim, pelo que se pôde obter no Sindicato da Indústria, a empresa abateu mais de 400 mil animais em 2000, representando uma participação de 11,73% no mercado gaúcho desta carne.

IV) Sistema de produção e produtos obtidos

A transformação de carne suína é distribuída em 34,90% embutidos; 6,84% cortes; 26% de carcaça e o restante de cortes especiais. Atualmente a empresa vem abatendo 400 cab/hora. O frigorífico está preparado para realizar todas as atividades, desde o desmonte da carcaça até a fabricação dos embutidos. Todo o processo é acompanhado pela vigilância sanitária do Ministério da Agricultura, ou seja, a planta é habilitada pela inspeção do SIF. O tratamento ambiental na planta industrial é completo, havendo controle dos resíduos sólidos, líquidos e reciclagem de água. A produção dos últimos anos pode ser observada a seguir, pela Tabela 33.

Tabela 33 - Produção da Empresa “D”, nos últimos anos.

Ano	Cabeças Abatidas	% variação ao ano
1995	201.686	
1996	242.121	10.97
1997	304.729	25.86
1998	342.727	12.47
1999	387.937	13.19
2000	424.661	9.47

Fonte: Dados de Pesquisa.

V) Situação financeira e grau de envolvimento político

Item igualmente não fornecido pela empresa.

VI) Forma de atuação da empresa em relação ao mercado externo

Interessante constar que a empresa “D” não quis abrir as informações a respeito de sua política de mercado internacional. Mas, pelas conversações informais, verifica-se que a empresa é bastante agressiva no seu posicionamento com o mercado. Seu gerente vai pessoalmente visitar seus clientes e prospectar novos mercados. O mercado russo é bastante promissor e a questão sanitária faz parte de sua preocupação, até mesmo em relação à sua política de expansão da empresa no Brasil. Pelos dados levantados, a empresa exportou, em 1999, cerca de 5.859 t, representando 4,22% do total de vendas nacional.

Quadro Síntese

Após a descrição dos dois modelos, representados por duas empresas cada, torna-se relevante apresentar um quadro síntese (Quadro 2) que procure destacar as características básicas de cada tipo de empresa (cooperativas por um lado e empresas S.A. por outro), sobretudo as diferenças entre um perfil e outro.

Quadro 2 - Diferenças existentes entre empresas cooperativas e empresas S.A. na produção de carne de suínos.

Características Levantadas	Empresas Cooperativas	Empresas S.A.
Dados gerais da empresa	- empresas fundadas e atuantes na cadeia desde as décadas de 40 e 50; - escala de produção e número de funcionários variáveis.	- empresas atuando na cadeia somente a partir da década de 90; - escala de produção e número de funcionários variáveis.
Forma de relacionamento com os seus fornecedores de animais	- mais de 40% dos produtores fornecedores ainda são de ciclo completo; - assistência técnica garantida; - pagamento com premiação por qualidade.	- praticamente nenhum produtor de ciclo completo, todos em UPLs, sendo 100% integrados do tipo <i>top-down</i> ; - maiores informações não foram fornecidas.
Forma de relacionamento da empresa com os seus clientes	- média a grande participação no mercado doméstico; - vendas bem diversificadas, desde grandes varejos até sistemas pulverizados; - recebimento a prazo do elo varejista.	- grande participação no mercado doméstico; - vendas concentradas em grandes redes de varejo; - recebimento a prazo do elo varejista.

Continua...

...continuação.

Características Levantadas	Empresas Cooperativas	Empresas S.A.
Sistema de produção e produção obtidos	<ul style="list-style-type: none"> - especialização parcial da produção; - controle do padrão genético dos animais; - rastreabilidade da produção; - transformação da produção, 65% de embutidos e 35% de cortes. 	<ul style="list-style-type: none"> - poucas informações fornecidas diretamente, no entanto sabe-se que a especialização é completa (UPLs, creches e terminação); - há um controle do padrão genético dos animais; - há rastreabilidade da produção; - 35% de embutidos e o restante em cortes e alimentos preparados.
Situação financeira e grau de envolvimento político	<ul style="list-style-type: none"> - elevado grau de endividamento, mas em situação de rolagem das dívidas; - forte envolvimento e comprometimento com a sociedade local. 	<ul style="list-style-type: none"> - sem nenhum problema aparente. Porém sem acesso a maiores detalhes; - forte capacidade de investimento; - baixo envolvimento com a comunidade local;
Forma de atuação da empresa em relação ao mercado externo	<ul style="list-style-type: none"> - tímida participação; - apesar de uma das empresas produzir frango, não há nenhuma estratégia conjunta de venda no mercado externo; - venda 100% FOB; - utilização de <i>tradings</i> ou representantes locais; - concentração das vendas para a Argentina, Hong Kong e Uruguai; - expectativas de crescimento com exportação para a Rússia. 	<ul style="list-style-type: none"> - elevada participação das exportações totais do País; estrutura de venda interna, através de departamento especializado; - venda C&F - concentração das vendas para a Argentina, Hong Kong e Uruguai, mas expandindo-se para Filipinas, Europa e Rússia; - perspectivas elevadas de crescimento com exportação para a Rússia.
Predisposição à formação de consórcios de exportação	<ul style="list-style-type: none"> - grande predisposição, sendo vista como alternativa para alavancar os negócios e diminuir os custos de exportação. 	<ul style="list-style-type: none"> - pouco interesse, uma vez que apresentam estruturas de comércio exterior bem consolidadas, repartindo os custos com a cadeia do frango (principal segmento de atividade das empresas contatadas).
Condições de acesso às informações	<ul style="list-style-type: none"> - acesso irrestrito, uma vez que foram entrevistados dirigentes do primeiro escalão das empresas (presidentes e diretores). 	<ul style="list-style-type: none"> - acesso restrito, sobretudo quando envolvia informações mais estratégicas, referentes à conduta da empresa nos mercados e com os fornecedores. Uma das explicações pode ser atribuída ao escalão intermediário que as pessoas entrevistadas apresentavam, sendo representados por gerentes de comércio exterior.

Fonte: Dados da Pesquisa.

10 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ETAPA III

Avaliação do processo de formação do consórcio de exportação de suínos

Este capítulo apresenta, de forma cronológica, quais os resultados observados durante o acompanhamento da formação do consórcio de exportação da cadeia de produção de suínos no Rio Grande do Sul, contemplando as fases de preparação do projeto e de motivação e estruturação do grupo de empresas reunido.

Importante destacar também, os resultados obtidos a partir da colaboração de um *broker*; que culminou na participação de um parceiro internacional, até o ressurgimento da febre aftosa no Estado. Fato este que acabou limitando, temporariamente, a evolução da aliança estratégica, ao ponto de não ser possível acompanhar sua plena operacionalização, em função do escasso tempo restante para completar a pesquisa.

10.1 A preparação do projeto

A promoção de consórcios de exportação no Rio Grande do Sul, como foi comentado anteriormente, é uma experiência bastante recente na história econômica estadual, estando restrita à implantação de alguns projetos na cadeia calçadista, sobre a qual as características de economias de aglomeração, abordadas por Fensterseifer, et al. (1995) e o processo histórico, étnico, cultural e social existente na região, retratado por Schneider (1999), são favoráveis ao desenvolvimento de alianças estratégicas desta natureza.

Apesar de guardadas algumas semelhanças com a atividade calçadista, o segmento agroindustrial, especificamente voltado à alimentação, apresenta pouco exemplos de

formação de alianças estratégicas deste tipo, atualmente, talvez em decorrência das frustrações verificadas no passado.

Examinando a literatura, verifica-se que as primeiras iniciativas neste sentido surgiram quando da formação de Centrais Cooperativas de Produção Agropecuária. Os exemplos mais contundentes foram verificados a partir da criação da CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.), em 1976, cujo objetivo principal residia na reunião e industrialização da produção leiteira dos pequenos produtores cooperativos que se encontravam alijados da produção de trigo e soja extensiva. Em 1980, também surgia a CENTRALSUL (Central de Cooperativas de Produtores Rurais do Rio Grande do Sul), com a missão de promover a agregação de valor de toda a cadeia produtiva de grãos, especialmente a soja. Desta forma, grandes investimentos cooperativos foram feitos na fabricação de insumos para as lavouras, na agroindustrialização da soja, na comercialização da safra e, finalmente no escoamento da produção.

Lauschner (1995), especialista em cooperativismo e participante na concepção daquelas iniciativas, faz uma ampla análise do processo de formação das estruturas organizacionais, principalmente a partir do desenvolvimento da CCGL, por ter acompanhado mais de perto.

Segundo o autor:

“O pequeno produtor rural, com exploração que utilize predominantemente mão-de-obra familiar, deve ser mantido e capacitado para ser o agente de seu desenvolvimento. Como agente de desenvolvimento, deve entrar no processo de modernização e crescimento tecnológico, com tecnologias adequadas aos fatores de produção que utiliza. Ele crescerá na medida em que se unir, participando conscientemente das decisões e, na ação econômica, aumentar sempre mais as receitas com o mesmo uso dos fatores e definir novos níveis de produção que lhe assegurem o benefício econômico máximo (...) Deve unir sempre maior número de produtores e estabelecer diversos tipos de aliança em função dos próprios objetivos para, com eficiência, participar na renda e redução permanente de custos em relação à receita, antes e, principalmente, depois da produção rural, estabelecendo “agroindústrias” que utilizem como insumos principalmente oriundo da produção dos próprios agricultores (...) Entre as agroindústrias devem priorizar, quando viáveis, agroindústrias pecuárias que criem mercado diversificado para a produção lavoureira”. (Lauschner, 1995, p.279).

Apesar de todas estas recomendações, ambas as estruturas sucumbiram com o tempo, sendo diversas as causas levantadas pelos pesquisadores, executivos e pelos próprios sócios cooperados. Todavia, devido às diversas opiniões existentes, não cabe aqui discriminá-las em profundidade. Basta citar que, por mau posicionamento nos mercados futuros, quando da venda de seu produto carro-chefe, ou seja, a soja, a Centralsul inviabilizou seu negócio, até hoje não saneando suas finanças. No caso da CCGL, a situação foi diferente, mas com destino semelhante. Apesar de ainda continuar existindo, a empresa acabou vendendo sua parte industrial de processamento de leite a um grupo privado, no intuito de saldar parte das dívidas acumuladas por suas cooperativas formadoras que, sem crédito no mercado, acabaram exaurindo a capacidade financeira da própria CCGL, gerando um fluxo de caixa negativo em suas operações, sem respaldo no mercado financeiro.

Conhecendo essas experiências mal-sucedidas, tornou-se ainda mais relevante avaliar quais os setores da economia agroindustrial do Rio Grande do Sul teriam condições de desenvolver uma aliança estratégica, do tipo consórcio de exportação, ressaltando o potencial histórico das exportações, assim como a forma como se estruturam as cadeias de produção existentes, evitando, na medida do possível, setores de baixo valor agregado.

Para aprofundar a questão em análise, foi realizado, ao longo do último trimestre de 1999, um trabalho sob o título: “Promoção de Consórcios de Exportação dos Agronegócios no Rio Grande do Sul”, com o intuito de apresentar, ao Governo do Estado, uma proposta de política setorial sustentável. Este trabalho consistiu na discussão de três questões fundamentais: em primeiro lugar, quais razões levariam o Governo a apoiar o desenvolvimento de uma política desta natureza, baseando-se nos conceitos de aliança estratégica, no contexto da economia agroalimentar vigente e nas experiências de formação de consórcios que estão ocorrendo mundo a fora. A segunda questão preocupou-se em apresentar uma maneira pela qual poderia ser implementada tal política, e a terceira procurou estimar os possíveis resultados positivos, assim como os riscos advindos de sua implantação, identificando a necessidade de recursos humanos, financeiros e de infraestrutura.

Tal proposta acabou sendo apresentada oficialmente em janeiro de 2000 aos técnicos da Secretaria de Agricultura e Abastecimento (SAA) e aos técnicos da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do RS (SEDAI). Depois de sua apresentação, tais técnicos levantaram uma série de indagações a respeito da viabilidade de implantação de uma política de cooperação entre empresas, baseada em exportação de seus produtos.

No intuito de responder tais questionamentos, defendeu-se a promoção desta política com base em três argumentos norteadores. Em primeiro lugar, deve-se ter presente a reconhecida competitividade do agronegócio brasileiro e gaúcho no mercado internacional em face do reduzido custo de produção apresentado ao longo da cadeia produtiva, assim como a evolução dos índices de produtividade agrícola e industrial verificados, fruto do aumento dos investimentos em tecnologia de processo e qualidade dos produtos que vêm sendo aplicados nos últimos anos.

Em segundo lugar, no plano macroeconômico, nota-se que há um grande interesse por parte do Governo Federal em buscar um equilíbrio do balanço de pagamentos do País, tão necessário para a manutenção da estabilidade do próprio Plano Real. Todavia, este equilíbrio somente pode ser alcançado através de sucessivos superávits na balança comercial nacional, onde o agronegócio continua sendo o principal item na pauta das exportações. Em vista disso, o Governo vem promovendo uma série de políticas setoriais, tais como redução de tributos, benefícios fiscais, linhas de financiamento para compra de insumos e para vendas a prazo, com garantias de pagamento, promoção de feiras e participação de eventos. Todo este portfólio de ações públicas vem, aos poucos, resultando no aumento do nível de competitividade internacional dos setores pertencentes ao agronegócio brasileiro.

Como último argumento, deve-se levar em consideração que a promoção de arranjos interinstitucionais entre empresas concorrentes no mercado doméstico, via a conquista coletiva de novos mercados externos, poderia ser uma excelente maneira de reduzir as resistências internas de cada organização (custos de transação), uma vez que os novos negócios não comprometeriam o posicionamento de cada empresa junto aos mercados já conquistados. Um bom exemplo desta iniciativa pode ser verificado através da

joint venture, formada entre a Sadia e a Perdigão, líderes independentes no mercado doméstico no segmento de aves, mas que, a partir de 2000, passaram a trabalhar integradas na prospecção de mercados internacionais não tradicionais, tais como Ásia, África, América Central e Caribe, etc.

Concordando com tais argumentações, os técnicos da SAA questionaram sobre quais as cadeias de produção agroindustrial poderiam ser privilegiadas na implantação desta política, levando em consideração não só o desenvolvimento econômico, mas sobretudo o desenvolvimento social. De outro lado, por parte da SEDAI, os técnicos indagaram sobre quais procedimentos metodológicos seriam praticados durante implantação de tal política, tendo em vista os problemas verificados durante o desenvolvimento de uma política de formação de consórcios, direcionada à cadeia de produção de calçados do Vale do Rio dos Sinos (região próxima a Porto Alegre), já comentada anteriormente.

De outra forma, outra preocupação premente nos debates residia num melhor conhecimento a respeito das dificuldades de se constituir uma política de comércio exterior mais efetiva para os agronegócios gaúchos, na tentativa de se alcançar mercados mais exigentes, com produtos de maior valor agregado.

Diante destes desafios, em maio de 2000, foi apresentado, durante a Conferência Internacional sobre Desenvolvimento Sustentável e Agroindústria, em Lajeado - RS, um documento intitulado “Fatores críticos de sucesso para a competitividade agroindustrial do RS”, no intuito de descrever quais os fatores que deveriam ser levados em consideração quando da elaboração de uma política voltada ao melhor posicionamento das cadeias agroindustrias nos mercados doméstico e internacional (ver Villwock, 2000)¹⁶.

Diante da complexidade revelada por aquele documento, pode-se depreender que são inúmeros os fatores que afetam a competitividade dos agronegócios brasileiros nos mercados internacionais. Logo, o desafio na implantação de uma política eficiente de promoção comercial não pode prescindir de um diagnóstico amplo sobre o perfil das principais cadeias agroalimentares existente no Estado, de modo a definir qual delas estaria mais apta a cumprir tais requisitos.

¹⁶ Tais fatores foram descritos ao longo do Capítulo 3.

Foi com esta intenção que, naquele mesmo mês, a SAA solicitou que fosse realizado um estudo sobre o perfil das principais cadeias agroalimentares do RS, referente ao seus desempenhos conquistados nos últimos cinco anos, no intuito de sustentar parte de seu programa de desenvolvimento político setorial.

Diversos departamentos desta Secretaria foram mobilizados, sendo o trabalho distribuído entre seus técnicos, de acordo com uma metodologia baseada na análise de cadeias agroindustriais¹⁷.

Quase um mês após, o trabalho foi reunido e organizado, sob a nossa responsabilidade, na forma de um documento de discussão interna, no qual foram descritas nove cadeias de produção, destacando-se: arroz, feijão, milho, soja, trigo, aves, bovinos, leite e suínos¹⁸.

A partir dessa análise, verificou-se que pelo menos cinco daquelas cadeias apresentam um potencial para conquistar maior participação nos mercados internacionais, sobretudo aquelas cadeias que tradicionalmente vêm exportando parte de sua produção.

17 As variáveis levantadas, segundo metodologia indicada neste estudo, foram divididas em duas partes:

Parte 1: Diagnóstico rápido da cadeia, através de pesquisa de dados secundários:

- a) Competitividade revelada: (evolução da produção; evolução dos preços; balança comercial; ocupação de mão-de-obra; grau de ociosidade);
- b) Caracterização do setor primário: (número de produtores envolvidos; participação da agricultura familiar (estrutura fundiária); abrangência geográfica da produção; sistemas de produção predominantes);
- c) Estrutura de mercado: (número de empresas agroindustriais e participação do mercado; estrutura de armazenagem; escalas de produção e custos);
- d) Estratégias empresariais dominantes: (grau de integração horizontal e vertical, concentração de mercado, formas de contratos e aquisição de produtos, articulação entre os diversos agentes);
- e) Padrão de consumo: (localização dos mercados, fluxos comerciais, sazonalidade e tendências);
- f) Formas de organização dos agentes: (identificação das entidades representativas e associações; grau de representação de cada entidade; nível de articulação política entre elas);
- g) Interferência de políticas públicas: (política macroeconômica - tributária, juros, Tarifa Externa Comum; política setorial - leis, regulamentações, crédito, pesquisa e extensão).

Parte 2: Análise dos estrangulamentos e potencialidades da cadeia, através da experiência dos técnicos e entrevistas com alguns agentes das cadeias:

- a) Descrição dos principais pontos fracos, considerando os elementos levantados anteriormente;
- b) Descrição dos pontos fortes da cadeia, conforme análise da parte 1;
- c) Sugestões de intervenção/instrumentos de política para o setor.

¹⁸ Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado do RS. **Diagnóstico rápido das cadeias agroindustriais do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, Documento de Discussão Interna. 2000.

No entanto este comportamento não é uniforme entre todos os produtos. A soja, por exemplo, que até hoje comanda a pauta de exportações do agronegócio no Estado, apresenta um perfil de difícil prognóstico quanto ao seu crescimento no valor total das exportações, em razão do aumento da concorrência proporcionada pela oferta mais eficiente (logística e economia de escala) de outras regiões do País (Cerrado Brasileiro) e da redução paulatina de seu preço no mercado internacional, em face do elevado grau de intervencionismo da política agrícola norte-americana (maior exportador mundial). Por outro lado, uma política de promoção de exportação de carnes aponta para uma alternativa mais promissora, tendo em vista as características diferenciadas dos sistemas de produção, representadas pelos baixos custos de produção (disponibilidade de grãos) e pela razoável qualidade dos produtos derivados (abundância de mão-de-obra qualificada).

Entre os sistemas pecuários avaliados, a cadeia de produção de aves, embora seja a principal responsável pelas exportações deste segmento, não seria aquela de maior prioridade para a aplicação de um programa de estímulo governamental, uma vez que a mesma possui uma estrutura bem organizada junto aos mercados, sendo inclusive reconhecida como uma das mais eficientes pela concorrência internacional, inclusive estimulando o interesse de capitais internacionais em investir no Estado (ex. Grupo Doux, de origem francesa).

Sendo assim, restam as cadeias de carne bovina e suína. Nota-se que ambas são promissoras, no entanto, como a cadeia de suínos é constituída basicamente de pequenos produtores rurais, ao contrário da produção pecuária bovina, praticada com maior eficiência em estruturas fundiárias maiores, esta cadeia seria prioritária, em função de garantir a segunda exigência do Governo, ou seja, a promoção do desenvolvimento social.

Restaria, entretanto, responder duas questões fundamentais: a) como atender ao aumento de demanda de ração (alimento) capaz de sustentar o aumento de oferta de produtos exigido pelos mercados internacionais, sem desabastecer o mercado doméstico?; b) como seriam respeitadas as exigências técnicas, quanto ao manejo dos resíduos orgânicos gerados por este excedente, se atualmente há problemas de contaminação de mananciais hídricos, fruto do mau manejo das criações?.

A relevância destas questões suscitaram a realização de um Seminário Técnico que viesse auxiliar na redução de parte destes questionamentos. Com o título de “Perspectivas da Suinocultura no Rio Grande do Sul”, este seminário foi organizado durante a 23ª Expoleite, no Parque de Exposições Internacionais de Esteio – EXPOINTER, em 24 de maio de 2000, reunindo autoridades e lideranças do setor distribuídos nos seguintes painéis:

1. Perspectiva Global da Suinocultura: Sr. Osler Desouza – Diretor do Grupo Doux-Frangosul;
2. A evolução da Suinocultura no Brasil – a expansão do Centro-Oeste: Prof. Dr. Gervásio de Castro de Resende – IPEA;
3. A importância da Suinocultura para o Estado do Rio Grande do Sul: Prof. Dr. Valmor Marchetti – UFRGS;
4. Formas alternativas de integração na cadeia: Sr. Gilberto da Silva – Presidente da ACSURS;
5. Importância da Certificação e Rastreabilidade: Sr. Arnaldo Eijnsink – Diretor do Grupo Carrefour;
6. Os cuidados com o Meio Ambiente: Dr. Carlos Perdomo – Pesquisador da EMBRAPA – Concórdia, SC;
7. Desafio do abastecimento de ração – a carência de milho: Engº. Sérgio Luís Feltraco – Presidente da CESA/RS;
8. Dificuldades de comercialização (Barreiras Comerciais): Sr. Clóvis Puperi – Secretário Executivo da ABIPECS.

Apesar de não terem sido publicados, a qualidade dos painéis e o amplo debate técnico travado entre empresários e especialistas do setor serviram para reafirmar a confiança na aposta da cadeia de suínos, como sendo prioritária na formação de um consórcio de exportação de agronegócios no RS.

Com relação ao primeiro questionamento, verificou-se que há inúmeras alternativas para o abastecimento de grãos no Estado, desde o plantio de milho na várzea do arroz até a implantação de técnicas de irrigação de pequeno porte e plantio de fontes alternativas de proteína, tais como o sorgo e o trigo de pouca aptidão para a panificação.

Este conjunto de alternativas, somado ao desenvolvimento do Plantio Direto, com rotação de culturas, onde o milho torna-se indispensável na sucessão à lavoura de soja, fez com que o Estado, pela primeira vez, fosse auto-suficiente em grãos, possibilitando inclusive a exportação de mais de 400 mil toneladas de milho em 2001.

No que se refere ao controle do meio ambiente, diversos são os projetos em estudo pela pesquisa e assistência técnica e extensão. As pesquisas mais promissoras indicam que já estão disponíveis técnicas de manejo de dejetos mais eficientes e viáveis economicamente. A implantação da maravalha (palha) nas pocilgas dos animais em substituição ao solo suspenso reduz significativamente o custo das instalações e de consumo de água. Além disso, o uso de solo cimento no tratamento de esterqueiras ao ar livre permitem que os dejetos retornem adequadamente às lavouras, servindo de excelente fertilizante natural, auxiliando na recuperação da matéria orgânica dos solos cultivados.

Uma vez atendidas as principais indagações, verificou-se que havia um ambiente propício para desenvolver um programa de formação de consórcios entre as autoridades públicas e lideranças privadas. Muitas reuniões ocorreram dentro do Governo, sobretudo na presença de técnicos da SAA e da SEDAI, entre junho e julho de 2000, no intuito de amarrar a metodologia de condução do processo, definindo atribuições e possíveis fontes de recursos para sua efetivação. A metodologia consistia num fluxo de trabalho muito semelhante ao preconizado pela APEX (relatado no Capítulo 7), ficando definido que a mesma seria apresentada aos agentes da cadeia durante a Expointer 2000, entre as datas de 26 de agosto a 2 de setembro daquele ano.

10.2 A volta da febre aftosa no RS

Quando tudo parecia estar pronto para dar início ao processo de formação do consórcio de exportação, aproveitando-se, inclusive, da conjuntura favorável no mercado internacional, principalmente devido à crescente demanda do mercado russo, dia 23 de agosto de 2000, o Ministério de Agricultura e Abastecimento, em Brasília, anuncia oficialmente o surgimento de um foco de febre aftosa¹⁹ no município de Jóia (região noroeste do RS), retirando do Estado a condição de zona livre de aftosa, sem vacinação -

¹⁹ Cabe destacar que a febre aftosa ataca os animais de casco fendido (pata dupla), como os bovinos, caprinos, ovinos e suínos, deixando-os bastante debilitados, muito embora possam se recuperar posteriormente. Além disso, deve-se observar que, apesar dos efeitos sobre os animais, a febre aftosa pouca ameaça trás à saúde humana.

condição privilegiada e reconhecida pelo mercado internacional que estava sendo conquistada naquele ano, em função do longo período sem essa enfermidade.

Conforme determina tanto o Código Sanitário Internacional, controlado pela Organização Internacional de Epizootias (OIE), com sede em Paris, como o Plano Nacional de Erradicação da Febre Aftosa, aquela região contaminada foi completamente isolada, levando todos os animais suscetíveis à doença a serem exterminados no local e enterrados em valas profundas.

Segundo dados oficiais, foi realizado, naquela região, um abate sanitário de 7.709 animais, na sua maioria bovinos. Após este abate, foi decretado um vazio sanitário (ausência de animais) durante dois meses no local, restringindo-se inclusive a mobilização das pessoas lá residentes.

Para o Governo, as indenizações e os gastos com o controle da doença alcançaram um montante superior a R\$ 10 milhões, comprometendo parte do orçamento da Secretaria de Agricultura, naquele ano. No entanto, este não foi o pior prejuízo, uma vez que, com a declaração de zona livre de aftosa sem vacinação, o Circuito Pecuário Sul (composto pelos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul) apresentava uma vantagem competitiva muito superior às demais regiões do País, em termos de qualidade e confiabilidade da carne suína e bovina destinada à exportação. Com o aparecimento deste foco, toda a produção gaúcha ficou em estado de quarentena, impedida de exportar seus produtos. Sendo assim, transferiu-se para as demais regiões brasileiras, igualmente livres de aftosa, porém sob efeito da vacinação, a opção pelo mercado externo. Este é um ponto importante, uma vez que boa parte do êxito nestes mercados provém da continuidade de oferta aos mesmos.

Preocupados com aquela situação, as autoridades sanitárias estaduais e federais foram bastante eficientes no controle da doença, fazendo com que a comunidade internacional voltasse a abrir seus mercados para a carne gaúcha ainda no final de 2000, ou seja, aproximadamente três meses depois do anúncio do foco.

10.3 A retomada do projeto

Apesar dos percalços ocasionados pela a aftosa, a continuidade do programa de consórcio de exportação não foi totalmente interrompida, ao contrário, a Secretaria de Agricultura e Abastecimento resolveu convocar a Câmara Setorial da Suinocultura, no dia 19 de outubro de 2000, para apresentar o seguinte tema: “Discussão das alternativas de mercado internacional para suinocultura gaúcha”. Nessa reunião tiveram presentes as seguintes entidades e empresas: ACSURS, SIPS, Avipal, Castilhense, Cooperjacuí, Cosuel, Cotrel, Cotrigo, Cotrijuí, Frangosul, Languirú (Sino dos Alpes), SAA – Núcleo de Sistemas Agroindustriais e SEDAI – Divisão de Assuntos Internacionais.

Entre outros assuntos, foi discutida a seguinte questão: perfil conjuntural do mercado internacional da cadeia de suínos, com vistas à preparação de uma missão empresarial de prospecção de mercado para a América Central e Caribe, onde a SAA se colocaria à disposição para organizar o engajamento da cadeia à missão de promoção comercial aos países da América Central, que seria coordenada pelo Ministério das Relações Exteriores (Itamaraty).

Para tanto, a SAA e a SEDAI apresentaram aos representantes da cadeia sua política de promoção de consórcio de exportação, no intuito de auxiliar na identificação e acesso às fontes de financiamento das operações de promoção comercial dos respectivos produtos, assim como na consolidação de um selo de qualidade. Em contrapartida, a SAA requeriria que as empresas interessadas viessem a assinar uma carta de adesão ao programa, fornecendo as seguintes informações: produtos a exportar; formas de apresentação; quantidade disponível; produção total; capacidade instalada; preços praticados (FOB e CIF); material promocional; marcas; padrão de qualidade e condições de venda.

Como o interesse pelo mercado da América Central e Caribe foi pequeno, resolveu-se fazer uma pesquisa de campo com o objetivo de caracterizar, com maior profundidade, o perfil exportador da cadeia da carne de suínos do RS, a partir daquilo que vinha sendo exercido pelas indústrias localizadas no Vale do Taquari, conforme já exposto anteriormente.

Durante a elaboração desse trabalho, uma série de reuniões foi realizada para tentar mobilizar novamente as lideranças dos distintos segmentos da cadeia de produção, no sentido de prepará-los para a chamada fase preparatória do consórcio.

No dia 16 de janeiro de 2001, foi realizada uma reunião com os dirigentes do Sindicato da Indústria de Produtos Suínos do RS (SIPS), em sua sede administrativa, quando foi apresentada a metodologia que seria empregada durante o processo. Notou-se, naquela oportunidade, que o entusiasmo e a colaboração dos dirigentes envolvidos eram bastante significativos, estimulados ainda mais pela esperança de contornar o quadro de dificuldades imposto após o anúncio do foco de aftosa no final do ano anterior.

No dia 1º de fevereiro de 2001, o programa foi apresentado ao coordenador de política dos Sistema Locais de Produção (SLPs), da SEDAI, para verificar se o mesmo apresentava coerência com o fomento de SLPs promovido pelo Governo. De acordo com tal técnico não havia nada que viesse a comprometer o desenvolvimento da outra política, ao contrário, viria ao seu encontro na tentativa de explorar novos mercados, gerando maior demanda para os SLPs.

No dia 5 de fevereiro retornou-se à sede do Sindicato das Indústrias (SIPS), no intuito de apresentar o esquema do programa a presidência da Associação de Criadores de Suínos do RS (ACSURS), de modo a obter seu apoio e divulgação junto às bases de produção agropecuária.

Em todas as reuniões desta etapa foram expostos os objetivos do programa e o papel que o pesquisador (autor deste documento) iria assumir neste processo. Ou seja, num primeiro momento, o pesquisador trabalharia juntamente com o grupo para elaborar uma análise do ambiente competitivo que as empresas estariam enfrentando junto aos mercados, destacando, principalmente, as perspectivas do mercado internacional. Logo após, seria proposto a organização de uma estratégia de operação conjunta, evitando, contudo, a imposição de um modelo de implantação preconcebido por ele. Por último, o pesquisador coletaria as expectativas e determinações do grupo presente e interessado em fazer parte da iniciativa. A este grupo denominou-se “grupo focal”, o que será melhor tratado a seguir.

10.4 A definição do grupo focal

Entende-se por grupo focal o conjunto de empresas disposto a participar da formação de um consórcio de exportação, dividindo responsabilidades e resultados entre os membros, conforme deliberações tomadas coletivamente.

A definição do grupo focal, neste caso, foi realizada de acordo com alguns pressupostos assumidos, nos quais preferencialmente deveriam participar empresas frigoríficas de capital nacional, com alguma experiência de vendas para o mercado internacional, e apresentando um certo porte (escala de produção) que pudesse sustentar suas posições no mercado externo, sem desabastecer o mercado interno. A fim de não restringir mais o grupo potencial, outros critérios não foram levados em consideração, tais como profissionalização da gestão, grau de especialização da planta industrial, nível de atualização tecnológica, concentração da localização geográfica, e até mesmo, forma de organização social (empresas de capital fechado, de capital aberto, ou cooperativas de produção).

Com base nestes pressupostos, tratou-se de verificar, junto ao Sindicato das Indústrias, quais deveriam ser as empresas convidadas para iniciar o trabalho, em um universo de aproximadamente 93 frigoríficos atuantes no RS, conforme descrito no Capítulo 4. Para facilitar o trabalho, partiu-se do ranking do Sindicato, pré-selecionando as maiores empresas (potencialmente melhor candidatas para atender às exigências do mercado internacional).

Notou-se que as dez maiores empresas representam cerca de 86,2% da produção estadual, destas, as cinco maiores eram representadas por frigoríficos de capital aberto (S.A.), dos quais, dois recém-incorporados por multinacionais; o Frangosul, adquirido pelo grupo francês Doux e o Prenda, adquirido pelo grupo argentino Macri, o mesmo que adquiriu a empresa Chapecó, em Santa Catarina. Este conjunto isolado apresentou uma média de produção, entre 1997 a 1999, de aproximadamente 56% da produção gaúcha, sendo que a cada ano este percentual vem crescendo, amealhando consideráveis participações do mercado das demais empresas nacionais (ver Tabela 21).

Logo abaixo destas cinco empresas, encontrou-se um outro conjunto de frigoríficos, representado por oito empresas cooperativas, responsáveis por cerca de 37,2% do mercado estadual.

Vale lembrar que o que diferencia este grupo do primeiro é a forma como ocorre o relacionamento das empresas com seus fornecedores²⁰ de matéria-prima (suínos), que, neste último conjunto, é representados por sócios cooperados, ou seja, donos de fato da empresa, diferente dos fornecedores das empresas de capital aberto, no qual, mesmo considerados integrados, sua relação é estritamente comercial com as empresas, não havendo nenhuma ingerência nos rumos dos seus negócios.

À exceção dos frigoríficos adquiridos recentemente por multinacionais²¹ que, devido a sua natureza, apresentam estratégias de abastecimento dos mercados bastante independentes e consolidadas, este de fato deveria ser o grupo a ser convidado para participar do consórcio.

No entanto, através das características levantadas nas entrevistas de campo, descritas no item anterior, as empresas de capital aberto, mesmo nacionais, apresentam melhor capacitação para atender às exigências do mercado internacional, tanto em termos de infra-estrutura quanto em termos da disponibilidade de profissionais qualificados para cumprir tal missão.

²⁰ Cabe enfatizar que o produtor de suínos (independente se é cooperado ou integrado), além de dedicar parte de sua força de trabalho à atividade, também produz boa parte da alimentação necessária a sua manutenção, através da plantação de milho, soja, mandioca, sorgo e pastagem. Além disso, normalmente associa à produção de suínos a produção de leite, fazendo da integração leite-suínos, atividades complementares que lhe permitem garantir um nível de renda mais apropriado a sua família. Desta forma, verifica-se que a base de produção, tanto de suínos como de leite, se concentra na pequena propriedade rural, onde as tarefas de produção e manejo dos animais são divididas entre os entes familiares, compostos, na sua maioria, por um casal e mais um ou dois filhos jovens. Em grande parte das propriedades, o chefe da família, juntamente com o filho maior se encarregam das lavouras e da suinocultura, enquanto que a esposa e seu filho menor cuidam das vacas de leite, da horta doméstica e de algumas galinhas para consumo próprio.

²¹ Tanto a Chapecó Companhia Industrial de Alimentos, adquirente em 2000 do antigo (mais de 40 anos) Frigorífico -Prenda, como a Doux-Frangosul, controladora do Frigorífico Frangosul S/A Agro-Avícola Industrial, desde outubro de 1998, ambas se posicionaram no mercado gaúcho, com o interesse de aproveitar as vantagens competitivas identificadas nesta região (custo, qualidade da mão-de-obra, acesso à matéria-prima e logística bem posicionada no Mercosul), alavancando suas vendas no mercado internacional, onde já atuam, e promovendo uma política de abastecimento mais agressiva junto ao significativo mercado regional (Mercosul).

Além do mais, verificou-se que duas das maiores empresas nacionais já estavam reunindo esforços para formar uma *joint-venture*²², no intuito de prospectar mercados menos tradicionais.

Dentre este primeiro grupo ficaria restando somente a Avipal S.A. Avicultura e Agropecuária²³. Com o transcorrer do tempo, seus negócios foram prosperando e a mesma acabou incorporando uma série de outras atividades, todas relacionadas com agroindústria (esmagamento de soja, frigorífico de aves e suínos, fábrica de ração e, mais recentemente, uma beneficiadora de leite). Para conseguir capital necessário à incorporação dos demais negócios, ela transformou-se em uma empresa de capital aberto em 1985. Cabe ressaltar que, após ter feito sua última aquisição, a CCGL, de um conjunto de cooperativas de produção do RS, a empresa está repensando sua estratégia de negócio²⁴. Sendo assim, alguns analistas de mercado cogitam a hipótese de que a empresa estaria estudando uma forma de se desfazer do segmento de carne, repassando as plantas frigoríficas para outros grupos internacionais especializados neste campo, o que, todavia, ainda não foi confirmado pela diretoria da empresa.

Diante destas considerações e após longa discussão junto ao Sindicato, achou-se por bem que a formação de um consórcio deveria contemplar, num primeiro momento, empresas frigoríficas de origem cooperativista e que, sem a escala e o capital das anteriores, dificilmente continuaria competindo nos mercados internacionais.

Além do mais, acreditava-se que, ao contrário das empresas integradoras de capital aberto que, de uma hora para outra, poderiam deslocar seu capital e infra-estrutura para

²² Caso da *BRF International Foods*, uma *joint-venture* formada pela Sadia e Perdigão, em agosto de 2001, criada com a ambição de faturar perto de US\$ 150 milhões/ano, através do embarque de aproximadamente 120 mil toneladas de carne de frangos e suínos, voltado ao abastecimento de mercados não-tradicionais, tais como ex-União Soviética, Egito, Irã, Jordânia, África do Sul, Angola e Cuba (matéria publicada na *Gazeta Mercantil* de 19 de setembro de 2001).

²³ Empresa familiar, fundada em 1959, de origem sino-brasileira, que conforme expressa sua razão social, começou sua atividade operando com apenas uma granja de produção de aves em Porto Alegre.

²⁴ Tendo em vista os resultados econômico-financeiros auferidos na atividade leiteira, superiores ao que vinha tradicionalmente obtendo como seu setor de carnes, a mesma já cogita se desfazer deste segmento, concentrando seus esforços exclusivamente no setor leiteiro, onde pretende desenvolver projetos de maior agregação de valor neste ramo (há um projeto bastante avançado em direção à implantação de uma unidade de produção de proteína derivada do leite, atividade ainda inexistente na América do Sul e que exige uma significativa aplicação de recursos para aquisição desta tecnologia).

outras regiões mais promissoras²⁵, as cooperativas, por serem criadas no seio da comunidade local, dificilmente deixam sua base industrial para se deslocar em direção às regiões mais longínquas, mesmo que pudessem auferir maior rentabilidade aos seus negócios.

Desta maneira, o enfoque dos mercados internacionais poderia resultar numa forma razoável de cooptar tais empresas para a adesão ao projeto, minimizando eventuais resistências entre os participantes, uma vez que os mesmos não veriam riscos de afetar seus negócios tradicionais onde atuam independentemente²⁶, tentando evitar o que aconteceu no setor cervejeiro brasileiro²⁷.

10.5 Reuniões de formação e motivação do grupo focal

Transcorreu-se mais de um ano para a promoção de uma política de formação de consórcios agroexportadores, desde o momento em que foi aprovado institucionalmente no governo, até a sua aplicação a campo, o que denota a complexidade de operação de uma ação desta natureza. Por outro lado, deve-se reconhecer que parte desta morosidade ocorreu devido ao surgimento da febre aftosa, em agosto de 2000, interrompendo o fluxo de comércio exterior para as carnes gaúchas, até o final daquele ano. Somente a partir de janeiro de 2001, foi retomado o ritmo de trabalho, no qual, no dia 16 daquele mês, reuniram-se no Sindicato das Indústrias (SIPS) os principais agentes da cadeia, no intuito de discutir um plano de recuperação da suinocultura gaúcha, pós efeito aftosa.

²⁵ Caso do fechamento da unidade da Sadia, no município de Frederico Westphalen – RS.

²⁶ Vale lembrar que este foi o mote estratégico adotado pela Sadia e Perdigão na constituição da BRF International Foods – agir em conjunto na prospecção de mercados internacionais pouco conhecidos e potencialmente promissores, mas não perder sua autonomia junto aos mercados tradicionais onde já atuam.

²⁷ Para formar a AMBEV, a Brahma e Antártica fundiram administrativamente suas empresas, atuando em conjunto em todos os mercados, mantendo as marcas dos seus produtos nos mercados tradicionais por uma questão de marketing. Apesar dos pretensos ganhos de escala, sua fusão provocou uma série de reações adversas, desde o consumidor final, que se viu traído diante da difícil diferenciação de marca, até a concorrência minoritária, que, com receio de ameaçar seus negócios, pressionaram o poder público regulador, através do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) para que interviesse na fusão, alegando riscos de oligopolização (*trust*) do setor.

Naquela oportunidade, reuniram-se representantes da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do RS, do próprio Sindicato, da ACSURS, da Cotrijuí, da Cotrigo, da Cosuel, da UFRGS e de uma consultoria de marketing (Market Consult). Diversos assuntos foram debatidos, incluindo o início de formação de um consórcio de exportação, como uma das formas possíveis de reativação do setor, através da definição do grupo focal, conforme relatado anteriormente.

Neste sentido, ficou definido, entre o pesquisador e a direção do Sindicato, que a primeira reunião de motivação do grupo deveria acontecer na sede de uma das cooperativas convidadas, diminuindo a responsabilidade do Sindicato, que não poderia assumir o ônus de coordenar completamente todo o processo, uma vez que estaria privilegiando somente um segmento do quadro de seus associados, em detrimento de outras empresas.

Foi então que no dia 6 de março, reuniram-se, na sede administrativa da Cooperativa dos Suinocultores de Encantado (Cosuel), no município de Encantado (RS), todas as cooperativas associadas ao SIPS, abaixo relacionadas, representando aproximadamente 34% dos abates de suínos no RS.

- Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda. – COSUEL, representada pelo seu diretor superintendente;
- Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda. – COTRIJUI, representa pelo seu diretor secretário;
- Cooperativa Regional Sananduva de Carnes e Derivados Ltda. – MAJESTADE, representada pelo seu presidente;
- Cooperativa Regional Languirú Ltda. – LANGUIRÚ – representada por um secretário da direção;
- Cooperativa Triticola Erechim Ltda. – COTREL, representada pelo seu diretor da área de carnes e pelo seu diretor comercial;
- Cooperativa Triticola Getúlio Vargas Ltda. – COTRIGO, representada pelo seu presidente e pelo seu diretor;
- Central Agro-industrial Coop. Alto Jacuí Ltda. – COOPERJACUÍ, representada pelo seu presidente e vice-presidente;
- Cooperativa Suinocultores do Vale do Cai Superior Ltda. – representada pelo seu diretor.

A reunião iniciou com a apresentação individual de todos os presentes, destacando a participação da alta gestão das empresas, composta pelos presidentes e diretores comerciais de cada uma, o que revelou a importância que as empresas davam para o evento, diante da pauta repassada no convite, aliado ao prestígio da própria direção do Sindicato.

Após a apresentação geral, o presidente do Sindicato (SIPS), sentindo-se à vontade diante do grupo reunido, em função de acumular igualmente a presidência de uma das cooperativas associadas, explanou a respeito do quadro conjuntural que vivia o setor, destacando as dificuldades que enfrentavam, especialmente agravadas pelo surgimento da aftosa, exigindo uma visão mais apurada das oportunidades para o futuro.

Para tanto, o presidente destacou a necessidade de desenvolver uma ação integrada entre os atores, especialmente no mercado internacional, sem com isto desconsiderar algumas ações que poderiam ser efetivadas no mercado doméstico.

Segundo suas próprias palavras:

“Diante dos desafios impostos pelo mercado e das dificuldades vividas pelas empresas cooperativas de produção, ou elas buscam a união em certas atividades, ou todas irão sucumbir no curto e médio prazos, a começar pela cooperativa que eu represento.” (Sr. Daltro Giacomazzi – Presidente do SIPS e da Cotrigo).

Para não induzir qual caminho a seguir, inicialmente não se apresentou a idéia de que esta integração poderia ser constituída através da formação de um consórcio de exportação, permitindo, aos presentes, discutir estratégias de união, independente da imposição de modelos preconcebidos.

Após a apresentação do cenário, o presidente justificou a participação do pesquisador naquele momento, tendo em vista todo o trabalho que havia sido feito em conjunto, durante a fase de preparação da reunião, assim como os vínculos que mantinha junto ao Governo do Estado.

Aquele foi um momento crítico, pois foi necessário reforçar ao conjunto dos participantes, que o pesquisador assumiria um papel de neutralidade na condução dos trabalhos, evitando quaisquer outros vínculos externos, até porque estava presente naquela oportunidade, a convite do Sindicato, na função exclusiva de investigador observador dos

desdobramentos da reunião, preocupado em coletar dados sobre todos assuntos que ali seriam discutidos, para assim depois intervir numa próxima oportunidade.

Entretanto, apesar daquela recomendação, percebeu-se uma movimentação grande, por parte dos presentes, quando se mencionou uma certa vinculação do pesquisador junto ao Governo. Alguns presentes tentaram desvirtuar os rumos da reunião, trazendo a debate necessidades do setor que o pesquisador deveria encaminhar ao Governo, como a criação de medidas compensatórias capazes de minimizar os efeitos danosos advindos do retorno da febre aftosa ao Estado, afora assegurar o atendimento de uma reivindicação antiga do setor, visando à equalização das políticas fiscais existentes entre os Estados da Federação, especialmente em relação ao que era praticado em Santa Catarina, seu principal concorrente nos mercados.

Embora consideradas razoáveis, o pesquisador insistiu para o fato de que aquele não era o momento para discutir tais reivindicações, uma vez que os participantes daquela reunião deveriam se concentrar na identificação dos problemas e na busca de alternativas internas viáveis para aumentar sua competitividade junto aos mercados.

Desta forma, com base no depoimento dos participantes e com auxílio da diretoria do Sindicato, foi possível fazer um levantamento de alguns fatores que comprometiam diretamente a competitividade da maioria das empresas que trabalhavam com suínos, no Rio Grande do Sul, com destaque para os seguintes:

- i) ausência de políticas públicas, fruto da retirada paulatina do Estado na economia;
- ii) aumento das exigências por parte dos agentes financeiros e dos credores destas agroindústrias, dificultando a tomada de crédito, tanto para a compra de matéria-prima, como para o financiamento do cliente comprador;
- iii) elevado custo para captação de recursos;
- iv) tratamento fiscal e tributário mais oneroso no RS, impedindo um maior equilíbrio de forças, em relação aos demais Estados da Federação;
- v) novos projetos internacionais e de grande porte sendo patrocinados pelos órgãos de fomento público (BNDES), concentrando-se no Centro-Oeste, local onde os custos de

produção de ração seriam bem inferiores, em função da abundância de matéria-prima naquela região (milho e soja);

vi) falta de articulação entre os potenciais parceiros, revelando a falta de habilidade no estabelecimento de melhor posição nos mercados, principalmente em relação aos altos custos assumidos individualmente nos processos de distribuição e comercialização dos diferentes produtos.

Diante destes entraves, alguns ousaram ser mais radicais na definição de uma solução. Para eles, a saída residia na venda de parte dos ativos, mesmo que isto significasse a perda do controle na atividade, ou, simplesmente, desmontar o setor, interrompendo sua produção, a exemplo do que já vinha acontecendo com algumas empresas do setor.

De fato, este é um dilema concreto para empresas vinculadas à produção de carnes, não se configurando privilégio exclusivo das empresas reunidas naquela ocasião. Mesmo as empresas de origem familiar, anteriormente bem consolidadas no mercado nacional, como Perdigão, Frangosul, Prenda, Chapecó já haviam mudado de proprietários. No entanto, a maioria dos presentes, inconformados com aquele destino, julgou ser aquele o momento propício para disparar um processo de mudança comportamental e operacional em suas empresas, buscando reativar o setor e aproveitar as boas perspectivas de mercado nos próximos anos, em função da substituição de consumo da carne bovina na Europa e do crescimento de demanda na Ásia.

No plano macroeconômico, a presença de um dólar mais fortalecido, uma política de equalização de juros para o mercado internacional (PROEX) e o lançamento de um conjunto de políticas setoriais, que visavam ao aumento das exportações nacionais, também colaboram para estimular uma ação mais efetiva rumo aos mercados internacionais.

Contudo, o desafio se encontrava, fundamentalmente, em identificar quando e por onde começar, a exemplo do que descrevem Slack et al. (1997). Segundo os autores, somente pode-se começar qualquer ação, quando todos os assuntos sobre a agenda da implementação tenham sido discutidos e os recursos existentes estejam adequados à implementação da estratégia. Com relação a onde começar, os autores recomendam dois caminhos, primeiro, que a ação se inicie onde a produção obtenha a maioria dos benefícios diretos, sendo racional aplicar recursos onde o provável retorno, em termos de melhoria de

desempenho, seria maximizado. De outra forma, a ação poderia iniciar através de experiências pequenas e secundárias, não comprometendo os processos vitais. No momento em que as partes realmente importantes da operação fossem definidas, a equipe de implementação teria autoridade e experiência, senão para garantir seu sucesso, pelo menos para torná-lo mais provável.

Após longo debate, o centro de discussão recaiu na busca de alternativas para conquistar novos mercados, a partir de uma melhor atuação logística e do apoio firme do Estado como equalizador das condições de competitividade entre os demais concorrentes.

Desta forma, pôde-se sintetizar as seguintes deliberações no final daquela reunião.

a) Logística de distribuição da produção: os integrantes do grupo acreditavam que se deveria tomar alguma ação em relação ao posicionamento das empresas junto aos principais centros consumidores tradicionais, destacando-se Porto Alegre e São Paulo. Para tanto, dever-se-ia traçar um diagnóstico do existente, assim como avaliar a viabilidade de adotar estratégias de distribuição com logística integrada ou terceirizada, no intuito de racionalizar os recursos utilizados. Este foi um tópico interessante para introduzir os conceitos de *Supply Chain Management*, tão discutidos atualmente.

b) Mercado Externo: como elemento desencadeador do processo, as empresas resolveram discutir as alternativas que viabilizassem uma maior participação do mercado internacional de carne suína. Isto deveria começar pelo uso cooperado das unidades habilitadas pelo Ministério de Agricultura e Abastecimento à exportação de seus produtos. Deste modo, as empresas poderiam atuar nestes mercados, através de uma logística integrada, em que a normatização dos processos e responsabilidades seriam distribuídas entre todos os participantes.

c) Desenvolver estratégia para construir/identificar a produção gaúcha: a partir da concepção de uma marca tipo “carne suína gaúcha”, identificar-se-ia um programa de cooperação no qual o respeito ao meio ambiente e a atenção às questões sociais estariam presentes, juntamente com a adoção de procedimentos de *rastreabilidade*, qualidade, certificação e forma de relacionamento com os clientes, atualmente tão valorados pelos mercados consumidores mais exigentes e igualmente apresentados ao longo do Capítulo 3.

d) Capacitação dos recursos disponíveis do grupo: ficou acordado entre as instituições participantes que seria elaborado um calendário de reuniões específicas e por áreas afins, no sentido de intensificar a troca de informações, índices, parâmetros e experiências entre elas, permitindo viabilizar a qualificação da produção e a adoção de estratégias comuns em todos os níveis de atividades para que as mesmas pudessem aspirar atingir a “primeira divisão” de empresas do mercado. Neste caso, pôde-se identificar, claramente, a tentativa das empresas de ultrapassar o estágio dois²⁸ e consolidar o estágio três²⁹ descrito pelo modelo de quatro estágios desenvolvido por Hayes e Wheelwright (1998), sendo um importante passo para fazer com que a produção de cada uma delas pudesse auxiliar na consolidação de uma estratégia competitiva junto aos mercados. Deve-se ressaltar que tais empresas deverão despender um enorme esforço para consolidar o estágio três, em que, mesmo assim, a função de produção ainda é vista como reativa e não como uma fonte potencial de vantagem competitiva. Logo, atingir o estágio quatro³⁰ implicaria, na visão dos autores, uma profunda mudança no papel da fabricação destas empresas, na imagem que esta função faria de si mesma e na idéia que outras funções fariam de seu papel determinante, exigindo profissionais extremamente qualificados, persistentes e persuasivos capazes de levar suas organizações a atingir tal estágio de desenvolvimento competitivo.

e) Suprimento de matéria-prima para industrialização: em face da existência de um programa governamental de incentivo e apoio às pequenas agroindústrias familiares, o grupo propôs desenvolver ações de negociação com as autoridades públicas, no sentido de servir como fornecedor de matéria-prima (carcaça, retalhos, recortes, toucinho, etc.), para essas unidades familiares, assegurando a elas um abate de qualidade inspecionada, levando em consideração:

²⁸ *Neutralidade externa*, no qual a função produção é comparada com empresas ou organizações similares, com vistas a acompanhar as melhores idéias e normas de desempenho das melhores empresas do setor.

²⁹ *Apoio interno*, onde as empresas tentam organizar e desenvolver os recursos de produção para superar as deficiências que as impedem de concorrer eficazmente, tentando implementar uma estratégia de produção viável e capaz de atingir tais aspirações.

³⁰ *Apoio Externo*, onde a função de produção torna-se a base do sucesso competitivo futuro, organizando seus recursos de maneira inovadora, sendo capaz de se adaptar as mudanças dos mercados, mantendo a organização a que pertence a frente dos demais concorrentes.

- não afrouxamento/comprometimento das regras de inspeção;
- melhor aproveitamento dos subprodutos;
- manutenção das zoonoses sob controle e monitoradas;

- não comprometimento do meio ambiente, uma vez que investimentos para tratamento dos efluentes gerados são elevados e inexistentes nas unidades menores;
- produção limitada à demanda local, através de produtos diferenciados, cuja inserção nos mercados de grandes redes torna-se pouco acessível;
- qualidade da matéria-prima básica assegurada, podendo os órgãos oficiais dedicarem-se à qualificação da produção, através das boas práticas de fabricação, com vista a assegurar ao consumidor produtos com qualidade/segurança alimentar;
- manutenção da isonomia do tratamento tributário, impedindo a evasão de tributação.

f) Equalização de tratamento tributário: por fim, ficou estabelecido que o grupo, em contrapartida à reconfiguração da matriz produtiva, solicitaria ao Governo uma ampla análise e revisão das condições de encargos tributários/fiscais incidentes sobre a atividade, com a indispensável adequação das distorções que estariam ocorrendo no Estado. Para isto, solicitar-se-ia uma certa isonomia no tratamento fiscal entre empresas do mesmo setor, atuantes em Estados da Federação distintos.

Deve-se observar que, ao longo de toda a reunião, o pesquisador procurou ser o mais neutro possível, no intuito de captar somente as opiniões dos presentes, atitude necessária para a concepção de uma estratégia de intervenção mais proativa numa segunda oportunidade.

Logo, como resultado da primeira reunião, observou-se intensa participação de todos os presentes, tendo todos os integrantes falado abertamente sobre as questões que foram postas à mesa, dando especial destaque à participação do presidente e diretor executivo do SIPS e dos representantes das cinco cooperativas de maior destaque: Cosuel, Cotrigo, Cotrel, Cotrijuí e Cooperjacuí.

Além disso, ao contrário do que se imaginava, houve consenso entre os presentes quanto a definição dos principais problemas que estariam prejudicando a competitividade de seus negócios. No entanto, poucos apresentaram uma proposta razoável de como contornar tais obstáculos, sobretudo quando a indicação apontava para a união de esforços. Esta constatação revela o quanto é árdua e complexa a implementação de uma política de integração estratégica, por mais paradoxal que possa parecer, uma vez que as empresas ali presentes se conheciam, sabiam das mazelas e potencialidades umas das outras e, fundamentalmente, tinham se desenvolvido graças ao espírito cooperativo emanado por seus sócios fundadores.

Apesar destes entraves, ficou estabelecido entre o grupo a realização de uma outra reunião para aprofundar os assuntos, marcada para o dia 26 de março de 2001, na sede administrativa do SIPS, em Porto Alegre. Vale lembrar que estavam quase todas as empresas participantes da reunião de Encantado presentes, à exceção da Coop. do Vale do Caí Superior, através de seus representantes na maioria consistindo das mesmas pessoas, conforme ficou registrado através da Figura 16, a seguir.

Esta sim pôde ser considerada a primeira reunião de fato do grupo focal, uma vez que na reunião anterior, buscou-se fazer um levantamento das expectativas e das posições de cada um dos potenciais participantes da formação do consórcio.

Para tanto, o pesquisador assumiu o papel central da reunião passando a ser o coordenador dos trabalhos, provocador dos debates e avaliador do nível de comprometimento e desempenho de cada um dos participantes, de acordo com o que é aceito em estudos do tipo pesquisa-ação (rever descrição no Capítulo 8).

Desta forma, os trabalhos foram abertos pelo coordenador (autor desta tese) através de uma breve exposição conceitual da estratégia de internacionalização das empresas, nos mais diferentes ramos da economia mundial. Neste sentido, diversos arranjos institucionais foram apresentados como formas possíveis de implementar uma estratégia de internacionalização. Em todos estes arranjos foi reforçado a importância da integração entre os agentes e os cuidados que os mesmos deveriam tomar desde a concepção da estratégia até a sua operação efetiva.

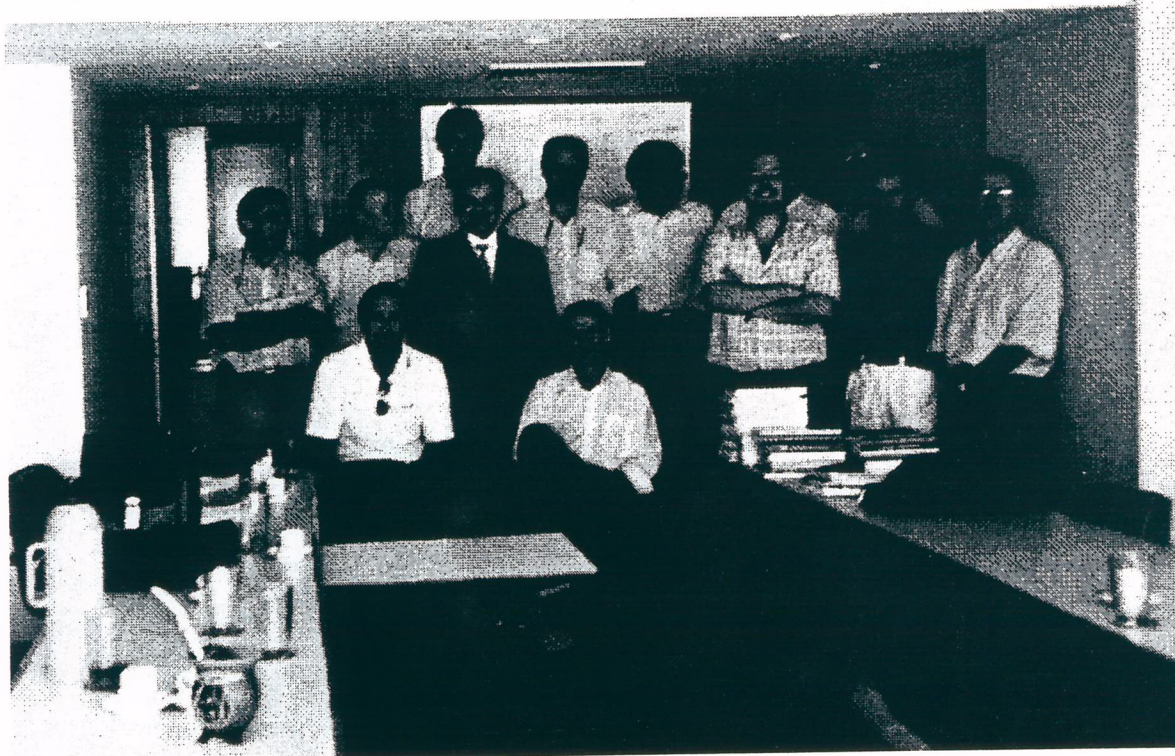


Figura 16 - Reunião do grupo participante da formação do consórcio de exportação de suínos
 Destaca-se, ao alto no centro, Sr. Gilberto Piccini (presidente da Cosuel). Da esquerda para a direita: Sr. Luiz Dias Rodrigues (vive-presidente da Coperjacuí); Sr. Célio Pancera (presidente da Coop. Sananduva); Sr. Luis Augusto Albetoni (diretor da Cotrel); Sr. Dirceu Bayer (vice-presidente da Languirú); Sr. Valmor Marquetti (professor da UFRGS e consultor do SIPS); Sr. Luís Villwock (pesquisador e consultor da SAA); Sr. Osmildo Bieleski (atrás – diretor secretário da Cotrijuí); Sr. Alcio Schneider (gerente da Cotrijuí); Sr. Roberto Ceconello (gerente da Cotrigo); Sr Carlos Alberto Freitas (superintendente da Cosuel). Sentados, da esquerda para a direita: Sr. Dorvalino Ceconello (diretor da Cotrigo).e Sr. Rogério Kerber (diretor executivo do Sindicato – SIPS). Local e data: Sede do SIPS em Porto Alegre / RS, no dia 26 de março de 2001.

O material foi apresentado na forma de transparências, incluindo cópia para cada participante, acompanhado de alguns documentos (artigos de autores especialistas sobre o tema de alianças estratégicas, artigos de revista especializada, material de jornal, etc.) que pudessem ilustrar melhor o que se pretendia transmitir, visando aumentar o nível de compreensão dos conceitos o que, posteriormente, poderia reduzir o nível de desconfiança e rejeição daquela proposta, no mínimo inovadora e audaciosa para aquele grupo.

Naquele momento, verificou-se que à medida em os assuntos eram abordados e discutidos entre o grupo, boa parte das pessoas presentes aumentava seu interesse pelo tema, indo ao encontro das expectativas traçadas pelo pesquisador e avalizadas pela direção do sindicato.

De certa forma, a homogeneidade das especificidades dos ativos envolvidos colaborava para traçar uma estratégia de atuação mais coesa entre o grupo, uma vez que todas as empresas eram representadas por cooperativas de produção, ávidas por identificar alternativas para suas atividades econômicas cada vez mais pressionadas pelo ambiente hostil e competitivo em que se encontravam naquele instante.

Staw, Sanderlands & Dutton (1981), apud Zaleski (2000) ressaltam que a hostilidade externa aproxima os elementos de um grupo, aumentando sua coesão. No entanto, para se obter maior coesão entre os membros de um grupo, competindo por recursos contra um outro, é necessário que o mesmo perceba suas chances de obter sucesso. Quanto maiores as expectativas e as chances de sucesso, mais duradoura será a coesão deste grupo.

Por outro lado, foi revelado naquele instante o interesse do Governo do Estado em auxiliar na efetivação daquela experiência, através de apoio financeiro, financiamento de pesquisas de mercado internacional, organização de missões comerciais e contratação de agentes especializados, fruto de todo o trabalho construído anteriormente, em colaboração com a Secretaria de Agricultura e Abastecimento e com a Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais.

Overboom (2000), através de seu modelo, destaca que a promoção de uma política de desenvolvimento induz a formação de estruturas de governança de característica híbrida, especialmente quando esta política é bastante clara e objetiva. Vale recordar que o atual Governo do Estado tem sua política de desenvolvimento econômico sustentada em dois pilares bem identificados: a promoção de cadeias de produção tradicionais e o apoio a sistemas locais de produção.

Esses dois enfoques (internacionalização das empresas e apoio governamental) foram bem-aceitos pela maioria do grupo que passou a vislumbrar a formação do consórcio como uma alternativa viável para voltar a crescer em suas atividades.

Entretanto, apesar deste esforço, duas empresas se posicionaram neutras, sob a alegação de que, antes de avaliar estratégias para o mercado internacional, suas empresas deveriam pensar no fortalecimento do mercado interno. Para tanto, o Governo deveria atenuar seus problemas fiscais, que diminuía sua competitividade em relação às empresas que produziam em Santa Catarina, levando em consideração as conclusões levantadas por Marquetti & Ferreira (2001)³¹.

Além disso, seus representantes pleiteavam que o Governo deveria equalizar o tratamento tributário entre as empresas que atuavam no Estado, eliminando os benefícios fiscais oferecidos àquelas empresas que se comprometiam em gerar novos investimentos na produção, o que diminuía a competitividade das empresas tradicionais no mercado, particularmente, no caso das cooperativas de produção.

Deve-se ressaltar que aquelas opiniões provinham de representantes das maiores empresas cooperativas produtoras de suínos do Estado, dando clara demonstração de contrariedade à iniciativa, uma que a parceria com as demais cooperativas de menor porte poderia reduzir seu poder sobre elas, permitindo que as empresas menores pudessem ter acesso aos contatos comerciais dominados por elas. Ou seja, na sua visão, era preferível continuar perdendo paulatinamente a sua participação nos mercados, por falta de escala, do que ter que dividir aquela parcela decrescente com as demais empresas. Segundo a opinião de um dos diretores: - “Eles não estavam ali para carregar ninguém nas costas”.

No entanto, apesar de pensarem daquele jeito, os dirigentes gostariam que suas dificuldades fossem sustentadas pelo Estado, exigindo o retorno da sua tutela, recordando os tempos em que o Governo era protetor e garantidor de seus mercados, a custa de incentivos fiscais, sem a mínima contrapartida recíproca.

Esta visão proporcionou um certo desconforto na reunião, apontado por muitos como uma digressão do tema discutido, cabendo tais observações para uma outra oportunidade e não naquele momento. Além do mais, a elaboração de uma estratégia de

³¹ A análise da tributação de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) mostra claramente vantagens para os Estados de SC, PR e RJ, em relação ao RS, onde as agroindústrias instaladas nestes Estados pagam menos ICMS por suíno abatido e industrializado do que aquelas localizadas no Rio Grande do Sul. Tais vantagens podem ser empregadas por estabelecimento daqueles Estados, para reduzir preços de venda e, conseqüentemente, melhorar sua competitividade.

ação coletiva, visando aumentar a participação das empresas nos mercados internacionais, faria com que a reivindicação quanto à redução de impostos perdesse o sentido, uma vez que não há incidência de impostos federais nem estaduais em operações de exportação no País.

As discussões persistiram por mais algum tempo, porém diante o adiantado da hora e sem a participação dos principais atores, achou-se por bem interromper os trabalhos naquele momento, de modo que houvesse maior tempo para analisar individualmente a proposta apresentada e o material informativo distribuído durante o evento.

Como observação a parte, caberia verificar se as atitudes tomadas pelos dirigentes contrários ao desenvolvimento da aliança representariam as opiniões dos sócios de suas empresas, uma vez que representavam a opinião de profissionais contratados, podendo configurar-se num problema descritos pela teoria da agência³², formulada por Jensen & Meckling (1976) e discutidas por Barney & Hestyerly (1996).

10.6 A presença de um agente externo

Neste meio tempo, um dos componentes do grupo solicitou uma reunião com a diretoria do Sindicato para discutir e avaliar a estratégia que havia tomado em sua empresa, através da formação de uma *joint-venture*³³ com um grupo empresarial italiano, acreditando

³² Nesta teoria, o comportamento de agência ocorre sempre que o proprietário delega autoridade para outro (agente) em seus negócios, sendo os resultados advindos afetados diretamente pela tomada de decisão deste agente. Desta forma, a delegação de poder torna-se problemática, ou quando os interesses do proprietário e do agente diferem um do outro, ou quando o proprietário não consegue monitorar perfeitamente as ações de seu agente, ou quando o proprietário não dispõe das informações disponíveis pelo agente. Diante destas três questões, surge a possibilidade do comportamento oportunista ocorrer por parte do agente que agiria contra o bem-estar do proprietário.

³³ Em matéria publicada pela GZ, no dia 11/08/99, contata-se: “Languirú e Senfter inovando com sabor. Com investimentos de R\$ 12 milhões, a joint venture Sino dos Alpes Alimentos Ltda., de Tetônia, do grupo italiano Senfter com a Coop. Languirú, pretende no primeiro ano faturar R\$ 200 milhões, com a fabricação de 600 toneladas de embutidos e especialidades de suínos e frangos. Segundo o presidente da Senfter, a escolha do RS para o início das operações no Brasil tem três motivos: “matéria-prima de qualidade e abundante; mercado já consolidado pela Languirú e semelhanças geográficas e culturais”. A novidade do mercado estará no lançamento da salsicha longa vida com duração de até seis meses fora do frio, sendo embalada individualmente, podendo ser consumida quente ou fria”.

que aquela poderia ser uma alternativa para viabilizar o surgimento do consórcio entre as empresas do grupo focal. De acordo com este dirigente, seria interessante que a equipe envolvida na elaboração da proposta pudesse conhecer seu sócio italiano, no intuito de demonstrar o que este empresário havia feito na Itália, assim como seus planos estratégicos para o Brasil.

A reunião foi marcada para o dia 4 de abril, na sede do Sindicato, reunindo os principais atores do projeto, na presença do presidente do grupo italiano, que após as apresentações de todos os presentes, iniciou sua explanação, narrando como consolidou sua empresa na Itália, e apresentando quais são seus interesses de investimento no Brasil.

A indústria Senfter SPA nasceu na região dos Alpes italianos, mais precisamente na região sul do Tirol, na cidade de Inichen (San Cândido), em 1856, pelo avô do atual proprietário. Devido a ser muito montanhosa e de difícil acesso, esta região era considerada uma das mais pobres da Itália, mantendo-se basicamente da produção de alimentos para sua subsistência. Este quadro de penúria somente foi alterado a partir da adesão da Itália à Comunidade Econômica Européia, por volta da década de 60, quando aquela região recebeu um importante volume de subvenções, por ser considerada subdesenvolvida pela Comunidade. Sendo assim, os recursos foram destinados para duas áreas: turismo e alimentação.

Aproveitando o momento de fartos recursos, a agroindústria dos Senfter, inicialmente formada por três pessoas, começou a crescer graças à qualidade dos produtos produzidos, destacando-se, em primeiro lugar, os presuntos e depois, as salsichas. Em 1980, a empresa já tinha representações em toda a Itália, obrigando-a terceirizar o abate dos animais que utilizava como matéria-prima, concentrando-se nos produtos de maior valor agregado. Na mesma época, consagrava-se na Itália o modelo de especialização da cadeia de carnes, destacando-se três agentes distintos: o produtor de animais, o abatedor e transformador de carne e o distribuidor dos subprodutos. Porém, apesar da especialização ao longo da cadeia, todos os elos continuavam trabalhando de modo independente e comercializando seus produtos através do livre mercado, portanto, com um mínimo de governança hierárquica e assumindo todos os custos de transação próprios deste modelo.

Esta postura permaneceu até meados da década de 90, quando o setor percebeu que somente com o controle de toda a cadeia é que poderia obter maior margem no mercado, incorporando, inclusive, o produtor de grãos (matéria-prima para a produção animal).

De fato, com a abertura da economia nos mais distintos pontos do planeta, as empresas européias, que já tinham experiência no mercado internacional, ganharam maior impulso às suas atividades, via obtenção de economias de escala, integração de mercados e estabelecimento de parcerias com empresas locais, aumentando o nível hierárquico das relações institucionais.

Este foi o caso do grupo Senfter, que, sem condições de expandir seus negócios na velocidade que os mercados lhe exigiam, conseguiu estabelecer uma *joint-venture* com uma das maiores cooperativas de produção de carne na Itália, a Unibon Salumi, que por sua vez já se tratava de uma importante central cooperativa. A Unibon atualmente é considerada a maior produtora de suínos (20.000 abates/semana) da Itália e a segunda maior produtora de bovinos (4.000 abates/mês), assumindo todo o controle da cadeia. A cooperativa possui seis fábricas de transformação de produtos de alta qualidade, destacando-se: presunto Parma, mortadela de Bologna, salame de Milão e pata de suíno recheado (*Zampone*).

Com a parceria entre a Unibon e a Senfter, foi criada a Italia Salumi SpA, transformando-se no primeiro frigorífico da Itália e um dos 10 maiores na União Européia.

A união das duas empresas possibilitou a complementação das atividades, pois enquanto a cooperativa era muito forte na produção de carne, deixava a desejar quanto ao posicionamento no mercado, justamente a função em que a Senfter era perita. Por outro lado, o grupo Senfter, extremamente agressivo no mercado, somente não aumentava sua participação por falta de produção suficiente para atender a todo o mercado que desenvolvia.

Atualmente, a Italia Salumi possui um grande Centro de Distribuição (CD) na Itália, capaz de atender a toda a região mediterrânea da Europa, e outro CD em Munique, de onde abastece toda a parte norte da Europa. O sucesso de sua operação, segundo o empresário, reside nas características exclusivas que lhe diferencia das demais *joint-ventures* formadas na Europa. Em primeiro lugar, seu foco de atuação está totalmente dirigido para o comércio internacional, sem levar em consideração preferência por um ou outro mercado específico.

De fato, pouco se investiu financeiramente na operação de união entre as duas empresas, aproveitando-se basicamente da complementaridade entre as duas empresas. Somente a cooperativa teve que aportar algum recurso, suficiente para possuir 50% do controle acionário da *joint-venture* (outra característica importante desta experiência – controle paritário entre os sócios).

Na visão de Lorange e Roos (1996), a cooperação das duas organizações ocorreu devido a necessidade de estabelecer uma estratégia de internacionalização de seus negócios, no intuito de se defender do processo de união dos mercados na Europa. Além disso, o empresário, juntamente com seus parceiros, segue fielmente dois princípios básicos que sustentam uma relação interinstitucional consistente e duradoura: objetivos e percepções comuns e confiança mútua entre os parceiros.

Seguindo esta orientação, o crescimento da empresa na Comunidade Econômica Européia impôs ao grupo Senfter a extensão deste modelo a outros países, estabelecendo parcerias no mercado da Alemanha, da Hungria e da Holanda. Para o empresário, o desenvolvimento de novos mercados só ocorre de maneira sustentável, através do estabelecimento de parcerias locais, onde o parceiro se ajusta às exigências de qualidade preconizadas pelo grupo Senfter, garantindo a preservação de sua imagem, em um mercado cada vez mais exigente e globalizado.

Sua trajetória mais recente inclui, em 1995, a extensão de seus negócios para fora da União Européia, construindo sua primeira fábrica na República Popular da China, através de uma *joint-venture*, 50% Grupo Senfter, 50% governo local. Seu mote estratégico consistiu no domínio daquele mercado, através do apoio estatal, parceiro no negócio desde o início de sua instalação. Atualmente a fábrica chinesa processa cerca de 150 toneladas/dia, havendo um projeto para ampliar ainda mais sua produção, através da restauração de mais quatro fábricas que estavam paralisadas, agregando a elas tecnologia e capital que não lhe faltam.

No Brasil, a empresa notou um grande potencial de crescimento, atuando no domínio da matéria-prima. Para tanto, estabeleceu uma parceria com a Coop. Languirú, localizada em Teutônia, no RS, desenvolvendo em conjunto a empresa Sino dos Alpes, especializada na fabricação de embutidos de qualidade diferenciada, a base de carne suína e

de aves. Esta parceria nasceu graças à proximidade étnico-cultural entre as partes, em virtude da forte influência alemã na sua formação, uma vez que está situada numa região onde predominam descendentes do antigo império austro-húngaro, portanto, de origem germânica.

A parceria com a Languirú vem se aperfeiçoando a cada dia, estando mais sólida a cada período que passa. No entanto, no início da aproximação foi preciso ter muita paciência por parte dos dois lados, em razão do pouco conhecimento das partes, tanto em relação às regras estabelecidas dentro do mercado brasileiro, quanto ao *modus operandi* imposto pela empresa italiana.

Apesar destes entraves, o projeto vem evoluindo continuamente, até porque o grupo Senfter acredita fielmente que o Brasil continuará sendo o líder econômico no continente latino-americano, assumindo brevemente o *status* de ser um dos principais fornecedores de matéria-prima para o mundo. Por este motivo, seria recomendável investir mais rápido no desenvolvimento do mercado brasileiro, por meio do estabelecimento de novas parcerias, capazes de garantir maior escala e otimização logística.

Estando convencido destas idéias, a empresa, ao tomar conhecimento que havia um projeto de agrupar empresas gaúchas (no qual fazia parte seu sócio brasileiro), via constituição de um Consórcio de Exportação, resolveu logo estabelecer contato com os organizadores da iniciativa, a fim de que pudesse fazer parte do projeto, agregando, para isto, todo o conhecimento de mercado e a qualidade dos produtos que já dominava internacionalmente.

Abatendo, atualmente, cerca de 40 mil suínos/semana, para abastecer toda a União Européia, o grupo Senfter acredita que uma parceria maior, no Brasil, garantiria, ao grupo, a manutenção do seu crescimento na Europa, assim como e a expansão de mercado, sobretudo para o Leste Europeu ainda pouco explorado.

Objetivamente, sua proposta consistiu na criação de uma *joint-venture* semelhante ao que havia desenvolvido com a Unibon, ficando sua empresa responsável pela alocação de parte do capital, acesso a novas tecnologias de processamento e logística de distribuição, e, em contrapartida, o consórcio em conjunto ficaria responsável pela organização da produção agrícola e agroindustrial do empreendimento.

De fato, a empresa italiana estava disposta a alocar cerca de US\$ 10 milhões na modernização e especialização das plantas industriais pertencentes às empresas cooperativas, devendo a contraparte, garantir a alocação de igual volume de recursos. Entretanto, no caso de faltarem recursos financeiros por parte das cooperativas detentoras, por contrato padrão, de 50% do negócio, seria estimulado a participação de alguma instituição financeira capaz de avaliar o projeto, podendo inclusive tornar-se sócio capitalista temporário, até que as cooperativas tenham capacidade de readquirir tais títulos, quitando o valor do empréstimo.

Todo este arranjo institucional proposto foi elaborado em colaboração com uma empresa de consultoria gaúcha, especialista na formação de *joint-ventures* internacionais, sendo a mesma, representante grupo italiano para o Brasil, desde a concepção da parceria com a Languirú.

Em termos quantitativos, o grupo italiano almejava processar cerca de seis mil suínos/dia com esta parceria. Depois de abatidos, as carcaças seriam direcionadas às plantas industriais de cada cooperativa pertencente ao consórcio, onde seriam processadas de acordo com o grau de especialização de cada uma delas. Caso fosse necessário, deveria ser aportado algum recurso para melhor capacitar cada planta no processamento da matéria-prima. Enquanto estas modificações estariam sendo implementadas, toda a matéria prima já produzida seria enviada para a planta industrial de última geração existente na empresa Sino dos Alpes, localizada no município de Teutônia, pertencente à *joint-venture* Languirú / Senfter.

Para as cooperativas consorciadas, a parceria com o grupo Senfter poderia garantir um aumento da qualidade dos produtos ofertados, fazendo com que o grupo pudesse exportar produtos de maior valor agregado, em vez de exportar carcaças (animal inteiro e sem vísceras) e cortes que seriam transformados em embutidos e preparados nos países de destino, como fazem atualmente. Isto aliás, é o que vem sendo praticado pelos exportadores brasileiros no atendimento do mercado russo. Embora aquele País tenha se transformado num dos maiores importadores de suíno do Brasil, suas compras ficam restritas ao fornecimento de carcaças, quando, ao menor risco sanitário, eles suspendem as compras externas, alegando não terem condições técnicas e financeiras de controlar a disseminação

de enfermidades desta natureza em seu território. Por outro lado, se o País exportasse produtos processados, os riscos de contaminação seriam significativamente minimizados devido aos tratamentos industriais que sofre a matéria-prima (carne) durante seu processamento, proporcionando maior segurança sanitária e regularidade na oferta.

Após a longa exposição de seu plano, os participantes da reunião ficaram bem mais otimistas quanto à concretização do consórcio, visto que o interesse manifestado pelo grupo italiano resolvia uma série de lacunas não respondidas quando da idéia inicial do consórcio, destacando-se entre elas:

- Acesso facilitado ao mercado europeu, extremamente exigente e protecionista;
- Conhecimento pleno do mercado internacional, sobretudo, do mercado do Leste Europeu e da Ásia;
- Acesso a tecnologia de ponta no processamento de produtos a base de carne suína e de aves, visto que o parceiro internacional é reconhecidamente um dos líderes no mercado;
- Injeção de recursos financeiros necessários à adaptação tecnológica requerida por estes mercados;
- Redução do risco de mercado, uma vez que o grupo estaria associado a uma empresa sólida e de reconhecida competência junto aos compradores e consumidores internacionais;
- Maior sinergia com as cooperativas européias, parceiras do grupo Senfter na Itália, possibilitando troca de experiências e especialização ainda maior de produção;
- Redução dos gastos com marketing internacional, uma vez que não necessitariam lançar uma nova marca no mercado europeu e internacional, deixando que o parceiro se responsabilizasse para preservação de seu bom nome no mercado;
- Participação paritária na condução dos negócios, na medida em que seriam sócios de 50% do empreendimento.

Por outro lado, ainda restariam alguns entraves a resolver, destacando-se:

- Necessidade de captar recursos no mercado financeiro, de modo a viabilizar os investimentos necessários à modernização da estrutura produtiva das empresas;

- Estabelecimento de um grau de sinergia adequado entre os parceiros cooperados e o grupo italiano, definindo responsabilidades, direitos e margens entre os mesmos;
- Concepção de mecanismos de governança estáveis, transparentes e respeitados, de modo a garantir a correta orientação no negócio, reduzindo os custos de transação inerentes neste processo.

A reunião terminou com um debate em torno da tentativa de solucionar a primeira dificuldade apontada. Para tanto, o grupo reunido resolveu elaborar um plano de investimentos para ser apresentado a algumas instituições financeiras que, acreditando no potencial do projeto, pudessem apoiar aquela iniciativa.

10.7 A busca do apoio governamental e das entidades financeiras

Com base na resolução tomada pelo grupo na reunião anterior, a primeira instituição a ser procurada para apresentar o projeto foi o Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul), na expectativa de que a solicitação sofreria trâmites burocráticos mais facilitados, tendo em vista pertencer ao poder público estadual favorável aquela proposta.

Desta forma, a apresentação oficial do projeto foi feita no dia 23 de abril de 2001, na sede do SIPS, contando com a presença de gerentes de negócios do banco. Após a apresentação de todo o escopo do projeto e da necessidade de apoio financeiro capaz de viabilizar tal iniciativa, os técnicos do Banrisul acharam, *a priori*, muito interessante toda a operação. Particularmente ficaram impressionados com a repercussão que o mesmo poderia proporcionar no mercado, levando recursos às cooperativas que há muito tempo estavam com poucos projetos de desenvolvimento em andamento, o que em última análise acabava comprometendo sua capacidade de endividamento futuro.

Todavia, devido a complexidade da operação, os gerentes acharam por bem levar tal proposta para a postos de diretoria superior, uma vez que necessitariam de seu aval para dar prosseguimento às negociações.

À espera dos acontecimentos, alguns encontros isolados foram feitos pelo pesquisador com algumas lideranças do setor que ainda não tinham se envolvido diretamente no processo. Durante o 9º Seminário Nacional de Desenvolvimento da Suinocultura, realizado no município de Gramado, no dia 27 de abril, foi comentado para alguns dirigentes cooperativistas lá presentes, o interesse do grupo internacional em se engajar ao projeto, via alocação recursos e apoio logístico. Este fato fez com que se reacendesse o interesse de alguns que já não estavam acreditando muito na iniciativa.

Enquanto isso, dia 30 de abril de 2001, com o objetivo de buscar maiores subsídios para o acompanhamento do trabalho, foi marcado um encontro com um especialista no assunto, nas dependências da FIESC (Federação das Indústrias de Santa Catarina), em Florianópolis, no intuito de trocar informações a partir de sua larga experiência no acompanhamento de processos semelhantes (consórcios de exportação) que estão em processo de consolidação no Estado vizinho.

Este especialista mostrou-se interessado com o arranjo institucional que estava sendo preconizado, sobretudo devido à parceria que estava sendo concebida em colaboração com uma empresa internacional. Ao longo de sua trajetória no desenvolvimento e acompanhamento de consórcios de exportação no Estado de Santa Catarina, uma experiência com aquela particularidade parecia indicar maior sustentabilidade, justamente pelas mesmas razões apontadas anteriormente. Em sua análise, uma das piores adversidades na formação dos consórcios residia no pouco conhecimento das exigências do mercado internacional e da falta de estrutura, tecnologia de processo e capital necessários para alcançar tal êxito, principalmente quando se trata de pequenas e médias empresas, ou seja, com pouca ou nenhuma experiência em comércio exterior.

Logo após este encontro, dia 2 de maio, retomou-se o fluxo de condução dos trabalhos, sendo o projeto apresentado aos diretores de desenvolvimento do Banrisul. Após longa explanação, os diretores presentes, apesar de reconhecerem as boas perspectivas anunciadas, concluíram que a idéia deveria sofrer um maior amadurecimento por parte dos interessados, para que os técnicos do banco pudessem avaliar com maior profundidade seu eventual financiamento do projeto como um todo. Tornava-se, portanto, imperioso que o arranjo institucional estivesse sacramentado entre as partes, definindo-se todos os parceiros

participantes, suas responsabilidades, garantias e viabilidade financeira do negócio, estando o banco disposto a examinar todas as implicações do projeto, quando tudo estivesse acordado.

Diante da tarefa a cumprir, no dia seguinte, partiu-se para a cidade de Ijuí, a convite da direção da Cotrijuí (uma das integrantes do grupo focal), para que fosse divulgado, perante todo o seu corpo técnico especializado na cadeia, o que estava sendo proposto em Porto Alegre. Cabe ressaltar que esta cooperativa, 11^a do ranking das empresas frigoríficas no Estado, era uma das mais animadas e participativas de todo o projeto, respondendo a todas as exigências impostas pelo grupo no sentido de preparar sua unidade para participar do consórcio. De fato, seus executivos estavam convencidos de que aquela seria uma das poucas chances para impulsionar a atividade suinícola dentro da empresa, atividade tradicionalmente importante no mix de seus negócios, desde sua fundação, em 1962 (Lauschner, 1995).

10.8 O reaparecimento dos focos de febre aftosa no Estado

Infelizmente, quando a motivação do grupo estava alcançando um ótimo estágio, capaz de dar prosseguimento às negociações, ressurgem no Estado, naquela primeira semana de maio, mais dois focos de febre aftosa, só que, naquele momento, provenientes da contaminação do território uruguaio, atingindo os municípios de Livramento e Dom Pedrito. Novamente as exportações de carne do RS ficavam suspensas, até que se conseguissem exterminar os focos. No entanto, o quadro foi se agravando ainda mais com o surgimento de mais dois focos da doença, um em Jaguari (região central) e outro em Rio Grande (litoral sul-rio-grandense), fazendo com que as autoridades sanitárias recomendassem a volta da vacinação em todo o gado gaúcho, retirando do Estado a condição de zona livre de aftosa sem vacinação.

Muito embora não tenha ocorrido nenhum foco na região de produção de suínos, concentrada mais de 90% na metade norte do Estado, por medida de precaução, todo o território foi colocado sob suspeita, afetando diretamente os negócios que estavam sendo

contratados pelas empresas exportadoras junto aos mercados internacionais, especialmente na Europa, Rússia, Hong Kong, entre outros.

Inúmeras discussões se seguiram, em âmbito estadual e federal, no sentido de evitar maiores prejuízos às empresa exportadoras tradicionais, sem colocar em risco a sanidade dos animais e dos produtos derivados.

Diante daquele quadro de incertezas, uma série de jogos de interesse entre grupos distintos surgiu em grande profusão. De um lado, posicionavam-se os favoráveis à volta da vacinação em massa, em todo o território gaúcho, sendo representados pelos produtores de leite e os criadores de animais de raça (cabanheiros). Os primeiros preocupados com a contaminação de seu rebanho, exclusivamente voltado para o abastecimento do mercado interno e pouco afetados com a redução do *status* sanitário do Estado; os cabanheiros, por sua vez, sentindo-se ameaçados de, ao contaminar seu rebanho, serem obrigados a eliminar suas matrizes, sem a garantia de serem indenizados pelo poder público, no nível que corresponderia ao valor de seu patrimônio genético.

Na outra corrente, postaram-se os produtores de suínos, aves e as agroindústrias em geral, contrários a esta proposta, uma vez que a volta da vacinação representaria um retrocesso no nível de qualidade zoonosológica e, conseqüentemente, uma perda significativa de sua participação no mercado externo, o que dificilmente seria recuperado no curto e médio prazos, visto que a concorrência de outros Estados, não contaminados, poderia deslocar boa parte de sua competitividade internacional.

Neste cruzamento de interesses, os conflitos se acirraram em todos os sentidos, envolvendo inclusive disputas políticas entre posicionamentos do Governo Federal e do Governo Estadual, fazendo com que a tomada uma decisão, entre vacinar ou não somente fosse deliberada um mês após o previsto, ainda sim sem chegar a um consenso dos interessados.

Fruto dessa decisão, acabou vencendo a pressão imposta pelos argumentos do primeiro grupo de interesse, sendo fundamental o apoio do poder público estadual nesta decisão, impondo o retorno da vacinação para todo o rebanho bovino gaúcho, decretando,

conseqüentemente, o isolamento sanitário de todo o território estadual³⁴, pelo menos, durante os três meses subseqüentes, transcorridos desde o final da vacinação até o sacrifício do último animal que manteve contato com o foco da doença, mesmo sem ter contraído a doença neste período, conforme o que determina o Código Zoosanitário Internacional – OIE.

Esta operação foi significativamente complexa, uma vez que o processo consistia na vacinação em duas etapas, repetindo-a num prazo inferior a um mês. Como o rebanho bovino do Rio Grande do Sul, segundo estimativas oficiais, atinge aproximadamente 13 milhões de cabeças espalhadas em todo o território, cerca de 1.200 profissionais da área tiveram que ser contratados pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento, em caráter de emergência, para que fossem trabalhar junto ao corpo técnico permanente, exigindo uma grande coordenação logística, uma vez que o tempo poderia conspirar a favor da expansão dos focos para outras localidades limítrofes.

Por outro lado, coube ao Ministério de Agricultura e Abastecimento a doação de aproximadamente 20 milhões de doses de vacinas, obtidas às pressas, uma vez que o mercado não estava preparado para suprir tamanha demanda, de maneira tão rápida.

De fato, pôde-se perceber que, apesar de toda esta mobilização e da vacinação completa do rebanho, até o início de setembro de 2001, ainda restavam animais que haviam tido contato com a doença, sendo encaminhados para o abate sanitário. Desta maneira, a liberação das exportações de carne desossada de bovinos, ovinos e suínos foi prevista para ocorrer somente no início de dezembro do mesmo ano, evidentemente, caso não fosse constatada nenhuma presença latente do vírus, através do exame sorológico de amostras de sangue dos animais de controle (sentinela), introduzidos posteriormente nas regiões afetadas.

Logo, pelo que se pôde perceber, até que todas estas etapas fossem cumpridas, o Estado do Rio Grande do Sul, como um todo, somente podia exportar carne bovina e suína,

³⁴ No dia 12 de junho, a Secretaria de Agricultura do RS divulgava o documento: “Análise da Publicação da Instrução Normativa nº 27 de 12 de junho de 2001”, versando sobre a suspensão temporária do *status* internacional de zona livre de aftosa para o Rio Grande do Sul, em decorrência da decisão da OIE, liberando a produção do Estado de Santa Catarina, para o abastecimento do restante do País. Esta informação oficializou a segregação do Rio Grande do Sul, em face do ressurgimento de focos de aftosa e a conseqüente retomada da vacinação em todo o território estadual.

na forma processada e enlatada (*corned beef*), uma vez que tais tratamentos industriais eliminavam as chances de contaminação pela doença, a outras regiões do mundo.

Evidentemente que o ressurgimento desta enfermidade restritiva dos mercado fez arrefecer os ânimos das empresas participantes do grupo focal, que, após a proposta do grupo italiano, tinha retomado o ritmo de desenvolvimento do Consórcio.

Recuando um pouco no tempo, logo após o anúncio da volta da aftosa, ou seja, no dia 8 de maio, o representante do grupo italiano convocou uma reunião em seu escritório, entre ele, o superintendente do Sindicato e o pesquisador, para que fosse atualizado o planejamento estratégico da união das empresas cooperativas, com as quais o grupo Senfter havia demonstrado interesse em dar continuidade às negociações.

Nesta reunião ficou decidido que, além da Languirú, sócia pioneira do grupo Senfter através da empresa Sino dos Alpes, outras três cooperativas estariam aptas para estabelecer novas parceiras com esse grupo internacional, fruto principalmente de seu desempenho e interesse manifestados desde a primeira reunião do grupo focal. As cooperativas seriam a Cooperjacuí, a Cotrigo e a Cotrijuí. O critério de escolha levou em consideração a vontade da alta administração de cada empresa em participar do projeto, somado às condições físicas de produção de cada uma.

No dia 18 de maio, antes de iniciar os trabalhos com as três empresas, foi feita uma visita pelo pesquisador aos dirigentes da Languirú, em sua sede administrativa, localizada em Teutônia, para averiguar como se apresentava o relacionamento da cooperativa com seu sócio italiano. Em suma, buscava-se conhecer melhor a forma de relacionamento entre os dois sócios, levando em consideração o posicionamento no mercado, a participação dos resultados, a transferência de tecnologia e a definição de novos projetos.

De acordo com os dirigentes da cooperativa, no princípio, a relação era bastante frágil, em função das diferenças de cultura, apesar de utilizarem, fluentemente, o mesmo idioma nas negociações (alemão). As diferenças principais ocorriam na forma como eram conduzidos os negócios. A empresa italiana procura concentrar suas atenções na agregação de valor, via inovação tecnológica e logística de distribuição, enquanto que a cooperativa dedica maior energia no manejo de produção dos animais e atendimento de seus consumidores tradicionais locais (nacionais), sendo, portanto, muito menos agressiva na

sua concepção de mercado. Esta falta de visão empresarial, por parte do sistema cooperativo em geral, provém da reduzida percepção das mudanças do comportamento dos consumidores na atualidade, fruto, grande parte, do acomodamento das posições ao paradigma do mercado fechado e tutelado pelo Estado, remanescente do período anterior à abertura dos mercados.

No intuito de atualizar seus conceitos, a direção da cooperativa Languirú está alinhando sua estratégia, pautada pelas orientações de seu parceiro externo, principalmente em relação à necessidade de aumentar os ganhos de escala e escopo de seus produtos³⁵, o que permitiria reduzir a dependência do fluxo de demanda proveniente exclusivamente do mercado nacional, na medida em que pudesse gerar um excedente suficiente para abastecer uma pequena parcela do mercado internacional.

No entanto, para os dirigentes da cooperativa, tal desafio estratégico poderia ser mais rapidamente conquistado, caso outras empresas de mesmo porte e perfil, atualmente concorrentes no mercado interno, pudessem aderir a um projeto de aliança estratégica com eles, formando alguma espécie de consórcio de exportação. Desta forma, justifica-se o interesse da empresa (Languirú) em fazer parte do consórcio apresentado no Sindicato, inclusive com a predisposição de oferecer a ampliação da parceria com o grupo internacional ao restantes interessados.

De acordo com o calendário estabelecido, no dia 30 de maio, iniciou-se o processo de aproximação das cooperativas escolhidas para dar prosseguimento ao projeto, primeiramente, através de um contato com a diretoria da Cotrijuí, sendo a mesma convidada formalmente, pelo consultor representante do Grupo Senfter, para participar do grupo. A Cotrijuí, por sua vez, após conhecer os rumos que o projeto estava tomando, reafirmou sua intenção em participar do projeto.

Ao mesmo tempo, retomou-se o diálogo com o Governo do Estado, solicitando seu apoio, principalmente para financiar a parte das cooperativas na consolidação do projeto,

³⁵ Cabe destacar que, desde o estabelecimento da parceria, em 1998, a Sino dos Alpes vem lançando diversos produtos novos no mercado, baseado na transformação de carne suína e de aves, destacando-se principalmente a salsicha pasteurizada, fazendo aumentar o período de vida útil deste produto ao consumidor.

por intermédio de sua estrutura financeira, ou até mesmo, reduzir a carga tributária do excedente gerado no início do estabelecimento do projeto.

Desta forma, no dia 11 de junho, foi procurada a Coordenação Adjunta do Sistema Estadual para Atração e Desenvolvimento de Atividades Produtivas (SEADAP), uma das divisões operacionais da SEDAI, responsável pela aprovação de benefícios fiscais, atribuídos às empresas que pretendam investir e ampliar suas atividades, aumentando o nível de emprego e renda da população, para verificar se um projeto desta natureza poderia se enquadrar nas linhas do FUNDOPEM³⁶.

Depois de apresentado toda a concepção do projeto, o coordenador da SEADAP mostrou-se receptivo à idéia, acenando com a possibilidade de apoiar o projeto desde que os objetivos se mantivessem conforme os apresentados pelo pesquisador. Por outro lado, ressaltou-se que o maior entrave consistiria no volume de recursos que poderiam retornar às empresas consorciadas, uma vez que a maior pretensão do projeto consistia no aumento das exportações do grupo, o que, todavia, de acordo com a legislação comercial nacional, não aplica a incidência de impostos, tanto nacionais quanto estaduais, justamente para incentivar a prática das exportações no País.

No dia seguinte (12 de junho), foi a vez de estabelecer um contato com o presidente da Cooperjacuí³⁷, a segunda cooperativa na lista dos potenciais parceiros, situada na região noroeste do RS, produzindo no total cerca de 150 mil animais/ano. Esta reunião ocorreu nas dependências da SAA, utilizando-se da mesma abordagem praticada quando da reunião com o dirigente da Cotrijuí. Após a apresentação da nova proposta, o presidente da Cooperjacuí afirmou que gostaria de continuar participando do grupo, mostrando-se satisfeito com a retomada dos trabalhos, após o efeito aftosa.

No entanto, ele manifestava uma certa preocupação quanto à evolução do projeto, tendo em vista as más experiências que vivenciara anteriormente, principalmente em

³⁶ Basicamente, este incentivo consiste na devolução do ICMS gerado pelo excedente da produção que os investimentos provocam, diminuindo seus custos de implantação.

³⁷ Central cooperativa, criada pela junção de esforços das cooperativas de primeiro grau de Não-Me-Toque, Tapera, Ibirubá e Sarandi, especificamente para a produção e abate de suínos em conjunto. Atualmente, esta central envia as carcaças para serem beneficiadas pela também central cooperativa Aurora, localizada no município de Chapecó, em Santa Catarina, agregando sua marca no mercado.

relação aos problemas advindos da falência da Centralsul e a perda do controle acionista da área industrial da CCGL.

Da mesma forma, ele argumentou que sua tomada de decisão final somente poderia ocorrer após estabelecer uma reunião com todas as demais integrantes da central, uma vez que sua decisão implicaria uma possível ruptura com a cooperativa Aurora, situada no Estado de Santa Catarina. Apesar disto, ele se mostrava otimista uma vez que a forma de distribuição de resultados entre eles e a parceria catarinense não pareciam estar agradando aos dirigentes da Cooperjacuí³⁸.

Seguindo o fluxo dos acontecimentos, vale lembrar que, no mesmo dia em que acontecia a reunião com a Cooperjacuí, a Secretaria de Agricultura do RS divulgava a suspensão temporária do *status* internacional de zona livre de aftosa em todo o território gaúcho, em decorrência da decisão da OIE, liberando a produção do Estado de Santa Catarina para o abastecimento do País.

Diante daquele fato, as expectativas de todos os agentes de produção e beneficiamento de carne ficaram suspensas, diminuindo a esperança de que o efeito daquela reincidência teria a mesma breve repercussão nos mercados internacionais como quando do surgimento dos focos no município de Jóia, permitindo retomar o fluxo comercial três meses após o acontecido.

Aliando a este fato o aumento das incertezas na região do Mercosul, provocado pela crise econômica na Argentina e no Uruguai, fez com que o grupo italiano repensasse seus planos para a América do Sul, solicitando que seu representante local paralisasse imediatamente as negociações que estavam em andamento, aguardando o desfecho dos acontecimentos, para então voltar com a mesma energia que havia depositado no primeiro momento, quando então ficou sabendo da formação do consórcio.

Entre julho a meados de agosto, poucas reuniões foram feitas com o grupo focal, a não ser algum contato telefônico com um ou outro dirigente para saber quais os reflexos que a aftosa estava ocasionando de concreto em seus negócios. Quanto à consolidação do consórcio, optou-se por manter uma posição de cautela, deixando o projeto praticamente

³⁸ Este é um ponto que será retomado quando da avaliação dos resultados, no próximo capítulo.

em “*stand by*”, a espera do desenrolar dos fatos, mesmo porque, além da apreensão dos dirigentes no momento, pouco poderia ser desenvolvido, sem prognósticos de operações concretas nos mercados internacionais.

No entanto, para não desmobilizar totalmente a operação, no dia 21 de agosto, o pesquisador juntamente com o assessor de assuntos internacionais da SAA solicitou um encontro com a Ministra Chefe da Agência de Promoção de Exportações (APEX), com o propósito de buscar novos subsídios para o projeto, incluindo a possibilidade de ser apoiado pelas linhas de financiamento da APEX.

Embora rápido, o encontro com a Ministra foi muito proveitoso, sendo possível verificar que o Governo Federal vem seriamente dedicando esforços para aumentar a base exportadora do País. Neste sentido, a APEX possui todas as credenciais para operar programas de promoção e desenvolvimento comercial internacional. Só há um detalhe preocupante e que pode trazer alguma limitação para o apoio do projeto, a estrutura rígida dos projetos imposta pela APEX direciona recursos, fundamentalmente, para programas de abrangência nacional, deixando em segundo plano experiências regionalizadas.

De fato, tal estratégia já era motivo de apreensão e crítica por parte de algumas lideranças do setor no Rio Grande do Sul. Para elas, esta postura metodológica induz ao risco de monopolizar recursos para grupos econômicos que possuam maior influência junto ao Governo Federal. Este particularmente é o receio da cadeia de produção de suínos gaúcha, uma vez que, através da ABIPECS (Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína), há uma elevada concentração das decisões no escritório da entidade em São Paulo, que, apesar de reunir cerca de 20 empresas exportadoras de todo o País, está representada por experientes executivos, provenientes das duas principais empresas brasileiras do setor, aumentando a desconfiança por parte dos pequenos e médios frigoríficos quanto à imparcialidade na conduta e na transparência de informações. Novamente surgem os problemas levantados pela Teoria da Agência, o que só faz aumentar os custos de transação na cadeia como um todo.

10.9 Efeito multiplicador do consórcio agroexportador

Muito embora a efetivação do consórcio de carne suína ainda se encontre suspensa, uma vez que, somente a partir de janeiro de 2002, prevê-se a retomada efetiva das exportações deste produto procedente do RS, a mobilização em torno do processo acabou gerando resultados paralelos imprevistos até aquele momento, dando indicativos de que, no mínimo, trata-se de uma estratégia integracionista consistente, capaz de proporcionar uma inserção mais competitiva das pequenas e médias empresas agroindustriais no mercado internacional.

Acontece que, como a aftosa não provoca nenhum transtorno nem contaminação no setor avícola, cujas condições de mercado encontram-se a favor das exportações brasileiras, algumas empresas em torno do Vale do Taquari - RS, especializadas no processamento deste produto, lançaram o primeiro consórcio de exportação de aves do País, em dezembro de 2001, denominando-o de “*South Brazilian Chicken*”.

De fato, aproveitando-se dos passos percorridos pelo setor suinícola até aquele momento e apoiados pelo mesmo grupo italiano, igualmente interessado no desenvolvimento da produção de aves no RS, quatro abatedouros médios resolveram formalizar a formação de um consórcio de exportação, no intuito de poder participar no abastecimento de uma parcela do mercado internacional que, atualmente, está em franca fase de ascensão. Conforme observa-se pela imprensa especializada, somente no primeiro semestre de 2001, as exportações de aves do RS cresceram cerca de 47,6%, em relação ao 1º semestre do ano anterior (*Gazeta Mercantil* – 16 de agosto de 2001).

Sendo assim, a principal orientação que levou este grupo de empresas a constituírem um consórcio de exportação está relacionada com a pequena participação de cada empresa associada, tanto no mercado interno, como no mercado externo. De acordo com a Associação Gaúcha de Avicultura (ASGAV), as quatro empresas ocupam as últimas posições entre os dez maiores frigoríficos do Rio Grande do Sul. São elas: a Nicolini, que detém 3,99% da produção gaúcha; a Frinal com 3,48%; a Languirú com 2,8% (mesma participante do consórcio de suínos); e a Agrosul com somente 0,9% deste mercado produtivo. Para se ter uma idéia do quanto isto realmente representa, basta revelar que

somente a líder do mercado (Doux-Frangosul) representa 35,16% do total produzido, detendo, ao mesmo tempo, cerca de 50% das exportações do setor.

Muito embora o grupo Senfter esteja dando apoio às vendas externas, prevê-se que ambas as empresas envolvidas no processo deverão realizar alguns investimentos de modernização em suas plantas industriais.

Em síntese, a idéia deste consórcio consiste em utilizar um *broker* local, ligado ao grupo italiano que está apoiando esta iniciativa, no sentido de organizar as vendas no mercado internacional, adotando uma marca única em seu mix de produtos e uma forma de apresentação padrão, daqui para frente. Causa surpresa, no entanto, a forma ágil e eficaz de como foi efetivado este consórcio. Em aproximadamente seis meses, o processo tinha passado de uma simples idéia para uma forma híbrida de organização, sendo o projeto apresentado ao Governo do Estado, através da SAA e da SEDAI, no dia 22 de agosto, recebendo das autoridades técnicas presentes total apoio, inclusive, prontificando-se a levar tal arranjo institucional para expor seus produtos em feiras internacionais de alimentação que aconteceriam nos próximos meses. Para tanto, a única exigência feita consistia na definição mais clara de quem estaria realmente participando e de que forma esta exportação iria acontecer.

Para concluir, deve-se mencionar que, apesar dos prejuízos advindos do reaparecimento da febre aftosa, nada indica que o consórcio de exportação de carne suína encontra-se inviabilizado definitivamente. Ao contrário, assim que forem restauradas as condições sanitárias, há uma possibilidade concreta de que seja retomado o ritmo de importações de carne para a Rússia, atualmente, principal mercado comprador do Brasil, conforme ficou comprovado durante visita do novo embaixador que representará o Brasil naquele País, realizada no dia 27 de agosto de 2001, no Palácio Piratini, em Porto Alegre.

11 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo analisa os resultados da pesquisa de campo descritos nos capítulos anteriores, tentando responder aos objetivos propostos no enunciado do trabalho. Para atender aos dois primeiros objetivos específicos³⁹, analisa-se, na primeira seção, o nível de competitividade da cadeia de produção de suínos, considerando os fatores exógenos que afetam seu desempenho.

Na segunda seção, continua-se analisando a competitividade, porém, sob a influência dos fatores endógenos sobre a cadeia, apoiado na avaliação do perfil das indústrias frigoríficas de suínos do Estado, representado pelas empresas exportadoras da região do Vale do Taquari. Com isto, pretende-se atender ao quarto objetivo específico⁴⁰ do trabalho.

³⁹ 1) Fazer uma análise do nível de competitividade da cadeia de produção de suínos, com ênfase nos segmentos de produção animal e industrial, localizados no RS, com vistas a melhor posicionar na cadeia no mercado internacional;

2) Traçar o perfil de exportação da cadeia de produção de suínos, identificando os principais mercados atingidos, os padrões de qualidade exigidos, o tipo de produto demandado, os preços praticados e a forma de distribuição de tais produtos nestes mercados;

⁴⁰ 4) Verificar que tipo de empresa, segundo a forma de gestão (cooperativista ou capital aberto – S.A.), poderá estar mais ou menos apto a fazer parte de um consórcio de exportação, ou se isto é um fator irrelevante no processo;

Para encerrar, na terceira seção, avalia-se o processo de formação do consórcio de exportação da cadeia de suínos, respondendo aos objetivos específicos três, cinco e seis⁴¹ e, desta maneira, cumprindo com o objetivo geral⁴² do estudo.

11.1 Diagnóstico da cadeia de produção de suínos no Rio Grande do Sul

Pelo que pode ser observado ao longo da pesquisa feita no Sistema Alice/SECEX, a suinocultura brasileira vem crescendo substancialmente seu volume de vendas no mercado internacional. No Rio Grande do Sul, segundo maior Estado produtor, a evolução de vendas também é surpreendente. Infelizmente este ritmo de crescimento foi interrompido no final do ano 2000 e durante todo o ano 2001 devido à reincidência da febre aftosa no rebanho bovino, o que também repercutiu na produção de suínos, uma vez que estes animais também são suscetíveis à doença, impedindo seu livre trânsito nos mercados.

Apesar deste problema, o trabalho de defesa sanitária realizado no Estado foi competente o suficiente para eliminar esta doença neste período de tempo, dando condições para que a pecuária gaúcha possa iniciar seu processo de recuperação dos mercados internacionais o mais breve possível, dependendo, logicamente, do aval dos técnicos da OIE. Portanto, desconsiderando este entrave conjuntural, pode-se afirmar que as perspectivas de médio e longo prazos são promissoras para a produção no Estado, evidenciado pelo nível de competitividade apresentada na região.

⁴¹ 3) Identificar que elementos são fundamentais para alavancar o processo de integração entre os agentes da cadeia de produção de suínos, principalmente em termos de mecanismos de coordenação e tipos de contratos possíveis de serem firmados entre as partes, dando especial importância na influência dos seus condicionantes externos e internos;

5) Avaliar qual o papel do Estado, como elemento indutor e facilitador deste novo arranjo organizacional, verificando em que etapas do processo ele é mais importante, de que forma ele pode atuar e quando ele se torna dispensável;

6) Observar qual a contribuição da presença de um agente internacional, vinculado à cadeia de produção, como elo de ligação e promoção dos produtos e serviços, no mercado internacional.

⁴² Avaliar como se dá o processo de elaboração de uma aliança estratégica, do tipo consórcio de exportação, no Rio Grande do Sul, a partir do acompanhamento de um grupo de empresas ligadas a cadeia de produção de suínos, tentando identificar quais os fatores externos (ambiente) e internos (organização) que influenciam sua efetivação, destacando, sobretudo, mecanismos de coordenação e nível de governança entre os agentes.

Para aprofundar este tema, torna-se interessante resgatar aquilo que foi comentado no Capítulo Três com relação aos principais fatores críticos de sucesso para a competitividade agroexportadora e, deste modo, cruzar tais fatores com o perfil da cadeia de produção de suínos do Rio Grande do Sul, descrito nos capítulos quatro e nove subsequentes. Desta forma, a análise sobre a influência destes fatores foi dividida em dois grupos distintos: fatores exógenos, portanto, que não pertencem diretamente à cadeia, mas que, de um modo ou de outro, interferem no seu padrão de competitividade; e fatores endógenos, neste caso, afetando exclusivamente a cadeia.

Como fatores críticos de sucesso exógenos, destacam-se a infra-estrutura logística; barreiras comerciais; controle do meio ambiente; controle sanitário; acesso a matérias-primas; políticas macroeconômicas; processos burocráticos brasileiros nas operações internacionais; políticas setoriais; e linhas de crédito.

Vale recapitular o que a literatura comenta sobre a importância de algumas destas variáveis no desempenho das organizações de um modo geral, para depois descrever, especificamente, o grau de influência de cada uma delas sobre a cadeia de produção de suínos no RS, através do Quadro 3 mais adiante.

De acordo com Coutinho & Ferraz (1993), conforme já foi comentado anteriormente, os determinantes da competitividade da indústria brasileira estão mais ligados às questões de mercado, onde o domínio da logística de distribuição é um dos principais fatores, forçando as empresas ligadas ao sistema agroalimentar trabalharem mais integradas umas as outras, de modo a melhor responder a evolução permanente da demanda. Pinazza e Araújo (1993) também reforçam a ideia de construção e monitoramento de sistemas matriciais de produção e distribuição, exigindo a interação constante entre produção, armazenamento, transporte e finanças.

No que se refere às barreiras comerciais, os estudos da Funcex (1999) revelam a complexidade jurídica multilateral pertinente às condições de acesso aos mercados internacionais, especialmente aqueles mais restritos. Tanto barreiras tarifárias, como as não tarifárias são estratégias utilizadas pelos países para proteger agentes produtivos domésticos, em detrimento da maior eficiência (competitividade) verificada em determinados setores econômicos internacionais, tornando muito mais difícil sua

participação nestes mercados. Neste rol incluí-se, quotas tarifárias, restrições sanitárias, quotas de quantidade limitada, direitos *antidumping* e direitos compensatórios, preços mínimos de entrada (*target price*) e medidas de salvaguarda.

Com relação as políticas macroeconômicas e setoriais, Marquetti & Ferreira (2001) expõem com profundidade quais as repercussões que a falta de harmonização de políticas públicas podem provocar sobre o desempenho da cadeia produtiva como um todo, incluindo-se a disponibilidade de financiamento (crédito) para a modernização e crescimento da atividade.

Por fim, não se pode ignorar a importância que os mercados mais exigentes estão dando para o desenvolvimento auto-sustentável da atividade produtiva, onde os cuidados com a preservação do meio ambiente passam a ser exigidos nos contratos comerciais.

Quadro 3 – Repercussão dos fatores críticos de sucesso exógenos na cadeia de suínos

FATORES CRÍTICOS EXÓGENOS	EFEITOS SOBRE A CADEIA DE PRODUÇÃO DE SUÍNOS NO RS
Infra-estrutura Logística	Apesar de algumas carências, a logística de distribuição vem sendo recuperada paulatinamente, principalmente com relação ao transporte rodoviário. As comunicações, pelo efeito das privatizações, não são mais gargalos para a indústria. A energia elétrica é suficiente no Estado, devido aos investimentos recentes e ao regular regime de chuvas até então, em contraponto ao racionamento no restante do País. A armazenagem de grãos e de carne, apesar de necessitarem de investimentos em modernização das unidades, vem atendendo às exigências do mercado, seja por meio das estruturas públicas como pela disponibilidade de estruturas privadas.
Barreiras Comerciais	Este é um fator que afeta diretamente o setor de carnes. Sob a acusação de persistirem problemas de ordem sanitária, o País ainda enfrenta dificuldades na colocação de seus produtos em certos mercados, sobretudo nos mercados mais promissores. Em alguns mercados, exige-se a limitação de algumas cotas de exportação, no interesse de preservar as produções locais. Todas estas questões estão sendo motivo de discussão nas Rodadas de Negociação da OMC, resta saber, no entanto, se estes temas específicos à redução da proteção dos mercados agroalimentares serão retomados, permitindo que os mais competentes possam ganhar maior participação no comércio internacional.

Continua...

...continuação

FATORES CRÍTICOS EXÓGENOS	CADEIA DE PRODUÇÃO DE SUÍNOS NO RS
Exigência de meio ambiente	Mais do que nunca, os mercados estão exigindo maior controle dos dejetos e resíduos no processamento da cadeia de suínos, por se tratar de uma grande fonte de degradação ambiental. A FEPAM está atenta à regularização das unidades de criação e industrialização e o Ministério do Meio Ambiente, por sua vez, através de empréstimos do BID, estará aportando recursos para reconversão de áreas inadequadas na produção desta cadeia. Além disso, a pesquisa e extensão rural estão procurando novas tecnologias (mais simples, econômicas e eficientes no uso de água) para o manejo dos animais e de seus dejetos, tais como cama de maravalha (palha) nos piquetes e esterqueiras externas de solo-cimento.
Acesso às matérias-primas	Graças aos investimentos em tecnologia de processo e as boas condições climáticas, o RS alcançou uma safra recorde nos grãos consumidos pela cadeia, todavia uma política de preços mais estável poderia evitar ciclos de oferta irregulares dos produtos, sobretudo, no caso do milho que não se baliza pelos preços praticados no mercado internacional, sofrendo as conseqüências de uma política pública equivocada. No que se refere à oferta de animais para o abate, o RS vem aumentando ano a ano sua produção e produtividade, composta de animais de excelente qualidade de carcaça, sendo reconhecida tanto pelo mercado nacional, como pelo mercado internacional, vide o aumento do volume das exportações.
Políticas macroeconômicas	Evidentemente, todas as políticas macroeconômicas afetam qualquer cadeia de produção. Atualmente, o quadro macroeconômico, sobretudo para as exportações, é estável, estimulando o aumento das vendas. Apesar de os juros no mercado interno ainda estarem altos, a paridade cambial não está prejudicando o setor, graças ao regime flutuante adotado desde janeiro de 1999. Os impostos, por sua vez, são bastante expressivos, chegando a onerar a cadeia como um todo em aproximadamente 30 a 40%. Uma política fiscal mais simplificada poderia alavancar o aumento dos negócios.
Processos burocráticos	Apesar dos esforços já realizados, desde a implantação do SISCOMEX, os agentes ainda se queixam da morosidade e complexidade dos processos burocráticos exigidos na efetivação das exportações. Por isto, muitas empresas, sobretudo as de menor porte, optam para a realização de suas vendas por intermédio de <i>tradings companies</i> , cotando seus produtos em preços FOB. Desta forma, acabam deslocando alguma margem de ganho para os agentes a jusante da cadeia.
Políticas setoriais	Estas políticas geralmente contemplam incentivos fiscais e creditícios, além da oferta de garantias de comercialização, incluindo seguros de crédito. Na cadeia de suínos, estas políticas variam muito de estado para estado da Federação. Normalmente os agentes gaúchos queixam-se que a cadeia de produção localizada em Santa Catarina possui maiores incentivos fiscais que os oferecidos no Rio Grande do Sul. Esta discussão foi amplamente discutida no recente trabalho de Marchetti & Ferreira (2001). Desta forma, pleiteia-se uma harmonização (equalização) destas políticas setoriais regionais, de modo minimizar seus efeitos sobre a competitividade relativa de cada estado, transferindo a responsabilidade, exclusivamente, para o processo produtivo praticado em cada lugar.

Continua...

...continuação

FATORES CRÍTICOS EXÓGENOS	CADEIA DE PRODUÇÃO DE SUÍNOS NO RS
Acesso ao Crédito	Especificamente em relação à disponibilidade de linhas de crédito para investimento e comercialização, o Estado conta com uma grande rede de instituições financeiras aptas para prestar este serviço, destacando-se o Banco do Brasil e o Banco do Estado do Rio Grande do Sul. Além disso, o BRDE, por se tratar de uma instituição de fomento, pode captar recursos do BNDES para apoiar tais iniciativas, a juros subsidiados, de acordo com as normas prescritas pela APEX.

Fonte: Dados da Pesquisa.

11.2 Perfil de exportação das indústrias frigoríficas gaúchas

Além dos fatores críticos exógenos, os fatores críticos endógenos são relevantes na avaliação do nível de competitividade apresentado pela cadeia de produção de suínos como um todo. Para avaliar a influência destes fatores endógenos, torna-se necessário resgatar as informações recolhidas ao longo das entrevistas feitas com algumas empresas representantes da cadeia, conforme descrito na seção 9.2 deste trabalho.

Considera-se como fatores endógenos, em primeiro lugar, a estrutura organizacional existente na região, contemplando os principais elos da cadeia produtiva; logo após seguem a forma de relacionamento a montante e a jusante; os custos; a agregação de valor dos produtos; a certificação da produção; o domínio das técnicas de rastreabilidade; a forma de conservação e embalagem dos produtos; os sistemas de informação utilizados; a definição de marca; a adoção do gerenciamento da cadeia de suprimento. A descrição destes fatores pode ser observada através do Quadro 4 a seguir.

Novamente, neste ponto, tais questões estão fundamentadas naquilo que a literatura recente oferece como sendo os requisitos básicos para que uma cadeia produtiva possa permanecer inserida em um mercado cada vez mais exigente e competitivo atualmente.

Quadro 4 - Fatores críticos endógenos da cadeia de produção de suínos no RS

FATORES CRÍTICOS ENDÓGENOS	CADEIA DE PRODUÇÃO DE SUÍNOS NO RS
Estrutura organizacional “Elo – produção primária”	A suinocultura no Rio Grande do Sul vem apresentando um processo contínuo de concentração das atividades, seja no meio rural, seja no segmento industrial beneficiador (Marquetti, Spohr & Rohr (1999). No campo, com a especialização da produção, muitos produtores considerados de ciclo completo estão sendo preteridos, uma vez que apresentam baixa economia de escala e, por conseqüência, reduzida produtividade. Menores índices de natalidade e desfrute e maior mortalidade. Nota-se que os frigoríficos de maior porte já não possuem produtores de ciclo completo como seus fornecedores. Este tipo de produtor somente continua existindo estando vinculado às cooperativas de produção, colaborando para reduzir o nível de competitividade destas estruturas, em relação às demais.
Estrutura organizacional “Elo - agroindústria”	No caso das indústrias, o fenômeno tem se evidenciado da mesma forma. Muitas empresas de médio porte fecharam nos últimos dez anos, em função da sua reduzida capacidade econômica-financeira, que não lhes permitiu modernizar seus processos de produção. Apesar disso, a atividade industrial continua avançando, em razão dos investimentos feitos por grupos nacionais e internacionais de maior porte e escala. Tais grupo se beneficiam igualmente pelo maior acesso aos mercados, além do poder de barganha superior em negociações com as grandes redes varejistas que dominam o mercado. (Pinazza & Alimandro, 1999). Para alguns especialistas, somente restaram dois tipos de empresas no mercado regional e nacional. As empresas consideradas de “fundo de quintal”, cuja diferenciação e flexibilidade lhes possibilita atender com eficiência ao mercado local tradicional; e, as grandes empresas processadoras de alimentos prontos, em grande escala, com eficiente domínio da distribuição logística, onde a carne será um dos principais ingredientes da composição de seus mix de produtos (Cooper & Elram, 1993; Morehouse & Boxersox, 1995; Christopher, 1997; . Além disso, deve-se considerar que estas plantas de grande porte, também necessitam aumentar seu mix de produtos, onde algumas estão incorporando, inclusive a cadeia da carne de frango. De acordo com os técnicos entrevistados, estas duas cadeias produtivas apresentam uma sinergia bastante significativa entre elas, a começar pelo sistema de produção adotado no meio rural, em que grande parte produz sob o regime de integração do tipo “ <i>top-down</i> ” (Casarotto & Pires, 1999).

Continua...

...continuação.

FATORES CRÍTICOS ENDÓGENOS	CADEIA DE PRODUÇÃO DE SUÍNOS NO RS
<p>Estrutura organizacional</p> <p>“Elo - varejo”</p>	<p>Fenômeno verificado nos principais mercados mundiais, as grandes redes de supermercados dominam grande parte da oferta dos produtos ao consumidor final. No RS, comenta-se que aproximadamente de 50 a 60% das vendas de carne são promovidas por estas estruturas. A figura do pequeno varejista, mais conhecido como “açougue”, ou “casa de carnes” está desaparecendo no mercado, onde a especialização nesta área não é sinônimo de sobrevivência competitiva. Devido ao grande poder de barganha na aquisição dos produtos e à comodidade para o consumidor, representada pela diversidade de ofertas, segurança nas compras, entretenimento para a família e condições de crédito, a tendência é de que estas estruturas aumentem ainda mais a concentração das vendas. (Morehouse & Bowersox, 1995) Com este poder todo, aliado a capacidade imediata de perceber as mudanças de comportamento do consumidor, via controle de um sistema de informações abrangente (Tapscott, 1995), muitas redes de supermercados estão passando a coordenar algumas cadeias produtivas a montante, estabelecendo nível de qualidade, quantidade e prazos de reposição dos produtos em suas gôndolas.</p> <p>A carne suína e seus derivados não fogem à regra. Os supermercados exigem abastecimento constante, embalagens práticas, resistentes, contendo porções reduzidas e prontas para consumo, adaptadas ao novo perfil das famílias (pequeno número e sem tempo para gastar com o preparo dos alimentos). Além disso, o mix de produtos deve ser amplo, contemplando: cortes especiais, se possível, pré-temperados ou pré-cozidos; congelados e marinados; fiambres fatiados, conservados a vácuo, em embalagens transparentes; kits para feijoada ou para churrasco; salsichas defumadas; etc. Mais recentemente, após os problemas advindos da vaca-louca, dioxina e aftosa, surge no mercado, produtos cuja procedência é conhecida desde a fase inicial de produção (produtos rastreados) (Wilson & Clarke, 1998). Neste sentido surge a preferência por produtos produzidos ecologicamente, respeitando a conservação do meio ambiente e até mesmo o bem-estar dos animais.</p>
<p>Estrutura organizacional</p> <p>“Elo - consumidor”</p>	<p>Com o volume de informações disponível e as inovações tecnológicas cada vez mais frequentes, o mercado consumidor está cada vez mais exigente e zeloso daquilo que é utilizado em sua alimentação. (Coutinho & Ferraz, 1993; Pinzza & Alimandro, 1999). Ciente destas transformações, a cadeia produtiva de suínos, lançou uma grande campanha de marketing no sentido de desmistificar a idéia de que a carne de suínos fazia mal à saúde, por aumentar o nível de colesterol no sangue. De fato, a cadeia não queria ver repetir os estragos que a introdução do óleo vegetal representou para o consumo de banha nas refeições na década de 60. Parece que isto está dando resultado, uma vez que os indicadores de consumo estão aumentando (ver capítulo 4). No mercado internacional, boas perspectivas também estão sendo verificadas, já que os custos de produção são considerados dos mais baixos do mundo. Além disso, a desvalorização cambial fez com que os produtos ficassem mais competitivos. Com isto, o interesse de novos mercados estão surgindo, destacando-se o mercado russo e do Leste Europeu. Caso a manutenção das condições sanitárias sejam mantidas, o mercado japonês é o próximo desafio a ser conquistado, uma vez que é considerado o maior mercado importador mundial.</p> <p style="text-align: right;">Continua...</p>

...continuação

FATORES CRÍTICOS ENDÓGENOS	CADEIA DE PRODUÇÃO DE SUÍNOS NO RS
Forma de relacionamento a montante, considerando com base o elo agroindustrial.	Normalmente a relação entre produtores rurais e indústria é feita através de contratos de integração estáveis, onde os produtores garantem a entrega dos animais no prazo e na qualidade especificada e a indústria garante o pagamento, no prazo estipulado aos produtores, adotando critérios de remuneração condizentes com os preços de mercado regional. Para estimular a melhoria de qualidade dos animais, adotou-se uma remuneração diferenciada, geralmente conforme a espessura de toucinho (gordura). Quanto menor for esta medida, mais valorizado é o animal entregue para o abate. Existe alguma diferença de tratamento dos produtores associados às cooperativas, neste caso, ainda é admitido a entrega de animais produzidos em ciclo completo e em pequena escala de produção, tendo em vista representar uma parcela de produção considerável, superior a 40% do fornecimento.
Forma de relacionamento a jusante, tendo-se por base o elo agroindustrial.	O relacionamento dos frigoríficos com o varejo é variado, dependendo do porte do elo varejista em que se está negociando. Grandes varejistas (rede de supermercados) estão cada vez mais coordenando a cadeia, definindo o padrão de abastecimento conforme suas necessidades, principalmente com relação ao mix de produtos, padrão de embalagem, prazos de entrega e reposição, política de promoção de vendas e prazo de pagamento. As indústrias, por sua vez, procuram encontrar alternativas de mercado para evitar a dependência destas grandes superfícies de venda. Uma alternativa é explorar os pequenos pontos de venda, mas, para isto, há necessidade de desenvolver uma eficiente estrutura logística, capaz de pulverizar o suprimento de produtos, garantindo a mesma qualidade que são obrigados a oferecer nos grandes supermercados. Outra alternativa seria o desenvolvimento do mercado internacional, atualmente comprador, em razão da qualidade da produção nacional, a custos menores que a concorrência de outros fornecedores. Neste caso, a prospecção de mercados, a garantia de assiduidade na oferta e o controle de qualidade contínuo são pré-requisitos para afirmar posições duradouras nestes mercados.
Custos de produção da atividade primária	Existem dois momentos importantes na definição dos custos de produção, a produção primária e o processamento da carne. Com relação à produção primária, o grande item de custo refere-se ao gasto com o arraçamento dos animais, sendo que o milho e o farelo de soja são os componentes mais onerosos. Como a mão-de-obra é familiar e não remunerada diretamente pela indústria integradora, sua valorização é residual, podendo ser um pouco maior se o próprio produtor produzir parte do alimento necessário para o desenvolvimento da criação. Os custos fixos são pequenos, em função das instalações rudimentares para produção. O item terra é insignificante. A assistência técnica e a medicação, quando necessários, são fornecidos pela indústria. O transporte varia conforme a escala de produção. Produtores de pequeno porte geralmente devem contratar o transporte dos seus animais até o frigorífico. Já terminadores de médio e grande porte, a indústria se encarrega de buscá-los, terceirizando o transporte.

Continua...

...continuação

FATORES CRÍTICOS ENDÓGENOS	CADEIA DE PRODUÇÃO DE SUÍNOS NO RS
Custos de produção da atividade industrial	No caso das indústrias, somente agora algumas indústrias estão computando seus custos por unidade de negócios. A metodologia ABC somente agora está sendo implementada em algumas empresas. (Figueiredo, 1997) O rateio dos custos totais, de acordo com o mix de produto, ainda é raro. Uma empresa consultada relatou que somente agora conseguia mensurar e diferenciar o custo relativo de uma mortadela, de uma lingüiça ou de um apesuntado. Ainda há muito a avançar nesta área no meio industrial, sobretudo nas empresas de origem cooperativada. Com relação aos itens de custo, além da matéria-prima, a mão-de-obra também é onerosa. Os custos fixos são elevados, em função da grande ociosidade encontrada nas plantas de produção. Além disso, muitas empresas encontram-se em dificuldades de fluxo-de-caixa, apresentando reduzido capital de giro, logo os custos financeiros são elevados. Por fim, a maioria das empresas afirma estar com suas atividades econômicas comprometidas em razão da elevada carga tributária, que faz onerar a atividade em mais de 30% do custo final.
Agregação de valor no meio rural e nas agroindústrias	No meio rural, a agregação de valor nesta atividade é mínima, ficando restrita ao beneficiamento de um ou outro animal para consumo da família, é o caso da confecção de lingüiças defumadas. Quando a produção é um pouco maior, pode-se verificar alguma comercialização local que, agregada ao queijo, às geléias e ao pão caseiro, pode ser comercializada em algum estabelecimento urbano, sob a denominação de produtos de origem colonial. A grande maioria destes produtos, no entanto, não pode transitar de um município a outro, pois não obtém autorização das autoridades sanitárias estaduais e federais, isto também ajuda a explicar sua abrangência restrita ao local. Com relação à indústria, o mix de produtos tem evoluído muito, recentemente, incluindo uma ampla gama de produtos semiprontos (marinados, congelados, temperados, pré-cozidos, etc.). Além disso, a qualidade de apresentação e embalagem também foram incorporadas, aumentando a vida útil dos produtos (Batalha, 1997). Ultimamente, os kits de feijoada e churrasco têm um grande apelo no consumo regional. Com relação às exportações, todavia, o grande volume comercializado continua sendo o de meia-carcaças e cortes especiais, sendo muito reduzida a agregação de valor destes produtos.
Certificação da produção; o domínio das técnicas de rastreabilidade	Pouco a pouco, conforme já comentado anteriormente, o consumidor está exigindo o conhecimento da procedência daquilo que faz parte de sua alimentação, desta maneira, algumas empresas especializadas em métodos de certificação de qualidade, baseado no domínio da procedência dos produtos, desde as fontes de matéria-prima, estão surgindo no mercado, com reconhecimento internacional, auxiliando na rastreabilidade da produção. Isto está sendo mais valorizado no mercado europeu, em função dos problemas de saúde humana originários da contaminação de carne por dioxina e da própria contaminação pelo vírus da vaca-louca (Wilson & Clarke, 1998).
Forma de conservação e embalagem dos produtos	Atualmente, exigem-se alimentos embalados a vácuo, sendo conservados resfriados ou congelados, dependendo do destino da produção. Além disso, as embalagens devem ser práticas para manuseio, atraentes do ponto de vista de marketing e de porções reduzidas, evitando-se a ocorrências de sobras (Pinazza & Alimandro, 1999).

Continua...

...continuação

FATORES CRÍTICOS ENDÓGENOS	CADEIA DE PRODUÇÃO DE SUÍNOS NO RS
Adoção de Sistemas de informação	Os sistemas de informação estão evoluindo rapidamente. Algumas empresas estão fazendo investimentos na implantação de sistemas totalmente integrados, também denominados EIS (<i>Executive Information System</i>). Na definição de Alter (1996) EIS vem a ser a evolução de um <i>Management Information System</i> (MIS), permitindo aos dirigentes o acesso “flexível” de todas as informações necessárias ao monitoramento das operações da empresa, desde a aquisição dos insumos até a efetivação da comercialização de seus produtos. Contudo, a grande maioria ainda trabalha sobre plataformas computacionais ultrapassadas, o que lhes dificultará a realização de negócios com grandes empresas de distribuição e varejo daqui para frente.
Definição de marca	Com o desenvolvimento tecnológico, praticamente dois sistemas de fixação dos produtos no mercado se sobressaem. O primeiro seria a produção de produtos de “marca branca”, ou seja, produtos que acabam adotando a marca dos agentes distribuidores/varejistas. Em algumas empresas, cerca de 40% de sua produção estão sendo produzidas com este sistema. De fato, a marca do distribuidor, ou do varejista, é que agrega valor ao produto, diminuindo a margem de comercialização da agroindústria, por um lado, mas garantindo a oferta constante, pelo outro, auxiliando na regularização do fluxo de caixa cada vez mais escasso e irregular. O segundo sistema refere-se à fixação de marca própria, o que possibilitaria maiores ganhos para o fabricante, contudo, exigiria grandes investimentos em publicidade, pós-venda e logística. Nos mercados internacionais, a fixação de uma marca é um investimento muito significativo, até porque deve-se fazer entender no idioma dos importadores, respeitando seus hábitos e valores no ato da compra (Megido & Xavier, 1994). Por isto, para o segmento de carne, tanto os empresários da região, quanto o poder público têm-se concentrado mais na fixação de um selo de qualidade e de procedência conhecida, do que numa marca comercial propriamente dita, uma vez que sua relação benefício/custo ainda é duvidosa.
Adoção do gerenciamento da cadeia de suprimento.	O gerenciamento da cadeia de suprimento pressupõe o estabelecimento da organização e coordenação de toda a cadeia produtiva, envolvendo a adesão voluntária e harmoniosa de todos os agentes, com o objetivo único de garantir um melhor posicionamento no mercado para os seus produtos derivados, repartindo responsabilidades e resultados, com rapidez, transparência e efetividade. Logo, alguns membros da cadeia participariam de um grande sistema logístico, no qual os ganhos de escala garantem a flexibilização necessária para atender aos pedidos cada vez mais particularizados dos mercados. (Cooper & Elram, 1993; Slack 1993; Morehouse & Bowersox, 1995; Christopher, 1997). No caso da carne suína, esta coordenação está recém começando, sendo intenção do SIPS desenvolver um sistema de gerenciamento, conforme o modelo exposto pelo item 3.8 do trabalho. Para isto, o elo distribuidor/varejista deve também estar presente, articulando com os demais. No caso específico das exportações, grandes redes de distribuição internacional são as coordenadoras, devido ao conhecimento das realidades locais e ao sistema logístico desenvolvido e dominado por elas, reforçando a importância de um sócio internacional na formação de um consórcio.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Resumidamente, após a avaliação individual dos fatores críticos exógenos e endógenos, pode-se afirmar que a cadeia produtiva como um todo está em constante adaptação ao meio ambiente em que está inserida, procurando-se manter sua competitividade, agregando maior valor aos seus produtos, minimizando seus gastos, incluindo, neste componente, os custos de transação próprios da atividade, sobretudo, verificados no relacionamento produtor rural / agroindústria.

Apesar desse ganho de eficiência, muito ainda deverá ser implementado para que se possa garantir um nível de competitividade mais perene nos mercados em que a cadeia produtiva atua e naqueles em que se pretende marcar presença. Nota-se que os movimentos proativos e modernizantes não são verificados em todos os atores da cadeia. No meio rural, há uma grande diferença de eficiência produtiva entre o produtor especializado na produção de leitões, na creche e na terminação; e aquele produtor considerado de ciclo completo, responsável por todas as etapas do processo. Da mesma forma, na agroindústria existem diferenças significativas na forma de gestão entre as empresas que surgiram a partir do esforço coletivo dos produtores rurais, ou seja, as cooperativas de produção e beneficiamento e as empresas de capital aberto. Esta diferença não era tão evidente, quando predominavam empresas de capital limitado, ou seja, também de origem familiar.

As entrevistas realizadas com a colaboração dos dirigentes das empresas localizadas no Vale do Taquari permitiram, em parte, distinguir as formas de gestão e posicionamento nos mercados entre empresas capitalistas de sociedade anônima e empresas formadas por cooperativas de produção, em que o capital é constituído por cotas-partes, integralizando, posteriormente, parte dos resultados auferidos pela sociedade ao longo de sua existência.

De acordo com as informações colhidas e da experiência profissional adquirida no tempo em que se atuava na assessoria da direção da federação de cooperativas de produção do RS (Fecotrigo, posteriormente originando a Fecoagro/RS), percebeu-se que há muitas diferenças, tanto estruturais quanto comportamentais, entre as empresas do tipo “cooperativas” e as empresas do tipo “sociedades anônimas”, a começar pelas condições de acesso às informações de seus *modus faciendi* e, principalmente, dos resultados auferidos em cada sistema.

Verificou-se que as cooperativas foram bem mais abertas à discussão das questões apresentadas ao longo da pesquisa, não se esquivando na liberação de qualquer informação que lhes era questionada, até porque os seus respondentes representavam a alta administração da empresa, demonstrando forte interesse em colaborar com o estudo.

Por outro lado, nas empresas de capital aberto, apesar da boa vontade dos respondentes, parte das informações que se pretendia coletar não foi obtida. Alegando falta de autonomia e até mesmo domínio de todos os processos, os respondentes não forneceram diversas informações, uma vez que atuavam exclusivamente no departamento de comércio internacional destas unidades, revelando uma postura bastante hierarquizada e departamentalizada. Desta forma, questões que envolviam o relacionamento das empresas com outros agentes da cadeia, tanto a montante (produtores integrados) quanto a jusante (distribuidores / varejistas), foram suprimidas ou pouco reveladas.

Apesar da insistência na obtenção deste dados, sempre havia um empecilho qualquer que lhes impedia de liberar tais informações. Com esta atitude, pode-se depreender o quanto é estratégico manter sigilo sobre estas relações, o que, em suma, traduz-se nos ganhos de eficiência das empresas que seguem um modelo de integração do tipo *top-down*, descritos anteriormente. Mesmo não explicitados, sabe-se que diversos mecanismos de controle e coerção são utilizados nestes casos, tentando minimizar possíveis oportunismos entre os agentes, principalmente em relação aos seus fornecedores de matéria-prima. Tal comportamento só não predomina em relação às distribuidoras / varejistas devido à grande concentração deste elo da cadeia, transferindo parte dos ganhos para estes indivíduos (ver trabalho de Marquetti & Rohr, 1999).

Retomando o caso específico das integrações agropecuárias praticadas na Região Sul do País, os mecanismos variam desde o financiamento de instalações de criação até o fornecimento de ração, medicamentos, assistência técnica e garantia da compra dos lotes. Todos esses arranjos são cobertos por contratos formais, muito bem monitorados, em que as partes definem responsabilidades, prevendo-se punições caso ocorram quaisquer desvios (oportunistas), diminuindo os custos de transação (ver Zylberstajn, 1995).

O problema é que, na maioria destes contratos, as partes são compostas por componentes cujos níveis intelectuais e de acesso às informações são totalmente distintos. Aqueles produtores rurais que normalmente compõem a base destes contratos situam-se em regiões de minifúndios, de origem colonial (Schneider, 1999), onde, na maioria das vezes, mal conseguem completar o curso básico escolar, sendo considerados analfabetos funcionais. Por outro lado, as empresas frigoríficas são representadas por executivos, muitas vezes com nível superior, posicionando-se melhor no momento de fechar os contratos (ver Jank, 1996).

Simon (1965) foi um dos primeiros a afirmar que, para elaborar uma teoria realista de administração, convém observar as práticas do homem de gestão, em termos de decisão. Enfatizando o comportamento psicológico do tomador de decisões individual, ele observou que o homem é dotado de uma racionalidade limitada e de condutas orientadas pelo seu ambiente psicológico. Neste sentido, o homem é racional mas sua racionalidade é limitada, pois lhe falta conhecimentos, até porque dificilmente o indivíduo consegue recuperar em sua memória escolhas anteriores, quanto mais antecipar acontecimentos futuros. Diante de um problema, o tomador de decisões não procura tomar a decisão ótima, pois ele não dispõe nem da informação, nem das capacidades intelectuais que lhe permitem visualizar todas as soluções possíveis e julgar suas vantagens e inconveniências. Ele vai então se contentar em reter a primeira solução julgada satisfatória. Desta forma, os componentes do processo psicológico que precedem a decisão, segundo o autor, são:

- a) o **aprendizado** - o ser humano observa as conseqüências de seus atos e os ajusta para atingir seus objetivos, sendo assim, ele explora, testa e se adapta;
- b) a **memória** - ela lhe permite armazenar as informações e reutilizá-las quando surge um problema similar a um problema encontrado precedentemente;
- c) o **costume** - ele permite responder a estímulos já idealizados, sem recorrer à reflexão consciente;
- d) os **estímulos** - eles orientam a atenção em uma dada direção;
- e) o **ambiente psicológico** - trata de compreender a natureza dos estímulos que envolvem o processo de decisão, que podem ser dois tipos de mecanismos: de persistência interna, inerente ao indivíduo, ou de novidade, que dirige o comportamento numa direção particular e que é externa ao indivíduo.

No caso das integrações existentes entre agroindústrias de carne suína e seus fornecedores de matéria-prima, a diferença entre os limites de racionalidade das empresas, em relação aos seus fornecedores, é significativamente agravada pelo grande número dos produtores que, apesar de possuírem uma associação de classe, a coordenação de seus interesses no ambiente negocial pouco interfere nos contratos de fornecimento às empresas.

Desta forma, nota-se que entre esses dois elos iniciais da cadeia de produção de suínos (produtor rural e indústria), os componentes apontados por Simon (1965) reforçam a tendência de favorecer mais o lado da indústria do que a produção agropecuária, uma vez que a amplitude de análise, capacidade de compreensão e habilidade negocial são componentes mais apurados entre os executivos das empresas, do que entre os produtores rurais.

Isso ficou evidente nas conversações estabelecidas com os líderes da associação de criadores. Nota-se que a preocupação maior daquela entidade está mais voltada aos cuidados com o processo produtivo entre os associados, do tipo, qualidade genética, controle sanitário, manejo de dejetos e fornecimento de ração do que com as formas de pagamento e os preços praticados na entrega dos animais na indústria.

Segundo depoimento de alguns destes líderes, estas seriam questões impostas pelo mercado, havendo pouca margem de negociação, quando de fato, num arranjo organizacional híbrido deste tipo, cada caso deveria ser considerado diferente do outro e, portanto, sujeito a regras distintas.

Essa questão aparece de maneira mais tênue entre empresas de origem cooperativistas, muito embora também seja cobrado um certo grau de fidelidade e programação na entrega da produção, entre produtores associados e direção cooperativa. Certamente, as formas negociais são mais amenas e democráticas neste modelo, uma vez que são os próprios produtores, os sócios controladores das empresas. Caso a direção pressione demais seus produtores, conflitos entre eles acabam se acentuando, comprometendo o grau de governança das empresas, representando inclusive a perda do mandato no comando da organização.

Segundo um dos dirigentes de uma cooperativa entrevistada, o estabelecimento das regras de compra, definição dos parâmetros de entrega e formas de remuneração somente são postos em prática após longa discussão e ratificação nas diversas instâncias de consulta aos membros da cooperativa (encontros de núcleos de produtores, reuniões do Conselho e, finalmente, Assembléia Geral – instância máxima da organização).

Se, por um lado, os instrumentos democráticos acabam aumentando a burocracia, levando à morosidade do processo decisório à transparência e ao debate aberto, envolvendo todos os participantes do processo produtivo, possibilitam uma maior estabilidade nas relações contratuais estabelecidas entre as partes.

Outra distinção verificada entre os dois modelos e já comentada em parte refere-se ao sistema de produção dos animais. No caso das cooperativas, entre 40 e 45% dos produtores associados são caracterizados como produtores de ciclo completo, nos quais são executados todos os estágios de criação dos animais, desde o nascimento dos leitões até o seu encaminhamento para o abate. Nas S.A., não existem produtores integrados de ciclo completo, desta forma, todos os vinculados participam da cadeia de maneira distinta, especializando-se em uma das fases do desenvolvimento dos animais. Isso lhes garante uma competitividade superior ao modelo anterior, devido ao controle e escala de produção pecuária. Ao mesmo tempo, em termos negociais, este sistema aumenta ainda mais o poder das agroindústrias, uma vez que os produtores, em maior número e dispersos por natureza, acabam se fragmentando ainda mais, em decorrência da especialização de seu trabalho, incorporando a visão taylorista de gestão.

Um outro ponto relevante refere-se à diferença significativa entre a capacidade financeira de um modelo de gestão em relação ao outro. As cooperativas, há muito tempo, em função de um conjunto de fatores gerenciais e econômicos, encontram-se com seus balanços contábeis e financeiros negativos que acabaram gerando um alto grau de endividamento perante os bancos. Com isto, sua imagem institucional ficou bastante comprometida, principalmente, no que se refere a sua credibilidade em termos de prazos de entrega, atualização tecnológica e capacidade de financiamento dos clientes – características altamente valorizadas pelo mercado atual.

No caso das empresas S.A. estudadas, a situação é diferente. Apesar da falta de informações diretas, os dados registrados pela imprensa especializada, com relação ao volume de investimentos realizados recentemente, permitem inferir que as empresas estão bastante alavancadas em capital, não somente em razão de suas operações comerciais, mas principalmente em consequência de seu alto índice de confiabilidade (menor risco) nos mercados, permitindo a elas realizarem chamadas de capital regulares entre os associados capitalistas ou, quando é oportuno, a obtenção de linhas de crédito mais facilitadas, proveniente do sistema financeiro público e privado.

Especificamente, quanto ao posicionamento das empresas nos mercados internacionais, nota-se que os departamentos de comércio exterior das empresas de capital aberto são bem mais estruturados que aqueles presentes nas cooperativas, tanto na constituição organizacional, como na própria experiência internacional do corpo técnico que responde pelo setor. Isso explica por que as cooperativas realizam suas vendas, na sua grande maioria na modalidade FOB⁴³ (*Free on board*), onde o domínio nas tramitações internacionais passa a ser secundário. Neste caso, a figura de um *broker*, ou de uma *trading company* é fundamental na captação de pedidos no exterior. No entanto, cabe destacar que as informações comerciais, repassadas ao exportador, são as mínimas possíveis, o bastante para garantir o fluxo das operações de exportação.

Em termos quantitativos, apesar de uma das empresas entrevistadas ainda não estar habilitada para exportar carne suína especificamente, devido a problemas estruturais, as demais empresas exportaram cerca de 15.278 toneladas em 1999. Considerando que a exportação total do RS, para esse ano de referência, foi de aproximadamente 20.000 toneladas, tais empresas representaram 75% das exportações realizadas pelo Estado e cerca de 19% das exportações nacionais. Logo, nota-se que a região investigada apresenta forte vocação exportadora, principalmente pela qualidade dos produtos gerados, pelos baixos custos de produção e pela excelente logística de distribuição.

Esta constatação é corroborada pelas afirmações enfáticas de todos os entrevistados ao sentirem-se confiantes no incremento dos seus negócios, havendo forte intenção de

⁴³ *Incoterm (International Commercial Term)* utilizado no comércio internacional que consiste na entrega dos produtos junto ao costado do navio, no porto de embarque, livres de qualquer custo até aquele momento (impostos, frete interno, seguro, despesas portuárias, despachos aduaneiros).

investir mais na sua capacidade de produção daqui para a frente. Este raciocínio não foi privilégio das S.A., uma vez que as cooperativas também apresentaram planos semelhantes, só que, neste caso, o acesso a recursos financeiros foi apontado como sendo mais restrito.

Para finalizar esta seção, após ressaltar as diferenças existentes entre os dois sistemas, especialmente concernente ao modo como se relacionavam com os mercados, buscou-se avaliar qual o impacto da elaboração de um projeto de ação integrada entre as empresas do setor, no intuito de promover o desenvolvimento do mercado internacional.

Depois de haver explicado qual tipo de ação poderia ser constituído, os dirigentes entrevistados se mostraram simpatizantes com a idéia de formação de consórcios de exportação, tanto nas empresas de origem cooperativista quanto nas sociedades anônimas, muito embora, neste último modelo, o aval foi menos contundente. Também admitiram que uma ação desta natureza poderia significar uma maior racionalização de processos, otimização logística e agilidade de mercado. O problema maior não estaria na percepção das vantagens, mas sim no modo de colocar em prática tal estratégia, uma vez que uma série de entraves operacionais, culturais e financeiros existiriam entre eles.

Além disso, de acordo com suas opiniões, uma operação desta magnitude implicaria a participação ativa do Estado (Governo) como elemento de indutor da iniciativa, seja através de uma redução da carga tributária, ou através do acesso a benefícios fiscais, auxiliando na coordenação entre os agentes, sobretudo, na fase inicial do empreendimento. Desta forma, verificou-se que o papel do Estado, na atual disputa por novos investimentos e modernização dos sistemas de produção, estaria mais premente do que nunca, ignorando-se os conceitos de Estado mínimo e não interventor. Este tema, contudo, será melhor analisado na próxima seção.

11.3 Avaliação do processo de formação do consórcio de exportação de suínos

A formação do consórcio de exportação de suínos no Rio Grande do Sul se caracterizou como um processo intenso e intermitente, desde a sua concepção até as reuniões de formação do grupo participante, propriamente dito, quando então o processo foi

temporariamente interrompido, em função do ressurgimento da febre aftosa no território gaúcho.

Muito embora não fora possível avaliar a formação do consórcio durante todas as fases previstas, diversos fatores foram constatados e analisados ao longo do processo vivido, atendendo em boa parte aos objetivos propostos inicialmente.

Desta forma, por tratar-se da análise mais importante no cumprimento dos propósitos deste trabalho, esta seção subdivide-se em quatro subseções. A primeira subseção avalia a fase de preparação do consórcio de exportação, desde a sua formulação, passando pelo convencimento das autoridades governamentais, até a adesão das lideranças do setor, representado pela diretoria do Sindicato das Indústrias (SIPS) e da Associação de Criadores (ACSURS). A segunda subseção descreve os mecanismos verificados quando da seleção dos agentes, denominados de grupo focal, até as primeiras reuniões de planejamento. A terceira subseção analisa o grau de influência dos quatro principais agentes externos determinantes para evolução da iniciativa, ou seja, o *broker*, o agente investidor externo, o governo e o sindicato. Por fim, a quarta subseção busca amarrar todos os elementos discutidos anteriormente, resgatando os conceitos teóricos apresentados nos capítulos cinco, seis e sete. Desta maneira, procura-se apresentar um modelo esquemático (*framework*⁴⁴) que possa contemplar todos os fatores determinantes do sucesso ou fracasso no desenvolvimento de alianças estratégicas do tipo consórcios de exportação, servindo de facilitador analítico para o desenvolvimento de outras iniciativas desta natureza, sobretudo aplicado em cadeias agroindustriais semelhantes.

⁴⁴ Alter (1996) faz uma distinção importante entre o que ele define como sendo modelo e *framework* aplicados em sistemas de informação. Estes mesmos conceitos podem ser aplicados para melhor compreensão da análise dos resultados. Ou seja, para Alter (1996), *framework* representa a síntese estruturada de idéias que auxiliam na compreensão sobre como se organiza e se estabelece um sistema, seja ele qual for e em qualquer situação apresentada. Por outro lado, modelo seria um instrumento de grande utilidade para representar um determinado evento ou situação, uma vez que ele tenta imitar a realidade, sem se comprometer com os mínimos detalhes que lhe caracterizam. Vale lembrar que para o autor, sistemas devem ser entendidos como um conjunto de componentes que interagem juntos de modo a cumprir com um determinado propósito.

11.3.1 Fase de preparação do consórcio de exportação

Dois grandes desafios acompanharam o desenvolvimento desta fase, primeiro foi conceber um esquema inicial de aliança estratégica que pudesse ser implantado, sem muitos problemas, sobre a cadeia de produção de suínos do RS. O segundo desafio era fazer com que o esquema tivesse apoio institucional, tanto público quanto privado, para colocá-lo em prática.

Partiu-se da premissa de que um processo desta natureza, por mais racional que pudesse ser concebido, dificilmente aconteceria de forma espontânea. Ou seja, sem um esforço contundente de convencimento e indução pública, poucas experiências deram prosseguimento, uma vez que boa parte da classe produtiva nacional ainda espera por soluções prontas e garantidas pelo Estado.

De fato, isto não é uma prerrogativa brasileira, o modelo de formação de alianças adotado pela Dinamarca, via indução governamental, citado por Zaleski (2000), parece indicar uma das tendências no mundo, servindo inclusive de exemplo em programas de formação de redes flexíveis nos EUA.

No Brasil, iniciativas como esta também são bastante recentes e não estão totalmente consolidadas para se chegar a uma solução única e estável, apesar dos esforços patrocinados pela APEX, conforme foi comentado durante o capítulo sete.

Diante deste desafio, a estratégia tomada levou em consideração a necessidade de fundamentar muito bem a necessidade de se partir para uma experiência de integração dos agentes que fugisse do “lugar comum”, representado, neste caso específico, pelas redes do tipo *top-down*, descritas por Porter (1985).

Com base em um amplo diagnóstico estrutural e conjuntural da cadeia produtiva, apresentada nos capítulos quatro e nove, buscou-se demonstrar a necessidade de promover algum tipo de mudança que pudesse reverter o quadro de desânimo vivido pelos agentes ligados ao setor no RS, principalmente para aquelas empresas nacionais de fraco desempenho competitivo.

Para sustentar tal posição, utilizou-se uma das premissas desenvolvidas por Porter (1993), na qual as empresas internacionalizam suas operações como forma de reagir aos impactos causados por mudanças tecnológicas que constantemente surgem no mercado, através da ampliação de sua base concorrencial, o que invariavelmente acaba alterando o comportamento dos consumidores até então cativos.

Da mesma maneira, as empresas diversificam seu espectro de atuação para se defender de políticas governamentais, tais como isenções fiscais, desvalorizações cambiais e, até mesmo, estabelecimento de cotas de comercialização, o que acaba alterando, artificialmente, as bases concorrenciais no mercado. Ou seja, as empresas, para continuarem disputando os mercados, devem apresentar um porte suficientemente grande, capaz de auferir os ganhos de escala tão valorizados desde os tempos de Adam Smith e, ao mesmo tempo, garantir a flexibilidade e agilidade inerente às pequenas estruturas, possibilitando sua constante adaptação às mudanças impostas por estes mesmos mercados.

Poucas alternativas existem para tentar suplantar estes desafios, a não ser buscar uma maior inserção nos mercados internacionais, absorvendo toda a experiência encontrada neste meio, de modo a tentar resguardar, inclusive, os mercados tradicionais já conquistados e ameaçados pelo crescimento da concorrência global.

As empresas nacionais, de um modo geral, estão demonstrando grandes dificuldades para suplantar tamanho desafio, de uma forma isolada. Com isto, torna-se cada vez mais premente constituir formas de atuação integradas, que possibilitem uma visão mais sistêmica dos processos. A partir desta constatação, outro importante desafio se manifesta, ou seja, como coordenar uma ação cooperativa deste porte ?

A abordagem da nova economia institucional (NEI), através da análise dos custos de transação descritos por Williamson (1985), é um importante referencial para conceber uma estratégia híbrida de contratos em que as empresas não venham a recorrer a uma espécie de canibalismo, via mercado-livre; e, nem mesmo, encontrem, nas estruturas hierárquicas, a rigidez e a má distribuição dos resultados, próprias desta forma de organização institucional.

O modelo de Overboom (2000), comentado no capítulo cinco, foi bastante útil para compreender quais os fatores que influenciam as estruturas de governança em uma cadeia

produtiva, possibilitando dimensionar quais as ações seriam necessárias para estruturar aquelas cadeias que ainda não apresentam um mecanismo de coordenação eficiente.

Questões como capacidades específicas das empresas, especificidades dos ativos (locacionais, físicos e humanos), confiabilidade entre os agentes, participação do Estado, apoio do sistema financeiro são fundamentais neste processo, no entanto, uma questão torna-se ainda mais relevante que as anteriores, ou seja, a predisposição para a cooperação.

Conforme a teoria dos jogos, comentada por Mallmann (2000) e abordada no capítulo seis, os agentes passam a cooperar uns com os outros porque verificam nesta atitude condição de auferir ganhos maiores para seus negócios individuais, quando, ao contrário, uma postura não-colaborativa conduz a uma redução dos resultados individuais. A presença desta consciência, alicerçada na definição clara e justa da distribuição dos ganhos de cada uma das partes, torna-se o elemento principal para desencadear a formalização do processo de integração estratégica. Neste sentido, diversos autores apontam para as vantagens auferidas, a partir da constituição de redes de cooperação, no qual os consórcios são um exemplo.

No entanto, a teoria dos jogos não explica como manter o espírito de colaboração entre os agentes ao longo do tempo, visto que a probabilidade de retornar ao estágio não-colaborativo após certas transações também é alta. Desta maneira, torna-se relevante construir uma rede de relações interinstitucionais que garantam um processo contínuo de sinergia, o que somente pode ser efetivado através da elaboração de contratos formais e informais previstos na teoria da nova economia institucional.

Sendo assim, o trabalho realizado em conjunto com as autoridades públicas, representadas pelos técnicos das Secretarias de Estado da Agricultura e Abastecimento (SAA) e do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI), foi bastante profícuo, uma vez que o modelo de desenvolvimento econômico-setorial proposto se coadunava com aquilo que estava sendo gerenciado pelo Governo Estadual na época, ou seja, seu objetivo estaria centrado no apoio de segmentos econômicos tradicionalmente praticados no Estado, dando ênfase especial ao desenvolvimento de Sistemas Locais de Produção (SLPs). Porém não bastava somente aval público para dar prosseguimento, era preciso verificar, também, qual a forma concreta de apoio por parte do poder público. Neste sentido, as formas foram

as mais variadas, contemplando financiamento para organização de missões e prospeção de mercados; participação de feiras internacionais; disponibilidade de recursos para a modernização de processos e/ou produtos, conforme a necessidade particular de cada iniciativa; contudo, o principal apoio consistiria no financiamento da contratação de técnicos especializados em comércio internacional, sobretudo para o primeiro ano de formação do consórcio, suprimindo deficiências nas áreas de efetivação de contratos internacionais, marketing e finanças.

Após o apoio institucional público, tornava-se indispensável buscar o apoio institucional privado, que representasse os anseios da cadeia. Neste sentido, as colaborações provenientes do Sindicato das Indústrias (SIPS) e da Associação de Criadores (ACSURS), foram incorporadas na proposta operacional a eles sugerida inicialmente, uma vez que sabia-se que o progresso das negociações dependeria do grau de adesão e colaboração das entidades representativas do setor, que, ao se engajarem plenamente no processo, reduziriam a desconfiança natural que deste processo resultaria (oportunismo).

De acordo com Yoshino & Rangan (1997), somente a aplicação de mecanismos coercitivos fazem os indivíduos se mobilizarem para uma tarefa coletiva. Porém, neste caso, perde-se toda e qualquer espontaneidade advindas do processo, reduzindo significativamente o desempenho da aliança, uma vez que os seus componentes não mais interagem com a independência e responsabilidade que lhes é devida, permanecendo presos à rigidez dos contratos estabelecidos.

A busca da confiança entre os agentes, nestes casos, deve ser conquistada de forma legítima e, para isto, pressupõe-se a formalização de uma série de contatos, quando, pouco a pouco as partes revelam seu caráter e suas reais intenções e/ou interesses. Por isto, o trabalho foi longo e persistente, conforme relatado no capítulo anterior, no entanto, a relação estabelecida entre pesquisador e entidades, durante este processo, permitiu a todos permanecer acreditando na continuidade do trabalho.

Logo, num esforço conjunto com os dirigentes sindicais, sete fatores foram levantados como sendo os principais indutores do processo de formação de alianças estratégicas: a) forte *pressão da concorrência*; b) aumento da exigência do *mercado consumidor*; c) transformação da *infra-estrutura*, representada pela logística de

distribuição, velocidade de comunicação e escassez energética; d) forte investimento em *tecnologia*, tanto de produto quanto de processo; e) mudanças estruturais da *política pública*, tanto em termos macroeconômicos quanto em termos de promoção setorial; e, finalmente, f) profundas alterações dos *arranjos institucionais*, envolvendo tanto esquemas de coordenação vertical como de coordenação horizontal.

Muito embora estes fatores não sejam discutidos nesta subseção, posto que já o foram detalhados no capítulo quatro, deve-se destacar que seu conjunto vem conformar aquilo que se entende por caracterização do **Ambiente Externo**.

Desta forma, a *pressão competitiva*, imposta tanto pela chegada de novas empresas no território, quanto pelo elevado grau de exigência dos consumidores, aliada às *incertezas no ambiente*, especialmente provocada pelas indefinições quanto às políticas públicas, e a *escassez de recursos* (financeiros e humanos), necessários para alavancar os investimentos em tecnologia (produto e processo) e suprimento de matéria-prima, estão levando o conjunto das empresas frigoríficas nacionais a repensarem a maneira como se comportam perante o mercado, independente das alternativas colocadas à sua disposição.

Pelo que se verificou até aquele momento, a ampla colaboração prestada, tanto pelo setor público, quanto pelo setor privado, constituiu um forte indicativo para que o estímulo à formação de alianças estratégicas voltadas ao desenvolvimento de mercados internacionais, viesse a ser testada em outros segmentos da economia agroindustrial.

11.3.2 Constituição do Grupo Focal

Uma vez tendo o aval para a continuidade do trabalho, partiu-se para a definição do perfil ideal das empresas que poderiam participar, pela primeira vez, da formação de um consórcio de exportação, bastando para isto que parte de sua produção fosse destinada para esta finalidade.

A definição recaiu sobre as cooperativas de produção pelos motivos já discutidos nos capítulos anteriores. Importante destacar, entretanto, que além de procurar identificar empresas que pudessem apresentar valores comuns e especificidades de ativos semelhantes,

outros fatores também deveriam ser considerados para aumentar a chance de sucesso daquela proposta.

A formação do grupo focal deveria ser constituída de pessoas que pudessem expressar livremente suas posições, independente do que fosse deliberado durante o processo e que estivessem ali reunidas por livre e espontânea vontade.

Uma vez definidas as empresas, convidadas as pessoas representantes e concebida a estratégia de apresentação do tema por parte do coordenador, em conjunto com as lideranças do Sindicato, partiu-se para operacionalização da proposta.

Neste sentido, para estimular a participação ativa de todos, havia a necessidade de nivelar os conceitos que estariam sendo avaliados por eles, apresentando-os de forma clara, abrangente e elucidativa, desde o primeiro encontro formal do grupo. Por isto, tornava-se importante a presença de um coordenador que entendesse muito bem o assunto; que conhecesse, se possível, as pessoas que fariam parte do encontro; e que fosse capacitado para conduzir dinâmicas de grupo, assumindo o papel de facilitador de todo o processo.

Para atender às recomendações na condução do processo, uma reunião prévia foi realizada na sede de uma das cooperativas pertencentes ao grupo, convocada pelo sindicato, no intuito de fazer uma reflexão a respeito dos acontecimentos que afligiam as empresas cooperativas de produção de suínos, preparando o ambiente para as fases seguintes. Naquela oportunidade, o coordenador (pesquisador) foi apresentado ao grupo, no qual alguns já lhe eram conhecidos, quando atuava-se como assessor da diretoria da Fecotrigo. Os resultados registrados em Ata pelo executivo do Sindicato foram bastante úteis na elaboração da pauta da reunião do grupo focal que viria a ocorrer dias após, mais precisamente no dia 26 de março de 2001, na sede do Sindicato das Indústrias, conforme relatado no capítulo anterior.

Havia uma grande expectativa por parte da diretoria do Sindicato, quanto à primeira reação que teriam os dirigentes convidados para participar da experiência, aumentando ainda mais a responsabilidade do coordenador, enquanto apresentador do assunto de pauta da reunião e condutor do processo subsequente.

Para tanto, a forma de condução dos trabalhos deveria ser a mais rigorosa possível, no intuito de conquistar o respeito dos presentes, possibilitando o desenvolvimento de um ambiente de confiança mútua e transparência indispensáveis na continuidade do processo. Sendo assim, a apresentação consistiu no resgate das discussões realizadas anteriormente, tentando ordenar o cenário bastante hostil em que se encontravam.

Naquele instante, a primeira reação dos dirigentes frente à hostilidade estrutural e conjuntural imposta pelo ambiente aos seus negócios foi de perplexidade, demonstrando total inconformidade com relação aos fatos levantados.

Apesar de alguns desejarem a volta aos “bons tempos”, quando o mercado brasileiro era cativo, a maioria mostrou-se consciente quanto a necessidade de reagir a este contexto, sob o risco de, não o fazendo, observar seus negócios sucumbirem, a exemplo do que vem acontecendo a uma grande parcela da indústria nacional recentemente.

Zaleski (2000) observa que a ameaça comum à indústria, provocada pela hostilidade do ambiente e pela escassez de recursos, constitui-se em um poderoso argumento para a estruturação de um comportamento cooperativo entre seus agentes, até então despercebido. Desta forma, a necessidade de adaptação ao meio, de modo a tentar garantir a sobrevivência das organizações ali representadas exigiria, necessariamente, uma mudança do comportamento dos indivíduos e de suas organizações. Neste sentido, observou-se que nenhuma das empresas ali presentes apresentavam condições adequadas para contornar seus problemas, de falta de competitividade, de forma autônoma.

Diversos foram os motivos apresentados, destacando-se a falta de escala de produção, a carência de recursos humanos e a escassez de recursos financeiros. Diante daqueles fatos, os dirigentes chegaram à conclusão de que qualquer alternativa passaria pela concentração de esforços que promovessem o aumento da sinergia e a complementação das atividades, aproveitando-se das economias de escala e de escopo previstas neste modelo, sem perder de vista a manutenção da flexibilidade inerente aos processos produtivos individuais.

De acordo com Tomelin (2000), a conscientização do valor do trabalho em grupo, sustentado institucionalmente pelos sindicatos e associações, corresponde ao momento mais crítico de todo o processo de formação da aliança estratégica. Sendo assim, o principal

problema enfrentado por aquele grupo consistia em descobrir como implementar uma estratégia de cooperação eficiente e que, ao mesmo tempo, mantivesse as posições individuais com um certo grau de independência entre os parceiros.

Os modelos de integração empresarial, abordados ao longo do capítulo seis, revelam a coexistência de três opções estratégicas distintas, sendo todas verificadas nos agronegócios brasileiros atualmente, ou seja, as incorporações, as fusões (*mergers*) e as alianças estratégicas propriamente ditas.

A literatura brasileira vem retratando tais processos sobre as cadeias agroindustriais do País, em diferentes perspectivas, destacando-se os trabalhos de Kageyama et al. (1990), Coutinho et al. (1993), Pinazza & Araújo (1993), Brum et al. (1997), Gasques et al. (1998), Pinazza & Alimandro (1999) e os trabalhos realizados pelo grupo de pesquisa do PENSA, da USP, representados por Jank (1996), Neves et al. (1997), Zylbersztajn & Farina (1998) e Neves (1999).

Portanto, não existe solução única que permita afirmar, com precisão, qual seria a opção ideal, uma vez que sua definição depende, grande parte, das condições ambientais em que está inserida uma cadeia produtiva qualquer no seu conjunto, e do comportamento dos seus agentes individualmente. Neste caso, pelos motivos já apontados, estimulou-se a formação de uma aliança estratégica do tipo consórcio de exportação.

Apesar das razões que expressavam a potencialidade dessa alternativa, a reação dos dirigentes participantes do processo revelou-se dúbia em alguns momentos. Determinados participantes não se sentiram à vontade para assumir de imediato um desafio desta magnitude, mesmo já tendo experiência no comércio exterior. Outros dirigentes, representantes de empresas de menor porte, ressaltaram a necessidade de desenvolver ações coletivas que incrementasse, primeiramente, sua participação no mercado doméstico, tais como logística integrada e união das equipes de vendas. Entretanto, os representantes das empresas de maior poder mostraram-se refratários a estas iniciativas, numa clara tentativa de preservar suas posições nos mercados conquistadas por elas. Desta forma insistiam que a maior causa de perda de competitividade provinha da majoração tributária excessiva e desigual existente no RS, devendo o Governo rever aquela deturpação das condições de concorrência.

O grau de divergência entre as opiniões revelaram que, apesar das intenções iniciais de participar de uma ação coletiva que pudesse beneficiar a todos, a busca de uma harmonização dos interesses seria fundamental para dar prosseguimento ao trabalho.

Recorrendo às contribuições psicanalíticas, muito embora não tenha sido motivo de investigação específica no estudo, Schneider (1997) diz que o conflito é um fenômeno inerente à sociedade, podendo estar relacionados com questões de autoridade, liderança, ou o próprio relacionamento entre as pessoas, o que normalmente acaba obstaculizando a continuidade dos estágios de desenvolvimento do grupo ao qual os indivíduos pertencem.

No caso específico acompanhado, após as discussões iniciais, surgiram manifestações claramente desaglutinadoras por parte de alguns elementos do grupo, cuja intenção, muito provavelmente, visava deslocar a atenção dos presentes para outras direções, evitando dar prosseguimento à linha de raciocínio planejada e exposta até então.

Ao perceber aquele tipo de reação, o coordenador da sessão procurou recuperar a orientação do trabalho, evitando causar maior confronto com aqueles elementos destoantes, até porque eles consistiam de lideranças do setor.

Embora aquelas atitudes dissociativas parecessem contraditórias, uma vez que estava sendo proposto uma ação coletiva que incrementasse a participação das empresas nos mercados, algumas explicações poderiam estar associadas ao receio de perder a liderança individual que exerciam sobre o grupo, o que foi referendado durante alguns depoimentos coletados, em separado, de alguns participantes em outros momentos.

Na realidade, o comportamento revelado, na visão de Bion (1970), apud Schneider (1997, p.406), poderia ser classificado como um movimento de *dependência*, na medida em atribuíam maior valor aos problemas enfrentados pela cadeia à figura do poder público, eximindo todos os presentes de qualquer responsabilidade para tal. Desta forma, a solução não estava com eles, muito menos na reunião dos esforços individuais, mas sim num tratamento fiscal e tributário melhor por parte das autoridades públicas.

Embora a constatação fosse procedente, aqueles argumentos poderiam ser facilmente contornados com a execução da proposta apresentada. Bastaria destinar parte dos excedentes de produção para mercados internacionais pouco explorados até então. Como normalmente as exportações não são tributadas pelo País, não haveria motivos para

alegar falta de competitividade proveniente da carga tributária imposta ao setor. Além do mais, as vendas para o exterior em nada ameaçariam as posições obtidas, individualmente, nos mercados tradicionais.

De fato, uma das formas de conquistar maior espaço nos mercados internacionais poderia ser da seguinte maneira. As empresas de maior porte (maior economia de escala), associadas ao consórcio, poderiam se dedicar à exploração de mercados de massa, ou seja, mais “*commoditizados*”; deixando para as empresas de menor dimensão, a venda de produtos específicos, feitos sob encomenda, atendendo determinados nichos de mercado.

As atitudes reveladas pelos participantes, durante a fase inicial da constituição do consórcio, permitiram tirar algumas ilações interessantes, a partir das contribuições de Lorange & Roos (1996) no estudo das alianças estratégicas.

Segundo esses autores, as alianças estratégicas resultariam da criativa tensão entre tendências competitivas e cooperativas, variando entre auto-asserção de indivíduos e a integração requerida pelo grupo como um todo. Afirmavam ainda que, para que estas alianças ocorram de forma exitosa, cinco princípios básicos deveriam coexistir, ou seja, a) participantes independentes; b) múltiplos líderes; c) propósito unificador; d) interligações voluntárias; e, e) níveis interativos.

Pelo que foi observado durante as sessões, o grupo-focal escolhido pelo Sindicato, em comum acordo com o pesquisador, ainda não apresentava todas as condições, preconizadas por Lorange e Roos (1996), para formalizar uma aliança estratégica daquele tipo.

Verificou-se, naquele período, que o grupo, apesar de ser composto por pessoas independentes, não possuía múltiplos líderes na sua base, ao contrário, os movimentos de coordenação ficavam restritos à polarização de opiniões entre um indivíduo e outro, fazendo com que o propósito unificador não fosse bem delineado pelo grupo, que, por esta razão, fazia crescer o nível de desconfiança entre as partes, levando a perdas de adesão e a conseqüente redução do interesse das pessoas de continuar participando do processo.

Para completar este quadro pouco alentador, ressurgia no Estado o vírus da febre aftosa (agosto de 2000), inviabilizando qualquer ação exportadora no curto prazo, fazendo com que o grupo se desmobilizasse ainda mais.

Ou seja, à medida que o problema da aftosa se instalou no RS, a principal discussão mudou de dimensão. A questão não mais estava centrada na busca de soluções para resgatar o nível de competitividade das empresas cooperativas, mas sim em encontrar soluções urgentes para manter a sobrevivência de toda a cadeia produtiva de carnes no Rio Grande do Sul, cujas vendas para outras regiões do País e para o exterior teriam que ser interrompidas de um momento para o outro. Esta operação é quase impossível de ser praticada em uma cadeia agroalimentar, cujo fluxo de produção inicia quase seis meses antes de se obter o produto acabado, momento em que são fertilizadas as matrizes animais para a obtenção dos leitões de engorde.

Sendo assim, o nível de hostilidade apresentado pelo ambiente, e bem retratado por Zaleski (2000), foi ao extremo. Com isto, necessidades mais prementes passaram a ser demandadas, em detrimento do processo que estava sendo iniciado naquele período. Logo, a retomada do projeto somente acontecerá no momento em que os mercados internacionais sejam novamente liberados para a produção gaúcha.

11.3.3 Influência dos agentes externos

Apesar desse grande contratempo, outras análises puderam ser realizadas durante o transcurso das negociações acompanhadas. Foi possível verificar qual a influência da participação de quatro agentes externos, durante fase de preparação e formação do consórcio. Esta análise estaria relacionada com os dois últimos objetivos específicos propostos no estudo. Sendo assim, foram avaliadas as participações de um *broker* (intermediário), de um agente internacional, do poder público e da representação de classe. Vale destacar que em cada participação destes elementos externos, o pesquisador (provocador da iniciativa) igualmente interagia no processo, buscando consolidar a experiência.

a) O papel do *broker*

Um dos princípios básicos na constituição de um consórcio de exportação refere-se ao livre-arbítrio em que cada empresa deve assumir para decidir se deseja ou não participar desta forma híbrida de coordenação da cadeia produtiva. Ou seja, ninguém pode agir de maneira coercitiva, pressionando quem quer que seja para fazer parte de uma iniciativa desta natureza, uma vez que tal atitude representaria o fracasso imediato da experiência, tornando a relação próxima ao que é verificado em uma cadeias de produção do tipo *top-down*.

Muito embora este preceito possibilite a concepção de um modelo de integração alicerçado no respeito à individualidade e na confiança mútua, à medida que as transações aumentam de escala e de frequência, o processo decisório precisa acontecer de forma mais ágil e eficaz. Isto faz com que se torne indispensável a contratação de um elemento coordenador desta aliança, se possível, independente dos membros associados e isento de pressões particulares.

Desta forma, torna-se de suma importância a presença de um elemento que seja, concomitantemente, aglutinador das expectativas individuais, e facilitador das negociações internas (entre os membros) e externas (entre o consórcio e o mercado).

Zaleski (2000) caracteriza tal figura como sendo um *broker*. Para o autor, o *broker* seria um agente intermediário que facilitaria a colaboração entre as empresas e seu meio, sem, contudo, se posicionar frente aos interesses em jogo. O *broker*, de fato, seria alguém que desempenharia um papel semelhante ao de um gerente integrador, estimulando a colaboração entre os indivíduos e suas funções, aumentando a confiança entre os parceiros, identificando oportunidades e auxiliando na efetivação de projetos coletivos. De acordo com Bosworth & Rosenfeld (1993), citados por Zaleski (2000), os *brokers* podem trabalhar em associações comerciais, agências governamentais, companhia consultoras, bancos, universidades, instituições financeiras e outras firmas. Mas para ganhar confiança das empresas, sobretudo das pequenas e médias, os *brokers* precisam agir somente como agentes de rede e não apresentarem interesses conflituosos.

No caso estudado, o *broker* surgiu de maneira imprevista. Um dos membros do grupo, preocupado com a morosidade nas deliberações para a formação do consórcio,

resolveu convidar um consultor especializado em negociação internacional para que o mesmo pudesse colaborar na agilização do processo.

Possuidor de uma larga experiência em negociações semelhantes, algumas delas em nível internacional, o consultor percebeu que, diante da falta de experiência na exportação de carne suína, o grupo necessitava estabelecer uma parceria com agentes externos que tivessem o domínio dos trâmites comerciais nas principais praças mundiais. Foi assim que, baseado numa experiência anterior, ele apresentou uma proposta de parceria para o grupo.

O grupo, por sua vez, diante da situação em que se encontrava e da consistência da proposta apresentada, resolveu aprovar seu prosseguimento, permitindo o estabelecimento dos primeiros contatos. Sendo assim, o consultor, sob contrato de risco, assumiu o perfil de um *broker*, na definição de Zaleski (2000), articulando uma saída que pudesse viabilizar o prosseguimento da experiência.

Por sua vez, cabe ressaltar que o pesquisador assumiu um novo papel perante o grupo, à medida que o *broker* assumia maior destaque como elemento articulador das partes, coube ao pesquisador verificar, *in loco* ou por telefone, as impressões de cada empresa participante, tentando identificar qual era o nível de adesão de cada uma no processo, e qual era a percepção individual em relação à participação dos demais companheiros.

De fato, daquele momento em diante, o pesquisador procurou esclarecer aos elementos participantes do grupo que ele assumiria uma função muito mais voltada à observação dos fatos, do que a própria intervenção no processo, uma vez que a sua função catalizadora não mais fazia sentido.

A avaliação recolhida durante os depoimentos foi de que a maioria das empresas participantes acreditava na idéia, apesar das enormes dificuldades que apresentavam, estando, portanto, comprometidas na continuidade do processo. No entanto, quando a avaliação recaiu sobre o nível de percepção dos demais, as empresas foram unânimes em afirmar que aqueles indivíduos que mais criticavam a iniciativa não deveriam mais participar da experiência. Nestes contatos, constatou-se que não era o perfil da empresa, nem sua participação nos mercados que influenciava na coesão do grupo, mas sim o perfil psicológico dos dirigentes que a representavam.

Desta maneira, surgia mais um desafio para o grupo, ou seja, como expurgar tais elementos desagregadores, sem provocar celeumas maiores internas e externas. A atividade política dos bastidores começou a funcionar, tendo-se presente o risco de perder o controle sobre os acontecimentos, o que poderia comprometer o nível de confiança entre as partes e, desta maneira, provocar um retrocesso completo da experiência.

b) o papel do parceiro internacional

Conforme comentado anteriormente, a participação do parceiro internacional aconteceu em decorrência de uma experiência bem-sucedida anterior, em que um dos membros do grupo focal estabeleceu uma *joint-venture*, com este elemento, para a produção de produtos derivados de suínos de maior valor agregado, com vistas a ampliar sua participação no mercado doméstico.

Quem havia gerenciado o acordo institucional foi o mesmo consultor que estava colaborando com o desenvolvimento do consórcio, por isto, a sua facilidade em aproximar as duas pontas de interesse, justificando ainda mais a sua presença durante o processo.

A experiência anterior foi tão exitosa para ambas as partes (empresa local e empresário internacional) que o agente internacional vislumbrou a potencialidade de aumentar os negócios no Brasil, com vistas a dedicar parte da produção para o atendimento de sua demanda no mercado internacional. Além disso, o agente externo declarou que a produção brasileira, especialmente aquela praticada no Rio Grande do Sul e Santa Catarina era de excelente qualidade e ótimo preço, acompanhando as mesmas características culturais de sua região matriz, sendo, portanto, competitiva no mercado internacional.

Conforme apresentado no capítulo anterior, a proposta apresentada pelo agente internacional surpreendeu os integrantes do grupo, em função do pragmatismo empresarial apresentado, no qual o agente externo entraria com todo o seu conhecimento dos mercados, com a tecnologia de ponta praticada em sua matriz e com o apoio financeiro para a construção de um frigorífico de última geração. Em contrapartida, as cooperativas entrariam com as estruturas, redirecionando os frigoríficos já existentes para a produção de cortes especiais e seus derivados, ou seja, à produção de maior valor agregado. Além disso, as cooperativas ficariam incumbidas de coordenar toda a cadeia de suprimento de matérias-

primas, garantindo a manutenção da qualidade a um custo compatível com as expectativas do mercado. Isto incluiria desde o fornecimento das matrizes, até a alimentação dos animais, o controle sanitário e a assistência técnica propriamente dita. Tal proposta negocial consistia no mesmo modelo de aliança estratégica adotado pelo agente externo em seu país de origem, onde lá também seus parceiros eram cooperativas de produção.

O equilíbrio de forças proposto pelo esquema, representado pela divisão de responsabilidades no controle gerencial das ações e pela as participações nos resultados, de forma equânime entre as partes, era o suficiente para indicar que tratava-se de uma aliança com grande possibilidade de êxito. De mais a mais, mesmo que alguns integrantes do grupo de empresas local viessem reclamar de alguma discrepância contratual, a aprendizagem organizacional derivada daquela experiência, compensaria qualquer eventual descompasso conjuntural.

Mais uma vez, cabe ressaltar que as intenções reveladas pelo agente internacional foram expostas de maneira clara e contundente, na qual a formalização da aliança lhe seria útil para conquistar uma presença maior no emergente mercado latino-americano, já testado pela *joint-venture* formada com um dos integrantes do grupo, podendo inclusive direcionar parte da produção para abastecer suas posições em outros mercados.

Por outro lado, as cooperativas observariam um aumento de seus ganhos de escala e de escopo, derivado da especialização das plantas industriais existentes; apresentando, da mesma forma, uma maior eficácia no gerenciamento da cadeia de suprimentos, representado por uma maior eficiência logística e, sobretudo, por um maior conhecimento das regras do mercado internacional.

Eram tão evidentes as vantagens que as negociações fluíam com bastante agilidade, até que em maio de 2001 o pior aconteceu. Ressurgia, novamente, a aftosa no Estado do RS, só que devido a maior seriedade na reincidência, provocada pela contaminação generalizada dos rebanhos bovinos nos países limítrofes obrigando, aquela situação implicava em uma total falta de perspectivas quanto à solução do problema, inviabilizando a comercialização da carne para fora do território estadual por um período indefinido.

Com isto, o recuo das posições tomadas tanto pelo grupo, quanto pelo parceiro internacional foi imediato. Novamente, ficava a esperança do grupo de que, tão logo aquele

contratempo sanitário fosse contornado, as posições negociadas pudessem ser recuperadas entre as partes. De fato, a certeza na potencialidade do projeto era tanta que, paralelo às negociações da cadeia suína, interrompida com o advento da aftosa, uma aliança estratégica nos mesmos moldes acabou sendo formalizada pela cadeia avícola, envolvendo algumas empresas gaúchas num consórcio de exportação, em colaboração com mesmo agente internacional que também tinha revelado interesse de formalizar uma parceria no segmento de aves.

Interessante observar que também neste arranjo institucional, a atuação do *broker* foi fundamental para conceber o projeto, ficando com ele, a responsabilidade de fazer a ponte entre as empresas consorciadas e o mercado internacional.

c) o papel do Governo

Apesar de todo o trabalho realizado durante a fase preliminar da formação do consórcio, conforme comentado anteriormente, a participação do Governo foi bastante irregular durante o processo. Mesmo dando o aval para a promoção de uma política de estímulo às alianças estratégicas voltadas ao mercado internacional e, concordando que o trabalho se iniciasse pela cadeia produtiva de suínos, sua atuação foi pouco expressiva, limitando-se a participar de algumas reuniões de organização e estímulo ao desenvolvimento da política. Nestas ocasiões o Governo revelou quais interfaces poderiam ser constituídas entre o grupo interessado e seus órgãos executivos, enfatizando o financiamento da participação de feiras internacionais, onde os produtos resultantes da aliança poderiam ser apresentados à comunidade internacional. De fato, apesar do Governo Estadual se definir como um indutor do processo de formatação de consórcios, a exemplo do modelo dinamarquês descrito por Zaleski (2000), a realidade mostrou-se outra. Seu posicionamento limitou-se, quando muito, a atender às demandas da sociedade, seguindo o modelo norueguês .

Uma das justificativas para este descompasso entre intenção e prática pode ser atribuída à falta de estrutura suficiente para induzir o processo, incluindo desde o seu acompanhamento dos projetos, até o financiamento de especialistas que seriam encarregados de administrar os consórcios, conforme estava previsto em política descrita no

capítulo 7. Desta forma, caso o Governo Estadual desejasse imprimir maior dinamismo no desenvolvimento de parcerias empresariais desta natureza, ele teria de que assumir uma postura mais contundente, representada pela maior inversão de recursos técnicos e financeiros.

Após comentar as dificuldades do Governo Estadual, a participação do Governo Federal, através da ação da APEX, também não se revelou a contento, muito embora a situação possa parecer bastante diferente. O que notou-se, por intermédio dos depoimentos dos líderes industriais, foi de que a diversidade de projetos acompanhados pela Agência (APEX), aliado às enormes distâncias geográficas do País, fazem com que o fluxo operacional se torne muito lento, obrigando aos interessados o cumprimento de várias etapas burocráticas. Além disso, a centralização das decisões em nível nacional, por intermédio dos coordenadores setoriais nacionais; reforça as suspeitas de que possam ocorrer certos privilégios voltados àqueles que estão mais próximos ao sistema.

Sintetizando, as fragilidades operacionais, tanto do Governo Estadual quanto do Governo Federal, contribuem em muito para a redução da efetivação das alianças estratégicas do tipo consórcios de exportação, especialmente em segmentos econômicos voltados aos agronegócios. Mesmo havendo a consciência do que estes segmentos representam boa parte do saldo positivo na balança comercial nacional e gaúcha, os instrumentos públicos ainda não foram suficientes para expandirem tais experiências, exigindo com que os grupos empresariais nacionais, ainda remanescentes, tenham que se organizar primeiro, para só assim, lutar pelo apoio dos poderes públicos constituídos.

d) o papel do sindicato

O apoio institucional privado também é muito importante para reduzir o grau de incertezas e desconfiança das empresas aptas em participar da formalização dos consórcios. No caso específico, o sindicato foi exemplar no cumprimento de seu papel, auxiliando desde a concepção da estratégia operacional, até o acompanhamento do processo como um todo. Isto incluiu a presença em todas as reuniões do grupo, garantindo espaço físico para suas realizações, distribuindo material de apoio informativo, organizando a agenda das

reuniões, constituindo o registro das deliberações e buscando articulações políticas que fossem favoráveis ao prosseguimento das atividades.

Cabe destacar que boa parte deste crédito deve ser atribuído à postura organizacional do diretor executivo da casa, que soube conduzir o processo de maneira ética, aberta e sem privilégios. Tal postura revela a habilidade negocial necessária para conduzir e coordenar experiências desta natureza. O apoio logístico neutro faz com que os participantes do processo aumentassem seu grau de adesão à parceria, na medida em que percebiam a não ocorrência de interesses particulares agindo de modo coercitivo sobre o grupo.

11.3.4 Proposta de um *framework* analítico

Pelo que foi demonstrado até então, inúmeras foram as variáveis intervenientes durante o processo de formação do consórcios de exportação. Desta forma, surge a necessidade de se mapear este conjunto de variáveis indicando, quando possível, o tipo de relacionamento que umas exerceram sobre as demais, e o momento em que sua influência tornou-se mais evidente.

Com isto, espera-se que o desenho destas relações possa ser útil no acompanhamento de outras experiências semelhantes, permitindo, aos seus organizadores, uma clara visualização da complexidade da tarefa a ser conduzida.

Foi com este propósito que se tentou conceber um modelo esquemático (*framework*), apresentado na Figura 14, que pudesse descrever todas estas relações, baseado na experiência acompanhada e na literatura consultada durante o trabalho de investigação. Vale ressaltar as contribuições teóricas apresentadas pelo modelo de Overboom (2000) e das metodologias de formação de consórcios, tanto da APEX, como da SEDAI/RS, apresentadas no Capítulo 7, foram bastante úteis na conformação do modelo proposto.

MODELO ESQUEMÁTICO DE FORMAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

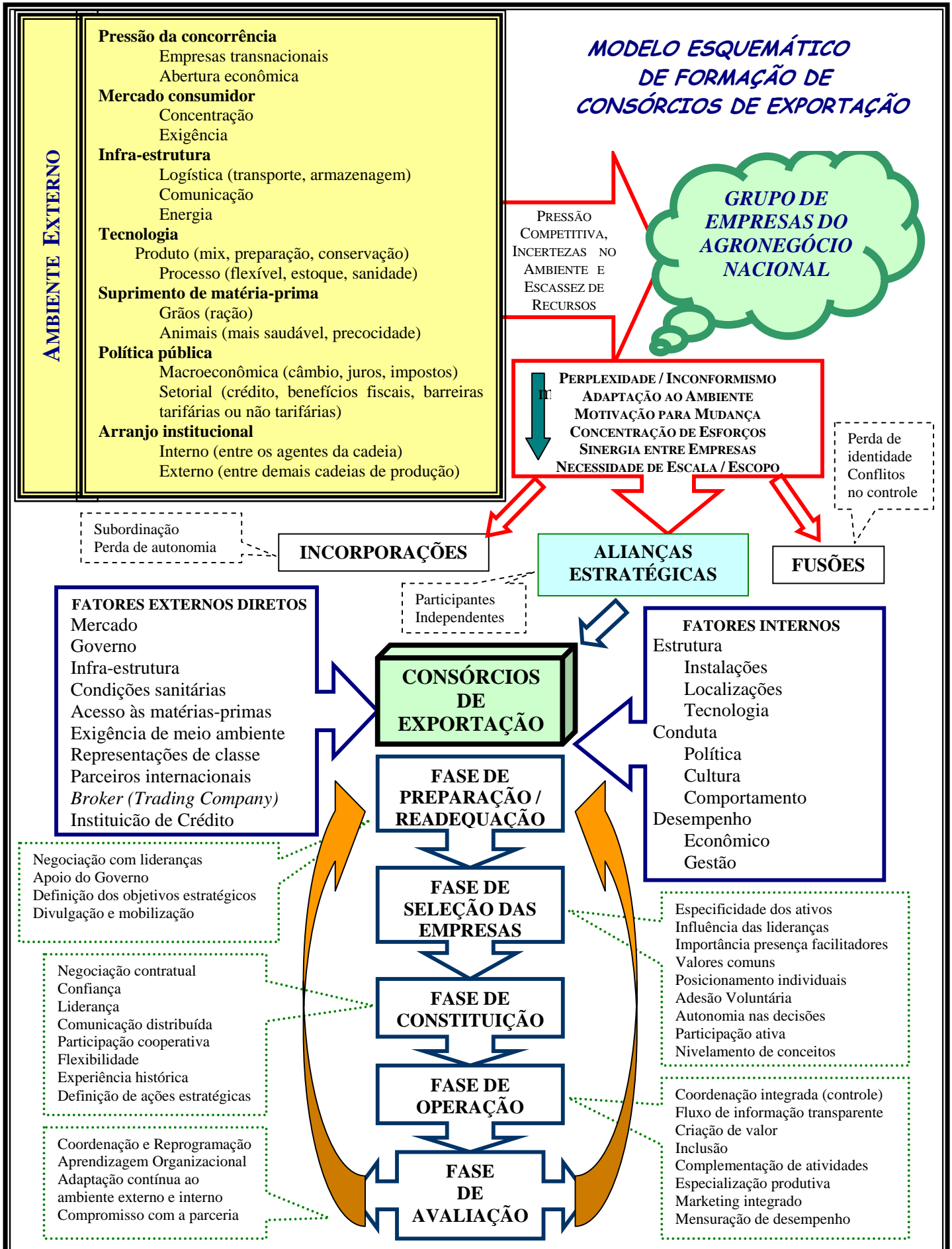


Figura 14 - Modelo Esquemático de Formação de Consórcio de Exportação

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com base neste modelo, percebe-se que o desenvolvimento de um consórcio de exportação obedece a uma sequência bem definida de operações, acompanhando um fluxo contínuo de atividades, a começar pela fase de preparação, até chegar a fase de avaliação. Neste momento então, o fluxo operacional volta a se repetir até que as relações contratuais entre os sócios da aliança tornem-se estáveis e adaptadas às condições impostas pelo ambiente externo. Este fenômeno pode ser caracterizado como um “*Continuum* da colaboração”, a exemplo do que classificam Austin & Hesselbein (2001).

Através deste modelo, verificou-se que, antes mesmo de descrever as fases operacionais de condução do processo, seria preciso mapear quais eram os elementos desencadeadores de um novo arranjo institucional. Neste sentido, ressalta-se a importância da avaliação das condições impostas pelo ambiente externo, onde os agentes da cadeia produtiva em questão estavam inseridos.

Partiu-se do pressuposto analisado por Zaleski (2000) de que quanto maior a hostilidade do ambiente, maior seria a necessidade de se adaptar àquelas condições adversas, aumentando as chances de adesão das empresas na constituição de uma aliança estratégica na cadeia.

No caso específico estudado, as principais variáveis determinantes da necessidade de reação das empresas processadoras de carne suína foram, a pressão da concorrência; as mudanças de comportamento do mercado consumidor; a infra-estrutura disponível; o avanço tecnológico de produtos e processos no setor; a necessidade de suprimento de matérias-primas; a influência de políticas públicas; e, o tipo de arranjo institucional apresentado pelos diversos agentes concorrentes na cadeia. Todas estas variáveis já foram mais ou menos descritas ao longo do texto, não sendo necessário retomar sua análise.

As alternativas de reação às adversidades, muitas delas registradas em matérias jornalísticas recentes e descritas no capítulo quatro, são três, fundamentalmente. Para efeitos de análise, não se considera os diversos casos de falência (fechamento), uma vez que os negócios deixaram de existir, exigindo outro tipo de ação pública como por exemplo, políticas de reconversão produtiva.

Seguindo a classificação de Lorange & Ross (1996), uma das alternativas de sobrevivência nos mercados, verificada ultimamente, são as incorporações, no qual as indústrias frigoríficas locais, sentindo-se ameaçadas pelas mudanças no ambiente, decidem se desfazer de seus negócios, repassando-os para grupos empresariais de maior capacidade operacional e que estão ampliando sua atividade na região. Exemplos recentes foram os casos do Frigorífico Prenda, no município de Santa Rosa e do Frigorífico Frangosul, no município de Montenegro. O problema é que nestes casos, o comando estratégico desta estruturas locais, até então presentes na região, acabam invariavelmente sendo transferidos para as unidades matrizes das novas administrações. Desta forma, elimina-se, na região, qualquer autonomia produtiva, diminuindo o compromisso com a estrutura social local. Ou seja, caso os níveis de rentabilidade sejam reduzidos, por um motivo qualquer conjuntural, em relação a outras unidades fabris, pode-se prever o fechamento destas unidades de um dia para o outro. Nos exemplos acima citados, tanto a Prenda como a Frangosul, ambas transferiram sua estrutura administrativa comercial para centros de decisão maiores, uma foi para São Paulo e a outra para Santa Catarina.

Outro esquema alternativo trata-se das fusões. Muito embora não haja notícias que confirmem estes casos, especula-se a fusão das duas maiores empresas nacionais deste segmento agroindustrial, ou seja, a união do Grupo Sadia com o Grupo Perdigão, sendo este último administrado por um fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil, que o arremataram diante das dificuldades financeiras apresentadas por seus sócios-fundadores.

Enquanto esta operação não se confirme, outras congêneres podem ser analisadas. O exemplo clássico, no agronegócio nacional, foi aquele realizado pela fusão das duas maiores cervejarias nacionais, a Brahma e a Antartica. Neste caso, a perda de identidade de seus sócios formadores e os conflitos na divisão do controle das operações podem comprometer o sucesso da experiência, sem falar nos problemas causados para o mercado consumidor. Outro exemplo clássico de experiência malsucedida foi aquela verificada quando da fusão das operações da Ford e da Volkswagen na América Latina.

A terceira alternativa seria a consolidação de alianças estratégicas, cujo pressuposto maior consiste na preservação das identidades das empresas que lhe formam, ou seja, as ações coletivas exercidas não as obrigam eliminar seus negócios particulares e nem tão

pouco, retiram, das mesmas, o direito de participar ativamente dos processos decisórios. Desta forma, preserva-se, no local, a capacidade de gestão empresarial das indústrias ali estabelecidas e comprometidas com o desenvolvimento social regional, sendo muito difícil deslocar todos os seus ativos para outros lugares mais convenientes conjuntamente. Exemplo neste sentido, poderia ser verificado no setor calçadista do Vale do Sinos. Muitas empresas deste setor, ao perceberem benefícios fiscais ofertados em outras unidades da Federação, constituíram filiais fora do Estado, porém, nenhuma delas deixou de produzir seus produtos no local de origem, ao contrário, quando os benefícios foram extintos, algumas retornaram as posições originais.

Este foi o mote perseguido ao longo do trabalho, ou seja, como constituir estruturas organizacionais suficientemente competitivas, mantendo-se preservadas suas identidades locais. A experiência observada durante a formação do consórcio de exportação de suínos possibilitou analisar uma série de fatores determinantes para a sua evolução, sendo a influência de cada um mais ou menos realçada, conforme a evolução do processo. A seguir, procurou-se descrever alguns destes fatores.

a) Fase de Preparação

Durante a fase de preparação tornou-se importante avaliar quais condicionantes estariam relacionados ao processo, de modo a orientar melhor os objetivos estratégicos que deveriam nortear a ação cooperativa. Estes condicionantes, para efeito de análise, foram divididos em fatores externos e internos, ambos avaliados a partir da descrição do ambiente que já havia sido examinado no período de motivação para a mudança. No entanto, naquele momento, caberia resgatar as variáveis que especificamente poderiam influenciar a formação do consórcio, deixando de lado questões mais abrangentes. Ou seja, dada a intenção de formação do consórcio, quais fatores condicionariam sua trajetória.

Com relação aos fatores externos, além dos elementos apontados na avaliação do ambiente, acrescentou-se as possibilidades de intervenção de outros agentes, também chamados, facilitadores do processo, destacando-se, o sindicato, o Governo, um *broker*, um parceiro internacional e instituições de financiamento.

Com relação aos fatores internos, partiu-se do referencial utilizado nos estudos de economia industrial, descritos por Caves (1995). Neste sentido, as informações coletadas durante pesquisa feita nas empresas do Vale do Taquari foram bastante úteis para traçar o perfil dos potenciais participantes da aliança.

Logo após esta análise, achou-se por bem seguir os princípios propostos pelo modelo de oferta forçada (*supply push*), conforme descrito por Zaleski (2000), em que o governo local e/ou nacional promoveria uma série de benefícios para quem se dispusesse a formar uma aliança estratégica com aquelas características. Neste caso, duas questões seriam fundamentais para a efetivação da operação, a divulgação da intenção e a mobilização dos potenciais candidatos.

A divulgação ocorreu por intermédio de reuniões (*workshops*) dirigidas a um público previamente selecionado, partindo-se do entendimento de que a adesão inicial ao projeto dependeria da clareza na transmissão dos conceitos e da proposta institucional que se estava estimulando. Desta forma, a mobilização e a negociação com as lideranças do setor assumiram uma importância significativa, sobretudo, tendo em vista a necessidade de se induzir o processo, diferente dos casos em que os setores organizados independentemente tomam a iniciativa, dirigindo-se ao poder público no intuito de solicitar apoio para a viabilização desta estratégia.

b) Fase de Seleção das Empresas

Uma vez passada a idéia, partiu-se para a seleção das empresas candidatas a conformar uma aliança estratégica. Nesta fase, conforme descreve Overboom (2000), foi levada em consideração a especificidade dos ativos de cada futuro integrante. Acreditava-se que o exame prévio destes fatores pudesse reduzir a ocorrência de conflitos posteriores, diminuindo os riscos de incompatibilidade entre os futuros parceiros. Desta forma, a especificidade dos ativos envolvidos no processo, para o estudo de caso em questão, foram:

- **locacionais:** as empresas situavam-se na metade norte do Estado, concentrando-se em três regiões mais especificamente, conforme já referido anteriormente;
- **físicos:** as empresas possuíam estruturas industriais bastante heterogêneas, em termos de agregação de valor, tecnologia de produção, idade das instalações e capacidade ociosa;

- **tempo:** as empresas tinham seu foco estratégico voltado ao aumento de sua participação nos mercados regionais e, principalmente, internacionais, como tentativa de recuperar parte da perda de competitividade no abastecimento dos grandes centros urbanos do centro do País, fator também já comentado anteriormente;
- **capital:** este foi um elemento crucial, traduzido pela carência de recursos próprios, tanto para investimentos, como para a abertura de linhas de crédito à exportação. Sendo assim, tornava-se imprescindível a necessidade de contar com as instituições financeiras, no sentido de buscar um apoio mais contundente ao projeto;
- **tecnologia:** seis foram as questões pertinentes ao desenvolvimento tecnológico, visando o aumento da competitividade da cadeia:
 1. genética animal,
 2. acesso a fontes eficientes nutricionais,
 3. redução do impacto ambiental,
 4. rastreabilidade e certificação dos produtos,
 5. beneficiamento industrial e agregação de valor,
 6. integração logística, utilizando conceitos de *Supply Chain Management*;
- **marca:** este também foi um elemento considerado importante, uma vez que a participação efetiva nos futuros mercados demandaria a concepção de uma marca para os produtos comercializados pelo grupo, além das marcas individuais adotadas pelas empresas parceiras. Esta marca deveria garantir um nível de qualidade explícita (cor, textura, gosto, frescor, sanidade) e implícita (tanto pela crença do emprego de métodos de produção mais naturais, com menos conservantes, antibióticos, hormônios; como na responsabilidade social das empresas participantes e no cuidado com a preservação do meio ambiente) suficientes o bastante para que os consumidores pudessem reconhecer seu valor agregado, durante seu processo de compra;
- **humanos:** o nível de competência dos recursos humanos na produção pecuária era bastante satisfatório e, em termos industriais, boa parte das empresas estavam inseridas no Programa Gaúcho de Qualidade, indicando a preocupação pela busca de excelência também nesta área.

Mais do que nunca, a influência das lideranças do setor, centrada na figura dos Sindicatos das Indústrias, foi fundamental na definição dos critérios de seleção das empresas, uma vez que seriam eles os maiores conhecedores da realidade presente, assim como do grau de dificuldade em que cada organização se encontrava. Além das especificidades dos ativos, a seleção das empresas levou em consideração a adesão voluntária dos indivíduos e suas organizações; a participação ativa de todos os convidados; o respeito e valorização do posicionamento individual de cada um; a padronização de conceitos; a busca de interesses e valores comuns; a autonomia nas decisões e um sentido de orientação transparente, pragmático e efetivo (atitudes redutoras dos custos de transação).

Diante de todos estes atributos e da complexidade de lidar com todos eles simultaneamente, tornou-se recomendável a participação de agentes facilitadores nesta dinâmica. Foi nesta etapa que transpareceu a maior contribuição do *broker*, conforme havia sinalizado Zaleski (2000). O surgimento de uma consultoria em negócios internacionais deu um novo impulso à organização dos trabalhos, tornando menos moroso o processo.

b) Fase de Constituição

Uma vez selecionado o grupo potencialmente apto para participar do processo, iniciou-se a fase de constituição do consórcio propriamente dito. Nesta fase, ressalta-se os cuidados que deveriam ser tomados em relação aos aspectos políticos, culturais e, sobretudo, psicossociais envolvidos na operação. Deve-se reconhecer que todos estes atributos foram trazidos pelos participantes de seus locais de origem, sendo os mesmos formados ao longo de sua história de vida.

Diante desta diversidade natural entre os agentes, a coordenação dos trabalhos teve que se valer de algumas técnicas de dinâmica de grupo, de modo a contornar distorções do tipo: desvios de orientação, conflitos de interesse, desequilíbrios intelectuais, racionalidades limitadas, posturas autoritárias, apatias, diferenças culturais (crenças e valores), discriminações raciais, individualismos, aversão à mudança, e disputas de poder. Todos esses elementos se manifestaram ao longo do trabalho, revelando a enorme dificuldade em sustentar a unidade do grupo, mesmo tratando-se exclusivamente de representantes de empresas cooperativas.

Notou-se que, em diversos momentos, os custos de transação foram muito elevados, ao ponto de reduzir o nível de governança sobre o grupo. Interessante constatar que as insatisfações manifestadas, direta ou indiretamente, quanto às dificuldades de harmonizar os interesses de cada um, foram geralmente atribuídas à falta de maior coordenação do grupo, cabendo a mesma agir de forma mais impositiva para buscar o consenso entre as pessoas.

Todavia, procurou-se demonstrar que mesmo o consórcio sendo induzido pela coordenação (*supply push*), o destino do projeto seria única responsabilidade dos

participantes, cabendo a eles procurar uma forma de coordenação autônoma e que pudesse contemplar o máximo de interesses particulares de cada participante.

Schneider (1997) retrata uma experiência semelhante, trabalhando com um grupo prestador de serviços à comunidade que precisavam rever suas atitudes internas e externas. Durante o trabalho, a autora deparou-se com uma série de reclamações das pessoas, quanto ao não cumprimento, na prática, de acordos firmados em reuniões anteriores. Tais fatos estariam associados a falta de coordenação do grupo exercido por ela. A atitude tomada por ela, perante aquele conflito de governança, foi a de fazer o grupo entender que o resultado daquela tarefa seria determinado pelo tipo de atitude e engajamento praticado por todos, de maneira individual, pouco adiantando o estabelecimento de processos coercitivos exercidos por quem quer que fosse.

A literatura contemporânea vem discutindo, com bastante profundidade, a influência destas questões no desenvolvimento de alianças estratégicas, sejam elas de qualquer ordem, ou finalidade (ver Austin & Hesselbein, 2001; Shell, 2001; Rodrigues et al., 1999; Fleury & Oliveira Jr. (org), 2001; Williamson, 1985; Collins & Porras, 1996; Fleury & Fleury, 2000; Salerno, 1999; Preiss, Goldman & Nagel, 1996; Yoshino & Rangan, 1996; Lorange & Roos, 1996; Robbins & Finley, 1997; Nalebuff & Brandenburger, 1996; Fisher, Ury & Patton, 1994).

Os autores revelam que qualquer processo de negociação contratual exitoso, pressupõe a definição clara e objetiva dos propósitos unificadores. Muitas vezes, estes propósitos estão baseados em experiências exitosas passadas, mantendo-se preservada a participação ativa de todos os envolvidos, através do estabelecimento de protocolos de comunicação confiáveis e democráticos, em que cada um possa reconhecer a sua individualidade como ator único nesse processo. Ou seja, não há como prosseguir a conformação de um arranjo institucional desta natureza sem pressupor a participação ativa de todos os envolvidos, a comunicação distribuída e a confiança entre as partes. Nenhum ato de cooperação amplo frutifica sem que haja confiança mútua entre os parceiros.

Uma última consideração deve ser enfatizada, ou seja, a constituição dos contratos de aliança em tempos de grandes mudanças de ambiente deve garantir a maior flexibilidade possível, quando da sua normatização operacional, sem, no entanto, provocar

a descaracterização de seu conteúdo, assim como de seus objetivos principais. Este elemento explica o êxito e a preferência pelo estabelecimento de acordos não tão formais e rígidos, buscando-se ajustá-los, conforme modificam-se as condições do ambiente e o grau de necessidade dos sócios-membros.

d) Fase de Operação

Muito embora não tenha sido possível avaliar *in loco* a operação do consórcio da cadeia de carne suína, pelos motivos anteriormente apontados, pôde-se inferir, graças ao apoio da literatura disponível, a importância de uma série de elementos no transcorrer desta etapa operacional, onde de fato, a opção estratégica seria posta à prova.

Em primeiro lugar, a operação de uma aliança estratégica, do tipo consórcio, deveria pressupor uma ***coordenação integrada***, na qual cada agente integrante pudesse se sentir parte atuante do processo. Apesar da necessidade de ***controle***, a coordenação deveria privilegiar a inclusão de todos, através do desenvolvimento de um ***fluxo de informação permanente e transparente***, retratando tudo o que estaria acontecendo àquela organização. Na visão de Tapscott (1995), esta preocupação com o fluxo de informações entre os agentes é o que caracterizaria uma organização em rede. Alter (1996) também avaliou esta forma de organização, quando descreveu as operações *business to business*, implantadas sobre plataforma tecnológica da Internet.

Além disso, toda e qualquer organização cooperativa, desde a firma até um grupo de empresas, precisaria reconhecer a ***criação de valor*** dos produtos e serviços gerados a partir deste esforço coletivo, se possível, sendo superiores ao estágio em que atuavam isoladamente. Esta criação de valor provavelmente ocorreria pela ***complementação de atividades***, através da ***especialização produtiva*** e do ***marketing integrado***.

Para reconhecer a criação de valor, o ato cooperativo deveria ser suficientemente ***mensurado***, para que se pudesse ***compará-lo ao desempenho*** manifestado no passado, quando as empresas agiam isoladamente. Desta forma, este instrumento seria útil para prospectar resultados vindouros e indicar correções de rumo.

e) Fase de Avaliação

Esta seria a última fase do primeiro ciclo de programação do consórcio e consistiria na elaboração de relatórios completos de avaliação de seu desempenho. Tais resultados dependeriam muito das condições do ambiente externo vivido pelo grupo durante a operacionalização da aliança.

Além disso, outra questão relevante estaria associada ao *comportamento individual e coletivo* dos indivíduos participantes do grupo. Este comportamento deveria ser composto por atitudes cooperativas e competitivas, ao mesmo tempo, conforme indicado Lorange e Roos (1996). O equilíbrio entre estas forças seria dado pela frequência de relações entre os parceiros e o meio onde atuariam, exigindo-se uma certa dosagem de *flexibilidade* que permitisse uma *adaptação contínua ao ambiente* externo e interno. Neste sentido, os conceitos recentes de *aprendizagem organizacional* são bem apropriados para o caso, uma vez que a sucessão de experiências, a visão compartilhada e a análise sistêmica, poderiam confirmar ou refutar a opção estratégica adotada (ver Fleury & Oliveira Jr. org, 2001; Senge, 1998).

A própria teoria dos jogos, descrita anteriormente, também seria útil na compreensão das ações cooperativas. Segundo esta teoria, boas experiências passadas auxiliariam a manter a adesão do grupo, enquanto que experiências malsucedidas provocariam o contrário, por isto a necessidade de se manter elevado o nível de governança no grupo, repartindo responsabilidades e resultados, conforme o grau de adesão de cada empresa. Contudo, nestes casos, deveria ser evitado o estabelecimento de governança seguindo padrões hierárquicos rígidos, mantidos de acordo com o poder contratual de cada organização participante.. Isto só faria reduzir o grau de adesão ao grupo, dando espaço para o surgimento de atitudes oportunistas, principalmente por parte daqueles que se sentissem subordinados aos mais influentes.

O processo de avaliação a cada ciclo operacional estipulado pelo grupo (seis meses ou um ano), permitira a *reprogramação* do consórcio, auxiliando no estreitamento dos relacionamentos, em caso positivo reforçando-se o *compromisso com a parceria*; ou, em caso negativo, levando a revisão dos procedimentos, prevendo-se a possibilidade de formar novos arranjos entre os parceiros, ou fora deles, com outros indivíduos.

f) Fase de Readequação (retorno à Preparação)

Uma vez que é previsto a instalação de um modelo de aliança estratégica dinâmico, esta fase corresponderia ao reinício do processo de preparação do consórcio, permitindo ao mesmo completar mais um ciclo de vida operacional, ajustando-o conforme os interesses de cada participante e aos novos objetivos unificadores reprogramados.

Nesta fase, todos os processos descritos na primeira fase poderiam ser reativados, desde a negociação com as lideranças, até a busca de maior apoio institucional público e privado. Inclui-se nesta fase também, a possibilidade de redefinição dos objetivos estratégicos e a mobilização de novos integrantes ou a exclusão de algum parceiro pouco participativo no consórcio.

Desta maneira, cabe ressaltar novamente que o modelo esquemático apresentado na Figura 14 foi completado, em parte, graças aos resultados observados durante o processo de formação do consórcio de exportação da cadeia produtiva de suínos. Para as fases seguintes, previstas no ciclo de desenvolvimento, mas não realizadas durante o período acompanhado, inferiu-se a necessidade de se avaliar a importância de algumas variáveis na efetivação da experiência, esperando que as mesmas possam ser confirmadas assim que as negociações sejam retomadas, quando o Estado estará apto para exportar carne suína novamente. Portanto, o não acompanhamento destas fases e a impossibilidade de avaliar o grau de interferência das variáveis consideradas relevantes, configurou-se na maior limitação do estudo, conforme será comentado mais adiante.

12 - COMENTÁRIOS CONCLUSIVOS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Este capítulo apresenta as principais conclusões retiradas a partir do trabalho de campo acompanhado e coordenado pelo pesquisador, destacando as principais contribuições teóricas e práticas advindas do processo. Ao final, apresenta-se as limitações verificadas e as sugestões para trabalhos futuros.

12.1 Comentários

Em um mundo de constantes transformações, incertezas e contradições, caracterizado pela existência de mercados cada vez mais globalizados e exigentes, as empresas estão procurando formas de manter seus negócios, através de arranjos institucionais que lhes permitam auferir crescentes ganhos de escala e escopo.

O agronegócio brasileiro não foge a esta regra. Sendo um dos principais responsáveis pelos resultados positivos da balança comercial no País, o padrão de competitividade deste segmento econômico é reconhecido em todos os mercados, a começar pelo seu enorme potencial produtivo agropecuário. São enormes as extensões de terra agricultável; o clima é ameno e relativamente estável ao longo do ano; a mão-de-obra é abundante e barata; a logística de escoamento vem recebendo investimentos consideráveis nos últimos anos; e, o mercado consumidor é considerado um dos maiores do mundo. Este conjunto de fatores faz com que qualquer atividade ligada a este setor seja altamente atraente à exploração de grupos internacionais, ávidos para compartilhar de seus resultados.

Ultimamente tem-se verificado uma série de transformações institucionais no agronegócio brasileiro. As empresas nacionais, desamparadas pelo Estado que outrora lhes assegurava cativo o mercado doméstico, período no qual havia abundância de recursos financeiros, estão se defrontando com a livre concorrência internacional, dominada por alguns poucos grupos empresariais transacionais.

Desta maneira, ao não apresentar condições econômico-financeiras suficientes para garantir a manutenção da atualização tecnológica, exigida pelo mercado consumidor, e ao não dominar as práticas do comércio internacional que possibilitaria a colocação de seus produtos excedentes, as agroindústrias nacionais deparam-se com o seguinte dilema: Ou fechar as portas, oferecendo o que resta de seus ativos a quem possa interessar; ou estabelecer parcerias na cadeia produtiva que possam alavancar seus negócios.

O objetivo principal deste trabalho foi o de propor um tipo de aliança estratégica que pudesse assegurar a segunda alternativa, mantendo, pelo menos a curto e médio prazos, a sobrevivência de grupos empresariais nacionais, estabelecidos ao longo da história sócio-econômica local e regional. Cabe destacar que, até o presente momento, são estas as estruturas responsáveis por boa parte da manutenção do emprego e renda nestes espaços geopolíticos.

Com base em esquemas de desenvolvimento regional, reconhecidos mundialmente pela sua capacidade de adaptação às adversidades do ambiente, a formação de consórcios de exportação foi arbitrariamente escolhida para ser testada a campo, como meio de atender ao objetivo proposto.

Mais do que os pretensos ganhos individuais e coletivos proporcionados por uma atitude colaborativa retratados pela teoria dos jogos. Mais do que uma forma de governança, identificada pela teoria institucionalista; os consórcios seriam uma forma de reação das pequenas e médias empresas, frente às adversidades impostas pelo mercado, consistindo na organização de redes de cooperação produtivas, de alcance internacional, sem abrir mão da participação autônoma de cada indivíduo nas tomadas de decisão. O modelo italiano, retratado por Casarotto & Pires (1999), tornou-se *benchmark* neste aspecto, servindo de referência para outras experiências testadas em países como Dinamarca, Noruega, Estados Unidos e até o Brasil (ver Zaleski, 2000 e Minervini, 2001).

Contudo, iniciativas deste tipo são muito incipientes no agronegócio brasileiro, devendo ser testadas a campo. Em algumas cadeias de produção agroindustrial, percebe-se uma razoável coordenação entre os agentes, mantidas no intuito de diminuir os custos de transação impostos pelo livre-mercado (Williamson, 1985).

Ao lado da fumiicultura, as cadeias de produção de carne de aves e carne suína são pioneiras no Brasil, na realização de contratos de fornecimento de matérias-primas, provenientes do setor rural. No entanto, tais formas de organização institucional seguem rígidos princípios hierárquicos, transformando seus fornecedores em meros trabalhadores terceirizados e sem direitos sociais previstos em lei. Logo, torna-se necessário buscar uma evolução nestes contratos, de forma a garantir maior participação de todos os agentes envolvidos no processo, compartilhando tomadas de decisão do tipo, o que produzir, como produzir, a que preço, para quem, em que prazo, com que frequência, etc.

O modelo praticado pelas cooperativas de produção no País e, particularmente no Estado, parece indicar uma forma mais amena de hierarquia do tipo *top-down*, na medida em que os produtores rurais são os donos das empresas beneficiadoras de seus produtos. (ver Bialoskorski & Zylbersztajn, 1994). Esta foi uma das razões pelas quais optou-se por estas estruturas na conformação do consórcio. A literatura aponta o cooperativismo como uma terceira via de organização social, baseada na solidariedade das pessoas, sem a tutela de um Estado regulador. Por este caráter, ao se deparar com um sistema econômico predominante, que privilegia a concentração de riqueza e poder, o cooperativismo está sofrendo uma série de dificuldades na sua forma de atuação (ver Empel, 1996; Cook, 1994; Zylberstajn 1993)

Cabe ressaltar que outras formas de organização da produção também existem no País, todavia, boa parte estão sofrendo profundas modificações, sendo repassadas para grupo internacionais de maior capacidade, cujo processo decisório passa a ser comandado nos locais onde estão estabelecidas suas matrizes.

Com relação ao objeto de análise propriamente dito, a cadeia de suínos foi escolhida em função da sua relativa estrutura de coordenação dos agentes, representada pela participação ativa de suas entidades de classe (Associação de Criadores e Sindicato das Indústrias), o que garantiria maior possibilidade de êxito na sua evolução institucional.

Além disso, o elevado grau de competitividade internacional da carne suína e seus derivados, verificado pelos últimos indicadores de desempenho levantados a campo (aumento de vendas totais, agregação de valor, diversificação de destinos), também foi determinante no seu processo de escolha. Por fim, a forte presença de empresas cooperativas, representando mais de 30% da oferta gaúcha, indica um bom potencial de participação nos mercados (*market share*), atributo cada vez mais exigido na atualidade.

No entanto, apesar do potencial competitivo manifestado pela cadeia de suínos, esta perspectiva não é acompanhada pela maioria das empresas instaladas no Estado, justificando a formação de uma aliança estratégica na cadeia. Porém, pelo que pôde-se observar a campo, este processo não ocorre de forma espontânea. Alguns elementos devem estar presentes para desencadear um processo organizacional com estas características, forçando os agentes a participar, com afinco, desde os momentos iniciais do processo.

Boa parte destes elementos motivadores foram extraídos da análise do ambiente, no qual a cadeia está inserida. Neste sentido, quanto maior a adversidade imposta pelo ambiente externo, maior a necessidade de reação por parte das empresas, aumentando o grau de participação das sessões de preparação do consórcio.

Por outro lado, a participação do Governo como elemento indutor, que *a priori* deveria ser peça-chave no processo de acordo com o modelo dinamarquês, não foi correspondido às expectativas esperadas. De fato, através da experiência observada, tanto o Governo Estadual como o Federal, limitaram-se à apresentação de um rol de políticas de apoio institucional, durante fase inicial do consórcio, faltando uma proposta pragmática sobre o grupo. Muito mais decisivo na elaboração do consórcio foi o papel desempenhado pela diretoria do Sindicato da Indústria, acompanhando todas as fases de negociação e auxiliando na coordenação dos trabalhos.

A figura do *broker*, apesar de não estar prevista no modelo inicial de análise, foi muito bem-vinda pelo grupo, servindo, principalmente, de elo de ligação entre os seus interesses e a tentativa de estabelecer uma aliança estratégica com um parceiro internacional. Neste sentido, a presença deste potencial parceiro internacional, agenciado pelo *broker*, tornou muito mais interessante a elaboração da proposta, reduzindo o grau de

incertezas no grupo, uma vez que a força de mercado que o mesmo estava disposto a compartilhar, serviria para abrir muitas portas no imbricado comércio internacional.

Além disso, caso a relação de parceria não se consolidasse a contento no transcorrer do percurso, restaria o acúmulo de experiências trocadas nas fases de negociação entre os atores envolvidos, beneficiando às empresas locais com o aprendizado advindo do processo.

Pelo que foi descrito no capítulo três, diversos são os fatores críticos relacionados com a capacidade competitiva do agronegócio nos mercados internacionais mais exigentes e remuneradores. Logo, as empresas nacionais que ainda não estão inseridas nestes mercados de forma contumaz, devem buscar acumular o máximo de subsídios para recuperar o tempo perdido, quando suas ações estavam voltadas exclusivamente para o atendimento do mercado doméstico. Desta forma, a parceria com um agente externo poderia apressar o processo de internacionalização, com maiores chances de sucesso.

Além da influência deste atores, outros fatores devem ser levados em consideração, quando da implantação de uma aliança estratégica envolvendo empresas nacionais que apresentam dificuldades de se inserir nos mercados internacionais. Em primeiro lugar, deve-se ter presente que as alianças estratégicas são constituídas de pessoas e, portanto, sujeitas a uma enorme variabilidade de percepções, objetivos e interesses.

Robbins & Finley (1997), ao examinar o que impede as equipes de trabalho funcionar, dão algumas pistas que podem ser extrapoladas para a cooperação entre empresas. De acordo com os autores, algumas questões são fundamentais para que equipes funcionem adequadamente. Primeiro, deve-se conhecer quais os objetivos particulares de cada elemento envolvido, para depois verificar se os objetivos da equipe, como um todo, se coadunam com as percepções individuais. Harmonizados os interesses individuais, os objetivos da equipe devem ser muito bem definidos e entendidos por todos os participantes para, logo a seguir, distribuírem-se as tarefas que caberão a cada uma das partes.

Além disso, as regras de conduta devem ser definidas durante a formação da própria equipe. Neste caso, o conflito de interesses deve ser administrado tentando definir pontos de convergência entre as partes, beneficiando-se da diversidade de opiniões. Como características complementares, o comprometimento de todos deve ser conquistado e não

imposto, para tanto, as informações relevantes devem ser socializadas e os bons resultados devem ser recompensados.

Fisher, Ury & Patton (1994) afirmam que o desafio de qualquer negociação reside no fechamento de um acordo sem barganhar com as posições, pois discutir posições pode levar muito tempo, tornando-se inviável o estabelecimento de um nível de governabilidade aceitável entre as partes. Em suma, os autores revelam que não se trata de ser afável ou áspero durante o processo de negociação, mas concentrar-se na realização do processo, baseado em princípios ou méritos e não em posturas e características individuais dos interlocutores.

Este foi um problema bem evidente verificado na experiência acompanhada. Do ponto de vista psicanalítico, o funcionamento do grupo apresentou diversas reações comportamentais por parte dos elementos constituintes, umas revelando-se mais colaborativas e outras mais dissociativas, dependendo do tipo de interesses manifestado na ocasião. De uma maneira geral, as opiniões contrárias ao processo estavam associadas ao receio de perda de comando (prestígio) das empresas de maior porte perante as demais, uma vez que passariam a ter de compartilhar posições estratégicas com essas empresas de menor porte. Enquanto isto, as manifestações favoráveis a continuidade do processo eram mais contundentes entre representantes das empresas de menor porte, que vislumbravam na conformação da aliança como forma de continuarem sobrevivendo no mercado.

Coordenar um tipo de ação cooperativa, tendo presente a diversidade de pensamento, atitudes e valores, exige a participação de técnicos experientes em dinâmica de grupos, capazes de acompanhar o processo minimizando os conflitos resultantes e mantendo a isenção quanto aos interesses particulares manifestados.

Além disso, torna-se interessante para a coordenação, apresentar um conhecimento específico da forma como está estruturada a cadeia produtiva trabalhada, levando em consideração a abordagem de estrutura – conduta e desempenho da cadeia, para que seja possível avaliar melhor o que está em jogo na mesa de negociação.

Campbell & Luchs (1994) vão mais longe, para eles, uma das maiores razões de fracasso em processos de sinergia estratégica empresarial, reside justamente na falha de identificação das reais potencialidades do processo sinérgico por parte dos altos executivos

das empresas. Sendo assim, uma análise de oportunidade deve ser criteriosamente detalhada, não só pelas vantagens concretas que podem originar, mas também, pelo custo necessário para alcançá-las, de modo a contabilizar os esforços que devem ser despendidos por todos os parceiros.

Em síntese, diversas questões foram qualificadas como sendo facilitadores do processo, destacando-se as cinco mais relevantes: a) comprometimento com a iniciativa por parte dos interessados; b) uma maior facilidade de criação de parcerias entre empresas cooperativistas, do que as de capital aberto; c) a existência de um *broker*, organizando e mobilizando os agentes em torno das ações necessárias ao atendimento das metas; d) o interesse de um parceiro internacional, agregador de conhecimento a respeito do funcionamento dos mercados internacionais mais exigente; e, finalmente e) a participação, mesmo que tímida, por parte do poder público, servindo de elemento catalizador no processo.

Como contribuições teóricas o trabalho possibilitou: a) caracterizar os mecanismos de coordenação da cadeia; b) identificar fatores internos e externos relacionados com a competitividade de cadeias agroindustriais; c) desenvolver um modelo de formação de aliança do tipo consórcio.

Como contribuições práticas, o trabalho procurou contribuir com os seguintes atores: a) para o Estado: auxiliar no aperfeiçoamento de políticas de desenvolvimento; b) para a cadeia de produção de suínos: auxiliar na organização da produção, através de arranjos institucionais mais estáveis e competitivos; c) para as empresas cooperativas: apresentar uma solução que potencialize seu papel, viabilizando suas atividades econômicas num contexto de extrema competição, aumentando a sinergia entre os agentes; d) e para os produtores rurais: gerar maior demanda de seus produtos, possibilitando seu engajamento em um cadeia produtiva mais eficiente, uma vez que, com a conquista de mercados internacionais, a pressão competitiva e a necessidade de se adequar aos processos exigidos nesta esfera, auxiliaria na maior qualificação da produção destinada ao mercado doméstico, que continuará sendo o seu destino predominante.

12.2 Limitações

Retomando o comentário de Menard (2000), exposto no Capítulo 5, apesar de seu poder explicativo, a NEI e, especialmente a ECT, estão sujeitas a diversas restrições, destacando-se três principais: a) a falta de informações relevantes; b) fraco poder de comparação entre os eventos; c) mudanças organizacionais adjacentes aos fatores ambientais a estas.

Nesse sentido, o estudo em questão apresentou algumas destas limitações, destacando-se, principalmente, a terceira restrição. A cadeia de produção escolhida como objeto de análise sofreu, durante o período de acompanhamento do grupo, dois períodos de crise sucessivas, advindas do reaparecimento da febre aftosa no Estado, o que forçou as autoridades públicas a proibirem as exportações de carne neste período. Sendo assim, o elemento motivador principal (buscar, através da sinergia dos processos entre os parceiros, ganhar novos mercados internacionais) foi sensivelmente atingido, retardando todo o processo.

Desta maneira, não foi possível acompanhar o desfecho da formalização do consórcio de exportação, muito menos de sua execução, ou seja, as fases “operação” e “avaliação” do modelo esquemático exposto na Figura 14. Muito embora, não tenha sido possível observar *in loco* os fatores presentes nestas etapas, através da revisão da literatura e dos contatos informais, junto a boa parte dos agentes que estavam acompanhando o processo, as experiências passadas e as expectativas reveladas foram úteis o suficiente para traçar algumas hipóteses de relacionamento já comentadas anteriormente.

Muito embora estas não tenham sido restrições próprias do trabalho de campo, cabe destacar a influência de três aspectos fundamentais para o sucesso da formação dos consórcios em agronegócios e que não foram possíveis analisá-los, com profundidade, durante o acompanhamento deste trabalho. Analisando o desempenho da cadeia produtiva, cabe considerar que não há como manter uma política de ação eficiente no mercado internacional se os produtos ofertados não apresentarem uma constância no nível de qualidade exigido pelo mesmo. Para tanto, a administração dos processos produtivos e de distribuição devem ser suficientemente coordenadas ao longo da cadeia produtiva, de modo

a cumprir com tais exigências. Esta questão não foi suficientemente abordada durante a fase de preparação da formação do consórcio de exportação.

Menosprezar esta questão, revela-se, no mínimo, uma inconseqüência, na medida em que os produtos consorciados referem-se a comercialização de alimentos processados, envolvendo, portanto, questões de seguridade alimentar. Isto torna-se ainda mais grave em um período no qual comenta-se o ressurgimento de diversas pragas e moléstias que até então tinham sido controladas.

Desta maneira, o cuidado com este tema está proporcionando um aumento considerável nos custos de produção atuais, sendo necessário agregar processos como a implantação de sistemas sofisticados de certificação e rastreabilidade dos produtos, desde a utilização de insumos, até o produto final, nas gôndolas dos supermercados,; o que em última análise implicará no nível de competitividade apresentado pelas cadeia de produção agroalimentar.

Um segundo aspecto refere-se às mudanças freqüentes no cenário macroeconômico nacional, o que vêm afetando os níveis de competitividade de todo a economia, principalmente nas duas últimas décadas, fazendo com que projeções consistentes para o futuro fiquem restritas a meros exercícios de futurologia. Mais recentemente, partir de janeiro de 1999, o Brasil sofreu profundas mudanças no regime cambial até então adotado. Devido ao déficit crescente em conta corrente e no balanço de pagamentos, o País viu-se obrigado a mudar as bases da política cambial que vinha administrando “a ferro e fogo”, através do sistema de bandas cambiais que acompanhavam, defasadamente, o índice de inflação do período. Desta forma, a taxa cambial saltou de um patamar de R\$ 1,20 por um dólar americano (US\$), para mais de R\$ 2,00 / US\$, em menos de 15 dias naquele mês. Evidentemente que se tratava de uma bolha especulativa do mercado, mas com o passar do tempo, percebeu-se que o mercado começou a estabilizar-se em torno R\$ 1,75 a R\$ 1,90 / US\$. No ano 2001, em função da crise mundial, da crise de abastecimento de energia elétrica e da crise político-institucional nacional, este patamar saltou para R\$ 2,75 a R\$ 2,80/US\$, promovendo-se uma desvalorização de mais de 40% da moeda nacional. Este quadro provocou grandes mudanças na matriz de consumo e de produção do País,

reduzindo o consumo de produtos importados, sendo substituída pelo consumo de produtos nacionais e estimulando a retomada do ritmo das exportações.

Ou seja, ao longo das duas últimas décadas, o País enfrentou uma série de mudanças em sua política macroeconômica, fazendo com que gerações inteiras se acostumassem ao quadro de grande incerteza/instabilidade das relações econômicas e, por que não dizer, sociais. Ora, se este cenário de instabilidade persistir, o lançamento de um Programa de Desenvolvimento Econômico, voltado para a promoção das exportações do RS, poderá ficar comprometido no longo prazo, sendo importante monitorar este conjunto de relações econômicas, que em muitos casos, não são administrados pelo país.

Para completar, o terceiro aspecto diz respeito ao modelo de desenvolvimento adotado no país, sendo por um longo período orientado à substituição das importações. Desta forma, com o mercado doméstico de dimensões continentais cativo, os segmentos econômicos, eminentemente nacionais, poucos se interessavam em prospectar mercados além fronteira. Somente com a consolidação do Bloco Econômico Regional, no caso, o Mercosul, e a abertura mais efetiva do mercado interno promovida durante o Governo Collor, a menos de uma década o comportamento dos empresários nacionais mudou. Mesmo assim, o pouco que se conhece dos mercados internacionais está restrito à exportação de algumas *commodities* agrícolas e de origem mineral, onde, na sua maior parte, são os compradores que vêm buscar tais produtos. A própria barreira do idioma reforça tal desconhecimento, uma vez que quase 100% dos contratos são formalizado na língua inglesa, sendo muito poucos os brasileiros que a dominam, com a fluência, este idioma. Desta maneira, torna-se igualmente corriqueira a expressão de que os produtos brasileiros são, na sua ampla maioria, “comprados e não vendidos” no mercado internacional. Haja vista, a concentração das exportações realizadas sob a modalidade FOB (*Free on Board – Livre a Bordo*) - *Incoterm* onde as mercadorias são entregues no porto de origem, pouco se conhecendo seu destino e, sobretudo, o interessado em adquiri-los.

12.3 Sugestões para trabalhos futuros

Cabe aqui sugerir a realização de estudos que possam ampliar o conhecimento nesta área, especialmente em função da necessidade que as empresas nacionais estão passando com o acirramento das pressões competitivas, tanto para o mercado doméstico como para o mercado internacional.

Em função disso, pode-se pensar na constituição de consórcios de produção para o mercado doméstico, só que, provavelmente, os tipos de relacionamentos entre as variáveis não serão os mesmos, a começar pela intensificação dos conflitos, uma vez que os consórcios passariam a disputar por seus mercados tradicionais.

No caso de consórcios de exportação propriamente dito, deve-se investigar outras cadeias tão promissoras quanto a cadeia de suínos analisada neste trabalho. A cadeia de carne bovina estaria potencialmente apta para iniciar este trabalho. Além desta cadeia, arranjos institucionais deste tipo, sobre as cadeias processadoras de soja, frutas temperadas, vinho, de leite, de mel e outras também podem ser avaliados

Com relação ao sistema de gestão (Cooperativas de produção agropecuária x S.A.), sugere-se que se aprofundem as questões aplicadas através das entrevistas junto às entidades existentes, cujo questionário encontra-se em anexo.

Finalmente, sugere-se que se tente quantificar o grau de influência dos fatores externos e internos, de forma que se possa verificar, com maior precisão, como eles interferem no processo de formação dos consórcios agroexportadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAG – RS **Plano integrado de ação para o agribusiness gaúcho** – primeira fase. Porto Alegre, 1995.
- ABCS **Suinocultura 500 anos**. Estrela: 1999.
- AKAO, Y. **Quality function deployment: integrating customer requirements into product design**. Cambridge: Productivity Press, 1990.
- ALTER, S. **Information System: a management perspective**. Menlo Park: Benjamin/Cummings Publishing Company, 1996.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e Clusters Regionais. Oportunidades para as MPEs**. São Paulo: Atlas, 2000.
- APEX (Agência de Promoção de Exportações) – **Modelagem para o processo de formação de consórcios de exportação**, Governo Federal, 1999.
- AUSTIN, J.E. **Parcerias – Fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.
- BANCO DO BRASIL **Comércio Exterior – Informe BB**. nº 36, agosto de 2001.
- BARBIER, R. Pesquisação-ação na instituição educativa. Rio de Janeiro: Zahar, 1985. In: Haguette, T.M.F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- BARNEY, J.B. & HERSTYERLY, W. Organizational Economics: Understanding the relationship between organizations and economics analysis. In: CLEGG, S.R., HARDY, C. & NORD, W.R. **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 1996.
- BARTLETT, C. & GHOSHAL, S. La solución transnacional. In: CAMPBELL, A. & LUCHS, K. **Sinergia estratégica: como identificar oportunidades**. Bilbao: Deusto, 1994.
- BATALHA, M.O (coord) **Gestão Agroindustrial** São Paulo: Atlas, 1997.
- BENJAMIN, P. Interviewing techniques and field relationship. Anthropology Today. Chicago. University of Chicago Press (1953) In. MINAYO. M.C. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 6ª ed., 1999.
- BEHRENDTS, F.L., **Comércio Exterior**. Porto Alegre: Ortiz, 1998.

- BIALOSKORSKI NETO, S. & ZYLBERSZTAJN, D **Cooperativismo, Economia de Empresas e Estratégias**, São Paulo, 1994.
- BORCHARDT, Klaus-Dieter. **A União Européia – As origens e o desenvolvimento**. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Européias, 4^a ed., 1988.
- BOSWORTH, B. & ROSENFELD, S. **Significant others: exploring the potential of manufacturing networks**. Chapel Hill: North Carolina. Regional Technology Strategies, Inc. 1993.
- BRANDÃO, C.R. **Pesquisa paticipante**. São Paulo: Brasiliense, 5^a ed., 1985.
- _____ (org) **Repensando a pesquisa paticipante**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- BRUM, A . L. **O cooperativismo nova geração** - documento interno CEEMA / UNIJUÍ, 1996.
- BRUM, A L.; JANK,M.; LOPES,M.R. **A competitividade das cadeias agroindustriais no Mercosul**. Ijuí: Unijuí/Ceema, 1997.
- BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research**. London, Unwin Hyman, 1988.
- BURTIN, J. **A Política Agrícola Comum e a sua Reforma**. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Européias, 2^a ed.,1988.
- CAMEX, **Relatórios técnicos**, 1999.
- CAMPBELL, A. & LUCHS, K. **Sinergia estratégica: como identificar oportunidades**. Bilbao: Deusto, 1994.
- CASAROTTO FILHO, N. & PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas em desenvolvimento local – Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASTELS, M. **A sociedade em rede – (A era da informação: economia, sociedade e cultura – v. 1)**. Trad.: Roneide V. Majer São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CAVES, R. **American Industry – Structure, Conduct, Performance**. New York: Prentice Hall, 1995.
- CEEMA. **Análise da competitividade das principais cadeias agroindustriais do Mercosul: trigo, soja, milho, suínos e aves**. Central Internacional de Análises Econômicas e Estudos de Mercados Agropecuários (CEEMA). Ijuí: Fidene-Unijuí, 1994.
- CHESNAIS, F. **A mundialização do capital** São Paulo, Xamã, 1996.
- CHOSSUDOVSKY,M. **A globalização da pobreza. Impactos das reformas do FMI e do Banco Mundial**. São Paulo: Moderna, 1999.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- COARSE, R.H. The nature of the firm. *Economica*, 1937. In: ZYLBERSTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: Uma aplicação da nova economia das instituições**. São Paulo; FEA / USP – Tese de livre docência, 1995.

- CODEVAT **Perfil Tecnológico de setores industriais do Vale do Taquari – Rio Grande do Sul.** Lajeado: Fates, 1999.
- COLLINS, J.C. & PORRAS, J.I. **Feitas para durar. Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- CONTRACTOR, F.J. & LORANGE, P. **Cooperatives Strategies in International Business.** Lexington: Lexington Books, 1988.
- COOK, M.L. **The Evolucion of U.S. Agriculture Cooperative - Financial Strategies.** Paper apresentado no Seminário Internacional de Agribusiness, Aguas de São Pedro, 1994.
- COOPER M.C. & ELRAM, E.L. Characteristics of Supply Chain Management and Implications for Purchasing and Logistics Strategy in: **The international journal of logistics management**, v.4: n.2, 1993.
- CORAZZA, G. Globalização: realidade e utopia in: **Análise Econômica**, ano 15, março de 1997, p. 16-27.
- COUTINHO, L & FERRAZ, J.C. (org) **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade do complexo agroindustrial.** Consórcio Unicamp – UFRJ – Fundação Dom Cabral – Funcex, 1993.
- COUTINHO, L. A fragilidade do Brasil em face da globalização in: BAUMANN, R. **O Brasil e a economia global.** São Paulo: Campus, 1996.
- DAVIS, J.H., GOLDBERG, R.A. **A concept of agribusiness.** Cambridge: Harvard University Press, 1957.
- DECLERK, F. & MAUGET, R. Analyse stratégique des groupes coopératifs européens. In: **Economie et Gestion Agro-Alimentaire**, n° 29, outubro de 1993.
- DELGADO, N.G. Política econômica, ajuste externo e agricultura. In: LEITE, S. **Políticas Públicas e Agricultura no Brasil.** Porto Alegre: Ed. da Universidade/UFRGS, 2001
- DOUMA, S. & SCHREUDER, H. **Economic approaches to organizations – 2nd ed.** Great Britain: Prentice Hall Europe, 1998.
- DUARTE, L.M.G. **Capitalismo & Cooperativismo no RS: O cooperativismo empresarial e a expansão do capitalismo no setor rural do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: L&PM, (1985).
- DUPAS, economista do Núcleo de Estudos Estratégicos da USP, entrevistado pela revista **Veja** em 3/04/96.
- EMPEL, G. V. **Perspectivas Futuras para as Cooperativas Europeias em um Ambiente Agroalimentar Dinâmico.** Rabobank Internacional - RIAS - Palestra realizada para o Seminário do PENSA, Canela, RS, 15 a 18 de setembro de 1996.
- FARINA, E. M. M. Q & ZYLBERSTAJN, D. **Competitividade no agribusiness brasileiro. Volume 1: Introdução e conceitos.** São Paulo: FEA/FIA/PENSA – USP, 1998.

FARINA, E. M. M. Q; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M. S. M. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Editora Singular, 1997. In: LIMA, M.A.B. Economia de comunhão x custos de transação: uma visão das organizações imbuídas da cultura da partilha. In: **REAd - Revista Eletrônica de Administração**. Edição 12, v.5, nº4, Dezembro de 1999.

FECOTRIGO, *Agribusiness da Soja no RS* – Relatório Setorial – ABAG, julho de 1995.

FENSTERSEIFER, J. (Org) **O complexo calçadista em perspectiva: Tecnologia e Competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

FENSTERSEIFER, J. Internacionalização e Cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. In: **READ**, ed. 15, nº 3, v. 6, outubro de 2000.

FIGUEIREDO, R.S. Sistema de apuração de custos. In: BATALHA, M.O. (coord.) **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.

FISHER, R., URY, W. & PATTON, B. **Como chegar ao SIM: a negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências – Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M.T.L. & OLIVEIRA Jr. M.M. (org) **Gestão estratégica do conhecimento. Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANÇA, H.M. Entrevista. In: **Comércio Exterior – Informe BB**. nº 36, agosto de 2001.

FREIRE, P. Criando métodos de pesquisa alternativa: aprendendo a fazê-la melhor através da ação. In: BRANDÃO, C.R. (org.) **Pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

FORNER, C. Incentivo e benefícios ao comércio exterior. In: **Série Comércio Exterior – volume 4**. Porto Alegre: Sebrae, 1999.

FUNCEX **Barreiras externas às exportações brasileiras**. Brasília: Mdic, 1999.

GASQUES, J.G. et al. **Competitividade de grãos e de cadeias selecionadas do agribusiness**. Brasília: IPEA – Texto para Discussão nº 538, janeiro de 1998.

GARCIA, A.A. A balança comercial do RS, em 2000. In: **Indicadores Econômicos FEE: análise conjuntural** v.16, n.2, 2001.

GAZETA MERCANTIL – Jornal – Diversos números.

GOLBERG, R.A. **Agribusiness Coordination: a system approach to the wheat, soybean and Florida orange economies**. Division of research. Graduate Scholl of Business Administration, Boston: Harvard University, 1968.

GOVERNO DO ESTADO DO RS. **Estratégia de Desenvolvimento Econômico**. Porto Alegre, julho de 2000.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. **Competindo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana**. Barcelona: Ariel, 1995.

- HAYES, R.H. & WHEELWRIGHT, S.C. Competindo através da fabricação. In MONTGOMERY, C.A & PORTER, M.E. (org) **Estratégia. A busca da Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HELFAND, S.M. & CASTRO DE REZENDE, G. **Mudanças na distribuição espacial da produção de grãos, aves, suínos no Brasil: O papel do Centro-Oeste**. Brasília: IPEA – Texto para discussão nº 611, 1998.
- HILL, K.S. Flexible networks in theory and practice: how and why to set up flexible networks in British Columbia. Vancouver, nv., 1992, 99p. In: ZALESKI NETO, J. **Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do progresso regional**. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2000. (tese de doutoramento).
- HONIGMANN, J.J. Culture and Personality. New York: Harper, 1954. In: MINAYO, M.C. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 6^a ed., 1999.
- HOPPEN, N. Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia. In: **Anais do XXI Congresso da ANPAD**, Rio de Janeiro, 1997.
- IANNI, O. **Teorias da globalização**, 3^a Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.
- IBGE, **Contas Consolidadas para a Nação** (out/94 e set/95).
- JANK, M. S. **Competitividade do agribusiness brasileiro: Discussão teórica e evidências no sistema carnes**. São Paulo; FEA / USP – Tese de doutorado, 1996.
- KAGEYAMA, A. O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais. In: DELGADO, G.C. et al. (org) **Agricultura e políticas públicas**. Brasília, 1990. (Série Ipea, nº 127.).
- KANTER, R.M. Transcending business boundaries: 12000 world managers view change. In: **Harvard Business Review**, May/June, 1991. p. 151-64.
- KERLINGER, F. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo, Edusp, 1980.
- KOTABE M. & AULAKH P.S. An optimal level of technology reliance on foreign partners in a global sourcing partnership: components procurement, technology management and market performance. In: **RAE / FGV** - São Paulo, v.36, n.4, p. 20-33. out/nov/dez/1996 .
- KRUGMAN, P. **Globalização e Globobagens – Verdades e mentiras do pensamento econômico**. Rio de Janeiro: Campus, 2^a ed. 1999.
- LANBIN, J.J. **Le marketing stratégique**. Paris: McGraw-Hill, 1991.
- LANE, C. & R. BACHMANN The social construction of trust: supplier relations in Britain and Germany. In: **Organization Studies**, Vol. 17, p. 365-395, 1996. In: OVERBOOM, M.A. Analysing governance structure of international supply chains. In: **Chain management in agribusiness and food industry - proceedings of the fourth international conference**. Wageningen Agricultural University, may 2000.
- LAUSCHNER, R. **Agribusiness, cooperativa e produtor rural**. São Leopoldo: Unisinos, 1995.

- LE BOTERF, G. Pesquisa Participante: Propostas e Reflexões Metodológicas. In: BRANDÃO, C.R. (org) **Repensando a pesquisa paticipante**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- LÉVY-STRAUSS. “Aula Inaugural” Desvendendo Máscaras Sociais. In: MINAYO. M.C. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 6^a ed., 1999.
- LEWIS, J. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LIMA, M.A.B. Economia de comunhão x custos de transação: uma visão das organizações imbuídas da cultura da partilha. In: **REAd - Revista Eletrônica de Administração**. Edição 12, v.5, n°4, Dezembro de 1999.
- LIPNACK, J. & STAMPS, J. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LOPES, M.R. **Agricultura Política - História dos Grupos de Interesse na Agricultura Brasília: EMBRAPA, 1996.**
- LORANGE, P. & ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LYNCH, R.P. **Alianças de negócios: uma arma secreta, inovadora e oculta para as vantagens competitivas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MACNEIL, I. Contracts: adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. In: **Northwestern University Law Review**, 72, p. 854-905, 1978.
- MAIA NETO, A. et al. Visão global da economia gaúcha em 1999. In: **Indicadores econômicos**. v.27: n° 4, março de 2000.
- _____, Visão global da economia gaúcha. In: **Indicadores Econômicos FEE: análise conjuntural** v.16, n.2, 2001.
- MALLMANN, D.O. **Análise das políticas de suprimento praticadas pelas grandes empresas industriais brasileira**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2000 (tese de doutorado).
- MARQUETTI, V. & FERREIRA, C.H. **Tributação da Carne e Produtos de origem Suína: RS – SC – PR – SP – RJ**. Porto Alegre: Trabalho realizado para o Sindicato da Indústria de Produtos Suínos – SIPS, 2001.
- _____; & ROHR, E.J. **Mark-up praticado pelos supermercados nos produtos de origem suína, bovina e de frango em Porto Alegre**. Porto Alegre: IEPE/UFRGS, 1999.
- _____; SPOHR, P. & ROHR, E. **Suinocultura: Importância para o Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: IEPE, 1996.
- MARTINELLI, O. **A globalização e a Indústria Alimentar**. São Paulo: Fapesp, 1999.
- MAUGET, R. **Quelles stratégies pour les coopératives agricoles**. Paris: Sorbonne, 1982. (Tese de doutorado).

- MAUGET, R. Analyse stratégique des groupes coopératifs agro-alimentaires en Europe. In: **Reveu Internationale de L'Économie Sociale**, nº 256 (54), 2º trimestre de 1995.
- MEGIDO, J.L.T. & XAVIER, C. **Marketing & Agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MENARD, C. A new approach to the agro-food sector: New Institutional Economics. In: **Chain management in agribusiness and food industry - proceedings of the fourth international conference**. Wageningen Agricultural University, may 2000.
- MILGROM, O. & ROBERTS, J. **Economics, organization and management**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- MINAYO, M.C. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 6ª ed., 1999.
- MINERVINI, N. Consórcio de Exportação In: **Comércio Exterior – Informe BB**. nº 36, agosto de 2001.
- MONTGOMERY, C.A & PORTER, M.E. (org) **Estratégia. A busca da Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MOREHOUSE, J.E. & BOWERSOX, D.J. **Supply Chain Management; Logistics for the future**. Washington: Food Marketing Institute, 1995.
- MORGAN, K. **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas, 1996.
- MORVAN, Y. **Fondements d'Économie Industrielle**, 2ª Edition, Economica, Paris, 1991.
- MOTA, P.R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- NALEBUFF, B. & BRANDENBURGER, A. **Co-operação**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- NEVES, M. F. **Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos** – Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999, 297 p.
- NEVES; M.F.; GIORDANO, S.R.; SPERS, E.E.; ZYLBERSTAJN, D. **Agribusiness in Brazil**. Jakarta, Indonesia – IAMA, 1997.
- NILSSON, J. & DIJK, G. van **Strategies and Structures in the agro-food industries**. Assen: Van Gorcum, 1997.
- NORTH, D.C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press, 1990. In: ZYLBERSTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: Uma aplicação da nova economia das instituições**. São Paulo; FEA / USP – Tese de livre docência, 1995.
- NUNES, E.M. 500 anos de Brasil, 500 anos de carne suína. In: ABCS, **Suinocultura – 500 anos**. Estrela, 1999.
- OLIVEIRA, V.I. Investimento direto estrangeiro como fator de competitividade e desenvolvimento. In: RODRIGUES, S. **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- OVERBOOM, M.A. Analysing governance structure of international supply chains. In: **Chain management in agribusiness and food industry - proceedings of the fourth international conference**. Wageningen Agricultural University, may 2000.

- PEDROZO, E.A. (coord) **O “sistema integrado agronegocial” (SIAN) micro-meso-macro-analítico: Uma visão interdisciplinar, processual e de aprendizagem.** Porto Alegre: UFRGS / CEPAN, maio de 1999.
- PERROW, C. Small-Firm Networks. In: NOHRIA, N. ECCLES, R.G. (Org.) **Networks and organizations: Structure, form and action.** Boston: Havard Business School Press, p.445-470. 1992.
- PERROW, C. Complex organizations: a critical essay. New York, McGraw-Hill, 1986, cap. 6. In: LIMA, M.A.B. Economia de comunhão x custos de transação: uma visão das organizações imbuídas da cultura da partilha. In: **REAd - Revista Eletrônica de Administração.** Edição 12, v.5, nº4, Dezembro de 1999.
- PETERSON, H.C. **The epistemology of agribusiness: peers, methods and rigor.** Agribusiness Reserch Forum, University of Columbia-Missouri, Sept. 1997.
- PINAZZA, L.A & ALIMANDRO, R. **Reestruturação no agribusiness brasileiro.** Rio de Janeiro: ABAG/FGV, 1999.
- PINAZZA, L.A & ARAÚJO, N.B. **Agricultura na Virada do Século XX - Visão de Agribusiness.** São Paulo: Globo, 1993.
- PORTER, M. E. **Estrategia competitiva.** México: Continental, 1985.
- _____ **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____ **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PRADO, M. O *agribusiness* em um mundo globalizado. In: PINAZZA, L.A & ALIMANDRO, R. **Reestruturação no agribusiness brasileiro.** Rio de Janeiro: ABAG/FGV, 1999.
- PREISS, K., GOLDMAN, S. & NAGEL, R. **Cooperate to compete – Building agile business relationships.** New York: Van Nostrand Reinhold, 1996.
- PROGRAMA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO-PADCT/MCT **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira -Competitividade do Complexo Agroindustrial -Nota Técnica do Complexo - Campinas, 1993.**
- RADEMAKERS, M. Different enviroments different links: Inter-firm relations in the UK and Dutch agri-food industry. Proceddings Vijfde Landelijke AIO-Onderzoeksdag, Amersfoort, the Netherlands, 1999. In: OVERBOOM, M.A. Analysing governance structure of international supply chains. In: **Chain management in agribusiness and food industry - procedings of the fourth international conference.** Wageningen Acricultural University, may 2000.
- ROBBINS, H. & FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RODRIGUES, S. **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional.** São Paulo: Atlas, 1999.
- ROPPA, Luciano. Palestra sobre as perspectivas da suinocultura, Site da ABIPECS.
- SALERNO, M.S. **Projeto de organizações integradas e flexíveis.** São Paulo: Atlas, 1999.

- SAMPIERI, R., COLLADO, C., LUCIO, P. **Metodología de la Investigación**, México, McGraw Hill, 1991.
- SCHNEIDER, N.M. Atendimento a grupos em instituições. In: ZIMERMAN, D.E.; OSORIO, L.C. et. al **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas 1997.
- SCHNEIDER, S. **Agricultura familiar e industrialização – Pluriatividade e descentralização industrial no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Ed. da Universidade/UFRGS, 1999.
- SECEX, **Diversos relatórios**, 1999.
- SECRETARIA DE AGRICULTURA E ABASTECIMENTO DO ESTADO DO RS. **Diagnóstico rápido das cadeias agroindustriais do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, Documento de Discussão Interna. 2000.
- SECRETARIA DA COORDENAÇÃO E DO PLANEJAMENTO DO RS. **Projeto RS 2010**. Porto Alegre, 1998.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo, Herder, 1967.
- SENGE, P. A **Quinta disciplina**. São Paulo: Futura, 1998.
- SHELL, G.R. **Negociar é preciso**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- SILVA REIS, M.A, **Curso de Logística Básica**. Porto Alegre: Aslog – Apostila de aula, 1999.
- SIMON, H.A. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.
- SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.
- SRIVASTAVA, R.; ZIGGERS, G.W & SCHRADER, L. Vertical Coordination in the Swine Industry: A Multi-Country Study. In: **Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and Food Industry**. Wageningen Agricultural University, Netherlands, 1998.
- STAW, B.M., SANDELANDS, L.E., DUTTON, J.E. Threat-rigidity effects in organizational behavior: a multilevel analysis. In: **Administrative Science Quarterly**, v.226, p.501-524, 1981.
- TAPSCOTT, D. **Digital Economy**. New York: McGraw-Hill, 1995.
- TAYLOR, S. e BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods**. New York, John Willey & Son, 1984.
- THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1997.
- THIOLLENT, M. Notas para o debate sobre pesquisa-ação. In: BRANDÃO, C.R. (org) **Repensando a pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense (2ª ed.), 1985.
- TOLEDO, J.C. Gestão da Qualidade na Agroindústria. In: BATALHA, M.O (coord) **Gestão Agroindustrial** São Paulo: Atlas, 1997.
- TOMELIN, L.B. **A formação de consórcios de exportação em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2000. (dissertação de mestrado).

- TRIPODI, T., FELLIN, P. MEYER, H. **Análise da Pesquisa Social**, Petrópolis, RJ, 1975.
- TRIVIÑOS, A N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VARGAS, M. **Metodologia da pesquisa tecnológica**. Rio de Janeiro: Globo, 1985.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VILLWOCK, L.H. **Os impactos econômicos do Mercosul sobre as cadeias de produção de trigo, soja, milho, suínos e aves**. Porto Alegre: UFRGS/FCE/IEPE, 1993.
- _____. Fatores críticos de sucesso para a competitividade agroindustrial do RS. In: **Anais da Conferência Internacional sobre Desenvolvimento Sustentável e Agroindústria**. Univates: Lajeado, maio de 2000.
- _____. & Cyrne, C.C. A indústria exportadora de suínos do Vale do Taquari In: **Estudo & Debate** / Univates – Centro universitário. Ano 8, n.1, p. 207-250, 2001.
- WHITLEY, R. Dominant forms of economic organization in market economics In: **Organization Studies**, vol. 15, p. 153-182, 1994. In: OVERBOOM, M.A. Analysing governance structure of international supply chains. In: **Chain management in agribusiness and food industry - proceedings of the fourth international conference**. Wageningen Agricultural University, may 2000.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York: The free press, 1985.
- WILSON, T.P. & CLARKE, W.R. Food Safety and Traceability in Agricultural Supply Chain – Using the Internet to Deliver Traceability. In: **Proceedings of the third international conference on chain management in agribusiness and food industry**. Wageningen Agricultural University, may 1998.
- YIN, Robert. **Case Study Research: Design and Methods**, Newbury Park, SAGE, Califórnia, 1980.
- YOSHINO, M.Y. & RANGAN, U.S. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron BOOKS, 1995.
- ZALESKI NETO, J. **Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do progresso regional**. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2000. (tese de doutoramento).
- ZIMERMAN, D.E.; OSORIO, L.C. et al. **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- ZUURBIER, P.J.P. & HAGELAAR, J.L.F. On designing overnance structurrs for supply chains In: In: **Chain management in agribusiness and food industry - proceedings of the fourth international conference**. Wageningen Agricultural University, may 2000.
- ZWART, T. Transaction cost model os marketing channel relationships In. **Proceedings of the third international conference on chain management in agribusiness and food industry**. Wageningen Agricultural University, may 1998.
- ZYLBERSTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: Uma aplicação da nova economia das instituições**. São Paulo; FEA / USP – Tese de livre docência, 1995.

ZYLBERSTAJN, D. **Organizational Challenges for Farmers Cooperatives.** Trabalho apresentado no III Symposium of the Internacional Agribusiness Management Association, 1993.

_____ Entre o mercado e a hierarquia: análise de casos de quebra contratual no *agribusiness* In: **Anais.** 20° ENANPAD, Rio de Janeiro, 1996.

SITES CONSULTADOS

Estatísticas Internacionais

<http://www.fao.org/>

<http://www.usda.gov>

Estatísticas nacionais

<http://www.agricultura.gov.br>

http://www.conab.gov.br/politica_agricola/extra/carnes3.cfm

<http://www.fee.tche.br>

<http://www.bb.com.br>

Comércio Exterior

<http://www.mdic.gov.br/indicadores/balanca/balanca.html>

<http://www.gerin.sebrae.com.br/site/na/apex.nsf>

<http://www.planalto.gov.br/camex/camex.htm>

Organismos ligados a cadeia de produção de suínos

<http://www.oneglobe.com/agrifood/aginform/swine/idxswine.html>

<http://porknet.outrreach.uiuc.edu/>

<http://www.nppc.org/indexchoose.html>

<http://www.abipecs.com.br>

<http://www.cnpsa.embrapa.br/>

<http://www.porkworld.com.br>

<http://www.suino.com.br>

ANEXO I - Instrumento de coleta de dados

ENTREVISTA COM AS EMPRESAS DA CADEIA DE SUÍNOS

A) Razão Social.

B) Época de Fundação.

C) Nome e/ou Marca Comercial.

D) Forma de gestão.

Cooperativa	Ltda	S.A.
-------------	------	------

E) Origem do capital:

Local	Nacional	Internacional
-------	----------	---------------

F) Características estruturais.

- f.1) Capacidade de abate/dia;
- f.2) Idade média das instalações;
- f.3) Capacidade das Câmaras Frias;
- f.4) Frota de veículos (no caso de ser própria);
- f.5) Localização da(s) Planta(s);
- f.6) Número de funcionários;
- f.7) Nível de especialização das plantas - % sobre o total abatido.

Carcaça	Cortes	Cortes Especiais	Embutidos
---------	--------	------------------	-----------

G) Relação da empresa com os seus fornecedores.

- g.1) Número de fornecedores integrados;
- g.2) Relação integrados / não integrados;
- g.3) Perfil médio do fornecedor;
 - Estrutura fundiária: _____
 - Número de pessoas que vivem da agricultura: _____
 - Outras atividades produtivas: _____
 - Renda média por família: _____
 - Origem étnica predominante: _____
 - Grau de escolaridade: _____

- g.4) Tipos de integração em %.
 Ciclo Completo: UPLs: Creche: Terminação:
- g.5) Presta assistência técnica: _____ N° de produtores/técnico: ____
- g.6) Fornece ração: _____ Só premix: _____ Medicamentos:
- g.7) Fornece genética;
- g.8) Financia instalações;
- g.9) Forma de precificação ao produtor.
 Preço por rendimento de carcaça (kg): _____
 Preço por peso vivo: _____
 Preço por espessura de gordura: _____
 Preço por outro critério – (qual e como?): _____
- g.10) Forma de remuneração ao produtor.
 Preço fixado antecipado: _____
 Preço à vista na entrega do lote:
 Preço a fixar no dia da entrega: _____
 Preço parcelado conforme faturamento da empresa: _____
 Preço descontado dos repasses dos insumos: _____
- g.11) Controle de margens e democratização da informação:
 Transparente: ____ Variável: ____ Critérios rígidos: ____ Sigiloso: ____
 Outro tipo: _____
- g.12) Método utilizado para dirimir conflitos em geral.
- g.13) Tendências gerais em relação a:
 n° de fornecedores: _____
 n° de integrados: _____
 forma de integração: _____
 forma de pagto.: _____
- g.14) Exigências sanitárias.
 Implantação de um sistema de rastreabilidade: _____
 Sistema livremente conduzido: _____
- g.15) Controle sanitário assistido pela empresa.
 Tipo de doenças controladas: _____
 Problemas sanitários mais encontrados junto aos fornecedores:
 Papel das entidades públicas no controle sanitário:
 Principais gargalos: _____
- g.15) Controle do meio ambiente:
 Sem nenhum controle: _____
 Sistema de controle mais utilizado: _____
 Custos envolvidos: _____
 Relação com os órgãos de controle ambiental público:
 Principais gargalos:

H) Relação da empresa com os seus clientes.

h.1) Destino das vendas em % e tendência de vendas:

Regional:	Estadual:	Nacional (Estados):	Internacional (Países):

h.2) Forma de pagamento.

Pagamento e preço fixado antecipado: _____

Preço à vista, conforme média do mercado: _____

Pagamento e preço a fixar caso a caso: _____

Pagamento e preço parcelado conforme faturamento: _____

Outra forma: _____

h.3) Comentar como se estabelece o poder de barganha, podendo o mesmo ser diferenciado conforme o mercado: _____

h.4) Nível de integração com o mercado:

Licitação pública e livre mercado: ___ Contado direto com os Clientes _____

Contrato de preferência: _____

Contrato de parte das vendas: _____

Contrato de exclusividade: _____

h.5) Critérios de exigência requeridos:

Volume: _____ Prazo: _____ Abastecimento JIT: _____

Reposição: _____ Jóia e/ou bonificação: _____ Assist. pós-venda: _____

Outro: _____

h.6) Custos de comercialização:

Armazenamento do estoque: _____

Transporte – distribuição: _____

Equipe de vendas (representações locais): _____

Propaganda: _____ Outro tipo de promoção: _____

Custo Tributário: _____

I) Caracterização da planta industrial:

i.1) Volume de produção atual e % de ociosidade: _____

i.2) Volume ano a ano praticado nos últimos 5 anos:

ANO	Cabeças abatidas	Toneladas
1995		
1996		
1997		
1998		
1999		

i.3) Tecnologia utilizada:

Desmonte da carcaça: _____

Fabricação de embutidos: _____

i.4) Controle sanitário:

Inspeção sanitária no recebimento dos animais:

Inspeção durante o abate:

Inspeção na elaboração dos embutidos:

Inspeção na expedição dos produtos:

Identificação do lote entrada e saída:

i.5) Controle ambiental:

Tratamento de resíduos sólidos:

Tratamento de resíduos líquidos:

Captação e reciclagem de água: _____

Controle de gases e odores: _____

i.6) Tendências de posicionamento da empresa em relação ao mercado:

PRAZOS	Quantidade	Diferenciação de produto	Diversificação da clientela	Outro
CURTO (1)				
MÉDIO (5)				
LONGO (10)				

J) Situação financeira:

Grau de endividamento: _____
 Perfil da dívida: _____
 Principais credores: _____
 Condições de crédito: _____
 Perspectivas de curto, médio e longo prazos: _____

L) Forma de articulação política.

1.1) Junto à comunidade diretamente relacionada com o setor: _____
 1.2) Junto ao município e à região: _____
 1.3) Junto aos demais participantes da indústria: _____
 1.4) Junto ao poder público: _____

M) Especificamente com relação ao mercado externo.

m.1) Principais mercados:

Argentina: _____ Hong Kong: _____ América Latina: _____
 Europa (quais): _____ EUA: _____ Ásia: _____ África: _____

m.2) Forma de contato e negociação:

Direta: _____ Representante local: _____ Trading: _____
 Consórcio: _____ Outro: _____

m.3) Acesso ao Siscomex: _____ Impressão em relação à facilidade de utilização do sistema: _____

m.4) Forma de pagamento preconizado:

Pagto. antecipado: _____ À vista: _____ A prazo, via Letra de Câmbio: _____
 Carta de Crédito: _____

Pagamento contra entrega da documentação.

m.5) Tipo de incoterm utilizado: _____ C+F _____ % _____

m.6) Acesso a alguma linha de financiamento para exportação:

ACC: _____ ACE: _____ PROEX: _____ Outro: _____

m.7) Utilização de algum benefício fiscal, tipo *drawback* ou outro: _____

m.8) Exigências mais comuns em termos de:

Certificação de origem: _____
 Rastreabilidade: _____
 Padrão sanitário: _____
 Controle ambiental: _____
 Forma de apresentação dos produtos: _____
 Especificação dos insumos utilizados no processo produtivo (hormônios, conservantes, antibióticos, transgênicos, etc. _____

m.9) Nível de competitividade:

Em relação ao mercado internacional: _____
 Em relação às demais empresas da região: _____

m.10) Fatores externos determinantes da competitividade (grau de importância, situação atual e tendência futura).

Infra-estrutura geral - localização: _____
Comunicações: _____ Energia Elétrica: _____
Canais de escoamento (vias): _____ Portos: _____
Despacho aduaneiro: _____ Sistema financeiro: _____
Política fiscal: _____

m.11) Principais pontos de estrangulamento identificados em operações comerciais internacionais:

Variáveis externas:

Câmbio: _____ Juros: _____ Desembaraço Aduaneiro: _____
Crédito: _____ Canais de Distribuição: _____ Política tributária: _____
Outro: Protecionismos Pseudo- Sanitários

Variáveis internas ou setoriais:

Padronização de produto: _____ Exigência sanitária: _____ Forma de
apresentação: _____ Políticas promocionais: _____

m.12) Perspectivas e estratégias preconizadas na empresa para alavancar exportações:

m.13) Políticas públicas facilitadoras do acesso aos mercados internacionais:

Missões: _____ Participações e feiras e Seminários: _____
Consórcios de Exportação: _____ Outro: _____

N) Outras manifestações importantes:

Nome do entrevistado: _____

Cargo ou função: _____

Fone para contato: _____

E-mail: _____

Tempo de entrevista: _____

Entrevistador responsável: _____

ANEXO II - Lista de Instituições e Pessoas Colaboradoras do Processo de Pesquisa

Dentro da cadeia	Pessoas	Funções / Cargos
Indústria		
Sindicato das Indústrias de Produção de Carne Suína - SIPS	Sr. Daltro Giacomazzi Sr. Rogério J. Kerber	Presidente Diretor Executivo
Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne Suína - ABIPECS	Sr. Clóvis Puperi	Secretário Executivo
Empresas de capital aberto nacional		
Avipal	Sr. Paulo Vellinho Sr. Jorge Danilo Sebben	Diretor Superintendente Export Manager
Sadia	Sr. Oscar Gelaim	Chefe do depto. agropec.
Empresas de capital aberto internacional		
Frangosul	Sr. Aristides I. Vogt Sr. Osler Desouzart Sr. Juliano Müller	Diretor de Produção Diretor Comercial Export Manager
Chapecó (ex. Prenda)	Sr. Hélio Dalagnol	Encarregado de fomento
Senfter / IS Holding – Modena - Itália	Sr. Franz Senfter	Presidente
Empresas cooperativas		
Languirú – Coop. Regional Agropecuária Languirú Ltda.	Sr. Carlos Krabe Sr. Dirceu Bayer Sr. Wilson Driemeyer	Presidente Vice-Presidente Diretor de Marketing
Cosuel – Coop. dos Suinocultores de Encantado Ltda.	Sr. Gilberto A Piccinini Sr. Carlos A Freitas	Presidente Diretor Superintendente
Cotrijuí – Coop. Regional Triticola Serrana Ltda.	Sr. Poletto Sr. Osmildo P. Bieleski Sr. Alcio Schneider	Presidente Diretor Secretário Gerente Un. Frigorífica
Cooperjacuí – Central Agroindustrial de Coop. do Alto Jacuí Ltda.	Sr. Darci Hartmann	Presidente
Cotrigo – Coop. Triticola de Getúlio Vargas Ltda.	Sr. Daltro Giacomazzi Sr. Dorvalino Cecconello Sr. Roberto Cecconello	Presidente Diretor Gerente
Cotrisal – Coop. Triticola Sarandi Ltda.	Sr. Vilmar Bonfanti	Gerente Un. Pecuária
Cotrel – Coop. Triticola Erechim Ltda.	Sr. Luís A Albertoni	Diretor da Área de Carnes
Produtores rurais		
Associação Brasileira de Criadores de Suínos - ABCS	Sr. José Adão Braun	Presidente
Associação dos Criadores de Suínos do Rio Grande do Sul - ACSURS	Sr. Gilberto Moacir da Silva Sr. Rivaldo A Dhein	Presidente Assessor

Fora da cadeia	Pessoas	Funções / Cargos
Governo Estadual		
Secretaria de Agricultura e Abastecimento - SAA	Sr. Milton Rondó Sr. Carlos Guedes Sr. Roberto Kiel	Assessor Assuntos. Intern. Chefe de Gabinete Diretor do Depto. de Desen. Sist. Agroind. DDSAG
Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais - SEDAI	Sr. Ricardo Schaefer Sr. Pedro G. Wendler Sr. Jacson Luis Bez Sr. Silvio F. Andreotti Sr. Paiva Sr. Miguel da Costa Franco	Diretor Assuntos Inter. Coordenador Assessor Assessor Resp. pelo Desen. De Sist. Locais de Prod. - SLPs Coordenador Adj. Para o Sist. Est. Para Atração e Desen. de Ativ. Prod. – SEADAP
Governo Federal		
Agência de Promoção de Exportação - APEX	Sra. Doroteia Wernek	Diretora
Instituições financeiras de fomento		
Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE	Sr. Carlos J. Ponzoni Sr. Luiz Fernando da Veiga Sr. Edison Deffenti	Superintendente de Planejamento Gerente Adj. De Crédito Rural e Agroindustrial Gerente de Planejamento
Banco do Estado do RS - Banrisul	Sr. Eduardo Maldonado Sr. Benetti Sr. Jairo da Silva Dutra Sr. Fernando Zingano	Diretor de Desenvolvimento Diretor de Desenvolvimento Gerente Geral Gerente de Negócios
Banco do Brasil	Sr. José Kochhann Sobrinho	Gerente de Crédito Rural
Entidades de pesquisa		
Universidades		
ESSEC - Paris	Prof. René Mauget	Pesquisador-Especialista em Cooperativismo na UE
Unijuí	Prof. Argemiro Brum	Diretor da CEEMA
Instituto de Pesq. Econômica Aplicada -IPEA	Prof. Gervasio C. de Rezende	Pesquisador associado
Univates	Prof. Carlos C. da Silva Cyrne	Chefe de Dept. Administr.
UFRGS	Prof. Sérgio Nicolaiewski Prof. Valmor Marquetti	Pró-reitor Professor da FCE
Embrapa – CNPSA – Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves - Concórdia	Dr. Dirceu Talamini Dr. Carlos Perdomo	Chefe do Centro de Pesquisa Pesquisador do Centro
Entidades de apoio		
Federação das Indústrias de Santa Catarina – FIESC / IEL	Prof. Nelson Casarotto	Pesquisador – Especialista em Consórcios
Sebrae/ RS	Sra. Virgínia Eickhoff Haag	Assessora de Negócios Internacionais
Maurênio Storti Consultores Associados	Sr. Maurênio Storti Sra. Ana Luiza de C. e Souza	Diretor Assessora
Pires & Associados	Sr. Luís Henrique Pires	Diretor

ANEXO III – Informações sobre o autor

I – DADOS PESSOAIS

Nome: Luís Humberto de Mello Villwock
 Data de Nascimento: 07 de março de 1967
 Nacionalidade: Brasileira – Porto Alegre
 Estado Civil: Casado
 E-mail: lhv@orion.ufgrs.br

II - FORMAÇÃO ACADÊMICA / PROFISSIONAL

Graduação

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
 Faculdade de Agronomia Data de conclusão: 22/07/89
 Título obtido - Engenheiro Agrônomo

Pós-Graduação : (Especialização)

Universidade do Vale do Sinos (UNISINOS), em convênio com FGV/RJ
 CICOM - elaboração OEA e FEDERASUL - ACPA
 Curso de extensão universitária - Carga horária: 360 hs./aula.
 "Formação de Especialistas em Comércio Exterior"
 Data de conclusão: 8/03/93
 Título obtido: Especialista em Comércio Exterior

Pós-Graduação : (Mestrado)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
 Faculdade de Ciências Econômicas - Curso - Pós-graduação em Economia Rural
 Data de conclusão - 20/12/93
 Título obtido - Mestre em Economia Rural

Pós-Graduação : (Doutorado – em curso)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
 Escola de Administração - Curso de Pós-graduação em Administração

III – EXPERIÊNCIA ACADÊMICA

Professor concursado dos Departamentos de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul (Unijuí/DECon), responsável pelas disciplinas de “Economia Agrícola” e “Comércio Exterior”, a partir de julho de 1993.
Professor do Curso de Pós-Graduação - Especialização em “Comércio Exterior” e “Agronegócios”, da Unijuí, responsável pelas disciplinas de Logística Internacional “, “Tópicos Especiais em Comércio Exterior” e “Análise de cadeias agroindustriais”, desde 1999.
Professor do Curso de Pós-Graduação – Especialização em “Integração e Mercosul”, do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS/IFCH), responsável pela disciplina de “Desenvolvimento agrícola e agroindustrial no Mercosul”, a partir de julho de 1994.

Professor do Curso de Pós-Graduação - Especialização em Gestão, da Unidade Integrada do Vale do Taquari de Ensino Superior – Univates, sendo responsável pelas disciplinas de “Análise de cadeias agroindustrias”, “Negociação Estratégica” ; “Ambiente Competitivo”, desde 2001.

Professor convidado para o Curso de Pós-Graduação – Especialização em “Gestão Empresarial com ênfase em Agronegócios”, do Programa de Pós-Graduação em Administração, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS/PPGA), co-responsável pelas disciplinas de “Cooperativismo e Organização Industrial” e “Mercados Futuros e de Opções, desde 1998.

Professor convidado para os Cursos de Pós-Graduação – Especialização em “Gestão Pública para a Cidadania”, e “Formação geral básica para altos executivos” da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas / RS, responsável pelas disciplinas de “A questão agrária no Brasil e os desafios da política de inserção sócio-econômica no meio rural” e “Agribusiness: sua importância social e econômica”, em 2000 e 2002.

Professor convidado para o Curso de Pós-Graduação - Especialização em “Cooperativismo” - CESCOOP, abordando o tema de Globalização e Inserção do Cooperativismo, em 1999 e, professor do Curso de Extensão: “Gestão em Cooperativas Agropecuárias”, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - (Unisinos / CEDOPE), em 1997.

Professor convidado para o Curso de Pós-Graduação – Especialização em “Gestão de Agronegócios”, na Universidade Regional do Alto Uruguai (URI, Campus Central Erechim e São Luiz Gonzaga), responsável pelas disciplinas de “Cooperativismo Agrícola” e “Análise de Projetos”, em 1998 e 2001.

Professor convidado para o Projeto de Capacitação de Técnicos em Desenvolvimento Rural e Planejamento Municipal da EMATER - RS, de 3 a 10 de novembro de 1997.

IV - OUTRAS ATIVIDADES EXERCIDAS

Consultor contratado pelo IICA - Instituto Interamericano de Cooperação para Agricultura para atender as necessidades do PCT-IICA / Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Rio Grande do Sul, no que se refere a ao Planejamento do Desenvolvimento Agrícola, envolvendo o Programa de Reparelhamento da Coordenadoria de Planejamento de Políticas Agrícolas do Governo do Estado - CEPA/RS e posteriormente, auxiliando na conformação do Departamento de Desenvolvimento de Sistemas Agroindustriais (DDSAG), desde de outubro de 1998.

Pesquisador da Central Internacional de Análises Econômicas e de Estudos de Mercado Agropecuário, (CEEMA), de fevereiro de 1993 a 1998

Consultor da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do RS - SAA, na elaboração do Projeto “PRÓ-RURAL 2000” - Programa de Conservação de Recursos Naturais e Combate à Pobreza e ao Êxodo Rural através da Geração de Renda e da Promoção Social - Patrocinado pelo Banco Mundial e FAO, de junho de 1995 a março de 1997.

Consultor da Secretaria de Coordenação e Planejamento do RS - na discussão e debates sobre o Projeto RS 2010, tendo participado como debatedor tanto junto aos Conselhos Regionais de Desenvolvimento, como analista direto do Gabinete do Secretário do Estado, de julho de 1997 a maio de 1998.

Consultor da Secretaria da Educação do RS, junto à Superintendência da Educação Profissional (SUEPRO-RS), como Coordenador do Grupo de Trabalho para propor um Novo Modelo de Escola Agrotécnica no Estado, de agosto a dezembro de 1998.

Consultor da Diretoria de Federação de Trigo e Soja do RS - FECOTRIGO - de 1995 a 1997.

Consultor da Diretoria da Federação das Cooperativas Agropecuárias do RS - FECOAGRO, de janeiro de 1998 a julho de 1999, sendo responsável pela elaboração e execução do Projeto RedeAgro – a Intranet das Cooperativas, aprovado pela FINEP, através do Programa PADCT/ 99 – Chamada 2.

Consultor de empresas e instituições ligadas ao agribusiness, desde 1993, tais como EMATER, FEE, Defer S.A, Defesa S.A, Moinhos Nordeste, diversas Cooperativas e outras.

Sócio fundador da Villwock Consultores Associados Ltda. - desde de 1997.

