

Asociación Uruguaya de Historia Económica (AUDHE)

Terceras Jornadas de Historia Económica

Montevideo, 9 al 11 de julio de 2003

Simposio N° 1

Nombre del simposio:

**Agronegócio em países e regiões do MERCOSUL:  
evolução histórica e tendências contemporâneas**

Coordinadores:        Maria Inés Moraes, F. de Ciencias Sociales, UdelaR  
                              Ronaldo Herrlein Jr., PPGE-PUCRS  
                              Vera Regina Ferreira Carvalho, UNIVATES

Título de la ponencia: **Fatores críticos de sucesso na indústria de suínos no Rio Grande do Sul e seu posicionamento junto ao mercado internacional**

Autor: Luís Humberto de Mello Villwock (UNIVATES; UNISINOS/Brasil)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Engenheiro Agrônomo (UFRGS), Mestre em Economia Rural (IEPE/UFRGS), Doutor em Administração (PPGA/UFRGS), Coordenador do Curso de Administração com habilitação em Negócios Agroindustriais da UNIVATES, Professor da UNIVATES (Lajeado,RS) e da UNISINOS (São Leopoldo,RS).

# **Fatores críticos de sucesso na indústria de suínos no Rio Grande do Sul e seu posicionamento junto ao mercado internacional**

Luís Humberto de Mello Villwock (UNIVATES; UNISINOS/Brasil)<sup>2</sup>

## **Resumo**

A dinâmica competitiva imposta pelo mercado tem proporcionado profundas modificações na estrutura produtiva de todos os segmentos geradores de riqueza e renda nacional. Diversos conceitos e técnicas de gestão têm surgido como meio de inserir as empresas nos mercados mais exigentes. A visão sistêmica e o domínio do gerenciamento da cadeia de suprimento (*supply chain management*) são pré-requisitos indispensáveis neste contexto. Este trabalho visa aplicar tais conceitos sobre a cadeia de produção de carne suína no Rio Grande do Sul, descrevendo os fatores críticos de sucesso exógenos e endógenos a ela pertinentes, assim como; as diferenças de formas de gestão entre um grupo de empresas frigoríficas de origem cooperativista e um grupo de empresas frigoríficas do tipo sociedade anônimas, localizadas no Vale do Taquari - Rio Grande do Sul, numa perspectiva de buscar melhor posicionamento junto aos mercados internacionais mais promissores.

**Palavras Chave:** Supply Chain Management; Cadeia de Produção de Suínos; Cooperativas

## **1 Introdução**

O Rio Grande do Sul atravessa momentos de grande desafio para sua economia e bem-estar de sua gente. Inserido em uma economia de mercado globalizado, não há segmento produtivo que se fure a uma adaptação a este novo cenário, principalmente aqueles ligados à produção de alimentos. Vale lembrar que a base de sustentação da economia gaúcha provém, historicamente, dos segmentos ligados ao agronegócio, onde a agropecuária, associada às atividades a montante e a jusante da “porteira” representam em torno de 40% do PIB nacional e estadual. Além disso, grande parte dos agentes produtivos, dedicados à atividade agrícola concentra-se na pequena unidade familiar, portanto, sem condições de escala, tecnologia e qualidade de produção necessária a conquista de novos mercados. Para completar, acostumados ao modelo de substituição de importações, os agentes nacionais enfrentam grandes dificuldades na promoção de seus produtos no mercado internacional, ao mesmo tempo em que, através da abertura econômica recente, tornam-se forçados a competir na manutenção do abastecimento de seus próprios mercados tradicionais.

Diante disto, este estudo buscou identificar o potencial agroexportador das indústrias frigoríficas voltadas ao setor suinícola, tentando traçar parâmetros de competitividade capazes de impulsionar seus negócios além fronteira, utilizando-se para isto da moderna gestão da cadeia de suprimentos. Além disso, procurou-se verificar se há alguma diferença comportamental ou de desempenho entre empresas nacionais e multinacionais, ou entre empresas cooperativas e não-cooperativas na sua forma de operação junto à cadeia produtiva, enfatizando, especialmente sua conduta junto aos mercados internacionais.

---

<sup>2</sup> Engenheiro Agrônomo (UFRGS), Mestre em Economia Rural (IEPE/UFRGS), Doutor em Administração (PPGA/UFRGS), Coordenador do Curso de Administração com habilitação em Negócios Agroindustriais da UNIVATES e Professor do Curso de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas (PPGCSA/UNISINOS). E-mail: lhv@orion.ufrgs.br

## 2 Perfil das exportações de carne de suínos no Brasil e no Rio Grande do Sul

De acordo com a ABIPECS (Associação Brasileira das Indústrias Produtoras e Exportadoras de Carne Suína), as exportações brasileiras de carne suína em 2002 totalizaram 475.863 toneladas em equivalente carcaça, com um faturamento de US\$ 481,43 milhões, ou seja, um acréscimo de 79% e 34%, respectivamente, sobre o resultado de 2001 (ver quadro 1, a seguir).

EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CARNE SUÍNA SÉRIE HISTÓRICA (1988 - 2002)			
Ano	Toneladas	US\$ mil	Preço Médio
1988	20.083	29.083	1,448
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	1,788
1995	36.457	91.653	2,514
1996	64.364	130.091	2,021
1997	63.827	148.047	2,320
1998	81.565	153.802	1,886
1999	87.287	122.748	1,406
2000	127.883	171.851	1,344
2001	265.165	358.966	1,353
2002	475.863	481.435	1,012

Quadro 1: Evolução das exportações brasileiras de carne suína - 2002

Fonte: Abipecs, 2003 em <http://www.abipecs.com.br/mercadoexterno.htm>, em 1/6/2003 14:04

Boa parte deste crescimento é 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.

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.

Especificamente com relação às exportações do Rio Grande do Sul, 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. Até este ano, os dados extraídos do Sistema Alice (SECEX), informavam 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. No entanto, conforme pode ser verificado no quadro 2 a seguir, este percentual de participação recuou sensivelmente em 2001, face a reincidência de febre aftosa que assolou o seu território, o excluindo do mercado exterior por uma boa parte daquele ano. Somente mais recentemente este fenômeno foi sendo revertido, em função do enorme esforço sanitário exercido pelas autoridades governamentais e o apoio intenso da sociedade produtiva pecuária gaúcha. Cabe destacar que foi neste período que Santa Catarina avançou

tremendamente nas exportações, uma vez que o Rio Grande do Sul exerceu um verdadeiro cordão de isolamento, impedindo que a doença, proveniente do Uruguai e da Argentina avançasse mais no país.

ESTADOS PRODUTORES E EXPORTADORES DE CARNE SUÍNA ANO DE 2001				
	Cabeças Abatidas	Part. %	Exp. Ton	Part. %
SANTA CATARINA	6.391.067	24,1	219.933	83,0
<b>R. G. DO SUL</b>	<b>4.005.638</b>	<b>15,1</b>	<b>36.702</b>	<b>13,8</b>
PARANÁ	2.788.518	10,5	7.367	2,8
MINAS GERAIS	1.484.659	5,6	306	0,1
SÃO PAULO	1.010.473	3,8	857	0,3
OUTROS	10.857.788	40,9	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>26.538.143</b>	<b>100,0</b>	<b>265.165</b>	<b>100,0</b>

Quadro 2: Evolução dos estados exportadores brasileiros de carne suína - 2001

Fonte: Abipecs, 2003 em <http://www.abipecs.com.br/mercadoexterno.htm>, em 1/6/2003 14:04

Desta forma, há muito para se conquistar neste setor, uma vez que, apesar de o Rio Grande do Sul haver exportado mais de 36 mil toneladas no ano 2001, este montante representa menos de 10% da produção no Estado, considerando-se uma produção em torno de 335 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.

Com relação à descrição de produtos, o RS exporta basicamente cortes e subprodutos congelados. Além disso, verifica-se, segundo dados extraídos do Sistema Alice, que o RS exporta seus produtos para aproximadamente 19 países, destacando-se, no caso de outras carnes de suínos, a Argentina, Hong Kong, Uruguai e a Rússia. No último ano, o mercado russo cresceu significativamente nas exportações de carcaças e meia-carcaças. Também deve ser considerado, nos dois últimos anos, o reaparecimento da febre aftosa, procedente dos países da Bacia do Prata, o que ocasionou o cancelamento das vendas para o exterior, conforme o que determina as regras sanitárias da Organização Internacional de Epizootias (OIE).

Apesar dos problemas conjunturais que interromperam o ritmo de crescimento das exportações do RS, brevemente o setor poderá retomar seu volume de vendas, principalmente se houver uma maior coordenação de toda a cadeia de carnes (bovinos, suínos e aves), juntamente com as autoridades públicas, no intuito de monitorar o desenvolvimento e as condições sanitárias da produção pecuária gaúcha como um todo.

Para aprofundar este tema, deve-se verificar quais são os fatores críticos de sucesso para a competitividade agroexportadora da cadeia de produção de suínos, particularmente no Rio Grande do Sul (local de análise), dividindo tais fatores 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.

### 3 Fatores críticos de sucesso exógenos

Como fatores críticos de sucesso exógenos, destaca-se (não necessariamente nesta ordem) a infraestrutura 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.

### **a) Infra-estrutura logística**

De acordo com Coutinho & Ferraz (1993), 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 idéia de construção e monitoramento de sistemas matriciais de produção e distribuição, exigindo a interação constante entre produção, armazenamento, transporte e finanças.

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.

### **b) Barreiras Comerciais**

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 utilizados 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 inclui-se, quotas tarifárias, restrições sanitárias, quotas de quantidade limitada, direitos *antidumping* e direitos compensatórios, preços mínimos de entrada (*target price*) e medidas de salvaguarda.

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 discutidas 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.

### **c) Influência de políticas macroeconômicas**

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.

Evidentemente, todas as políticas macroeconômicas afetam qualquer cadeia de produção. Atualmente, o quadro macroeconômico, sobretudo para as exportações melhorou, estimulando o aumento das vendas, face a significativa desvalorização cambial que assolou o país no segundo semestre de 2002, boa parte intensificado pelo grau de especulações que o mercado atribuía ao quadro de insegurança dos novos rumos que o país tomaria após o ano eleitoral, mas que já vinha sofrendo pressão devido ao regime flutuante adotado desde janeiro de 1999. Felizmente, este fenômeno vem sendo contornado pela atual gestão, apesar da taxa de juros interna ainda estar alta e, principalmente, devido à elevada carga tributária exercida, tanto em nível estadual, quanto federal; onerando a cadeia como um todo, em aproximadamente, 30 a 40%. Desta forma, uma política fiscal mais simplificada poderia alavancar o aumento dos negócios, sendo este um grande desafio para os atuais governos nacional e estadual.

#### ***d) Acesso às matérias-primas***

Graças aos investimentos em tecnologia de processo e as boas condições climáticas, o RS vem alcançando boas safras dos 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 consequências de uma política pública equivocada. Em 2002 este problema foi bastante impactante sobre a cadeia produtiva, afetando seu nível de competitividade nacional e internacional. Para que isto ocorra, um maior nível de coordenação na cadeia produtiva é fundamental, envolvendo, igualmente a cadeia da avicultura, importante consumidora deste grão.

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.

#### ***e) Políticas setoriais***

As políticas são compostas por 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 do que aqueles 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.

#### ***f) 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 (Banco Regional de Desenvolvimento Econômico), por se tratar de uma instituição de fomento, pode captar recursos do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), para apoiar tais iniciativas, a juros subsidiados, de acordo com as normas prescritas pela APEX (Agência de Promoção de Exportações).

#### ***g) 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 *tradings companies*, cotando seus produtos em preços FOB (*Free on Board*). Desta forma, tais empresas acabam deslocando alguma margem de ganho para os agentes a jusante da cadeia.

#### ***h) Exigência de meio ambiente***

Atualmente, 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.

Desta forma, 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 (Fundação Estadual de Proteção ao Meio Ambiente) está atenta à regularização das unidades de criação e industrialização e o Ministério do Meio Ambiente, por sua vez, através de empréstimos do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), 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.

#### **4 Fatores críticos de sucesso endógenos**

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.

Consideram-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. 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.

##### ***a) 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 meio rural, com a especialização da produção, muitos produtores considerados de ciclo completo estão sendo preteridos, uma vez que apresentam baixa economia de escala e, por consequência, 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.

##### ***b) 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 são beneficiados 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 restarão 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 (ver Cooper & Elram, 1993; Morehouse & Bowersox, 1995).

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 lideranças do setor, 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 “top-down” (Casarotto & Pires, 1999).



### ***c) Estrutura organizacional: “Elo - varejo”***

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, uma vez que a especialização 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.

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.

### ***d) Estrutura organizacional: “Elo - consumidor”***

Com o volume de informações disponível e as inovações tecnológicas cada vez mais freqüentes, 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.

Boas perspectivas também estão sendo verificadas no mercado internacional, 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 seja mantida, o mercado japonês é o próximo desafio a ser conquistado, uma vez que ele é considerado o maior mercado importador mundial.

### ***e) 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.

***f) Forma de relacionamento a jusante, tendo-se por base o elo agroindustrial.***

O relacionamento dos frigoríficos junto ao 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 nos quais 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.

***g) 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 arração 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 produtores terminadores de animais de médio e grande porte, a indústria se encarrega de buscá-los, terceirizando o transporte.

***h) 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 recém 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 já conseguia mensurar e diferenciar o custo relativo de uma mortadela, de uma lingüiça ou de um apresuntado.

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.

### ***i) 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 a embalagem também são 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.

### ***j) 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).

### ***l) 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).

### ***m) Adoção de Sistemas de informação***

Os sistemas de informação estão evoluindo velozmente. Algumas empresas estão fazendo investimentos na implantação de sistemas totalmente integrados, também denominados EIS (*Executive Information System*). Na definição de Alter (1996) EIS vem a ser a evolução de um *Management Information System* (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.

### ***n) 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.

#### ***o) 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).

No caso da carne suína, esta coordenação está recém começando, sendo intenção do SIPS (Sindicato das Indústrias) desenvolver um sistema de gerenciamento. Para isto, o elo distribuidor/varejista deve também estar presente, articulando com os demais. No caso específico das exportações, as 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.

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, aqueles 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.

## **5 Metodologia**

De acordo com Tripodi et al. (1975), este trabalho corresponde a de um estudo exploratório-descritivo combinado. Por se tratar de um assunto contemporâneo, a análise da formação de consórcios baseou-se em Estudo de Caso, conforme Yin (1994), mantendo-se uma estrutura de descrição narrativa-linear.

### **5.1 Definição da amostra**

A amostra consistiu em empresas frigoríficas localizadas no Vale do Taquari,, compreendidas em duas cooperativas e duas empresas de capital (uma de origem familiar nacional e a outra recentemente adquirida por uma multinacional européia)

A escolha dessa região ocorreu face à representatividade de suas empresas no mercado e à sua respectiva diversidade organizacional bem equilibrada. Segundo levantamento preliminar, junto ao Sindicato das Indústrias do RS, 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. Já, para o ano 2000, a região representou cerca de 34,9% do volume de suínos abatidos no RS.

Desta maneira, a cadeia de suínos representou 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.

### **5.2 Procedimentos de coleta de dados**

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.

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. O questionário foi dividido em seis blocos de perguntas, validados com apoio do Centro Universitário local (Univates). Sua aplicação foi realizada nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2000. Os resultados das entrevistas estão dispostos a seguir.

## **6 Apresentação dos resultados**

A apresentação dos resultados poder observada através do quadro 3 a seguir e comentadas, posteriormente nas conclusões finais deste trabalho.

Características Levantadas	Empresas Cooperativas	Empresas S.A.
Dados gerais da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- empresas fundadas e atuantes na cadeia desde as décadas de 40 e 50;</li> <li>- escala de produção e número de funcionários variáveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- empresas atuando na cadeia somente a partir da década de 90;</li> <li>- escala de produção e número de funcionários variáveis.</li> </ul>
Forma de relacionamento com os seus fornecedores de animais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mais de 40% dos produtores fornecedores ainda são de ciclo completo;</li> <li>- assistência técnica garantida;</li> <li>- pagamento com premiação por qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- praticamente nenhum produtor de ciclo completo, todos em UPLs, sendo 100% integrados do tipo <i>top-down</i>;</li> <li>- maiores informações não foram fornecidas.</li> </ul>
Forma de relacionamento da empresa com os seus clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- média a grande participação no mercado doméstico;</li> <li>- vendas bem diversificadas, desde grandes varejos até sistemas pulverizados;</li> <li>- recebimento a prazo do elo varejista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grande participação no mercado doméstico;</li> <li>- vendas concentradas em grandes redes de varejo;</li> <li>- recebimento a prazo do elo varejista.</li> </ul>
Sistema de produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- especialização parcial da produção;</li> <li>- controle do padrão genético dos animais;</li> <li>- rastreabilidade da produção;</li> <li>- transformação da produção, 65% de embutidos e 35% de cortes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poucas informações fornecidas diretamente, no entanto sabe-se que a especialização é completa (UPLs, creches e terminação);</li> <li>- há um controle do padrão genético dos animais;</li> <li>- há rastreabilidade da produção;</li> <li>- 35% de embutidos e o restante em cortes e alimentos preparados.</li> </ul>
Situação financeira e grau de envolvimento político	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elevado grau de endividamento, mas em situação de rolagem das dívidas;</li> <li>- forte envolvimento e comprometimento com a sociedade local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sem nenhum problema aparente. Porém sem acesso a maiores detalhes;</li> <li>- forte capacidade de investimento;</li> <li>- baixo envolvimento com a comunidade local;</li> </ul>
Forma de atuação da empresa em relação ao mercado externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tímida participação;- apesar de uma das empresas produzir frango, não há nenhuma estratégia conjunta de venda no mercado externo;- venda 100% FOB;- utilização de tradings ou representantes locais ;</li> <li>- concentração das vendas para a Argentina, Hong Kong e Uruguai; expectativas de crescimento com exportação para a Rússia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elevada participação das exportações totais do País; estrutura de venda interna, através de departamento especializado;- venda C&amp;F- concentração das vendas para a Argentina, Hong Kong e Uruguai, mas expandindo-se para Filipinas, Europa e Rússia;</li> <li>- perspectivas elevadas de crescimento com exportação para a Rússia.</li> </ul>
Predisposição à formação de consórcios de exportação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grande predisposição, sendo vista como alternativa para alavancar os negócios e diminuir os custos de exportação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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).</li> </ul>
Condições de acesso às informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- acesso irrestrito, uma vez que foram entrevistados dirigentes do primeiro escalão das empresas (presidentes e diretores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> </ul>

Quadro 3: Síntese das diferenças de gestão entre cooperativas e sociedades anônimas.

Fonte: Dados da Pesquisa.

## 7 Conclusões

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, frente aos 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, 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 destes 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*. 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, bem monitorados, em que as partes definem responsabilidades, prevendo-se punições caso ocorram quaisquer desvios (oportunismos), 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).

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 depoimentos de alguns 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.

Tal constatação 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, a definição dos parâmetros de entrega e as 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 FOB (*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 investir mais na sua capacidade de produção daqui para adiante. 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, após ressaltar as diferenças existentes entre os dois sistemas, 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 diversos 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.

## **Referências bibliográficas**

- ALTER, S. **Information System: a management perspective**. Menlo Park: Benjamin/Cummings Publishing Company, 1996.
- APEX (Agência de Promoção de Exportações) – **Modelagem para o processo de formação de consórcios de exportação**, Governo Federal, 1999.
- BATALHA, M.O. (coord) **Gestão Agroindustrial** São Paulo: Atlas, 1997.
- 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.

- 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.
- COUTINHO, L & FERRAZ, J.C. (org) **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade do complexo agroindustrial**. Consórcio Unicamp – UFRJ – Fundação Dom Cabral – Funcex, 1993.
- FIGUEIREDO, R.S. Sistema de apuração de custos. In: BATALHA, M.O. (coord.) **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FUNCEX **Barreiras externas às exportações brasileiras**. Brasília: Mdic, 1999.
- GAZETA MERCANTIL – Jornal – Diversos números.
- JANK, M. S. **Competitividade do agribusiness brasileiro: Discussão teórica e evidências no sistema carnes**. São Paulo; FEA / USP – Tese de doutorado, 1996.
- 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.
- MARQUETTI, V. & 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.
- MEGIDO, J.L.T. & XAVIER, C. **Marketing & Agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MINAYO, M.C. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 6<sup>a</sup> ed., 1999.
- MOREHOUSE, J.E. & BOWERSOX, D.J. **Supply Chain Management; Logistics for the future**. Washington: Food Marketing Institute, 1995.
- 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.
- 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.
- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.
- TAPSCOTT, D. **Digital Economy**. New York: McGraw-Hill, 1995.
- TRIPODI, T., FELLIN, P. MEYER, H. **Análise da Pesquisa Social**, Petrópolis, RJ, 1975.
- 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, R. **Case Study Research: Design and Methods**, Newbury Park, SAGE, Califórnia, 1980.
- 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.
- Sites consultados**
- <http://www.abipecs.com.br>
- <http://www.gerin.sebrae.com.br/site/na/apex.nsf>
- <http://www.usda.gov>