

FATORES IMPULSIONADORES E INIBIDORES DE COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DOS AGENTES DA CADEIA PRODUTIVA DA CARNE SUÍNA NO RIO GRANDE DO SUL

Factors that promote and inhibitors of competitiveness: a study of the agents from production chain of pork in Rio Grande do Sul state

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar os fatores impulsionadores e inibidores da competitividade dos agentes do sistema agroalimentar da carne suína. A pesquisa é de natureza qualitativa e se apropria do método exploratório descritivo. No que tange à coleta de informações, utiliza dados extraídos da investigação de campo, por meio de questionário aberto semiestruturado. Para a análise e tratamento dos dados utilizou-se o método da análise de conteúdo. Os resultados revelam que os principais elementos impulsionadores da competitividade estão relacionados com a estratégia competitiva da integração entre produtores e indústria frigorífica, que oferece benefícios, sobretudo em termos de coordenação da criação e abate dos animais, melhoria do controle dos insumos e da produção e redução dos custos de transações. Os principais elementos inibidores, por sua vez, relacionam-se às restrições, importações, à cultura de desconfiança da carne suína, às alterações nos preços dos insumos, à reduzida oferta do número de cortes para o mercado interno e à diminuição no valor do preço do quilo dos animais. Além disso, a pesquisa enfatiza a importância da interdependência dos elementos constitutivos da cadeia como fator determinante para a competitividade global do sistema produtivo.

Jorge Oneide Sausen
Universidade de Ijuí
josausen@unijui.edu.br

Ariosto Sparemberger
Universidade de Ijuí
Ariosto@unijui.edu.br

Recebido em 20/04/2011. Aprovado em 12/06/2013.
Avaliado pelo sistema blind review
Avaliador científico: Daniel Carvalho de Rezende

ABSTRACT

This study aimed to identify the factors that promote and inhibitors of competitiveness from the agrifood system of pork. The research is qualitative and takes on the exploratory descriptive method. Regarding the collection of information, the research used data from field investigation through semi-structured open survey. For analysis and data processing the method of content analysis was used. The results show that the main elements that promote competitiveness are related with competitive strategy of integration between producers and meat packing industry, which offers benefits, especially in terms of coordinating the raising and slaughtering of animals, improving the control of inputs production and reduction of the transaction costs. The main elements inhibitors, in turn, are related to the import restrictions, the culture of distrust of pork, changes in input prices, the limited supply of cuts varieties for the domestic market and the decrease in the value of price kilo animal. The research also emphasizes the importance of the interdependence from constituent elements of the chain as a determinant for the overall competitiveness of the productive system.

Palavras-chave: Competitividade, agronegócio, cadeia produtiva.

Keywords: Competitiveness, agribusiness, supply chain.

1 INTRODUÇÃO

A cadeia produtiva de carne suína no Brasil apresenta um dos melhores desempenhos econômicos no cenário internacional, principalmente no que se refere ao aumento significativo nos volumes e valores produzidos e exportados. De acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína - ABIPECS, (2012), o Brasil exportou mais de 580 mil toneladas de carne suína, desempenho que está associado

aos avanços tecnológicos dos agentes formadores da cadeia.

Segundo Neves (2005), o *agribusiness* é um setor que interioriza o desenvolvimento, distribui renda, gera emprego e traz inúmeros outros benefícios sociais (cada milhão investido, segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, gera em torno de 140 empregos). Porém, somente recursos naturais não bastam para gerar competitividade. Segundo esse mesmo autor, produtividade e inovação são as palavras-

chave para alcançar novos mercados, além da necessidade de apoio a esses esforços por parte do governo.

Os agentes formadores das cadeias produtivas de alimentos passam a atuar de maneira sistêmica e integrada como forma de aumentar sua competitividade e responder, de maneira satisfatória, às novas tendências e exigências dos padrões de consumo. Preocupado com os aspectos relacionados à gestão das cadeias produtivas no setor do *agribusiness*, Zylbersztajn (1995) tem chamado a atenção para alguns detalhes importantes no processo da busca de melhores índices de competitividade, a partir dos diferentes arranjos de coordenação inerentes às atividades das cadeias produtivas, em especial à integração dos diferentes agentes constitutivos da cadeia produtiva.

Nessa mesma linha de análise, Duren, Martin e Westgren (1991), apontam que a competitividade poderia ser medida pela participação de mercado e rentabilidade de uma cadeia ou de uma firma e a combinação de um conjunto de fatores que resulta em determinadas condições de competitividade para um dado espaço de análise. Esses fatores estão relacionados com a eficiência e a eficácia das cadeias agroindustriais.

Coutinho e Ferraz (1994) introduziram o conceito de competitividade sistêmica para reforçar a ideia de que a competitividade depende e é também resultado de fatores situados fora do âmbito das empresas e da estrutura setorial da qual fazem parte, como a ordenação macroeconômica, as infraestruturas, o sistema político-institucional e as características socioeconômicas dos mercados nacionais e internacionais.

A Região Fronteira Noroeste do estado do Rio Grande do Sul é constituída por 20 municípios. Nessa região encontra-se uma empresa com abate diário de 3.000 suínos, que emprega mais de dois mil funcionários e várias agroindústrias com inspeção estadual ou municipal, que processam carne suína. Os produtos são comercializados nos mercados interno e externo. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, em 2012, a produção de suínos da região foi de 637.549 cabeças, representando 13,76% do total do Estado que é de 6.662.691 suínos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2013).

Constata-se que a cadeia suinícola exerce papel preponderante no desenvolvimento econômico e social da região, constituindo-se em uma atividade que agrega valor e renda às pessoas e à região. Em muitos municípios dessa região é a principal atividade econômica que contribui para a manutenção das famílias e para o giro da renda nas respectivas comunidades.

Considerando o papel relevante que a atividade suinícola desempenha na região fronteira noroeste do estado do Rio Grande do Sul, o presente trabalho procurou identificar os fatores impulsionadores e inibidores da competitividade dos agentes do sistema agroalimentar de carne suína nessa região, de modo a ter uma noção mais precisa daqueles que são os elementos determinantes da competitividade dessa importante atividade, que contribui de maneira significativa para a geração do produto interno bruto da região e do estado.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 O *Agribusiness* como um Sistema Integrado

Os pesquisadores da Universidade de Harvard, Davis e Golberg (1957, p. 212), estabeleceram no ano de 1957 o conceito básico de *agribusiness* 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”. Eles consideravam as atividades agrícolas associadas a uma extensa rede de agentes econômicos que iam desde a produção de insumos, transformação industrial até armazenagem e distribuição de produtos agrícolas e derivados.

Segundo Zylbersztajn (1995), os autores mencionados anteciparam as principais tendências dos sistemas agroalimentares atuais. Primeiro, as elevadas taxas de mudança tecnológica da produção agropecuária resultante das ligações entre a fase de produção e a indústria de insumos agropecuários. Em segundo lugar, as fortes relações entre a indústria de alimentos e o sistema de distribuição, incluindo o sistema de atacado e varejo, em especial o papel dos supermercados. Outras tendências foram apontadas pelos autores, tais como o crescente poder dos consumidores, vistos aqui como: um grupo de pressão específico, a globalização do sistema agroalimentar, a mudança do papel do Estado e a crescente importância da coordenação vertical. Seja pela via contratual ou da integração vertical completa.

Desde a publicação dos trabalhos de Davis e Goldberg (1957) e Goldberg (1968), as relações entre as indústrias de insumos, produção agropecuária, indústria de alimentos e o sistema de distribuição não mais podem ser ignorados. O estudo desses autores permitiu verificar a evolução de um *status* de autossuficiência do setor primário para uma nova situação de interdependência produtiva entre os setores ligados direta e indiretamente à produção. Essa percepção terminou por originar uma

importante abordagem metodológica para o estudo das questões relacionadas ao setor produtivo: *Commodity System Approach* (CSA).

Para Zylbersztajn e Neves (2000), os estudos desenvolvidos sob a ótica do *Commodity System Approach* (CSA) focalizam a sequência de transformação, por que passam os produtos, modificando o escopo dos estudos quando comparados aos trabalhos focalizados em setores da economia. Também, nessa mesma linha de análise, com o objetivo de explicar melhor o espectro e dinâmica do *agribusiness*, Neves, Chaddad e Lazzarini (2000) destacam alguns elementos centrais que ajudam a elucidar a estrutura desse setor, quais sejam:

a) visão sistêmica: amplia-se o foco tradicional do setor agrícola para outros relacionados, como a indústria de insumos, processadores e distribuidores, com o propósito de atender às exigências dos consumidores finais;

b) foco de análise: envolve a clara definição de produto e mercado em análise, em que se realiza um corte “longitudinal” no *agribusiness*, descrevendo diversos sistemas referentes a produtos específicos (sistema da soja, do leite, da carne suína etc.);

c) possibilidade de gerenciamento integrado: define que os sistemas agroindustriais são conjuntos de empresas inter-relacionadas, sendo, portanto, possíveis de gerenciamento;

d) foco analítico: caracteriza os sistemas agroindustriais como uma série de transações (T1, T2, T3...) que interligam setores específicos (indústrias de insumos, produção rural, agroindústria, etc.);

e) análise comparada: pressupõe que não existe a “melhor” forma de organizar as transações no sistema;

f) inserção no ambiente institucional: a política do país deve ser considerada, pois ela é um aspecto institucional que afeta o *agribusiness* de forma ampla;

g) rapidez na adaptação: quanto mais rápido o sistema agroindustrial se adaptar à mudança, que sistematicamente cria ameaças e oportunidades mais competitivo será;

h) sub-recortes analíticos: com a intensa segmentação dos mercados consumidores, os sistemas tendem a desenvolver produtos específicos de acordo com a exigência de cada segmento.

O *agribusiness* não pode ser configurado como uma empresa ou setor isolado, mas sim como um sistema que está em sintonia com as variações do ambiente em que se insere. A visão contemporânea de *agribusiness* apresenta novos desafios para o setor agroindustrial. Segundo Batalha (2001), o aumento da integração da

produção de insumos, da produção agropecuária, da agroindústria e da distribuição, bem como as constantes mudanças nos hábitos dos consumidores, torna cada vez mais complexa a gestão das unidades de produção pertencentes ao sistema agroindustrial.

Um sistema pode ser compreendido como uma coleção de elementos e também como uma rede de relações funcionais, as quais atuam em conjunto para o alcance de algum propósito determinado. Dessa forma, as inter-relações dos elementos de um sistema envolvem mecanismos de propagação e realimentação (SOUSA FILHO; GUANZIROLI; BUAINAIS, 2008). De acordo com Staatz (1997), o enfoque sistêmico do produto é guiado por vários conceitos, tais como: verticalidade; orientação por demanda; coordenação dentro dos canais; competição entre canais; alavancagem, dentre outros.

2.2 Os Sistemas Agroalimentares (SAGs)

Segundo Zylbersztajn e Neves (2000), o SAG é um conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, cujo objetivo final é disputar o consumidor de determinado produto. Os agentes que atuam nos SAGs mantêm relações de cooperação e de competição que mudam ao longo do tempo, resultantes tanto de aspectos externos quanto internos da dinâmica produtiva. Essa rede de relações não pode ser entendida como linear, mas como uma rede de relações composta de vários agentes que mantêm contatos entre si, e o aperfeiçoamento dessas relações poderá tornar a arquitetura do sistema agroalimentar mais ou menos eficiente.

Segundo esse mesmo autor, os Sistemas Agroindustriais (cadeias de valor agroindustriais) comportam os seguintes elementos fundamentais para a sua análise descritiva: os agentes, as relações entre eles, os setores, as organizações de apoio e o ambiente institucional. Tais elementos estão esquematizados na Figura 1.

Dessa forma, os SAGs são caracterizados como uma série de transações (T1, T2, T3...) que interligam indústrias ou setores específicos. Assim, o foco nas transações possibilita descrever quais os arranjos organizacionais existentes para estabelecer os fluxos no SAG, e o foco no setor permite analisar as características de cada indústria. Também se reconhece a importância do ambiente institucional que define as “regras do jogo”, tanto formais quanto informais e, ainda, a influência do ambiente organizacional, principalmente no que se refere ao processo de ação coletiva das empresas do SAG, por meio de associações, sindicatos e outras formas representativas de um ou mais setores.

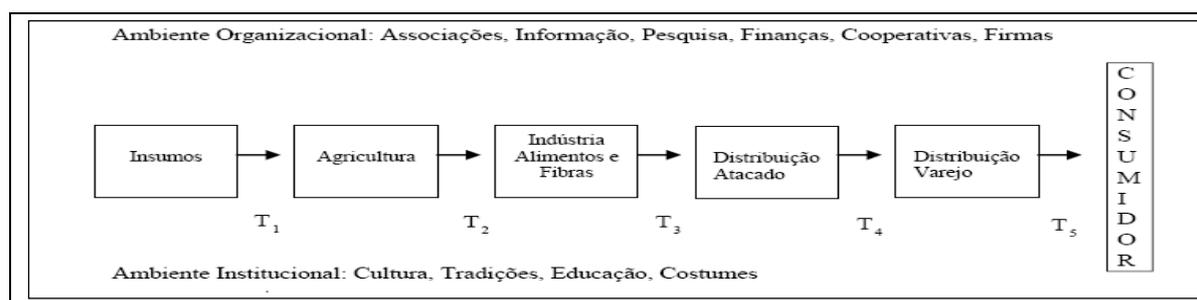


FIGURA 1 – Sistema de *Agribusiness* e Transações Típicas

Fonte: Zylbersztajn e Neves (2000)

A escola da economia industrial francesa, em meados da década de sessenta, deu origem a outra abordagem para o estudo das questões relacionadas ao agronegócio e que também privilegia a dimensão sistêmica: a análise de *Filière*. Essa ideia, associada ao trabalho de Davis e Goldberg (1957) de análise sistêmica, *Commodity System Approach* (CSA), pode ser considerada a precursora da maior parte dos estudos atuais de cadeias produtivas agroindustriais. Esses dois trabalhos permitem fundamentar discussões sobre a utilização de novas ferramentas gerenciais e conceituais, tais como a formação de redes de empresas, alianças estratégicas, o conceito de *Supply Chain Management* (SCM) e as iniciativas em termos de *Efficient Consumer Response* (ECR).

Para essa 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 precedem a valoração dos meios de produção e garantem a articulação das operações (BATALHA, 2001).

Para Morvan (1998), *filière* é uma sequência de operações que determina a produção de um bem cuja articulação é influenciada por possibilidades tecnológicas. É determinada pelas estratégias dos agentes que passam a estabelecer relações de interdependência e complementaridade regidas pelas forças hierárquicas prevalentes na cadeia. Ainda, para esse autor, o sucesso de uma cadeia de produção é resultado do desenvolvimento harmonioso de todos os agentes que atuam na cadeia.

2.3 Competitividade: Conceito, Fatores Determinantes e Modelos de Vantagem Competitiva

Nos estudos desenvolvidos por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996) sobre o conceito de competitividade, percebe-se que esses autores mencionam competitividade e estratégia como parte de um mesmo processo, na medida em que definem esse conceito como sendo a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Esses autores estão associando o posicionamento estratégico da organização com a sobrevivência do negócio, na medida em que reforçam a relação da interação entre competências organizacionais e estratégia competitiva. Nessa direção, entende-se que as competências possibilitam a adoção da estratégia, enquanto que a estratégia leva, por sua vez, ao desenvolvimento das competências. Essa relação harmoniosa entre esses dois conceitos proporciona um círculo virtuoso no ambiente organizacional, possibilitando acúmulos de competências para o futuro da organização.

Para esses autores, as análises sobre competitividade devem considerar os processos internos da empresa, o mercado e as variáveis sociais, econômicas, tecnológicas e culturais do ambiente geral. Com efeito, para o alcance de uma abordagem do desempenho competitivo da empresa, necessário se faz identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo de cada setor empresarial, conforme os padrões concorrenciais atuantes em cada mercado.

O conceito de competitividade está diretamente ligado à opção teórica de quem examina o assunto, porém boa parte dos especialistas vê esse assunto como resultado de um fenômeno que está relacionado às características de algumas empresas ou produtos. “Essas

características relacionam-se ao *desempenho* ou à *eficiência técnica* dos processos produtivos adotados pela firma” (COUTINHO; FERRAZ, 1994, p. 17).

Para os autores que privilegiam o desempenho, a competitividade se expressa na participação no mercado (*market share*) alcançada por uma empresa ou um conjunto delas, particularmente o montante de suas exportações no total do comércio internacional da mercadoria em questão. Já para os que associam competitividade à *eficiência*, seus indicadores devem ser buscados em coeficientes técnicos (de insumo-produto ou outros) ou na produtividade dos fatores, comparados às *best-practices* verificadas na indústria (COUTINHO; FERRAZ, 1994, p. 17-18).

Se essas variáveis forem analisadas considerando os enfoques acima, a visão sobre competitividade fica muito restrita, pois ela é abordada de uma forma *estática*, permitindo a análise de como os indicadores agem em um dado momento, longe de representar a realidade dinâmica do ambiente. Porém, segundo os autores referenciados, se as variáveis de desempenho de mercado e eficiência técnica forem vistas dinamicamente, elas serão:

resultado de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas, em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico em que estão inseridas. Nessa visão dinâmica, a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (COUTINHO; FERRAZ, 1994, p. 18).

Nessa perspectiva, o sucesso competitivo, que é resultado das ações estratégicas das empresas, passa, segundo os autores, a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas e essas dependem da capacidade das empresas em se diferenciar das demais, agregando valor aos seus produtos e serviços, diferenciando-se das demais através do custo e/ou preço mais baixo, melhor qualidade, menor *lead-time* ou maior habilidade de servir à clientela.

O sucesso implica, também, que as empresas mostrem-se aptas não apenas a adotar estratégias competitivas adequadas, mas a impor correções de rumo quando necessário. Para isto, as especificidades do mercado e do ambiente econômico e as modificações esperadas

nas formas de concorrência são alguns dos elementos que devem nortear as firmas na seleção de suas estratégias. O conhecimento destas especificidades ajuda a inferir quais vantagens competitivas irão se traduzir em maiores vendas e rentabilidade (COUTINHO; FERRAZ, 1994, p. 18).

A obtenção de vantagens competitivas, portanto, é um processo de construção de competências, sendo que essas demandam tempo para serem alcançadas. Essa peculiaridade é percebida nas vantagens associadas à inovação, e a análise da competitividade deve levar em conta a cumulatividade das vantagens competitivas adquiridas pelas empresas.

Também é necessário que a empresa detenha capacidade para implementar a estratégia, sendo esta fundada não somente na capacitação técnica, mas também no desempenho passado da firma, que se traduz em capacidade financeira, relações com fornecedores e usuários, imagem conquistada, diferenciação de seus produtos, grau de concentração do mercado etc. (COUTINHO; FERRAZ, 1994, p. 19).

Por fim, segundo Coutinho e Ferraz (1994), as empresas foram criadas no passado e existem hoje com a intenção de continuarem vivas no futuro. O sucesso desse intento, porém, depende da gestão de três grandes grupos de fatores.

Fatores empresariais – são fatores que estão envolvidos no ambiente interno da organização, sobretudo relacionados aos níveis de competência e que sofrem influência direta do processo decisório, podendo ser controlados ou modificados por meio dessas ações. As áreas contempladas nessa perspectiva são: gestão, tecnologia, produção, qualidade, finanças e pessoas.

Fatores estruturais – são aqueles ligados ao ambiente externo da organização, notadamente, as variáveis de mercado (demanda e oferta). Nesses fatores, a influência da empresa é, de certo modo, limitada por questões da concorrência, características dos mercados consumidores e configuração da própria indústria que a empresa atua, tais como grau de verticalização e diversificação setorial.

Fatores sistêmicos – dizem respeito aos aspectos macroeconômicos, políticos-institucionais, legais-regulatórios, infraestruturais, sociais e internacionais. Nesse caso, a empresa é mera observadora do cenário para avaliar e adequar o posicionamento estratégico para ações futuras.

A Figura 2 demonstra essas duas dimensões e os quatro modelos teóricos presentes na estrutura de análise das correntes explicativas da vantagem competitiva, proposta por Vasconcelos e Cyrino (2000).

Em uma tentativa de colocar certa ordem nas teorias de estratégia empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva, Vasconcelos e Cyrino (2000), apresentam uma sistematização interessante sobre as correntes explicativas que tratam sobre o tema da competitividade. Eles propõem uma estrutura de análise dividida em dois eixos principais. O primeiro eixo classifica os enfoques segundo a concepção da origem da vantagem competitiva. Nesse caso, dois modelos teóricos são identificados: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; e b) as que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização.

No segundo eixo são contempladas as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Os autores dividem os estudos numa perspectiva que enfatizam uma visão estrutural, estática, da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico, e os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, como inovação e desequilíbrio.

A teoria do posicionamento de mercado, para Vasconcelos e Cyrino (2000), tem como fundamento a estrutura industrial. De acordo com essa tendência a performance das empresas em uma indústria particular

depende do comportamento de compradores e vendedores no tocante à fixação de preços, níveis de cooperação tácita e competição, políticas de pesquisa e desenvolvimento, publicidade e investimentos. O modelo supõe que a performance econômica das firmas é resultado de seu comportamento concorrencial, em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da indústria na qual as firmas estão inseridas. E sua posição é protegida com a construção de barreiras que impeçam a entrada na indústria evitando a erosão das margens de lucratividade.

A teoria dos recursos e competências defende que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nas competências e nos recursos desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais se posicionam. As firmas são consideradas como feixes de recursos. Esses recursos e capacidades são vistos como elementos raros, de imitação e substituição difícil e custosa na situação particular de uma organização. A ideia de recursos não inclui somente recursos físicos e financeiros, mas também recursos intangíveis ou invisíveis. Nesse sentido, os processos de expansão das empresas são desse modo, caracterizados tanto pelas oportunidades externas como pelas internas do conjunto de recursos da firma.

As teorias baseadas nos processos de mercado defendem que a vantagem competitiva concentra-se na dinâmica da empresa, dos mercados e da concorrência, enfatizando mais os processos de mudança e inovação do que estruturas das indústrias ou os arranjos estáveis de recursos. Nesse sentido, consideram o mercado como a

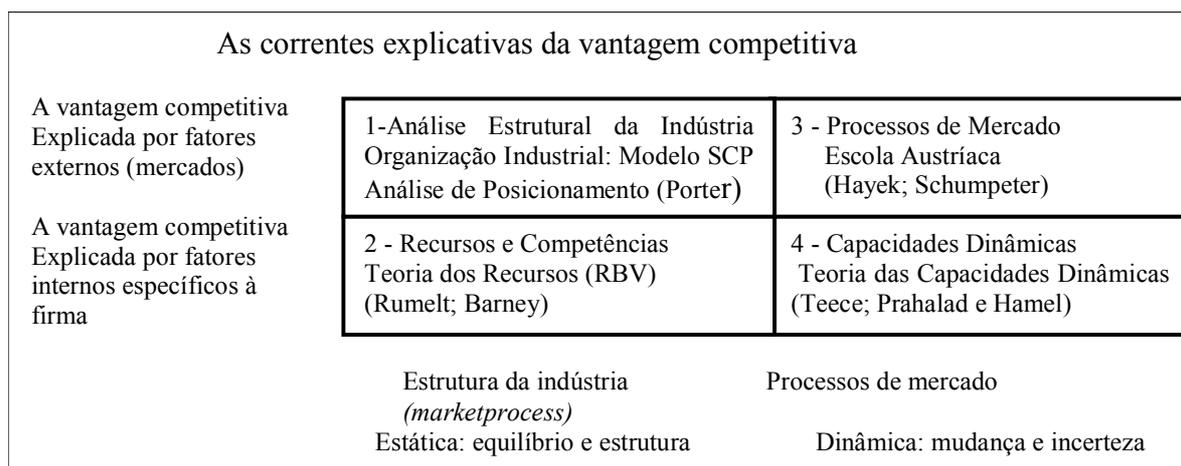


FIGURA 2 – As correntes explicativas da vantagem competitiva

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000)

força niveladora que coordena as ações dos agentes econômicos individuais, permitindo atingir o equilíbrio econômico por meio do mecanismo de preços como alocador principal de recursos.

A teoria das capacidades dinâmicas considera as competências organizacionais em ambientes de alta complexidade e mudança constante. Esse modelo estuda as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e as suas consequências gerenciais, em função da formação, conservação e destruição de recursos. A vantagem competitiva está calcada em quatro fontes de recursos: acesso privilegiado a recursos únicos, capacidade de transformação dos fatores de produção em produtos vendáveis, alavancagem de recursos e capacidades e a sua regeneração. Para esse modelo o mais importante não é o estoque de recursos e sim a capacidade de guardar e combinar novos recursos em novas configurações para se obter novas fontes de renda. Nesse sentido, analisa-se a capacidade dos processos administrativos que influenciam a produção de ativos tangíveis e intangíveis da empresa.

Além dos quatro modelos sistematizados pelos autores supracitados, um quinto modelo parece emergir numa tentativa das firmas conseguirem manter uma posição duradoura e sustentável no mercado, competindo e cooperando ao mesmo tempo. Esse modelo está ligado às alianças e parcerias que as empresas têm feito na busca de resultados mais positivos. São as chamadas “estratégias coletivas” nas relações interorganizacionais.

Balestrin e Verschoore (2008) registram os inúmeros casos de empresas que têm aumentado sua competitividade com a formação de redes, alianças e parcerias. Eles sugerem a necessidade, inclusive, de reavaliar as teorias clássicas sobre estratégia. Afirmam, ainda, Balestrin e Verschoore (2008), que diferentemente do paradigma da competição (jogo de soma zero), o paradigma da cooperação (jogo de soma positiva), tem como objetivo a adoção de estratégias coletivas por um conjunto de atores (fornecedores, concorrentes, clientes, etc.), tendo em vista atingir objetivos comuns, habilitando as empresas a competirem em instâncias mais elevadas, por meio da cooperação e formas associativas de ação empresarial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que tange aos aspectos metodológicos, o presente estudo pode ser classificado como um estudo de caso, de natureza qualitativa, exploratório e descritivo (VERGARA, 2000).

O método do estudo de caso envolve um exame profundo de um indivíduo, um grupo ou uma organização

por parte do pesquisador. Segundo Bowditch e Buono (1992), a abordagem do estudo de caso é normalmente usada para pesquisa descritiva e exploratória. O estudo de caso representa a estratégia preferida quando se coloca questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Os estudos exploratórios e descritivos complementam os estudos de caso. Esse método de pesquisa permite uma investigação para se preservarem as características holísticas dos acontecimentos, em especial dos processos organizacionais e administrativos. O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas para a sua análise (YIN, 2005).

Enquanto estudo de caso descritivo, concentrou o foco no estudo das estratégias competitivas na cadeia suinícola da Região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, destacando: diagnóstico dos principais elementos formadores da cadeia e dos agentes envolvidos nas atividades, bem como a identificação dos elementos inibidores e impulsionadores da competitividade dos agentes formadores da cadeia produtiva.

No que tange à pesquisa exploratória, este trabalho se utilizou da técnica de documentação indireta, por meio da busca de referências bibliográficas, documentais, redes eletrônicas e relatórios de pesquisas científicas.

No que tange à técnica de documentação direta, as informações sobre a atividade suinícola na região fronteira noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, foram extraídas dos seguintes órgãos: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína (ABIPECS); Sindicato das Indústrias de Produtos Suínos (SIPS); Associação de Criadores de Suínos do Rio Grande do Sul (ACSURSRS) e Associação Brasileira de Criadores de Suínos (ABCS), entre outros.

Os demais dados foram extraídos por meio de entrevistas com uma amostra constituída de 14 criadores de suínos, uma indústria fornecedora de insumos, uma empresa, instituições do poder público municipal, estadual e federal, sistema cooperativo, dois estabelecimentos do setor varejista e 272 consumidores. Esse tipo de pesquisa possibilitou caracterizar os agentes formadores da cadeia suinícola, além de descrever os principais fatores inibidores e impulsionadores da competitividade da cadeia produtiva, sob a ótica desses sujeitos, a partir da análise das percepções e falas dos entrevistados.

A duração média de cada entrevista foi de três horas, a exceção dos consumidores, cujos dados foram levantados por meio de questionário com perguntas objetivas. Em alguns casos foi necessário retornar ao entrevistado, em função de que novos fatos e dados foram identificados a partir da construção das interpretações e descobertas que emergiram durante o processo, exigindo aprofundamento e/ou aperfeiçoamento de assuntos e acontecimentos relatados. Todas as entrevistas foram pautadas pelos seguintes procedimentos:

a) realização de contato telefônico com o entrevistado, informando-lhe os objetivos da entrevista, tempo médio previsto de duração e solicitação de agendamento de local e data para a realização da mesma;

b) elaboração de um roteiro de entrevista, contendo tópicos que o pesquisador julgava interessante, em função dos objetivos do estudo, que eram apresentados ao entrevistado no início do encontro e que orientava a entrevista. Porém, o entrevistado gozava de total liberdade para discorrer sobre a sua percepção do assunto da maneira que lhe conviesse;

c) todas as entrevistas foram gravadas em áudio, contando-se com a aquiescência dos entrevistados e posteriormente transcritas pelos pesquisadores, para facilitar a análise e recuperação das informações no processo de interpretação dos resultados da pesquisa.

Os sujeitos da amostra foram definidos por conveniência e por acessibilidade (VERGARA, 2000), de forma a evidenciar a representatividade dos elementos envolvidos no segmento da carne suína, haja vistas que são sujeitos envolvidos diretamente na atividade e, portanto, qualificados e preparados para expressarem sua opinião sobre a atividade da suinocultura na região.

Tanto para a constituição da amostra, quanto da análise das informações, utilizou-se o modelo de cadeia

produtiva desenvolvido por Zylbersztajn (1995), que possibilita identificar os elementos constitutivos da cadeia e suas relações de interdependências, conforme mostra a Figura 3.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A seção de resultados foi organizada em dois grandes temas: fatores impulsionadores da competitividade, fatores inibidores de competitividade e proposição de ações estratégicas.

4.1 Fatores Impulsionadores da Competitividade da Cadeia Produtiva da Carne Suína

4.1.1 Da Indústria Fornecedora de Insumos

Proximidade com os produtores: as atividades de auxílio no controle do tratamento dos animais nas diferentes fases do seu desenvolvimento e o apoio técnico junto à propriedade rural, no que se refere ao rendimento da carcaça dos animais e dos índices de conversão alimentar exigidos pela indústria frigorífica e pelo mercado, estabelecem uma relação de confiança e fidelização dos produtores.

Acompanhamento das mudanças que resultam em novas linhas genéticas: os programas de melhoramento genético, com o desenvolvimento de opções de combinações, oferecem novos padrões de produtos que proporcionam redução nos custos de produção e maior valor para a carne suína.

Desenvolvimento de novos produtos: o acompanhamento por parte da indústria de insumos das tendências do mercado e exigências dos compradores em termos de cortes especiais de carne suína, índices de qualidade, segurança do alimento, procedimentos-padrão, produtos diferenciados e o uso das novas tecnologias necessárias para a produção dos animais, permite a difusão

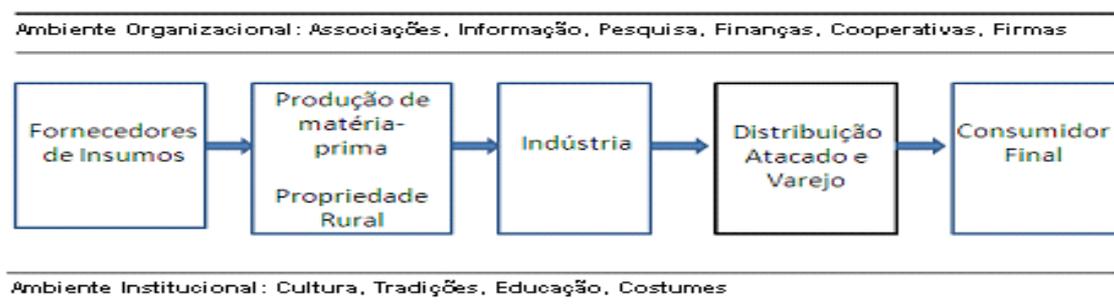


FIGURA 3 – Modelo de Cadeia Produtiva

Fonte: Adaptado de Zylbersztajn (1995)

e incorporação de melhorias no processo produtivo da cadeia.

4.1.2 Dos Produtores

Utilização dos recursos compartilhados: a estratégia de utilizar os recursos compartilhados, como soja e milho, proporciona aos produtores vantagem competitiva econômica e de custos. A prática de outras atividades produtivas oferece outras opções de renda, pois proporciona a complementaridade entre as vertentes produtivas no âmbito da propriedade rural.

Utilização de mão de obra familiar: o atual sistema de criação de suínos pelo método do confinamento facilita a utilização da mão de obra familiar, que tem contribuído, inclusive, para a permanência da família no meio rural. Além de diminuir os custos de produção, essa estratégia também reforça a fixação das pessoas no campo, que é uma tradição no meio rural, sobretudo na garantia da continuidade do negócio.

Integração com a indústria frigorífica: o integrado à indústria reduz investimentos para aquisição dos animais, dos insumos, em especial da ração, dos medicamentos e assistência técnica, além de diminuir os riscos de prejuízos relacionados com as alterações de preços e de possíveis doenças nos rebanhos.

Estrutura de armazenagem: os produtores independentes que possuem estrutura na propriedade para armazenar grãos adquirem o produto em períodos de safra em que o preço de mercado geralmente é baixo em razão da oferta, transformam os grãos em ração para alimentar os suínos, reduzindo sensivelmente os custos de produção.

Volume de produção: a capacidade de oferta de lotes acima de mil animais e condições de trabalhar com regularidade no fornecimento, se constitui em grande vantagem que atende ambos os interesses (produtor e indústria).

4.1.3 Da Empresa

Integração com produtores: a integração entre indústria-produtor tem possibilitado melhorias significativas, principalmente em termos de conversão alimentar, produtividade, redução dos custos de transação e melhoria da qualidade do produto, pelo incremento do uso de novas tecnologias, além de garantir o controle sobre o processo produtivo e o repasse de práticas de manejo adequadas, como também no tocante ao material genético.

Corte especial de carne destinada ao mercado externo: a especialização em corte especial da carne *in*

natura, tem se constituído em importante estratégia de conquista de novos mercados internacionais.

Capacidade no volume de abate: a atual capacidade de abate, em torno de 3.000 suínos/dia, permite à empresa fazer bons negócios com outras empresas exportadoras que procuram clientes que possam oferecer quantidade significativa de carne.

Proximidade com o setor varejista: a integração para frente, próximo ao varejo, permite à indústria diferenciar o seu produto com maior sucesso, controlar o processo de vendas, a qualidade das instalações físicas e a imagem das lojas, reunindo informações para diferenciar e agregar valor ao produto.

Controle dos fatores de qualidade da matéria-prima: a produção própria da ração, a aquisição dos insumos, em especial dos grãos e dos demais componentes fornecidos pela própria indústria, garantem qualidade e confiabilidade no processo produtivo.

4.1.4 Do Setor Varejista

Possibilidade de contar com vários fornecedores com ofertas variadas de preços e de produtos: a diversidade de opções possibilita aos clientes comparar produtos, comparar preços e avaliar a qualidade e a origem dos mesmos.

Regularidade no abastecimento de produtos: a garantia de regularidade no abastecimento dos produtos, principalmente industrializados, decorrente da estrutura montada pela indústria e pelos distribuidores, através de um sistema eficiente de logística, possibilita a redução de custos de estoque.

Proximidade com o consumidor final: essa condição permite a oferta de produtos que atendam às necessidades do cliente, estabelecendo relações de confiança que resultam na fidelização do cliente.

Possibilidade de negociação de preços com fornecedores: a atual estrutura dos canais de distribuição assegura rápida e eficiente entrega dos produtos em condições de consumo com segurança e a preços competitivos.

4.1.5 Dos Consumidores

Disponibilidade de informações sobre as características dos alimentos: a disponibilidade de amplo volume de informações permite ao consumidor conhecer as características e os atributos dos alimentos, o valor nutritivo, o sabor e, principalmente, a origem dos mesmos.

4.2 Fatores Inibidores da Competitividade da Cadeia Produtiva da Carne Suína

Da indústria fornecedora de insumos

A empresa que concorre com a indústria de insumos: a ação da empresa no setor em determinados momentos, por atuarem no mercado de insumos, inibe a ação das pequenas empresas fornecedoras de insumos, prejudicando sua atuação no mercado, pela falta de estrutura, de capacitação e de tecnologia para o desenvolvimento de novos produtos. Por outro lado, esse tipo de atuação possibilita maior controle sobre o processo de produção da matéria prima animal.

Baixo volume de produção: para permanecer no mercado, a indústria fornecedora de insumos precisa trabalhar com volumes significativos de produção que resultem em economia de escala, o que não é o caso da maioria das indústrias que atuam nessa cadeia produtiva.

Dos Produtores

Riscos de doenças no rebanho: qualquer indício de doença no rebanho suíno ou bovino brasileiro altera as condições do mercado interno e externo com a suspensão imediata do consumo da carne suína. A ausência de um adequado serviço de fiscalização/inspeção é um problema que inibe a competitividade da cadeia.

Alterações no preço do suíno e dos insumos: as frequentes alterações no preço do suíno, que é controlado por fatores de mercado e também pela indústria, bem como dos insumos, geram situações de prejuízos econômicos aos produtores.

Taxas de licenciamento ambiental: a legislação ambiental transformou-se num dos principais pontos de conflito da atividade. Todo produtor precisa da licença ambiental da sua propriedade. Muitas vezes faltam-lhe esclarecimentos e conscientização da importância na obtenção de atestados sanitários e ambientais. Os custos dessas taxas não podem ser repassados ao consumidor.

Recursos e estrutura fundiária limitada: poucas são as propriedades que possuem recursos para armazenar grãos e transformá-los em ração para alimentar os animais, que poderia reverter em benefícios econômicos na produção.

Riscos de contaminação ou inconformidades legais: a atividade da suinocultura apresenta um alto risco de contaminação, o que exige cuidados e investimentos pesados para evitar as doenças. Essa inadequação tem dificultado a competitividade da cadeia.

Produtor independente: nesse ramo existem muitos produtores atuando de forma inadequada, não atendendo aos padrões de produção e exigências legais, que comprometem a competitividade do setor como um todo.

Os atravessadores: existem compradores de suínos que adquirem o produto de maneira ilegal que podem comprometer a qualidade e confiabilidade do setor.

Inadequação dos sistemas de produção: em várias propriedades os sistemas de produção são totalmente inadequados em relação à legislação ambiental. Geralmente o tratamento dos dejetos é realizado em estruturas de armazenagens que oferecem baixa capacidade de reciclagem e de reaproveitamento.

Câmbio desfavorável: a flutuação do câmbio tem influência direta na competitividade dos produtores. Muitos itens da produção, como insumos e medicamentos têm componentes importados com base no dólar. Elevações dessa moeda provocam aumento dos custos da matéria-prima necessária para a criação dos suínos.

Da Indústria Frigorífica

Dependência do mercado externo e o número reduzido de compradores: atualmente a maior parte da carne suína é destinada à Rússia. Além dessa dependência também convive-se com as frequentes alterações cambiais que, por sua vez, interferem nos níveis dos estoques da indústria.

Suspeita de doenças no rebanho: as relações comerciais entre o Brasil e os países compradores podem se tornar vulneráveis a qualquer momento por suspeita de doença no rebanho suíno ou bovino brasileiro, em especial a aftosa, o que determina a imediata suspensão de compra, ou seja, o embargo nas exportações por parte dos países compradores.

Dependência de uma única marca: o fato de atuar no mercado com uma única marca tem restringido a indústria à entrada em novos segmentos, dado a limitação em termos nichos de mercado.

Número reduzido de suínos próprios: a dependência de terceiros para atender à demanda de abate, se constitui em fator que reduz a competitividade da indústria, uma vez que essa dependência compromete os níveis de qualidade e o padrão dos animais. Embora a parceria na produção, em muitos casos, traz resultados tão bons quanto aqueles obtidos com a produção própria.

Oferta de carne substituta: a boa oferta de carne de frango e de gado na região, que operam com preços mais baixos, tem levado o consumidor a reduzir o consumo de carne suína.

Redução de oferta do número de cortes para o mercado interno: o direcionamento do foco para cortes que atendam ao mercado externo, em detrimento do mercado interno, tem contribuído para que o consumidor interno opte por outros tipos de carne que não a suína.

Câmbio desfavorável: as negociações comerciais que envolvem a compra de carne suína por parte dos outros

países têm sua base de preço fixada no dólar. Ocorrendo alterações na cotação dessa moeda, principalmente para baixo, os lucros da indústria são diretamente afetados, uma vez que esse movimento nem sempre é associado aos custos de produção.

Do Setor Varejista

Formação de grandes redes mundiais de supermercados: o fenômeno da globalização que tem contribuído para a formação de grandes redes de varejo que, por sua vez, dominam a oferta de produtos destinados ao consumidor final, tem ameaçado os pequenos estabelecimentos comerciais do varejo e açougues da região, na medida em que lhes tira o poder de negociação direto varejo-indústria. Associa-se, ainda, o poder em termos de estratégias mercadológicas e dos sistemas de informações que as grandes redes possuem para induzir o consumo.

Oferta reduzida de cortes de carne suína: como exemplo a indústria, essa condição também afeta e limita a

competitividade do setor varejista, na medida em que deixa o consumidor final sem muitas opções de escolha na hora de adquirir o produto.

Dos Consumidores

Desconfiança dos atributos da carne suína: ainda existe uma cultura de que o consumo de carne suína provoque prejuízos à saúde humana, dado ao tipo de manejo, sistema de criação e alimentação do animal. Os atributos e benefícios dessa carne, por exemplo, seu baixo teor de gordura, ainda não foram suficientemente assimilados pela população.

Garantia da segurança do alimento: da mesma forma da cultura de desconfiança sobre os atributos da carne suína, também existe a desconfiança em relação à segurança do alimento no que tange aos riscos à saúde.

O Quadro 1 procura demonstrar uma sistematização do conjunto dos fatores impulsionadores e inibidores da competitividade da cadeia produtiva da carne suína.

QUADRO 1 – Fatores Impulsionadores e Inibidores de Competitividade da Cadeia Produtiva da Carne Suína

Agentes	Fatores Impulsionadores da Competitividade
Da indústria fornecedora de insumos	a) Proximidade com os produtores; b) Acompanhamento das mudanças que resultam em novas linhas genéticas; c) Desenvolvimento de novos produtos.
Dos produtores	a) Utilização dos recursos compartilhados; b) Utilização da mão de obra familiar; c) Integração com a indústria frigorífica; d) Estrutura de armazenagem; e) Volume de produção.
Da empresa	a) Integração com produtores; b) Corte especial de carne destinada ao mercado externo; c) Capacidade no volume de abate; d) Proximidade com o setor varejista; e) Controle dos fatores de qualidade da matéria-prima.
Do setor varejista	a) Possibilidade de contar com vários fornecedores, com ofertas variadas de preços e de produtos; b) Regularidade no abastecimento de produtos; c) Proximidade com o consumidor final; d) Possibilidade de negociação de preços com fornecedores.
Dos consumidores	a) Disponibilidade de informações sobre as características dos alimentos.
Agentes	Fatores Inibidores da Competitividade
Da indústria fornecedora de insumos	a) A empresa frigorífica que concorre com a indústria de insumos; b) Baixo volume de produção.
Dos produtores	a) Riscos de doenças no rebanho; b) Alterações no preço do suíno e dos insumos; c) Taxas de Licenciamento Ambiental; d) Recursos e estrutura fundiária limitada; e) Riscos de contaminação ou inconformidades legais; f) Produtor independente; g) Os atravessadores; h) Inadequação dos sistemas de produção; i) Câmbio desfavorável.
Da empresa	a) Dependência do mercado externo e o número reduzido de compradores; b) Suspeita de doenças no rebanho; c) Dependência de uma única marca; d) Número reduzido de suínos próprios; e) Oferta de carne substituta; f) Redução de oferta do número de cortes para o mercado interno; g) Câmbio desfavorável.
Do setor varejista	a) Formação de grandes redes mundiais de supermercados; b) Oferta reduzida de cortes de carne suína.
Dos consumidores	a) Desconfiança dos atributos da carne suína; b) Garantia da segurança do alimento.

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3 Proposição de Ações Estratégicas para Melhorar a Performance Competitiva do Setor

A partir da análise do conjunto dos fatores impulsionadores e inibidores da competitividade da cadeia produtiva da carne suína, explicitados na seção anterior, pretende-se apresentar uma proposta de ações possíveis para melhorar a performance competitiva dos agentes da cadeia e, conseqüentemente, do setor como um todo.

Esse conjunto de proposições leva a uma conclusão de que a melhoria da performance da cadeia produtiva de carne suína, passa necessariamente por uma ação integrada dos seus diferentes agentes, numa perspectiva sistêmica e interrelacionada (COUTINHO; FERRAZ, 1994; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). Nesse sentido, aparecem quatro grandes grupos de ações estruturantes para alavancar e sustentar uma melhor performance competitiva nessa cadeia, quais sejam:

a) ações voltadas ao sistema de gestão: um bom sistema de gestão requer eficiência e eficácia em termos de planejamento, controle, coordenação e avaliação dos resultados. Na gestão da cadeia produtiva estudada, constatou-se que muitas ações desenvolvidas nos diferentes elos da cadeia, ainda são praticadas de forma empírica, sem um devido preparo em termos de qualificação e profissionalização. Essa prática de gestão profissionalizada precisa ser incorporada urgentemente em toda a matriz que envolve a cadeia. Por exemplo, alguns produtores são iniciantes na atividade e outros resistentes às mudanças.

As inovações decorrentes dos avanços tecnológicos e das novas práticas de criação precisam ser acompanhadas e incorporadas pelos produtores, constituindo-se em condições indispensáveis para permanência na atividade, com certa garantia de sucesso. Por outro lado, no que tange à indústria, é fundamental uma boa gestão na questão da integração com o produtor, com vistas a um efetivo planejamento de modo a garantir a regularidade e qualidade no fornecimento da matéria-prima. Portanto, é preciso desenvolver competências no campo da gestão em todos os processos envolvidos à dinâmica produtiva da cadeia, sob pena de não ser competitiva na ótica do mercado;

b) ações voltadas à agregação de valor: o resultado em termos de maior ou menor competitividade da cadeia vai depender da capacidade de agregação de valor à atividade. O produtor pode agregar mais valor na medida em que reduz seus custos de produção, com a incorporação de novas tecnologias, que favoreçam a entrega de um

produto mais qualificado à indústria. A indústria, por sua vez, deve pensar em novos produtos (cortes diferenciados, carne com teor nutritivo mais saudável, subprodutos diversificados), parcerias com distribuidores e fornecedores, avanços no processo de integração com os criadores e outras formas que potencializam um maior valor agregado no produto final;

c) ações voltadas à abordagem de mercado: o padrão de competitividade e rentabilidade da cadeia produtiva está relacionado com a capacidade de penetração no mercado e para isso são necessárias ações voltadas à estratégia de segmentação e o desenvolvimento de novos produtos específicos que estimulem as pessoas ao consumo. Esse processo deve ser acompanhado de programas de *marketing* de esclarecimento e orientações aos consumidores, principalmente no que tange à saudabilidade e à composição nutricional da carne suína. Recomenda-se, também, ações para o melhoramento e qualificação dos canais de distribuição, de modo a possibilitar rapidez e agilidade no processo de logística, que garanta a oferta de produtos em condições satisfatórias para o consumo;

d) ações voltadas às questões sanitárias: a imagem e o posicionamento da carne suína ainda estão muito associados a problemas de doenças, o que requer por parte do setor público de fiscalização maior atuação e controle do rebanho de maneira eficaz, para evitar a contaminação e o avanço de doenças de origem animal, além do uso de mecanismos de rastreabilidade para identificar os possíveis focos de contaminação. No que compete ao setor produtivo, em especial aos criadores, exige-se qualificação e domínio do uso de técnicas modernas de manejo dos animais para inibir qualquer possibilidade de suspeita de doença e/ou contaminações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do estudo permite concluir que a indústria frigorífica é a principal responsável pela introdução de novas tecnologias nos processos de produção, pois exige dos criadores, principalmente dos integrados, o desenvolvimento de manejo adequado, bem como a observação dos cuidados exigidos com a alimentação e o desenvolvimento dos animais. Essa necessidade de exigências para a melhoria da qualidade do produto é principalmente imposta pelo mercado comprador, que impõe um conjunto de critérios, normas e padrões para selecionar o fornecedor.

Constatou-se, ainda, que a competitividade dos produtores está associada também aos resultados que

reduzem a taxa de conversão alimentar. Ou seja, quanto menor a taxa de conversão, maior a lucratividade do produtor. Essa prática garante que mesmo em situações em que o mercado pratique preços baixos, o retorno financeiro para o produtor não sofra grandes influências do ponto de vista financeiro.

Do lado do varejo, conclui-se que os estabelecimentos da região, como supermercados, açougues e restaurantes, ainda carecem de ações que sejam suficientemente capazes de elevar o consumo *per capita* de carne suína. Trabalho nesse sentido deve ser empreendido de forma conjunta pelos agentes da cadeia, de modo a mudar essa preferência pela carne de gado e de frango, que ainda hoje prevalecem em termos de consumo na região estudada.

Outra constatação diz respeito à indústria fornecedora de insumos, em especial às empresas produtoras de remédios, ração, genética, nutrientes, entre outros. A introdução de novas tecnologias no campo da genética e no melhoramento dos insumos, certamente vai contribuir de maneira significativa para elevar o padrão do produto final a ser comercializado no mercado e, por consequência, na competitividade da cadeia produtiva como um todo.

Portanto, a competitividade da cadeia produtiva é resultado de uma eficiente gestão de todos os elementos e instrumentos que influenciam na rentabilidade e lucratividade da operação. Nesse caso, estratégias que proporcionam redução de custo, a eficiência operacional, a qualidade da matéria-prima e do produto final, o uso de tecnologias de produção, redução do índice de conversão alimentar e de qualificação dos canais de distribuição, são meios importantes para alavancar e manter a competitividade da cadeia como um todo.

Nessa visão sistêmica de competitividade da cadeia produtiva, também é preciso considerar os principais elementos influenciadores do ambiente externo do qual a cadeia está inserida, tais como os aspectos macroeconômicos, políticos-institucionais, legais-regulatórios, entre outros. A identificação e o monitoramento permanente desses elementos possibilitam aos agentes reagirem com rapidez para enfrentar as adversidades que constantemente mudam e alteram as relações existentes, principalmente em termos de regras, padrões e políticas de comercialização.

Nessa direção, o estudo concluiu que a fragilidade competitiva da cadeia suínica pode ser expressa não apenas pelos problemas da sanidade do rebanho ou pela falta de controle genético mais apurado, mas também pelas

medidas de protecionismo comercial. As restrições às importações de países tradicionalmente compradores de suínos e barreiras sanitárias impostas por países importadores têm restringido as possibilidades das indústrias frigoríficas brasileiras. Medidas dessa natureza têm provocado a desestruturação dos agentes, com resultados altamente comprometedores em termos de lucratividade e rentabilidade do negócio, como também tem contribuído para a saída de criadores da atividade suínica.

Em termos de limitações do estudo, a pesquisa restringiu-se a análise dos fatores impulsionadores e inibidores da competitividade da carne suína considerando apenas uma região produtora do Estado, de modo que essas conclusões não podem ser generalizadas, uma vez que tratou das especificidades dos agentes formadores da cadeia produtiva da Região Fronteira Noroeste do Estado. Serve, portanto, para análise dessa região especificamente.

Por fim, constata-se que a ciência avança a partir de novas indagações e, nesse caso, algumas questões merecem um olhar mais aprofundado, mesmo que o presente estudo não teve a pretensão de responder, mas que suscita novas investigações. Sugere-se estudos relacionados à contaminação ambiental ocasionada pelos dejetos resultantes da produção agropecuária e aos custos ambientais adicionais dos produtores e das agroindústrias processadoras de carne.

Duas outras sugestões podem ser relacionadas nesse campo de estudo. Uma diz respeito à identificação na área de produção de grãos no país, estado ou região, o quanto esses processos de industrialização de produtos e suas políticas de comercialização e de estoque interferem na competitividade do agronegócio brasileiro. A outra sugestão recomenda um olhar na estrutura logística própria ou terceirizada, que trata da movimentação de animais, ração, medicamentos, produtos industrializados e de carne *in natura* que atende e alimenta os elos formadores do sistema agroalimentar da carne.

6 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIAS PROCESSADORAS E EXPORTADORAS DE CARNE SUÍNA. **Relatório anual 2012**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.abipecs.org.br>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

BALESTRIN, A.; VERSCHHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

- BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1.
- BOWDITCH, L. J.; BUONO, F. A. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- COUTINHO, G. L.; FERRAZ, C. J. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: UNICAMP, 1994.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Oxford: Harvard University, 1957.
- DUREN, E. van; MARTIN, L.; WESTGREN, R. Assessing the competitiveness of Canada's agri-food industry. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, Ottawa, v. 39, p. 727-738, 1991.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- GOLDBERG, R. A. **Agribusiness coordination**. Oxford: Harvard University, 1968.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo agropecuário**: pecuária municipal. Disponível em: <<http://www.ibge.org.br>>. Acesso em: 15 mar. 2013.
- MORVAN, Y. **Fondements d'économie industrielle**. Paris: Economica, 1998. 247 p.
- NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. **Alimentos**: novos tempos e conceitos na gestão de negócios. São Paulo: Pioneira, 2000.
- NEVES, M. F. et al. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SOUZA FILHO, I. M. D.; GUANZIROLI, C. E.; BUAINAIS, A. M. **Metodologia para estudo das relações de mercado em sistemas agroindustriais**. Brasília: IICA, 2008.
- STAATZ, J. M. **Notes on the use of subsector analysis as a diagnostic tool for inking industry and agriculture**. East Lansing: Michigan State University, 1997. (Staff Paper, 97-4).
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese (Livro-Docência em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.