

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

**DISCIPLINA: MONOGRAFIA – CNM 5420**

**ESTUDO DA CADEIA PRODUTIVA DO COURO BOVINO NO BRASIL NOS  
ANOS DE 1994 A 2004.**

**ELIZETE VIEIRA**

**FLORIANÓPOLIS, ABRIL DE 2006.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA – CNM 5420**

**ESTUDO DA CADEIA PRODUTIVA DO COURO BOVINO NO BRASIL NOS**  
**ANOS DE 1994 A 2004.**

**ELIZETE VIEIRA**

Monografia submetida ao departamento  
de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária  
na disciplina CNM 5420 – Monografia.

**ORIENTADOR: PROF. DR. LAÉRCIO PEREIRA BARBOSA.**

**ÁREA DE PESQUISA:**

**FLORIANÓPOLIS, ABRIL DE 2006.**

**10 DE Abril de 2006.**

**ESTUDO DA CADEIA PRODUTIVA DO COURO BOVINO NO BRASIL NOS  
ANOS DE 1994 A 2004.**

**ELIZETE VIEIRA**

**A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota      a acadêmica Elizete Vieira na  
disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Presidente**

---

**Prof. Membro**

---

**Prof. Membro**

Dedico este trabalho a minha família, que são as pessoas mais importantes para mim . A Deus por ter dado esta oportunidade em minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador Dr. Laércio Pereira Barbosa, pela paciência dispensada.

Aos meus professores que no decorrer do curso participaram ativamente no processo de aprendizagem.

## RESUMO

O estudo tem por objetivo apontar formas organizacionais, políticas e ações visando melhorar o funcionamento da cadeia produtiva do couro. A análise baseou-se nos segmentos produtores de couro bovino, frigoríficos e curtumes. Ao analisar a cadeia produtiva do couro bovino, verificou-se que esta possui vantagens produtivas em relação a outros mercados, mas predomina nesta a exportação de wet blue, que é a fase primária da produção de couro e possui a menor rentabilidade. Verificou-se que a forma organizacional mais comum é através do mercado, pois a integração vertical pura não é eficiente, visto que a matéria-prima não apresenta especificidade. Recentemente, os agentes que compõem o ambiente organizacional vem implantando iniciativas para incentivar e melhorar a qualidade do couro bovino produzido no Brasil e o foco de investimentos dos curtumes brasileiros nos últimos anos, tem sido direcionado para atender o mercado de estofamento (móveis em couro e revestimento de automóveis).

Palavras Chaves: Cadeias produtivas; estruturas de governança; custos de transação.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Problemática.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Metodologia.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>18</b>
<b>2. Quadro teórico/analítico para o estudo de cadeia produtivas agroindustriais.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Quadro teórico analítico.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.1 A noção de cadeia, supply chain management (S.C.M.) e Efficient consumer response (E.C.R.).....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2 Hipóteses comportamentais dos agentes. ....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.3 Atributos das transações.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.4 Estruturas de governança.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.5 Coordenação.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.6 O ambiente organizacional.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.7 O ambiente institucional.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.8 O ambiente tecnológico.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2 Caracterização da cadeia produtiva do couro bovino brasileiro.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.1 A pecuária de corte.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.2 Os frigoríficos.....</b>	<b>31</b>

2.2.3 Os curtumes.....	40
2.2.4 Considerações finais do capítulo.....	46
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>48</b>
<b>3. A caracterização e análise dos panoramas do couro bovino.....</b>	<b>49</b>
3.1 Caracterização e análise da produção, mercado nacional e internacional do couro.....	49
3.2 Considerações finais do capítulo.....	57
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>58</b>
<b>4. Os ambientes tecnológico, institucional e organizacional, a coordenação e as formas de organização na cadeia.....</b>	<b>58</b>
4.1 O ambiente tecnológico.....	58
4.1.1 Na pecuária de corte.....	58
4.1.2 Nos frigoríficos.....	61
4.1.3 Nos curtumes.....	62
4.2 O ambiente institucional .....	64
4.2.1 Na pecuária de corte.....	64
4.2.2 Nos frigoríficos.....	65
4.2.3 Nos curtumes.....	67
4.3 O ambiente organizacional.....	69
4.3.1 Na pecuária de corte.....	69
4.3.2 Nos frigoríficos.....	69
4.3.3 Nos curtumes.....	69
4.3.4 Organizações nacionais.....	69
4.4 Atributos das transações .....	70



<b>4.5 Estruturas de governança.....</b>	<b>70</b>
<b>4.6 Coordenação da cadeia.....</b>	<b>73</b>
<b>4.7 Considerações finais do capítulo.....</b>	<b>78</b>
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>81</b>
<b>5. Políticas, ações e formas organizacionais sugeridas para a cadeia alcançar maior eficiência e melhor inserção nos mercados.....</b>	<b>81</b>
<b>5.1 Sugestões de ações e políticas para a cadeia. ....</b>	<b>81</b>
<b>5.1.2 Sugestões de formas organizacionais.....</b>	<b>83</b>
<b>5.1.3 Considerações finais do capítulo.....</b>	<b>86</b>
<b>6. Conclusão.. ....</b>	<b>87</b>
<b>7. Referências.....</b>	<b>90</b>

## TABELAS

**Tabela 1:** Cálculo do valor de um bovino formulado pelos frigoríficos – 1999 (boi de 16 arrobas).

**Tabela 2:** Brasil: Bovinos – Rebanho, taxa de abate, produção de carne – 1994 a 2004.

**Tabela 3:** Participação do rebanho Brasileiro por tamanho de estabelecimento

**Tabela 4:** Os maiores criadores de gado de corte em confinamento por número de animais (2004).

**Tabela 5:** Os maiores frigoríficos de carne bovina em capacidade de abate (2004).

**Tabela 6:** Total de abate no Brasil por Estado (1999).

**Tabela 7:** Estabelecimentos processadores com SIF.

**Tabela 8:** Principais exportadores de carne em 2003\* - em mil toneladas.

**Tabela 9:** Consumo, consumo per capita, consumo interno, exportação e importação de carne no Brasil (1994 – 2005).

**Tabela 10:** Consumo de carne bovina em vários países – em kg/habitante/ano (2001).

**Tabela 11:** Participação do número de curtumes por região - 1997

**Tabela 12:** Os maiores curtumes pela receita de exportação de peles e couros (2004)

**Tabela 13:** Exportações brasileiras de couro conforme o tipo, em unidades físicas: 1990-2005. (em milhões de couros).

**Tabela 14:** Exportações brasileiras de couro, conforme o tipo, em dólares correntes 1990-2005.

**Tabela 15:** Principais compradores do couro brasileiro – 1999 e 2004

**Tabela 16:** Investimento (em produção e modernização) capacidade produtiva (2002 e 2003).

**Tabela 17:** Mão de obra necessária para processar cada milhão de peças inteiras de couro.

**Tabela 18:** Volume de sêmen bovino vendido no Brasil – em milhões de doses.

**LISTA DE ABREVIACÕES**

**ABQTC - Associação Brasileira dos Químicos e técnicos da Indústria do couro**

**CPCB - Cadeia Produtiva do Couro Brasileiro**

**BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**

**MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**

**CICB - Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil**

**SCM - Supply Chain Management**

**ECR - Efficient Consumer Response**

**MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**

**IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**

**CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada**

**ANUALPEC - Anuário da Pecuária Brasileira**

**CNA - Confederação Nacional da Agricultura**

**FUNDEPEC - Fundo de Desenvolvimento da Pecuária**

**IEL - Instituto Euvaldo Lodi**

**SIF - Serviço de Inspeção Federal**

**APEX - Agência de Promoção das Exportações**

**BM&F - Bolsa de Mercadorias e Futuros**

**PIS - Programa de Integração Social**

**Cofins - Contribuição Para o Financiamento da Seguridade Social**

**MRE - Ministério das Relações Exteriores**

# **CAPÍTULO I**

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 Problemática.**

A problematização da pesquisa constitui-se da análise realizada sobre a cadeia produtiva do couro brasileiro nos anos de 1994 a 2004, dando ênfase nos segmentos produtores de couro, frigoríficos e curtumes visando apontar formas organizacionais, ações e políticas para melhorar o funcionamento desta.

A cadeia produtiva é composta por agentes que realizam transações, sendo que estas possuem características distintas. O processo produtivo é dependente de uma sequência de operações que são interligadas, sendo que a existência de problemas em um dos elos pode prejudicar a eficiência e a qualidade do produto do elo posterior.

O mercado do couro cru está subordinado ao mercado de carne bovina que, por sua vez depende do nível de poder de compra, do preço das carnes substitutas, da demanda do mercado internacional e da estocagem, além de surtos de epidemias e doenças, secas ou inundações em áreas de criação, que podem diminuir a oferta de couro com reflexos sobre o preço. Assim, sua oferta responde aos estímulos do mercado de carne e não ao preço ou a demanda de couro curtido (BNDES, 2003).

Assim, o aumento da demanda por carne é um fator importante para que haja maior oferta de couro no mercado para atender a demanda da indústria de transformação do couro bovino. Como resultado, o aumento da demanda por carne, também exige maior produtividade da pecuária para suprir a demanda.

A carne bovina é o principal destaque da cadeia de produção, no entanto, muitos participantes da própria cadeia desconhecem que, tão ou mais valioso quanto a carne

poderia ser a pele dos animais. Mas o produto brasileiro deixa muito a desejar. O couro do rebanho brasileiro sofre todo tipo de maus tratos ao longo do ciclo de vida do gado e também durante o abate. Por conta disso, calcula-se que o Brasil perde entre 500 milhões e 1 bilhão de dólares todo ano, pois o couro serve como matéria prima para a confecção de artigos diversos, de roupas e calçados a capas de estofamentos automobilísticos. (GLOBO RURAL, 2003).

Para Ruppenthal (2001, p.134) no Brasil os pecuaristas tem pouca consciência da importância do couro na sua atividade, por isso não há por parte dos pecuaristas um maior cuidado para manter a qualidade dessa matéria-prima. No Brasil o couro representa 7% do preço do boi em pé (Tabela 1), enquanto nos Estados Unidos representa entre 10 e 12%.

Tabela 1: Cálculo do valor de um bovino formulado pelos frigoríficos – 1999 (boi de 16 arrobas).

<b>Parte do bovino</b>	<b>Valor</b>
Corte de traseiro	57%
Corte de dianteiro	22%
Ponta de agulha	9%
Couro verde	7%
Sub-produtos	5%

Fonte: Ruppenthal (2001, p.134).

Durante a última década, de acordo com Ruppenthal (2001, p.67) o couro cru do Brasil foi remunerado pelo setor de curtume por 50% do valor recebido pelos produtores americanos. O motivo deve-se ao fato de que os couros americanos apresentam 5% dos mesmos defeitos encontrados no couro brasileiro, dentre os quais: esfolas precárias, causando furos e cortes e má conservação das peles após o abate; marcas de fogo em áreas nobres do couro; riscos provocados por cerca de arame farpado, farpa de madeira e outros; degradações causadas por ectoparasitas (bernes, carrapatos, sarnas).

De acordo com a associação brasileira dos químicos e técnicos da indústria do couro - ABQTC (1998), são quase 500 empresas envolvidas no beneficiamento de couro para exportação, onde a maioria sobrevive no estágio wet blue. Trata-se de um material de baixo valor agregado é o estado do couro curtido ao cromo, apresentando certa umidade e possuindo uma coloração azul esverdeada que representou quase 70% do total de 14,87 milhões de peças que deixaram as fronteiras brasileiras em 1999. Agora parte-se para o desafio de aumentar a participação dos couros tipos crust (semi-elaborado) e acabado (já pronto para confecção) que, no mesmo período, somaram 2,21 milhões de peças respectivamente. Já o volume de couro salgado, fase mais primária do curtimento, foi de 310 mil unidades.

Nas exportações brasileiras, o tipo de couro que predomina é o couro wet blue, pois o Brasil não apresenta restrições para exportação desse tipo de produto e de acordo com Agro Exame (2005, p.72) a alíquota de imposto de exportação brasileira, 7%, é baixa para os padrões internacionais, transformando-se em um ótimo negócio para fabricantes da Itália, de Hong Kong e China, por exemplo, que usam o couro brasileiro.

Não é por acaso que alguns países importam a matéria-prima couro do Brasil para produzir artigos de luxo ou outros tipos de produtos que utilizam couro, obtendo maior rentabilidade através da agregação de valor.

Além disso, conforme Ruppenthal (2001, p.203) o curtume que realiza as operações de ribeira, ou seja, até a fase do couro wet-blue é o responsável pela maior carga poluidora, tanto de efluentes líquidos como sólidos, conseqüentemente causa elevados impactos ambientais quando não tratados.

Assim, neste trabalho pretende-se responder os seguintes questionamentos:

- Quais são as características mercadológicas, institucionais e tecnológicas da cadeia produtiva do couro brasileira (CPCB) e como esta se insere no panorama internacional?
- Quais são os ambientes organizacionais e institucionais e quais as formas organizacionais?
- Quais as políticas e ações capazes de levar a cadeia a uma trajetória de maior dinamismo econômico?

## **1. 2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral:**

- Estudar a cadeia produtiva de couro brasileira e apontar formas organizacionais (governança, coordenação) e políticas que levem ao seu maior dinamismo e inserção mais eficiente nos mercados internos e externos.

### **1.2.2 Objetivos específicos:**

- Elaborar um quadro teórico/analítico adequado ao estudo de cadeias produtivas agroindustriais e caracterizar a CPCB.
- Caracterizar e analisar os panoramas (produção e mercado) internacional, nacional da produção de couro.
- Caracterizar a CPCB, considerando as estruturas institucionais/organizacionais e as formas de organização e coordenação da cadeia.
- Sugerir formas organizacionais, políticas e ações no sentido de que a cadeia alcance maior eficiência e melhor inserção nos mercados.



### **1.3 METODOLOGIA**

Em geral a metodologia estabelece o caminho do pensamento e da prática para a abordagem da realidade (MINAYO,1994).

Para alcançar os objetivos, os dados necessários serão extraídos de publicações do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil (CICB), Ministério da Indústria, Desenvolvimento e Comércio (MDIC) entre outros. Serão utilizados também livros, revistas, teses e dissertações sobre o assunto, além da internet.

Serão estudados os agentes que compõem a cadeia produtiva do couro bovino, além dos dados gerais sobre o setor e a exportação de couro no Brasil.

Para a caracterização do estudo, serão utilizados procedimentos descritivos, juntamente com análises dos dados que se referem a cadeia produtiva do couro.

Assim, para cumprir o primeiro objetivo específico será construído um quadro teórico analítico usando como base os conceitos de cadeia produtiva (filiéres), supply chain management (SCM), efficient consumer response (E.C.R.), estruturas de governança, ambiente organizacional, tecnológico e institucional.

O segundo objetivo específico será atingido através de pesquisa bibliográfica com dados obtidos em: dissertações, revistas científicas e internet visando entender os panoramas de produção e mercado da cadeia couro em nível internacional e nacional, bem como considerando os principais países produtores, exportadores e importadores. A caracterização mais ampla da cadeia produtiva do couro, servirá de referência essencial para o entendimento e análise da cadeia produtiva no Brasil.

Para o cumprimento do terceiro objetivo específico, relacionado com a caracterização da CPCB, serão utilizados dados obtidos no Ministério da Agricultura, Pecuária e

Abastecimento (MAPA), Ministério da Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e outras fontes. Sua execução será fundamentada no modelo analítico desenvolvido e os pressupostos teóricos apresentados, utilizando como referência os aspectos que caracterizam a CPCB.

Por fim, no último objetivo, formulam-se propostas de políticas e ações no sentido de que a CPCB alcance maior eficiência e melhor inserção nos mercados, baseando-se nos resultados obtidos nos objetivos anteriores.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Quadro teórico/analítico para o estudo de cadeias produtivas agroindustriais.**

#### **2.1.1 Quadro teórico analítico.**

Neste capítulo, o item 2.1 aborda os referenciais teóricos/analíticos para aplicação ao estudo da cadeia produtiva em questão, buscando através destes, posteriormente, elaborar a análise pretendida nos objetivos específicos definidos. Para finalizar o capítulo, no item 2.2 são descritas as principais características da cadeia produtiva do couro bovino brasileiro no contexto nacional e internacional.

#### **2.1 A noção de Cadeia e Supply Chain Management (S.C.M.) e efficient consumer response (E.C.R.).**

De acordo com Batalha (1997, p.24) durante a década de 60 a escola industrial francesa desenvolveu a noção de análise de filière. A filière é traduzida para o português pela expressão cadeia de produção e, no caso do setor agroindustrial, cadeia de produção agroindustrial ou simplesmente cadeia agroindustrial.

Segundo Batalha (1997, p.32) uma cadeia de produção é definida a partir da identificação de determinado produto final. Após esta identificação, cabe ir encadeando, de jusante a montante, as várias operações técnicas, comerciais e logísticas, necessárias a sua produção.

É importante que a forma das relações econômicas entre os agentes que compõem uma cadeia sejam relevantes na busca de sua maior eficiência.

Conforme Batalha (1997, p.26-27) pode-se segmentar uma cadeia de produção agroindustrial, a grosso modo, em 3 macrosegmentos. Os limites da divisão variam em

muitos casos práticos, não sendo facilmente identificáveis em alguns casos. Os três macrosegmentos propostos são:

a) Comercialização – representada pelas empresas que levam o produto final da cadeia para o consumidor final viabilizando o comércio e o consumo do produto final. O autor também inclui empresas responsáveis pela logística de distribuição.

b) Industrialização – inclui as firmas que fazem a transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor, que pode ser uma unidade familiar ou outra agroindústria.

c) Produção de matérias-primas – responsáveis pelo fornecimento de matérias-primas iniciais (agricultura, pecuária, pesca e etc) para que outras empresas elaborem o produto final.

Inseridos em uma cadeia de produção, de acordo com Batalha (1997, p.29), podem existir no mínimo quatro mercados com características diferentes, sendo eles:

Mercado entre os produtores de insumos e os produtores rurais, mercado entre produtores rurais e agroindústria, mercado entre agroindústria e distribuidores e, finalmente, mercado entre distribuidores e consumidores finais. O estudo das características destes mercados representa uma ferramenta poderosa para compreender a dinâmica de funcionamento da Cadeia Produtiva Agroindustrial.

De acordo com Batalha (1997, p.38), o conceito de cadeia de produção é utilizado como instrumento de formulação e análise de políticas públicas e privadas com o objetivo de identificar os elos fracos de uma cadeia de produção e apoiá-los com uma política adequada. Assim tem como resultado o sucesso de uma cadeia de produção e também o desenvolvimento harmônico dos agentes que atuam na cadeia.

Para Batalha e Silva (1999) a noção de cadeia produtiva também tem outra aplicação, apesar de ser menos utilizada, que é a utilização como ferramenta de gestão empresarial das firmas agroindustriais.

Conforme Batalha; Silva (1999, p.260) o aporte teórico Gestão da Cadeia de Suprimentos (S.C.M.) tem sido utilizado para aprofundar e expandir a noção de cadeia agroindustrial e é um modelo mais adequado para as empresas implementarem medidas com o objetivo de melhorarem suas posições competitivas. Assim, esse aporte teórico busca uma sintonia na gestão de todos os processos envolvidos, havendo uma gestão no conjunto de etapas da cadeia.

Batalha; Silva (1999, p.260) descrevem as idéias dos autores Bowerson e Closs (1996) de que a noção básica do S.C.M. ou gestão da cadeia de suprimentos baseia-se na crença de que a eficiência ao longo do canal de distribuição pode ser melhorada através do planejamento conjunto entre os seus agentes e pelo compartilhamento de informações. Também abordam a noção de S.C.M. baseada em Handfield e Nichols (1999) que pressupõe a integração de todas as atividades da cadeia, através da melhoria nas relações existentes entre os elos ou agentes, objetivando vantagens competitivas sustentáveis.

Assim, a noção de S.C.M. será importante nas discussões que envolvem problemas de coordenação entre os elos/agentes da cadeia.

Para Keh e Park (*apud* BATALHA E SILVA, 1999, p.258) o ECR pode ser visto como ampla inovação tecnológica, que resulta em mudanças de caráter gerencial e tecnológico, visando melhorar a eficiência intra e inter-organizações, mediante novas formas de cooperação e coordenação, em sua maior parte baseadas em tecnologias de informação.

O ECR propõem ainda, o comprometimento entre os líderes de negócio buscar lucro através de alianças do tipo ganha/ganha em substituição dos velhos paradigmas comerciais ganha/perde.

Para Kurt Salmon (*apud* BATALHA; SILVA, 1999, p. 259) o ECR apresenta três pontos básicos. O primeiro é a construção de alianças do tipo ganha/ganha entre os parceiros comerciais. O segundo é criar um clima de mudança dentro da empresa através da comunicação, educação e desenvolvimento de um novo sistema de medida e recompensa. O terceiro é o fluxo de informação, impulsionado por um programa de investimento em tecnologia de informação tanto interno quanto externamente a empresa.

### **2.1.2 Hipóteses comportamentais dos agentes.**

Para Zylbersztajn (2000, p.31) a teoria econômica neoclássica difere da economia dos custos de transação por alguns pressupostos importantes, um deles está ligado ao comportamento dos indivíduos, que podem apresentar racionalidade limitada e oportunismo, que podem ser definidos como:

a) Racionalidade limitada – os agentes só conseguem ser parcialmente racionais, devido a complexidade do ambiente em que os agentes tomam suas decisões. Se eles fossem plenamente racionais não haveria necessidade de se estruturar formas sofisticadas de governança, pois os contratos formulados seriam completos. Então, a explicação para a incompletude dos contratos é que os agentes não conseguem prever todos os acontecimentos futuros referente a transação.

a) Oportunismo – implica no reconhecimento de que os agentes buscam o auto interesse nas transações, sendo que eles também podem manter informações privilegiadas em benefício próprio.

### **2.1.3 Atributos das transações.**

Zylbersztajn (2000, p.28-30) distingue três características básicas, categorizadas por Williamson (1975) como:

a) Frequência – número de vezes que uma transação se repete. Em transações repetitivas pode haver a construção de uma reputação, reduzindo questões ligadas ao oportunismo e a incerteza, reduzindo os custos de transação.

b) Incerteza – impossibilidade de antecipação dos acontecimentos futuros, podendo ocasionar rompimento contratual não oportunístico e está associada ao surgimento de custos de transação.

c) Especificidade dos ativos – o ativo é desenvolvido para uso determinado, caso este não ocorra, não há uso alternativo sem perda de seu valor. Quanto maior especificidade dos ativos maior será os custos de transação.

Os ativos apresentam diferentes categorias de especificidades, sendo que a literatura descreve mais comumente as seguintes especificidades:

1) Especificidade de lugar – existe perda de valor no caso de deslocamento físico, sendo que as transações devem ocorrer em locais definidos, do contrário, o ativo perderá seu valor.

2) Especificidade de tempo – ocorre com produtos que exijam investimentos para a sua produção, caso não sejam processados ou comercializados dentro de um certo período perdem drasticamente seu valor, que é o caso de produtos perecíveis.

3) Especificidade de capital humano – conhecimento acumulado pelos indivíduos em algumas atividades, mas este é limitado para a aplicação em outra atividade.

4) Ativos dedicados – investimento em produção para atender um cliente específico.

Para Farina (1999, p.31) é imprescindível mapear os atributos das transações para identificar o grau de dependência inter-segmentos.

#### **2.1.4 Estruturas de governança.**

Para Zylbersztajn, (2000, p34-35) Williamson propõe que a firma, vista como uma estrutura de governança das transações, pode optar se tratará determinado contrato a partir de uma relação somente de mercado, se optará por uma forma mista contratual ou se optará pela necessidade de integração vertical, motivada pelos princípios de minimização dos custos de produção, somados aos custos de transação.

A interação das características das transações com os pressupostos comportamentais, pode definir a forma de governança a ser utilizada. Ou seja, a racionalidade limitada e os contratos incompletos impossibilitam a elaboração de contratos em que constam todas as possibilidades futuras e ainda, a presença do comportamento oportunista e a especificidade de ativos, pode motivar os agentes a romper os contratos para apropriar-se do valor dos ativos específicos. Por isso, as formas eficientes de governança contratual devem considerar os riscos mencionados e optar pelo maior ou menor controle das transações.

Zylbersztajn (2000, p.35-36) destaca ainda que, nos casos onde a especificidade dos ativos é baixa, a transação pode ser efetuada no mercado regida pelo sistema de preços, pois não é preciso controle forte, pois em caso de ruptura de contrato, os agentes não sofrerão perdas podendo manter as relações contratuais com outros agentes no mercado. Na medida que a especificidade dos ativos aumenta, o mercado deixa de ser uma opção



eficiente, necessitando maior controle, proporcionado tanto pela integração vertical, como por contratos com salvaguardas específicas.

Os mais comuns são os casos intermediários e são chamados de formas de governança mista ou contratual. Aqui a integração vertical pura não é eficiente, tampouco o mercado pode governar as transações. Este caso engloba a maioria dos contratos entre firmas denominados de franquias, associações estratégicas, fornecimento exclusivo, contratos de divisão territorial entre outros. As formas de mercado ou de integração vertical são as mais comuns de organização das empresas modernas.

Nota-se que a capacidade de implementar estratégias competitivas adequadas é dependente de estruturas de governança adequadas, trata-se de alinhar as estruturas de governança aos atributos de transação.

### **2.1.5 Coordenação.**

A coordenação não é uma característica intrínseca dos sistemas produtivos, mas sim o resultado de uma construção dos agentes econômicos Williamson (*apud* FARINA, 1999, p.32).

Para Farina (1999, p.35) a existência de coordenação não quer dizer que não existam conflitos distributivos potenciais ou efetivos, nem a ausência de contratos formais. A existência de sistemas ineficientes de coordenação, beneficia alguns agentes e podem representar forças de resistência a mudanças.

Portanto, havendo um sistema de coordenação ineficiente, aumenta as possibilidades de atitudes oportunistas dos agentes, muitas vezes é do interesse destes que não exista uma coordenação eficiente na cadeia produtiva.

De acordo com Zylbersztajn (2000, p.26) a partir do ponto desenvolvido por Coase, de que os mercados também tem custos associados ao seu funcionamento, nas relações contratuais, estejam elas ocorrendo entre ou dentro de firmas, carecem de algum tipo de coordenação. O coordenador poderá ser o empresário se as relações contratuais ocorrerem dentro das firmas, pois este possui em geral objetivos bem definidos. Se ocorrer entre firmas, naturalmente surgirá a questão de divisão dos resultados. A visão da firma coasiana leva a indagar sobre a formatação eficiente dos contratos, de modo que reflita um arranjo que induza os agentes a cooperarem objetivando a maximização do valor da empresa.

Quando não existem padrões para a classificação de produtos, mesmo quando estes compartilham poucas características específicas tal que poderiam ser objeto de uma classificação geral, o mercado torna-se ineficiente com instrumento de coordenação e adoção de um padrão adequado pode melhorar seu desempenho (FARINA,1999, p.36).

De acordo com Farina (1999, p.35) mercados futuros, por exemplo, podem ser um instrumento de coordenação muito eficiente, para lidar com a informação assimétrica de preços e com os riscos.

Com relação as mudanças no ambiente, para Barriga (1995, p.83-85) a globalização da economia e dos mercados exige permanente revisão e ajuste dos processos produtivos para manter-se no mercado. As empresas de agronegócios, em muitos casos, são altamente sensíveis as mudanças que influenciam a competitividade internacional, como taxas de câmbio, taxas de juros, impostos alfandegários, valor dos fretes, tipos de embalagem, entre outras. A produtividade também é parte importante do desenvolvimento da competitividade, e deve ter atenção especial dos empresários, pois através dela pode-se melhorar as possibilidades de competir com êxito nos mercados nacionais e internacionais.

A qualidade deve ser inseparável da produtividade, especialmente no caso do comércio internacional, já que sua importância cresce nos mercados locais.

Para Batalha e Silva (1999, p.252) a coordenação eficiente da cadeia é ponto fundamental para o sucesso das estratégias adotadas.

A coordenação deve ser construída a partir do desenvolvimento de instituições capazes de reduzir os custos associados as transações em adequação as condições presentes no ambiente geral.

A capacidade de aproveitar as oportunidades depende de um sistema de coordenação, capaz de transmitir informações, estímulos e controles ao longo da cadeia produtiva, para viabilizar estratégias adotadas. É importante que os participantes da cadeia agroindustrial também articulem estratégias para atingir seus objetivos.

#### **2.1.6 O Ambiente Organizacional.**

Conforme Farina (1999, p.28) os componentes do ambiente organizacional podem ser fundamentais para a competitividade, onde encontra-se a provisão de bens públicos e coletivos dependentes da ação do Estado ou de organizações de interesse privado, como sindicatos, associações de produtores etc. Conforme a autora, são bens necessários para a competitividade individual os sistemas de informação sobre mercados, tendências de consumo, monitoramento de inovações e difusão de novas tecnologias. Estes por terem característica de não rivalidade e/ou não exclusão, admitem comportamento do tipo “carona” o que evita desperdícios de recursos e a ineficiência.

O principal problema abordado pelas organizações é a sua adaptação ao ambiente, que muda com grande frequência. Diante dessa situação desconfortável, os indivíduos unem-se para maximizar as ações, com vistas a atingir seus objetivos, aumentando a probabilidade

de sucesso do grupo. Caso as pessoas estivessem isoladas, a probabilidade de sucesso seria menor ou não existiria (ROCHA JR., p. 26-27).

### **2.1.7 O Ambiente institucional.**

O ambiente institucional, de acordo com Farina (1999, p.28), inclui os sistemas legais de solução de disputas, políticas macroeconômicas, tarifárias, tributárias, comerciais e setoriais adotadas pelo governo ou por outros países concorrentes e parceiros comerciais, sendo que as estratégias e a competitividade também dependem deste ambiente. A abertura comercial e os processos de regulação e desregulamentação setorial representam mudanças institucionais que afetam a pressão competitiva e modificam as estratégias de crescimento e concorrência.

Conforme Farina (2000, p.42) as mudanças de caráter institucional como a abertura comercial ou formação de blocos econômicos, podem também afetar as fronteiras de um mercado relevante ampliando-o.

Os mercados eficientes são consequência de um conjunto de instituições que fornecem, com baixo custo, as medidas e os meios para que os contratos sejam cumpridos, sendo o contrário também verdadeiro (OLIVEIRA, 1998).

### **2.1.8 O ambiente tecnológico.**

Constitui o paradigma tecnológico e a fase da trajetória tecnológica.

O paradigma tecnológico seria um modelo ou padrão geral de solução para problemas tecnológicos específicos, baseados em determinados princípios, que são derivados de ciências naturais para resolução de problemas tecnológicos Dozi (*apud* ROCHA JR.; 2001, p.32).

De acordo com Rocha Jr (2001, p.32) o paradigma proporciona o aparecimento da trajetória tecnológica, que são as várias vertentes científicas que compõem o paradigma tecnológico e que podem sofrer substituições umas pelas outras, até formar a melhor opção em função da tecnologia disponível, das forças socioeconômicas e institucionais.

Basicamente para o autor, a noção de paradigma tecnológico inclui as seguintes indagações: como fazer as coisas e como melhorá-las. A seleção da trajetória tecnológica acontece por meio de ajustes durante um período de tempo que acaba por eleger uma trajetória tecnológica que reduza custos, atenda novos mercados e gere lucro.

## 2.2 Caracterização da cadeia produtiva do couro bovino brasileiro.

### 2.2.1 A pecuária de corte.

De acordo com o instituto brasileiro de geografia e estatística (IBGE), o rebanho brasileiro é o maior do mundo e supera o número de habitantes. São 195,5 milhões de cabeças de gado no país, em relação a uma população de 182 milhões (GLOBO RURAL, p.12, 2004).

Tabela 2: Brasil: Bovinos – Rebanho, taxa de abate, produção de carne – 1994 a 2004.

Ano	Rebanho (milhões de cabeças)	Taxa de abate (%)	Abate (milhões de cabeças)	Produção de carne (mil toneladas <sup>1</sup> )
1994	158,2	16,43	26,0	5.200
1995	155,9	17,32	27,0	5.400
1996	153,1	20,25	31,0	6.045
1997	156,1	18,64	29,1	5.820
1998	157,8	19,14	30,2	6.040
1999	159,2	19,69	31,3	6.270
2000	164,3	19,80	32,5	6.650
2001	170,6	19,83	33,8	6.900
2002	179,2	19,82	35,5	7.300
2003	189,1	19,91	37,6	7.700
2004 <sup>2</sup>	192,5	21,51	41,4	8.350

Fonte: Ministério da Agricultura ([www.agricultura.gov.br](http://www.agricultura.gov.br))

Notas: <sup>1</sup>Equivalente carcaça; <sup>2</sup> preliminar.

O Brasil tem apresentado, nos anos de 1994 a 2004, conforme tabela 2, crescimento no rebanho, na taxa de abate, no abate do rebanho e na produção de carne.

Segundo o assessor do Grupo Friboi em entrevista a Globo Rural (2003, p.29) o rebanho brasileiro se destaca pelo caráter extensivo, de criação em pastagens, minimizando a possibilidade de ocorrência da doença-da-vaca-louca, o que é valorizado pelos principais mercados. Mas conforme Lazzarini *et alii* (*apud* Souza; 2002, p.110) na prática de criação extensiva brasileira, predomina a baixa ocupação. Observa-se também o confinamento, em que os animais ficam em currais de engorda, recebendo forragem e concentrado no cocho, e o semiconfinamento, onde os animais permanecem no pasto e recebem concentrado específico complementar. Estes dois últimos sistemas tem o maior potencial para reduzir a idade de abate dos animais, um fator importante na oferta de animal com maior maciez e menor teor de gordura, além de proporcionar um aumento no desfrute do rebanho.

Para Exame (2002, p.76-77) como o gado brasileiro é criado a pasto, o chamado boi verde brasileiro ganhou respeito no exterior, com status de alimento natural e saudável, além de que temos custos baixos, preços competitivos e clima que permite produzir boi a pasto o ano inteiro.

Mas, conforme Globo Rural (2003, p.27) o fato de o boi brasileiro não ter padrão único, aumenta o risco de haver problemas de qualidade no fornecimento caso aumente o número de pedidos dos clientes.

Tabela 3: Participação do rebanho Brasileiro por tamanho de estabelecimento.

<b>Tamanho das propriedades</b>	<b>Rebanho %</b>	<b>Estabelecimento %</b>
Mais de 1000 há	27,19	0,94
Entre 100 e 1000 há	38,74	9,35
Entre 10 e 100 há	24,00	34,06
Menos de 10 há	8,25	43,96

Fonte: IEL; CNA; Sebrae (apud Souza, 2002, p.108).

De acordo com Souza (2002, p.140) a maior parte do rebanho, 66%, está em propriedades com tamanho variando entre 100 e 1000 ha e mais de 1000 ha, sendo que juntos representam pouco mais de 10% das propriedades. Ele apresenta os estudos do Anualpec (2000) onde:

o lucro médio, margem sobre a venda e retorno sobre o patrimônio, obtidos em 1999, é maior em propriedades consideradas grandes, o que justifica a concentração como estratégia competitiva. Essa condição define uma elevada concentração que, associada a possibilidade de retenção do animal no pasto, define, nesse contexto, aspectos facilitadores para o exercício de maior poder de negociação desses pecuaristas frente a fornecedores e compradores. Além disso, grande parte dos rebanhos se concentra nas regiões Sudeste e Centro-Oeste o que influencia as decisões logísticas do segmento processador (Souza, 2002, p.140-141).

Conforme o CEPEA (<http://cepea.esalq.usp.br>) existem propriedades exemplares em termos de eficiência, assim como propriedades extrativas, portanto o Brasil apresenta uma produção pecuária heterogênea.

Os maiores criadores de bovinos atualmente localizam-se no Brasil central, nos estados de Goiás e Mato Grosso do Sul e no interior do Estado de São Paulo, de acordo com a tabela 4. Nos dois primeiros Estados, a pecuária tem um importante peso na economia dessas regiões.

Tabela 4: Os maiores criadores de gado de corte em confinamento por número de animais (2004).

<b>Posição</b>	<b>Produtor</b>	<b>Cidade</b>	<b>Número de cabeças</b>
1	Fazenda Mirante	Nerópolis (GO)	70.000
2	Fazenda Planura	Aruanã (GO)	60.000
3	Córrego Azul	Brasilândia (MS)	33.000
4	Noroeste Agroindustrial	Guapiaçu (SP)	31.525
5	Estância Malibu	Castilho (SP)	31.000

Fonte: Agro Exame, 2005.

### 2.2.2 Os Frigoríficos.

Os frigoríficos exportam para mais de 100 países e o Brasil lidera atualmente o ranking dos embarques de carne bovina. Embora o país não tenha destaque nos serviços de divulgação de seu produto no mercado internacional, nos últimos anos vem crescendo muito a procura pela carne brasileira por conta do apelo ecológico. Pelo fato de a quase totalidade dos animais aqui serem criados a pasto, ao contrário do que ocorre na Europa, Estados Unidos e Austrália, por exemplo, onde impera o confinamento (GLOBO RURAL, 2004, p.12).

O mercado internacional se abriu para os produtores brasileiros ao longo da década de 90. O ponto de partida foi o surto da doença-da-vaca-louca, que tirou a Europa do mapa dos exportadores e aumentou a demanda por carne importada – de preferência um gado que não fosse alimentado à base de ração animal (EXAME, 2004, p.24).



Tabela 5: Os maiores frigoríficos de carne bovina em capacidade de abate (2004).

Posição	Empresa	Controle acionário	Sede	Capacidade de abate (por dia)	Exportações (mil dólares)
1	Friboi	Brasileiro	São Paulo (SP)	12.000	520.795
2	Margen	Brasileiro	Rio Verde (GO)	10.000	142.916
3	Bertin	Brasileiro	Lins (SP)	7.000	591.643
4	Quatro Marcos	Brasileiro	Jandira (SP)	6.000	70.931
5	Marfrig	Brasileiro	Santo André (SP)	3.500	184.100
6	Independência	Brasileiro	Cajamar (SP)	3.000	213.787
7	Minerva	Brasileiro	Barretos (SP)	3.000	227.167
8	Frighostrela	Brasileiro	Estrela d'Oeste (SP)	3.000	103.500
9	Mercosul	Brasileiro	Bagé (RS)	2.200	67.533

Fonte: Agro Exame (2005, p. 68).

Segundo Globo Rural (2003, p.34) 17 frigoríficos do país estão habilitados a processar e enviar carne bovina ao exterior.

Conforme Agro Exame (2005, p.69) os pecuaristas brasileiros querem diminuir sua dependência em relação aos grandes frigoríficos. Atualmente os 17 maiores frigoríficos detêm 98% das exportações, apesar de haver 750 frigoríficos no país. Os sete primeiros respondem por 30% de todo o abate realizado no país. Essa concentração muitas vezes gera conflitos. Em março de 2005, a Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) formalizou uma denúncia contra 11 dos maiores frigoríficos do país acusando-os de formação de cartel. A denúncia se baseia na queda do preço do boi gordo mesmo com o crescimento da demanda externa.

Os 5 maiores companhias do setor no Brasil, conforme Exame (2004, p.23), Bertin, Friboi, Independência, Minerva e Marfrig, detêm de 65% das exportações brasileiras e estão se preparando para vencer as barreiras impostas pela política de comércio exterior americana, já que nos Estados Unidos o consumo de carne, em números absolutos, é três

vezes maior do que o brasileiro. A estratégia das companhias brasileiras é a excelência na gestão e agressividade comercial. O frigorífico Independência, exporta 80% de tudo que produz. Para atender o mercado israelense, que exige o cumprimento de um ritual religioso na hora do abate, mantém em uma unidade de Mato Grosso do Sul 20 rabinos registrados como funcionários. O Independência além de atender o mercado Russo também pretende atingir o mercado chinês. Segundo o gerente comercial Miguel Graziano Russo, a empresa precisou investir pesado em tecnologia e pessoal qualificado para obter aprovação e certificação para diversos mercados, além de ganhar a confiança dos importadores. Hoje detém uma carteira de 300 importadores regulares em cerca de 80 países, que importam em média 6 mil toneladas mensais de carne bovina, provenientes de 5 plantas localizadas nos estados de Mato Grosso do Sul e São Paulo. Uma delas, situada na região do Pantanal, realiza inclusive o abate Kosher, seguindo os preceitos religiosos necessários para a exportação para Israel (GLOBO RURAL, 2003, p.30).

Como consta em Exame (2004, p.21) o Friboi é responsável por 19% de toda a carne exportada pelo Brasil, abate 10.000 cabeças por dia, sendo que no ano de 2003 suas vendas chegaram a 2,3 bilhões de reais e conforme Isto é Dinheiro (2005) em agosto/2005 o Friboi adquiriu o maior frigorífico argentino por U\$\$ 200 milhões. O Friboi é a 5ª maior empresa de carne do mundo em volume de produção, só perdendo para multinacionais do setor, entre as quais se destacam a Tyson Foods e a Cargill. Conforme Halweil (2000, p.7) essas multinacionais como IBP, Cargill, Conagra e Farmland (sendo essas duas últimas cooperativas) controlam 80% do processamento de carne bovina nos Estados Unidos. Segundo Agro Exame (2004, p.44) empresas do setor como a Tyson Foods e IBP Inc.

anunciaram planos de virem se instalar no Brasil devido as vantagens produtivas oferecidas pelo país.

O Marfrig, 5º maior exportador de carne do Brasil, de acordo com Exame (2004, p.25, 26), faturou 1,1 bilhão de reais, 35% graças as exportações. Sua carne é vendida para 31 países, entre eles Rússia, Inglaterra e Irã.

Para o frigorífico Bertin, conforme Exame (2004, p.25,26) é importante industrializar tudo que o boi pode oferecer, e assim oferecer produtos com alto valor agregado. A estratégia aumenta a rentabilidade e o faturamento do grupo, pois fabrica 12 tipos de produtos a base de carne, como cortes nobres embalados a vácuo, hambúrgueres, extrato de carne e corned beef (tipo de carne enlatada conhecida como quitute). O Brasil fabrica 80% dos corned beefs consumidos no mundo e o Bertin responde por metade disso. Em 2003 o Grupo Bertin processou 103 milhões de latas do produto, com 50 marcas diferentes, vendidas para 25 países. É na forma de corned beef que os brasileiros abastecem as tropas americanas no Iraque. O Grupo Bertin também fornece e processa produtos para a indústria de higiene e limpeza, comercializa couro e fabrica sapatos de segurança. O Grupo Bertin foi fundado em 1977, tem a metade do tamanho do Friboi e abate 5.000 cabeças de gado por dia. A carne processada é acomodada em gigantescas caixas de metal que seguem para o porto de Santos, onde o grupo é o 5º maior movimentador de cargas. Cortes especiais de carne estampando a marca própria do bertin, estão nas prateleiras dos maiores supermercados da Europa, como o português Sonae, o finlandês Kesko, o alemão Metro e o italiano GF.

Este segmento do agronegócio também atraiu um grande conglomerado de outras áreas como consta em Agro Exame (2004, p.46), o Carrefour, que elegeu o Brasil como o único

país no mundo em que o grupo atua diretamente na área de agronegócios. A empresa atua no segmento de frutas e na pecuária de carne bovina, sendo que previa um abate de 30.000 cabeças para 2004.

Conforme Globo Rural (2003, p.60) nos últimos anos os consumidores tem encontrado nos supermercados um número maior de marcas de carne bovina. Há marcas de raças específicas como a Nelore Natural e a Pampa, de animais Hereford e outras produzidas por criadores, ou confinadores. Para o superintendente do fundo para o desenvolvimento da pecuária (FUNDEPEC), João Gilberto Bento, o surgimento das marcas pode ser um fator incentivador de carne bovina, por haver maior exposição do produto no comércio. Ele cita como exemplo o que ocorreu na avicultura: “a propaganda dos grandes frigoríficos, como Sadia e Perdigão, ao mesmo tempo que divulgava os produtos da empresa ajudou a incrementar o consumo da carne de frango”.

De acordo com Azevedo (s/d, p.78-79) uma parte das empresas frigoríficas adotam a estratégia de atender segmentos de mercado que exigem conformidade do produto, como as grandes redes supermercadistas e o mercado externo, já a outra dá prioridade para os mercados regionais, usando o preço como variável principal na concorrência, sendo que usam equipamentos tecnologicamente defasados e em condições ruins, ao contrário da primeira, mercado possui baixo grau de concentração. As empresas preferem ter como fornecedores os produtores que vendem animais mais uniformes, especialmente em peso, e que possuem couro de melhor qualidade.

O autor destaca que o crescimento da produção pecuária no Centro-Oeste, tem tido como consequência a instalação de frigoríficos nesta região, e a tendência é que o abate (devido os custos logísticos) e a produção de couro apresente essa mesma realocização. Os que permanecem no Sudeste, usam as vantagens de estar próximo aos centros

consumidores, sendo estas vantagens, a maior proximidade dos grandes varejistas, que exploram segmentos de maior valor, criando alianças estratégicas visando a diferenciação do produto. Portanto a indústria processadora (carnes processadas) tende a ficar próxima a distribuição de seus produtos.

Nos anos de 2001 e 2002, houve redução do abate na União Européia conforme <<http://www.cna.org.br/cna/publicacao/noticia.wsp?tmp.noticia=1692>> e redução de 15,1% nos preços internacionais da carne nesse período, que foi provocado, pela redução no consumo de carne vermelha no mundo, além de que, conforme Gazeta mercantil (2002, p.383) a redução de oferta de carne na Europa, foi causada por doenças como a “vacalouca” e a aftosa. Houve queima do rebanho infectado com aftosa em países como a Grã-Bretanha por exemplo. Esse fato beneficiou a demanda por carne brasileira, amparada pela desvalorização do real frente ao dólar em 2002.

Tabela 6: Total de abate no Brasil por Estado (1999).

<b>Estado</b>	<b>Nº gado abatido</b>	<b>Abate em %</b>
Mato Grosso do Sul	671.029.243	17,95
São Paulo	573.283.745	15,34
Goiás	515.259.871	13,78
Mato Grosso	457.876.001	12,25
Rio Grande do Sul	314.700.987	8,42
Minas Gerais	217.228.253	5,81
Paraná	198.873.176	5,32
Pará	190.173.449	5,08
Tocantins	101.695.849	2,72
Rondônia	85.204.628	2,27
Bahia	78.046.767	2,08
Ceará	71.312.665	1,90
Pernambuco	59.796.926	1,60
Santa Catarina	48.148.055	1,28
Outros	154.425.302	4,13
<b>Total</b>	<b>3.737.054.917</b>	<b>100</b>

Fonte: IBGE, 1999.

Em 1999 os dados do IBGE <[http://cepea.esalq.usp.br?indicador/boi/cadeia\\_boi.pdf](http://cepea.esalq.usp.br?indicador/boi/cadeia_boi.pdf)> mostram que os maiores percentuais de abate (tabela 6) estão nos estados do Centro Oeste,

com exceção de São Paulo que tem um dos maiores percentuais de abate e não faz parte dessa região, onde os Estados são exportadores líquidos, existindo pequenos mercados consumidores e, como visto, grandes produtores. A região apresenta as plantas frigoríficas mais modernas e bem montadas do país e possuem as melhores perspectivas com relação ao mercado externo.

A ociosidade nos frigoríficos, tem sido devido a forte migração da atividade nos últimos anos e a investimentos pouco criteriosos, resultando no crescimento da indústria de forma desordenada, crescendo em regiões mais rapidamente que a oferta de animais.

Para Souza (2002, p.141) no ano 2000, as empresas de abate encontravam-se instaladas, em sua maioria na região Sul (28,8%), Sudeste (33,6%) e Centro-Oeste (26,3%), predominando na região Sul, empresas com menor capacidade de abate. As regiões Centro-Oeste e Sudeste respondiam por 57% do abate realizado no ano de 2000. Além disso não se verificava nenhuma empresa em nível nacional, conforme o IEL; CNA; Sebrae (2000), que concentrava mais de 4% do abate, além de que, houve uma certa concentração na exportação, pois 25% das empresas que atuavam com SIF eram exportadoras.

Tabela 7: Estabelecimentos processadores com SIF.

Região	Número de estabelecimentos				
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Total
Sudeste	15 (10)	19 (10)	41 (4)	17 (1)	92 (25)
Centro-Oeste	14 (8)	23 (5)	31 (7)	4	72 (20)
Nordeste	0	3 (1)	15 (1)	0	18 (2)
Norte	3 (2)	2	7	1	13 (2)
Sul	5 (4)	11 (3)	36 (11)	27 (2)	79 (20)
Total	37 (24)	58 (19)	130 (23)	49 (3)	274 (69)
Grupo 1 – abate anual acima de 100 mil animais.					
Grupo 2 – abate anual de 50.000 a 100.000 animais.					
Grupo 3 – abate anual de 10.000 a 50.000 animais.					
Grupo 4 – abate anual de até 10.000 animais.					
( ) – estabelecimentos exportadores.					

Fonte: Souza (2002, p.115).

A região sudeste (tabela 2.5) possui o maior número de estabelecimentos frigoríficos, além de que possui o maior número de estabelecimentos exportadores seguida pela região Sul e Centro-Oeste.

Azevedo (s/d, p.80) relata a importância de se ter mais cuidado com o transporte dos animais para manter a qualidade do couro, já que em geral o transporte dos animais é realizado por frota terceirizada e os custos são pagos pelos frigoríficos. O autor destaca ainda que os prejuízos por má qualidade no couro muitas vezes não são absorvidos pelos frigoríficos pois a maior parte deles vende as peles pelo sistema de bica corrida.

Conforme Agro Exame (2005, p.68-69) em 2003 o Brasil desbancou a Austrália e tornou-se o maior exportador de carne bovina do mundo. Em 2004 as vendas externas atingiram 2,4 bilhões de dólares, 63% a mais que em 2003. A carne brasileira foi embarcada para 153 países, incluindo destinos exóticos como Tonga, Micronésia e Sri Lanka. Mas falta conquistar mercados como os Estados Unidos, Japão, Canadá, Taiwan, Coreia do Sul e México que juntos representam cerca de 60% das importações mundiais de carne bovina. Esses países consomem carnes mais nobres e os frigoríficos do Brasil não tem acesso em razão de barreiras sanitárias e técnicas. O destino mais cobiçado pelos brasileiros é os Estados Unidos, destino de um terço da carne vermelha exportada no mundo. A estratégia da conquista desse mercado relaciona-se ao fato de que alguns países usam as leis dos Estados Unidos como referência para importar de importar a carne. Se os americanos impõem barreiras, os demais países fazem o mesmo. Atualmente os americanos importam do Brasil somente carne industrializada e não o produto in natura que representa 80% das vendas brasileiras, por alegarem que o país ainda não conseguiu se livrar totalmente da ameaça da febre aftosa.

O Brasil vem se consolidando no mercado de carne bovina nos últimos anos, pois a demanda externa pelo produto brasileiro tem aumentado, em 2003 o Brasil já ocupava a posição de maior exportador mundial do produto (tabela 8). O resultado de um rápido e impressionante movimento de modernização, como consta em Exame (2004, p.21) da indústria brasileira de carne bovina, fez com que em apenas sete anos, a participação do país no comércio mundial do produto saltasse de 7% para 20% em 2004.

Tabela 8: Principais exportadores de carne em 2003\* - em mil toneladas.

<b>Países</b>	<b>Carne exportada (em mil toneladas)</b>
Brasil	1.300
Austrália	1.250
Estados Unidos	1.192
Nova Zelândia	535
Índia	465
União Européia	456
Canadá	425
Argentina	330
Uruguai	314

Fonte: Globo Rural, 2003.

\*estimativa

O consumo interno brasileiro de carne bovina encontra-se estável nos últimos anos não saindo do patamar de 6 milhões de toneladas, ao contrário da produção que aumentou significativamente. A produção brasileira é suficiente para suprir o consumo interno de carne bovina.



Tabela 9: Consumo, consumo per capita, consumo interno, exportação e importação de carne no Brasil (1994 – 2005).

Anos	Consumo per capita (mil ton. eq. Carc.) <sup>1</sup>	Consumo interno (mil ton. eq. Carc.)	Exportação (mil ton. Eq. Carc.)	Importação (mil ton. eq. Carc.)
1994	32,6	5.017,5	378,4	195,9
1995	34,5	5.376,4	285,1	261,5
1996	38,0	5.962,3	278,4	195,7
1997	35,8	5.709,9	286,7	176,6
1998	35,8	5.797,4	377,6	135,1
1999	35,3	5.793,3	559,9	83,2
2000	36,3	6.158,0	591,9	99,9
2001	35,3	6.091,0	858,3	49,3
2002	36,6	6.394,7	1.006,0	100,7
2003	36,4	6.462,9	1.300,8	63,7
2004*	36,4	6.548,9	1.854,4	53,3
2005**	36,7	6.700,0	2.100,0	50,0

Fonte: [www.abiec.com.br](http://www.abiec.com.br)

Obs: \* Preliminar; \*\* Estimativa; <sup>1</sup> Em mil toneladas equivalente carcaça.

Tabela 10: Consumo de carne bovina em vários países – em kg/habitante/ano (2001).

País	Consumo de carne kg/habitante/ano
Argentina	56,5
Uruguai	54,5
Estados Unidos	43,0
Austrália	40,2
Brasil	34,3
Paraguai	33,9
Canadá	32,3
França	27,6
Itália	22,8
Espanha	14,7
Japão	8,5

Fonte: Globo Rural 2003.

O Brasil é o 5º maior consumidor de carne bovina do mundo (tabela 10), perde apenas para Argentina, Uruguai, Estados Unidos e Austrália que, além de serem grandes produtores, também são grandes consumidores de carne bovina, seus números de consumo

são maiores que os do Brasil. Surpreende os números de consumo na Argentina (56,5Kg/habitante/ano) e Uruguai (54,5Kg/habitante/ano).

### 2.2.3 Curtumes.

Corrêa (2001, p.57) identifica quatro tipos básicos de curtumes atuando no país:

**Curtumes integrados:** executam todas as etapas do processo de industrialização (do couro verde ao acabado) ou conforme Ruppenthal (2001, p.141) podendo processar e/ou vender couros em estágios intermediários.

**Curtumes wet-blue:** executam apenas a primeira etapa do curtimento (85% dos curtumes nacionais estão nesta categoria).

**Curtumes de acabados:** adquirem o wet-blue e o transformam em crust (semi-acabados) e acabados.

**Curtumes de acabamentos:** realizam apenas a etapa final de acabamento, utilizando-se do crust como matéria-prima. Corrêa (*apud* Michels, p.58).

De acordo com Costa (2002, p.43) a estrutura industrial do setor de curtumes brasileiro é formada por empresas de diferentes tamanhos, predominando estabelecimentos de micro e pequeno porte em termos numéricos. Em 2000, com dados da RAIS, 90% do total de estabelecimentos eram micro e pequenas empresas e eram responsáveis por 39,3% do emprego do setor. A estrutura produtiva localiza-se principalmente em São Paulo e Rio Grande do Sul, que juntos possuem metade dos estabelecimentos curtumeiros e cerca de 60% do emprego do setor.

Os curtumes no Brasil constituem um mercado pouco concentrado, dada a presença de inúmeras empresas, com participações modestas no mercado. Como consequência, a indústria de curtumes é bastante fragmentada e heterogênea. Esse padrão de estrutura de

mercado, no entanto, não é observado quando tem-se como referência a participação nas exportações. Embora a maior empresa tenha uma pequena participação no total das exportações, o número de empresas que participa desse mercado é consideravelmente reduzido (AZEVEDO, ano, p.70).

Tabela 11: Participação do número de curtumes por região - 1997

<b>Região</b>	<b>Curtumes em (%)</b>
Sul	45
Sudeste	37
Centro-Oeste	9
Nordeste	7
Norte	2

Fonte: Ruppenthal (2001, p.142).

Em 1996 a região sul concentrou o maior número de estabelecimentos curtidores, com 45% de participação seguida pela região sudeste com 37 % e as demais regiões somaram 18% conforme tabela 11.

Ruppenthal (2001, p.142) ressalta que os estados do Rio Grande do Sul e São Paulo concentram a maioria dos curtumes integrados e seções de acabamento, por serem onde localizam-se unidades calçadistas, o que permite ganhos de economias de aglomeração. Nesses estados foram registrados em 1997, 130 e 93 unidades curtidoras respectivamente.

Para Ruppenthal (2001, p.143) apesar dos estados do nordeste brasileiro fornecerem subsídio e incentivos fiscais para a implantação de novas empresas coureiras, observa-se diminuição do número de plantas no período entre 1986 e 1997. A preferência das novas unidades industriais, principalmente exportadores de wet-blue tem sido a instalação junto a matéria-prima couro cru, localizada atualmente no Brasil central. Portanto, os curtumes não acompanharam as unidades produtivas calçadistas, que deslocaram diversas de suas unidades produtivas para o nordeste brasileiro, após 1ª metade dos anos 90 devido a custos

menores. A explicação desse acontecimento encontra-se no fato de que as plantas dos curtumes não são de fácil traslado por causa da estrutura produtiva pesada, sendo que parcela significativa do couro utilizado na produção das empresas produtoras de calçados que deslocaram-se para o nordeste eram de couros adquiridos do exterior e durante a década de 1990 os curtidores brasileiros direcionaram parcelas de sua produção ao mercado externo, reduzindo as dificuldades no mercado interno.

Para Michels; Sproesser; Mendonça (2001) o avanço observado para o Centro-Oeste e região Norte é por causa do deslocamento do abate (frigoríficos) para essas regiões. Em 1990-1999 houve aumento significativo no volume de abate nos estados de Rondônia (195%), Mato Grosso (92%), Goiás (29%), Mato Grosso do Sul (67%) e São Paulo (7%) apesar de ser onde se localiza a maior capacidade da indústria frigorífica do país, levando-se em conta os abates com Serviço de Inspeção Federal – SIF, serviço de inspeção estadual – SIE e serviço de inspeção municipal – SIM e os clandestinos estimados.

Cabe registrar que existem diversos curtumes artesanais, sem qualquer registro formal, com a produção voltada, prioritariamente, para o mercado regional de calçados rústicos e, em especial, para o segmento de artefatos de couro artesanais. Esses curtumes encontram-se mais concentrados nas regiões menos desenvolvidas, empregando um grande número de pessoas. (AZEVEDO, s/d, p.58).

Tabela 12: Os maiores curtumes pela receita de exportação de peles e couros (2004)

Posição	Empresa	Controle acionário	Sede	Exportação (em milhões de U\$\$) <sup>(1)</sup>
1	Bertin	Brasileiro	Lins (SP)	Mais de 100
2	Bermas	Ítalo-brasileiro	Cascavel (CE)	Mais de 100
3	Vitapelli	Brasileiro	Presidente Prudente (SP)	De 60 a 100
4	Braspelco	Brasileiro	Uberlândia (MG)	De 60 a 100
5	Bom Retiro	Brasileiro	Teutônia (RS)	De 60 a 100
6	Mastrotto Reichert	Ítalo-brasileiro	Cachoeira (BA)	De 40 a 60
7	BMZ couros	Brasileiro	Campo Grande (MS)	De 40 a 60
8	Independência alimentos	Brasileiro	Cajamar (SP)	De 40 a 60
9	Fuga Couros	Brasileiro	Marau (RS)	De 20 a 40
10	Pampa	Brasileiro	Portão (RS)	De 20 a 40

Fontes: Agro Exame, 2005, p.72.

(1) as empresas não divulgaram os valores exatos, somente a faixa.

Observa-se presença de capital italiano em dois dos maiores curtumes brasileiros por receita de exportação de peles e couros (tabela 12) devido as vantagens produtivas encontradas no Brasil, além da baixa taxaço do produto de baixo valor agregado na hora da exportação. Além disso, percebe-se a presença de frigoríficos como Bertin e Independência na agregação e comercialização de couro, fato que já ocorre em alguns países. O Bertin aparece com destaque na lista dos maiores curtumes pela receita de exportação de peles e couros em 2004 e o independência aparece na oitava posição, ambos com controle acionário brasileiro. O Independência possui unidades em Mato Grosso do Sul e em São Paulo. O Braspelco, de acordo com Globo Rural (2003, p.21) processa 3 milhões de couros por ano, sendo que 85% da produção é destinada a exportação e inaugurou em outubro de 2003 uma unidade em Itumbiara (GO) com produção de 2

milhões de peças. Conforme Veja Especial (2004, p.33-34) a Braspelco é dona do 5º maior curtume do mundo. Este curtume além de fabricar revestimentos para bancos de carros da Fiat, General Motors e da Ford, atende também alguns dos maiores fabricantes de móveis da Europa e dos Estados Unidos. O grupo também tem uma fábrica que fornece artigos para marcas estrangeiras famosas, como as americanas Victoria's Secret e Gap. Assim a empresa deixou de ser uma revendedora de couro primário e passou a investir no produto acabado.

Para Frizzo Filho <<http://www.courobusiness.com.br/pvistajun2002.htm>> nos últimos produtos como calçados esportivos e até bola de futebol não são feitos apenas com couro. O advento da tecnologia e da moda permitiram o uso de materiais alternativos. Mas a indústria de móveis e automóveis aparece como uma boa oportunidade de uso do couro, sendo que para uso nesses segmentos o couro é industrializado com menor conteúdo e variabilidade da moda e mais utilização de processos repetitivos. Além disso as indústrias de curtumes que atuam nesse mercado usam a estratégia competitiva de altos volumes com custos baixos e dominam o cenário mundial. O mercado mundial de industrialização do couro nesse segmento é dominado por aproximadamente 30 empresas sediadas na Itália, China, EUA, Argentina e recentemente no Brasil. Essas empresas faturam mais de U\$150 milhões/ano e industrializam de 2 a 4 milhões de couros /ano, cada uma. Nesse mercado exige-se escala de produção e moderna estrutura empresarial, assim como alta capacidade de estocagem e financiamento aos clientes.

O autor defende o desenvolvimento e o fortalecimento da indústria de calçados e manufaturados no Brasil, pois sem isso os pequenos e médios curtumes não sobreviverão, pois estes não tem escala de produção para competir no mercado global.

Além disso, em sua abordagem a indústria independente de couros wet-blue não tem vida longa, pois se esta não fizer parcerias estratégicas com frigoríficos estará condenada a desaparecer. É o que ocorreu por exemplo na Austrália e Estados Unidos onde a industrialização de couros wet-blue já é atividade ligada ao abate do boi. Os resultados da indústria de wet-blue ligada aos frigoríficos são: ganhos tributários; ganhos logísticos; de alavancagem financeira e de qualidade. A industrialização do couro wet-blue pelo frigorífico gera ganhos de qualidade e redução de custos, fazendo com que no futuro predomine: 1) frigorífico transformando o couro em wet-blue; 2) curtume de alta escala produtiva transformando o couro wet-blue em produto acabado e cortado/costurado; 3) grande fabricante, que comprará wet-blue e o transformará em produto acabado junto a prestadores de serviço e, em complemento, comprará couro acabado; 4) fabricante de médio porte comprando couro acabado. Ou seja, “a competição global imporá a racionalidade econômica. Perdas, desperdícios, custos sem agregação de serviços não serão admitidos.”

Frizzo ainda acentua que, a ausência de estratégia setorial nos últimos anos é o motivo da vinda dos maiores curtumes do mundo para o Brasil, “onde compram couros crus dos frigoríficos, montam estruturas simples de administração e industrializam esses couros wet-blue em curtumes brasileiros descapitalizados.” Deixam no Brasil lixo ambiental, poucos empregos, curtumes sucateados além de pagar um preço baixo pela matéria-prima.

#### **2.2.4 Considerações finais do capítulo**

O uso conceito de Supply Chain Management (S.C.M.) ou gestão da cadeia de suprimentos pode levar a diminuir atitudes oportunistas entre os elos da cadeia, além de aumentar a eficiência no conjunto da cadeia.

O conceito de efficient consumer response (ECR) é importante para a cadeia do couro pois este visa, eliminar os relacionamentos antagônicos, resultando em maior eficiência intra e inter-organizações, através da cooperação, coordenação e planejamento conjunto, que é fundamental para o sucesso das estratégias adotadas e para manter-se no mercado cada vez mais globalizado.

A integração entre os elos da cadeia pode fazer com que os mesmos encontrem-se estimulados para alcançar a melhoria do produto final. Os resultados positivos que certamente virão, diminuirá as atitudes oportunistas entre os agentes, diminuirá o impacto da incompletude contratual, por não se poder antecipar os acontecimentos futuros, apesar destes serem dependentes de um bom ambiente institucional e tecnológico.

As formas eficientes de governança a serem adotadas devem considerar os riscos como a racionalidade limitada, os contratos incompletos, a presença de atitudes oportunistas e a existência de especificidade de ativos e além disso, considerar o grau dessa especificidade, pois no caso desta ser alta, há estímulos para a adoção da integração vertical na produção da empresa. A coordenação eficiente construída pelos agentes econômicos na cadeia é fundamental para o sucesso das estratégias adotadas por estes, por isso os agentes devem tomar consciência disto.

Um ambiente organizacional bem estruturado é fundamental para promover a competitividade da cadeia, pois neste encontra-se a provisão de bens públicos e coletivos dependentes da ação do Estado ou organizações de interesse privado.

O ambiente tecnológico, além de aumentar a produtividade, é resultado do aperfeiçoamento das tecnologias existentes, além de aumentar a competitividade, pode garantir para a cadeia o papel de liderança, pela redução de custos, conquista de novos mercados e geração de lucros.



## **CAPÍTULO III**

### **3. A caracterização e análise dos panoramas do couro bovino.**

Neste capítulo, são abordadas a produção de couro, o mercado nacional e internacional do couro, descrevendo os mesmos no período de 1994 a 2004. O capítulo também busca identificar os principais compradores do couro brasileiro e os benefícios da maior agregação de valor ao couro.

#### **3.1 A caracterização e análise da produção, mercado nacional e internacional do couro.**

Conforme Ruppenthal (2001, p.147) o setor coureiro participa de uma relevante parcela da economia com capacidade de atuar em novos mercados e com grande capacidade para aumentar a produtividade da cadeia em parceria com a pecuária e a indústria manufatureira, com melhoria na qualidade do produto.

A partir do final da década de 90, observou-se algumas tentativas de terceirização do beneficiamento do couro wet-blue por parte dos frigoríficos. Uma vez que muitos curtumes apresentam capacidade ociosa, alguns frigoríficos tentaram terceirizar o processamento primário do couro (wet-blue), com o objetivo de agregar valor ao couro cru e obter melhores preços no mercado. Essa estratégia deve ter um efeito benéfico sobre a qualidade do couro, estimulando ações na atividade de abate que resultem em uma diminuição dos defeitos e perdas. Esse efeito é esperado porque os frigoríficos passam a ser remunerados pela qualidade do couro, ao vendê-lo na forma de wet-blue, de tal modo que esfolas mal feitas ou má conservação das peles resultam em perda de receita. Assim, a preocupação com a esfolagem mais adequada passa a fazer parte do cálculo econômico do frigorífico. Deve-

se lembrar que cerca de 30% dos defeitos do couro decorrem do modo que essas ações – esfola e conservação do couro – são conduzidas dentro dos frigoríficos. (AZEVEDO, s/d, p.83).

Para Costa (2002, p.56-57) há uma tendência de que a região Centro-Oeste continue aumentando sua participação no tamanho do rebanho brasileiro e como consequência disso deverá também continuar havendo o deslocamento de frigoríficos e abatedouros junto as fontes de sua matéria-prima e de frigoríficos fazerem a verticalização da fase de produção do couro wet-blue. Como resultado, os curtumes tenderão a atuar mais na produção de couros semi-acabados e acabados.

Mas, observa-se que o Brasil, nos últimos anos, encontra-se em um momento contraditório comparado a década de 80, conforme consta em Agro Exame (2005, p.73), pois nos anos 80 a exportação de couros brasileiros concentrava-se em produtos com alto valor agregado, em volume 5 vezes maior que as vendas realizadas pela China na época. Atualmente a situação se inverteu: a exportação de couros acabados da China é 5 vezes maior que a do Brasil. A China também tem adquirido o Know How brasileiro.

De acordo com Agro Exame (2005, p.72) o Brasil bate recorde de produção, com 36,5 milhões de unidades de couro cru e recorde de exportação, com 26,3 milhões de unidades vendidas. O fato de o Brasil concentrar as exportações em peças no estágio wet-blue, o primeiro e mais simples de todos os processos de preparação da matéria-prima para a indústria, tem sido visto como um incômodo, pois o país perde a oportunidade de faturar bem mais com a venda de produtos com maior valor agregado, como o couro semi-acabado e o acabado. Para o vice-presidente do CICB “*estamos dando a matéria-prima de bandeja a nossos concorrentes.*”

Tabela 13: Exportações brasileiras de couro conforme o tipo, em unidades físicas: 1990-2005. (em milhões de couros).

Anos	Peles Salgadas		Wet-Blue		Semi-Acabados		Acabados		Total	
	Vol.	%	Vol.	%	Vol.	%	Vol.	%	Vol.	%
1990	0,01	0,2	3,82	58,7	1,50	23,0	1,18	18,1	6,51	100
1991	0,01	0,2	4,15	60,9	1,40	20,6	1,25	18,3	6,81	100
1992	0,01	0,1	5,03	61,7	1,42	17,4	1,70	20,8	8,16	100
1993	0,05	0,7	3,83	50,9	1,88	25,0	1,76	23,4	7,52	100
1994	0,07	0,9	4,47	57,5	1,63	20,9	1,61	20,7	7,78	100
1995	0,75	6,5	7,99	68,6	1,40	12,0	1,50	12,9	11,64	100
1996	0,94	6,5	10,04	69,1	1,62	11,2	1,92	13,2	14,52	100
1997	0,58	3,7	11,42	72,1	1,83	11,6	1,99	12,6	15,82	100
1998	0,71	4,6	11,56	74,2	1,73	11,1	1,58	10,1	15,58	100
1999	0,31	2,1	10,32	69,4	2,21	14,9	2,03	13,6	14,87	100
2000	0,11	0,7	10,39	70,1	2,63	17,7	1,70	11,5	14,83	100
2001	0,27	1,6	10,48	61,0	4,18	24,3	2,26	13,1	17,19	100
2002	0,31	1,6	12,53	65,4	2,31	12,0	3,98	20,8	19,13	100
2003	0,25	1,1	13,26	60,6	2,48	11,3	5,88	26,8	21,87	100
2004	0,18	0,6	15,83	60,0	2,59	9,8	7,74	29,3	26,34	100
2005	0,28	0,9	16,00	56,9	3,63	12,8	8,31	29,4	28,22	100

Fonte: Costa (2002, p.47)/ courobusiness/brazilianleather.

Tabela 14: Exportações brasileiras de couro, conforme o tipo, em dólares correntes 1990-2005.

Anos	Salgados		Wet-Blue		Crust		Acabado		Total	
	US\$ 1.000,00	%	US\$ 1.000,00	%	US\$ 1.000,00	%	US\$ 1.000,00	%	US\$ 1.000,00	%
1990	2.040	0,8	84.707	34,7	77.037	31,6	80.127	32,9	243.911	100
1991	175	0,1	88.466	32,5	82.965	30,4	100.955	37,0	272.561	100
1992	430	0,1	120.341	34,6	88.891	25,5	138.541	39,8	348.203	100
1993	53	0,0	111.824	31,7	96.634	27,4	144.417	40,9	352.928	100
1994	1.709	0,4	161.144	38,9	106.515	25,8	144.551	34,9	413.919	100
1995	13.464	2,5	274.543	52,1	98.443	18,7	140.686	26,7	527.136	100
1996	17.222	2,8	335.711	53,5	106.573	17,0	167.808	26,7	627.314	100
1997	11.852	1,7	394.584	54,9	134.864	18,7	177.952	24,7	719.252	100
1998	12.378	1,9	381.371	58,3	120.347	18,4	140.402	21,4	654.498	100
1999	3.725	0,6	303.061	51,8	131.466	22,4	147.349	25,2	585.601	100
2000	1.414	0,2	424.759	57,0	179.793	24,2	138.754	18,6	744.720	100
2001	5.342	0,6	398.099	46,1	245.493	28,5	214.258	24,8	863.192	100
2002	4.813	0,5	395.553	42,5	167.629	18,0	362.242	38,9	930.237	100
2003	2.498	0,2	390.684	37,7	173.934	16,7	468.981	45,2	1.036.097	100
2004	2.348	0,1	455.367	36,6	183.458	14,7	600.016	48,3	1.241.189	100
2005	5.250	0,3	427.083	32,3	239.413	18,1	649.036	49,1	1.320.782	100

Fonte: Costa (2002, p.47)/ courobusiness/brazilianleather.

Durante o período de 1994 a 2005, nota-se a predominância das exportações de couro do tipo wet blue sobre os demais tipos de couro exportado. Em 1994, ano de implantação do plano real, houve queda no volume de unidades físicas exportadas de semi acabado e acabado (tabela 13), o mesmo ocorreu em 1995, ao contrário do couro wet blue e salgado. Em 2003, 2004 e 2005 o percentual das exportações de acabados, 26,8%, 29,3% e 29,4% respectivamente, sobre o total das exportações de couro é maior do que os percentuais apresentados nos anos de 1992, 1993 e 1994, sendo eles 20,8%, 23,4% e 20,7% respectivamente, colocando em evidência uma retomada do crescimento das exportações deste tipo de couro, com percentuais maiores do que os observados antes da implantação do plano real. O aumento das exportações de couro em unidades físicas em 2001, atingindo 4,18 milhões, o maior volume de todos os anos acarretando também no maior rendimento em dólares correntes de todo o período (tabela 14), para o tipo semi acabado e 2,26 milhões para o acabado, foi resultado da redução do abate na União Européia, que conforme Gazeta mercantil (2002, p.383), teve como causa a doença da vaca louca e a aftosa, já no ano seguinte, nota-se queda nas exportações. O aumento significativo no rendimento em U\$\$ correntes a partir de 2001 na exportação de couro acabado, foi consequência do aumento no volume de unidades físicas de acabados exportados no período, atingindo em 2005 U\$\$ 649.036 milhões. Apesar de recentemente apresentar aumento significativo nas exportações em dólares correntes e unidades físicas de semi acabados e acabados, as exportações de wet blue continuam predominando e são praticamente o dobro das exportações de acabados.

Em 2002 o mês de julho apresentou a menor utilização da capacidade instalada da indústria de transformação de couro e peles atingindo 60%, coincidindo com a primeira vez em que o real alcança o “patamar de R\$3,00” chegando a cotação de R\$3,42 desde a

sua implantação e também com o maior aumento da exportação de wet blue desde 2000, atingindo 20%. Em contrapartida, houve queda de 2% na exportação de crust e acabados.

O preço médio obtido por unidade no estágio wet-blue é de U\$28 por unidade – ante U\$77 pelo produto acabado. Como no Brasil não há maiores restrições a venda de wet-blue – a alíquota do imposto de exportação é 7%, baixa para os padrões internacionais, a importação vira um excelente negócio para fabricantes da Itália, de Hong Kong e da China, que usam o couro brasileiro para produzir estofados e pastas, vendidas no mundo inteiro. Para evitar que o mesmo aconteça com eles, esses países, que, juntos, são responsáveis pela compra de 60% do couro vendido pelo Brasil, criaram mecanismos tributários que desestimulam a exportação de wet-blue (AGRO EXAME, 2005, p.72). Além desses países <<http://www.couro.news.com.br/perfil%20do%20setor>> Rússia, Índia e a Argentina, que também são concorrentes do Brasil, proíbem a saída da matéria-prima e assim, asseguram o acesso a esta pela indústria de transformação, de forma a agregar valor a produção, industrializando calçados, móveis e outros artigos que adicionam valor a cadeia. Além de impedir a saída do wet-blue, os grandes produtores e exportadores de couros industrializados e calçados do mundo, Itália e China a frente, sobretaxam as importações de produtos acabados. Para ingressar no mercado italiano e chinês os couros acabados brasileiros são taxados em 6,5% a 18%, respectivamente.

Conforme Ruppenthal (2001, p.176) as exportações de wet blue até o ano 2000 eram isentas do imposto de importação na Europa e de exportação no Brasil.

Segundo Agro Exame (2005, p.73) nas condições atuais desse mercado, compensa mais para os produtores brasileiros, vender o couro no estágio wet blue, pois os 7% de imposto de exportação são neutralizados por outros incentivos fiscais para exportadores. O resultado disso é que 80% da produção nacional é exportada, enquanto a indústria de transformação

de couro no Brasil trabalha com 50% de ociosidade, sendo que tem capacidade para o dobro dos 20 milhões de couros processados em 2004.

Conforme Ruppenthal (2001, p.173, 175) nos anos de 1998 e 1999 houve queda de 16% no preço dos couros crust e acabado e um crescimento de 28% na quantidade de peças. Isso foi causado pela maior competição no mercado externo, especialmente na Europa. Com a queda da importação de couro norte-americano pelos países asiáticos, os Estados Unidos que possuem couro de melhor qualidade, diminuíram seus preços e aumentaram sua participação no mercado europeu que já eram o principal cliente das exportações do Brasil.

Tabela 15: Principais compradores do couro brasileiro – 1999 e 2004

Países	Exportação (%)	
	1999	2004
Itália	29	28,4
Hong Kong	13	17,00
Estados Unidos	12	8,9
China	4	15,1
Outros	25	30,6

Fonte: Ruppenthal (2001, p.176) /Agro Exame (2005, p.73).

Observa-se a forte presença da Itália nas vendas externas brasileiras de couro, sendo um dos principais clientes do setor coureiro e o maior comprador do couro brasileiro, que é utilizado conforme Agro Exame (2005, p.73-74) em fábricas de calçados na região de Milão, por exemplo, sendo que este país é um dos maiores produtores de calçados do mundo. China e Hong Kong também se destacam com principais compradores do couro brasileiro, sendo a China a maior produtora de calçados do mundo. Em 1999, 4% das exportações de couros (tabela 15) eram destinadas a China, já em 2004 esse percentual aumenta e a China passou a ser o 3º principal comprador do couro brasileiro participando

com 15,1% das compras, seguida pelos Estados Unidos, que antes ocupavam a 3ª posição em 1999.

De acordo com Medeiros (2002) a comercialização do couro enfrenta alguns problemas, como por exemplo, o sistema de vendas denominado “bica corrida”, onde os curtumes recebem os couros crus dos frigoríficos sem adequada classificação do produto. Como não há identificação dos defeitos das peles na venda, o resultado é a falta de remuneração, de acordo com o produto. Os frigoríficos justificam a não existência de classificação por produto, pelo motivo de que seria inviável ter um ou mais empregados para exercer essa tarefa. Como consequência frigoríficos e pecuaristas mantêm as práticas tradicionais.

Nota-se também, em 2002 e 2003, conforme (tabela 16) estudos técnicos realizados pela empresa Braspelco publicados no artigo de Amadeu Fernandes e Arthur Lange <<http://www.courobusiness.com.br/encontro/14.php>> mostra que o foco de investimento das empresas está sendo direcionado cada vez mais para a produção de couro para atender o mercado de estofamento (móveis em couro e revestimento de automóveis). Houve evolução da capacidade produtiva de 38.500.000 couros/ano em 2002 para 43.100.000 couros/ano em 2003.

Tabela 16: Investimento (em produção e modernização) capacidade produtiva (2002 e 2003).

Empresas	Foco	Investimento			Capacidade produtiva (couros/ano)	
		Crust/Acabado	Corte/Costura	Calçados	2002	2003
Braspelco (12)	*	Xx	X	X	4.500.000	4.500.000
Bertin (15)	**	Xx	X	X	4.500.000	4.500.000
Vitapelli/Touro (2)	*	Xx	X	X	3.000.000	3.000.000
Outros curtumes do Sul (10)		Xx	X		3.000.000	3.000.000
Outros curtumes de São Paulo (10)		Xx			3.000.000	3.000.000
Outros curtumes do BR, NE/MG outros (20)		Xx			3.000.000	3.000.000
Bermas (3)		Xx	X		1.800.000	3.000.000
Reimas (1)		Xx	X		1.800.000	1.800.000
Bom Retiro (6)	**	Xx			1.800.000	1.800.000
Dellatore/Couroquímica, Orlando e outros de Franca(SP) (5)	**	Xx	X	X	1.500.000	1.500.000
Reichert/Paquetá/Shmidt/Outros (4)		Xx	X	X	1.500.000	1.500.000
Outros curtumes do Paraná (6)	***	Xx		X	1.200.000	1.800.000
Minuano/RS (2)	*	Xx	X	X	900.000	900.000
Lange (1)	*	Xx	X		900.000	900.000
Luiz Fuga (2)		Xx			900.000	900.000
Campelo (1)		Xx			600.000	600.000
Colider (2)		X			600.000	900.000
Viposa (2)	**	Xx	X	X	600.000	600.000
Bonato Couros (1)		Xx			600.000	600.000
Tropical/Podboi (2)		Xx	X	X	600.000	600.000
Fuga Couros (3)	**	Xx			600.000	600.000
Atlântica (2)	**	Xx	X	X	600.000	600.000
Moderno (1)		Xx			500.000	500.000
Irmãos Motta (6)	**	Xx			500.000	1.800.000
Europa (1)	**	X				600.000
Minuano/Bahia (3)	*	Xx				600.000
<b>TOTAL</b>					<b>38.500.000</b>	<b>43.100.000</b>

Fonte: <http://www.courobusiness.com.br/encontro/14.php>

Observações: o numeral entre parênteses, após o nome da empresa, representa o “número de unidades produtivas”.

(\*) representa produção focada 100% em estofamento.

(\*\*) representa produção focada 50% em calçados e 50% em estofamento.

(\*\*\*) representa produção focada 66,6% em calçados e 33,3% em estofamento.



Tabela 17: Mão de obra necessária para processar cada milhão de peças inteiras de couro.

<b>Estágio</b>	<b>Empregos diretos</b>	<b>Empregos indiretos</b>	<b>Grau de poluição</b>	<b>Exportação U\$\$</b>
Couro	500	1.500	60%	42,00
Couro semi-acabado	1.200	3.600	20%	76,00
Couro acabado	1.650	4.950	12%	98,00
Couro cortado e costurado	2.750	8.250	4%	110,00
Couro em sofá ou banco automotivo	8.550	25.650	4%	250,00
Couro em calçado	13.000	39.000	8%	350,00

Fonte: <http://courobusiness.com.br/convenio.php>

Observa-se na tabela 17 que quanto maior o grau de agregação de valor ao couro, maior é a geração de empregos diretos, indiretos, menor o grau de poluição e maior o rendimento em dólares, isto justifica a importância que a cadeia produtiva do couro deve atribuir a agregação de valor.

### **3.2 Considerações finais do capítulo.**

O fato de o Brasil ser um importante produtor mundial de couro é um fato bastante positivo para a indústria de transformação do couro.

Como o estágio de processamento que predomina no Brasil é o wet blue, o estágio que gera mais poluição nas etapas de agregação e de processamento, o Brasil acaba ficando com todo o lixo resultante da produção deste, além de poucos empregos gerados.

A partir de 2001, há uma retomada do crescimento da exportação de couros acabados, mas as exportações de wet blue em unidades físicas continuam sendo o dobro das exportações de couro acabado.

Resulta que para os países produtores de manufaturados, como China e Itália, principalmente, é mais vantajoso importar couro do mercado brasileiro, no estágio wet blue para abastecerem suas indústrias de transformação, como a de calçados, por exemplo, que concorre com a indústria de calçados brasileira.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Os ambientes tecnológico, institucional e organizacional, as formas de organização e a coordenação da cadeia.**

Este capítulo está fundamentado nos pressupostos teóricos anteriormente apresentados, tendo como modelo para análise a cadeia produtiva do couro bovino no Brasil, nos anos de 1994 a 2004. Dessa forma, neste capítulo será aplicado o quadro teórico analítico, subdividindo-se em sub ítems, sendo eles: 4.1 Ambiente tecnológico, 4.2 Ambiente institucional, 4.3 Ambiente organizacional, 4.4 Os atributos das transações, 4.5 As estruturas de governança e 4.6 A coordenação.

#### **4.1 O ambiente tecnológico.**

##### **4.1.1 Na pecuária de corte**

O rebanho do Brasil tem apresentado vários avanços através do aprimoramento genético. De acordo com a consultoria FNP em artigo da Globo Rural (2003, p.29) o rebanho está em constante aperfeiçoamento. Nos últimos 10 anos diminuiu em cerca de 20% a idade média de abate. Na outra ponta, a dos mais eficientes rebanhos comerciais, a produtividade dobrou. Eles atingiam o peso ideal para abate aos 5 anos, hoje chegam ao frigorífico com metade dessa idade graças apenas ao melhoramento genético.

Conforme Globo Rural (2003, p.31) os melhoradores vem procurando produzir algumas características no gado zebuino, o qual compõem 80% do rebanho brasileiro, que são: precocidade sexual de machos e fêmeas; primeira parição antes dos dois anos de idade e prenhez anuais; temperamento dócil mesmo nos reprodutores, para evitar problemas no manejo e resistência a doenças e ectoparasitas como mosca-do-chifre e carrapato etc.

As características citadas acima influenciam a eficiência da cadeia produtiva do couro brasileira pois a precocidade sexual de machos e fêmeas e parição antes dos 2 anos, aumenta a oferta do gado. Como o mercado de couro está subordinado ao mercado de carne bovina, havendo demanda crescente por carne, pode-se aumentar o abate que resultará em aumento da oferta de couro bovino.

Por outro lado, a busca de um temperamento dócil para evitar problemas no manejo e resistência a doenças e ectoparasitas como carrapatos por exemplo, ajudam a manter a qualidade do couro do animal.

Tabela 18: Volume de sêmen bovino vendido no Brasil – em milhões de doses.

<b>Ano</b>	<b>Volume de sêmen</b>
1993	3,32
1995	4,18
1997	5,15
1999	5,57
2001	6,87
2003	7,47

Fonte: Globo Rural, 2004

Os dados evidenciam (tabela 18) que tem aumentado o volume de sêmen vendido no Brasil nos últimos anos, evidenciando o interesse dos pecuaristas brasileiros no aprimoramento genético do rebanho.

A genética de touros e vacas de elite é usada para fecundar o rebanho de corte e promover o aprimoramento da espécie, um passo importante para um país que deseja manter a supremacia no mercado mundial da carne (EXAME, 2004, p.27).

De acordo com Globo Rural (2004, p.26, 28) a elite dos rebanhos é multiplicada através do que há de mais atual em biotecnologia, como a clonagem e a fertilização in vitro. Apesar de estas técnicas estarem disponíveis apenas para o gado de elite, a tendência é que essas técnicas ou pelo menos seus benefícios cheguem também para o pecuarista comum.

Para Globo Rural (2003, p.30) apesar dos avanços, os custos de se utilizar material genético de primeira linha nem sempre são acessíveis ao produtor médio. A alta genética ainda é para poucos, mas 70% da população de bovinos no Brasil já tem algum traço de melhoramento genético. Uma alternativa aos produtores de menor porte para o acesso ao melhoramento genético no Brasil tem sido a formação de cooperativas.

Conforme Agro Exame (2005, p. 68-69) além do problema sanitário, o Brasil precisa melhorar a produtividade que é baixa se comparada à dos principais concorrentes, como os Estados Unidos, que possuem 95 milhões de cabeças de gado e produzem 12 milhões de toneladas de carne por ano. Já o Brasil, apesar de ter o dobro do rebanho, 195 milhões de cabeças, produz menos, cerca de 8,7 milhões de toneladas. Mas o Brasil tem o custo como vantagem, pois consegue produzir 1quilo de carne por 90 centavos de dólar, enquanto nos Estados Unidos o custo chega a 1,90 dólar.

O produtor brasileiro, de acordo com Exame (2004, p.23-27) ainda tem um longo caminho a percorrer, pois hoje nos melhores restaurantes do mundo, a carne mais apreciada pelos paladares refinados é a do gado da raça angus, criado na Europa e Estados Unidos. Depois de séculos de cruzamentos seletivos, o angus passou a oferecer uma carne macia e suculenta. Atualmente, os melhores criadores brasileiros buscam seguir o exemplo da Austrália, que, graças a padronização de seu rebanho, formado por um tipo de zebu, o brahman, e a tecnologia transformou sua carne de zebu num produto de primeira linha e se transformou em grande fornecedora de mercados como os Estados Unidos e Japão.

A rastreabilidade, como consta em Globo Rural (2003, p.32) vem sendo implantada no país, mas a passos lentos. No médio prazo, o sistema será exigência na venda de carne a qualquer mercado.

#### **4.1.2 No segmento frigoríficos.**

De acordo com Exame (2004, p.22) até o plano real o nível de informalidade nos frigoríficos nacionais era altíssimo. Multinacionais do setor como a inglesa Anglo e a americana Swift deixaram o Brasil por não suportar a concorrência provocada pelos abates clandestinos e pela sonegação. Em entrevista dada a Exame, Amaryllis Romano, consultora de agronegócio da Tendências Consultoria Integrada, diz que *“a abertura para o mercado internacional mudou a cultura do setor... nesse cenário, só sobrevivem os grandes e os profissionais.”* Os avanços conseguidos após o plano real foram feitos à custa de grandes investimentos na produção, em tecnologia e aumento de escala.

De acordo com o estudo do IEL; CNA; Sebrae (2000) a base tecnológica do setor de processamentos de carnes bovinas, a estocagem e o transporte frigorificado, já é empregada há algum tempo. Uma mudança importante relaciona-se as tecnologias empregadas na assepsia, a partir da utilização de sistemas totalmente vedados, contínuos e pouca manipulação direta dos produtos, reduzindo níveis de contaminação. A presença de fornecedores mundiais de insumos e equipamentos permite o acesso das empresas integrantes do segmento processador a tecnologia disponível em nível mundial, e seu monitoramento e atualização. A importação de equipamentos, entretanto, ainda é afetada pelos problemas, principalmente de manutenção, como demora na assistência e substituição de peças. Entre os equipamentos com diferentes níveis de base tecnológica, disponibilizados a esse segmento, estão: pistola pneumática para abate, alicate pneumático, estimulação elétrica de carcaça, tipificação automatizada de carcaça, climatização de ambiente, máquinas para embalagem a vácuo, transporte em esteira modular ou correias termoplásticas, dentre outras. A disponibilidade tecnológica não é homogênea no parque industrial, principalmente ao se considerar matadouros municipais e clandestinos. De

acordo com o estudo são observadas tecnologias modernas até as mais rudimentares, bem como existem tecnologias disponíveis que ainda são pouco utilizadas, como a irradiação de carnes para controle microbiológico e o acabamento de cortes por escaneamento e corte padronizado a laser.

Conforme Azevedo (s/d.) a indústria nacional mantém um nível tecnológico compatível com os padrões internacionais, embora de forma não homogênea, sendo que conforme ([http://cepea.esalq.usp.br?indicador/boi/cadeia\\_boi.pdf](http://cepea.esalq.usp.br?indicador/boi/cadeia_boi.pdf)) a região Centro-Oeste apresenta as plantas frigoríficas mais modernas e bem montadas do país.

#### **4.1.2 Nos curtumes**

As mudanças ocorridas na economia brasileira na década de 90 conforme Costa (2002, p.48-49) como a abertura comercial com a queda das barreiras tarifárias e não tarifárias, a política de estabilização implantada através do plano real de julho de 1994, as novas estratégias das empresas para se adaptar ao novo ambiente de mercado, levaram os curtumes brasileiros a se ajustar a nova situação competitiva, buscando introduzir melhorias em produtos e processo, criando estratégias para aumentar as vendas em mercados externos.

Preparando-se para atuar num ambiente globalizado <http://www.couro.news.com.br/perfil%20do%20setor> as empresas de industrialização de couro investiram mais de U\$\$ 300 milhões em tecnologia e modernização de suas fábricas, posicionando-se como o 2º maior produtor de peles do mundo, com 35,5 milhões de peças por ano e ainda abriga um parque industrial moderno e centros de formação de mão-de-obra qualificada, internacionalmente reconhecida por sua qualidade, motivo pelo qual a China “importou” cerca de 1.200 técnicos brasileiros, justamente por saberem operar o couro e o calçado brasileiro.

Conforme Ruppenthal (2001, p. 169) existem no Brasil 113 indústrias que produzem máquinas e equipamentos para couro, calçados e afins. O grau de modernização dessa indústria de bens de capital no que refere-se a incorporação de tecnologias ainda é baixo, principalmente em equipamentos microeletrônicos. Mas, o setor ocupa 70% de sua capacidade instalada. A indústria italiana, que é líder atualmente na tecnologia de máquinas e equipamentos para couro e calçados, conta com aporte do governo, uma vasta gama de financiamentos de bancos externos e juros menores que os praticados no Brasil.

De acordo com Azevedo (s/d, p.49) a indústria de máquinas e equipamentos de couro é geograficamente concentrada, pois 80% das empresas estão instaladas no Rio Grande do Sul e as demais situam-se nos Estados de Santa Catarina e São Paulo e exportam apenas para países do Cone-Sul.

Com o advento da tecnologia, esta também permitiu o uso de materiais alternativos ao couro.

#### **4.2 O ambiente Isntitucional.**

**a) Na pecuária de corte** – A tendência do abate precoce pode resultar em qualidade do couro, pois este ficará menos exposto aos fatores que o degradam.

Segundo o IEL;CNA;SEBRAE (2000, p.47,48) com o controle da inflação e a estabilidade dos preços agrícolas desde o plano real, a pecuária tradicional, pouco intensiva, passou a remunerar insuficiente o capital imobilizado em terras, sendo substituído por outras mais rentáveis. Em janeiro de 1999, a política de taxas de juros elevadas, com metas definidas de ajuste fiscal, foram insuficientes para manter o regime cambial de bandas. Com o esgotamento das reservas o governo abandonou a política de paridade do real em relação ao dólar e desvalorizou a moeda, tornando as exportações brasileiras mais



competitivas, onerando os produtos importados, o que beneficiou os segmentos da cadeia, principalmente os frigoríficos voltados para a exportação. A desvalorização foi suficiente para compensar a pressão dos importadores para a obtenção de descontos, como dos pecuaristas, que de início passaram a segurar o boi gordo no pasto, forçando a valorização, em reais, da arroba do boi.

Na região Centro-Sul, o bom regime de chuvas permitiu que aqueles que tinham boi para a venda, na época, pudessem optar por essa paralização das vendas. O quadro, que caminhava para uma baixa dos preços em moeda nacional, acabou revertendo-se completamente com a mudança cambial.

Nos últimos anos, como consta em Agro Exame (2004, p.50) o aumento do comércio internacional facilitou a dispersão de doenças, segundo especialistas. Estes acreditam que a qualidade das barreiras sanitárias serão o próximo tema no combate que será travado entre os países ricos e as potências agrícolas emergentes, como o Brasil, não sendo aceitável falhas nas barreiras sanitárias em qualquer país, citando como exemplo, quando o Canadá suspendeu as compras de carne brasileira com alegação de que o rebanho estava contaminado pelo mal da vaca louca. Mas o fato de o embargo ter sido declarado em meio a uma disputa comercial entre a fabricante canadense de aviões Bombardier e a Embraer levantou a hipótese de que a questão havia sido usada como pretexto para desviar a atenção.

. A aftosa e o mal da vaca louca ameaçam todos os países, até os ricos, como pode ser observado no Canadá, Estados Unidos e Inglaterra, esta que teve 4,5 milhões de cabeças de gado sacrificadas em 1996 e foi onde surgiu o mal da vaca louca. Já nos Estados Unidos e Canadá, que tiveram focos da vaca louca identificados no início de 2004, também sofreram retaliações dos principais mercados.

Conforme Agro Exame (2005, p.52) esse tipo de problema é muito mais grave para o Brasil, pois o país é muito dependente da exportação de commodities agrícolas e as barreiras sanitárias são efetivamente menos rigorosas aqui do que nos países onde os males eclodiram. A produção brasileira cresceu e o número de fiscais sanitários diminuiu, tendo 2.700 fiscais em 2004.

#### **4.2.2 Nos frigoríficos.**

Segundo o IEL;CNA;SEBRAE (2000, p.47,48) o regime cambial adotado até janeiro de 1999, que resultou na desvalorização do real, tornou as exportações de carne brasileira mais competitivas. O processo de reestruturação do setor é afetado pelos sobressaltos da política macroeconômica. O padrão de financiamento externo adotado a partir da implantação do plano real para abater os crescentes saldos negativos na conta corrente do balanço de pagamentos mostrou-se insustentável. As crises asiática e russa demonstraram a fragilidade das políticas cambial e monetária brasileira, obrigando o governo a adotar medidas de ajustamento que levou ao acordo com o FMI no final de 1998. O governo adotou medidas para conter os gastos, manteve taxas de juros extremamente elevadas e aumentou impostos.

Além disso, para o segmento de carne bovina não se esperava queda abrupta no consumo, pois os alimentos possuem um comportamento mais estável do que os bens menos essenciais. Mas o desemprego e a queda na renda favoreceu a demanda por cortes mais baratos de carne bovina e frango.

. Existe consenso de que a desvalorização beneficiou o Brasil em relação a carne argentina, cujos preços permanecem atrelados ao dólar (AGÊNCIA ESTADO, 1999).

Conforme Azevedo (s/d, p.76) o aumento do consumo de carne no mercado externo é dificultado pelo protecionismo, praticado especialmente pela União Européia, que subsidia

fortemente o setor. A rastreabilidade exigida por esses países pode apresentar-se como uma nova barreira ao comércio internacional.

Conforme IEL: CNA e SEBRAE (2000, p.54) existe guerra fiscal entre os Estados, onde cada governo tenta proteger sua produção e suas empresas, que acaba prejudicando os frigoríficos que precisam comprar animais de Estados vizinhos, pagando impostos mais elevados.

Portanto no ambiente institucional os principais problemas enfrentados pelo setor são a carga tributária, a existência de guerra fiscal entre os Estados e a presença de unidades clandestinas, que dificultam uma atuação mais eficiente e competitiva deste segmento. A descentralização da inspeção veterinária dos produtos de origem animal criou consequências no setor de abate e processamento, causando, permitindo a elevação do nível de clandestinidade e prejudicando a imagem da carne bovina brasileira.

Pecuaristas e frigoríficos, por meio de suas entidades representativas, tem recorrentemente proposto a redução do imposto e a equalização de sua cobrança pelos Estados. Contudo, nem União nem os Estados concordam com qualquer proposta que implique renúncia fiscal e perda de arrecadação. (IEL:CNA:SEBRAE, 2000, p.54).

Segundo o IEL:CNA:SEBRAE (2000, p.55) por meio de programas como o novilho precoce o produtor pode conseguir até 50% de redução de impostos. Para o governo a produção do novilho precoce representa a antecipação de 2 anos na arrecadação, além do aumento dessa arrecadação em função do aumento da produção. Ressalta-se ainda, que a redução do ICMS em alguns Estados, causou a queda no abate clandestino, mas porém a clandestinidade não está vinculada apenas ao ICMS mas também pela cobrança de outros tributos (cofins, funrural) e, principalmente, aos custos de estar de acordo com a legislação

sanitária (que é um custo inerente aos frigoríficos legalizados e fundamental para a segurança dos alimentos).

#### **4.2.3 Nos curtumes.**

Como já mencionado e conforme Ruppenthal (2001, p.176) as desvantagens tarifárias eram desfavoráveis para o setor no Brasil, pois privilegiavam a exportação de produtos com menor valor agregado, servindo de exemplo o caso do couro wet-blue, em que as exportações até o ano 2000 eram isentas do imposto de importação na Europa e de exportação no Brasil. As exportações de couro acabado e semi-acabado são taxadas em 6,5% na Europa e como agravante as exportações de wet-blue e de couro salgado, tem como principais compradores os maiores concorrentes dos produtos manufaturados brasileiros no mercado internacional. Já a Argentina, visando incentivar a exportação e a produção doméstica de couro acabado, procura taxar suas exportações de couro wet-blue.

Segundo Agro Exame (2005, p.73) nas condições atuais desse mercado, compensa mais para os produtores brasileiros, vender o couro no estágio wet blue, pois os 7% de imposto de exportação são neutralizados por outros incentivos fiscais para exportadores. O resultado disso é que 80% da produção nacional é exportada, enquanto a indústria de transformação de couro no Brasil trabalha com 50% de ociosidade, sendo que tem capacidade para o dobro dos 20 milhões de couros processados em 2004.

Na década de 90, a nova configuração na localização das indústrias frigoríficas foi acentuada pela edição da portaria nº 145 (de 1º de setembro/85), do ministério da agricultura. Seu conteúdo tem por objeto a distribuição de carne bovina e bubalina no comércio (distribuidor e varejista), atribuindo as regiões de abate a realização da desossa – cuja etapa cabia aos distribuidores (MICHELS, 2003, p.60). Para o autor essas mudanças influenciaram a localização das indústrias de curtumes, pois houve diminuição da matéria-

prima (peles) no sul do Brasil, causando a transferência das empresas curtidoras para as regiões com oferta de couro abundante.

Depois de anos tramitando no congresso nacional, o projeto de lei de iniciativa do CICB transformou-se em lei. Alterado substancialmente, o projeto deu origem a lei 11.211 de 19 de dezembro de 2005, que dispõem sobre as condições exigíveis para a identificação do couro e das matérias-primas sucedâneas, utilizadas na confecção de calçados e sucedâneos, ajudando a impedir abusos e lesões aos direitos do consumidor.

Em âmbito do ambiente sistêmico a maioria dos curtumes pesquisados considera que a legislação tributária não contribui para a competitividade do setor. Dentre os motivos que podem ser avançados pode-se mencionar a tributação em cascata – que onera a cadeia produtiva através de impostos e taxas (pis, cofins, cpmf), a ausência de uma política que incentive a atividade e a falta de maior eficiência na arrecadação que pode levar a sonegação e, por isso, à concorrência desleal. (Costa, 2002, p.54).

### **4.3 O ambiente Organizacional.**

Além de prover a infra-estrutura física relacionada a logística e produção, destaca-se na disseminação de informação, difusão de tecnologia, coordenação de ações e também de influencia as orientações e decisões que originam-se do ambiente institucional. A presença destas características propiciam o melhor espaço para executar as ações estratégicas. Pode-se citar as mais atuantes, dentre as quais:

**4.3.1 Pecuária** – Conselho Nacional da Pecuária de Corte (CNPC): organismo não governamental que representa a cadeia de bovinocultura de corte, atuando na busca da modernização da pecuária brasileira.; Associação Brasileira do Novilho Precoce (ABNP) – busca estimular a criação e comercialização do novilho precoce no país e no exterior;

Sociedade Rural Brasileira – tradicional entidade representativa dos grandes produtores rurais, apresentando como objetivo fomentar a produção rural, e mercado interno; Associação Brasileira dos Criadores de Zebu (ABCZ) – sediada em Uberaba, MG.

**4.3.2 Frigoríficos** – Associação Brasileira das indústrias exportadoras de carne (ABIEC); Associação Brasileira de Frigoríficos (ABRAFRIGO).

**4.3.3 Curtumes** – Associação das indústrias de curtumes do Rio Grande do Sul (AICSUL); Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil (CICB)); Centro Tecnológico do Couro (Senai); Centro de Tecnologia do Couro de Mato Grosso do Sul (CTC - MS).

**4.3.4 Organizações nacionais** - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária EMBRAPA- é uma das maiores instituições de pesquisa do mundo tropical. Atua desde 1973, com a missão de valorizar soluções para o desenvolvimento sustentável do agronegócio brasileiro por meio de geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício da sociedade <<http://www.courobusiness.com.br/entrevista%20embrapa.htm>>;

Agência de Promoção das exportações (APEX), que em parceria com outras empresas ajuda a promover as exportações, Ministério da Agricultura, através do SIF, no segmento processador de carne, pois este certifica a qualidade do produto comercializado. Confederação Nacional da Agricultura (CNA), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

#### **4.6 Atributos das Transações.**

**a) Especificidade de ativos** – Conforme Globo Rural (2003, p.28) 80% do gado brasileiro tem sangue zebuíno. Mas entre os melhores zebus, ainda há características a serem modificadas, pois atualmente, valoriza-se o animal com costelas de maior profundidade,

proporcionais aos membros, para suportar mais volume de carne, o que representa uma direção para uma maior especificidade do ativo.

São comercializadas no mercado vários tipos de carne, dessa forma não se verifica especificidade do ativo transacionado. A produção do boi orgânico pode definir maior especificidade do ativo transacionado, caracterizando uma especificidade de matéria-prima.

De acordo com o analista Emílio Garofalo Filho em Globo Rural (2003, p.32) os produtos cárneos necessitam de padronização, pois há frigoríficos que abatem e processam bovinos em idades e de maneiras diversas. As medidas para resolver esse problema tem se dado a partir de ações como a publicação do catalogo brasileiro de cortes bovinos e formação de comitê para elaboração de normas técnicas. Mas há muito o que fazer nessa área.

O Brasil comercializa vários tipos de couro, destacando-se o wet blue, portanto também não se verifica especificidade do ativo transacionado. Uma indústria voltada a produção do couro acabado, além de trazer maior padronização, também traria maior rendimento e outros benefícios já abordados neste trabalho.

**b) Riscos e Incertezas** - está na comercialização o grande risco ou incerteza na produção bovina. A idoneidade do comprador e as incertezas do mercado afetam o produtor, já o clima pode afetar a sanidade animal, não garantindo o retorno esperado, podendo resultar em prejuízos.

No mercado exportador de carne o risco está no cancelamento de contratos, que é raro, e a presença de problemas sanitários. O mesmo pode se dizer do segmento couro.

**c) Frequência** – Na configuração mais comum do fluxo produtivo, conforme Azevedo (s/d, p.51,58) o couro salgado é fornecido pelos frigoríficos aos curtumes, que podem processá-lo total ou parcialmente.

Os curtumes também adquirem o couro dos matadouros frigoríficos municipais, intermediários (salgadores), mas a maioria dos couros tem origem do matadouro frigorífico. Na literatura pesquisada não se verificou parceria entre ambos, mas existem aqueles que tem seu próprio curtume.

A concentração dos frigoríficos tem gerado conflitos, pois os pequenos e médios produtores não possuem um bom poder de negociação com os grandes frigoríficos, ficando a merce destes na hora de vender seus bois.

O curtume Braspelco, como consta em Globo Rural (2003, p.21) mantém com alguns fornecedores importantes como a Chalet Agropecuária de Uberlândia - MG, um programa de bonificação por qualidade. Assim, a frequência da relação se mantém pela qualidade das peles fornecidas. Nessa transação há certa reputação, pois a bonificação estimula os cuidados com o couro e ajuda a manter a relação entre ambas. Assim, a Braspelco reduz a incerteza no recebimento das peles, pois o fornecedor está estimulado a atender a demanda da empresa.

De acordo com Souza (2002, p.146) com algumas exceções, o segmento processador não tem garantia ou compromissos de entrega de animais para o abate, assim como de padrões e regularidade na oferta, o que limita a capacidade de planejamento e a possibilidade de assumir acordos ou contratos de fornecimento, acentuando riscos e custos nas transações.

#### **4.7 Estruturas de Governança.**

De acordo com a literatura estudada, nenhum dos frigoríficos é integrado para trás, pois compram os bois dos pecuaristas, para eles o mercado é a melhor alternativa, visto que há



ausência de especificidade de ativos. Porém, há frigoríficos que possuem o seu próprio curtume, integrando o processo de agregação do couro.

Conforme

Frizzo

Filho

<http://www.courobusiness.com.br/entrevista%20embrapa.htm>, na Austrália e nos EUA a industrialização de couro wet blue é verticalizada pelo frigorífico, portanto é atividade ligada ao abate do boi. No Brasil, os frigoríficos Bertin e Independência verticalizam o processamento de couro.

O processamento industrial do couro é incorporado por essas duas empresas, principalmente por sua relação direta com o segmento anterior, o abate, sendo que para este, elas adquirem o boi no mercado, resultando ao final em uma forma de governança mista contratual.

Os curtumes adquirem as peles dos frigoríficos, matadouros municipais ou aliança mercadológica. Outros ainda integram para frente, incorporando a produção de calçados. Verifica-se ao final, em uma estrutura de produção através da governança pela forma mista contratual.

Quanto a qualidade do couro, o mercado torna-se ineficiente pela não existência de um padrão de classificação de produtos.

#### **4.5 Coordenação da cadeia.**

Conforme Farina (1999, p.32) quanto mais apropriada for a coordenação entre os agentes, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação as modificações do ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações de cliente e fornecedor.

As exigências do consumidor interno e externo de carne pode forçar uma melhor coordenação da cadeia, pois produtos bovinos, com qualidade, identificação e regularidade, são atributos que tem ganho importância para os compradores. A pressão para que esses atributos se apresentem, pode começar a gerar uma melhor comunicação entre os produtores e frigoríficos, apesar de, conforme Agro Exame (2005, p.34) existir um menor poder de negociação dos produtores em relação aos grandes frigoríficos.

Conforme Souza (2002, p.224) a redução da incerteza poderá ser obtida através de uma relação mais coordenada na comercialização, remuneração pela qualidade e continuidade nas transações. A condição de commodity e as incertezas do mercado dificultam a remuneração diferenciada e a formalização de compromissos de longo prazo. A incapacidade de organizar os pequenos produtores resulta na existência do abate municipal e o clandestino, prejudicando a expansão do mercado para processadores mais estruturados e para os que pretendem estruturar-se.

Para o autor, a coordenação, busca o direcionamento convergente de ações, sendo que deve-se identificar prioritariamente os fatores promotores de eficácia competitiva, antes de definir garantias defensivas.

Utilizando-se do mercado futuro como um instrumento de coordenação, o Friboi, como consta em Exame (2004, p.24), contratou 20 profissionais do mercado financeiro, instalou mesas de operações e passou a fazer hedge com contratos futuros de câmbio e de boi gordo na Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F), pois as variações frequentes do dólar estavam prejudicando os resultados da empresa. No artigo, o diretor de mercados agrícolas da BM&F, Félix Schouchana diz que essa iniciativa do Friboi incentivou outras empresas a entrar na bolsa e fez os contratos em aberto do boi gordo triplicar. Assim, a compra de contratos futuros garantirá o controle de custos.

Com o lançamento de minicontratos de boi gordo, conforme Globo Rural (2006, p.28) a BM&F viabilizou a entrada de pecuaristas de menor porte, até então ausentes do mercado. A operação pode ser feita com apenas dois bois, o que equivale a 33 arrobas e para efeito de comparação, o contrato normal de boi gordo representa uma entrega mínima de vinte animais e cada contrato de boi gordo equivale a 330 arrobas. Através deste o pecuarista de pequeno porte, pode tentar vender sua produção anteriormente e obter um preço mais alto, tendo a oportunidade de vender na bolsa paulista e garantir de antemão o comprador. Em três meses a bolsa chegou a um volume de 25 mil minicontratos negociados. Na BM&F os contratos de boi gordo representam 20% do abate anual e 80% das exportações de carne.

Conforme o mesmo artigo, o Banco do Brasil estuda reduzir a taxa de juros ou elevar o limite de crédito para quem tem operação de venda futura, pois seria um cliente com maior teor de segurança.

Na cadeia do couro há dificuldade da transmissão de estímulos como relata Azevedo (s/d, p.82), para que os frigoríficos e pecuaristas adotem práticas para valorizar a qualidade do couro, resultando em um dos problemas de coordenação.

Recentemente algumas empresas privadas e órgãos do governo tem tomado iniciativas para estimular que haja maior cuidado com a qualidade do couro, através do pagamento de um sobrepreço. A articulação desses agentes na cadeia do couro bovino tem levado aos produtores e frigoríficos a conscientização da importância do couro de qualidade.

Os ganhos decorrentes dessa coordenação integrada do segmento couro poderá ser diretamente expressa em termos de qualidade e preço.

Há mais de três anos, o frigorífico Independência, que tem seu próprio curtume, estabeleceu um sistema de identificação e de classificação das peles dos animais. As peças são rastreadas por lotes e submetidas a uma tabela de premiação. Peças de 1ª e 2ª qualidade,

que seriam virtualmente perfeitas, tem direito a uma bonificação de R\$ 22,50. As de 3ª, com imperfeições leves, de 70%, desse valor; de 4ª, 50%; de 5ª, 15%; e de 6ª, 5%. “As peles de classificação mais elevada seriam de animais muito jovens, sem nenhuma lesão, mas praticamente nem aparecem nas estatísticas da empresa”, conta o veterinário João Luiz Mella, diretor de compras de bovinos do frigorífico Independência, afirmando que o Independência já classificou mais de 1 milhão de couros. “As de terceira também são muito raras, mas as de quarta já saem do traço percentual.” (GLOBO RURAL, 2003, p.20).

Outra empresa que mantém um programa para melhoria da qualidade do couro é a Braspelco. Conforme Globo Rural (2003, p.21), a empresa é uma das maiores exportadoras de couro bovino brasileira e mantém o programa de melhoria da qualidade do produto desde o início da década de 90. A empresa, após identificar pontos da cadeia que geravam prejuízos ao couro, passou a fornecer palestras a criadores e treinamentos a funcionários de frigoríficos, para haver maior integração com as necessidades da indústria de couro.

A iniciativa da Braspelco inspirou o programa Melhoria da Qualidade do Couro Crú, feito através de uma parceria entre o CICB e a Agência de Promoção de Exportações – APEX. “As mudanças já são sensíveis no setor frigorífico mas o trabalho com os pecuaristas é constante e de longo prazo, pois não adianta ajudar um criador a se livrar de carrapatos se o problema persistir no vizinho” relaciona Amadeu Fernandez, do CICB. (GLOBO RURAL, 2003, p.21).

O representante do CICB através dessa declaração feita no artigo, deixa claro que as mudanças não devem ser aplicadas apenas por alguns participantes da cadeia produtiva, mas por todos que fazem parte dela.

No caso de doenças do rebanho, é imprescindível o apoio do governo através das instituições de pesquisa e que os resultados dessas pesquisas, sejam propagados entre grandes e pequenos produtores.

Ações complementares fazem parte do programa Melhoria da Qualidade do Couro Cru, como a divulgação em mídia televisada, escrita, especialmente nas revistas ABCZ, DBO Rural, A Granja e Couro Business, bem como em fitas de vídeo (para eventos), folder (diversos eventos), banners (para sindicatos rurais, escolas, universidades, frigoríficos), e cartilhas para os pecuaristas (MICHELS, 2003, p.85). Percebe-se que é necessário cultivar essas iniciativas voltadas ao marketing do couro e da sua importância como produto de grande necessidade e gerador de divisas e empregos ao país.

Outro exemplo, de acordo com Globo Rural (2003, p.21) é a Embrapa Gado de Corte, localizada em Campo Grande, que ergueu o CTC – Centro Tecnológico do Couro, em parceria com 13 entidades, sendo elas: o Sindicato das Indústrias de Couro – SINDICOURO; Embrapa; Federação das Indústrias do Estado de MS – FIEMS; SENAI/MS; Federação da Agricultura do Estado de Mato Grosso do Sul – FAMASUL; SENAR/MS; Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS; Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal – UNIDERP; Sindicato das Indústrias de Carne de Mato Grosso do Sul – SICADEMS; Secretaria de Produção do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul – SEPROD/MS; Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal de Mato Grosso do Sul – IAGRO; SEBRAE/MS; e Sindicato das Indústrias de Calçados de Mato Grosso do Sul – SINDICALÇADOS. O objetivo desse empreendimento é levar o estado de Mato Grosso do Sul a otimizar o aproveitamento das peles de seu rebanho, visto que dos 15 mil animais abatidos em média no Estado diariamente, apenas 8 mil couros são processados pelas indústrias.

A Embrapa vem desenvolvendo pesquisas com ectoparasitas com o objetivo de melhorar a qualidade do rebanho bovino do Brasil, conforme o diretor-presidente, Alberto Duque Portugal em entrevista a <<http://www.courobusiness.com.br/entrevista%20embrapa.htm>> essas pesquisas são importantes para a melhoria da qualidade do couro bovino, sendo que visam eliminar os parasitos que se fixam diretamente na pele do animal. A condução do CTC sob a forma de parcerias é um procedimento inédito nesse segmento econômico.

Outro exemplo, conforme <<http://www.courobusiness.com.br/entrevista%20embrapa.htm>> em que esforços estão sendo realizados com a finalidade de se remunerar o couro de qualidade é a recente aliança mercadológica efetuada entre a Associação Sul Matogrossense dos Produtores de Novilho Precoce e o frigorífico Marfrig para o abastecimento de churrascarias do estado de São Paulo ligadas ao Grupo Montana Grill, que lançou uma linha de carne de novilho, denominada Montana Premium Beef. As indústrias de curtume do estado de São Paulo despertaram interesse sobre esse couro de novilhos, considerado de boa qualidade. O curtume Vitapele, um dos parceiros dessa aliança, está buscando entendimento no sentido de pagar aos pecuaristas associados a essa aliança valores que estimulem a atuar na melhoria da qualidade do couro.

Também serve de exemplo, o que está sendo implantado no estado de Mato Grosso, onde o Sindicato das Indústrias de Curtume, frigoríficos e a cooperativa dos veterinários estão estudando a classificação do couro do boi em pé, em quatro níveis e com proposta de pagamento de valores diferenciados por tipos A, B, C e D de couro. Como uma forma de estimular a pecuária de Mato Grosso, apenas participarão os produtores que cadastrarem-se no Programa Mato Grossense de Melhoramento da Pecuária – PROMMEPE.

A Associação Brasileira de Hereford e Braford (ABHB) por sua vez, também deu um passo em direção a valorização do couro alterando uma das normas para o registro de animais braford. Desde 1987, quando começaram a chegar ao país os primeiros exemplares da raça, exigia-se que os animais registrados exibissem a marcação da entidade – a letra B maiúscula e números referentes ao seu grau de sangue – sobre a picanha. De agosto de 2002 para cá, porém, os locais indicados passaram a ser a cara e as pernas dos bovinos, abaixo das articulações. Exatamente como deve ser (GLOBO RURAL, 2003, p.21).

Essas atitudes adotadas pelos agentes da cadeia são muito importantes para que a cadeia possa alcançar maior eficiência, pois esta é dependente de uma melhor coordenação entre os agentes.

#### **4. 8 Considerações finais do capítulo.**

De acordo com a literatura estudada, o rebanho do Brasil tem apresentado vários avanços através do aprimoramento genético, trazendo benefícios para a cadeia produtiva do couro, pois o abate mais precoce do boi melhora a qualidade do couro por deixá-lo menos exposto aos fatores que o degradam. A tecnologia dos frigoríficos nacionais é compatível com os padrões internacionais, embora não de forma homogênea, mostrando portanto o interesse desse segmento da cadeia em acompanhar os avanços tecnológicos. Para os curtumes brasileiros, as mudanças ocorridas na década de 90, forçou estes a investirem mais em tecnologia e modernização de suas fábricas, sendo importante para manter-se no mercado.

Os principais integrantes do ambiente organizacional da cadeia do couro, são os que tem tomado iniciativas para conscientizar e estimular o maior cuidado com a qualidade do couro, promovendo a pecuaristas e frigoríficos a sua importância.

Nas transações entre produtor e processador não há especificidade de ativos, pois não há predominância de uma raça. Também não há especificidade no mercado de carne, pois são comercializados vários tipos de carnes, nem no mercado do couro, que também comercializa vários tipos de couro. Quanto a riscos e incertezas, para os produtores, estes estão presentes na comercialização do boi e para o mercado exportador de carne, assim como para o segmento couro, estão presentes no cancelamento de contratos e na presença de problemas sanitários. A articulação das entidades privadas e do governo devem tentar minimizar os riscos e incertezas presentes na cadeia, daí a importância da coordenação para a maior eficiência da mesma.

A estrutura predominante entre os elos da cadeia é a governança pelo mercado e mista contratual, pois a integração vertical pura não é eficiente, pela ausência de especificidade de ativos.



## **CAPÍTULO V**

### **5. Políticas, ações e formas de governança sugeridas para a cadeia alcançar maior eficiência e melhor inserção nos mercados.**

A partir da pesquisa feita em revistas, livros e internet, percebeu-se a presença de alguns problemas que geram ineficiência na cadeia e por mais óbvios que alguns sejam, eles continuam presentes nesta. Assim neste capítulo, serão sugeridas políticas e ações no sentido de que a cadeia produtiva do couro alcance maior eficiência e melhor inserção nos mercados.

#### **5.1 Sugestão de ações e políticas para a cadeia.**

Conforme tratado nos capítulos anteriores, existem alguns entraves que impedem um maior desenvolvimento da cadeia do couro bovino brasileiro e a sugestão de políticas e ações pode melhorar o funcionamento da cadeia.

Por isso pode-se citar as seguintes sugestões:

- Substituições de exportações pelas empresas deixando de exportar wet blue e couro salgado, para exportar couros semiacabados e acabados. O governo deve estabelecer políticas de apoio a modernização ao setor para concentrar a produção nestes dois estágios, conforme sugere Costa (2002, p.65).

- Conforme Amadeu Fernandes e Arthur Lange em <http://www.courobusiness.com.br/encontro/14.php> o Brasil deve dar as exportações de couro nos estágios salgado e wet blue o mesmo tratamento utilizado por outros países de estágio econômico similar ao brasileiro e incidir o imposto de exportação sobre o valor do

couro frigorífico segundo a Bolsa de Chicago (US\$ 50 – 60 dólares) conforme faz a Argentina e não sobre o valor declarado pelo exportador.

- Intensificar medidas adotadas pela Apex e CIB para que as mudanças promovidas pelo programa melhoria do couro cru, alcancem todos os frigoríficos, curtumes, abatedouros e criadores para mudar a cultura do setor, fazendo com estes preocupem-se mais com a qualidade do couro, conforme também sugerido por Costa (2002, p.66).

- Incentivar a modernização produtiva – reduzir a alíquota de importação sobre máquinas e equipamentos utilizados na cadeia produtiva que não sejam fabricados no país, com o objetivo de melhorar a tecnologia. Também dar apoio a modernização com o uso de máquinas nacionais, como também sugere Costa (2002, p.66).

- Adotar uma política cambial que mantenha a taxa de câmbio num patamar que não prejudique as exportações, pois a valorização do real desestrutura ou inviabiliza a atividade de empresas exportadoras, gerando ociosidade podendo resultar em possíveis demissões na cadeia, o que abre espaço para os principais concorrentes do Brasil ganharem mercado, conforme <<http://www.couro.news.com.br/perfil%20do%setor>>.

- Adotar políticas de apoio a pesquisa tecnológica, através da criação de cursos e aumento do incentivo aos já existentes.

- Incentivar a participação dos agentes da cadeia produtiva do couro em feiras internacionais e missões comerciais para divulgar os produtos no exterior e diversificar mercados, tendo a responsabilidade pela coordenação da participação das empresas em missões comerciais, o MDIC e o MRE, conforme também sugere Costa (2002, p.66).

- Desonerar os produtores de carne que vendem o produto somente para o mercado interno, conforme reivindicam os agentes da cadeia, publicado no Jornal do Comércio (2006). A intenção é incluir a carne na cesta básica e, com isso, eliminar a cobrança de PIS/COFINS

nas vendas dentro do país. Isso deve aumentar o consumo per capita de carne bovina no país, visto que somos os maiores exportadores e produtores, mas no entanto, a nossa população perde em consumo per capita para países como a Argentina e Uruguai por exemplo. O aumento do consumo da carne deverá promover também o aumento da oferta de couro. Da forma em que está colocado o benefício do PIS/COFINS, prejudica quem vende no mercado interno, sobretudo os pequenos e médios produtores, que são a maioria.

- Adotar medidas de fortalecimento da sanidade animal, como o aumento das barreiras sanitárias e da fiscalização sanitária, contratando mais pessoal. Conforme Exame (2006, p.32) o descuido com relação a defesa sanitária causou quebra de aproximadamente 200 milhões de dólares nas exportações de carne bovina em 2005. O governo abordou o problema de forma amadorística, pois a preocupação em apontar os culpados acabou retardando a efetiva resposta a doença e por isso o país perdeu cada vez mais mercados. Na Argentina, o foco da aftosa foi tratado com mais pragmatismo e agilidade pelo governo, levando apenas 10 dias entre detectar o foco e dizimar o rebanho comprometido.

### **5.1.2 Sugestão de formas organizacionais.**

Para Farina (1999, p.31) é imprescindível mapear os atributos das transações para identificar o grau de dependência intersegmentos.

Além disso diversos fatores, entre eles as hipóteses comportamentais e as dimensões das transações influenciam na decisão de qual estrutura de governança adotar para governar as transações.

Na pecuária, uma alternativa seria a formação de alianças mercadológicas, tal como já ocorre no Paraná, por exemplo, conforme <http://www.portaldbo.com.br/index.php?pasta=index.php&notid=7661> como a aliança

mercadológica de Guarapuava, que também inspirou a implantação em outras cidades como Paranaíba, Maringá, Pato Branco, Cascavel e União da Vitória. Os produtores que fazem parte dessas alianças recebem de 3 a 8% acima da cotação do mercado do boi. A remuneração extra tem dois componentes. Um pela qualidade da carcaça e outro pelo cumprimento de um calendário de entrega do boi assinado com o varejo. Essas exigências aumentam a especificidade do produto, pois se o pecuarista entrega um bovino (macho e fêmea) com carcaça nos padrões definidos pela aliança mercadológica (idade conformação e acabamento), recebe 3% acima do valor do mercado. O produtor recebe outro prêmio, que varia entre 0 e 5% se entregar os bois com esse padrão nas datas estipuladas em contrato. O maior percentual, 5%, é pago na safra, porque se o varejo pagasse o prêmio de 5% na entressafra, além dos 3% pela qualidade, o preço da carne ficaria muito alta para o consumidor, pois nesse período a cotação do boi no mercado já é normalmente mais alto, em torno de 10%. O prêmio máximo pela regularidade na entrega na safra é para estimular o pecuarista a usar o confinamento para acabar a carcaça. Com o prêmio, os pecuaristas da aliança mantêm lotes de animais em confinamento o ano todo. Os animais ficam no pasto durante 100 dias aproximadamente após o desmame, onde recebem além de capim a ração concentrada e só depois vão para o confinamento que dura de 80 a 100 dias. Na fase de transição da safra para entressafra e da entressafra para a safra, o produtor que cumpre o calendário recebe 2,5% a mais, além dos 3% pela qualidade. Um pecuarista só é admitido no grupo após submeter-se a uma auditoria técnica, feita por uma empresa contratada pela aliança, que será responsável por verificar o modelo de produção e verifica se ele tem condições de ofertar animais com o padrão exigido pela aliança, se pode cumprir ao longo do ano o calendário de entrega, e se a aliança fechar um contrato com uma empresa varejista ele entra. O abate dos bovinos ocorre num pequeno frigorífico que tem inspeção

estadual, em troca dos miúdos e couro, o frigorífico faz o abate e entrega as carcaças nos pontos de venda. A empresa de consultoria também cuida de toda a logística operacional da aliança, além de negociar com o varejo, é responsável pelo transporte do boi da fazenda até o frigorífico e da parte burocrática, fiscalizando também, os pontos de venda, e além disso, todo boi é rastreado. Nos pontos de venda, uma placa indica as características do animal (raça, idade, acabamento da carcaça e a propriedade de origem).

Essa pode ser uma alternativa para pecuaristas e frigoríficos, pois conforme Farina (1999, p.36) a não existência de um padrão de classificação dos produtos torna o mercado ineficiente como instrumento de coordenação e a adoção de um padrão adequado pode melhorar seu desempenho. Além disso, a aliança diminui o oportunismo entre os agentes pelo trabalho conjunto. O varejo terá uma melhor garantia da procedência da carne.

O mercado futuro pode ser uma alternativa para assegurar o preço do boi e diminuir a incerteza. Com o lançamento de minicontratos de boi, a BM&F viabilizou também a entrada de pecuaristas de menor porte. O mercado futuro pode ser um instrumento de coordenação eficiente para driblar os riscos e a informação assimétrica.

Para a indústria de wet blue recomenda-se fazer parcerias estratégicas com os frigoríficos, quando estes não verticalizarem a produção de wet blue, que já é atividade ligada ao abate do boi na Austrália e Estados Unidos e traz vantagens, conforme mencionado no capítulo 2.2.

Os curtumes devem voltar-se para a produção de couro acabado, ajudaria estes, se o governo adotasse uma política industrial que estimule a indústria nacional de calçados e outros produtos que utilizam couro acabado e semiacabado, visto que existe taxaço para a entrada destes em alguns países. A produção de couro para a indústria de estofamento também representa uma boa alternativa para o setor, conforme o capítulo III.

### **5.1.3 Considerações finais do capítulo.**

O Brasil precisa adotar uma estratégia para a melhoria da cadeia, visto que esta apresenta vantagens produtivas. Para isso é necessário a adoção de medidas que emanam do ambiente institucional, organizacional e tecnológico. Isto justifica a elaboração de políticas e ações sugeridas para a cadeia produtiva do couro.

A não existência de um padrão nos três elos da cadeia, justifica a adoção de uma forma organizacional que leve a aumentar a padronização do produto final dos elos, pois a não existência de um padrão produtivo nos produtos torna o mercado ineficiente. A formação de alianças estratégicas visa driblar a cartelização dos frigoríficos, pois os produtores apenas os contratam para abater os bois.

## 6. CONCLUSÃO

O fato de o Brasil ser o maior exportador de carne e possuir o maior rebanho comercial do mundo é um fator importante para a demanda de matéria-prima couro, o que é favorável para a indústria de transformação de couro.

O tipo de couro exportado pelo Brasil que predomina sobre as exportações é o tipo wet blue, que é transformado no exterior em sapatos e outras manufaturas, subtraindo empregos e divisas do nosso país, em função de uma ausência de estratégia competitiva do Brasil.

O fato de o Brasil ser o maior exportador de carne e possuir o maior rebanho comercial do mundo é um fator importante para a demanda de matéria-prima couro.

Do ponto de vista do ambiente organizacional, a cadeia produtiva do couro é composta por entidades que tem tomado a dianteira na implantação de iniciativas para mudar a cultura existente no setor, com o objetivo de difundir os benefícios obtidos com o cuidado e a melhoria da qualidade do couro. As iniciativas de mudança tem sido adotadas através do pagamento de um sobre-preço sobre o couro de qualidade, programa de melhoria da qualidade do couro, criação de um centro de pesquisa (CTC-MS) e divulgação em mídia televisiva e escrita. Mas, a reeducação dos agentes da cadeia terá melhores resultados a longo prazo.

Do ponto de vista do ambiente institucional, existem alguns entraves que impedem um maior desenvolvimento da cadeia do couro bovino brasileiro, sendo os principais:

- Problemas de sanidade animal na pecuária, pois países importadores como os Estados Unidos alegam que o Brasil ainda não conseguiu se livrar totalmente da febre aftosa.

- Barreiras técnicas e sanitárias no caso dos frigoríficos, dificultando a entrada em mercados que consomem carnes mais nobres, sendo que estes mercados representam mais da metade do mercado consumidor mundial. A conquista destes mercados poderia aumentar o abate de bovinos e portanto também a oferta do couro.
- Política tarifária brasileira sobre a exportação de couro que desestimula a exportação do produto com maior valor agregado como o semi-acabado e o acabado e estimula a exportação de couro do tipo wet blue, que possui baixo valor agregado, portanto possui menor rentabilidade e acaba beneficiando os principais concorrentes do Brasil na indústria de produtos de couro, como a Itália, China e Hong Kong.

A coordenação eficiente estruturada por agentes que atuam em conjunto pode fazer com que essas dificuldades ao menos diminuam.

A cadeia apresenta problemas de coordenação entre os elos que a compõem, devido a dificuldade de transmissão de estímulos. Um desses problemas é o sistema de vendas na comercialização do couro denominado “bica corrida” que devido a não classificação das peles na venda, por parte dos frigoríficos, resulta na não remuneração das peles de acordo com a qualidade do produto. Pecuáristas e frigoríficos vêem o couro como produto secundário.

A forma organizacional mais comum é a do mercado e alguns agentes (Bertin e Indepedência) verticalizam o processamento do couro, sendo que o processamento do mesmo é incorporado por essas empresas sob a forma de uma governança mista contratual, pois adquirem o boi no mercado e o processamento do couro é interno a empresa.

Não há um desenvolvimento harmônico entre pecuaristas e os grandes frigoríficos, pois os pecuaristas possuem uma certa dependência em relação aos grandes frigoríficos que



diminui o seu poder de negociação, principalmente em propriedades consideradas pequenas.

As políticas e ações sugeridas no último capítulo são importantes para que a cadeia desenvolva-se e alcance maior eficiência, gerando benefícios para o país, assim como as formas organizacionais sugeridas também podem ter o mesmo efeito sobre a cadeia.

## 7. REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Paulo Furquim de. Competitividade da cadeia de couro e calçados. PENSA. 89 p.

BARRIGA, Cláudio. Tecnologia e competitividade em agronegócios. **Revista de administração**, São Paulo, v.30, nº 4, p.83-90, Outubro/dezembro 1995.

BATALHA, M. O. Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. Vol. 1 São Paulo: Atlas, 1997.

BATALHA, Mario Otávio; SILVA, Andrea Lago da. Gestão de cadeias produtivas: novos aportes teóricos e empíricos. In: COSTA, Francisco Armando da; GOMES, F. Maciel.

BLECHER, Bruno. A força da carne. **Exame**, São Paulo, n.22, ano 36, ed. 778, p.76-78, out. 2002.

**Centro das Industrias de Curtumes do Brasil (CICB)**. Disponível em <http://www.cicb.com.br>

CEPEA. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br>>. Acesso em 10 de fev. 2006.

**Confederação Nacional da Agricultura (CNA)**. Receitas de exportação chegam a US\$19,13 bi. Disponível em <Http://www.cna.org.br>. Acesso em 31 jan. 2006.

CORRÊA, Abidack Raposo. O complexo coureiro calçadista brasileiro. Rio de Janeiro: BNDES setorial, 2001. P.65-92, n.14.

COSTA, Achyles Barcelos da. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos da zona de livre comércio cadeia couro calçados**. Campinas: UNICAMP, 2002. 74 p.

**(Des) Equilíbrio econômico e agronegócio**. Viçosa: UFV, DER, 1999, p.249-267.

EDWARD, José; PRATES, Fábila. As novas estrelas. **Veja Especial**, São Paulo, n.36, p.32-35, out. 2004.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais : a base conceitual. In: JANK, Marcos Sawaya et al. **Agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Milkbizz, 1999.

FRANCO, Luciana. Vocação Exportadora. **Globo Rural**, São Paulo, n  233, p.22-23 e 34. Março 2005.

FRIZZO FILHO, Arnaldo José. Uma Visão da indústria do couro no Brasil. Disponível em <http://www.courobusiness.com.br/pvistajun2002htm>

HALWEIL, Brian. Quem fim levaram os fazendeiros? Disponível em: <http://www.wwiuma.org.br>. Acesso em 18 de fev. 2004. Revista world Watch, 14 p.

IEL; CNA; Sebrae. **Estudo sobre a eficiência econ mica e competitiva da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil**. Brasília, DF: IEL, 2000.

LATTA, Bruno Della. O alvo agora são os americanos. **Agroexame**, São Paulo, ed.489, p.68,69, agosto 2005.

\_\_\_\_\_ A chegada das marcas. **Globo Rural**, São Paulo, ano 18, n.207, p.59-63, jan. 2003.

\_\_\_\_\_ A mão da EMBRAPA na melhoria da qualidade do couro. Disponível em: <http://www.courobusiness.com.br/entrevista%20embrapa.htm>. Acesso em Out. 2005.

\_\_\_\_\_ Chegou a vez dos pequenos. **Globo Rural**, São Paulo, n.244,p. 28-29, fev. 2006.

\_\_\_\_\_ Desonera o pode reduzir preço da carne. **Jornal do comércio**. Porto Alegre, 15 de março, 2006. JC Contabilidade, ed. 202, ano73.

- MEDEIROS, Eva M. C., **Produção de couro bovino de melhor qualidade no Pantanal de Mato Grosso do Sul e estratégias de inserção na cadeia do agronegócio**. Campo Grande, 2002, 75f. monografia (especialização em MBA – gestão estratégica de negócios) – departamento de economia e administração. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
- MICHELS, Ido (coordenador); BARBOSA, Francisco B. Mayorquim Horta Barbosa; SPROESSER, Renato Luiz. **Couro bovino**. Campo Grande: Editora UFMS, 2003. 190 p.
- MICHELS, Ido L., SPROESSER, Renato L., MENDONÇA, Claudio G. **Cadeia produtiva da carne bovina de Mato Grosso Do Sul**. Campo Grande: Editora Oeste, 2001. 212 p.
- MINAYO, M. C. **Pesquisa Social**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- OLIVEIRA, C. A. C. N. V. **O surgimento das estruturas híbridas de governança na indústria de energia elétrica no Brasil: a abordagem institucional da economia dos custos de transação**. 1998. 207 f. Dissertação (mestrado) – departamento de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- OLIVEIRA, Maurício. Qualidade em segundo lugar. **Agro Exame**, São Paulo, ed.489, p.72-73, agosto 2005.
- ROCHA JUNIOR, Weimar F. da. **Análise do agronegócio da erva-mate com o enfoque da nova economia institucional e o uso da matriz estrutural prospectiva**. Fpolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. 101p. Tese (Pos-Graduação em Engenharia de Produção). UFSC, 2001.
- RUPPENTHAL, Janis Elisa. **Perspectivas do setor couro do Estado do Rio Grande Do Sul**. Florianópolis: UFSC, 2001. 244 p. tese (pós-graduação em engenharia de produção) Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SALOMÃO, Alexa. Os da carne. **Exame**, São Paulo, ed.818, n.10,ano.38, p.20-27, maio 2004.

SEIBEL, Felipe. Velhas ameaças com mais poder. **Agro Exame**, São Paulo, ed.825, p.50-52, set. 2004.

SOUZA, José Paulo de. **Gestão da competitividade na Cadeia Agroindustrial de carne bovina do Estado do Paraná**. Florianópolis: UFSC, 2002. 250 p. Tese (Pós-graduação em engenharia de produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

TEIXEIRA, Michelly. O avanço das multis. **Agro Exame**, São Paulo, ed 825, p. 44-46, set. 2004.

TOLEDO, Luis Roberto. Agronegócios embalagem de valor. **Globo Rural**, São Paulo, nº 216, p.16-21, Outubro 2003.

TOLEDO, Luis Roberto. Boiada de laboratório. **Globo Rural**, São Paulo, n.227, ano 19, p.26-35, set. 2004.

TOLEDO, Luis Roberto. Carne para a viagem. **Globo Rural**, São Paulo, n.218, p.26-34, dez 2004.

TOLEDO, Luis Roberto. A lapidação do zebu. **Globo Rural**, São Paul, n.212, ano 18, p.26-23, junho 2003.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Conceitos Gerais evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos F. (org.) **Economia & Gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.