

SEM:95-2 SEQ: 2 Local:
AUT:NOGUEIRA, ALEXANDRE STUDART
TIT:PADRAO DE CONCORRENCIA E ESTR
ATEGIA COMPETITIVA DA INDUS-

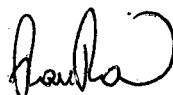
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E ESTRATÉGIA COMPETITIVA
DA INDÚSTRIA SUINÍCOLA CATARINENSE**

**Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para a obtenção
de carga horária na disciplina CNM 5420 - Monografia.**

Por Alexandre Studart Nogueira

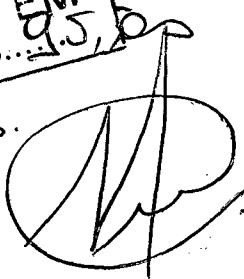
Orientador : Prof. Edvaldo Alves de Santana



Área de Concentração : Economia de Empresas

Palavras Chaves : Suínos - Concorrência - Estratégia Competitiva

Florianópolis, novembro 1995

RECEBIDO EM
07.11.95
18:45 HS.


**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**


A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,0 ao aluno **ALEXANDRE STUDART NOGUEIRA** na disciplina **CNM 5420 - Monografia**, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:




Prof.

Presidente



Prof.

Membro



Prof.

Membro

AGRADECIMENTOS

Ao professor Edvaldo Alves de Santana, pela orientação e pela oportunidade de poder usufruir de sua competência, inteligência e amizade.

Aos colegas de curso, pela convivência amigável e pela possibilidade de construção de relações profundas e duradouras.

A minha namorada Simone, pela compreensão, apoio e incentivo para que eu levasse a bom termo o presente trabalho.

A todos os pesquisadores que contribuíram de forma direta ou indireta, através de suas obras, para que este trabalho fosse concluído.

Aos meus irmãos e familiares, especialmente ao meu avô Ismar, pelo apoio e pelas valiosas contribuições.

Em especial, aos meus pais, Roberto e Jaqueline, pelo incentivo ao longo desta jornada e pelo entusiasmo que sempre me transmitiram, dedico este trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO.....	iv
LISTA DE FIGURAS.....	v
LISTA DE TABELAS.....	vi

CAPÍTULO I

PROBLEMA.....	01
1.1 Introdução.....	01
1.2 Formulação da Situação-Problema.....	02
1.3 Objetivos.....	06
1.3.1 Geral.....	06
1.3.2 Específico.....	06
1.4 Metodologia.....	07
1.5 Estrutura do Trabalho.....	07

CAPÍTULO II

PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E O MODELO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE PORTER.....	09
2.1 Noções sobre Padrão de Concorrência e Competitividade.....	09
2.2 Modelo de Porter.....	11
2.2.1 Forças Competitivas.....	13
Ameaça de Entrada.....	14
Rivalidade entre os Concorrentes.....	16
Ameaça de Produtos Substitutos.....	17
Poder de Negociação dos Compradores.....	18
Poder de Negociação dos Fornecedores.....	19
2.2.2 Estratégias Competitivas Genéricas.....	21
Liderança no Custo Total.....	21
Diferenciação.....	22
Enfoque.....	23

CAPÍTULO III

PANORAMA DO SETOR SUINÍCOLA.....	25
3.1 Dinâmica Internacional e Características Estruturais do Complexo.....	25
3.2 Caracterização da Suinocultura Nacional.....	30
3.3 Caracterização da Suinocultura Catarinense.....	37
3.3.1 Grupo Sadia.....	40
3.3.2 Grupo Perdigão.....	43
3.3.3 Grupo Ceval.....	44

CAPÍTULO IV

O MERCOSUL E A SUINOCULTURA CATARINENSE.....	47
4.1 Fundamentação do Mercosul : Principais Aspectos do Tratado.....	47
4.2 Desempenho das Economias dos Países que Integram o Mercosul.....	50
4.3 Mercosul e as Exportações e Importações Brasileiras de Suínos.....	56
4.4 O Intercâmbio Comercial de Santa Catarina com os países do Mercosul e a Produção de Suínos.....	59
4.4.1 Balanço das Vantagens Comparativas.....	61
4.4.2 Oportunidades e Obstáculos da Integração para as Empresas Líderes.....	63

CAPÍTULO V

PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E COMPETITIVIDADE DA SUINOCULTURA CATARINENSE.....	65
5.1 Padrão de Concorrência e Dinâmica Competitiva do Setor.....	65
5.2 Estrutura Competitiva da Indústria de Suínos.....	68
5.2.1 Forças Competitivas.....	68
Ameaça de Entrada.....	68
Rivalidade entre os Concorrentes.....	70
Ameaça de Produtos Substitutos.....	71
Poder de Negociação dos Compradores.....	73
Poder de Negociação dos Fornecedores.....	74
5.2.2 Estratégias Competitivas Genéricas.....	75
Liderança no Custo Total.....	75
Diferenciação.....	76
Enfoque.....	77

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
FICHA DE AVALIAÇÃO.....	86

RESUMO

O presente estudo tem como propósito analisar o comportamento da indústria catarinense de suínos, no âmbito das grandes empresas, sob a ótica da competitividade, discutida basicamente a partir de sua inserção nos mercados doméstico e internacional. Para isto, é utilizado como referência o modelo desenvolvido por Porter (1991) e as noções de padrão de concorrência e competitividade difundidas em Kupfer (1993). A monografia foi dividida em quatro partes específicas. Num primeiro momento é abordada a fundamentação teórica onde é tratada de forma detalhada as definições de competitividade e padrão de concorrência, assim como a proposta de Porter para a análise de indústrias. No segundo momento, procura identificar-se o comportamento do mercado internacional de suínos e, ao mesmo tempo, situar a produção brasileira e a produção catarinense, que é identificada e exemplificada através da análise dos três maiores grupos empresariais que atuam no Estado (Sadia, Perdigão e Ceval). No terceiro instante, procura verificar-se a competitividade e a participação da suinocultura brasileira e catarinense e, em especial, das três empresas líderes no contexto do Mercosul, evidenciando-se as vantagens comparativas e as oportunidades e obstáculos para estas empresas. No quarto momento do trabalho, faz-se uma análise da suinocultura no contexto do mercado interno, procurando identificar as alterações no padrão de concorrência do setor e a estrutura competitiva da indústria, a partir das forças competitivas envolvidas e as estratégias praticadas pelas grandes empresas. Destaca-se a constante busca pelas principais empresas por liderança de custos, procurando tornar seu produto competitivo interna e externamente, através de economias de escala, integração vertical e investimentos em P&D. A diferenciação é uma estratégia que sempre está presente, principalmente na utilização do Marketing como meio de divulgação dos produtos das grandes empresas. Por último, cabe mencionar que as conclusões contidas neste trabalho foram fundamentadas em publicações de cunho econômico, utilizando-se como suporte de análise revistas como Expressão, Mercosul: Revista de negócios, Suinocultura do Brasil e Exame.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Abate de Suínos nos Principais Países Produtores.....	25
TABELA 2 - Distribuição da Produção de Carne Suína entre os Principais Países Europeus.....	27
TABELA 3 - Consumo Anual Per Capita de Carne Suína nos Principais Países Europeus.....	27
TABELA 4 - Exportação de Carne Suína pelos Principais Países - 1988-1993.....	28
TABELA 5 - Evolução do Consumo Per Capita de Carnes no Brasil - 1970/1990.....	31
TABELA 6 - Produção, Consumo, Importação e Exportação de Carne Suína - Brasil 1980/1994.....	33
TABELA 7 - Exportações Brasileiras de Carne Suína, Segundo País de Destino - 1990/1992.....	33
TABELA 8 - Rebanho Suíno por Região Geográfica - 1994.....	34
TABELA 9 - Produção de Suínos Controlada pela SIF na Região Sul e Respektivas Participações Percentuais, Segundo os Estados Produtores - 1980/1990.....	35
TABELA 10 - Participação Relativa das Empresas Líderes na Produção de Suínos nos Três Estados do Sul - 1990.....	36
TABELA 11 - Distribuição Percentual da Exportação de Carne Suína In Natura, entre os Principais Estados Produtores - 1990/1992.....	37

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Forças Competitivas na Indústria.....	12
FIGURA 2 - Três Estratégias Genéricas.....	21

TABELA 12 - Produção, Consumo, Exportação e Importação de Carne Suína em Santa Catarina - 1989/1994.....	38
TABELA 13 - Principais Empresas Exportadoras de Santa Catarina - 1994.....	39
TABELA 14 - Evolução do Faturamento da Sadia - 1980/1989.....	42
TABELA 15 - Custos de Produção para Exportação, Brasil - Argentina.....	50
TABELA 16 - Intercâmbio Comercial dos Países - Membros do Mercosul (Milhões de Dólares FOB) - 1990.....	56
TABELA 17 - Mercosul - Abate e Produção de Carnes de Suínos, Segundo Países - 1990.....	59
TABELA 18 - Milho - Estimativa da Oferta/Demanda - Região Sul - 1992/1994.....	74

1- PROBLEMA

1.1 (Introdução)

O presente estudo tem por objetivo analisar o comportamento da indústria catarinense de suínos diante das mudanças no padrão de concorrência e em especial, em função do ambiente de concorrência determinado pelas forças competitivas básicas da estrutura industrial.

Pretende-se, desta forma, investigar a competitividade do setor tanto com relação à sua inserção no mercado internacional como no que se refere à estrutura do mercado interno. Sendo assim, busca analisar-se num primeiro momento, as tendências do setor suinícola no tocante ao comércio internacional, dando ênfase às estratégias adotadas a nível internacional pelos principais países atuantes no setor. A partir de então, busca caracterizar-se o setor a nível de Brasil e no Estado de Santa Catarina, enfatizando a análise dos três maiores grupos empresariais que atuam no referido Estado, ou seja, Sadia, Perdigão e Ceval.

A tendência de competitividade, como forma de inserção no mercado internacional, será verificada, principalmente, pelas possibilidades de ampliação das exportações brasileiras e catarinenses de carne suína para os demais países do Mercosul, sobretudo, para Argentina. As estratégias competitivas adotadas pelas grandes empresas do setor (Sadia, Perdigão e Ceval), é também outra forma de aproveitar as oportunidades abertas pelo mercado dos países vizinhos.

Em termos de mercado interno, para tanto, foi utilizado o modelo de Porter, o qual examina a estrutura de competição em uma indústria a partir de cinco forças competitivas (poder de negociação dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos concorrentes e rivalidade entre as empresas da indústria) e três estratégias competitivas genéricas (lideranças de custo, diferenciação e enfoque). Procura-se, então, mostrar como um modelo teórico pode subsidiar a compreensão da suinocultura catarinense e, em especial, o comportamento estratégico das grandes empresas do setor.

Enfim, pretende-se com este estudo identificar as principais alterações no padrão de concorrência do setor, procurando caracterizar as forças competitivas que atuam sobre as

empresas líderes em Santa Catarina, (que são também as maiores a nível de Brasil no abate e industrialização de carne suína) e suas implicações estratégicas na busca de vantagens competitivas que resultem no aumento da rentabilidade. Além disso, é evidenciada as possibilidades de incremento da competitividade do setor a nível internacional, vinculadas à volta das perspectivas de exportação por parte da indústria suinícola associadas à abertura do Mercosul.

1.2 - Formulação Situação - Problema

No Brasil, a aceleração e expansão da agroindústria ocorreu entre o fim dos anos 60 e início dos 70, momento de auge econômico e de avanço na diversificação da estrutura produtiva do país, que se estendeu, embora a um ritmo mais lento, ao longo da década de setenta.

Conforme Maluf (1993), as últimas informações censitárias disponíveis para 1985 revelam que a indústria alimentar era o setor com maior número de estabelecimentos e o principal empregador da indústria brasileira. Ele ressalta ainda que nos frigoríficos é bastante superior o número de estabelecimentos controlados pelas empresas. Neste sentido, afirma Kupfer (1994) que:

*“A despeito do bom desempenho exportador, a agroindústria brasileira ressent-se do distanciamento crescente entre a pauta de consumo interno e a dos países desenvolvidos. Apenas recentemente empresas com tradição em commodities iniciaram estratégias voltadas para os mercados segmentados como por exemplo, a introdução de cafês gourmets, óleos com baixos teores de gordura e cortes especiais de carnes, sendo esse último o setor no qual o processo está mais avançado. O setor de abate e preparação de carnes é dominado por grandes empresas privadas nacionais que atuam na fronteira internacional em termos de produtividade e do acesso aos pacotes genéticos”.*¹

Assim a formulação destas estratégias mencionadas por Kupfer (1994) visa produtos com maior valor agregado, com melhoramento genético dos animais e o desenvolvimento de novos produtos, seguindo a linha da praticidade para o consumidor, sendo que a carne suína, que antes era vendida em partes grandes para ser fatiada no ponto de venda, passou a ser comercializadas em cortes de cinco quilos.

No contexto atual, o Brasil desfruta de uma posição privilegiada com destaque para as indústrias de aves e suínos catarinense, sendo que um traço marcante, segundo Kupfer (1994), é

¹ KUPFER, David. **Competitividade da indústria brasileira: Visão de conjunto e tendências de alguns setores.** In Revista Paranaense de Desenvolvimento, Curitiba, n.82, p.47, out/dez 1994.

a intensificação da cooperação vertical. Novas formas de articulação entre empresas, fornecedores e clientes têm originado relações intersetoriais fortemente sinérgicas, criando condições estruturais adequadas para o incremento da competitividade de todos os agentes envolvidos nas cadeias produtivas. Alguns fatores, citados abaixo mostram-se decisivos para garantir o funcionamento destas redes verticais:

“A iniciativa das empresas líderes de desenvolver relações solidárias e de longo prazo com os seus fornecedores e clientes certamente está entre os principais. Fundamental também é o desenvolvimento das técnicas de gestão de produção, com o contínuo aprimoramento dos métodos de garantia de qualidade, de quick response, a intensificação das práticas de just - in - time externo, enfim, inovações que proporcionam um grande aumento da confiabilidade nas relações produtor-fornecedor e a infra-estrutura tecnológica”².

Com relação a Santa Catarina, a agropecuária, base da economia do Estado, ocupa grande parcela da população economicamente ativa. A agricultura é diversificada e explorada por pequenas propriedades. Dentro do setor primário catarinense se destacam as agroindústrias catarinenses de carnes de aves, suínos e bovinos .

Em Santa Catarina, a suinocultura está concentrada nas microrregiões do Oeste Catarinense e do Vale do Rio do Peixe, responsáveis por mais de 95% do abate, tendo como destaque as cidades de Chapecó, Joaçaba e Concórdia (Coutinho, 1993).

Segundo Coutinho (1993), o sistema integrado, introduzido no oeste catarinense na década de 70, é talvez o melhor exemplo no Brasil do processo de terceirização. Ele é utilizado principalmente na produção de frangos, perus e suínos. A idéia básica do sistema de integração é que as agroindústrias forneçam toda a tecnologia a pequenos produtores, que possuem a tarefa de engordar os animais. As indústrias fornecem animais com padrão genético definido, ração especial, remédios e assistência técnica, enquanto os integrados cuidam dos suínos até a hora do abate.

Dentre as principais empresas exportadoras catarinenses destacam-se a Sadia, Perdigão e Ceval, que estavam posicionadas entre as cinco maiores exportadoras do Estado em 1994, e líderes na produção e industrialização de carnes.

O grupo Sadia foi fundado em 1944, em Concórdia, no oeste catarinense, sendo atualmente a maior empresa privada de Santa Catarina e a pioneira da indústria de alimentos no Brasil. Segundo Ferrari (1990), a marca Sadia embala 400 tipos de produtos diferentes, usando 3

² KUPFER, op. cit., p.48

milhões e 600 mil toneladas de carnes industrializadas de suínos, aves e bovinos. Além disso, na busca de tornar abundante e mais barata a matéria-prima para suas fábricas a Sadia investiu alto na área de engenharia genética e, no Brasil, tal empresa é primeira no ranking de produção e exportação de frangos, suínos, bovinos e carnes industrializadas.

No entender de Gomes (1994), o grupo Perdigão, fundado em Videira, em 1934, tornou-se um dos maiores grupos industriais do país, com faturamento de 600 milhões de dólares anuais e 11.000 empregados, sendo a segunda marca mais consumida em todo território nacional.

A Perdigão é formada por um complexo alimentar que produz carne de frango e de suíno, soja, adubo e ração. A atividade inicial da empresa foi o comércio, secundado, logo depois, pela criação de um frigorífico de suínos.

O Grupo Ceval, fundado em 1972, no município de Gaspar, a princípio foi exclusivamente voltado para o comércio externo e o seu principal produto era a soja. Em 1980, levando-se em conta a grande amplitude dos negócios potenciais que a indústria alimentar brasileira oferecia, a Ceval ampliou sua produção para o complexo de carnes, mediante à industrialização de carnes de aves e suínos, utilizando o mesmo modelo da Sadia e da Perdigão, o sistema integrado.

Então, devido à grande representatividade da agroindústria de suínos para o Estado de Santa Catarina e também para o Brasil, buscou analisar-se este setor tanto em termos estadual como nacional, procurando identificar as estratégias competitivas adotadas pelas maiores empresas (Sadia, Perdigão, Ceval), a partir do modelo de Porter. Paralelamente, procurou-se facilitar à compreensão da estrutura competitiva da suinocultura catarinense, em especial o comportamento estratégico das grandes empresas, assim como estão apresentadas algumas condições para visualizar a posição destas empresas frente ao Mercosul.

Com o acirramento da competitividade internacional, principalmente devido à segmentação da economia em blocos regionais, tornou-se fundamental a compreensão de como as empresas tendem a se enfrentar.³ Neste sentido, buscou-se o entendimento desta questão, juntamente à análise das estratégias utilizadas pelas empresas de suinocultura catarinense para fazerem frente a esta situação.

³ SIMONSEN ASSOCIADOS. *Mercosul: o desafio do marketing de integração*. São Paulo: Makron Books, 1992. 110p. p.3.

Adotou-se o modelo apresentado por Porter para a análise da estrutura de uma indústria e de sua concorrência, tendo por base a análise das forças competitivas dado que “... em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam - se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias”⁴.

Assim, pretendeu-se, a partir do entendimento do modelo de estratégia competitiva de Porter, destacar a representatividade das empresas líderes (Sadia, Perdigão e Ceval) junto ao comércio brasileiro e, também, as perspectivas relacionadas ao Mercado Comum do Sul.

Frente a este contexto, identifica-se que o Estado de Santa Catarina situa-se no epicentro do Mercosul tendo:

“Um vasto território na direção oeste, abarcando várias microrregiões e alicerçado em áreas urbanas como Joaçaba, Concórdia e Videira, em que a indústria de transformação ocupa lugar destacado na estrutura econômica. Com exceção de Joaçaba, onde despontam atividades metal-mecânicas, trata-se, nas outras cidades, de produção principalmente agroindustrial; de fato, ambas dividem com Chapecó, aglomeração principal da microrregião do oeste de Santa Catarina, a condição de base da produção de alimentos industrializados no Estado. Embora tenha observado uma inflexão nos investimentos durante os anos 80, o setor se mantém com um dos pilares da indústria catarinense, com particular dinamismo exportador”⁵.

Salienta-se, então, que Santa Catarina apresenta uma industrialização caracterizada por estruturas e regiões produtivas com especializações setoriais, sendo uma delas o oeste catarinense onde desponta a produção agroindustrial.

Neste contexto, a abordagem deste trabalho se preocupa em fazer um estudo da estrutura competitiva da agroindústria suinícola catarinense, tendo como eixo central a questão da competitividade a partir da sua inserção nos mercados doméstico e internacional e das alterações ocorridas no processo industrial, com base no modelo de Porter, tendo como questionamentos saber como as cinco forças competitivas atuam sobre as empresas líderes no setor (Sadia, Perdigão e Ceval) e que tipo de estratégias são utilizadas prioritariamente por estas empresas? Qual é a posição do setor no contexto do Mercosul e quais são as oportunidades e obstáculos que podem afetar a posição das empresas a nível nacional e internacional?

⁴ PORTER, Michael E. *A análise estrutural da indústria*. Tradução por Elizabeth Maria de Pinho Braga. In: *ESTRATÉGIA COMPETITIVA - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. São Paulo: Campus, 1991. 362p. p. 24.

⁵ LINS, Hoyêdo Nunes. *Indústria e regiões catarinenses na perspectiva do mercosul*. Atualidade Econômica: boletim de conjuntura. Dep. Ciências Econômicas, UFSC, ano 6, n.22, p.7, out/dez 1994.

Frente a estas indagações e à importância da suinocultura para a economia do Estado, e levando-se em consideração que não basta para Santa Catarina que o Mercosul seja um bom negócio e sim imprescindível, procura-se, seguindo o modelo de estratégia competitiva de Porter, compreender a dinâmica estratégica do referido setor frente à concorrência.

1.3- OBJETIVOS:

1.3.1 - GERAL

Analisar o comportamento da agroindústria suinícola catarinense diante das mudanças no padrão de concorrência, com vistas a visualizar sua posição junto ao Mercosul e avaliar a estrutura competitiva da indústria sob a ótica do modelo de Porter.

1.3.2 - ESPECÍFICOS

- Caracterizar a fundamentação teórica, enfocando as noções de competitividade e padrão de concorrência, bem como das forças competitivas enfrentadas pelas empresas e as estratégias utilizadas, segundo o modelo de Porter.
- Identificar a dinâmica internacional e as características estruturais do complexo e situar a produção catarinense de suínos no contexto da economia do Estado e da produção brasileira, caracterizando as exportações e as empresas líderes.
- Analisar a posição da agroindústria suinícola Brasileira, e em especial a Catarinense, no contexto da formação do Mercado Comum do Sul, identificando as principais conseqüências comerciais relacionadas com as oportunidades e obstáculos para as empresas líderes do setor.
- Identificar as estratégias prioritariamente utilizadas pelas mais importantes empresas do setor, enfocando as forças competitivas enfrentadas pelas empresas e as estratégias por elas utilizadas.

1.4 - METODOLOGIA

O método adotado constituiu-se no levantamento bibliográfico, sendo o trabalho descritivo e a coleta de dados baseada em fontes secundárias.

A metodologia adotada no trabalho baseou-se no método analítico-comparativo e no exame teórico das definições de competitividade e padrão de concorrência e no estudo do modelo de Porter, o qual utiliza como parâmetro de análise as cinco forças competitivas, que seriam: a ameaça de entrada, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes.

Paralelamente ao estudo das cinco forças competitivas, foram evidenciadas as estratégias competitivas, que podem ser adotadas pelas empresas visando conseguirem vantagens competitivas no mercado.

Posteriormente foi realizada uma verificação analítico-descritiva de dados estruturais que mostraram a situação da produção catarinense de suínos e, de modo geral, a produção brasileira, o que possibilitou caracterizar a importância da suinocultura catarinense frente ao país, e a identificação das empresas líderes (Sadia, Perdigão e Ceval).

Na terceira parte, foi realizada também uma verificação analítico-descritiva de fontes secundárias, que possibilitou evidenciar o desempenho das economias dos países que integram o Mercosul e, mais precisamente, evidenciar o grau de competitividade da suinocultura Brasileira e Catarinense.

A partir de então, foi realizada uma interação da parte analítico-descritiva com a parte teórica, visando identificar as características do padrão de concorrência e da dinâmica competitiva do setor e as forças competitivas que incidem sobre as empresas líderes e as estratégias adotadas, a partir da aplicação do modelo de Porter.

1.5 - ESTRUTURA DO TRABALHO

O Trabalho está organizado em quatro partes específicas. A fundamentação teórica, onde foram discutidas as definições de competitividade e padrão de concorrência, assim como o modelo de Porter para análise de indústrias compõe o segundo capítulo.

As tendências do setor de suínos no contexto do mercado internacional, bem como a caracterização da suinocultura a nível de Brasil e, em particular, no Estado de Santa Catarina, com ênfase neste ponto para a análise dos três maiores grupos empresariais que estão localizados no referido Estado constitui a essência do terceiro capítulo.

No quarto capítulo, buscou verificar-se a participação e a competitividade da agroindústria suinícola Brasileira e Catarinense, no contexto do Mercosul, identificando as principais conseqüências comerciais relacionadas as oportunidades, obstáculos e vantagens comparativas para as empresas do setor.

Finalmente, no quinto capítulo foi apresentado um estudo da suinocultura no contexto do mercado interno, identificando as alterações no padrão de concorrência do setor e a estrutura competitiva da indústria, a partir da análise das forças competitivas enfrentadas pelas grandes empresas e as estratégias por elas utilizadas.

2 PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E O MODELO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE PORTER

2.1 Noções sobre Padrão de Concorrência e Competitividade

Nos últimos anos tem-se observado a intensificação do ritmo das mudanças na organização econômica mundial. Países do Leste Europeu abandonaram o sistema de economia dirigida e tentam implantar um sistema de mercado. Ao mesmo tempo, os países da Europa Ocidental consolidaram sua unificação política e econômica.

“Em nível mundial os países líderes há muito tempo preconizam, e agora praticamente exigem, uma rápida eliminação das barreiras, de qualquer natureza, que dificultam o comércio internacional.”⁶

Neste contexto, com a crescente globalização dos mercados nos últimos anos, a competitividade tem-se tornado uma das preocupações constantes dos governos e produtores no mundo inteiro. Tal preocupação se traduz na busca de respostas para as questões relacionadas à obtenção de vantagens competitivas no mercado internacional bem como ao aprimoramento e manutenção desta vantagem.

Sendo assim, o conceito de competitividade abrange, de um lado, a dinâmica do mercado interno, no qual algumas empresas líderes, em função de sua capacidade técnica, econômica e financeira (além do eventual apoio decorrente de políticas industriais a elas orientadas), se mantêm ou avançam na liderança da estrutura da indústria e, de outro lado, abrange a inserção da empresa ou do produto no mercado internacional, seja mantendo a participação, seja ampliando-a. Neste segundo ponto, costuma-se afirmar que a inserção no mercado internacional é consequência do grau interno de liderança das empresas proporcionada pela elevação do grau de exigência dos consumidores, da existência de configurações industriais adequadas (tanto no que se refere à organização da produção no setor quanto à relação com fornecedores e produtores nas

⁶ MATTUELLA, Juvir L.; FENSTERSEFER, Jalme E.; LANZER, Edgar A. **Concorrência e vantagem comparativa**. Série Documentos para Estudo, UFRGS, Rio Grande do Sul, 1994. 25p. p.2.

cadeias produtivas) e finalmente pela manutenção de um ambiente concorrencial de forte rivalidade entre as empresas.

HAGUENAUER (1989) apud Kupfer⁷ (1991), num estudo sobre a competitividade, organiza os seus vários conceitos em duas famílias: (a) competitividade como **desempenho**, na qual a competitividade é de alguma forma expressa pela participação no mercado (market-share) alcançada pela empresa em um certo espaço de tempo, ou particularmente o montante de suas exportações no total do comércio internacional e ; (b) competitividade como **eficiência**, sendo esta traduzida como a capacidade de a empresa produzir determinados produtos igualando ou superando os níveis de eficiência observáveis em outras empresas, principalmente no que se refere a preços, qualidade, relação preço-qualidade, tecnologia, salários e produtividade.

Contrariamente, Kupfer (1991) mostra que os conceitos de desempenho e eficiência são insuficientes para a discussão da noção de competitividade, posto que **“ambos se reduzem a mensuração, em pontos distintos da seqüência intertemporal, dos resultados das diferentes estratégias competitivas adotadas pelas empresas”**⁸, ou seja, ambos os enfoques tratam a competitividade como um fenômeno estático.

No entender de Kupfer (1991), a competitividade, na versão desempenho, é um fenômeno **“ex-post”**. Neste sentido, não seria possível estabelecer relações causais entre ela e outras variáveis igualmente ex-post, como o desempenho na participação do mercado, taxa de crescimento, lucratividade, entre outros indicadores que só podem ser conhecidos a “posteriori”. Enquanto isso, na versão eficiência, a competitividade é um fenômeno **“ex-ante”**, decorrente do grau de capacitação da empresa, traduzido nas técnicas por ela praticada como produtividade, relações input-output, ou qualquer outra medida de eficiência. Estas medidas seriam inadequadas, segundo Kupfer, visto que a “best-practice” relevante como referência de análise da competitividade decorre do processo de busca e seleção operado pelo mercado e, por isso, não pode servir de parâmetro (ex-ante) de comparação.

Sendo assim, Correa e Kupfer (1991) sugerem que a competitividade deve tomar por base o desenvolvimento de um referencial não estático, pois tanto desempenho como eficiência são resultados de estratégias competitivas adotadas pelas empresas num momento anterior.

⁷ KUPFER, David. **Padrão de concorrência e competitividade**. IEI/ UFRJ, Rio de Janeiro, 1991 (textos para Discussão,265), 27p. p.5.

⁸ KUPFER, op.cit., p.8.

Neste caso, como afirma Kupfer, a competitividade não pode ser entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma. Ao contrário, a competitividade deve ser entendida como um conceito de natureza extrínseca à firma ou ao produto, estando relacionada ao Padrão de Concorrência vigente no mercado específico considerado.

Portanto, entende-se a competitividade como um fenômeno ligado ao processo de concorrência como sendo (a competitividade) a adequação das estratégias adotadas pela empresa em relação ao padrão de concorrência vigente na indústria considerada.

Neste sentido o padrão de concorrência seria definido como:

“um vetor particular que contém uma ou mais das formas possíveis de concorrência (preço , qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação do produto, etc), resultante da interação das forças concorrenciais presentes no espaço de competição (as características estruturais e as condutas praticadas pelas firmas que nela atuam).”⁹

Neste contexto, Kupfer busca enfatizar duas premissas centrais: (a) o tempo como fator decisivo no processo de concorrência; e (b) a incerteza em relação ao futuro, tanto no que se refere à incapacidade da empresa em avaliar com precisão as suas estratégias e a dos seus concorrentes , como o próprio padrão de concorrência.

Desse ponto de vista, chega-se à proposição de competitividade como função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Isto é, em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor. Seriam competitivas, então, as empresas que a cada instante adotassem estratégias de conduta (investimentos, vendas, inovação, compras, financiamento etc) mais adequadas ao padrão de concorrência setorial.

2.2 Modelo de Estratégia Competitiva de Porter

Michael Porter (1991) adotou a definição de uma indústria como sendo um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si. Além disso a análise da estrutura industrial é a base fundamental do seu modelo.

⁹ KUPFER, op. cit., p.19

Um dos pressupostos básicos da proposta de Porter é que cada empresa que compete em uma indústria deve possuir uma estratégia competitiva. Esta estratégia pode ser desenvolvida explicitamente por meio de um processo de planejamento, como pode ser evoluída implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva determina o modo como a empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para realizá-las. Este desenvolvimento consiste em relacionar a empresa com o seu meio de atuação, ou seja, relacionar a empresa com a indústria ou com as indústrias em que ela compete, de modo a compreender a concorrência e assim identificar as características estruturais que possibilitam a formulação de estratégias na busca de vantagens competitivas.

Ainda segundo Porter (1991), a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, que deverão ser observadas e compreendidas ao se analisar uma indústria ou as empresas que a compõem.

Assim, a rentabilidade de uma indústria é função de sua estrutura e é ela que estabelece as regras da concorrência que, segundo Porter, dependem de cinco forças competitivas básicas que são demonstradas na figura 1.

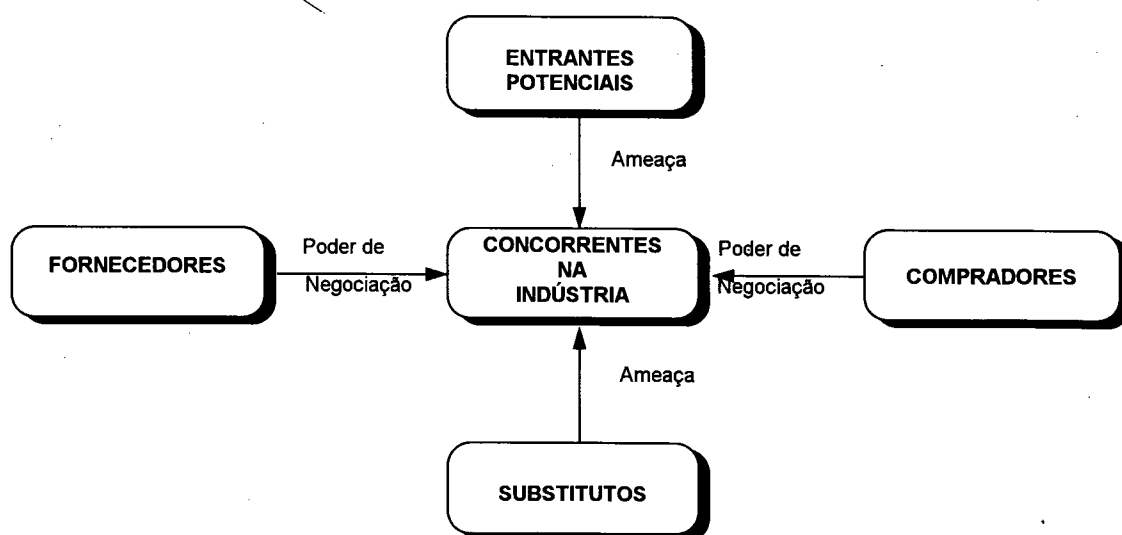


Figura 1: Forças Competitivas na Indústria (Porter, 1991)

A pressão conjunta destas cinco forças determina a lucratividade da indústria, tendo em vista que os preços, custos e investimentos, que os elementos básicos da rentabilidade, são influenciados em diferentes graus de intensidades por cada uma destas forças competitivas.

De fato, os preços que as empresas podem cobrar são influenciados pelo poder de negociação dos compradores, pois estes, quando muito fortes, exigem serviços de elevado valor relativo que repercutem nos custos e nos investimentos e, com isto, nos preços dos produtos.¹⁰

O poder de negociação dos fornecedores determina os custos de matéria-prima e de outros insumos, influenciando nos custos. A intensidade da rivalidade entre as empresas da indústria influencia os preços, como também os custos de competir em áreas como desenvolvimento de produto, propaganda e esforço de venda. A ameaça da entrada de novos participantes fixa limite à estratégia de preços e, finalmente, a ameaça de produtos substitutos influi nos preços que a indústria pode cobrar, estabelecendo um teto para os mesmos.

Assim, a análise das cinco forças competitivas corresponde à busca da melhor posição para a empresa, a partir da qual são identificados os pontos fortes e pontos fracos peculiares a cada situação de mercado, bem como a influência destas forças na definição das estratégias competitivas.

2.2.1 Forças Competitivas

As cinco forças competitivas - ameaça à entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas da indústria refletem **“o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos, e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo de circunstâncias particulares.”**¹¹

As cinco forças competitivas, em conjunto, determinam a intensidade da concorrência na indústria bem como dão subsídios para o posicionamento de uma empresa na indústria, destacando também as áreas em que as tendências da mesma refletem ameaças e oportunidades.

¹⁰ Porter utiliza o termo produto como referência ao produto final de uma indústria, aplicando igualmente a atividades de produção e serviços.

¹¹ PORTER, op. cit., p.24.

A seguir são descritas as características mais relevantes na determinação da intensidade de cada uma das forças competitivas.

Ameaça de Entrada

A ameaça de novos entrantes caracteriza-se como a possibilidade de entrada de novas empresas que trazem recursos geralmente substanciais, como nova capacidade de produção e um grande desejo de ganhar parcela do mercado.

A entrada de novos concorrentes pode apresentar como consequência uma redução da rentabilidade das empresas já existentes, visto que a entrada de novos concorrentes implica em uma queda nos preços e no aumento da demanda por insumos, o que levará a um inflacionamento nos custos do produto final.

A intensidade da força representada pela ameaça de novos entrantes depende de barreiras de entrada estabelecidas pelas empresas já presentes na indústria. São seis as fontes principais de barreiras de entrada:

1-Economias de Escala: referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o nível de produção aumenta, obrigando as empresas entrantes a ingressarem em larga escala ou sujeitarem-se a uma desvantagem de custo. Economias de escala podem estar presentes em quase toda a função de uma empresa, incluindo fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, rede de serviços, marketing, utilização de forças de vendas e distribuição.

A integração vertical é também um tipo de barreira de entrada que gera economias de escala nos estágios de produção ou de distribuição, uma vez que nesta situação a empresa entrante deverá ingressar de forma integrada ou enfrentar uma desvantagem de custo, assim como uma possível exclusão de insumos ou mercados para o seu produto se a maioria dos concorrentes estabelecidos estiver integrado.

2-Diferenciação do Produto: a diferenciação tem origem na identificação de uma marca da empresa, seja através do serviço ao consumidor, nas diferenças dos produtos, pelo esforço de publicidade ou por ter entrado primeiro na indústria, entre outros, que desenvolvem um sentimento de lealdade em seus compradores.

A diferenciação cria uma barreira de entrada, dado que os novos entrantes são forçados a investirem pesado para romper os vínculos estabelecidos entre os clientes e as empresas existentes.

3-Necessidade de Capital: a necessidade de investir recursos financeiros em grande quantidade para poder competir cria barreira de entrada. O capital é essencial para os investimentos em instalações de produção, para manter estoques, cobrir prejuízos iniciais e até mesmo para atividades de risco como, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento ou publicidade inicial.

4-Custo de Mudança: são os custos com os quais se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para o outro. Podem incluir aquisição de novos equipamentos, custo de treinamento de empregados, custos com testes e qualificações de nova fonte, e até mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento. Quando são altos constituem uma barreira de entrada.

5-Acesso aos Canais de Distribuição: uma nova empresa precisa ao entrar numa indústria, assegurar a distribuição para o seu produto, fazendo desconto de preços para convencer o varejista a ceder espaço através de promessas de promoções e coisa semelhante. Se o acesso aos canais de distribuição (atacado e varejo) forem limitados e quanto maior for o controle dos concorrentes sobre esses canais, mais difícil será a entrada na indústria.

6-Desvantagem de Custo Independente de Escala: Porter enuncia ainda alguns fatores que apresentam vantagens plenas de custos para as empresas estabelecidas em uma indústria, impossíveis de serem igualadas pelos entrantes potenciais, independente de economia de escala. Tais fatores são os seguintes: (a) tecnologia patenteada do produto (que são protegidos por patentes ou segredos); (b) acesso favorável às matérias-primas (as empresas estabelecidas têm o controle das fontes de matérias-primas mais favoráveis, ou têm sob controle a preços muito mais baixos do que o total); (c) localizações favoráveis; (d) subsídios oficiais (subsídios preferenciais do governo); e (e) curva de aprendizagem ou experiência (os custos declinam na medida em que uma empresa acumula experiência na fabricação do produto).

Por último, o governo, através de uma política governamental, pode também agir de maneira a limitar ou impedir a entrada de novas empresas na indústria com controles, como por exemplo: limites ao acesso de matéria-prima e licenças de funcionamento.

Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A rivalidade entre os concorrentes de uma indústria pode ser definida como a disputa por posição entre as empresas que já atuam em um mesmo mercado. Ela é caracterizada pelo uso de táticas como: concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução e aumento dos serviços ou das garantias dos compradores.

Segundo Porter, as empresas de uma indústria são mutuamente dependentes e, portanto, os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos imediatos nos seus concorrentes, o que estimula a competitividade.

A intensidade da rivalidade pode ser analisada levando-se em consideração a interação de vários fatores, que são:

1- Concorrentes Numerosos e Bem Equilibrados: quando é grande o número de empresas em uma indústria, ou quando são poucas porém equilibradas em relação a tamanho e recursos, a rivalidade aumenta. Por outro lado, quando a indústria é dominada por algumas poucas empresas, altamente concentradas, as empresas líderes podem impor regras ou coordenar as ações das demais empresas através de meios como liderança de preços.

2- Crescimento Lento da Indústria: normalmente, para as empresas que procuram expansão da participação do mercado, o crescimento lento da indústria transforma a concorrência em um jogo, provocando uma situação muito mais instável do que quando a condição é de um crescimento rápido da indústria.

3- Custos Fixos ou de Armazenamento Altos: as empresas com custos fixos elevados, quando existe excesso de capacidade, provocam uma forte pressão que resulta numa rápida escalada de redução de preços.

4- Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança: a diferenciação cria um sentimento de lealdade no comprador, o que gera um isolamento contra a concorrência. Por outro lado, a ausência de diferenciação faz com que a escolha dos compradores se baseie em grande parte no preço e no serviço, o que vem a resultar numa intensidade da competitividade entre as empresas da indústria.

5- Capacidade da Produção aumenta em Grandes Incrementos: as economias de escala podem proporcionar acréscimos excessivos na capacidade de produção, rompendo o equilíbrio entre oferta e procura da indústria, o que poderá determinar períodos alternados de supercapacidade e reduções de preços para a indústria.

6- Concorrentes Divergentes: são situações entre as empresas concorrentes de uma indústria em que os objetivos e estratégias são muito diferentes no que diz respeito à competição, ocorrendo um relacionamento de choque contínuo ao longo do processo.

7- Grandes Interesses Estratégicos: são situações em que os objetivos de determinadas empresas consistem no estabelecimento de uma posição sólida no mercado em sacrifício da lucratividade, aumentando assim a instabilidade e a concorrência na indústria.

8- Barreiras de Saídas Elevadas: algumas empresas operando em prejuízo não abandonam a indústria na esperança de conseguir o retorno do seu investimento. Dada a dificuldade de saída destas empresas, a rentabilidade de toda a indústria pode ser permanentemente reduzida, pois as empresas com excesso de capacidade de produção são forçadas a competirem, contribuindo para aumentar a rivalidade existente. Caracterizam situações como estas acordos trabalhistas muito altos, restrições de ordem governamental e social, inter-relações estratégicas como acesso ao mercado, etc.

Ameaça de Produtos Substitutos

A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisa na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função na indústria.

Os produtos substitutos podem limitar ou mesmo reduzir as taxas de retorno de uma indústria ao forçarem o estabelecimento de um teto nos preços que as empresas podem fixar como lucro.

Em sentido amplo, todas as empresas em uma indústria estão competindo com as indústrias de produtos substitutos, de modo que **“quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecido pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.”**¹²

¹² PORTER, op. cit., p.39

Assim , a força competitiva dos produtos substitutos representa uma ameaça constante para as empresas estabelecidas de uma indústria.

Segundo Porter (1991), “os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que (1) estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu “trade off” de preço-desempenho com produto da indústria, ou (2) são produzidos por indústrias com lucros altos.”¹³

Poder de Negociação dos Compradores

Conforme Porter, os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, podendo até comprometer a rentabilidade da indústria.

A maior ou menor pressão dos compradores no que se refere à redução dos preços depende de certas características do grupo de compradores em relação à sua situação no mercado, bem como da importância relativa de suas compras em comparação com seus negócios totais.

Portanto, um grupo de compradores tem grande poder de barganha nas seguintes circunstâncias:

1- Volume de Compra ou Grau de Concentração dos Compradores em Comparação com a Indústria Ofertante: se uma parcela grande das vendas é adquirida por um determinado comprador, isto faz com que aumente a sua importância nos resultados.

2- Participação do Produto nos Custos Totais: quanto mais significativo forem os custos pelos quais os compradores adquirem os produtos de que necessitam, maior será a pressão para comprarem os produtos ao preço mais favorável possível. Ao contrário, quando o produto vendido pela indústria representa uma fração pequena dos custos, o comprador é menos sensível ao preço.

¹³ PORTER, op. cit., p.40

3- Padronização ou não Diferenciação dos Produtos: neste caso, os compradores diante de muitas opções de vendedores jogam uma empresa contra a outra na certeza de poder contar sempre com fornecedores alternativos, forçando o preço para baixo.

4- Poucos Custos de Mudança: os compradores aumentam o seu poder de negociação quando o vendedor se defronta com custos de mudança. Por outro lado, altos custos de mudança prendem o comprador a determinados fornecedores.

5- Lucratividade dos Compradores: quando os lucros dos compradores são reduzidos, criam-se condições para eles buscarem a redução nos custos das compras. Porém, compradores com elevada margem de lucratividade são, em geral, menos sensíveis ao preço.

6- Ameaça de Integração para Trás: os compradores criam uma posição em que podem negociar concessões quando eles são parcialmente integrados ou representam uma ameaça real de integração para trás.

7- Importância da Qualidade dos Produtos: os compradores são menos sensíveis aos preços quando a qualidade do seu produto é afetada pelo produto da indústria.

8- Disponibilidade de Informações: quando o comprador tem todas as informações relativas à demanda, os preços reais de mercado, aos custos dos fornecedores, ele aumenta o seu poder de negociação em relação a uma situação de informação deficiente. Assim, com informação total, os compradores têm condição de assegurar o recebimento dos melhores preços e contestar as queixas dos fornecedores de que sua rentabilidade está ameaçada.

Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem ameaçar as empresas de uma indústria ao elevarem os seus preços ou diminuir a qualidade dos produtos e serviços fornecidos e, com isto, podem comprometer a rentabilidade de uma indústria caso ela não consiga repassar os aumentos dos custos em seus próprios preços.

Porter cita as seguintes circunstâncias que caracterizam um grupo de fornecedor poderoso:

1- Grau de Concentração dos Fornecedores: quando os fornecedores são formados por poucas companhias e mais concentrados do que a indústria para a qual vendem, dispõem de maior capacidade de exercer uma influência sobre os preços, qualidade e condições.

2- Inexistência de Substitutos para seus Produtos: a ausência de produtos substitutos aumenta o poder de negociação dos fornecedores concentrados.

3- Importância da Indústria para o Fornecedor: os fornecedores terão mais influência sobre as indústrias quando a venda para uma determinada indústria não for significativa em relação ao volume total de suas vendas.

4- Importância dos Insumos para a Indústria Compradora: quando o insumo é importante para o sucesso do processo de formação do produto do comprador, ou para a qualidade do produto fabricado, aumenta o poder de negociação do fornecedor.

5- Diferenciação dos Insumos ou Custo de Mudança para o Comprador: os fornecedores podem neutralizar a possibilidade de o comprador jogar um fornecedor contra o outro através da diferenciação de seu produto como também através da elevação dos custos de mudança (equipamentos, assistência técnica, etc). Caso os custos de mudança incidam sobre os fornecedores o efeito é inverso.

6- Ameaça de Integração para Frente: esta circunstância se verifica quando a indústria se recusa a melhorar as condições de compra em relação aos fornecedores dos produtos utilizados pela indústria. Porter sugere ainda que, além de considerar os fornecedores como outras empresas, os recursos humanos (mão-de-obra especializada, por exemplo) também devem ser reconhecidos como fornecedores que exercem grande poder em muitas indústrias. Quando a força de trabalho é bem organizada, ou existe uma redução da oferta de mão-de-obra, o poder dos fornecedores de recursos humanos é alto.

A partir das cinco forças competitivas apresentadas, a empresa possui condições de elaborar uma estratégia competitiva, assumindo ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa.

2.2.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Segundo Porter, para enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: (1) liderança no custo total; (2) diferenciação ;e (3) enfoque.

As estratégias genéricas são métodos utilizados para superar os concorrentes em uma indústria; “em algumas indústrias a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto.”¹⁴ As diferenças entre estas três estratégias genéricas estão ilustradas na figura 2.

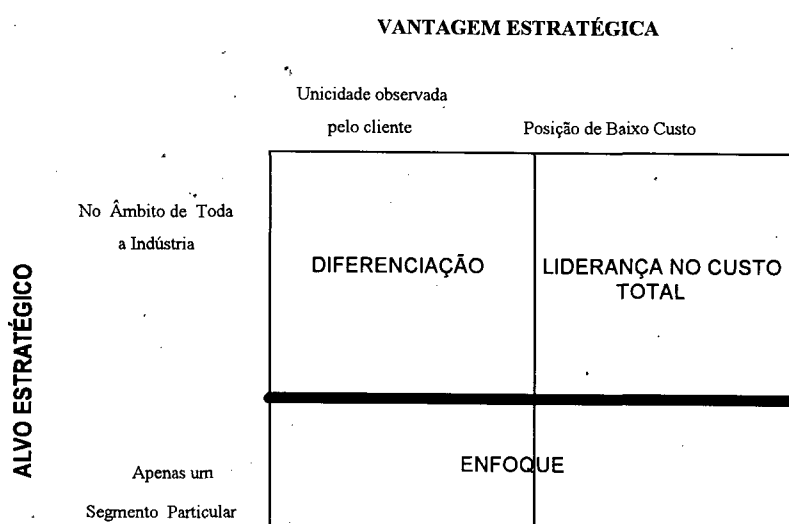


Figura 2: Três Estratégias Genéricas (Porter , 1991, p.53)

Liderança no Custo Total

A liderança no custo total em uma indústria é obtida através de um conjunto de políticas funcionais oriundas para este objetivo bem como o desenvolvimento de atividades econômicas e tecnológicas a um custo menor que os concorrentes.

Conforme Porter (1991), a liderança de custo exige investimentos pesados em equipamento atualizado, construção de instalações em escala eficiente, redução de custos pela experiência,

¹⁴ PORTER, op. cit., p.50.

controle das despesas gerais, minimização do custo em áreas como P&D, assistência técnica, força de vendas e publicidade. “Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessário para atingir estas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.”¹⁵

A posição de baixo custo reflete retornos acima da média para a empresa na indústria, apesar da presença de intensas forças competitivas. O reflexo desta posição sobre as forças competitivas pode ser assim observada: (a) uma posição de custos baixos dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, pois sua posição de custo lhe permite a obtenção de retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição; (b) uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, pois os compradores só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente; (c) baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos na medida em que a empresa tenha maior flexibilidade para enfrentar a elevação dos custos dos insumos; (d) os fatores que levam uma posição de custo baixo para uma empresa proporcionam também barreiras de entrada de novas empresas em termos de economia de escala e vantagem de custos ;e (e) a liderança no custo total, em geral, coloca a empresa numa posição favorável em relação aos produtos substitutos dos seus concorrentes na indústria.

Desse modo, a liderança no custo total baseia-se na idéia de que a empresa mais competitiva é aquela que possui menores custos, os quais podem resultar de economias de escala, custos dos insumos, novos processos de produção, projeto do produto, integração vertical e efeitos de experiência.

Diferenciação

A segunda estratégia genérica é a diferenciação do produto oferecido pela empresa, o que significa criar algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria, desenvolvendo, para isso, atividades com alta qualidade de tal forma a gerar oferta de benefícios diferenciados que tornem o seu produto mais atraente aos olhos do consumidor do que o de seus concorrentes.

¹⁵ PORTER, op. cit., p.50

Segundo Porter (1991), os métodos utilizados para diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões.

Vale dizer, todavia, que a estratégia de diferenciação não permite que a empresa ignore os seus custos, porém, estes não são objetivos estratégicos primários. A diferenciação é uma estratégia atrativa para obter retornos acima da média em uma indústria, porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, ou seja: (a) a diferenciação cria um isolamento contra os concorrentes na indústria em consequência da lealdade dos consumidores com relação à marca, como também a menor sensibilidade ao preço; (b) a diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível negociar com o poder dos fornecedores e amenizar o poder dos compradores, pois lhes faltam alternativas comparáveis sendo, portanto, menos sensíveis ao preço; (c) a lealdade resultante do consumidor por determinada marca e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras de entrada; e (d) a empresa que pratica a diferenciação obtém a lealdade do consumidor e, com isto, estará mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.

A diferenciação, por outro lado, requer um sentimento de exclusividade, incompatível com alta parcela do mercado, pois para alcançar a diferenciação são necessárias atividades dispendiosas (como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor), o que implica acréscimos nos custos, de modo que nem todos os compradores estariam dispostos ou teriam condições de pagar estes acréscimos requeridos.

Enfoque

A estratégia de enfoque aponta para uma vantagem tanto no custo quanto na diferenciação em um determinado segmento, seja em um grupo de comprador, numa linha de produtos, num canal de distribuição ou num mercado geográfico.

A estratégia de enfoque “repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva e eficientemente do que os seus concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.”¹⁶ Como consequência, a empresa irá atingir a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades do seu alvo particular, ou atingirá os custos mais baixos na

¹⁶ PORTER, op. cit., p.52.

obtenção deste alvo, ou ambos. Neste sentido, mesmo que a estratégia de enfoque não atinja a diferenciação ou o baixo custo no âmbito do mercado como um todo, ela atingirá uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.

Sendo assim, a empresa que desenvolve, com sucesso, a estratégia de enfoque pode obter retornos acima da média para sua indústria na medida em que o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, ou alta diferenciação, ou ambos, proporcionando defesa contra cada uma das cinco forças competitivas, como explicado nas estratégias de liderança no custo total e diferenciação.

Enfim, as três estratégias genéricas (liderança no custo total, diferenciação e enfoque) são métodos viáveis para lidar com as forças competitivas, e obter vantagem competitiva na indústria. A decisão de qual das três estratégias é a mais apropriada para a empresa, significa escolher a mais apropriada às virtudes da empresa e, ao mesmo tempo, a mais difícil de ser adotada pelos seus concorrentes. (Porter, 1991).

3- PANORAMA DO SETOR SUINÍCOLA

3.1- Dinâmica Internacional e Características Estruturais do Complexo

Na década de 80 os mercados domésticos dos países industrializados foram caracterizados por uma crescente sofisticação e segmentação. O comércio mundial de suínos ficou relegado aos segmentos de menor valor agregado e a participação dos países industrializados era motivada, sobretudo, pelo escoamento de excedentes a montante na cadeia (carcaça e produtos pouco elaborados).

A criação de suínos, embora presente em quase todos os países por ser uma atividade tradicional, destaca-se em alguns deles, principalmente naqueles em que o consumo é mais difundido ou onde o controle do mercado internacional é maior. A China, a ex-União Soviética, os Estados Unidos, a Alemanha e o Brasil detinham 72% do rebanho mundial, em 1991, fato devido, especialmente, ao elevado nível de consumo nesses países.¹⁷

Em termos quantitativos, a produção mundial de carne suína foi de 67 milhões de toneladas em 1992, enquanto que a produção de frango somava 28 milhões de toneladas e a de bovinos 48 milhões.¹⁸

A evolução da produção de suínos a nível mundial pode ser observada na tabela 1:

TABELA 1
ABATE DE SUÍNOS NOS PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES

(1000 t)

	1980	1987	1992
China	-	18.349	26.000
CEE	9.820	12.836	14.311
EUA	7.453	6.505	7.825
Eur.L.	-	6.846	5.939
CEI	5.200	6.294	5.158
E.Or.	-	1.585	2.021
Japão	1.475	1.582	1.417
Canadá	880	1.131	1.209
Brasil	-	900	1.120
Total	-	56.028	64.900

Fonte : OFIVAL(1992), apud Wilkinson, 1993

¹⁷ Dado proveniente do INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. A indústria de suínos no Brasil: Um estudo sobre a competitividade. Curitiba : IPARDES, out. 1994, 64p. p.12.

¹⁸ IPARDES, op. cit., p.12.

A China, individualmente, é responsável pela quase totalidade do aumento do abate de suínos entre 1987 e 1992. Por outro lado, em termos globais, as exportações de carne suína têm-se mantido em torno de 7% do total produzido mundialmente¹⁹, indicando, assim, que para a maioria dos países produtores esta é uma atividade predominantemente do mercado interno.

Os principais países exportadores são a Holanda e a Dinamarca, que juntos supriram, em 1992, 45% das exportações mundiais. Porém, o mercado mundial de suínos não é homogêneo, inexistindo polarização e, portanto, não havendo predominância de países no abastecimento mundial de carne suína.

Em termos de configuração regional, observa-se a formação de nichos, por diferentes razões. Tanto a CEE como os EUA são importantes exportadores para o Japão, sendo que a CEE também é responsável por 1/3 das importações dos EUA. Além do Japão, que tem apresentado nos últimos anos uma crescente deficiência de oferta interna, (elevando o volume de carne suína importada a um nível de 705.000 toneladas em 1993, dos quais 30% são oriundas dos EUA²⁰), um outro mercado praticamente dominado pela indústria americana é o mexicano, o qual importa carne congelada e resfriada e mesmo animais vivos.

Na CEE, o mercado tem sido caracterizado pelo abastecimento da oferta interna com uma produção especializada de suínos concentrada na Alemanha, Dinamarca, Holanda, Bélgica e Norte da França. A Alemanha é a maior produtora e também a maior importadora²¹, constituindo o eixo no comércio intra-CEE. A Dinamarca domina a produção de porco tipo bacon e exporta para a Inglaterra. A produção na Holanda também é voltada para a exportação.

“Por outro lado, observa-se uma heterogeneidade nos padrões de consumo na CEE, caracterizado, pelo bacon na Inglaterra, porco fresco na Alemanha, Charcuterie Salaison na França e na Itália”²², existindo também uma forte tendência para a automação e informatização dos processos industriais, com vistas a reduções de custos e principalmente a flexibilizar a estrutura produtiva para melhor atender a demanda cada vez mais diversificada.

¹⁹ Dado proveniente do IPARDES, op. cit., p.12.

²⁰ Dados provenientes do IPARDES, op. cit., p.13.

²¹ A Alemanha, apesar de deter o maior rebanho e ser a maior produtora de carne suína, sofreu nos últimos anos, após a unificação, uma redução de seu rebanho devido a um excessivo abate em torno de 8 milhões de cabeças para atendimento momentâneo do abastecimento interno, gerando um aumento do volume de importação nesse período.

²² WILKINSON, John. *Estudo da competitividade da indústria brasileira - Competitividade na indústria de abate e preparação de carnes*. IEI/UNICAMP/UFRJ. Campinas, 1993, 70p. p.27.

Muito embora a CEE seja autosuficiente, também importa carcaças, de acordo com o ciclo de produção, e exporta produtos industrializados.

TABELA 2
DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO DE CARNE SUÍNA ENTRE OS PRINCIPAIS PAÍSES
EUROPEUS

PAÍS	PRODUÇÃO (%)
Alemanha	23
França	14
Espanha	13
Holanda	11
Dinamarca	10
Itália	10
Reino Unido	7
Outros	11

Fonte: USDA, apud IPARDES, 1994

O consumo mundial de carne suína apresentou um pequeno aumento nos últimos cinco anos, sendo que o maior mercado está concentrado na China, que representa em torno de 50% do volume consumido mundialmente²³.

Em termos per capita, há uma superioridade dos países europeus em grande parte associada à tradição de consumo deste tipo de carne e também ao clima frio na maioria deles. No caso da China, apesar de deter o maior rebanho mundial de suínos, seu mercado é quase exclusivamente doméstico.

TABELA 3
CONSUMO ANUAL PER CAPITA DE CARNE SUÍNA NOS PRINCIPAIS PAÍSES
EUROPEUS

PAÍS	CONSUMO ANUAL (Kg/hab)
Alemanha	50
Dinamarca	66
Espanha	51
Suécia	55
Polônia	53
Bélgica/Luxemburgo	52
Áustria	52

Fonte: USDA, apud IPARDES, 1994

²³ Dado proveniente do IPARDES, op. cit., p. 14

Em termos globais, a produção tem aumentado associada a um acréscimo de 10% no volume consumido entre 1988 e 1993, refletindo uma firme expansão do mercado. Porém a participação das importações no volume consumido não é significativa, com exceção do Japão e do Reino Unido.

TABELA 4
EXPORTAÇÃO DE CARNE SUÍNA PELOS PRINCIPAIS PAÍSES -1988-1993

(em mil t)

PAÍS	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Alem.Ocid	416	213	356	250	150	148
Dinamarca	844	842	873	967	1030	1135
Holanda	990	1027	1056	1012	1014	1000
França	180	190	210	252	300	320
Belg. Lux.	344	369	359	435	446	468
Hungria	133	135	210	144	110	105
EUA	88	119	108	128	185	204
Canadá	319	305	314	266	300	260
China	170	203	235	268	150	200

Fonte: USDA, apud IPARDES, 1994

A dinâmica do mercado suinícola não é dada pelo simples jogo da oferta e da procura, ou seja, são fundamentais as vantagens competitivas obtidas pelos integrantes do mercado para conquistar oportunidades entre os países importadores. Tal vantagem é resultante da intensa segmentação do mercado, nas quais se sobressaem os avanços na área tecnológica obtidos nessa indústria.

Neste sentido, as vantagens determinantes do mercado são provenientes dos baixos preços, cortes especiais, basicamente de carne de baixo conteúdo de gordura, aos quais tem sido explorado pelos Estados Unidos, Holanda e Dinamarca. Observa-se, então, que a competitividade desses países está se configurando na obtenção de um produto tecnologicamente mais desenvolvido, isto é, um produto resultante de intensa modernização de equipamentos, de investimentos em P & D, da redução dos custos de alimentação, etc.

Neste contexto, apesar do rebanho chinês ser grande, sua participação no mercado mundial é insignificante devido ao fato de o suíno criado na China ser do tipo banha e com longo tempo de maturação. Apesar do baixo custo da força de trabalho (abundante oferta de trabalhadores), propiciar um ganho em termos de produção,

“esse sistema de criação de suínos resulta num animal pouco aceitável no mercado internacional, em virtude da predominância do suíno tipo carne, cuja

tendência combina investimento na redução do nível de colesterol com mudança no padrão de consumo, dando maior importância aos produtos com baixo teor de gordura."²⁴

Tem-se, então, como principais competidores os Estados Unidos e a CEE, que se destacam no investimento em tecnologia genética e na melhoria de condições de infra-estrutura, aspectos principais dos ganhos de competitividade no mercado internacional.

Aliado a estes fatores, outros determinantes da competitividade no mercado internacional podem ser destacados: um importante aspecto associa-se aos diferenciais de custo de alimentação animal e as políticas de suporte na forma de subsídios ou estímulos às exportações. No caso da alimentação, os criadores norte-americanos de suínos desfrutam de uma vantagem em relação aos seus concorrentes por terem maior acesso aos grãos, que são os componentes fundamentais da dieta animal.

Além disto, o ambiente concorrencial nos mercados domésticos dos países industrializados (EUA e CEE) bem como a competitividade internacional têm sido sustentados por um conjunto de políticas de suporte, que combinam medidas protecionistas com mecanismos de intervenção e sustentação de preços que estimulam aumentos da produtividade, e medidas de incentivos às exportações por meio de subsídios tanto por parte da CEE como, sobretudo, pelos EUA.

Outro aspecto fundamental no mercado internacional refere-se às condições de acesso aos mercados compradores, restrito principalmente por barreiras não-tarifárias. Regulamentos severos sobre o controle de qualidade e normas de higiene e controle sanitário são cada vez mais cruciais no padrão de concorrência do setor.

Regulamentos severos sobre controle de qualidade e uma posição agressiva dos criadores nacionais podem significar um forte limite à entrada de produtos estrangeiros. Tanto a CEE quanto os EUA impõem exigências de controle sanitário, que abrangem principalmente a origem do produto.

*"A inspeção federal americana estabelece que tanto a carne quanto os produtos derivados oriundos de países estrangeiros não podem ser importados pelos EUA, a menos que sejam atendidos todos os requisitos de inspeção e aqueles referentes ao padrão recomendado para os próprios produtores americanos."*²⁵

²⁴ IPARDES, op. cit., p. 16

²⁵ IPARDES, op.cit., p.17.

Desse modo, a superação destas barreiras sanitárias impõe duas condições básicas: a primeira se refere ao atendimento às exigências por parte dos países importadores quanto à eliminação de focos de incidência de doenças nas áreas de criação e a segunda é a superação do clima psicológico próprio do consumidor que necessita de uma segurança que vai além das exigências legais. “Em outras palavras, o efeito psicológico em cadeia e as manipulações a que esse processo está sujeito colocam dificuldades que reforçam ainda mais as barreiras a exportações.”²⁶

O novo padrão de concorrência caracterizado por uma crescente sofisticação e segmentação do mercado, bem como os importantes avanços genéticos estão levando a uma renovação no mercado suinícola, melhorando sua produtividade e qualidade.

“A nível industrial, a prioridade tem sido dada à polivalência na área de abate, combinada com tecnologias que mantêm a identidade do produto (códigos de barra internos que indentificam a origem e tipo de cada corte de carne, por exemplo) e sistemas flexíveis que, cada vez mais, orientam a produção na direção de uma demanda deversificada e sob a forma de encomenda.”²⁷

Todos estes fatores apontam para um processo de reestruturação da suinocultura num contexto cada vez mais aberto à concorrência. Isto indica que a presença do setor no mercado mundial continuará a ser forte nos próximos anos. Ao mesmo tempo, a dinâmica principal de competitividade se dá em torno do impacto dos novos padrões de demanda nos mercados domésticos.

Importantes avanços na área tecnológica vão contribuir também para determinar o ritmo e a direção das transformações no setor suinícola, caracterizados pela supremacia americana e europeia, decorrente do domínio do mercado por meio de inovações no campo da genética e de seus ganhos crescentes em produtividade.

3.2 - Caracterização da Suinocultura Nacional

A suinocultura no Brasil é uma atividade predominantemente de pequenas propriedades rurais, e está prioritariamente voltada para as necessidades dos próprios criadores, tanto em termos de geração de renda como de auto-abastecimento.

²⁶ IPARDES, op.cit., p.21.

²⁷ WILKINSON, John, op.cit., p.3.

A importância da suinocultura no contexto nacional reside não só no grande contingente de produtores envolvidos, como também no volume de empregos diretos e indiretos gerados (2,5 milhões somente na região sul e nos estados de São Paulo e Minas Gerais²⁸) e pela capacidade de produzir grande quantidade de proteína de alta qualidade em reduzido espaço físico e curto espaço de tempo, quando comparado a outras espécies de médio e grande porte. Essa, no entanto, não é a perspectiva da atividade suinícola enquanto componente do sistema industrial integrado, no qual a criação está voltada para as necessidades da indústria.

As transformações ocorridas nos anos 70 proporcionaram um intenso processo de transformação produtiva, não só a base técnica foi totalmente alterada como ocorreu uma modernização graças às políticas agrícolas e industriais (financiamentos, etc) que permitiram a consolidação de uma estrutura industrial com nível tecnológico semelhante ao predominante no cenário internacional.

No entanto, o consumo de suínos ficou estagnado em torno de 7Kg entre 1970 e 1990, enquanto o de aves teve um crescimento explosivo aumentando de 2,3Kg para 13,4 kg no mesmo período, como pode ser observado na **tabela 5**:

TABELA 5
EVOLUÇÃO DO CONSUMO PER CAPITA DE CARNES NO BRASIL - 1970/1990

ANO	FRANGO (Kg/hab.)	BOVINO (Kg/hab.)	SUÍNO (Kg/hab.)
1970	2,3	22,2	7,6
1975	4,9	19,2	7,1
1980	8,7	17,2	8,2
1985	8,9	12,1	6,9
1990	13,4	12,5	7,0

Fonte: UBA - União Brasileira dos Abatedouros de Aves, apud IPARDES, 1994

A estagnação do consumo de suínos está relacionada a outros fatores que vão além da questão tecnológica, apesar desta se constituir como elemento mais importante para a redução de custos e de preços, e portanto, para o aumento do consumo. No caso da indústria avícola, a incorporação de tecnologia através da utilização de máquinas e equipamentos automáticos, baseados na eletromecânica, é facilitada pelo tamanho do animal e sua padronização, ao contrário do suíno, além do

²⁸ Dado proveniente de GOMES, M.F, GIOTTO, A.F, JALAMINI, D.J, et al. **Análise Prospectiva do Complexo Agroindustrial de Suínos no Brasil**. Concórdia: EMBRAPA-CNPISA, 1992. 108p. p.12.

que, o setor de aves já incorpora tecnologia de melhoramento genético difundido em nível internacional e o setor de suínos só mais recentemente passou a ser alvo de pesquisa genética.

Outro fator importante está relacionado com as barreiras no próprio padrão de consumo da sociedade brasileira, que privilegia outros tipos de carnes, e também a entaves no costume da população e alguns tabus relacionados a sua qualidade e aos seus efeitos sobre a saúde, além da influência de preços (em virtude do alto custo de produção de carne suína).

De uma maneira geral, o mercado interno de suínos pode ser caracterizado da seguinte maneira:

(a) consumo sofisticado - grupo de consumidores caracterizado por suas altas rendas, com padrão de consumo semelhante ao internacional, colocando-se dessa forma como alvo das inovações tecnológicas introduzidas pelas grandes empresas do setor;

(b) consumo de massa - grupo de consumidores médios (assalariados ou com renda regular), cujo padrão de consumo não atinge os níveis de sofisticação do segmento acima. Esse grupo de consumidores não estimula o processo de inovações das empresas por proporcionar uma condição de mercado para a indústria, que não faz parte da sua pauta de exportações. Porém, este tipo de consumo permite a sobrevivência no mercado interno de segmentos integrados por pequenas e médias empresas, devido à baixa exigência tecnológica e à inexistência de barreiras significativas à entrada.

(c) consumo do mercado informal - é o segmento mais significativo em termos de consumo potencial, reflexo da crise econômica e das características de concentração de renda do país. O padrão de consumo desse segmento está ligado a formas de suprimentos relacionadas ao baixo nível de abate e do processamento não inspecionado, bastante significativo no setor de suínos. Além disto, inclui-se neste segmento do mercado informal, o consumo de suínos criados para sustento dos próprios produtores.

No contexto do mercado externo, o Brasil, através do estado de Santa Catarina, exportava carne suína até 1977. De 1977 a 1987 estas foram interrompidas devido à suspeita de peste suína, que afastou este produto dos mercados internacionais, como pode ser apreciado na **tabela 6**:

TABELA 6
PRODUÇÃO, CONSUMO, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE CARNE SUÍNA - BRASIL
(1980/1994)

(1000t)

ANO	PRODUÇÃO	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	CONSUMO(Kg)
1980	1150	-	-	9,5
1981	1183	1,2	-	9,5
1982	1105	2,6	-	8,7
1983	1040	2,3	-	8,0
1984	960	6,3	-	7,2
1985	966	10,0	-	7,1
1986	1080	39,7	34	7,7
1987	1200	20,0	35	8,3
1988	1100	20,0	-	7,5
1989	950	11,3	60	6,8
1990	1050	18,0	-	6,9
1991	1150	15,0	-	7,5
1992	1250	44,0	-	8,0
1993	1215	35,0	-	7,7
1994	1251	42,0	-	7,8

Fonte: Revista Nacional de Carne, 1992, apud Wilkinson, 1993 e Maara/Dfara/SIF/SC e Instituto CEPA/SC, apud Síntese Anual da Agricultura, 1994.

No final dos anos 80 abriu-se a possibilidade de retomar as exportações de carnes suínas. De um lado o mercado europeu, cujas exigências sanitárias estão sendo atendidas pelos exportadores brasileiros, e do outro lado o Mercosul, cujas fronteiras estão abertas desde janeiro de 1995 (tabela 7).

TABELA 7
EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CARNE SUÍNA, SEGUNDO PAÍS DE DESTINO -
1990-1992

(em toneladas)

DESTINO	1990		1991		1992	
	Natura	ind.	Natura	ind.	Natura	ind.
Argentina	-	-	243,3	-	19	37,0
Alemanha	247,9	-	383,9	-	949,2	-
Espanha	2909,3	-	582,6	-	1964,1	-
Hong Kong	8607,9	-	12 638,1	-	14	-
P. Baixos	165,7	-	825,5	-	1224,3	-
Suíça	309,0	-	422,6	-	308,4	-
Uruguai	78,0	-	100,5	17,0	428,4	17,0
Outros	184,0	-	187,4	-	687,8	-
TOTAL	12501,8	-	15383,9	17,0	39904,7	44,0

Fonte: DECEX, apud IPARDES, 1994

Parte preponderante do abate de suínos, estimada ao redor de 70% do total, é consumida sob a forma de produtos processados, sendo o restante consumido "in natura"²⁹. Esse padrão de consumo decorre dos preços relativos de cada carne, sendo que a carne suína apresenta um preço de mercado muito próximo ao da carne bovina, que tem a preferência do consumidor brasileiro. A carne de frango, por sua vez, custa cerca de 40% menos que a carne de boi.

Como os preços das carnes são decorrentes da tecnologia de produção e disponibilidade dos fatores, a criação de bovinos por utilizar basicamente pastagem natural, apresenta um reduzido custo de produção. A criação de suínos, por utilizar basicamente cereais e ingredientes naturais ou sintéticos de alto preço, muitas vezes importados, e por necessitar de maiores investimentos fixos, somado a um menor rendimento de carne por carcaça, acaba chegando no mercado com um preço tão elevado quanto a carne bovina.

A utilização da carne suína é feita, principalmente, em embutidos, produtos curados e produtos pré-preparados, o que agrega o valor ao preço da carne, sendo que os produtos industrializados são consumidos na sua totalidade pelo mercado interno, com inexpressivas exportações.

Com relação à quantidade e ao consumo de carnes suínas, de acordo com as diversas regiões do país, observa-se um maior consumo de carnes suínas nas regiões mais desenvolvidas como o centro-sul bem como uma produção de suínos em forte crescimento, como pode ser observado na **tabela 8:**

TABELA 8
REBANHO SUÍNO POR REGIÃO GEOGRÁFICA/ 1994

REGIÃO	N Cabeças (milhões)	%
Sul	11,9	35,95
Sudeste	6,5	19,64
Nordeste	8,1	24,47
Centro Oeste	4,2	12,69
Norte	2,4	7,25
TOTAL	33,1	100,00

Fonte: USDA, apud Suinocultura no Brasil, 1995

²⁹ Dado proveniente do IPARDES, op.cit., p.34.

O rebanho do Nordeste, sendo de subsistência, destaca-se pelo seu aspecto quantitativo, embora a implantação de projetos com características industriais venha modificando este panorama.

Na região sudeste, a produção vem sofrendo remodelações tecnológicas que poderão, em pequeno espaço de tempo, ampliar sua produtividade. Nas regiões Centro-Oeste e Norte, embora com nítidas possibilidade de expansão em alguns estados devido ao desenvolvimento da produção de milho e soja, necessita ampliar a assistência técnica para o setor.

Os estados do Sul lideram a suinocultura brasileira, em razão da constante preocupação com a melhoria genética e sanitária e a implantação de modernos sistemas de produção. Localiza-se também, nesta região, a maior parte dos parques industriais de transformação (tabela 9).

TABELA 9

PRODUÇÃO DE SUÍNOS CONTROLADA PELA SIF NA REGIÃO SUL E RESPECTIVAS PARTICIPAÇÕES PERCENTUAIS, SEGUNDO OS ESTADOS PRODUTORES-1980/1990

ESTADO	1980		1985		1990	
	(n cab)	%	(n cab)	%	(n cab)	%
Santa Catarina	2 925 234	39,8	3 507 999	54,3	3 908 350	53,2
Rio G. do Sul	2 888 131	39,3	1 512 698	23,5	1 871 814	25,5
Paraná	1 535 066	20,9	1 404 178	21,9	1 565 261	21,3
TOTAL Região Sul	7 348 431	100,0	6 424 873	100,0	7 345 425	100,0

Fonte: ANAB - Associação Nacional dos Abatedouros de Suínos, apud IPARDES, 1994

A crescente concentração da produção nessa região explica-se por alguns fatores: primeiro porque esta região constitui-se numa importante produtora de milho e soja, insumos básicos para a produção de rações; em segundo, pela existência de uma estrutura fundiária com significativa proporção de pequenos produtores agrícolas, que, em geral, produzem suínos de forma independente, e que nos últimos anos tenderam a se integrar com os frigoríficos; e por último, o fato de que nessa região as empresas da indústria de suínos operam com base em grande escala, apresentando ganhos pela diversificação na produção de outros tipos de carnes, principalmente frangos.

O nível de concentração industrial nos três estados do sul responsáveis por 70% do abate nacional são apresentados na TABELA 10:

TABELA 10
PARTICIPAÇÃO RELATIVA DAS EMPRESAS LÍDERES NA PRODUÇÃO DE SUÍNOS
NOS TRÊS ESTADOS DO SUL (1990)

(%)

Empresa	Paraná	Sta Cat.	R.G.do Sul
Sadia	45	16	23
Perdigão	-	20	12
Sud.Coop.Med	36	-	-
Batavo	15	-	-
Ceval	7	12	-
Cascavel	4	-	-
Coop.Central	-	14	-
Chapecó	-	11	-
Riosulense	-	5	-
Eliane	-	4	-
Prenda	-	-	18
Coop.encant.	-	-	7
Frig.Erichem	-	-	7
Coop.Get.Var.	-	-	5

Fonte: Mior,1992

Outro ponto importante da liderança das empresas da região Sul, além da diversificação, é a diferenciação dos produtos. Nos anos 70 a produção estava assentada na geração de produtos homogêneos, e nos anos 80 o padrão de crescimento da indústria passou a incorporar novos produtos que constituem os elementos principais das estratégias das empresas. Assim, no caso de suínos, cerca de 70% dos produtos finais têm forma de produtos processados.

Finalmente, observa-se que o desenvolvimento histórico da suinocultura no Brasil, em especial nos estados do Sul, tem-se baseado no sistema de integração entre a indústria frigorífica e os criadores, refletindo as estratégias adotadas pela indústria no tocante ao controle sobre a qualidade da matéria-prima. Este sistema de integração tem-se caracterizado como peça fundamental para aumentar o grau de competitividade das empresas.

A integração é caracterizada da seguinte forma: os produtores recebem as matrizes e procedem a reprodução dos leitões, os quais são distribuídos por outros criadores, onde será terminada a criação, após o que o animal será entregue à indústria abatedoura.

“Aqueles com número pequeno de matrizes assumem a posição de terminadores, realizando, assim, a fase final da criação dos leitões, que é a engorda, iniciada naquelas unidades produtivas dotadas de melhores condições infra-estruturais e tecnológicas. Por outro lado, aqueles que se dedicam apenas à terminação podem prescindir de um perfil tecnológico mais desenvolvido e até mesmo mão-de-obra mais especializada, tornando seu trabalho mais facilmente

*realizável, inclusive em termos do peso atingido pelos animais recebidos e posteriormente entregues para o abate.*³⁰

Basicamente, há duas formas de integração entre os produtores: (a) vertical, onde os produtores recebem material genético, produtos veterinários, orientação técnica, etc, fornecidos pela indústria que promete comprar o animal, sendo que o produtor deve fornecer as instalações, mão-de-obra e o grosso da alimentação; e (b) horizontal, na qual diversos produtores se agrupam para reduzir custos, conseguirem mais assistência técnica, etc, além de poderem conseguir maiores preços para seus animais.

Este conjunto de fatores, evolução das empresas líderes na direção de produtos industrializados, e os importantes avanços na oferta genética apontam para uma retomada do setor de suínos nos anos 90. "Esta retomada está sendo alimentada também pela ambiciosa meta de 150 000 toneladas de exportação até 1995, estabelecida pela Associação Brasileira de Exportadores de Carne ABCES."³¹

3.3 Caracterização da Suinocultura Catarinense

Na região Sul, a suinocultura, alicerçada nos sistemas integrados, conquistou a hegemonia na produção nacional de carne de suínos.

Os Estados do Sul dividem entre si a totalidade das exportações, com destaque para Santa Catarina, onde a atividade está bastante desenvolvida, levando em conta não apenas a criação reforçada pela predominância da pequena unidade produtiva, mas, principalmente, a localização de grandes indústrias frigoríficas (tabela 11).

TABELA 11

DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA EXPORTAÇÃO DE CARNE SUÍNA IN NATURA,
ENTRE OS PRINCIPAIS ESTADOS PRODUTORES - 1990 -1992

ESTADO	1990	1991	1992
Paraná	26,2	29,3	24,8
Santa Catarina	72,6	64,6	54,1
Rio Grande do Sul	1,2	6,1	21,2

Fonte: DECEX, apud IPARDES, 1994

³⁰ IPARDES, op.cit., p.29.

³¹ WILKINSON, John, op.cit., p.49.

O sistema moderno e competitivo de integração da produção e transformação de suínos que se estabeleceu no oeste catarinense, adotado predominantemente pelas empresas líderes, é responsável pela alta competitividade dessas empresas. Tal sistema se desenvolveu de forma gradativa ao longo dos anos, tendo iniciado como uma adequação da demanda industrial às condições originais dos produtores em termos de sua infra-estrutura básica e de qualidade do rebanho. Portanto, a aproximação da indústria ao produtor se dava de forma parcial, apenas por um compromisso de compra. Hoje não se trata apenas de uma relação de contrato com o produtor, mas sim de uma extensão dos domínios técnicos da indústria, aos quais as atividades de cria e engorda se inserem.

A maioria das propriedades agrícolas do oeste catarinense possui estrutura fundiária de médio e pequeno porte, o que também colaborou para que o estado ocupasse o primeiro lugar na produção de frangos e suínos e respondesse por 90% das exportações de suínos e 60% das exportações de frangos.³²

TABELA 12
PRODUÇÃO, CONSUMO, EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO DE CARNE SUÍNA EM
SANTA CATARINA - 1989/1994

(1000 t)

ANO	PRODUÇÃO	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	CONSUMO (Kg)
1989	289	12	20	18,0
1990	320	15	5	18,0
1991	350	26	-	18,0
1992	374	40	-	18,2
1993	366	32	-	18,0
1994	385	40	-	18,0

Fonte: Maara/Dfara/SIF/SC e Instituto Cepa/SC, apud Síntese Anual da Agricultura, 1994.

Obs: Considerou-se apenas a carne sem os componentes necessários para a industrialização.

Apesar do quadro recessivo e da pequena participação no mercado externo, a produção catarinense de suínos vem crescendo em virtude da significativa reposição dos plantéis dos integrados através de programas de melhoramento genético das agroindústrias do oeste catarinense, que resultam em maior produtividade e oferta do produto.³³

³² Dados provenientes da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Santa Catarina no Mercosul**. Florianópolis: FIESC/SEBRAE/SC, 1993. 12p. p. 5.

³³ SÍNTESE ANUAL DA AGRICULTURA. Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento. CEPA/SC. Florianópolis, p. 16-17, 1994.

Atualmente, três grandes agroindústrias brasileiras estão situadas em Santa Catarina. Destacam-se as empresas como a Ceval, a Perdigão e a Sadia, que estão posicionadas entre as cinco maiores exportadoras, em 1994, como pode ser verificado na tabela 13.

TABELA 13

PRINCIPAIS EMPRESAS EXPORTADORAS DE SANTA CATARINA - 1994

EMPRESA	1994	% total	95(jan-abril)
1.Ceval alimentos	304,4	12,66	84,1 (1)
2.Embraco	216,1	8,99	78,0 (2)
3.Perdigão Agroindustrial	116,6	4,85	40,8 (3)
4.Souza Cruz	84,7	3,52	16,9 (9)
5.Sadia	76,7	3,19	36,1 (4)
6.Ceval Centro-Oeste	66,6	2,77	6,0 (23)
7. Fundação Tupy	57,8	2,40	19,7 (7)
8. Weg	53,1	2,21	13,2 (12)
9.Chapecó	52,8	2,20	13,0 (13)
10.Hering	52,4	2,18	13,6 (11)

obs: exportações em US\$ milhões;

os números entre parênteses referem-se à posição no ranking no período.

Fonte: Secex/Dtic/Sistema Alice, apud Expressão, 1995, n.57, p.37

Estas empresas dominam o setor de carne, sendo que a Sadia e a Perdigão iniciaram suas atividades na área de suínos e depois desenvolveram a avicultura como eixo dinâmico e, mais tarde, a diversificação se processou, horizontalmente, incorporando a carne bovina e, verticalmente, tanto para trás, nas rações, como para frente, nos industrializados. A Ceval fez o caminho inverso, diversificando de cereais para carnes.

A maior parte da matéria-prima utilizada pelas empresas suinícolas provém da integração com produtores da região. O sistema integrado, introduzido no oeste na década de 70, garante suprimento em quantidade e qualidade requerido pelas agroindústrias e assistência técnica, suprimento de insumo, matrizes e garantia de mercado aos criadores.

Em função das vantagens oferecidas pelas empresas, a lista de espera para se tornar integrado é grande. Na escolha dos integrados são considerados fatores como localização e distância do abatedouro, perfil do produtor, tamanho da propriedade e condições de acesso.

Por esta razão, para se chegar a uma melhor análise da estratégia competitiva na agroindústria de suínos catarinense torna-se importante traçar um perfil das empresas líderes do mercado, tanto no Estado como no Brasil.

3.3.1 - Grupo Sadia

Fundada em 1944, iniciou suas atividades em Concórdia, operando inicialmente na comercialização de produtos agrícolas (grãos) e posteriormente de suínos. Mais tarde passou a atuar na fase de abate de suínos e posteriormente na industrialização.

A Sadia atualmente é a maior empresa privada de Santa Catarina e a pioneira da indústria de alimentos no Brasil.

Segundo Ferrari (1990), a marca sadia embala 400 tipos de produtos diferentes, usando 3 milhões e 600 mil toneladas de carnes industrializadas de suínos, aves e bovinos, e derivados de milho, trigo e soja, que transforma em presuntos, salames, hamburgues, quibes, nugets, farinha, massa para bolo e doces, óleo de soja e uma infinidade de outros mais.

Em 1964 comprou a Frigobrás em São Paulo, para a industrialização de carne, e desde então não parou mais de crescer, possuindo atualmente unidades, tais como: frigoríficos, abatedouros, linha de industrialização de carne, trigo e milho e centros de pesquisa em 63 cidades de 16 estados brasileiros.

No final dos anos 60, começou suas atividades na avicultura, passando a implantar o sistema de integração vertical na produção de aves no início dos anos 70. Nesta mesma década, a partir de 1976, iniciou suas atividades no abate e industrialização de carne bovina, com a instalação da unidade frigorífica Sadia Oeste S/A Indústria e Comércio em Várzea Grande (Mato Grosso)³⁴.

Na busca de diversificação, no final dos anos 70, mais precisamente em 1979, o grupo iniciou suas incursões para a área de produção e industrialização de soja e óleos vegetais, com a criação da Sadia Joaçaba S.A. Desta forma, a Sadia, que já ocupava o primeiro lugar no ramo suinícola e avícola nos mercados interno e externo, passou a ocupar o segundo lugar no ramo de carne bovina e no de soja.

Segundo Mior (1992), a trajetória de diversificação das atividades industriais do grupo Sadia mostra um perfil estratégico de diversificação horizontal (atuação em todos os ramos de carne

³⁴ MIOR, Luis Carlos. **Empresas agroalimentares, produção agrícola familiar e competitividade no complexo carnes de santa catarina**. Itaguai, Dissertação (Mestrado), UFRJ/CPDA, 1992. 385p. p 123-147.

suína, avícola e bovina) e integração vertical (para trás no ramo de soja e rações e para frente como indústria alimentar de produtos finais). Na diversificação buscou fortalecer seus ramos mais fortes, de suínos e aves, através de um processo de construção de suas próprias unidades industriais.

“Ao longo dos anos a Sadia passou a atuar na produção cada vez maior de novos produtos a partir da matéria-prima carne. Denota a busca de segmentação do mercado chegando em 1990 a aproximadamente 400 produtos destinados ao consumidor de mais de 40 países.”³⁵

Até finais da década de 70, a pesquisa no interior do grupo Sadia teve pouca ou quase nenhuma importância para o crescimento do grupo e suas empresas, sendo que a partir dos anos 80 iniciou alguns projetos de pesquisa “in house” em suinocultura e avicultura. Além de incorporar tecnologias vindas do mercado interno e externo, implantou inovações no seu ambiente, com o sistema de integração com o setor agrícola.

A Sadia foi a pioneira na implantação do sistema de integração vertical com o setor agrícola. O início se deu ainda nos anos 50, com um sistema de fomento rural, cujo objetivo era incrementar a produção de suínos via introdução de animais e insumos industriais modernos. Na década de 70, implantou o sistema de integração na avicultura.

Suas estratégias competitivas podem ser vistas também com relação à sua dimensão espacial, segundo basicamente dois critérios como afirma Mior (1992) :

“O primeiro deles é a busca de ocupar espaços próximos a locais de produção de matéria-prima agrícola e pecuária, aí implantando indústrias de primeiro processamento. O segundo e derivado do primeiro seria a localização de suas indústrias alimentares de segundo processamento próximo aos centros consumidores.”³⁶

A evolução destas estratégias por parte da Sadia modificou a composição de suas exportações, como demonstra a evolução do faturamento da Sadia (tabela 14).

³⁵ MIOR, Luis Carlos, op. cit., p. 128.

³⁶ MIOR, Luis Carlos, op. cit., p.131.

TABELA 14
EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO DA SADIA
(1980/1989)

Atividade	1980	1989
Suínos	30	6,7
Aves	20	31,3
Rações	19	7,4
Complexo Soja	15	16,6
Industrializados	-	22,1
Outros	16	15,9

Fonte: Exame apud Mior, 1992

De acordo com a tabela acima, observa-se que a avicultura desbancou a suinocultura do primeiro lugar em faturamento, passando de 20% do faturamento contra 30% da suinocultura para 31,3% contra apenas 6,7% da suinocultura em 1989.

Um importante fato é a crescente importância dos produtos industrializados, alcançando em 1989 o segundo lugar no faturamento geral, perdendo apenas para o setor de aves.

Em 1992 a participação dos industrializados alcançava 34% do faturamento da empresa, seguido pelo frigorífico de aves com 30%, complexo de soja com 13%, frigorífico bovino com 9%, rações com 6% e o frigorífico suíno com 5%.³⁷

Desse modo, a estratégia tanto da Sadia como de outras empresas líderes volta-se crescentemente para a segmentação e sofisticação do mercado, para o consumo no lar ou para a área de alimentos-serviço.

Conforme Coutinho (1993), a Sadia é a primeira no ranking de produção e exportação de frangos, suínos, bovinos e carnes industrializadas. É a segunda na movimentação e esmagamento de soja. Faturou 2 bilhões e 780 milhões de dólares em 1994, com as exportações chegando a 567 milhões de dólares.³⁸

O esforço do grupo para buscar ampliar espaço no mercado internacional se fortaleceu em 1990 com a assinatura do Mercosul, a partir da qual o grupo implantou uma representação comercial na Argentina, e passou a incrementar a sua linha de produtos industrializados.

³⁷ Dados provenientes de WILKINSON, John. op. cit., p.44.

³⁸ Dado proveniente da EXPRESSÃO. *A tentação da carne*. Florianópolis: Az Comunicação, Ano 5, n.58, p.26, 1995.

3.3.2 Grupo Perdigão

Nasceu no oeste de Santa Catarina, sendo fundada em 1934, na cidade de Videira, no Vale do Rio do Peixe. Tornou-se um dos maiores grupos industriais do país com faturamento de 830 milhões de dólares em 1994³⁹, sendo a marca perdigão a segunda mais consumida no país, atrás da Sadia.

A perdigão é formada por um complexo alimentar que produz carne de frango e de porco, soja, adubo e ração.

O grupo perdigão iniciou suas atividades no ramo comercial, e mais tarde ampliou suas atividades para o ramo industrial, com a criação de frigoríficos de suínos.

Com a dificuldade de transporte na década de 40, foram adquiridos dois aviões cargueiros para a comercialização da banha e da carne de porco, fato que se tornou o ponto de partida para o crescimento da Perdigão, observando que desta forma a empresa poderia chegar ao eixo Rio-São Paulo.

Na década de 50 e 60, com o crescimento dos grandes centros urbanos, passou a diversificar as suas atividades para produtos como salsicha, linguiças, presuntos e produtos industrializados de carne animal, na forma de embutidos, enlatados, resfriados ou congelados, que passou a ganhar enorme espaço no Brasil pela tendência da população de se comportar como consumidores deste tipo de alimento.

A evolução do grupo se deu ao longo dos anos 70 e, principalmente, a partir do final da década quando duplicou em apenas um ano a capacidade de abate de suínos e ampliou também o abate de frangos em 50%, o que elevou sua participação no mercado brasileiro de aves.

Seguindo a estratégia de crescimento, foram adquiridos em 1984 os segmentos de avicultura e das rações das organizações Sueli, com sede em Criciúma-SC. Em 1989, foi adquirido o grupo Sulina com unidade de industrialização de suínos e aves em Serafina Corrêa - RS. Completando

³⁹ EXPRESSÃO, op. cit., p.24.

seu processo de ocupação do espaço nacional adquiriu em 1989 a indústria de conservas Santo André (Grupo Bordon, Swift Armour) e o frigorífico de Mococa-SP.

Segundo Mior (1992), a principal estratégia de crescimento do grupo Perdigão foi alcançada através de aquisições de unidades industriais. Tal estratégia fez com que o grupo diversificasse suas atividades para um número muito grande de setores. No próprio setor alimentar, além dos setores tradicionais avícola e suinícola, o grupo adquiriu fazendas de maçã, milho, soja e também gado.

Outra estratégia de crescimento do grupo foi a busca de atualização tecnológica, através da transferência de tecnologia, e também de investimentos na área de informatização. **“Esse sistema abrange desde o acompanhamento do parto das matrizes suínas, o gerenciamento do pedegree, e se estende até o controle da taxa de conversão alimentar dos suínos em terminação.”**⁴⁰ Este sistema controla ainda o abate de suínos e a industrialização dos produtos.

O grupo Perdigão foi um dos primeiros a buscar modificar sua forma de relação com o produtor agrícola de matérias-primas (suínos e aves), com a introdução do conceito de parceria.

Em 1990 se associou com um frigorífico português visando produzir, industrializar e comercializar embutidos de carnes de aves e de bovinos no Mercado Comum Europeu, mostrando uma das estratégias de crescimento do grupo para os anos 90: a consolidação de sua posição no mercado externo. Seus postos de venda passam de 100 mil espalhados pelo país, e a marca Perdigão chega a 60 milhões de brasileiros. E a empresa exporta para o Oriente Médio, Extremo Oriente, Europa e América.

3.3.3 Grupo Ceval

A empresa Ceval foi fundada em 1972, no município de Gaspar, ligada ao setor de esmagamento, processamento e comercialização interna, mas principalmente externa de soja e derivados.

Sua trajetória como empresa sempre esteve mais ligada ao comércio exterior de soja em grãos, e mais tarde de sub-produtos, óleo e farelo.

⁴⁰ MIOR, Luis Carlos, op. cit., p.138.

Para não ficar totalmente dependente do mercado externo, em 1980 começou a atuar no mercado interno. O início da virada estratégica ocorreu quando adquiriu o controle acionário da Seara Agroindustrial Ltda. Com esta aquisição, a Ceval diversificou suas atividades econômicas, ampliando a produção para o complexo carnes, mediante à organização de carnes de suínos e de aves, através da integração vertical. Ao internalizar estas atividades, a Ceval passou assim a aumentar sua participação no mercado interno. Com isto, sua linha de produtos incluía soja e derivados para o mercado externo, peças congeladas de carnes suínas e de aves (carcaças) para o mercado interno.

A partir de 1986, implantou estratégias visando incrementar a industrialização de sua linha de carnes suínas e aves, deixando de atuar no mercado de atacado, para atuar junto ao consumidor final.

Ao incorporar a Seara Agroindustrial Ltda, a Ceval passou a internalizar o setor de carnes e, com isto, se destinou primordialmente para o mercado interno. Inicialmente o padrão de comercialização desta nova linha de produtos seguiu à venda no atacado com produtos homogêneos e pouco elaborados.

A partir de meados dos anos 80, buscou modificar seu padrão de atuação no mercado interno e passou a incrementar a produção de uma maior linha de produtos industrializados, especialmente produtos derivados de carne suína.

Em 1991 a Ceval Agroindustrial S/A muda a denominação passando a se chamar Ceval Alimentos S/A. **"Essa mudança exterioriza um movimento interior de transformação de uma empresa da área de commodities para a área alimentar."**⁴¹

Contudo, observa-se pelo seu conjunto de estratégias espaciais, com a aquisição de frigoríficos na regiões Sudeste e Centro-Oeste em detrimento da região Sul, uma preocupação com o fortalecimento de sua posição no mercado interno, como afirma Mior (1992):

*"A ordem para a Ceval está na busca da eficiência (redução de custos e aumento da qualidade) e um dos instrumentos privilegiados para alcançá-la está na implantação do programa de qualidade total (PQT). Este programa teve início em 1991 e procura incorporar a filosofia japonesa de gestão."*⁴²

⁴¹ MIOR, Luis Carlos, op. cit., p.146.

⁴² MIOR, Luis Carlos, op. cit., p.147.

Outra linha de atuação do grupo teve início no ano de 1990 e está centrada no processo de terceirização de parte substancial de suas atividades, sobretudo às que não sejam produção e comercialização de alimentos.

4 - O MERCOSUL E A SUINOCULTURA CATARINENSE

4.1- Fundamentação do Mercosul: Principais Aspectos do Tratado

O Tratado de Assunção, que criou o Mercosul em março de 1991, foi antecipado por uma intensificação das relações comerciais e econômicas entre o Brasil e Argentina desde meados dos anos 80.

Em momentos anteriores ocorreram iniciativas de integração a nível latino-americano, que não foram bem sucedidas. Referimo-nos especialmente à ALALC (1960) e ALADI (1980), que tiveram avanços muito restritos, maiores no âmbito das propostas de governo e menores na efetivação de ações entre os agentes econômicos dos diversos países.

O tratado de Montevideú, que criou a ALADI, definiu novos mecanismos de incentivo ao comércio intra-regional, por meio de acordos bilaterais, que estabeleceram fórmulas de cooperação e integração entre as unidades econômicas, como por exemplo convênios entre: Argentina e Uruguai - "Ata de Colônia"(1985); Uruguai e Brasil "Ata de Cooperação Econômica"(1986); Argentina e Brasil "Programa de Integração e Cooperação Econômica"(1986).

Estes convênios bilaterais de complementação econômica deram o passo inicial ao processo de integração, previamente à definição do Mercosul, visto a necessidade de se defender dos novos protecionismos regionais e capacitar seus países componentes a enfrentar em condições adequadas à competição no mercado internacional.

Neste contexto, o programa de integração econômica Argentina-Brasil considerou o problema a partir de uma ótica setorial, negociando acordos específicos para cada segmento da atividade industrial e inclusive produto por produto, sendo que em 1988 se eliminou a negociação produto por produto na qual cada setor tinha um regime especial de intercâmbio, e avançou rumo à eliminação de barreiras alfandegárias de maneira linear, gradual e automática. Até que em julho de 90 os presidentes Carlos Menem e Fernando Collor anteciparam para dezembro de 1994 a instituição de um mercado comum bilateral entre Argentina e Brasil, que tem como propósito

reger relações econômicas e comerciais dos dois países no período de transição ao mercado comum. A partir de então, este acordo deu origem ao conceito de Mercado Comum do Sul, o Mercosul.

O tratado de Assunção, que estabeleceu fundamentalmente um compromisso entre os quatro países, Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, incorporou alguns instrumentos do tratado entre Argentina e Brasil, em vigor desde 1990.

Os objetivos dos países que compõem o Mercosul, tendo em vista a superação das limitações e a inserção no comércio internacional em condições de enfrentá-lo competitivamente estão relacionados primordialmente a somar competência, maximizar vantagens comparativas em escala regional, além de dividir entre os países membros o custo de investimento de pesquisa e desenvolvimento essenciais para diminuir o atraso tecnológico em relação aos países do primeiro mundo.

Neste sentido, a estratégia do processo de integração está relacionada ao aprofundamento progressivo das relações comerciais entre os países participantes, conforme a seguinte seqüência:

(a) Zona de Livre Comércio - Nesta fase os países membros decidem eliminar totalmente as tarifas que incidem sobre importações intra-área (alíquota alfandegária zero), mantendo seus próprios sistemas tarifários em relação a terceiros países e conservando aos estados integrantes total liberdade nas relações com terceiros países, inclusive em matérias relacionadas à importação e exportação.

No processo de criação de uma zona de livre comércio a que se superar certos obstáculos, como observa Baptista (1994): o primeiro é o estabelecimento de regras para a determinação e prova da origem dos produtos, visando evitar que aqueles vindos de fora da zona recebam tratamento privilegiado, sendo que essa origem deve obedecer a certos critérios, denominados regras de origem, que fixam os percentuais de matéria-prima, mão-de-obra, fase de elaboração, etc, que permitam dizer que a fabricação foi local; e por último, há a seleção dos produtos que vão integrar a zona de livre comércio;

(b) União Aduaneira - Representa um passo além da Zona de Livre Comércio, cujo elemento característico da livre circulação de mercadorias incorpora, completando-se com a adoção de uma tarifa aduaneira comum, ou seja, os países membros decidem não apenas em favor de alíquotas

alfandegárias zero, mas também adotam uma estrutura uniforme de barreiras tarifárias em relação ao resto do mundo.

Para a implementação desta segunda fase será necessário o aprimoramento de infra-estrutura alfandegária (portos, aeroportos, barreiras rodoviárias), a fim de se lograr fluidez no comércio internacional, conjugada com eficiência no controle interfronteiriço. Se desprovidos de tal estrutura não estarão os estados aptos a aplicar o tratamento privilegiado apenas aos produtos integrantes, bem como adotar a tarifa externa comum. Com relação à taxa externa comum do Mercosul, foi estipulado que a mesma variará entre 0 e 20%, vigorando a partir de 01/01/95, sendo que os produtos constantes da lista de exceções terão tarifa externa comum variável de 20% a 35% até o ano 2001.

(c) Mercado Comum - A terceira etapa do processo integracionista é a do Mercado Comum, que ultrapassa e contém a união aduaneira, acrescentando-lhe a livre circulação dos demais fatores de produção capital e trabalho, permitindo assim o livre estabelecimento e a livre prestação de serviços pelos profissionais. Assim, observa-se que neste estágio há a necessidade de esforços em matéria de coordenação de políticas domésticas como, por exemplo, a livre mobilidade de mão-de-obra que exige uma harmonização social, seguro desemprego, lei de greve e, por outro lado, a livre mobilidade do fator capital pressupõe uma legislação comum em matéria de investimento, pagamento de royalties, tratamento tributário, impostos sobre patrimônio, etc.

Além dos fatores mencionados acima, o processo de integração exige outros ajustes para o seu avanço, que são: paridade cambial para o comércio exterior (a ausência de paridade cambial estável e real impede a competição entre as economias, pois beneficia ou prejudica um país); coordenação de políticas macroeconômicas relacionadas às políticas fiscais, monetárias de capitais, de serviços aduaneiros, transporte, comércio exterior e agrícola, assegurando condições adequadas de competição entre os estados partes; harmonização de barreiras não tarifárias (requisitos de qualidade, controles fitossanitários e bromatológicos, normas de fracionamento e embalagem, normas de peso e medidas e código de defesa do consumidor) que visam proteger o país da competição com outras nações; assimetrias de infra-estrutura e custos internos dos países e harmonização no tratamento dos subsídios e normas antidumping.

4.2 - Desempenho das Economias dos Países que integram o Mercosul

Oficialmente, o Mercosul começou a existir no dia 1º de janeiro de 1995, estabelecendo a implantação definitiva da livre circulação de bens, serviços e fatores de produção, inicialmente apenas entre Brasil e Argentina e, um ano depois, também para Uruguai e Paraguai.

A região do Mercosul representa um mercado potencial com uma população de 190 milhões de habitantes, e uma renda per capita de 1900 dólares/ano. O intercâmbio entre seus países membros atinge atualmente 5 bilhões de dólares, sendo que 60% deste valor é efetivado entre Brasil e Argentina. O número representa menos de 10% do comércio mundial somado dos quatro países do Mercosul e, portanto, tende a crescer sensivelmente com o Mercado Comum⁴³.

A Argentina leva uma grande vantagem na carne bovina, mas sua competitividade na área de suínos é bem menos nítida e a vantagem nos custos de milho não se traduz numa maior competitividade no setor de aves. (tabela 15)

TABELA 15
CUSTOS DE PRODUÇÃO PARA EXPORTAÇÃO, BRASIL-ARGENTINA
(US\$)

Produto	Brasil	Argentina
Milho	141.8	109.0
Carne Bovina	1.813.3	985.4
Carc. de Suíno	1.003.6	959.1
Presunto	1.966.1	1.796.6
Frango de Corte	849.5	1.004.3
Corte Frango. Desos.	1.912.6	1.939.6

Fonte: IPARDES (1992), apud Wilkinson, 1993

Um outro dado relevante a ser analisado é a política cambial. As variações cambiais entre Brasil e Argentina acabam impondo um fluxo comercial inconstante e irregular. Como consequência direta do Plano Cavallo, com congelamento no câmbio, houve uma expansão nas exportações do Brasil para a Argentina de 130% entre 1990 e 1991. Em 1992, houve uma expansão enorme no superávit brasileiro, que ficou próximo de US\$ 1,5 bilhões.⁴⁴ Atualmente, o

⁴³ Dados provenientes de RODRIGUES, Roberto. *O mercosul e a agricultura brasileira*. In: MERCOSUL - das negociações à implementação, São Paulo, Ed. Ltr, 1994, 351p. p. 126.

⁴⁴ Os dados utilizados são provenientes de RODRIGUES, Roberto, op. cit., p.129.

produto argentino pode ganhar o mercado brasileiro, principalmente agora que a supervalorização do real reduziu as diferenças cambiais existentes entre os dois países.

A Argentina é um país que conta atualmente com uma produção industrial 20% inferior à de 1975, com uma indústria que ficou estagnada durante os anos 80 e que em 1990 apresentou uma capacidade ociosa de 32%⁴⁵. O setor econômico que mais se destacou nas exportações argentinas foi o de alimentos, bebidas e fumo, justificado pela alta competitividade neste setor.

De acordo com dados do Banco Mundial (1990), apud Alves (1992), 70% das exportações argentinas são de origem primárias, 20% de manufaturas, 5% de combustíveis, minerais e metais e 5% de máquinas e equipamentos de transporte.

As exportações argentinas destinam-se principalmente para a CEE, com 29,8% do total; a Ásia com um mercado de 17,1% das exportações; Estados Unidos com 13,3%; a ALADI (sem o Brasil) com 12,6%; a Europa Oriental com 11,7%; o Brasil com 6,7% e 8,7% exportados para outros países. Já nas importações 43% são de máquinas e equipamentos de transporte, seguido por outras manufaturas com 38%; 8% de combustíveis; 7% de outras mercadorias primárias e 4% de alimentos, indicando o grande potencial agroexportador deste país e a dependência de produtos de origem industrial.⁴⁶

Com relação ao setor de frigoríficos, a Argentina desde os anos 70 passou pelo mesmo tipo de reestruturação analisada no caso do Brasil. Sob pressão da fiscalização da CEE e dos EUA, os grandes frigoríficos foram remodelados, diminuindo a capacidade de abate (de 5000 - 10000 para 500 - 1500 por dia), mas aumentando os níveis de higiene e controles sanitários e importando tecnologia para a produção de industrializados.

Nos anos 80 houve simultaneamente uma queda nas exportações e no consumo interno. Neste contexto, as empresas líderes nas exportações reorientam suas estratégias para o mercado interno e para o desenvolvimento de produtos de maior valor agregado. Muito embora o mercado doméstico sofra pouco do abate clandestino (menos de 20%), as tradições de consumo doméstico favorecem a carne in natura, e o mercado de industrializados é, conseqüentemente, pouco

⁴⁵ Dados provenientes de ALVES, Janine da Silva. **Mercosul - características estruturais de Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai: uma análise de base exploratória de indicadores econômicos e sociais.** Florianópolis : Ed.da UFSC, 1992. 172p. p. 138.

⁴⁶ ALVES, Janine da Silva. op. cit., p.139.

desenvolvido. A Argentina, tradicional produtora de carnes e produtos cárneos, passou a adquirir produtos processados brasileiros como presuntos, salames, salsichas etc.

Quanto à carne suína brasileira, que atendia ao mercado argentino, houve, de início alguma reclamação dos produtores de lá, alegando motivos sanitários. Porém, à medida que começou a entrar carnes suínas sem ossos (cortes selecionados), as reclamações cessaram, além do que, observadores sanitários argentinos vieram a Santa Catarina e ao Paraná e colheram informações positivas sobre a situação dos rebanhos de suínos brasileiros, afastando qualquer dúvida que pudesse permanecer.

O Uruguai é constituído por um mercado restrito, sendo que o seu objetivo básico é ser a praça financeira e de serviços do Mercosul, como forma de atrair investimentos estrangeiros no país.

As exportações Uruguaias estão baseadas principalmente em produtos como: arroz, malte, carne, leite e derivados, cereais oleaginosos, pescados, frutas frescas, mel natural, azeite, couro, os quais encontram seu maior mercado na ALADI. As importações estão relacionadas às manufaturas, ou produtos da indústria de transformação, automóveis, acessórios de veículos, máquinas e equipamentos de transporte em geral.

A indústria frigorífica do Uruguai é um setor que ocupa aproximadamente 12.000 pessoas. O número de estabelecimentos frigoríficos no Uruguai estima-se em mais de 160, sendo que 10 deles com habilitação para exportar aos países da União Européia. Estes representam 65% dos produtores e mais 85% do total de exportações. Aproximadamente outros 20 estabelecimentos são exportadores sem habilitação, representando 30% da produção total, e mais de 10% das exportações. O grupo mais numeroso é o dos abatedouros, mais de 130 estabelecimentos que representam 5% da produção total, porém, não efetuam exportações.⁴⁷

A indústria frigorífica uruguaia divide suas vendas aproximadamente em partes similares para o mercado interno e para a exportação. As exportações alcançaram níveis máximos em 1990 (US\$ 325 milhões) com quedas nos anos subseqüentes e recuperação em 1994. As oscilações da demanda brasileira são determinantes na configuração dos ciclos exportadores de carne uruguaia.

⁴⁷ PEGUERO, Edda. A indústria frigorífica uruguaia. Revista Nacional de Carne. n.219, p.38, maio 1995.

Se de um lado falta mais experiência dos frigoríficos uruguaios nos mercados internacionais de carnes congeladas, abrem-se, agora, oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos semi-elaborados, orientados para o consumo da indústria europeia e norte-americana.

Segundo Peguero (1995), as principais conclusões dos diagnósticos existentes sobre a produção e a indústria frigorífica uruguaia mostram que as oportunidades a serem aproveitadas passam pela diferença de qualidade da carne uruguaia na área do Mercosul, tendo como objetivo maior o acesso ao mercado europeu.

O Paraguai é um país com uma economia altamente informalizada, com uma agricultura em formação, vivendo da produção de matérias-primas para exportação, sendo as divisas geradas consumidas em importação de bens de consumo.

Este país é o mais subdesenvolvido da região, necessitando estruturar sua economia, e para isto acredita na agroindústria e na proximidade com o mercado brasileiro, seu maior parceiro comercial. O governo paraguaio atrai investidores estrangeiros, incentivando, principalmente, através da isenção de tributos sobre a constituição da empresa e capital e da isenção de 95% do imposto de renda durante cinco anos.

As exportações deste país estão relacionadas basicamente ao algodão⁴⁸, considerado como um dos melhores do mundo, e também as tradicionais exportações de arroz, soja e subprodutos. Já as estruturas de importação indicam uma certa deficiência na produção de alimentos, pois 18% das importações são provenientes deste gênero, 35% são de importação de máquinas e equipamentos e mais 25% de outras manufaturas, e o combustível representa cerca de 18%.⁴⁹

Em 1991 foi criada, paralelamente à assinatura do tratado de Assunção, a Proparaguay, uma agência oficial ligada ao Ministério das Relações Exteriores e da Indústria e Comércio, encarregada de incentivar os empresários paraguaios a buscarem a competitividade, principalmente através da diversificação, e também abrir o Paraguai aos investidores internacionais.

Nessas duas frentes, o principal parceiro é o Brasil. As exportações brasileiras saíram de US\$ 543 milhões em 92, passaram para US\$ 969 em 93 e fecharam 94 em US\$ 1,053 bilhão, pouco

⁴⁸ O Paraguai tem fornecido subsídios à exportação do algodão, sendo este um dos principais motivos para a grande participação paraguaia no mercado brasileiro.

⁴⁹ Dados provenientes de ALVES, Janine da Silva, op. cit., p.135.

mais da metade do que o Paraguai comprou do mundo todo. Quanto às exportações paraguaias, em 92, alcançaram US\$ 171,4 milhões, no ano seguinte saltaram para US\$ 215,1 milhões e em 94 se consolidaram em US\$ 303,8 milhões.⁵⁰

Com o crescimento das vendas externas, algumas vantagens paraguaias começam a se tornar mais conhecidas, como os baixos custos de produção decorrentes de matérias-primas abundantes e baratas, e o custo da terra que tem atraído o capital estrangeiro, principalmente do Uruguai, Argentina e Brasil, concentrados na agroindústria, calçados e têxtil.

Estes investimentos são frutos de um conjunto favorável de incentivos para investidores estrangeiros de toda a região, como, por exemplo, maior liberdade de comércio em relação aos parceiros e a plena liberdade de movimentação de capitais. Aliados a estes fatores o país espera a adesão da Bolívia e do Chile, o que deixaria o Paraguai exatamente no centro do bloco comercial.

O Brasil tem o maior parque industrial do terceiro mundo, e também ressentiu-se pela crise dos anos 80 com retração do mercado interno e, com isto, diminuição nos níveis de produção e no desempenho da economia como um todo.

O setor da economia que mais preocupa com a efetivação do Mercosul é o agrícola. Dentre os produtos sensíveis neste aspecto, os agricultores correm risco e podem perder muito em milho, trigo, arroz, cevada, soja, lácteos, alho, frutas temperadas, batata, cebola e carne bovina. E devem levar vantagem em café, cacau, açúcar, álcool, tabaco, frutas tropicais, frangos e suínos.

Juntos, os produtos agrícolas sensíveis, para o Brasil, representam mais de 70% do total das importações agroindustriais brasileiras originárias dos parceiros do Mercosul, sendo que a Argentina é o principal parceiro comercial. Somente o setor agrícola deste país responde por cerca de 35% do total importado pelo Brasil com origem no Mercosul.⁵¹

Com relação às exportações, os produtos manufaturados correspondem, em relação ao total das exportações para a ALADI, a 65% da pauta e 36,7% das exportações para o resto do mundo, os minerais seguem em segundo lugar (16,7%), enquanto para os demais países do mundo o segundo ponto da pauta de exportações está relacionado aos alimentos, bebidas e fumo.⁵²

⁵⁰ Dados provenientes da revista MERCOSUL: Revista de negócios. **Ações paraguaias**. São Paulo: FCESP, n.38, p.48, jul.1995.

⁵¹ Dados provenientes de RODRIGUES, Roberto, op. cit., p.133.

⁵² Os dados utilizados são provenientes de ALVES, Janine da Silva, op. cit., p. 140

O setor de abate e preparação de carnes, como foi visto, é dominado por grandes empresas privadas nacionais, sendo que as tendências de competitividade neste setor indicam que as estratégias competitivas devem voltar-se para a regionalização (Mercosul) e a internacionalização (presença na Ásia), assim como a ocupação dos segmentos de maior valor agregado sobretudo nos serviços alimentares.

Com a integração do Mercosul, é provável que as empresas líderes brasileiras no setor de carnes se posicionem para aproveitar tanto da maior competitividade da carne argentina quanto das oportunidades abertas pelo mercado doméstico do país vizinho.

Na medida em que as vantagens competitivas se deslocam a jusante na cadeia - da matéria - prima para a capacidade industrial e mercadológica - a competitividade do complexo brasileiro de carnes no contexto do Mercosul fica mais evidente.

Na **tabela 16** pode-se observar o intercâmbio comercial dos países membros, ou seja, o peso do mercado regional para cada país bem como as relações intercomerciais, evidenciando, no caso das exportações, que o Paraguai encontra na região mercado para 44,7% de suas exportações e o Uruguai para 34,1%, a Argentina encontra 15,4% e o Brasil apenas 4,1% e, no caso das importações, a Argentina e o Brasil têm as menores participações relativas nos produtos importados, enquanto o Paraguai encontra 41,8% dos produtos que necessita e o Uruguai 38,2%.

TABELA 16
INTERCÂMBIO COMERCIAL DOS PAÍSES-MEMBROS DO MERCOSUL (MILHÕES DE DÓLARES FOB) 1990

INTERCÂMBIO		ARGENTINA	BRASIL	PARAGUAI	URUGUAI
Exportações	Total (A)	10.957,0	31.013,1	957,0	1.522,1
	Mercosul (B)	1.687,0	1.272,0	428,1	519,3
	B/A *100	15,4	4,1	44,7	34,1
<hr/>					
Importações	Total (A)	4.413,0	17.101,1	1.025,0	1.212,9
	Mercosul (B)	748,3	2.232,6	399,7	525,8
	B/A *100	16,9	13,0	39,0	43,4
<hr/>					
Intercâmbio	Total (A)	15.370,0	48.114,2	1.982,0	2.735,0
	Mercosul (B)	2.435,3	3.504,6	827,8	1.045,1
	B/A *100	15,8	7,3	41,8	38,2

FONTE: DECLA/MRE, apud Alves, 1992

4.3 - Mercosul e as Exportações e Importações Brasileiras de Suínos

Nos primeiros sete meses de 1992, o advento do Mercosul possibilitou a ampliação de 139% das exportações brasileiras de suínos, comparadas com o mesmo período de 1991. Este aumento se deu basicamente via exportações para a Argentina (boa parte da carne suína exportada é de carcaça, que passa a ser industrializada por frigoríficos argentinos).

Segundo a Síntese Anual da Agricultura (1994), em 1993, ocorreu uma queda de 2,8% na produção nacional (atingindo 1,22 milhão de toneladas), em virtude das condições desfavoráveis do mercado em 1992, mesmo com a sustentação oferecida pelo recorde histórico das exportações (44 mil toneladas), naquele ano.

A menor oferta em 1993 permitiu melhor equilíbrio com a demanda, favorecendo uma melhor remuneração para o produtor, sobretudo no segundo semestre, quando os custos se mantiveram abaixo dos preços de mercado. Esta menor oferta de carne suína e seus derivados manteve os preços de atacado e varejo em patamares que garantiram margens de comercialização melhores do que em 1992. A menor oferta também tornou o produto mais competitivo, embora

permanecesse prensado entre o preço atrativo do frango e a preferência dos consumidores pela carne bovina.

Neste mesmo ano (1993) ocorreu uma queda de 20% nas transações internacionais essencialmente em razão das dificuldades de manter o volume exportado para a Argentina, em função de barreiras sanitárias.

Mesmo assim, o Brasil tem sido um dos principais fornecedores de carne suína para o Mercosul, e principalmente para o mercado Argentino nos últimos anos. Porém, a partir de meados do ano de 1994, a corrente de exportações brasileiras se atenuou, fundamentalmente devido ao crescimento da demanda interna brasileira, que ocasionou uma alta nos preços a partir de agosto de 1994.

Em setembro de 1994, o mercado brasileiro observava uma oferta reduzida, conseqüência dos baixos preços dos meses anteriores, e uma demanda crescente como conseqüência do aumento nos níveis de produção, obrigando as indústrias a repor estoques.

O aumento no consumo se deu, fundamentalmente, nos níveis médios e baixos, onde cresceu o consumo de produtos derivados. A conjunção destes fatores mencionados fez com que o preço dos suínos se elevasse⁵³, surgindo até a possibilidade de ameaças de importações maciças de carnes e produtos suínos da Europa, do leste e do Canadá, que não foram concretizadas até dezembro de 1994.

Esta conjuntura no mercado de suínos brasileiros determinou uma queda em suas exportações para a Argentina, a partir de agosto de 1994, como conseqüência do crescimento da demanda interna que determinou uma elevação de preços no país, limitando, desta maneira, a possibilidade de exportar para a Argentina.

Segundo Sandleris (1995), durante a primeira metade de 1995, as importações de carnes suínas brasileiras para a Argentina serão inferiores às de 1994, já que o consumo se incrementará no Brasil. Inclusive, poderá acontecer que a Argentina consiga colocar, neste período, alguns produtos de suínos industrializados no mercado brasileiro, embora em volumes pouco significativos.

⁵³ O preço do suíno passou de R\$ 0,66 por quilo vivo para R\$0,90 (equivalente a US\$ 1,04), chegando a alcaçar um pico de R\$1,00 na metade de outubro/94.

O perfil do mercado internacional, como foi visto, está determinado pela supremacia americana e européia, como consequência do domínio do mercado por meio de inovações no campo da genética e de seus ganhos crescentes em produtividade. Neste sentido, as possibilidades abertas aos restantes países exportadores, entre eles o Brasil, são restritas e aproveitáveis apenas pelas empresas cujo processo produtivo atinge uma significativa redução de custos, além de conseguir atender as exigências sanitárias dos países importadores.

Por outro lado, verifica-se que as grandes empresas brasileiras têm entrado no mercado externo apenas com produtos in natura, ou seja, a diversificação para produtos industrializados, embora seja um aspecto importante da concorrência na indústria dos países importadores, não se têm constituído numa possibilidade que leve à conquista do espaço no mercado internacional.

Há, portanto, uma significativa evolução do volume de carne in natura exportada pelo Brasil, ainda que se possa dizer que tal comportamento das exportações seja bastante disperso, do ponto de vista dos países de destino. Apenas a compra pela Argentina em 1992, significando um grande aumento em relação a 1991, representou 50% das exportações brasileiras totais naquele ano.⁵⁴

De uma maneira geral, observa-se que o mercado externo de carne suína brasileira está disperso em pequenas quantidades exportadas, sendo que os maiores volumes não se destinam ao principal mercado de produtos agropecuários, a CEE.

Neste contexto, segundo dados do IparDES, o volume exportado de carne suína representa uma parcela irrisória da produção nacional, predominantemente de carne in natura, apesar de ter elevado sua importância de 1,2% em 1990 para 3,5% em 1992. A carne industrializada é ainda mais insignificante como produto exportado, além de se referir apenas ao toucinho (o produto é pouco sofisticado do ponto de vista industrial).

Os produtos exportados in natura podem ser divididos entre meias-carcaças, que representam 12% em 1992, sendo o restante composto de pernil, carné, copa-lombo, paleta, costela e outros cortes.

⁵⁴ IPARDES, op. cit., p.22.

Então, a abertura do Mercosul abrirá novas possibilidades de mercado, principalmente para as grandes empresas. A conquista de novos mercados está determinada pelas vantagens de custos das empresas maiores. Além disto, apesar da indústria suinícola dos demais países do Cone Sul serem de pequena expressão (tabela 17), é preciso levar em conta aspectos relacionados ao padrão de consumo e à capacidade da indústria em ocupar espaço no conjunto desse mercado integrado.

Por outro lado, é importante destacar quais as implicações do Mercosul para a indústria brasileira de suínos nos seus diversos segmentos de tamanho. Segundo o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (Ipardes), uma primeira avaliação indica que as grandes empresas estarão melhor posicionadas, em termos de custos e escala de produção, para atender uma expansão de mercado. Isto pode representar uma abertura de nichos para as pequenas empresas no abastecimento dos mercados locais e regionais no Brasil, na medida em que as grandes se deslocam para atender ao mercado externo.

TABELA 17

MERCOSUL - ABATE E PRODUÇÃO DE CARNE DE SUÍNOS, SEGUNDO PAÍSES -1990

País	Abate (1000 Cab)		Produção (1000 t)	
	No	(%)	Peso	(%)
Argentina	2700	12,3	215	14,3
Brasil	16900	77,4	1150	76,5
Paraguai	2047	9,4	123	8,2
Uruguai	189	0,9	15	1,0
Mercosul	21836	100,0	1503	100,0
Mercosul/Mundo		2,4		2,2
Mundo	918941		69574	

Fonte: FAO. Anuário FAO producción. V.4.

FAO. Boletim Trimestral FAO de estatística de 1991.V.4, apud Cunha, 1992

4.4 - O intercâmbio Comercial de Santa Catarina com os países do Mercosul e a Produção de Suínos

O Estado de Santa Catarina destaca-se quanto a sua estrutura setorial pelo elevado grau de industrialização, o maior do Mercosul, e mesmo do Brasil, e também com maior dinamismo. A estrutura do setor primário é diferenciada em especial no setor pecuário, onde predominam a suinocultura e a avicultura.

Neste contexto, o Mercosul foi um achado para Santa Catarina. Nos dois primeiros anos, 91 e 92, as exportações de Santa Catarina (consideradas no total, e não somente da suinocultura) para a Argentina, Uruguai e Paraguai cresceram 460%. Há três anos, a Argentina era o 20º maior parceiro comercial do estado. Em 1993, passou a ser o terceiro maior comprador, perdendo apenas para os Estados Unidos e Alemanha. No primeiro trimestre deste ano (1995), as exportações para a Argentina ultrapassaram as vendas para a Alemanha.⁵⁵

Além disto, o advento do Mercosul retirou Santa Catarina de sua posição deslocada em relação ao centro econômico do país, recolocando-a no centro geográfico de um bloco, que tem 190 milhões de pessoas e produz 700 bilhões de dólares em riqueza. A menor distância é a principal vantagem, visto que, graças ao Mercosul, segundo dados da revista Expressão (1995), calcula-se que pelo menos 23 mil empregos são garantidos no estado.

A grosso modo, pode-se afirmar que Santa Catarina com relação ao Mercosul é forte no setor industrial e fraca no setor primário. Isto quer dizer que numa futura divisão das atividades produtivas regionais, o setor agrícola catarinense deverá reestruturar a economia ou passar por forte aprimoramento ou ser substituído total ou parcialmente por produtos argentinos e uruguaios.

A indústria catarinense, por outro lado, é mais moderna e dinâmica do que a dos parceiros do Mercosul e, como foi observado, as principais indústrias de carne suína estão localizadas em Santa Catarina. Estas indústrias também possuem unidades de abate e processamento de aves, e até muitas vezes de soja, possuindo os melhores rebanhos (suínos, aves) em termos de genética animal, de manejo e produtividade. De outro lado, supera a Argentina tanto em capacidade como em qualidade.

O rebanho suíno da Argentina é de 4,4 milhões de animais, enquanto que o de Santa Catarina é da ordem de 3,3 milhões de cabeças, mas a produção de animais prontos para o abate é superior a 4 milhões ao ano, sendo que, Santa Catarina representou 30,8% do volume produzido de carnes de suínos no país em 1994.⁵⁶

⁵⁵ EXPRESSÃO. *Corrida frenética*. Florianópolis: Az Comunicação, Ano 5, n.57, p.44, 1995.

⁵⁶ SÍNTESE ANUAL DA AGRICULTURA. Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento. CEP/SC. Florianópolis, p.16, 1994.

Seguindo o mesmo padrão de concentração que se observa na produção industrial, verifica-se que as cinco maiores empresas de suínos detinham 99,8% das exportações em 1992 e, considerando apenas as três maiores (Sadia, Perdigão e Ceval), em volume exportado, representam 63,5%.⁵⁷

Segundo o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IparDES), as exportações são de carne in natura, e isto é explicado pelo fato de que o desenvolvimento tecnológico obtido pelas grandes empresas (Sadia, Perdigão e Ceval), incluindo o sistema integrado, não gerou ainda ganhos de produtividade (competitividade) para lhes permitir ter seus produtos (marcas) lançados no mercado externo. A disputa entre as empresas se dá, portanto, no contexto do mercado doméstico. Isto pode ser explicado, principalmente, pelo fato de que o Estado de Santa Catarina era um grande exportador até 1977, e após a incidência da Peste Suína reduziu drasticamente seu potencial exportador. A volta das perspectivas de exportação por parte da indústria suína está em grande parte associada à abertura do Mercosul, principalmente para a Argentina.

4.4.1 - Balanço das Vantagens Comparativas

A indústria de suínos nasceu de forma relativamente concentrada, com a predominância de algumas empresas líderes que detêm a maior parcela do volume de produção, processando também aves e soja, sendo, portanto, muito forte no setor, superando a Argentina, na qual a totalidade da produção é consumida no mercado interno, principalmente pelo fortalecimento da integração vertical com os criadores, pelo elevado grau de atualidade tecnológica no manejo da produção de suínos no campo da genética e linhagem dos animais e pela atualidade de seu parque produtivo e absorção de tecnologias de processo e produto, bem como no grande número de produtos ofertados.

Estes fatores contribuíram para a consolidação da liderança e à elevação das empresas líderes no mercado nacional, destacando-se pelo nível tecnológico alcançado na produção de animais, equivalente aos mais avançados do mundo e pela qualidade dos produtos finais, que abrangem linhas de produtos cada vez mais diversificadas e com elevada elaboração.

⁵⁷ IPARDES, op. cit., p.20.

Além destes fatores, no contexto da integração, pode-se concluir que o Brasil possui uma nítida vantagem empresarial, bem maior e mais articulada, resultado de sua diversificação e do dinamismo e sofisticação do mercado doméstico. A competitividade das empresas líderes só pode aumentar com o acesso ao mercado argentino (em pleno processo de modernização) e a suas matérias-primas agrícolas. Por outro lado, a maior presença dos produtos agrícolas argentinos e uruguaios aumentará o patamar de competitividade, exigindo políticas de diversificação.

Neste ponto, verifica-se que em especial o milho e a soja, componentes básicos das rações dos suínos, têm um custo inferior na Argentina, sendo que o Estado poderá se abastecer de soja e em parte de milho, pois a matéria-prima é o elo mais frágil relativamente, considerando o processo de integração.

Esta vantagem Argentina se dá pela excepcional qualidade/fertilidade de suas terras, pelo bom clima e pelos menores custos de produção, que colocam estes produtos (milho, soja) argentinos numa posição de vantagem em relação ao brasileiro.

Uma outra desvantagem comparativa é a elevada incidência tributária no Brasil, que afeta os preços dos insumos dos produtos agrícolas e das exportações, além dos custos de transporte e portuários mais elevados.

Neste sentido, em Santa Catarina a soja é cultivada em consorciação, com outros grãos, o que justifica o rendimento mais baixo do que a média brasileira, além do que, com altos impostos nas exportações, o produto brasileiro paga 13%, enquanto que o Argentino paga apenas 6%. Em relação ao mercado, o Brasil supera a Argentina em função da demanda interna ter grande significado para o emprego como alimentação em outras cadeias produtivas (suínos e aves).

Um outro aspecto importante é que as empresas líderes - Ceval, Sadia e Perdigão, dominam a industrialização de soja no Brasil, porém, ao conjunto, equivalem a cerca de 2/3 da capacidade instalada da Argentina. No caso do milho, que é parte fundamental da consorciação com suínos e aves, Santa Catarina, com 2677 Kg/hectare, perde para a Argentina com 3288 ou 3657 Kg/hectare, embora supere a média brasileira de 2000 Kg/hectare.

Porém, é de se esperar que Santa Catarina além de exportar carnes de suínos e derivados para os demais países do Mercosul, possa vender tecnologia para o aperfeiçoamento dos plantéis de suínos e aves e dos sistemas de integração destes países, principalmente o argentino.

4.4.2 - Oportunidades e Obstáculos da Integração para as Empresas Líderes

O Mercosul abre boas perspectivas para as empresas líderes na produção de suínos, que acompanham as mudanças no mercado e investem em produtividade, fundamentalmente no mercado argentino, onde os preços são altos e o consumo crescente. As exportações de suínos para este país aumentaram, sendo o terceiro item da pauta catarinense, na frente, inclusive, das carnes de aves.⁵⁸

Estas oportunidades podem ser evidenciadas pelas estratégias das empresas líderes no setor. Com o intuito de facilitar a entrada de seus produtos nos mercados externos, principalmente na Argentina, estas empresas têm aberto escritórios comerciais neste mercado, ou mesmo implantando joint ventures para distribuir seus produtos.

Como etapa posterior de suas estratégias, empresas líderes como a Sadia e a Ceval estão implantando unidades fabris na Argentina. A Sadia pretende construir uma unidade de processamento de carnes, investindo 5 milhões de dólares em um centro de distribuição e finalização de produtos, para fatiamento de frios em Buenos Aires. A tendência é a das alianças estratégicas, onde partes de um produto serão feitas nas regiões mais adequadas competitivamente.

Por outro lado, a Ceval adquiriu uma unidade de processamento de soja na Argentina, a empresa Guipeba, que responde pelo processamento de 800 mil toneladas de soja por ano (10% do volume processado na Argentina na última safra). São duas fábricas, armazéns e posições privilegiadas nos portos, favorecendo o relacionamento com o Brasil e com o Extremo Oriente.

O grupo Perdigão, depois de um período de baixa lucratividade e perda de mercado, a partir de meados de 1994, passou por uma profunda reestruturação societária, industrial e comercial, concentrando-se nas linhas industriais de maior valor agregado, que são as aves e suínos, transformando em atividades de suporte os demais negócios, inclusive os de soja, cujo farelo é utilizado na ração dos animais.

Entre os planos de expansão da Perdigão está a busca de novas fronteiras agrícolas. A empresa trabalha com três alternativas : instalar uma fábrica de processamento de carne de

⁵⁸ EXPRESSÃO. A tentação da carne. Florianópolis: Az Comunicação, Ano 5, n. 58, p. 28, ago.1995.

suínos e aves num dos outros países do Mercosul; comprar uma empresa do setor, ou; firmar uma joint venture. Segundo o diretor de relações institucionais da empresa Ricardo Menezes, a prioridade do grupo de expansão é o Mercosul. A Perdigão busca um local que tenha certas facilidades com matéria-prima básica para ração, ou seja, soja e milho, sistema fundiário que viabilize esse processo produtivo (normalmente são minifúndios), bom sistema viário de ligação a um porto e mão-de-obra qualificada.

Neste sentido, a inserção destas empresas no cenário do Mercosul, principalmente nos mercados de maior valor agregado, inclui a existência de representações e redes de vendas nos mercados de exportação, número de joint ventures e acordos internacionais e gastos em publicidade nestes mercados.

Por outro lado, existem obstáculos à exportação, principalmente dado ao peso de subsídios e fundamentalmente a barreiras não-tarifárias (fitossanitárias), impostas pelos países integrantes, que funcionam como um escudo para as indústrias locais, já que dificultam o comércio entre eles de produtos de origem animal.

Um outro obstáculo é a questão dos tributos, onde fica imperativo a necessidade de uma reforma na tributação como forma de aumentar a competitividade das exportações, sobretudo em relação aos impostos imbutidos no processo produtivo, que somam até 6% do valor final. **“A reivindicação do setor da redução das alíquotas do ICMS para 5% deve ser analisada no contexto do aumento significativo do abate clandestino na década de 80.”**⁵⁹

Tendo em vista estes fatores, a competitividade do setor de suínos depende fundamentalmente do dinamismo do mercado doméstico. Assim, a estabilidade macroeconômica e a retomada de crescimento são cruciais para o futuro desempenho do setor.

⁵⁹ WILKINSON, John, op. cit., p.11.

5- PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E COMPETITIVIDADE DA SUINOCULTURA CATARINENSE

5.1- Padrão de Concorrência e Dinâmica Competitiva do Setor

Pode-se caracterizar os anos 80 como uma década de mudança em relação ao padrão anterior de crescimento das empresas do setor. Em primeiro lugar, verifica-se que a carne suína está sendo cada vez mais consumida como produto industrializado, principalmente no mercado de consumo sofisticado, o que significa uma crescente importância das marcas como elementos diferenciadores entre as empresas.

“A carne suína, pelas suas características, é a que mais se presta ao processamento industrial, daí resultando dezenas de produtos frescos, curados, salgados, embutidos, etc, os quais são o grande objetivo de uma indústria frigorífica. Por que? Porque alcançam melhores preços e são destinados aos consumidores de alta renda, aos mais abastados.”⁶⁰

Assim, na medida em que o consumo da carne suína passou a ser determinado pela identificação das marcas, o marketing passou a ser um instrumento de concorrência entre as empresas na busca do segmento de mercado formado pelos consumidores de alta renda. Aliado a estes fatores, observa-se que o grau de integração vertical, assim como a diversificação, se ampliaram, levando à maior oligopolização da indústria.

Diferentemente do ocorrido com a estrutura da demanda nos países desenvolvidos, marcada pela saturação dos mercados alimentares como resultado da superprodução, tem-se no Brasil uma crise de ampliação da demanda por baixo poder aquisitivo. Sendo assim, esta estagnação/retração da demanda por carnes (caso que se constata com a carne suína) impacta profundamente a estrutura industrial que passa por um processo de transformação.

Num contexto de crescimento da demanda, certamente as estratégias das empresas líderes seriam marcadas por padrões como: construção de novas plantas, maiores investimentos em produtos de alto valor agregado, etc, e não a pura aquisição, muitas vezes, com problemas sérios de construção e equipamentos.

⁶⁰ Boletim mensal da Associação Brasileira de Criadores de Suínos : ABCS, apud , Ipardes. op. cit., p.9.

Desta forma, passam a ganhar importância outras estratégias, especialmente o Marketing e a propaganda, associados à diferenciação e qualidade do produto. A qualidade do produto incorporada numa marca transforma-se assim na variável central de concorrência que se estabelece entre as empresas da indústria suinícola.

A luta concorrencial entre as empresas se dá ao longo de todo complexo, intensificando-se nos setores de industrialização e comercialização. Dessa forma ganha força a capacidade dos grupos em articular novas estratégias, que se concretizam na importância crescente dada aos departamentos de pesquisa e desenvolvimento. Estes têm a dupla função de buscar externamente ou gerar internamente novas tecnologias, sejam por inovações no processo produtivo e/ou de desenvolvimento de novos produtos.

Os investimentos em pesquisa, principalmente em genética, assumem portanto fundamental importância nas redefinições pelas quais passa o setor. Estes avanços genéticos, caracterizados pela preocupação em selecionar animais mais adequados do ponto de vista das características desejadas pelos consumidores, e também mais adaptados às condições do meio ambiente, permitem um maior controle da qualidade e rendimento da matéria-prima.

Com reflexo, verifica-se que duas das grandes empresas do setor, a Perdigão e a Ceval, se associaram a PIC do grupo inglês Dalgety, que opera no Brasil através de uma joint-venture com a empresa nacional Semente Agroceres S.A, atendendo grande parte ou a totalidade de suas demandas no campo da genética. Os avanços genéticos da Agroceres tratam-se de um novo híbrido que exhibe taxas de crescimentos maiores, maior qualidade de carcaça e maior concentração de carnes nos cortes nobres - pernil e lombo. Já a empresa líder do mercado, a Sadia, opera com linhas próprias internalizando o esforço de melhoramento genético na sua nova granja núcleo (SC), que tem uma capacidade para gerar 500 bisavós e permitir a testagem individual de todos os machos nascidos, inclusive para conversão animal, o que possibilita ganhos genéticos a cada geração. Através desta linha, a Sadia não apenas assegura maior desempenho, mas também um plantel livre de doenças, evitando assim desperdícios a nível de frigorífico e menores gastos com insumos.

Em conjunto, as estratégias de integração vertical com os criadores, diversificação da produção, absorção de tecnologias de processo e de produtos, aliados à atuação na produção, industrialização e comercialização, permitiram a consolidação da liderança e a elevação da

participação das líderes no mercado nacional, bem como um incremento na concentração e centralização de capital.

De uma maneira geral, destaca-se como principais as seguintes transformações no padrão de concorrência do setor: Até meados dos anos 70, os vários ramos de produção de carnes eram atividades realizadas por grupos empresariais diferentes. A produção de suínos era realizada por frigoríficos de capital nacional, sendo o produto homogêneo. A estrutura industrial passou, a partir de 1975, por algumas transformações. De capitais com atuações isoladas em cada ramo de produção e industrialização de carne, passou a se constituir em capitais com atuação nos vários ramos, numa estratégia de diversificação horizontal, como é o caso das empresas líderes Sadia e Perdigão, que saíram da produção e comercialização de suínos para a carne avícola, na década de 70, e para a bovina na década de 80. Uma outra mudança ocorreu no interior do complexo com o direcionamento para a produção de rações.

Um outro processo que marcou esta reestruturação é a verticalização dos grandes grupos agroindustriais, ou seja, o seu avanço ao longo da cadeia de produção de proteína animal e vegetal. Esta reestruturação se deu durante os anos 80 num processo de centralização de capital, através da aquisição de planta de outras empresas, ou mesmo pela diversificação da produção, adquirindo empresas de outros segmentos da indústria agroalimentar.

Uma outra tendência foi a passagem das empresas líderes para a atuação como indústrias alimentares de produtos finais. Esta ocupação pode ser vista na atuação destes grupos na produção de produtos prontos e semi-prontos para consumo de origem vegetal (óleos, margarinas) e de origem animal (presuntos, salames etc...)

Esta reestruturação do complexo resultou num alto índice de concentração industrial, associado a um perfil de consumidor altamente segmentado e um mercado internacional bloqueado, resultado de uma série de barreiras e incentivos por parte dos EUA e da CEE.

Então, no contexto do mercado interno, as empresas procuram diferenciar o seu produto, seja mediante à agregação do valor ou fortalecimento da imagem da marca, procurando atingir a faixa de consumo caracterizada como sofisticada, com produtos mais elaborados e com qualidade. Estas estratégias de mercado são restritas apenas às líderes, localizadas no topo da estrutura industrial.

Com isto, o menor consumo de carne suína no Brasil seria em parte explicado pela associação destas estratégias de produzir e ofertar produtos com alto valor agregado que, portanto, exigem a necessidade de um maior poder aquisitivo para ter acesso aos mesmos.

Por outro lado, a dinâmica concorrencial da indústria suinícola se estabelece, de um lado, pela competição entre as líderes que buscam os mercados nacional e internacional e, de outro, pela sobrevivência de empresas de menor porte que atendem aos mercados regionais.

5.2 - Estrutura Competitiva da Indústria de Suínos

O setor suinícola em Santa Catarina nasceu de forma relativamente concentrado com a predominância de algumas empresas líderes, que detêm a maior parcela do mercado. Neste contexto, ressalta-se a importância de configurar as forças concorrenciais que atuam na suinocultura catarinense e as estratégias desenvolvidas por estas empresas, relacionando-as com o modelo de Porter.

5.2.1 - Forças Competitivas

Ameaça de Entrada

O funcionamento da indústria de suínos sob o sistema de integração vertical cria altas barreiras de entrada, devido ao efeito de economias de escala e às repercussões na estrutura de custo. Com isto, a empresa entrante é obrigada a ingressar de forma integrada para competir, ou então incorrer em custos elevados.

Além disto, as economias de escala não se dão apenas através de produtos integrados, mas também nas estratégias de acumulação das empresas líderes que refletem a combinação de expansão do mercado via ampliação do tamanho, ou aquisição de planta de outras empresas, refletindo no aumento da produção e, conseqüentemente, de ampliação da escala; na absorção de tecnologias embutidas no processo de produção e nos produtos; nos custos de distribuição e; nos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, voltados para a inovação de produtos mais elaborados e de qualidade, vinculados ao Marketing e à propaganda.

Neste contexto, deve-se ressaltar que no grupo das quatro maiores empresas do setor de suínos, a liderança se consolidou na década de 70 e se manteve nos anos 80. As que figuram como maiores em 1980 são as mesmas que aparecem na liderança em 1990, apenas com o surgimento da empresa Ceval entre as líderes, posição esta conquistada pela aquisição da empresa Seara, que figurava entre as quatro maiores nos anos anteriores.

Outro fator de impedimento da entrada de concorrentes é a diferenciação no produto, na medida que as grandes empresas também sustentam sua posição mediante à realização de importantes investimentos de diferenciação. No caso dos suínos, este fator se constitui numa importante barreira de entrada, pois como foi visto 65% a 70% da carne suína vendida no país é de alguma forma processada, sendo, portanto, diferenciada e daí a importância da fidelidade à marca.

Em geral, o ingresso à tecnologia é um fator acessível, com exceção à formulação de ração, a qual é sigilosa, específica de cada região, e especialmente a criação de matrizes avós, segmento de alta tecnologia, representando neste ponto alta barreira de entrada.

O processo de integração vertical original adotado pelas empresas líderes, complementado pela diversificação, através da extensão do abate de suínos para o esmagamento de soja, produção de farelo, abate de aves, produção de pintinhos de um dia e abate de bovinos, tem consolidado a posição destas empresas na medida em que elas adotaram estratégias de inovações tecnológicas e ampliaram seus espaços de acumulação através da incorporação destas novas atividades, obtendo ganhos sinérgicos e reforçando as barreiras à entrada.

A necessidade de capital estabelece também barreiras de entrada, pois, como foi visto, a estrutura de mercado da indústria é altamente concentrada, como consequência da centralização de capitais, impondo, assim, aos novos concorrentes, a necessidade de elevados investimentos financeiros em instalações de produção e em pesquisa e desenvolvimento e até mesmo em publicidade.

E finalmente, o efeito da curva de experiência pode ser visto sob dois aspectos : (a) com relação ao processo produtivo, o efeito não é significativo em razão do baixo grau de participação da mão-de-obra, desempenhando tarefas complexas e; (b) quanto às atividades de pesquisa genética, formulação de rações e manejo de matéria-prima, nestas o efeito da curva de experiência é significativa.

Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A intensidade da concorrência na indústria e a rivalidade existente entre as empresas, pode ser verificada pelo número de concorrentes existentes e o equilíbrio entre eles. A indústria de suínos é dominada por poucas empresas com a coexistência de expressivo número de pequenas e médias.

As atuais empresas líderes são a Sadia, a Perdigão e a Ceval, que detêm a maior parcela do volume de produção, evidenciando a característica de um setor oligopolizado, onde as empresas exercem sua liderança impondo regras e coordenando ações.

Este processo de oligopolização foi determinante das estratégias de incorporação de novas tecnologias como também pelas aquisições de empresas. Sendo assim, iniciou-se uma tendência de expansão e de intensidade da concorrência entre as líderes no contexto do mercado nacional, assentada no maior grau de diversificação e reconcentração na área de especialização, combinada às crescentes dificuldades encontradas em competir no mercado internacional bastante bloqueado.

Com a crescente importância dos industrializados na produção das empresas líderes, para as quais a carne suína é um insumo fundamental, as estratégias de marketing vêm se tornando um instrumento de concorrência, na medida em que cresce a importância das marcas como elementos diferenciadores. Não se trata, portanto, do suíno consumido in natura, mas sim como produto cuja origem está no processamento industrial, tanto do ponto de vista de sua preparação para o mercado consumidor (embalagem, rótulo, distribuição etc...), quanto de sua própria concepção original através da inovação genética.

Dessa maneira, no mercado de produtos industrializados, observa-se que a possibilidade de vendas das pequenas empresas nas grandes redes de supermercado é inviabilizada pela concorrência das grandes empresas oligopolísticas, as que diferenciam produtos e possuem além de maiores escalas de produção, e portanto menores custos, forte esquema de marketing, que tornam suas marcas reconhecidas e de difícil substituição.

Quanto às pequenas empresas, deve-se realçar que sua produção se restringe aos mercados regionais, ofertando produtos com pouca diferenciação e com padrões de qualidade inferiores, destinados aos consumidores de renda inferior.

Além destes fatores, o acirramento da rivalidade entre os concorrentes é também bastante influenciado pela verticalização da produção. Nos casos em que a dificuldade de integração é maior, há uma perda no poder de competitividade. A partir do momento que as grandes empresas adotaram o sistema, em maior ou menor grau, a competição acirrou-se.

Ameaça dos Produtos Substitutos

No mercado nacional verifica-se que a participação do consumo de carne suína caiu em relação às outras carnes, porém o mesmo não aconteceu no restante do mundo.

Enquanto países desenvolvidos como Alemanha, Holanda e Dinamarca têm neste produto a base do fornecimento de proteínas a seus habitantes, chegando o consumo per capita, em alguns países, a mais de 50 Kg por ano, bem como países de baixa renda como a China tem a carne suína como a mais consumida, com consumo per capita de 17,1 Kg por ano, no Brasil o consumo de carne suína tem-se mantido estável há mais de dez anos, não chegando a atingir 8 Kg per capita/ano.

Neste sentido, os produtos substitutos, bovinos e frangos, exercem pressão sobre a carne suína. A carne de frango na década de 70 representava apenas 17,3% do consumo e era a carne menos consumida. Nos anos 90 o frango alcançou expressivos 42,9% do consumo, passando a ser a carne mais consumida. Por sua vez, a carne suína cai de 26,2% para 19,9% do consumo na década de 90.

Um importante fator que explica a estagnação do consumo de suínos foi a revolução tecnológica ocorrida no setor de frangos, particularmente na década de 80. Esta mesma revolução tecnológica está em curso nessa década na suinocultura. Este aprimoramento tecnológico e o aumento da qualidade nos processos produtivos trouxeram como benefício para o setor de frangos o aumento da produtividade, menor custo e com isto a possibilidade de preços mais competitivos junto ao mercado consumidor.

Com reflexos, os patamares de preço da carne suína situam-se bem próximos da carne bovina do que do frango e sofreram aumentos reais durante os anos 70 e 80. Acrescenta-se ainda que a difusão do consumo de carne suína encontra barreiras no próprio padrão de consumo da sociedade brasileira. Além da influência de preços, os hábitos de consumo alimentar da população brasileira privilegiam outros tipos de carne, especialmente a carne bovina, que em

virtude do seu preço mais elevado e a situação da distribuição de renda, encontra ainda substituto na carne de frango.

Acredita-se que em razão do preço da carne suína ser muito próximo da carne de bovino, e isto explica-se no caso do Brasil, pela abundância de terras e pastagens que propiciam um baixo custo de produção para o boi, o setor de suínos direcionou-se à especialização na produção de embutidos e produtos curados, visando evitar a competição com a carne in natura, como a de boi.

Como a industrialização dos suínos permite adicionar valor à matéria-prima carne, diferenciar mercadologicamente os produtos, ter períodos mais longos para comercialização, aproveitar melhor a gordura das carcaças, o seu preço é maior, direcionado apenas para uma pequena proporção da população com renda alta. Neste sentido, tem-se restringido o crescimento da produção de suínos, uma vez que não estão sendo exploradas as possibilidades de consumo de carne “in natura”.

Mais ainda, a atividade mantém traços caracteristicamente agrícolas na medida em que a reprodução exige a intervenção permanente do agricultor, ao contrário de ovos produzidos em condições de automação, no caso de aves.

Então, a carne suína, além de apresentar preços relativos muito próximos do da carne bovina, que tem hábitos tradicionais de consumo, quase exclusivo, e apresentar preços mais elevados em relação à carne de frango, encontra outros entraves no costume da população vinculados a preconceitos e alguns tabus existentes quanto a sua qualidade e aos seus efeitos sobre a saúde. Neste ponto, observa-se que existe pouco esclarecimento e informação ao consumidor sobre as modernas tecnologias e desenvolvimentos na criação e comercialização da carne suína. A imagem da criação de suínos associada aos chiqueiros, hoje deve ser substituída por modernas granjas com higiene e limpeza na criação dos animais. Essa é uma realidade, pelo menos para as principais empresas que oferecem um produto com alto padrão de qualidade ao mercado.

Portanto, os produtos substitutos exercem pressão sobre a carne de suíno, em função de seu preço e do próprio padrão de consumo da sociedade brasileira.

Poder de Negociação dos Compradores

A competitividade da indústria brasileira de suínos é altamente dependente do dinamismo do mercado interno, sendo a competitividade da indústria, em termos de ganho do mercado externo, insignificante e restrita ao mercado de commodities.

Ao contrário, no contexto do mercado interno a carne suína está cada vez mais sendo consumida como produto industrializado, de maior valor agregado, apresentando ao mercado embalagens menores, que visam o consumidor final em vez dos grandes atacadistas.

Para o mercado interno, as empresas varejistas, constituídas principalmente, por redes de supermercados, têm como característica barganhar preços de forma bem mais intensa se comparada aos compradores atacadistas. São, na sua maioria, de grande porte, com enorme capacidade de influenciar a decisão dos consumidores finais, os quais são os responsáveis pelas alterações na demanda. Isto ocorre através de reduções de preços ou promoções em pontos de venda.

De uma maneira geral, os supermercados representam o principal segmento de distribuição da carne suína junto ao mercado consumidor, e a tendência é que esse segmento seja cada vez mais representativo. Nas lojas em que a carne suína “in natura” é tratada com mais exposição, melhor qualidade e destaque no ponto de venda, ocorre uma maior participação do produto nas vendas. Destacam-se as lojas onde a carne suína é exposta com cortes especiais e orientações ao consumidor sobre as características do produto.

Porém, como o suíno é cada vez mais consumido sob a forma de produto processado desde sua preparação para o mercado consumidor quanto a sua própria concepção original através de inovação tecnológica, cabendo hoje aos próprios fabricantes atividades de corte e embalagem, até recentemente executadas pelos supermercados, acentua-se, de certa forma, o poder de barganha das empresas líderes. Por outro lado, os grandes produtores industriais podem vir encontrar concorrência destes grandes grupos comercializadores, que podem chegar a estabelecer com eles relações de concorrência, comprando a produção de frigoríficos pequenos.

Por conseqüência, na medida em que o consumo de carne suína passa a ser determinado por produtos industrializados, os investimentos em pesquisa, principalmente em genética, assumem, portanto, fundamental importância nas redefinições pelas quais passa o setor em termos de

adequação às exigências dos consumidores, e, como exemplo disto, é a ênfase no baixo teor de colesterol da carne de suíno que passou a ser considerada como “a outra carne branca”⁶¹.

Poder de Negociação dos Fornecedores

Nas regiões de criação onde as indústrias se localizam, a alimentação dos suínos depende basicamente de rações compostas de milho e farelo de soja. Na caracterização do setor, os problemas de alimentação constituem-se no ponto crucial na criação de suínos, pois representam 70% dos custos da suinocultura.

Como os custos de alimentação representam um dos obstáculos ao desenvolvimento desta atividade, o poder de negociação dos fornecedores se intensifica. Segundo Lanzer e Malheiros, apud Iparde (1994),

“em 14 dos 17 semestres entre 2/84 e 2/92 a relação de preços entre o quilograma de suínos e o de milho oscilou entre 5 e 7. Neste caso, supondo que a alimentação dos animais consistisse apenas de milho, e lembrando o peso que ela representa nos custos totais da atividade, a relação entre o preço do suíno e o desse cereal precisaria atingir no mínimo a marca de 5,7 para simplesmente repor os custos de operação dos produtores.”⁶²

Além deste fator, Santa Catarina não produz suficientemente o insumo milho e, como pode ser verificado na **tabela 18**, teve um déficit de 0,42 milhões de toneladas em 1993/1994, resultando na importação deste insumo, embora não sendo em uma escala muito grande.

TABELA 18

MILHO - ESTIMATIVA DA OFERTA/DEMANDA - REGIÃO SUL 1992/1994

(milhões de toneladas)

ESTADO	PRODUÇÃO		DEMANDA		DÉFICIT/SUPERÁVIT	
	92/93	93/94	92/93	93/94	92/93	93/94
PR	8,10	8,30	5,10	5,20	3,00	3,10
SC	3,23	3,30	3,63	3,72	(-) 0,39	(-) 0,42
RS	4,61	4,65	5,00	5,10	(-) 0,39	(-) 0,45
TOTAL	15,94	16,25	13,70	14,02	2,34	2,23

Elaboração: Instituto Cepa/SC

Fonte: Seab/Deral, Instituto Cepa/SC e Emater/Rs, apud ACAV/Associação Catarinense de Avicultura, 1994

⁶¹ IPARDES, op. cit., p. 10.

⁶² IPARDES, op. cit., p. 35.

Neste sentido, o custo de rações e sobretudo do milho, é identificado como uma ameaça potencial à competitividade, principalmente nos Estados do Sul. Com isto, nota-se que as empresas vêm adotando diferentes estratégias quanto à distribuição regional e uma delas é o deslocamento em direção ao Centro-Oeste, vinculado à busca de redução de custos de matérias-primas, contribuindo, assim, para acelerar também o processo de integração nesta região. Por outro lado, a integração no Mercosul pode redefinir estratégias de abastecimento, sobretudo no caso das empresas do sul, na medida em que a Argentina tem custos mais baixos nestes insumos (especialmente o milho), permitindo assim ao Brasil aproveitar a competitividade dos produtos agrícolas do país vizinho.

Porém, segundo Luce e Karsten (1992), fora os problemas relativos a preço e oferta, outros fatores têm contribuído para a intensificação do poder dos fornecedores: (a) o governo tem interferido cada vez mais na oferta de milho, seja intermediando a oferta interna ou limitando as importações; (b) a indústria fornecedora de farelo de soja é formada por grandes empresas e; (c) a utilização de insumos substitutos (sogro, farinhas) tende a ser inviabilizada, pois, apesar de ter custo semelhante, causa baixa qualidade. Um outro ponto importante é o fato de que a indústria suinícola não pode ser considerada como um cliente importante para a indústria fornecedora na medida em que outras indústrias se utilizam de tais insumos.

Como consequência, verifica-se que o poder de negociação dos fornecedores constitui-se numa ameaça às empresas do setor, pois não há como dissociar a estrutura da indústria de suínos das cadeias produtivas de soja e milho, que representam um custo de 70%, e também por não ser a indústria suinícola a única consumidora dos insumos desenvolvidos pela indústria fornecedora.

5.1.3 - Estratégias Competitivas

Liderança no Custo Total

A estratégia competitiva da liderança no custo total está presente nas economias de escala, no fortalecimento da integração vertical, no processo de concentração vinculado à centralização de capitais, nas estratégias de diversificação e nos efeitos de experiência praticados pelas empresas.

Na atual estrutura de funcionamento da indústria suinícola, o sistema de integração tem-se tornado uma peça fundamental para elevar o grau de competitividade e possibilitar às empresas

líderes uma grande vantagem competitiva de custos. Este atual modelo de integração funciona como uma peça importante para a busca de melhoria da qualidade da matéria-prima pela indústria, na medida em que tem sido de importância crescente o procedimento de tipificação de carcaças, onde a indústria não apenas fornece ao produtor-criador um animal (matriz e reprodutor) tecnologicamente desenvolvido, como estabelece metas de rendimento a serem atingidas pelo criador, não apenas em termos de peso, mas também de sua qualidade.

Este sistema de integração vertical tende a ser complementado através da diversificação, significando importantes avanços das três maiores na consolidação de um mercado oligopolizado.

Do mesmo modo que na produção de frangos, verifica-se elevados avanços de seleção genética, nutrição, manejo e sanidade. Com uma estrutura concentrada, as empresas que adotam o melhoramento genético garantem vantagens incontornáveis pelos produtores independentes, pois estes avanços causam uma diferença de custo de produção, contribuindo de maneira a baixar o preço do suíno, tornando-o competitivo.

E, finalmente, para alcançar liderança no custo total, atualmente as estratégias adotadas pelas empresas líderes têm-se caracterizado pela intensa modernização de equipamentos, por um grande volume de investimentos em P&D voltados para a inovação de produtos e no lançamento de linhas de cortes especiais de suínos no mercado, como forma de dar mais praticidade ao consumidor como, por exemplo, desmembrando o pernil em forma de alcatra, coxão de fora e outros cortes comuns na carne bovina.

Diferenciação

Na medida em que boa parte da parcela vendida de carne suína é de alguma forma processada, um esforço voltado para uma estratégia de diferenciação é a utilização do marketing como meio de divulgação, praticado pelas grandes empresas do setor (Sadia, Perdigão e Ceval), como forma de identificar/fortalecer suas marcas junto ao público.

A prática da diferenciação através do marketing possibilita um sobre-preço no custo do suíno. Com isto, este sobre-preço não sendo tão acentuado em relação aos demais concorrentes, pode traduzir numa eficaz estratégia que influencia na escolha por parte dos consumidores que procuram produtos com melhores qualidades.

Isto pode ser observado também quando as grandes empresas diferenciam seus produtos através de investimentos em pesquisa, principalmente genética, como forma de satisfazer a necessidade de adequação às exigências dos consumidores, e, ao mesmo tempo, participam de campanhas de marketing que objetivam aumentar a demanda por carne suína, dissimulando a imagem de um alimento com elevados índices de colesterol e proveniente de criação com poucos cuidados higiênicos.

Por outro lado, as empresas líderes procuram diferenciar o seu produto mediante a agregação do valor, com o lançamento de novos produtos industrializados e novas embalagens.

Assim, a prática da diferenciação adotada pelas grandes empresas aponta para uma segmentação no atendimento da demanda interna, onde as grandes dominam os principais mercados mais afluentes de consumo, ficando os pequenos capitais restritos a nichos locais/regionais de mercado, especialmente compostos por consumidores de baixa renda.

Enfoque

Com a crescente importância dos industrializados, e a utilização crescente da carne suína nos alimentos embutidos e produtos pré-preparados, e também com as alterações no padrão de consumo alimentar, onde parte dos consumidores buscam produtos de melhor qualidade, baseados em critérios de nutrição e saúde, as empresas líderes Sadia, Perdigão e Ceval têm adotado a estratégia competitiva de enfoque, procurando atingir os consumidores de maior poder aquisitivo que demandam produtos de fácil e rápido preparo e estão dispostos a pagar um preço mais elevado por um produto mais elaborado e de alto valor agregado.

Neste sentido, as empresas lançam no mercado produtos derivados da carne suína mais sofisticados e com qualidade, acoplados ao marketing e à propaganda, como foi o caso da Ceval que lançou peças e cortes de suínos já temperados, e de pratos prontos para o consumo, como fez a Sadia.

Portanto, a análise das forças competitivas que atuam no setor suinícola em Santa Catarina, bem como as estratégias adotadas pelas grandes empresas, constituem-se em importantes parâmetros para a identificação da estrutura concorrencial das empresas atuantes no setor.

6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A investigação realizada neste trabalho procurou mostrar alguns aspectos embutidos na competitividade da indústria de carne suína no Brasil e em Santa Catarina, dando especial atenção para as empresas líderes (Sadia, Perdigão e Ceval). Apesar da menor participação da carne suína no consumo, em relação às outras carnes (bovino, frango), constatou-se que há uma similaridade em sua dinâmica com as dos demais segmentos da indústria. Além da tendência à oligopolização, observou-se um processo de diversificação das empresas líderes, ou seja, estas têm conduzido seus investimentos para a ampliação da capacidade de processamento não apenas da carne suína, mas também de outras carnes (especialmente aves) e também direcionando para a produção de rações.

Paralelamente a isto, observou-se que parte preponderante do abate de suínos, estimada ao redor de 70% do total, é consumida sob a forma de produtos processados, significando uma crescente importância das marcas como elementos diferenciadores entre as empresas. Mais ainda, verificou-se que as empresas centralizadoras além de manter a marca, já conhecida pelo consumidor, facilitando assim sua penetração em determinadas faixas de mercado, realizam importantes avanços em pesquisa, principalmente em genética, como forma de adaptar a carne suína às características desejadas pelos consumidores, permitindo, assim, um maior controle da qualidade e rendimento da matéria-prima.

A forma de crescimento mais adotada nesta década tem sido o crescimento interno, enquanto que nos anos 80 presenciou-se um grande número de aquisições de pequenos e médios frigoríficos, que permitiram a consolidação da liderança e a elevação da participação das líderes no mercado nacional.

A competitividade da indústria suinícola em termos de ganhos do mercado internacional está dispersa em pequenas quantidades exportadas, representando uma parcela irrisória da produção nacional, predominantemente de carne in natura, isto em grande parte associado a um mercado internacional bastante bloqueado.

Porém, observou-se que o advento do Mercosul abrirá novas possibilidades de mercado, principalmente para as grandes empresas que estão melhores posicionadas em termos de custos e escala de produção. A partir de meados de 1994, as exportações brasileiras se atenuaram, fundamentalmente devido ao crescimento da demanda interna brasileira, nos níveis médios e baixos, onde cresceu o consumo de produtos derivados. Mesmo assim, o Brasil tem sido um dos principais fornecedores de carne suína para o Mercosul, e principalmente para o mercado argentino, sendo boa parte de carne in natura que passa a ser industrializada pelos frigoríficos argentinos.

Por outro lado, verificou-se que as principais indústrias do setor, localizadas em Santa Catarina, com o intuito de facilitar a entrada de seus produtos nos mercados dos países do Mercosul, têm aberto escritórios comerciais nestes mercados ou implantando joint ventures para distribuir seus produtos, ou até mesmo instalando fábricas e adquirindo empresas do setor.

Constatou-se, também, que o desenvolvimento tecnológico obtido pelas empresas líderes ainda não possibilitou ganhos de competitividade para lhes permitir ter seus produtos lançados no mercado externo. Sendo assim, a disputa entre as empresas se dá, portanto, no contexto do mercado doméstico.

No mercado interno, a competição entre os capitais dessa indústria pôde ser analisada com a aplicação do modelo de Porter, que contribuiu de modo essencial para a análise da suinocultura catarinense, onde identificou-se as forças competitivas atuantes e as estratégias adotadas pelas maiores empresas.

O efeito de economias de escala decorrentes do sistema de integração vertical, bem como das estratégias de acumulação das empresas líderes, (via ampliação do tamanho ou aquisição de plantas de outras empresas) e da crescente importância de elevados investimentos em pesquisa e desenvolvimento, e até mesmo em publicidade, assim como a necessidade de capital, estabeleceram barreiras para as novas empresas que queiram entrar no mercado.

Com a crescente importância dos industrializados na produção das empresas líderes, as estratégias de Marketing vêm se tornando num importante instrumento de concorrência. Além disto, a integração adotada pelas grandes empresas acirrou a rivalidade entre os concorrentes existentes, de modo que sem o sistema integrado fica difícil competir, em razão dos elevados custos.

No âmbito do mercado nacional, observou-se que o consumo de carne suína caiu em relação às outras carnes, indicando uma pressão dos produtos substitutos. Isto ocorre em função dos preços elevados da carne suína, e no próprio padrão de consumo alimentar da população brasileira, que privilegia outros tipos de carnes.

De uma maneira geral, as empresas varejistas representam o principal segmento de distribuição da carne suína junto ao mercado consumidor, aumentando sua participação nas vendas da indústria, tendo assim poder de negociação maior do que os atacadistas.

A grande tática das empresas líderes para satisfazer as exigências dos consumidores, na medida em que o consumo de carne suína passou a ser determinada por produtos industrializados, é o investimento em genética, dando ênfase ao baixo teor de colesterol da carne do suíno.

Para diminuir o poder de negociação dos fornecedores, visto que os problemas de alimentação representam 70% dos custos da suinocultura, a saída encontrada pelas líderes foi a evolução tecnológica e a diversificação vertical, que possibilitou as mesmas a obterem rações, além das possibilidades de deslocamento para o Centro-Oeste, onde os custos de matérias-primas são inferiores, e a própria integração do Mercosul, na medida em que as empresas podem se aproveitar da competitividade da Argentina, que tem custos mais baixos, sobretudo do milho.

A estratégia de custo reflete diretamente no preço final do produto, tornando-o mais competitivo. As grandes empresas utilizam-se desta estratégia, através das economias de escala, fortalecimento da integração vertical, diversificação e tecnologias introduzidas no processo de produção.

A diferenciação como uma estratégia competitiva está presente no Marketing como meio de divulgação praticado pelas empresas líderes do setor como forma de indentificar e fortalecer suas marcas junto aos consumidores.

Com a crescente utilização da carne suína nos alimentos mais elaborados, e também com as alterações no padrão alimentar, onde os consumidores buscam produtos de melhor qualidade, observou-se que as empresas têm buscado focar a faixa de consumo caracterizada como sofisticada, qual está disposta a pagar um preço mais elevado por um produto mais elaborado e de alto valor agregado.

Para a realização de trabalhos futuros poderiam ser desenvolvidos e aprofundados temas dentro do referido setor, buscando analisar a inserção das empresas de menor porte na estrutura de mercado da indústria suinícola, verificando as estratégias adotadas por estas empresas, como forma de participar do mercado, e, ao mesmo tempo, direcionar-se à busca de novos mercados que se constituem em nichos não preenchidos pelas grandes empresas.

Poderia-se, também, estudar com mais atenção a questão do desenvolvimento da genética na suinocultura, bem como os avanços em biotecnologia que permitem uma maior eficiência e aumento de produtividade na indústria alimentar.

No setor suinícola poderia-se, ainda, fazer um estudo mais profundo estudando o modelo de Porter a partir de uma determinada empresa, aplicando-se questionários e elaborando-se entrevistas, ou até mesmo utilizar como fundamentação teórica outros autores que desenvolveram teorias relacionadas às estratégias competitivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACAV/ Associação Catarinense de Avicultura, Florianópolis, ano 1, n.1, jul. 1994.
2. ALVES, Janine da Silva. **Mercosul: características estruturais de Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai : uma análise de base exploratória de indicadores econômicos e sociais.** Florianópolis: Ed. da UFSC, 1992. 142p.
3. BAPTISTA, Luiz Olavo. **Impacto do MERCOSUL sobre o sistema legislativo brasileiro.** In: **MERCOSUL: das negociações à implantação,** São Paulo: Ed. Ltr, 1994. 351p. p.11-25.
4. CORREA, Paulo Guilherme, KUPFER, David. **Padrão de concorrência e dinâmica competitiva: O caso da Indústria Brasileira de Máquinas-Ferramenta.** Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, nov.1991 (textos para discussão, 264), 26p.
5. COUTINHO, Zuba. **Chapecó - eldorado do oeste.** Expressão, Florianópolis, Ano 3, n.35, p. 33 - 43, ago. 1993.
6. CUNHA, Eduardo Cardoso. **Mercosul : Antecedentes, estágio atual e reflexos sobre a agropecuária e as agroindústrias de soja, suínos e aves de Santa Catarina,** 1992, 106p. (Monografia).
7. EXPRESSÃO. **Corrida Frenética,** Florianópolis: Az Comunicação, Ano 5, n.57, p. 36 - 44, jul. 1995.
8. ____ **A tentação da carne.** Florianópolis: Az Comunicação, Ano 5, n.58, p.24 -28, ago. 1995.
9. FERRARI, Luis Carlos. **Pelas prateleiras do mundo.** Expressão, Florianópolis, Ano 1, n.1, p. 24-28, fev. 1990.

10. FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Santa Catarina no mercosul**. Florianópolis: FIESC/ SEBRAE/SC, 1993. 12p. p. 5-12.
11. GOMES, M.F, GIROTTO, A.F, JALAMINI, D.J, et al. **Análise prospectiva do complexo agroindustrial de suínos no Brasil**. Concórdia: EMBRAPA - CNPSA, 1992. 108p.
12. GOMES, Maria Tereza. **Os donos do Chester**. Exame, Rio de Janeiro, n.16, p.47, ago. 1994.
13. INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **A indústria de suínos no Brasil: um estudo sobre a competitividade**. Curitiba: IPARDES, out.1994. 64p.
14. KUPFER, David. **Padrão de concorrência e competitividade**. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1991(textos para discussão, 265). 27p.
15. **Competitividade da indústria brasileira: Visão de conjunto e tendências de alguns setores**. IN: Revista Paranaense de Desenvolvimento, Curitiba, n.82, p. 45-78, maio/ago 1994.
16. LINS, Hoyêdo Nunes. **Indústrias e regiões catarinenses na perspectiva do mercosul**. Atualidade Econômica: boletim de conjuntura. Dep. Ciências Econômicas, UFSC, n.22, p. 4-7, out/dez. 1994.
17. LUCE, Fernando Bins, KARSTEN, Ricardo. **Análise competitiva da indústria de frangos do Rio Grande do Sul**. Revista de Administração, São Paulo, v.27, n.1, p. 3-10, jan/mar.1992.
18. MALUF, Renato Sérgio. **O projeto mercosul e as cadeias agrindustriais**. In: MERCOSUL - Integração na América Latina e Relações com a Comunidade Européia, Projeto Ires, Rio de Janeiro, 1993. p. 109 - 127.

19. MATTUELLA, Juvir, FENSTERSELFER, Jaime.E, LANZER, Edgar A. **Concorrência e vantagem comparativa**. Série Documentos para Estudo, UFRGS, Rio Grande do Sul, 1994. 27p.
20. MERCOSUL, Revista de Negócios. **Ações Paraguias**. São Paulo : FCESP, Ano IV, n.38, p. 48, jul.1995.
21. MIOR, Luis Carlos. **Empresas agroalimentares, produção agrícola familiar e competitividade no complexo carnes de Santa Catarina**. Itaguaí, Dissertação (Mestrado), UFRJ/CPDA, 1992. 385p. p.123-147.
22. PEGUERO, Edda. **A indústria frigorífica uruguaia**. Revista Nacional de Carne. n. 219, p. 40, maio. 1995.
23. PORTER, Michael E. **A análise estrutural de indústrias**. Tradução por Elizabeth Maria de Pinho Braga. In: **ESTRATÉGIA COMPETITIVA - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. São Paulo: Campus, 1991. 362p. p. 22-48.
24. **Estratégias competitivas genéricas**. Tradução por Elizabeth Maria de Pinho Braga. In: **ESTRATÉGIA COMPETITIVA - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. São Paulo: Campus, 1991. 362p. p.49 - 60.
25. RODRIGUES, Roberto. **O mercosul e a agricultura brasileira**. In: **MERCOSUL : das negociações à implementação**. São Paulo: Ed. Ltr, 1994. 351p. p.123-148.
26. SANDLERIS, Guido. **Carne suína: este ano as exportações para a Argentina devem ser menores**. Revista Nacional de Carne. n. 219, p. 38-39, maio.1995.
27. SIMONSEN ASSOCIADOS. **Mercosul: o desafio do marketing de integração**. São Paulo: Makron Books, 1992. 110p.
28. **SÍNTESE ANUAL DA AGRICULTURA**. Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento. CEPA/SC. Florianópolis, p.16-17, 1994.

29. SUINOCULTURA NO BRASIL. **Rebanho suíno: produção e abate.** Estrela, v.3, p.3-15, abr.1995.

30. WILKINSON, John. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: Competitividade na indústria de abate e preparação de carnes.** IEI/UNICAMP/UFESJ. Campinas, 1993. 70p.

AVALIAÇÃO DA MONOGRAFIA

1 - PARTE ESCRITA

1.1) CONTEÚDO:

a) Objetivo do Estudo - (na área econômica)

Até que ponto a delimitação dos objetivos permitiu que seus propósitos fossem alcançados.

NOTA : 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10/. | 0,5|

b) Metodologia -

A metodologia utilizada foi apropriada para alcançar os objetivos.

NOTA : 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10/. | 0,5|

c) Corpo do Trabalho -

O desenvolvimento teórico , analítico, de resultado e de conclusão foram sistematizados de maneira a possibilitar o atingimento dos objetivos. A bibliografia é atualizada.

NOTA : 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10/. | 0,5|

Item 1.1) Média (a+b+c/3) =9,0..... x 5,0 (peso) =45,0.....

1.2) ESTILO E FORMA DE APRESENTAÇÃO

a) A redação foi clara, a linguagem precisa, as idéias foram apresentadas com lógica e continuidade, o uso da terceira pessoa do singular e da voz passiva foram seguidos no texto.

NOTA : 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10/. | 0,5|

b) As tabelas, quadros, figuras, citações bibliográficas, notas de rodapé, números, abreviaturas, anexos, referências bibliográficas, etc., seguiram as normas técnicas.

NOTA : 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10/. | 0,5|

Item 1.2) Média (a+b/2) =7,0..... x 2,0 (peso) =14,0.....

2) PARTE ORAL -

O conteúdo da exposição e da arguição, a postura, a gesticulação, a linguagem, os recursos didáticos e audiovisuais, desenvolvidos ou apresentados durante a defesa oral, foram satisfatórios.

NOTA : 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10/. | 0,5| x 3,0 (peso) =21,0.....

NOTA FINAL: 1) PARTE ESCRITA - item 1.1) =45,0.....
-item 1.2) =14,0.....

2) PARTE ORAL ----- =21,0.....

Soma (Partes 1+2) =80,0.....

Soma/ 10 (Nota Final) =8,0.....

Comissão de Avaliação:

1. (Presidente) Prof. Edvaldo A. Santana

Ass. [assinatura]

2. (Membro) Prof. [assinatura]

Ass. [assinatura]

3. (Membro) Prof. [assinatura]

Ass. [assinatura]

Nome do Aluno

Data Defesa :/...../.....

PARECER DA BANCA : (Aspectos Positivos e Negativos da Monografia)
