CONSÓRCIOS AGROEXPORTADORES: ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO COMPETITIVO DA CADEIA DE PRODUÇÃO DE SUÍNOS NO RIO GRANDE DO SUL

Luís Humberto de Mello Villwock [1]

Av. Unisinos, 950 - Cristo Rei

CEP: 93022-000 São Leopoldo/RS Brasil

E-mail: villwock@bage.unisinos.br

[1] Universidade do Vale do Rio dos Sinos

CEP: 93022-000 São Leopoldo/RS Brasil

Resumo:

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

O estudo identifica quais os fatores estão presentes na formação destas alianças, a partir do acompanhamento da constituição de consórcios de exportação na cadeia de produção de suínos no Estado do Rio Grande do Sul. Os resultados obtidos demonstram que a constituição destes consórcios poderá elevar a competitividade internacional dos agronegócios do Brasil, sobretudo se contarem, deste o início do processo de organização, com colaboração do poder público, com a presença ativa de agentes facilitadores (*brokers*) e com o estabelecimento de alianças estratégicas com empresas internacionais.

Palavras-chave: Alianças estratégicas – Consórcio de Exportação – Cadeia de Produção de Suínos

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

1 Introdução

A dinâmica competitiva imposta pelo mercado tem proporcionado profundas modificações na estrutura produtiva de todos os segmentos geradores de riqueza e renda nacional. Diversos são os casos de exclusão ou incorporação de empresas, afetando boa parte da vida das pessoas. Modelos de incorporação produtiva e de indução de investimentos têm-se revelado de difícil implementação, salvo a aplicação de uma política de benefícios fiscais de duvidosa sustentabilidade, sendo boa parte alocada para grupos de interesse exógenos, ou seja, pouco comprometidos como a região onde se estabelecem.

De acordo com Fensterseifer (2000), cada vez mais as pressões competitivas sobre as empresas brasileiras vêm não de outras empresas da mesma região, mas de competidores estrangeiros, exigindo das mesmas o desenvolvimento de novas competências estratégicas.

A questão que emerge destas considerações é a seguinte: Como promover o desenvolvimento sustentável das empresas nacionais, particularmente as envolvidas com os agronegócios no Rio Grande do Sul de modo a melhor inseri-las nos mercados internacionalizados.

2 Objetivos e justificativa

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

Em termos específicos, procurou-se, a) identificar que elementos foram fundamentais para alavancar o processo de integração entre os agentes da cadeia, principalmente em termos de mecanismos de coordenação e tipos de contratos possíveis de serem firmados entre as partes, dando especial importância na influência dos seus condicionantes externos e internos; b) avaliar qual foi o papel do Estado, como elemento indutor do processo, c) qual foi a influencia de um *broker*, como facilitador deste novo arranjo organizacional, verificando em que etapas do processo ele é mais importante e de que forma ele pode atuar; e d) observar qual foi a contribuição da presença de um agente internacional, vinculado à cadeia de produção, como elo de ligação e promoção dos produtos e serviços no mercado internacional.

A cadeia de produção de suínos foi escolhida como objeto deste estudo por representar uma parcela significativa do agronegócio no Rio Grande do Sul, considerando a sua tradição de

produção; sua concentração na pequena e média propriedade rural; sua dispersão geográfica; sua capacidade de agregação de valor e integração ao longo da cadeia; e finalmente, seu potencial de crescimento e desenvolvimento de mercados internacionais.

De acordo com Srivastava, Ziggers & Schrader (1998), a carne de porco representa 50% do consumo mundial de carnes, e este percentual tende a aumentar no futuro próximo. Em resposta a este potencial, a indústria internacional de carne suinícola está passando por grandes mudanças estruturais e organizacionais para adaptar seus processos e tecnologias, de modo a responder eficientemente aos novos padrões e ao nível de exigência dos mercados, ultrapassando o conceito de *commodities*. Segundo os autores, os consumidores passaram a demandar produtos contendo os mais diversos e específicos atributos, tais como cor e textura da carne; certificado de origem (revelando os métodos de produção utilizados em todas as etapas do processo); incluindo a rotulagem, na qual estaria expresso claramente o valor e conteúdo nutricional, destacando, sobretudo, a presença ou ausência de resíduos químicos (conservantes, hormônios e drogas).

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

No Rio Grande do Sul, a cadeia de produção de suínos se encontra relativamente bem estruturada, a partir de mecanismos de coordenação vertical praticados. No entanto, por estar constituída basicamente de pequenos e médios empreendimentos, torna-se mais difícil de ser competitiva no mercado internacional, principalmente se continuar atuando de maneira isolada.

Desta forma, a hipótese principal de pesquisa procura na formação de alianças estratégicas, do tipo consórcios de exportação, um meio de viabilizar tal propósito, baseado em uma relação sinérgica eficiente, através de mecanismos de coordenação entre as partes, capazes de potencializar as competências complementares existentes, associando vantagens em escala com a flexibilidade própria destas organizações, conforme nos revela a literatura recente, tais como Salerno (1999) e Fleury & Fleury (2000).

3 A formação de alianças estratégicas

De acordo com Porter (1993), as empresas internacionalizam suas operações como forma de reagir aos impactos causados por mudanças tecnológicas que constantemente surgem no mercado, através da ampliação de sua base concorrencial, o que invariavelmente acaba alterando o comportamento dos consumidores até então cativos. Ou seja, as empresas, para continuarem disputando os mercados, devem apresentar um porte suficientemente grande, capaz de auferir os ganhos de escala e, ao mesmo tempo, garantir a flexibilidade e agilidade inerente às pequenas

estruturas, possibilitando sua constante adaptação às mudanças impostas por estes mesmos mercados.

As empresas nacionais, de um modo geral, estão demonstrando grandes dificuldades para suplantar tamanho desafio de uma forma isolada, com isto, torna-se cada vez mais premente constituir formas de atuação integradas, que possibilitem uma visão mais sistêmica dos processos, impondo maior eficácia nos seus negócios. No entanto, surge um grande desafio neste sentido, ou seja, como sustentar uma ação cooperativa deste porte?

Conforme a teoria dos jogos comentada por Mallmann (2000), os agentes passam a cooperar uns com os outros porque verificam nesta atitude condição de auferir ganhos maiores para seus negócios individuais, quando, ao contrário, uma postura não-colaborativa conduz a uma redução dos resultados individuais. A presença desta consciência, alicerçada na definição clara e justa da distribuição dos ganhos de cada uma das partes, torna-se o elemento principal para desencadear a formalização do processo de integração estratégica.

No entanto, a teoria dos jogos não explica como manter o espírito de colaboração entre os agentes ao longo do tempo, visto que a probabilidade de retornar ao estágio não-colaborativo após certas transações também é alta. Desta maneira, torna-se relevante construir uma rede de relações interinstitucionais que garantam um processo contínuo de sinergia, o que somente pode ser efetivado através da elaboração de contratos formais e informais previstos na teoria da Nova Economia Institucional (NEI).

Segundo Menard (2000), a NEI surge como um dos mais importantes aportes teóricos para o estudo do setor agroalimentar, uma vez que esta abordagem fornece um modelo teórico capaz de compreender o *trade-off* que continuamente ocorre, em termos microeconômicos, entre modelos alternativos de organizações transacionais, isto é, entre fazer um produto ou serviço através de firmas, atuando de maneira integrada, ou optando por agir cada uma por si perante o mercado.

Para Zilbersztajn (1995), o objetivo fundamental da NEI, fundamentada na Economia dos Custos de Transação (ECT) reside em estudar o custo das transações como um indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança) (ver Williamson, 1985). Da mesma maneira, para Zwart (1998), a economia dos custos de transação é utilizada como um arcabouço teórico capaz de explicar as complexas formas de ligação entre as firmas e os mercados. Com base nesta teoria, deve-se ter em mente a existência dos dois princípios básicos que interferem nas relações entre dos indivíduos: a racionalidade limitada e o comportamento oportunista; ambos agregadores de custos em boa parte das transações realizadas na sociedade. Além disso, deve-se levar em consideração as especificidades dos ativos, a freqüência e a incerteza que estão

envolvidas no processo de coalizão, ou seja, quanto maiores os níveis destes atributos, maior será a propensão de constituição de estruturas de governança híbridas, ou hierárquicas.

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

Neste sentido, Lorange & Roos (1996) afirmam que uma aliança globalmente compartilhada ofereceria a possibilidade de obtenção de vantagem de escala e/ou escopo para todas as empresas sócias envolvidas, além de facilitar a sua adaptação a vários ambientes. Neste sentido, as redes resultariam da criativa tensão que há entre tendências competitivas e cooperativas, variando entre auto-asserção de indivíduos e a integração requerida pelo grupo como um todo. Desta forma, dois dos princípios dariam suporte à competição: participantes independentes e múltiplos líderes; e dois dos princípios refletiriam em cooperação: propósito unificador e interligações voluntárias. O quinto princípio proporcionaria, então, o equilíbrio entre as forças antagônicas, ou seja, níveis interativos.

A formação de alianças estratégicas não é um fato recente no Rio Grande do Sul, sendo verificadas, sobretudo, em setores associados ao agronegócio e ao setor calçadista gaúcho. Lauschner (1995) descreve duas experiências marcantes na formação de Centrais Cooperativas de Produção Agropecuária, a primeira ocorreu em 1976, quando foi criada a CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.), cujo objetivo principal residia na reunião e industrialização da produção leiteira dos pequenos produtores cooperativos que se encontravam alijados da produção de trigo e soja extensiva. Em 1980, surgia a CENTRALSUL (Central de Cooperativas de Produtores Rurais do Rio Grande do Sul), com a missão de promover a agregação de valor de toda a cadeia produtiva de grãos, especialmente a soja. No setor calçadista, particularmente situado no Vale do Rio dos Sinos, algumas experiências também vem sendo testadas, em decorrência das características de economias de aglomeração, abordadas por Fensterseifer, et al. (1995), assim como do processo histórico, étnico, cultural e social existente na região, retratado por Schneider (1999).

4 A formação de consórcios de exportação – vantagens e entraves

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

revelam que a formação de consórcios não aconteceria de forma repentina, uma vez que a questão cultural é altamente relevante e sua concretização estaria fortemente ligada aos modelos de desenvolvimento regional, especialmente ao tipo de ação exercido pelas associações patronais de pequenas empresas.

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

Tomelin (2000) observa que um dos princípios que regem os consórcios de exportação seria o de prestação de serviços comuns a seus associados, incluindo uma maior capacitação gerencial de seus quadros diretivos, da produção e do nível tecnológico, permitindo que cada um dos associados esteja no mesmo nível dos demais, evitando-se custos de transação maiores. Ao mesmo tempo, do ponto de vista agregado, os consórcios são uma forma sustentável de aumentar as exportações brasileiras, melhorando a capacidade exportadora das empresas de pequeno porte, incrementando o número de novos atores ao processo exportador e criando condições de mudança de cultura na elaboração do planejamento estratégico dos mesmos.

Segundo Minervini (2001), os consórcios de exportação, antes de se constituírem numa estratégia de inserção no mercado internacional, são uma excelente forma organizacional para que as pequenas e médias empresas possam crescer, favorecendo o desenvolvimento de cada uma participante, seja por intermédio da redução de custos, seja pelo aumento do poder contratual, ou pelo acesso à informação, ou pelo aumento de escala de produção, ou pela melhoria do controle de qualidade, ou pelo aprimoramento de embalagem e desenho, ou até mesmo, pelo acesso a novos processos tecnológicos. Tudo isto, utilizando-se de uma estrutura de baixo custo, servindo como um laboratório para o seu desenvolvimento, uma escola de aprendizagem e um mutirão para a competitividade. Para o autor, o Brasil deveria se espelhar no exemplo italiano em que 75% das exportações daquele país, cerca de US$ 250 bilhões, são realizadas por pequenas e médias empresas (PME), das quais, quase 20% se organizam através de consórcios. Mesmo assim, o autor revela que a difusão da cultura exportadora, como escola da competitividade, é bastante difícil em sociedades latino-americanas, pois é necessário pensar no longo prazo, assumir uma cultura de consórcio e manter sempre vivo um espírito associativista. No Brasil, particularmente, reina a visão de curto prazo, em que se quer tudo para

amanhã, além disso, o individualismo e a desconfiança estão muito enraizados na sociedade. Romper com estas mazelas torna-se fundamental para o desenvolvimento desta estratégia.

Tomelin (2000) reforça esta tese, concluindo que existem algumas dificuldades na instalação dos consórcios de exportação no Brasil, destacando-se: a) rompimento da individualidade não só das empresas, mas, principalmente dos seus dirigentes; b) falta de sistemas de financiamento adequados; c) discrepâncias quanto ao tamanho das empresas; d) produtos originários pouco competitivos; e) temor quanto ao vazamento de informações estratégicas; f) incertezas quanto à estabilidade dos parceiros no grupo; g) escassez de profissionais capacitados em gestão e marketing; e h) problemas de identidade das empresas participantes *versus* a imagem do grupo.

Para enfrentar estas dificuldades Zaleski (2000) afirma que há outros dois modelos de formação de redes flexíveis, cuja diferenciação encontra-se na forma como o governo participa na formação destes arranjos. O primeiro denominado modelo dinamarquês refere–se ao modelo de oferta forçada (*supply push*) e o segundo, modelo norueguês, trata-se do modelo puxado pela demanda (*demand pull*).

Baseado no modelo italiano, o modelo dinamarquês procura incentivar pequenas empresas especializadas e que constituem 98% da força de trabalho do país a se organizarem em consórcios, aproveitando-se do nível cultural e educacional da população. Para tanto atua no investimento em pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia e na formação de redes flexíveis, a partir do aporte de US$ 100 milhões, cujo primeiro passo consiste na escolha e treinamento de vários gerentes para a função de *Broker*. Por outro lado, o modelo norueguês, mais recente, buscou motivar empresas de elevado desempenho a formarem redes flexíveis de modo proativo, fazendo com que as demais empresas de menor desempenho procurem seguir as líderes, à medida que histórias de sucesso forem se afirmando.

5 Metodologia

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

Para identificar e descrever quais os fatores internos e externos presentes durante a constituição do consórcio, tornou-se adequado utilizar o método de Pesquisa-Ação (PA). De acordo com Thiollent (1985), a PA faz parte de um projeto social ou da resolução de problemas coletivos. Em ambos os casos, os investigados precisam de um certo nível de informação. A PA supõe que haja apoio, pelo menos em termos relativos, de movimento, da organização social, cultural, educacional, sindical ou política na qual está concentrada.

Segundo Haguette (1987), a PA é empregada como método de abordagem do real, cuja principal característica, a intervenção, presta-se tanto a ações integradoras, que levam à auto-regulação do objeto de estudo (grupo, instituição, movimento social, indivíduo) e a mudanças não radicais; como, a contestação das estruturas e a luta por transformações revolucionárias. Desta maneira, a simples observação do pesquisador não é suficiente; é preciso criar situações quase experimentais, nas quais se possa analisar de forma aprofundada e duradoura grupos restritos; onde o ator fique em condições de manifestar o questionamento de sua situação, seus objetivos e sua consciência a respeito dos conflitos nos quais está envolvido; desta forma, segue a autora, é preciso que o investigador intervenha diretamente.

Para este tipo de pesquisa Minayo (1999) adverte que as preocupações científicas do pesquisador devem se concentrar não só na seleção dos fatos a serem coletados como também, no modo com são recolhidos, uma vez que tanto o pesquisador como os atores (sujeitos-objeto da pesquisa) interferem dinamicamente no conhecimento da realidade. Neste sentido, Freire (1985) sugere o estabelecimento de uma fase de reconhecimento, visando afirmar os pressupostos da aplicação da pesquisa em si.

5.1 Definição do universo e amostra

Para a realização deste trabalho, o universo da pesquisa contou com a colaboração de agentes direta ou indiretamente relacionados com a cadeia de produção de suínos do Estado do Rio Grande do Sul, que estariam interessados em aumentar as exportações dos produtos e subprodutos derivados. Mais especificamente participaram desta pesquisa indústrias de processamento de carne (frigoríficos/abatedouros) que possuíam registro no Ministério de Agricultura e Abastecimento – Serviço de Inspeção Federal (SIF), lideranças sindicais, instituições financeiras, centros de pesquisa, associação de produtores rurais, cooperativas de produção e órgãos do governo federal e estadual. Especificamente, com relação aos frigoríficos, foram selecionadas empresas do tipo cooperativas de produção, uma vez que, segundo a diretoria do Sindicato das Indústrias (SIPS), este seria um grupo ideal para implantar tal iniciativa, haja vista representar uma maior homogeneidade de especificidades dos ativos, conforme indica a teoria.

5.2 Seleção dos sujeitos

Os sujeitos da pesquisa foram constituídos por onze executivos pertencentes à alta gestão das empresas cooperativas (presidentes, diretores superintendentes, diretores de produção e diretores comerciais). Com relação às entidades de classe, foram contatados mais quinze pessoas entre, presidentes das entidades, diretores executivos e técnicos assessores de presidência. Nas Secretarias de Estado da Agricultura e do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais, contou-se

com a colaboração de dez indivíduos, destacando-se diretores de departamento, chefes de gabinete e assessores técnicos. Nas instituições financeiras, foram contatados dez diretores e gerentes de investimento e crédito. Com relação às instituições de pesquisa (Universidades e Centros de Pesquisa), contou-se com a participação de nove pesquisadores especialistas em comércio internacional e técnicas de produção e manejo de suínos. Finalmente, com relação às consultorias, específicas, contribuíram com a pesquisa, seus sócios-diretores, num total de quatro consultores.

5.3 Procedimentos de coleta de dados

Sendo assim, realizou-se uma série de encontros formais e informais com as lideranças públicas e privadas ligadas, direta ou indiretamente, ao setor, no intuito de expor os objetivos da pesquisa, assim como a forma de atuação do investigador no andamento da pesquisa. Estes encontros foram feitos nas associações de classe, governo, instituições financeiras, centros de pesquisa e entidades de apoio. Para aumentar o controle durante o processo, tornou-se relevante entender quais mecanismos poderiam surgir durante as dinâmicas de grupo e de que maneira poder-se-ia contornar atitudes dissociativas dos integrantes, o que comprometeria o sucesso da iniciativa. Neste sentido, Zimerman & Osorio et al. (1997) afirmam que um grupo não é um somatório de indivíduos, pelo contrário, ele se constitui como uma nova entidade, com leis e mecanismos próprios e específicos.

Dando seqüência ao processo, iniciou-se o trabalho pela identificação dos problemas relevantes, com a participação dos integrantes do grupo, dentro da situação investigada. Logo após, estruturou-se a explicação dos problemas que afligiam a cadeia produtiva. Com base neste diagnóstico, partiu-se para a definição de um programa de ação orientado para a resolução dos problemas escolhidos como prioritários pelo grupo participante. A seguir, procurou-se acompanhar os resultados de ação, por intermédio das observações coletadas durante os encontros; e, finalmente, estabeleceu-se uma síntese dos resultados obtidos em todas as fases acompanhadas.

6 Resultados

Além de identificar alguns fatores determinantes na formação do consórcio de exportação, foi possível avaliar dois fatores dificilmente detectados através de uma *survey* aplicada *ex post* fato. Primeiro, a evolução do ambiente institucional, resultante do processo interativo entre os participantes, incluindo a presença ativa do investigador; e segundo, o comportamento individual de cada um dos presentes, frente ao processo coletivo proposto. Para tanto, a análise foi realizada selecionando elementos durante as intervenções feitas pelos componentes do grupo, à medida que os assuntos foram sendo aprofundados.

Como elemento condutor do processo, a conquista de mercados internacionais resultou numa forma razoável de cooptar as empresas para a adesão ao projeto, minimizando eventuais resistências entre os participantes, uma vez que os mesmos não percebiam riscos de afetar seus negócios tradicionais onde atuavam independentemente (vale lembrar o caso da Sadia e Perdigão que constituíram a *BRF International Foods*, no intuito de prospectar mercados internacionais pouco conhecidos e potencialmente promissores).

Dois grandes desafios acompanharam o desenvolvimento do consórcio na sua fase inicial, primeiro foi conceber um esquema de aliança estratégica que pudesse ser implantado entre os agentes da cadeia de produção de suínos do RS. O segundo desafio foi fazer com que o esquema tivesse apoio institucional, tanto público quanto privado, para colocá-lo em prática.

Partiu-se da premissa de que um processo desta natureza, por mais racional que pudesse ser concebido, dificilmente aconteceria de forma espontânea. Ou seja, sem um esforço contundente de convencimento e indução do poder público, poucas experiências prosperam, uma vez que boa parte da classe produtiva nacional ainda espera por soluções prontas e garantidas pelo Estado. Sendo assim, o trabalho realizado em conjunto com as autoridades públicas, representadas pelos técnicos das Secretarias de Estado da Agricultura e Abastecimento (SAA) e do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI), foi bastante natural, uma vez que o modelo de desenvolvimento econômico-setorial proposto se coadunava com aquilo que estava sendo gerenciado pelo Governo Estadual na época, ou seja, seu objetivo estaria centrado no apoio de segmentos econômicos tradicionalmente praticados no Estado, dando ênfase especial ao desenvolvimento de Sistemas Locais de Produção (SLPs).

Após o apoio institucional público, tornava-se indispensável buscar o apoio institucional privado, que representasse os anseios da cadeia. Neste sentido, as colaborações provenientes do Sindicato das Indústrias (SIPS) e da Associação de Criadores (ACSURS), foram incorporadas na proposta operacional a eles sugerida inicialmente, uma vez que se sabia que o progresso das negociações dependeria do grau de adesão e colaboração das entidades representativas do setor, que, ao se engajarem plenamente no processo, reduziriam a desconfiança natural que deste processo resultaria (oportunismo).

Num esforço conjunto com os dirigentes sindicais, sete fatores foram levantados como sendo os principais indutores do processo de formação de alianças estratégicas: a) forte pressão da concorrência; b) aumento da exigência do mercado consumidor; c) transformação da infra-estrutura, representada pela logística de distribuição, velocidade de comunicação e escassez energética; d) forte investimento em tecnologia, tanto de produto quanto de processo; e) mudanças estruturais da política pública, tanto em termos macroeconômicos quanto em termos

de promoção setorial; e, finalmente, f) profundas alterações dos arranjos institucionais, envolvendo tanto esquemas de coordenação vertical como de coordenação horizontal.

Desta forma, a pressão competitiva, imposta tanto pela chegada de novas empresas no território, quanto pelo elevado grau de exigência dos consumidores, estão levando o conjunto das empresas frigoríficas nacionais a repensarem a maneira como se comportam perante o mercado, independente das alternativas colocadas à sua disposição.

Zaleski (2000) observa que a ameaça comum à indústria, provocada pela hostilidade do ambiente e pela escassez de recursos, constitui-se em um poderoso argumento para a estruturação de um comportamento cooperativo entre seus agentes, até então despercebido. Desta forma, a necessidade de adaptação ao meio, de modo a tentar garantir a sobrevivência das organizações ali representadas exigiria, necessariamente, uma mudança do comportamento dos indivíduos e de suas organizações. Neste sentido, observou-se que nenhuma das empresas apresentava condições adequadas para contornar seus problemas de falta de competitividade de forma autônoma.

De acordo com Tomelin (2000), a conscientização do valor do trabalho em grupo, sustentado institucionalmente pelos sindicatos e associações, corresponde ao momento mais crítico de todo o processo de formação da aliança estratégica. Sendo assim, o principal problema enfrentado por aquele grupo consistia em descobrir como implementar uma estratégia de cooperação eficiente e que, ao mesmo tempo, mantivesse as posições individuais com um certo grau de independência entre os parceiros.

6.1 A presença de um *broker*

Para Zaleski (2000), o *broker* seria um agente intermediário que facilitaria a colaboração entre as empresas e seu meio, sem, contudo, se posicionar frente aos interesses em jogo. No caso estudado, *o broker* surgiu de maneira imprevista. Um dos membros do grupo, preocupado com a morosidade nas deliberações para a formação do consórcio, resolveu convidar um consultor especializado em negociação internacional para que o mesmo pudesse colaborar na agilização do processo. Sua participação foi de grande valia para o grupo, uma vez que o consultor percebeu que, diante da falta de experiência na exportação de carne suína, o grupo necessitava estabelecer uma parceria com agentes externos que tivessem o domínio dos trâmites comerciais nas principais praças mundiais.

6.2 A possibilidade de contar com um parceiro internacional

Da mesma forma, a participação do parceiro internacional surgiu em decorrência de uma experiência bem-sucedida anterior, em que um dos membros do grupo participante da experiência já havia estabelecido uma *joint-venture*, para a produção de produtos derivados de suínos de maior valor agregado, com vistas a ampliar sua participação no mercado doméstico.

Em função dos bons resultados, anteriormente conquistados, o agente internacional vislumbrou a potencialidade de aumentar os negócios no Brasil, com vistas a dedicar parte da produção para o atendimento de sua demanda no mercado internacional. Sua convicção residia da excelente qualidade e ótimo preço dos produtos produzidos no sul do Brasil, aliado às semelhanças culturais de sua matriz, o que lhe asseguraria competitividade no mercado internacional, onde era atuante.

Para viabilizar tal aliança, o agente externo ofereceu seu conhecimento em mercados internacionais, além da tecnologia praticada em sua matriz. Em contrapartida, as empresas nacionais entrariam com as estruturas existentes, redirecionando suas plantas industriais para a produção de cortes especiais e seus derivados. Além disso, ficariam incumbidas de coordenar toda a cadeia de suprimento de matérias-primas, garantindo a manutenção da qualidade a um custo compatível com as expectativas do mercado. Isto incluiria desde o fornecimento das matrizes, até a alimentação dos animais, o controle sanitário e a assistência técnica propriamente dita.

As negociações entre o grupo fluíam com bastante facilidade, até que em maio de 2001 ressurgia a febre aftosa no Estado, provocada pela contaminação generalizada dos rebanhos bovinos nos países limítrofes. Com isto tornou-se proibida a comercialização da carne para fora do território estadual até que a enfermidade fosse totalmente debelada. Isto fez com que as negociações fossem paralisadas até segunda ordem.

6.3 O papel dos Governos

Apesar de todo o trabalho realizado durante a fase preliminar da formação do consórcio, a participação do Governo foi bastante irregular durante o processo, limitando-se a participar de algumas reuniões de organização e estímulo ao desenvolvimento da política. Uma das justificativas para este descompasso pôde ser atribuída à falta de estrutura suficiente para induzir o processo. Por outro lado, a participação do Governo Federal, através da APEX também não se revelou a contento. Notou-se, por intermédio dos depoimentos dos líderes industriais que a diversidade de projetos acompanhados pela Agência (APEX), aliada as enormes distâncias geográficas do País, faziam com que o fluxo operacional se tornasse muito lento, obrigando aos interessados o cumprimento de várias etapas burocráticas. Além disso, a centralização das decisões em nível nacional, por intermédio dos coordenadores setoriais nacionais reforçava as suspeitas de que poderiam estar ocorrendo certos privilégios voltados àqueles mais próximos ao sistema central.

6.4 A participação do sindicato

O apoio institucional privado também foi relevante para reduzir o grau de incertezas e desconfiança das empresas, auxiliando desde a concepção da estratégia operacional, até o acompanhamento do processo como um todo. Isto incluiu a presença em todas as reuniões do grupo, garantindo espaço físico para suas realizações, distribuindo material de apoio informativo, organizando a agenda das reuniões, constituindo o registro das deliberações e buscando articulações políticas que fossem favoráveis ao prosseguimento das atividades.

6.5 Proposta de um *framework* analítico

Inúmeras foram as variáveis intervenientes durante o processo de formação dos consórcios de exportação, desta forma, a Figura 1 em anexo procura representar o conjunto de variáveis presentes, indicando o tipo de relacionamento que umas exerceram sobre as outras, assim como, o momento em que sua influência tornava-se mais evidente.

Com base neste modelo, observou-se que o desenvolvimento de um consórcio de exportação apresentou uma seqüência bem definida de operações, acompanhando um fluxo contínuo de atividades, a começar pela fase de preparação, até chegar a fase de avaliação. Neste momento então, o fluxo operacional voltaria a se repetir, até que as relações contratuais entre os sócios da aliança se tornassem estáveis e adaptadas às condições impostas pelo ambiente externo.

Além disso, verificou-se que, antes mesmo de descrever as fases operacionais de condução do processo, seria preciso mapear quais eram os elementos desencadeadores de um novo arranjo institucional. Neste sentido, ressalta-se a importância da avaliação das condições impostas pelo ambiente externo, onde os agentes da cadeia produtiva em questão estavam inseridos.

No caso específico, as principais variáveis determinantes da necessidade de reação das empresas processadores de carne suína foram, a pressão da concorrência; as mudanças de comportamento do mercado consumidor; a infra-estrutura disponível; o avanço tecnológico de produtos e processos no setor; a necessidade de suprimento de matérias-primas; a influência de políticas públicas; e, o tipo de arranjo institucional apresentado pelos diversos agentes concorrentes na cadeia.

Seguindo a classificação de Lorange & Ross (1996), uma das alternativas de sobrevivência nos mercados, verificada ultimamente, são as incorporações, nas quais as indústrias locais, ao se sentirem ameaçadas pelas mudanças no ambiente, decidiriam se desfazer de seus negócios, repassando-os para grupos empresariais de maior capacidade operacional. O problema é que nestes casos, o comando estratégico desta estruturas locais, até então presentes na região, acabam invariavelmente sendo transferidos para as unidades matrizes das novas administrações. Outro esquema alternativo tratar-se-ia das fusões. O exemplo clássico, no agronegócio nacional, foi verificado na fusão das duas maiores cervejarias nacionais, a Brahma e a Antartica. Naquele

caso, a perda de identidade de seus sócios formadores e os conflitos na divisão do controle das operações quase comprometeram o sucesso daquela experiência, sem falar nos problemas causados para o mercado consumidor.

A terceira alternativa seria através da consolidação de alianças estratégicas, cujo pressuposto maior consistiria na preservação das identidades das empresas que lhe formam, ou seja, as ações coletivas exercidas não as obrigam eliminar seus negócios particulares e nem tão pouco, retiram, das mesmas, o direito de participar ativamente dos processos decisórios. A experiência observada possibilitou analisar uma série de fatores determinantes na sua evolução, sendo a influência de cada um mais ou menos realçada, conforme a evolução do processo. A seguir são descritos alguns destes fatores.

a) Fase de Preparação

Durante esta fase os condicionantes foram divididos em dois grupos, fatores externos e internos. Com relação aos fatores externos, além dos elementos apontados na avaliação do ambiente, acrescentou-se a possibilidade de intervenção de outros agentes, também chamados, facilitadores do processo, destacando-se, o sindicato, o Governo, um *broker*, um parceiro internacional e instituições de financiamento. Com relação aos fatores internos, partiu-se do referencial utilizado nos estudos de economia industrial, descritos por Caves (1995), no qual foi verificada a influência da estrutura, da conduta e do desempenho nas empresas constituintes do consórcio.

b) Fase de Seleção das Empresas

Nesta fase foi levada em consideração a especificidade dos ativos de cada futuro integrante, consistindo-se basicamente em:

- **locacionais**: as empresas situavam-se na metade norte do Estado, concentrando-se em três regiões mais especificamente, conforme já referido anteriormente;
- **físicos**: as empresas possuíam estruturas industriais bastante heterogêneas, em termos de agregação de valor, tecnologia de produção, idade das instalações e capacidade ociosa;
- **tempo**: as empresas tinham seu foco estratégico voltado ao aumento de sua participação nos mercados regionais e, principalmente, internacionais, como tentativa de recuperar parte da perda de competitividade no abastecimento dos grandes centros urbanos do centro do País, fator também já comentado anteriormente;
- **capital**: este foi um elemento crucial, traduzido pela carência de recursos próprios, tanto para investimentos, como para a abertura de linhas de crédito à exportação. Sendo assim, tornava-se imprescindível a necessidade de contar com as instituições financeiras, no sentido de buscar um apoio mais contundente ao projeto;

- **tecnologia**: seis foram as questões pertinentes ao desenvolvimento tecnológico, visando o aumento da competitividade da cadeia: a) genética animal; b) acesso a fontes eficientes nutricionais; c) redução do impacto ambiental; d) rastreabilidade e certificação dos produtos; e) beneficiamento industrial e agregação de valor; f) integração logística, utilizando conceitos de *Supply Chain Management*;
- **marca**: a participação efetiva nos futuros mercados demandaria a concepção de uma marca para os produtos comercializados pelo grupo, que pudesse associá-la a elevados níveis de qualidade explícita (cor, textura, gosto, frescor, sanidade) e implícita (tanto pela crença do emprego de métodos de produção mais naturais, com menos conservantes, antibióticos, hormônios; como na responsabilidade social das empresas participantes e no cuidado com a preservação do meio ambiente);
- **humanos**: o nível de competência dos recursos humanos na produção pecuária era bastante satisfatório e, em termos industriais diversas empresas estavam inseridas no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), indicando a preocupação pela busca de excelência também nesta área.

Diante de todos estes atributos e da complexidade de lidar com todos eles simultaneamente, tornou-se recomendável a participação de agentes facilitadores nesta dinâmica. Foi nesta etapa que transpareceu a maior contribuição do *broker*.

c) Fase de Constituição

Uma vez selecionado o grupo, iniciou-se a fase de constituição do consórcio propriamente dito. Diante da diversidade natural entre os agentes, a coordenação dos trabalhos teve que se valer de algumas técnicas de dinâmica de grupo, de modo a contornar distorções do tipo: desvios de orientação, conflitos de interesse, desequilíbrios intelectuais, racionalidades limitadas, posturas autoritárias, apatias, diferenças culturais (crenças e valores), discriminações raciais, individualismos, aversão à mudança, e disputas de poder. Todos esses elementos se manifestaram ao longo do trabalho, revelando a enorme dificuldade em sustentar a unidade do grupo, mesmo tratando-se exclusivamente de representantes de empresas cooperativas.

Notou-se, em diversos momentos, que os custos de transação foram elevados, reduzindo o nível de governança sobre o grupo. Interessante constatar que as insatisfações manifestadas, direta ou indiretamente, quanto às dificuldades de harmonizar os interesses de cada um foram atribuídas à falta de uma maior coordenação entre o grupo. Schneider (1997) retrata uma experiência semelhante, ao constatar o não cumprimento de acordos firmados em reuniões anteriores. Para resolver aquele conflito de governança, a autora fez o grupo entender que o resultado daquela tarefa seria determinado pelo tipo de atitude e engajamento praticado por todos, de maneira

individual, pouco adiantando o estabelecimento de processos coercitivos exercidos por quem quer que fosse. A literatura contemporânea vem discutindo, com bastante profundidade, a influência destas questões no desenvolvimento de alianças estratégicas, sejam elas de qualquer ordem, ou finalidade.

d) Fase de Operação

Muito embora não tenha sido possível avaliar *in loco* a operação do consórcio da cadeia de carne suína, devido ao advento da febre aftosa que impossibilitou a comercialização de carne para fora do Rio Grande do Sul, pôde-se inferir, graças ao apoio da literatura disponível, a importância de uma série de elementos no transcorrer desta etapa operacional, onde de fato, a opção estratégica seria posta à prova.

Desta forma, a operação de uma aliança estratégica, do tipo consórcio, deveria pressupor uma coordenação integrada, na qual cada agente integrante pudesse se sentir parte atuante do processo. Apesar da necessidade de controle, a coordenação deveria privilegiar a inclusão de todos, através do desenvolvimento de um fluxo de informação permanente e transparente, retratando tudo o que estaria acontecendo àquela organização.

Além disso, toda e qualquer organização cooperativa, desde a firma até um grupo de empresas, precisaria reconhecer a criação de valor dos produtos e serviços gerados a partir deste esforço coletivo, se possível, sendo superiores ao estágio em que atuavam isoladamente. Esta criação de valor provavelmente ocorreria pela complementação de atividades, através da especialização produtiva e do marketing integrado. Para reconhecer a criação de valor, o ato cooperativo deveria ser suficientemente mensurado, para que se pudesse compará-lo ao desempenho manifestado no passado, quando as empresas agiam isoladamente. Desta forma, este instrumento seria útil para prospectar resultados vindouros e indicar correções de rumo.

e) Fase de Avaliação

Esta seria a última fase do primeiro ciclo de programação do consórcio e consistiria na elaboração de relatórios completos de avaliação de seu desempenho. Tais resultados dependeriam muito das condições do ambiente externo vivido pelo grupo durante a operacionalização da aliança. Neste sentido, os conceitos recentes de aprendizagem organizacional são bem apropriados para o caso, uma vez que a sucessão de experiências, a visão compartilhada e a análise sistêmica, poderiam confirmar ou refutar a opção estratégica adotada (ver Fleury & Oliveira Jr. org, 2001).

O processo de avaliação a cada ciclo operacional estipulado pelo grupo (seis meses ou um ano), permitira a reprogramação do consórcio, auxiliando no estreitamento dos relacionamentos, em caso positivo reforçando-se o compromisso com a parceria; ou, em caso negativo, levando a

revisão dos procedimentos, prevendo-se a possibilidade de formar novos arranjos entre os parceiros, ou fora deles, com outros indivíduos.

7 Comentários Finais

Com base em esquemas de desenvolvimento regional, a formação de consórcios de exportação foi arbitrariamente escolhida para ser testada a campo, como meio de atender ao objetivo proposto. Afinal, mais do que os pretensos ganhos individuais e coletivos proporcionados por uma atitude colaborativa retratados pela teoria dos jogos; mais do que uma forma de governança, identificada pela teoria institucionalista; os consórcios seriam uma forma de reação das pequenas e médias empresas, frente às adversidades impostas pelo mercado, consistindo na organização de redes de cooperação produtivas, de alcance internacional, sem abrir mão da participação autônoma de cada indivíduo nas tomadas de decisão.

O modelo italiano, retratado por Casarotto & Pires (1999), tornou-se *benchmark* neste aspecto, servindo de referência para outras experiências testadas em países como Dinamarca, Noruega, Estados Unidos e até o Brasil (ver Zaleski, 2000 e Minervini, 2001).

Contudo, iniciativas deste tipo são muito incipientes no agronegócio brasileiro, devendo ser testadas a campo. Em algumas cadeias de produção agroindustrial, percebe-se uma razoável coordenação entre os agentes, mantidas no intuito de diminuir os custos de transação impostos pelo livre-mercado (Williamson, 1985). Cabe ressaltar que outras formas de organização da produção também existem no País, todavia, boa parte está sofrendo profundas modificações, sendo repassadas para grupo internacionais de maior capacidade, cujo processo decisório passa a ser comandado nos locais onde estão estabelecidas suas matrizes.

No entanto, apesar do potencial competitivo manifestado pela cadeia de suínos, esta perspectiva não é acompanhada pela maioria das empresas instaladas no Estado, justificando a formação de uma aliança estratégica na cadeia. Porém, pelo que se pôde observar a campo, este processo não ocorre de forma espontânea. Alguns elementos devem estar presentes para desencadear um processo organizacional com estas características, forçando os agentes a participar, com afinco, desde os momentos iniciais do processo.

Boa parte destes elementos motivadores foi extraída da análise do ambiente, no qual a cadeia está inserida. Neste sentido, quanto maior a adversidade imposta pelo ambiente externo, maior a necessidade de reação por parte das empresas, aumentando o grau de participação das sessões de preparação do consórcio.

Por outro lado, a participação do Governo como elemento indutor, que *a priori* deveria ser peça-chave no processo de acordo com o modelo dinamarquês, não foi correspondeu às expectativas esperadas. Muito mais decisivo na elaboração do consórcio foi o papel desempenhado pela

diretoria do Sindicato da Indústria, acompanhando todas as fases de negociação e auxiliando na coordenação dos trabalhos. A figura do *broker,* apesar de não estar prevista no modelo inicial de análise, foi muito bem-vinda pelo grupo, servindo, principalmente, de elo de ligação entre os seus interesses e a tentativa de estabelecer uma aliança estratégica com um parceiro internacional. Neste sentido, a presença deste potencial parceiro internacional tornou muito mais interessante a elaboração da proposta, reduzindo o grau de incertezas no grupo, uma vez que a força de mercado que o mesmo estava disposto a compartilhar, serviria para abrir muitas portas no imbricado comércio internacional.

Além da influência deste atores, deve-se ter presente que as alianças estratégicas são constituídas de pessoas e, portanto, sujeitas a uma enorme variedade de percepções, objetivos e interesses. Do ponto de vista psicanalítico, o funcionamento do grupo apresentou diversas reações de comportamento, umas revelando-se mais colaborativas e outras mais dissociativas, dependendo do tipo de interesses manifestado na ocasião. De uma maneira geral, as opiniões contrárias ao processo estavam associadas ao receio de perda de comando (prestígio) das empresas de maior porte perante as demais, uma vez que passariam a ter de compartilhar posições estratégicas com essas empresas de menor porte. Enquanto isto, as manifestações favoráveis à continuidade do processo eram mais contundentes entre representantes das empresas de menor porte, que vislumbravam na conformação da aliança como forma de continuarem sobrevivendo no mercado.

Coordenar um tipo de ação cooperativa, tendo presente a diversidade de pensamento, atitudes e valores, exige a participação de técnicos experientes em dinâmica de grupos, capazes de acompanhar o processo, minimizando os conflitos resultantes e mantendo a isenção quanto aos interesses particulares manifestados.

Referências bibliográficas

APEX (Agência de Promoção de Exportações) – **Modelagem para o processo de formação de consórcios de exportação**, Governo Federal, 1999.

CASAROTTO FILHO, N. & PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas em desenvolvimento local – Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAVES, R. **American Industry – Structure, Conduct, Performance**. New York: Prentice Hall, 1995.

FENSTERSEIFER, J. (Org) **O complexo calçadista em perspectiva: Tecnologia e Competitividade.** Porto Alegre: Ortiz, 1995.

FENSTERSEIFER, J. Internacionalização e Cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. In: **READ,** ed. 15, nº 3, v. 6, outubro de 2000.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências – Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREIRE, P. Criando métodos de pesquisa alternativa: aprendendo a fazê-la melhor através da ação. In: BRANDÃO, C.R. (org.) **Pesquisa paticipante**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.

LAUSCHNER, R. **Agribusiness, cooperativa e produtor rural**. São Leopoldo: Unisinos, 1995.

LORANGE, P. & ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MALLMANN, D.O. **Análise das políticas de suprimento praticadas pelas grandes empresas industriais brasileiras**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2000 (tese de doutorado).

MENARD, C. A new approach to the agro-food sector: New Institutional Economics. In: **Chain management in agribusiness and food industry - proccedings of the fourth international conference**. Wageningen Acricultural University, may 2000.

MINAYO. M.C. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 6ª ed., 1999.

MINERVINI, N. Consórcio de Exportação In: **Comércio Exterior – Informe BB**. nº 36, agosto de 2001.

OVERBOOM, M.A. Analysing governance structure of international supply chains. In: **Chain management in agribusiness and food industry - proccedings of the fourth international conference**. Wageningen Acricultural University, may 2000.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SALERNO, M.S. **Projeto de organizações integradas e flexíveis**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHNEIDER, N.M. Atendimento a grupos em instituições. In: ZIMERMAN, D.E.; OSORIO, L.C. et. al **Como trabalhamos com grupos.** Porto Alegre: Artes Médicas1997.

SCHNEIDER, S. **Agricultura familiar e industrialiação – Pluriatividade e descentralização industrial no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Ed. da Universidade/UFRGS, 1999.

SRIVASTAVA, R.; ZIGGERS, G.W & SCHRADER, L. Vertical Coordination in the Swine Industry: A Multi-Country Study. In: **Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and Food Industry**. Wageningen Agricultural University, Netherlands, 1998.

THIOLLENT, M. Notas para o debate sobre pesquisa-ação. In: BRANDÃO, C.R. (org) **Repensando a pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense (2ª ed.), 1985.

TOMELIN, L.B. **A formação de consórcios de exportação em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2000. (dissertação de mestrado).

TRIPODI, T., FELLIN, P. MEYER, H. **Análise da Pesquisa Social**, Petrópolis, RJ, 1975.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting.** New York: The free press, 1985.

YIN, Robert. **Case Study Research: Design and Methods**, Newbury Park, SAGE, Califórnia, 1980.

ZALESKI NETO, J. **Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do progresso regional**. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2000. (tese de doutoramento).

ZIMERMAN, D.E.; OSORIO, L.C. et al. **Como trabalhamos com grupos.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

ZWART, T. Transaction cost model os marketing channel relationships In. **Proccedings of the third international conference on chain management in agribusiness and food industry**. Wageningen Acricultural University, may 1998.

ZYLBERSTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: Uma aplicação da nova economia das instituições**. São Paulo; FEA / USP – Tese de livre docência, 1995.

Anexo

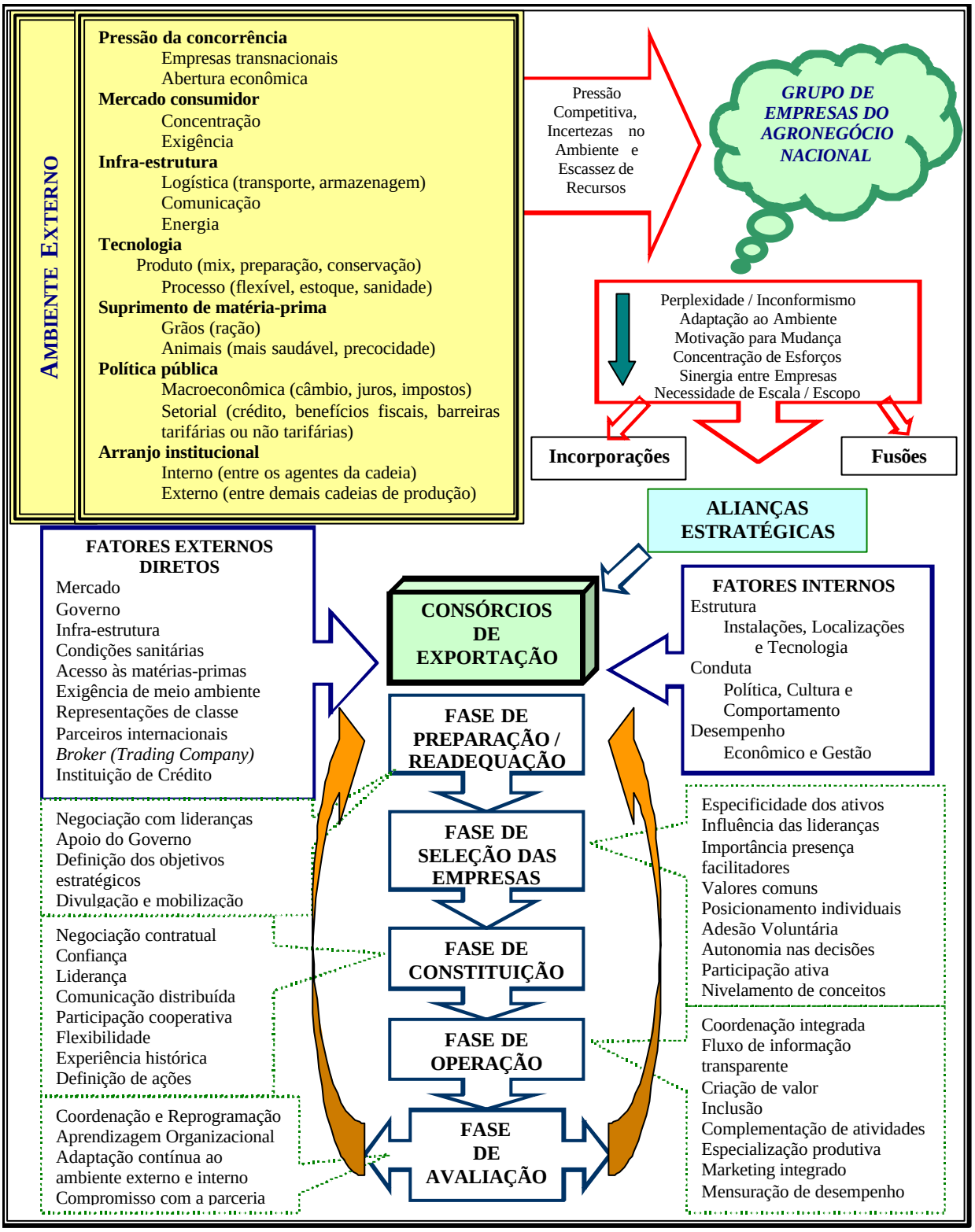


Figura 1 - Modelo Esquemático de Formação de Consórcio de Exportação Fonte: Dados da Pesquisa.