

**Área temática: Economia de Empresas**

## **CADEIA DE CARNE SUÍNA NO BRASIL E NO CANADÁ: UMA COMPARAÇÃO**

### **AUTORES**

**MARIA STELLA B.L.DE MELO SAAB**

Universidade de São Paulo  
msmsaab@gmail.com

**EDUARDO ARMANDO**

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paul  
earmando@terra.com.br

**MARCOS FAVA NEVES**

Universidade de São Paulo  
mfaneves@usp.br

### **Resumo**

Através da descrição das cadeias de suínos no Canadá e no Brasil, este artigo pretende verificar se existem diferenças significativas entre o funcionamento de ambas e em quê estas diferenças afetam a inserção dos participantes desta cadeia no Brasil no cenário internacional, ou em uma cadeia global de valor.

Relaciona-se estas diferenças em termos de sua importância e propõe-se algumas ações que os participantes desta cadeia poderiam adotar para melhor se adequarem às necessidades do mercado.

**Palavras-chave: cadeias, suínos, Canadá.**

### **Abstract**

Through a brief description of the pork value chain in Canadá and Brazil, this paper intends to verify if there are significant differences or similarities between the way they both work and what would be the effect of those differences for the insertion of brazilian companies participating in those chains in a global value chain.

Those differences are shown in terms of their importance and some actions are proposed for the companies to adapt to the necessities of the market.

## CADEIA DE CARNE SUÍNA NO BRASIL E NO CANADÁ: UMA COMPARAÇÃO

### 1. Introdução

A globalização é uma realidade, em todos os sentidos e em todos os setores produtivos. Não faz mais sentido se falar em cadeia sem incluir o termo global, ou seja, uma organização não pode mais pensar em seus negócios apenas em termos nacionais. As cadeias de valor analisadas devem incluir na análise o que os outros países estão fazendo, em termos de produção e também de consumo.

As cadeias de valor estão cada vez mais incluindo organizações de diferentes países, e isto tende a evidenciar as diferenças entre eles, que podem ser substanciais em termos de exigências de qualidade, tanto na produção quanto no consumo, já que um afeta o outro. Ou seja, mudanças na produção vão afetar o produto final. E mudanças nos gostos, preferências e exigências do consumidor final vão exigir mudanças na produção.

Os participantes da cadeia de valor dos suínos têm se esforçado no atendimento das demandas do consumidor final por um produto mais magro, mais saudável, mais seguro (em termos de higiene), que segundo Dallari (2007), são os atributos mais valorizados pelo consumidor final de suínos.

### 2. Objetivo e problema de pesquisa

Este artigo pretende verificar se existem diferenças significativas entre as cadeias de valor no Brasil e no Canadá, descobrir qual a importância destas diferenças e como elas podem afetar a obtenção de mercado para as empresas brasileiras do setor ou a entrada destas empresas em uma cadeia de valor global (*Global Value Chain, GVC*). Além disto, a intenção é avaliar como os participantes desta cadeia no Brasil podem elevar a qualidade de sua oferta de carne suína e produtos derivados, visto que há diferenças entre os mercados (ou entre as *GVCs*).

Assim, têm-se como objetivos:

1. Realizar uma primeira investigação, exploratória, de quais parecem ser as diferenças/similaridades existentes nas *GVCs*, especialmente no segmento produtivo, entre o Brasil e o Canadá.
2. Encontrar uma indicação preliminar destas diferenças em termos de sua importância para a cadeia de valor.
3. Relacionar algumas ações que as empresas brasileiras poderiam adotar para melhorar sua aptidão quanto à inserção no comércio internacional.

#### 2.1 - História do Suíno

O porco foi domesticado há milhares de anos na Europa e na Ásia e tem sido um companheiro do homem desde então. Os porcos eram usados como limpadores para comer comida que seria jogada fora porque são onívoros, e esta prática ainda perdura hoje em algumas partes do mundo, especialmente a China. A produção moderna de porcos tem escala muito maior e podem haver vários milhares de porcos em um único local.

A dieta dos porcos agora é formulada cuidadosamente para assegurar que ele cresça rapidamente e produza carne magra e nutritiva. Estas dietas são normalmente feitas de trigo, cevada, soja, canola e outros grãos e uma mistura de vitaminas e minerais ([www.theotherwhitemeat.com](http://www.theotherwhitemeat.com) , 2007).

No oeste do Canadá, com seu clima extremo, os porcos são alojados internamente em celeiros que são tão isolados quanto uma casa humana. Um sistema de ventilação e aquecimento assegura que os porcos sejam mantidos à temperatura apropriada para o seu tamanho. Enquanto porcos adultos para engorda podem estar confortáveis a 18-20 graus, um porquinho recém-nascido

precisa de 35 graus porque é pequeno. Os porcos podem ser alojados em grupos ou em baias individuais, dependendo do estágio de produção.

A carne de porco vem de quatro áreas primárias do porco, que incluem: o lombo, o pernil, o ombro e a barriga. Cada corte tem suas características, linha de produto e usos específicos.

Porém trata-se de um produto caracterizado pelo comércio local. Assim, o comércio internacional representa uma pequena parcela da produção e do consumo mundiais.

## **2.2 - Carne Suína**

O consumo per capita mundial de carne suína é de 16,5 kg/hab/ano (FAO/ABIPECS, 2006). No Canadá, o consumo é de 9,96 kg/hab/ano e no Brasil é de 12,7 kg/hab/ano.

É a carne mais consumida no mundo. Com 44 % do mercado global de proteínas (a carne bovina detém 23%, e a de frango, 26%), isto faz a indústria dos suínos tremendamente valiosa para a economia de vários países (USDA, mar/2007). É uma fonte versátil de proteína que se encaixa bem em uma grande variedade de culinárias. Pode também ser uma parte importante em uma dieta balanceada e nutritiva. Atualmente, segundo os guias canadenses de rotulagem nutricional da Health Canadá, todos os cortes do suíno hoje são qualificados como magros ou extra-magros. É hoje 47% mais magro do que há 10 anos devido a dietas melhoradas e práticas de alimentação (Alberta Pork, 2007).

A produção mundial de carne suína é de 104.990 mil ton. eq. carc., e o Brasil é o 4°. Maior produtor, com a produção de 3.230 mil ton. eq. carc. e o Canadá é o 6°. Maior produtor, com 1.990 mil ton eq. carc., segundo dados da FAO/ABIPECS (2006).

A carne suína representa 38,7% de toda a produção mundial de carnes, seguida pela carne de frango, com 26,3%, e a bovina, com 22,8%. Juntas, elas representam aproximadamente 87,8% de todas as carnes produzidas no mundo (Dallari, 2007).

## **2.3 - Canadá**

### Produção:

O Canadá é um dos principais produtores de carne suína do mundo e tem uma reputação internacional de produtos suínos de alta qualidade e excelentes padrões de segurança alimentar. A produção de suínos corresponde a 40% da produção total de carnes do país. O Canadá produz cerca de 30 milhões de suínos por ano dos quais cerca de 23 milhões são processados no país. Em 2003, 7,5 milhões de suínos vivos foram exportados para os EUA para em seguida chegarem ao mercado de carne por peso e subsequente processamento naquele país.

Em 2006 os 12.200 produtores de suínos do Canadá criaram 30,9 milhões de porcos. Mais de 75% dessa produção ocorreu em três províncias: Manitoba (28.5%), Ontario (24.4%), e Quebec (23.5%).

Praticamente toda a produção comercial de suínos no Canadá acontece em um ambiente controlado que implica que, em qualquer época do ano, os animais sejam mantidos em prédios especializados para os estágios inicial, de crescimento e terminação da criação de suínos. A forma mais comum de produção de suínos atualmente no Canadá é uma operação especializada de início a terminação de 200 a 250 matrizes, que pode ser administrada eficientemente por uma única família.

Este tipo de criação reduz significativamente as perdas de produtividade associadas ao stress da movimentação, adaptação a novos ambientes, mudanças no regime de alimentação e transmissão de doenças. Ainda, os produtores podem monitorar o desempenho dos animais até a maturidade, desta maneira observando os resultados finais de programas de criação e outras práticas administrativas.

O estoque de material genético saudável e de qualidade é a pedra fundamental da indústria de suínos canadense. Uma forte infra-estrutura existe e opera no Canadá para coordenar o programa atual de melhoramento de suínos. Em 1984 foi introduzido um sistema administrativo de produtividade de matrizes e a partir daí esta só aumentou.

Como resultado de práticas estritas e medidas de controle de doenças, o rebanho canadense tem acesso permitido a mercados estrangeiros enquanto que animais originados de países competidores maiores não têm, como o Brasil. O Canadá é largamente reconhecido não apenas pela qualidade do seu rebanho, mas por seu status de elite em saúde.

Os produtores de suínos operam suas fazendas independentemente, mas trabalham juntos através de suas organizações de marketing de suínos de cada província a fim de possibilitar um marketing ordenado e efetivo dos seus suínos. Com poucas exceções, essas agências são responsáveis pela venda de porcos na sua província e estão sob o controle exclusivo e direto de produtores de suínos, porém não regulam o fornecimento.

Um dos principais sistemas empregados na venda de porcos é um leilão eletrônico que na realidade é um sistema de pesquisa de preços com ofertas de preços para lotes de porcos. Baseado na oferta e demanda, é rápido, eficiente, isento e competitivo e um lote de porcos (por volta de 200) pode ser vendido em aproximadamente 30 segundos. Em algumas províncias, as variações nas vendas incluem fórmulas de precificação, ofertas blindadas, ordens de compras diretas e são baseadas em grandes cotações do mercado. Os produtores recebem seu pagamento através das suas organizações de marketing em uma base de peso de carcaça vestida.

O impulso principal no sentido de suínos mais magros no Canadá foi a implementação do sistema de classificação de carcaças, que desde 1968 instituiu um padrão nacional de categorias de peso e teor de gordura. O sistema é mandatório e ocorre no local, em cada estabelecimento embalador.

Em 1986, o Canadá tornou-se um dos primeiros países a implementar um sistema nacional de classificação de carcaças, empregando tecnologia de gradação eletrônica que avalia carcaças com base nas medições objetivas de gordura e músculos. A prova eletrônica resultou em acurácia melhorada da gradação e reduziu a variabilidade de carcaças de suínos.

Mais recentemente, ocorreu uma redução no número de classes de produção e peso no índice nacional, enquanto focando no teor de gordura e suínos com peso de 75 a 90 kg. Isto oferece incentivo aos produtores em comercializar porcos que caem naquela área chave, em acordo com a demanda dos consumidores por porcos mais magros. Tradicionalmente, o sistema canadense de classificação de carcaças foi desenhado para reduzir a variabilidade na qualidade dos suínos e oferecer aos produtores um sinal quantitativo e consistente a respeito das características preferidas no mutante mercado. Apesar de totalmente objetivo, é influenciado pelas necessidades do mercado doméstico e das demandas dos clientes das exportações. À medida que a variedade de necessidades dos consumidores aumentou, foram introduzidas variações no índice nacional dentro das províncias e das plantas.

#### Exportações:

Em 2003 o Canadá exportou 8,2 milhões de porcos para os EUA, sendo o terceiro maior exportador de suínos do mundo. As exportações mais que triplicaram em um período de 15 anos. O Canadá é dependente das exportações, já que produz mais do que consegue consumir. A indústria possui uma infra-estrutura de exportações madura e comprometida, que inclui *tradings*, transportadoras e muitos outros serviços.

Tabela 2 - Exportações de suínos do Canadá por produto 1998-2005 (toneladas)

|                            | 1998    | 1999    | 2000    | 2001    | 2002    | 2003    | 2004    | 2005      |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Fresco/Resfriado/Congelado | 289,419 | 370,452 | 440,109 | 499,434 | 596,148 | 663,898 | 672,484 | 772,594   |
| Processado                 | 57,276  | 66,244  | 76,553  | 71,033  | 80,496  | 98,982  | 88,732  | 72,394    |
| Miúdos                     | 59,777  | 58,604  | 85,609  | 114,046 | 116,552 | 126,068 | 125,569 | 134,475   |
| Gordura                    | 26,551  | 24,202  | 34,375  | 34,190  | 34,182  | 35,397  | 44,433  | 49,541    |
| Total                      | 433,023 | 519,502 | 636,646 | 718,703 | 827,378 | 924,345 | 931,218 | 1,029,004 |

Fonte: Canadá Pork International, 2007.

#### Indústria:

O nível atual de sucesso deve-se em grande parte aos investimentos feitos no segmento da indústria de suínos. Estes incluem: investimentos significantes em melhoramento genético; estratégias aprimoradas de controle de doenças e sistemas de biossegurança; altas taxas de reinvestimento em plantas e maquinário.

É a maior indústria de processamento de alimentos do país. As vendas totais são estimadas em mais de \$ 15 bilhões. A indústria emprega mais de 45.000 pessoas, opera em todas as regiões do Canadá, e está fazendo ajustes significativos para fazer face a um ambiente de negócios difícil. Consolidação de empresas, fechamento de plantas, novos investimentos em produtividade e estratégias de negócios para explorar produtos com maior valor agregado estão ocorrendo simultaneamente, focando investimentos nas plantas que têm alta velocidade de abate e a mais nova tecnologia, resultando em menos plantas, porém mais focadas e mais modernas em custo efetivo. É interesse do Canadá criar as condições para que os processadores e embaladores aumentem sua capacidade, encontrando novos mercados e aumentando sua base de empregos.

A indústria de carne suína canadense é competitiva com equipamentos e tecnologia no estado da arte e sempre foi capaz de se adaptar a ambientes mutantes de comercialização como provado pela sua longa tradição de exportações, que vem desde o século 19.

#### A Cadeia de Valor:

O ambiente institucional tem favorecido toda a cadeia, uma vez que existe cooperação estreita entre a indústria, as universidades, associações nacionais, agências de marketing das províncias e os departamentos federais das províncias, possibilitando que o país permaneça como um líder mundial no setor de saúde animal.

Somente produtos originados de plantas registradas e inspecionadas pela *Canadian Food Inspection Agency (CFIA)*, cujo programa de inspeção foi iniciado em 1907 e possui rígidos padrões sanitários e de inspeção. Todos os animais trazidos às plantas devem ser inspecionados antes e durante o abate pelos veterinários da agência.

Toda a cadeia de suínos canadense está imbuída no propósito de oferecer ao consumidor final uma grande variedade de produtos de qualidades e seguros. O suíno é primordialmente oferecido em cortes primários no mercado, e aproximadamente 50% de todos os suínos canadenses são transformados em produtos cozidos e defumados, além da produção eficiente de bacon, presunto e salsichas.

O processo de comprar carne suína e produtos derivados do Canadá é facilitado pela eficiente infra-estrutura que permite aos fornecedores servir seus consumidores domésticos e estrangeiros.

Os produtos de suínos canadenses são normalmente fornecidos diretamente dos embaladores ou através de uma entre várias experientes *trading houses*.

#### Ações de Marketing:

A fim de aumentar o consumo doméstico de carne de porco a indústria dos suínos do Canadá implementou recentemente uma estratégia de marketing de grande sucesso, atingindo o consumidor diretamente através de propagandas e disseminação de receitas, e indiretamente através de programas com influenciadores, como a mídia e profissionais da saúde, o varejo e o comércio de *food service*. A campanha enfatiza o baixo teor de gordura, a variedade e a versatilidade da carne de porco suína.

No nível do varejo, foram desenvolvidos programas para aumentar o número e variedade de cortes, particularmente novos cortes com valor agregado, e implementar novas técnicas de apresentação e merchandising que aumentam significativamente as vendas e a lucratividade da carne suína.

Também nos restaurantes foi desenvolvido um programa abrangente que inclui o desenvolvimento de novos produtos, a introdução de receitas novas e excitantes bem como atividades de promoção, o que tem aumentado significativamente a frequência e variedade de pratos de carne suína nos menus canadenses.

Dados recém-divulgados pelo órgão oficial de estatísticas do Canadá apontam que, apesar dos índices moderados, o consumo per capita de carnes do país cresceu no ano que passou. Assim, o consumo per capita de carne bovina subiu de 13,6 kg para 13,9 kg; o de carne de frango, de 13,3 kg para 13,4 kg; e o de carne suína – que havia declinado 13,5% em 2005 – aumentou de 9,5 kg para 9,7 kg em 2006.

Explicando a baixa expansão no consumo de carne suína em comparação com o aumento nas carnes bovina e de frango, o órgão de estatísticas canadense explica que isso é consequência das altas exportações do produto, que registrou em 2006 alta demanda e bons preços. E é isso que, por exemplo, explica o fato de o volume exportado ser 44% superior ao consumido internamente ([www.suíno.com](http://www.suíno.com)).

## 2.4 - Brasil

#### Produção:

A produção brasileira de carne suína vem crescendo, com crescimento de 5,98 % de 2005 para 2006, passando de 2.707,9 mil ton. eq. carc. em 2005 para 2.869,9 em 2006, de acordo com a Abipecs, Sips, Sindicarne-Sc, Sindicarne-PR e Embrapa (2006).

Tabela 3

Oferta e demanda de carne suína no Brasil

2002 a 2006 (mil toneladas equivalente carcaça)

| SITUAÇÃO               | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Produção</b>        | 2.872 | 2.696 | 2.620 | 2.708 | 2.870 |
| <b>Exportação</b>      | 476   | 495   | 508   | 625   | 528   |
| <b>Disponibilidade</b> | 2.396 | 2.201 | 2.112 | 2.083 | 2.342 |
| <b>Kg per capita</b>   | 13,7  | 12,4  | 11,8  | 11,5  | 12,7  |

Fonte: Abipecs, Sips, Sindicarne-Sc, Sindicarne-PR e Embrapa.

Base dos Dados: LSPS (Levantamento Sistemático da Produção de Suínos)

A concentração no setor de abate é bastante grande, com os três maiores frigoríficos perfazendo 44,13 % dos total de abates do país, segundo a ABIPECS (2006).

Quanto às exportações, a maior empresa exportadora tem participação de 20,45% do total e as três primeiras têm juntas 48,84% do total, segundo a ABIPECS (2006).

Porém, o consumo ainda é bastante pequeno, principalmente com relação às outras carnes. Segundo relatório do USDA (*United States Department of Agriculture*, 2007), o consumo interno de carnes tem crescido. De 1990 a 2006, o crescimento médio anual da carne bovina foi de 2,1%, o da carne suína, de 4,9%, e o da carne de frango alcançou a média de 8% ao ano, segundo o mesmo relatório.

A carne suína foi a que teve maior crescimento nas exportações: uma média de 29,4% ao ano, durante o mesmo período, enquanto que a carne bovina teve crescimento de 16,2%, e a de frango, 15,1%.

Em abril de 2007 as exportações de carne suína do Brasil tiveram um salto em comparação com abril de 2006, subindo 113,57% em volume, chegando a 61.614 toneladas, com receita de US\$ 121,731 milhões (aumento de 113,31%), segundo a Abipecs (Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína). Em maio o crescimento voltou ao normal, ao ritmo de 8,58% em relação ao mesmo mês de 2006, para 50.477 toneladas. Em receita, as vendas totalizaram US\$ 101,071 milhões em maio, uma alta de 2,57% (Jornal Valor Econômico, 12/06/2007). Dados recentes indicam que esta alta maior que o normal tenha sido gerada pela expectativa de que a Rússia retiraria seus veterinários do Brasil, que teria levado os importadores russos a antecipar suas compras.

A expectativa da Abipecs é que os níveis de vendas de 2005 sejam alcançados. Neste ano, chegaram a serem embarcadas 625.075 toneladas de carne suína, com receita de US\$ 1,167 bilhão. Em 2006, as exportações de carne suína caíram para 528.195 toneladas, o equivalente a US\$ 1,037 bilhão.

Em maio de 2007 as vendas externas de carne suína para a Rússia, atualmente o principal cliente brasileiro, caíram 7% em relação ao mesmo mês de 2006, para US\$ 62,312 milhões. Já os embarques para Hong Kong cresceram 46,41%, para US\$ 9,839 milhões, colocando o país como o segundo mercado de carne suína brasileira. Isto deve-se à oportunidade aproveitada pelas empresas brasileiras, surgida da ocorrência de problemas sanitários na produção de suínos na China (principal exportador do produto para Hong Kong) (Jornal Valor Econômico, 12/06/2007). Percebe-se que os maiores mercados do produto brasileiro são os mercados que menos remuneram e que importam principalmente o produto não processado, e portanto com baixa ou nenhuma agregação de valor. Isto implica em valores mais baixos do que se poderia obter em mercados mais sofisticados, que aceitem pagar por produtos processados ou semi-processados, embalados, com marca.

No entanto, estes países não aceitam importar o produto brasileiro, sendo que as maiores limitações às exportações de carne suína, e das carnes em geral, pelo Brasil, devem-se a questões sanitárias. Nosso país ainda não conseguiu o status de livre de febre aftosa, e a cada nova crise, sua credibilidade diminui ainda mais. No caso dos suínos, isto é bastante grave, pois não há obrigatoriedade de vacinação dos animais, como há no caso dos bovinos, porém os suínos são bastante susceptíveis à doença. O último foco em criação comercial ocorreu em 1993, no entanto pela grande integração da cadeia, qualquer ocorrência seria facilmente identificável (Gonçalves, 2007).

Ainda não temos uma marca forte no exterior, que confira uma imagem de qualidade e segurança aos nossos alimentos, apesar de sermos bastante competitivos na produção. Não temos acesso aos mercados mais exigentes e que melhor remuneram, como Estados Unidos e Japão, e as exportações são altamente concentradas em algumas empresas.

Falta-nos padronização, uniformidade, qualidade permanente e em constante melhora, rastreabilidade total e segurança alimentar. Estes são os fatores que podem possibilitar a ascensão das empresas brasileiras às cadeias globais de valor.

### 3. Metodologia

O método utilizado é a análise comparativa. Nesta análise, procura-se realizar um detalhamento dos processos e dos relacionamentos existentes nas cadeias dos dois países.

O tema pesquisado na revisão da literatura é cadeia de valor. Na descrição das cadeias são apresentadas as informações obtidas junto a fontes secundárias de dados. Estas fontes foram *websites* e publicações especializados.

### 4. Revisão Bibliográfica:

#### 4.1 - Definição de Cadeias e Redes

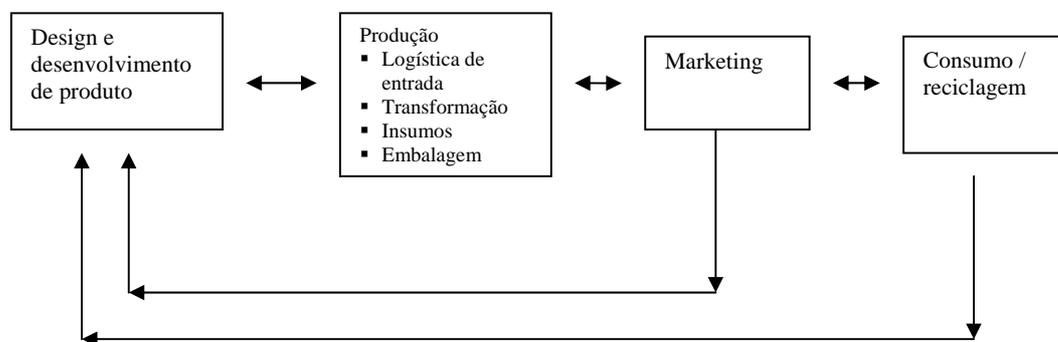
A cadeia aparece como uma proposta de utilização para apresentação de uma seqüência de atividades, onde a seqüência tem como base um produto, funciona incorporada à rede produtiva. A cadeia é descrita como parte de um conjunto de atividades mais complexo e dinâmico, compreendido pela rede (STURGEON, 2000).

A eficácia das cadeias de valor tem sua origem na sua eficiência sistêmica, em oposição à idéia de eficiência em um ponto da cadeia apenas (KAPLINSKI, 2000).

Cadeia pode ser definida como um mapeamento de seqüência vertical de eventos que levam à entrega, consumo e manutenção de um bem ou serviço específico. Cadeias com freqüência compartilham atores (uma mesma organização pode fazer parte de várias cadeias) e são dinâmicas (mudam conforme evoluem e conforme muda o ambiente político, econômico, legal, etc.).

Apesar de a literatura privilegiar cadeias simples de valor (figura 1, que segue), na realidade a complexidade é muito maior.

Figura 1: Os quatro elos em uma cadeia simples de valor



Fonte: Kaplinski e Morris (2003).

Já a rede, define-se como o mapeamento de relações verticais e horizontais entre atores econômicos.

O conceito de cadeia global de valor adiciona ao conceito anterior de cadeias a conexão internacional e a governança. Trata da coordenação internacional das atividades de produção e distribuição, que explica a sua existência, e varia em função da centralização dos sistemas de coordenação e dos agentes dominantes. Além disso, suas características dependem da intensidade do capital, custos de transação e do trabalho (WHITLEY, 1996).

A gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management* – SCM) é a integração de processos-chave de negócios desde o usuário final até os fornecedores originais, gerando produtos, serviços e informações que adicionam valor para consumidores e outros *stakeholders* (LAMBERT & COOPER, 2000).

A estes conceitos pode-se somar o conceito de unidade estratégica de negócios (UEN) e o de sinergia. A UEN é formada quando uma organização percebe que existem diferentes áreas dentro da própria organização que por suas características não podem ser tratadas da mesma maneira, não podem ter o mesmo planejamento, a mesma estratégia. Assim, elas são divididas e administradas como unidades isoladas, de acordo com suas características, seu mercado, concorrência, etc. A UEN está ligada à eficácia e à noção de longo prazo.

Já a sinergia é a soma das partes que produz resultado maior que o resultado que cada uma teria separadamente. Em cadeias, a intenção é geralmente esta: que ao se associar com outra empresa, grupo ou unidade de negócio, seja possível a obtenção de um resultado que supere o que se conseguiria atuando isoladamente. A sinergia busca a eficiência e pensa-se no curto prazo.

Em uma cadeia, deve-se buscar um “parceiro” que tenha justamente o que falta na organização, a fim de que ambos se complementem, que não haja duplicidade de ações ou de funções. Não é necessário que a empresa verticalize seu processo produtivo (adquirir ou crie uma empresa em outro elo da cadeia produtiva) para que tenha confiança ou mesmo controle sobre as demais etapas do processo. A existência de uma diversidade enorme de formas contratuais permite que se defina a priori o que deve ser incluído ou retirado nas funções de cada uma das partes, resguardada a chamada racionalidade limitada, segundo a qual não é possível prever tudo o que pode acontecer em um relacionamento entre organizações (WILLIAMSON, 1985).

Isto também pode ser chamado de sinergia, apesar de a literatura privilegiar o uso do termo com relação a UENs dentro de uma mesma organização.

Pode-se analisar em que grau se consegue obter algum tipo de sinergia. Presume-se que no caso da cadeia de suínos no Brasil, a participação de uma organização brasileira em uma cadeia global será positiva principalmente no sentido de adicionar as informações a respeito do que a cadeia global espera em termos de qualidade do produto e nos processos.

Humphrey e Schmitz (2002) citam como benefícios o aperfeiçoamento de processos produtivos, a obtenção de alta qualidade com consistência, e o aumento da velocidade de resposta.

De acordo com Gereffi *et al.*(2005), este é um dos grandes benefícios da inserção de empresas em cadeias globais: o aprendizado dos produtores locais com compradores globais. Inclusive citam exemplos onde os produtores locais tornaram-se tão bons que passaram a produzir seus próprios produtos para exportação, ganhando acesso a outros mercados desenvolvidos. Aliás, eles desenvolvem um tema que é muito comum no Brasil, especialmente na cadeia de suínos. As exigências dos consumidores externos são muito maiores do que as dos consumidores locais. As empresas que compram estes produtos (carne e derivados de suínos), geralmente distribuidores e varejistas dos países desenvolvidos, sabem disto e o exigem das indústrias locais. Esta mesma

indústria exigirá também dos produtores o mesmo padrão de qualidade, que o exigirá dos geneticistas e produtores de rações, até que se chegue ao início da cadeia.

Isto é especialmente importante quando se trata de uma cadeia onde a operação é de multiplicação, mais do que de soma (se um dos fatores for nulo o resultado final será nulo), como no caso das carnes. Daí a relevância de terem-se desenvolvido através da genética (CAETANO, 2007) raças de suínos com menor cobertura de gordura, e portanto mais saudáveis e adaptados às preferências do consumidor final; mais macios, e portanto mais rápidos e fáceis de preparar; e com maior variedade de alimentos semi preparados e derivados, que é outra exigência do consumidor final (DALLARI, 2007).

Os processos produtivos também tiveram um grande avanço, impulsionado principalmente pelas indústrias exportadoras, passando de um processo quase que exclusivamente local e “caseiro” para um processo industrial limpo e altamente higiênico, com especificações de qualidade e saúde adaptados aos mais altos padrões internacionais.

Existe a questão entre incentivo e controle, que depende ou pode ser bastante favorecida pela normatização e padronização. Quanto mais insegura a empresa estiver em relação ao cumprimento das normas e padrões, maior rigor na governança ela vai ter que utilizar ao exigir dos parceiros a adequação a padrões cada vez mais específicos. Aí a tendência a criar uma estrutura com governança maior da empresa compradora sobre a fornecedora. O conceito de cadeia de valor trata de que existem funções dentro da empresa que podem ser realizadas por outras empresas. É aí que se formam as cadeias.

O estudo da cadeia não deve se limitar ao processo produtivo, nem somente aos outros processos dentro da empresa, mas também externamente, especialmente no caso da internacionalização. Não se pode tentar implementar uma estratégia de internacionalização sem pensar que ela deve ser sustentável, ou seja, deve permanecer no longo prazo.

### **4.3 - Estratégia e Governança**

O funcionamento das cadeias envolve algum tipo de governança, e esta é dinâmica, ou seja, conforme as empresas vão aprendendo e os relacionamentos evoluem, pode-se mudar o tipo de contrato. Gereffi *et al* (2005) citam vários exemplos deste tipo de evolução ou mudança na forma de governança da cadeia. Elas podem ser causadas por mudanças no ambiente externo, como as leis ou a cultura das cadeias, ou pela curva de aprendizagem.

No Brasil, tem-se o exemplo do Mc Donald's, que ao entrar no Brasil, teve que montar sua rede de fornecedores, e por tratar-se de um produto altamente específico e que requeria ingredientes igualmente específicos, no início foi obrigado a verticalizar-se, ou seja, ter sua própria padaria, sua empresa de logística, por não encontrar empresas que podiam realizar estas funções com a qualidade e os requisitos que a empresa necessitava.

A curva de experiência oferece uma relação empírica direta entre mudanças no custo direto de manufatura e o volume acumulado de produção – o custo de um produto não deveria ser visto como a simples acumulação de despesas diretas e alocadas requeridas para a sua fabricação e venda, mas como um indicador central da capacidade da firma de administrar seus recursos internos para atingir uma vantagem de produtividade sobre seus competidores.

A implicação estratégica convencional para a curva de experiência tem dado à participação de mercado um valor muito grande para explicar a força da posição estratégica de um negócio dentro de uma dada indústria – a concentração em uma indústria tenderia a ser muito alta sob condições estáveis.

Nos estágios de introdução e embriônicos da indústria, os preços tendem a ser bem estáveis, dando uma vantagem real à firma inovativa.

Ao final da fase de reorganização, somente alguns dos produtores mais eficientes podem sobreviver, e apesar do pequeno número, a expectativa é que a margem de lucro seja consistente com uma situação perfeita de mercado através do estágio de maturidade do produto.

Porém um novo entrante em uma indústria pode adotar desde o início uma tecnologia bastante à frente dos concorrentes, o que faz com que a sua curva de experiência não seja a mesma. Isto é bastante comum atualmente, pela rapidez das comunicações, o que dinamiza a rápida transferência de tecnologia e *know-how*.

Também há indústrias que entram em uma indústria com um posicionamento diferente das competidoras, buscando atender a nichos de mercado específicos. Sua curva de experiência, portanto será diferente das demais.

Se uma firma pode atingir um certo nível de vendas que permita a exploração de todos os benefícios da curva de experiência, estratégias que levem a liderança em custo certamente valerão a pena. Se este não for o caso, restam duas alternativas, uma levando a uma única diferenciação, onde a firma pode aproveitar um preço Premium baseado nas características especiais do produto oferecido, e a outra é resignar-se a competir na indústria geral e encontrar um nicho direcionando sua produção a um mercado particular.

No segmento da indústria da carne suína existem algumas poucas grandes empresas que detêm a dominância do mercado, interno e externo, pelo poder da sua marca, aliado ao sistema de distribuição consolidado. Porém é um segmento onde a participação das empresas regionais também tem grande importância, especialmente fora dos grandes centros urbanos. Nesta indústria, fatores da curva de experiência como a repetição da atividade (aprendizagem), trazem alto ganho.

Ao formular a sua estratégia, a empresa tem que analisar suas forças e fraquezas internas, sua missão e seus valores. Apesar de ser extremamente importante que se avalie o ambiente externo, especialmente os concorrentes, a empresa deve ter sua estratégia sempre alinhada com suas definições principais internas (missão/visão/valores). Não adianta a empresa adotar uma determinada estratégia somente por que os concorrentes a utilizam. Muitas vezes esse concorrente já tem experiência/estrutura que o levam a adotar uma estratégia que o favoreça.

Pode também ocorrer que a empresa perceba que não tem realmente a capacidade/estrutura necessária para adotar a estratégia dos concorrentes, porém percebe que não há como competir sem adotar tal estratégia. Então, deve avaliar uma possível mudança de mercado ou de produto/serviço, de modo a tornar possível sua sobrevivência no mercado, com a busca de sucesso.

Para tudo isto ser possível, é vital que a empresa conheça muito bem a si mesma, sua razão de ser, suas forças e fraquezas, o que tem que pode diferenciá-la na visão dos consumidores.

A participação internacional de uma empresa pode depender da participação da mesma em uma cadeia global, ou a empresa pode adotar como estratégia a sua entrada em mercados através de compras externas no país de destino. Isto tem ocorrido de forma crescente nos segmentos de carnes no Brasil, por causa da questão sanitária. Como o país ainda encontra barreiras que impedem a importação de carnes e derivados vindos do Brasil, as empresas brasileiras adquirem empresas no exterior para a partir delas comercializarem seus produtos ou montam cadeias globais de valor com este intuito. A cadeia é uma forma da empresa se estruturar globalmente, em contraposição ao modelo integrado verticalmente.

Algumas empresas adotam a estratégia global para diluir o risco local, já que em alguns países o consumo de carne suína é muito maior que aqui no Brasil.

Nem sempre uma empresa tem total autonomia para se decidir por uma ou outra estratégia de negócios. Os limites muitas vezes são impostos pelo mercado, pela estrutura da indústria ou pelo próprio desempenho das empresas concorrentes.

Em algumas indústrias a única maneira de um novo entrante sobreviver pode ser adotar a estratégia de diferenciação. No caso dos produtos derivados de suínos, que já têm marcas consolidadas como Sadia e Perdigão, pode-se tentar diferenciar a marca com produtos já temperados, por exemplo, como no caso da Gold Meat, de Ribeirão Preto, que fornece nacionalmente seus produtos para Carrefour e Wal-Mart, ou das lingüiças caseiras, que no entanto têm ação bastante regional e localizada.

Já as empresas consolidadas, como as citadas anteriormente, têm inclusive poder de impor seu preço com base na marca (por exemplo, um supermercado não pode não possuir em seu conjunto de produtos a salsicha Hot Dog da Sadia, pois neste caso é comum que o consumidor troque de supermercado mas não de marca), uma vez que o consumidor pagará o preço que estiver sendo pedido.

No caso da indústria dos suínos, várias mudanças ambientais vêm afetando a estratégia das empresas. A crise recente da aftosa abalou a credibilidade do produto, afetando suas vendas, especialmente ao mercado externo. No entanto, a maior mudança ocorrida nos últimos anos é a que vem ocorrendo ainda na imagem do produto junto ao consumidor final. Este está cada vez mais preocupado com a saúde e boa forma, buscando produtos com menores teores de gordura, baixas calorias, qualidade e segurança. E a imagem que o “porco” sempre teve foi a de um animal criado sob péssimas condições de higiene, alimentação ruim e precária, e que se traduzia em um alimento pouco saudável e bastante gorduroso. Os produtores eram basicamente os pequenos produtores, que se dedicavam à criação como uma atividade secundária, e o comércio era basicamente local ou regional. Com o surgimento e o fortalecimento das grandes indústrias, ocorreu uma grande mudança no sentido de que elas passaram a necessitar uma oferta constante e com padrões definidos. Isto obrigou-as a fomentarem a produção mais constante e de maior qualidade, mesmo porque para oferecerem ao consumidor final o produto que este desejava, a indústria era obrigada a exigir o mesmo padrão do produtor. Para que uma cadeia funcione de modo a oferecer ao consumidor final o produto que este necessita, o que é o objetivo principal de qualquer cadeia produtiva, é necessário que todos os elos funcionem de maneira a seguirem a mesma estratégia.

Com a governança forte das grandes indústrias, foi possível a realização de mudanças desde a tecnologia genética dos animais a fim de gerarem lá no final da cadeia produtiva um produto que tivesse os atributos que o consumidor gostaria de obter e pelo qual pagaria o valor que se queria cobrar por ele. Assim, conseguiu-se reduzir o tempo de maturação do produto (o tempo que vai desde o nascimento do animal até o abate), o teor de gordura da carne, melhorar as condições fitossanitárias na produção, transporte, armazenagem e comercialização. Isto possibilitou que o produto passasse a ser não mais de comercialização exclusivamente local, mas nacional. As marcas fortes das indústrias, que seguiram a estratégia de fortalecer suas marcas e não seus produtos específicos também acabaram por trazer uma imagem de confiabilidade e segurança aos produtos in natura e aos derivados dos suínos (lingüiça, presunto, salsicha).

## **5. Análise dos resultados**

Conforme desenvolvido nesta breve descrição das cadeias de suínos no Brasil e no Canadá, percebe-se que existem diferenças significativas e com diferentes níveis de impacto sobre o funcionamento das mesmas nos mercados internacionais. Propõe-se a seguir uma relação destas diferenças de acordo com o impacto sobre a participação das empresas brasileiras em GVCs.

1. Enquanto que o Canadá é reconhecido e respeitado internacionalmente pela qualidade de sua carne suína e produtos dela derivados, o Brasil não conta com a mesma imagem. Aliás, aqui ocorre exatamente o contrário, já que o país tem uma imagem negativa em aspectos como sanidade e segurança alimentar. Isto é prejudicial ao comércio internacional dos produtos brasileiros, prejudicando e muitas vezes chegando a impedir a participação de empresas brasileiras em GVCs. Isto está sendo contornado por empresas brasileiras, que estão se internacionalizando, ou seja, adquirindo empresas no exterior (caso do frigorífico brasileiro de bovinos Friboi, que recentemente adquiriu a americana Swift, com frigoríficos de bovinos nos EUA e Austrália e de suínos nos EUA). Assim, dada a impossibilidade de exportação por questões sanitárias, o que poderia ser feito através da formação de uma cadeia global de valor ou da inserção em uma já existente, as empresas são de certa maneira forçadas a entrarem nos mercados externos através da verticalização. No caso citado do Friboi, a partir de sua “filial” norte-americana, a empresa passa a ter acesso a todos os mercados aos quais as empresas dos EUA têm acesso.
2. A questão sanitária é tratada no Canadá como prioridade e as empresas fazem questão de divulgar este fato. Os órgãos de fiscalização existem há muito tempo, com normas e padrões rígidos e seguidos de maneira estrita. No Brasil, apesar de existirem órgãos oficiais do governo responsáveis pela fiscalização e normatização, ainda tem-se vários desvios nos procedimentos e, mais por uma questão de cultura do setor, não se tem a mesma firmeza na fiscalização e a mesma conscientização dos produtores no sentido de fazerem a sua parte, e cumprir à risca as legislações existentes. Isto fez com que ocorressem focos de febre aftosa em bovinos recentemente, afetando a imagem de todas as carnes no país. Enquanto a questão sanitária não for tratada como prioridade por toda a cadeia produtiva, a participação de empresas brasileiras em cadeias globais continuará a se restringir aos mercados menos exigentes e para produtos de menor valor agregado, especialmente Rússia, China e países da África. Recentemente, o frigorífico de suínos Aurora anunciou que dará início a um programa de rastreabilidade que abrangerá todos os segmentos da cadeia. Trata-se de um esforço individual de uma empresa, sendo o primeiro exemplo neste sentido.
3. A existência de um ambiente institucional favorável e bem organizado também é fator que oferece grande apoio às empresas do setor (Saab, 1999). No Canadá, a maioria das províncias possui agências de marketing realmente atuantes e que contam com representatividade em relação aos seus associados. Estas agências possuem programas estruturados em funcionamento, realizando ações ao longo de toda a cadeia no sentido de fomentar o consumo do produto junto ao consumidor final, com a difusão de receitas e diferentes maneiras de consumir o produto; a divulgação no varejo e em restaurantes, no sentido de oferecer ao consumidor final uma maior variedade de produtos com qualidade e praticidade; e a difusão de tecnologias administrativas e técnicas no segmento produtivo. No Brasil estas ações praticamente inexistem, sendo que a associação de maior visibilidade é ligada às empresas exportadoras, sendo pouco estruturado e com atuação restrita e recente. Assim, resta às empresas individualmente garantir que suas cadeias funcionem corretamente.

Espera-se que iniciativas pontuais de algumas empresas brasileiras tornem-se mais comuns e institucionalizadas, e que todo o setor perceba que somente através de uma estratégia única e comum poderá se fortalecer, possibilitando maior inserção internacional e trazendo ganhos a todos.

## 6. Conclusões

A diferença principal parece ser aquela relacionada à imagem.

Quanto à importância, o que pareceu mais importante foi a ênfase existente no Canadá quanto à fiscalização sanitária.

Em termos de ações que as empresas brasileiras poderiam adotar para melhorar sua aptidão quanto à inserção no comércio internacional, seria importante que dessem mais atenção à ação coletiva. Iniciativas como fomento ao consumo podem trazer resultados significativos.

## Bibliografia

ABIPECS (Associação Brasileira dos Criadores de Suínos). *Homepage* institucional. Disponível em <http://www.abipecs.com.br>. Acesso em 07/08/2007.

ALBERTA PORK. *Homepage* institucional. Disponível em [www.albertapork.com](http://www.albertapork.com). Acesso em 06/06/2007.

ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico para Unidades e Departamentos da USP**. Tese de livre docência. São Paulo: USP, 2004. Cap 4, pg. 79-104.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. Cap 5, pg. 73-91.

ARMANDO, Eduardo, FISCHMANN, Adalberto A. e CARVALHO, Marly M.. **Cadeias Produtivas Globais e Competitividade Internacional: Um Estudo de Múltiplos Casos em Confeccionados Têxteis**. Apresentado no XXIX EnANPAD, 2005, Brasília, D.F.

BROWN, R. **A European perspective of South America's long term trends in meat 2000-2005/2010-2015**. Palestra apresentada no Congresso Internacional da Carne. São Paulo, 2007.

CAETANO, A.R. **Biotecnologia e Genômica na Produção Pecuária –Desafios para o Brasil**. Palestra proferida no Congresso Internacional da Carne. São Paulo, 25-27 de Abril de 2007.

**Canadian Pork Value Chain – Strengthening Our Competitiveness**. *Canadian Meat Council, Canadian Pork Council, Canada Pork International*. April 2007. Disponível em <http://www.cpc-ccp.com> . Acesso em 08/06/2007.

DALLARI, M. **Demandas do consumidor final e como o varejo vê o mercado**. Palestra apresentada no Congresso Internacional da Carne. São Paulo, 2007.

FISCHMANN, A.A. e ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática – 2ª ed – São Paulo: Atlas, 1991.**

FISCHMANN, A. A. e SANTOS, S. A. Uma aplicação de UEN's na Formulação do Planejamento Estratégico. **Revista de Administração** do IA-USP, vol. 17, nº 3, jul/set 1982, pg. 5-20.

GEREFFI, Gary. **The Global Economy: Organization, Governance and Development**. 2005

GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John and STURGEON, Timothy. **The governance of global value chains**. *Review of International Political Economy*, 12:1, February 2005.

GONÇALVES, V.S.P. **Análise do risco de difusão do vírus da febre aftosa em carne suína exportada pelo Brasil**. Palestra proferida no Congresso Internacional da Carne. São Paulo, 2007.

HUMPHREY, J. & SCHMITZ, H. **Developing country firms in the world economy: governance and upgrading in global value chains**. INEF Report, 2002.

JONGEN, W.M.F. & MEULENBERG, M.T.G. (eds.) **Innovation of food production systems – product quality and consumer acceptance**. Wageningen: Wageningen Pers, 1998.

KAPLINSKI, R. & MORRIS, M. **A handbook for value chain research**. Disponível em <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf>. Institute of Development Studies (IDS), Brighton, 2003. Acesso em Março de 2006. KNUTSEN, (2004).

- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. **Issues in Supply Chain Management**. Industrial Marketing Management. V.29, 2000, pp. 65 – 83.
- MINTZBERG, H et al. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NEVES, M.F. Strategic marketing plans and collaborative networks. **Marketing Intelligence & Planning**. Vol. 25 No. 2, 2007 pp. 175-192. Emerald Group Publishing Limited.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- \_\_\_\_\_. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRAHALAD, C.K. e HAMMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May-June 1990.
- SAAB, M.S.B.L.M. **Valor percebido pelo consumidor: um estudo de atributos da carne bovina**. Dissertação de mestrado. São Paulo: USP, 1999.
- SCHOEMACKER, P. J. H. Scenario Planning: a tool for strategic thinking. **Sloan Management Review**, winter, 1995, pg. 25-40.
- STURGEON, T.J. *How we define Value Chains and Production Networks?* **MIT IPC Working Paper 00-010**, Industrial Performance Center, Massachusetts Institute of Technology, 2000.
- SUÍNO.COM.BR. *Homepage* institucional. Disponível em [www.suino.com.br](http://www.suino.com.br). Acesso em 06/06/2007.
- THE OTHER WHITE MEAT. *Homepage* institucional. Disponível em <http://www.theotherwhitemeat.com> . Acesso em 07/06/2007.
- USDA. *Homepage* institucional. Disponível em [www.usda.com](http://www.usda.com). Acesso em 07/06/2007.
- WILLIAMSON, O. The economic institutions of capitalism. New York: The Free Press, 1985.
- WHITLEY, R. **Business systems and global commodity chains: competing or complementary forms of economic organisations ?** Competition and change, 1996. 1 (4), p. 411-425.
- WRIGHT, P., KROLL, M.J., PARNELL, J.P. **Administração Estratégica: conceitos**. Atlas, 2000.
- ZACCARELLI, S.B. **Estratégia de Sucesso nas Empresas**. Saraiva, 2000. Cap 9, pg. 129-143.