



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

GLÁUCIO RAFAEL DA ROCHA CHARÃO

**PADRÃO DE CONCORRENCIA NA INDÚSTRIA DE SUÍNOS: UMA ANÁLISE DOS
DESAFIOS COMPETITIVOS DA INDÚSTRIA NA BAHIA**

SALVADOR

2010

GLÁUCIO RAFAEL DA ROCHA CHARÃO

**PADRÃO DE CONCORRENCIA DA INDÚSTRIA DE SUÍNOS: UMA ANÁLISE DOS
DESAFIOS COMPETITIVOS DA INDÚSTRIA NA BAHIA.**

]

Trabalho de conclusão de curso apresentado no curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Alynson Rocha

SALVADOR

2010

Ficha catalográfica elaborada por Vânia Magalhães CRB 5-707

Charão, Gláucio Rafael da Rocha

C469 Padrão de concorrência da indústria de suínos: uma análise dos desafios competitivos da indústria na Bahia / Gláucio Rafael da Rocha Charão. – Salvador, 2010.

62 f. il.; tab.; fig.; quad.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Econômicas) Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Ciências Econômicas, 2010.

Orientador: Prof. Alynson Rocha.

1 Competitividade. 2. Concorrência. 3. Indústria de suínos. 4. Suinocultura. I. Rocha, Alynson II. Título.

CDD – 338.1364

GLÁUCIO RAFAEL DA ROCHA CHARÃO

PADRÃO DE CONCORRENCIA NA INDÚSTRIA DE SUÍNOS: UMA ANÁLISE DOS
DESAFIOS COMPETITIVOS DA INDÚSTRIA NA BAHIA.

Trabalho de conclusão de curso apresentado no curso de Ciências Econômicas da
Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em
Ciências Econômicas.

Aprovado em _____ dezembro de 2010.

Banca Examinadora

Orientador: _____

Prof. Alykson Rocha
Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA

Prof. Dr. Gilca Garcia de Oliveira
Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA

Prof. Dr. Vitor Athayde Couto
Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA

Dedico este trabalho aos meus pais,
Carla e Paulo Charão, aos meus irmãos
Gustavo, Glauco e Rodrigo, e à Bruna,
por estarem comigo ao longo desta
caminhada.

AGRADECIMENTOS

Tenho para com o Professor Alynson Rocha minha maior gratidão. Sem suas idéias, críticas e comentários e paciência esse trabalho não seria o mesmo, como orientador, me garantiu liberdade e me auxiliou, dando estímulos para desenvolver essa monografia da melhor forma possível.

Meu pai, Paulo Charão, e minha mãe, Carla Charão, que tanto se dedicaram para possibilitar minha educação, lhes sou grato eternamente. Meus irmãos, que sempre estiveram ao meu lado cumprindo papel de orientação. Bruna, minha companheira, que divide todos os momentos, sempre esteve ao meu lado, me deu motivação e apoio para superar os obstáculos, sem sua companhia, escrever esta monografia seria uma tarefa mais árdua.

Agradeço, também, ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia, que junto da AIESEC contribuíram de forma fundamental para o tipo de profissional que hoje sou e no futuro virei a ser.

RESUMO

Este trabalho monográfico destina-se a construir um quadro de padrão de concorrência vigente, constituído com base no modelo de Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB), de modo a analisar as principais desconsonâncias identificadas na indústria suinícola baiana com este padrão, demonstrando desta forma os seus principais desafios competitivos. O trabalho tem como ponto de partida a revisão dos conceitos de padrão de concorrência e competitividade, partindo para a análise da indústria suinícola no mundo e no Brasil, construindo, dessa forma, com base em regularidades identificadas nas principais cadeias suinícolas no mundo e no Brasil, o quadro de padrão de concorrência da indústria. Logo após, põem-se em contraste este padrão e o formato e características vigentes do setor na Bahia, evidenciando, com base nessa diferença, os principais desafios competitivos da indústria na Bahia.

Palavras-chave: Concorrência. Competitividade. Indústria de suínos. Indústria Suinícola. Bahia. Desafios competitivos, ECIB.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Firma tomada individualmente: relação entre capacitação, estratégia e desempenho	11
Figura 2 -	Fatores determinantes da competitividade	18
Figura 3 -	Representação gráfica da cadeia suinícola	27
Figura 4 -	Participação dos principais exportadores e importadores de carne suína no fluxo de comércio internacional (em milhares de toneladas)	30
Figura 5 -	Evolução do consumo brasileiro de carnes (kg/hab/ano)	33
Figura 6 -	Acesso da cadeia brasileira ao mercado mundial de carne suína	37
Figura 7 -	Caminho de consolidação do padrão de concorrência da indústria suinícola	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Produção e consumo mundial de suínos nos principais países	29
Quadro 2 -	Característica das regiões produtoras de suínos no mundo	31
Quadro 3 -	Padrão de concorrência vigente na indústria suinícola: fatores empresariais	44
Quadro 4 -	Padrão de concorrência vigente na indústria suinícola: fatores estruturais	45
Quadro 5 -	Padrão de concorrência vigente na indústria suinícola: fatores sistêmicos	45
Quadro 6 -	Desafios competitivos da indústria suinícola baiana: fatores empresariais	52
Quadro 7 -	Desafios competitivos da indústria suinícola baiana: fatores estruturais	54
Quadro 8 -	Desafios competitivos da indústria suinícola baiana: fatores sistêmicos	56
Quadro 9 -	Principais desafios competitivos da indústria suinícola baiana	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Balanço mundial de produção de carnes	28
Tabela 2 -	Evolução na distribuição do rebanho suíno brasileiro 1975 – 2006	34
Tabela 3 -	Exportações brasileiras de carnes, 2003	39
Tabela 4 -	Exportações de carne suína brasileira	39
Tabela 5 -	Rebanho efetivo de suínos no Brasil: recorte estadual no Nordeste, em 2006	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	CONSIDERAÇÕES SOBRE COMPETITIVIDADE E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA	11
2.1	COMPETITIVIDADE	11
2.2	PADRÃO DE CONCORRÊNCIA	14
2.3	FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE	17
3	ENTENDENDO A INDÚSTRIA EM ANÁLISE	20
3.1	CADEIA E FUNCIONAMENTO DA INDÚSTRIA DE SUÍNOS	20
3.1.1	Produção de Suínos	20
3.1.2	Abate e processamento	23
3.1.3	Distribuição de suínos	25
3.2	A INDÚSTRIA NO MUNDO	28
3.3	A INDÚSTRIA NO BRASIL	32
4	PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DO SETOR SUINÍCOLA	42
4.1	ASPECTOS INTRODUTÓRIOS	42
4.2	QUADRO DE PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DO SETOR	43
5	INDÚSTRIA SUINÍCOLA BAIANA: UMA ANÁLISE DOS DESAFIOS COMPETITIVOS	47
5.1	INDÚSTRIA DE SUÍNOS	47
5.1.1	Distribuição da produção de suínos na Bahia	48
5.1.2	Abate e comercialização	50
5.2	DESAFIOS COMPETITIVOS DA CADEIA BAIANA	51
5.2.1	Fatores Empresariais	52
5.2.2	Fatores Estruturais	53
5.2.3	Fatores Sistêmicos	55
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
	REFERÊNCIAS	59

1 INTRODUÇÃO

Além de ser a carne mais produzida no mundo, a carne suína é também a mais consumida mundialmente, superando as carnes bovina e de frango. A carne suína é a mais consumida em diversas partes do globo.

O Brasil, além de ser o quarto maior produtor mundial, é o sexto consumidor em termos absolutos. Os maiores consumidores *per capita* também são países europeus, norte-americanos e a China, nos quais a população tem tradição forte de consumo da carne suína.

Dentre as diferentes cadeias integrantes do setor de carnes brasileiro, a de suínos vem se destacando pelo forte dinamismo, em razão das mudanças nas características dos produtos, da inserção no mercado internacional, pelos ganhos tecnológicos e pelas sensíveis alterações da escala de operação. Também se destaca por apresentar grande articulação entre os diferentes agentes que a compõem, bem como pelo volume de investimentos injetados na atividade.

O presente trabalho tem como objetivo a análise do padrão de concorrência da indústria de suínos a fim de possibilitar um estudo dos principais desafios competitivos da indústria suinícola baiana, contrastando a situação da indústria na região com as estratégias adotadas como padrão de concorrência setorial, conjunto de formas dominantes de competição vigente. Sendo assim, o objetivo central é examinar, através do modelo definido pelo Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB), o padrão de concorrência da indústria de suínos e a consonância da indústria de suínos na Bahia com este padrão, colocando em evidência os desafios competitivos da mesma.

Portanto, irá se estudar o funcionamento da cadeia suinícola a fim de auxiliar no entendimento do padrão de concorrência vigente da indústria, tornando possível podendo assim destacar os desafios competitivos no nível da indústria.

Nesse contexto pode-se desdobrar o objetivo deste trabalho em cinco pontos fundamentais: i) fazer uma revisão da literatura sobre competitividade e padrão de concorrência; ii) pesquisar sobre o panorama internacional e nacional da indústria suinícola; iii) identificar o padrão de

concorrência da indústria suinícola; iv) analisar a competitividade da indústria suinícola na região; v) identificar os desafios competitivos da indústria suinícola no estado da Bahia.

Para atender a estes objetivos o presente trabalho se divide em seis capítulos: i) Introdução; ii) Considerações sobre competitividade e padrão de concorrência - trata de revisar o conceito de competitividade e padrão de concorrência a fim de constituir o referencial do estudo; iii) Entendendo a indústria em análise - expõe o funcionamento da indústria de suínos, assim como a dinâmica de comércio internacional e nacional; iv) Padrão de concorrência da indústria em análise - essa sessão trata de evidenciar o quadro de padrão de concorrência da indústria em análise a fim de contrastar com o estudo de caso; v) Cadeia Suinícola Baiana - trata de demonstrar as informações e resultados das pesquisas, em relação à indústria na Bahia, pondo em vista os principais desafios competitivos da indústria suinícola baiana; vi) Considerações finais - destaca as principais considerações.

2 CONSIDERAÇÕES SOBRE COMPETITIVIDADE E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA

Este capítulo serve como base conceitual para o estudo proposto. Primeiramente é abordada a competitividade enquanto conceito. Logo após é discutido o plano do conceito de padrão de concorrência, para que, em seguida, seja possível identificar o entrelace entre esses dois elementos na concepção da análise da competitividade das empresas. Tais abordagens são essenciais na condução das observações sobre contraste competitivo do setor na Bahia, e da empresa estudo de caso, nos capítulos posteriores.

2.1 COMPETITIVIDADE

Apesar de o termo competitividade possuir diversas variações na literatura, tanto frente à abordagem de uma empresa quanto na abordagem de ramos de atividades ou economias como um todo, tem-se o tratamento da competitividade geralmente relacionado a empresas e produtos como algo relacionado diretamente ou à eficiência técnica e alocativa ou às características de desempenho (FERRAZ; KUPFER; HAGUEAUER, 1997). Nesse ponto de vista pode-se dividir a competitividade em duas abordagens, segundo a tipologia destes autores.

A primeira abordagem é a da competitividade como desempenho, revelada, que envolve aspectos de participação no mercado (*market-share*) de uma firma em um determinado momento. Nesta visão é a demanda de mercado que define a posição competitiva das empresas sancionando ou não o curso de ação adotado pelas diversas firmas (seleção). Sendo assim a competitividade se faz uma variável *ex-post*, que sintetiza os fatores preço e não preço (KUPFER, 1991).

Já a segunda abordagem é a da competitividade como eficiência, potencial, que traduz a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela empresa, ou seja da sua eficiência/capacitação técnica produtiva (FERRAZ; KUPFER; HAGUEAUER, 1997). Neste

caso o desempenho seria uma consequência inexorável desta capacitação, ou seja, o domínio de técnicas produtivas é a causa efetiva da competitividade, e por isso *ex-ante*.

Ao analisar as duas abordagens, Ferraz, Kupfer e Hagueauer (1997) identifica limitações em ambas as abordagens. Isso por que tais abordagens são estáticas, uma vez que analisam somente o comportamento passado (competitividade como eficiência) ou futuro (competitividade como desempenho) dos indicadores da empresa (ramo de atividades ou economia), seja por desempenho ou eficiência técnica pretérita, “(...) sem elucidar as relações causais que mantêm a evolução da competitividade” (FERRAZ; KUPFER; HAGUEAUER, 1997, p. 2), destacando assim somente parte do fenômeno, como se mesmo que juntas, tais abordagens só se limitariam a “fotografar” o fenômeno *ex-ante* e *ex-post*, ou seja, estático, de modo que a dinâmica do processo e seus determinantes ficariam fora de análise.

A fim de superar essa limitação de referencial estático, tem-se a competitividade como:

Capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado [...] A definição busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade. (FERRAZ; KUPFER; HAGUEAUER, 1997, p.3).

Faz-se necessário por em vista que neste esquema analítico a empresa é o elemento central de análise. A empresa é considerada aqui como um espaço de planejamento e organização da produção que se estrutura em torno de diversas áreas de competência que possibilitam exercer sua atividade. Tais competências são reflexos da capacitação acumulada da empresa.

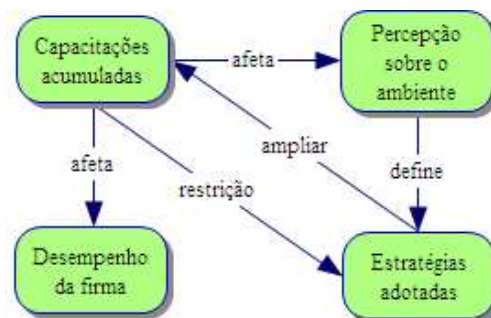
A partir da perspectiva dinâmica apresentada, os enfoques anteriores, de desempenho no mercado e eficiência produtiva, se destacam em função da capacitação acumulada pelas empresas. Estas, por sua vez, refletem estratégias competitivas que são, em função de suas percepções ao ambiente competitivo ao qual estão inseridas, adotadas de forma a ampliar a capacitação da firma em uma direção específica, tendo em mente ampliar ou conservar uma posição em um espaço de competição intercapitais específico, ou seja, um mercado específico.

Porém, se de um lado a empresa define estratégias que lhe permitam ampliar suas capacitações em determinadas direções desejadas, a capacitação acumulada atua também

como restrição à adoção de estratégias, uma vez que uma firma somente pode adotar estratégias nas quais possui as competências necessárias (FERRAZ; KUPFER; HAGUEAUER, 1997).

Assim, a adoção de estratégias competitivas é um processo cumulativo que envolve aprendizado e, portanto, exige tempo. Tal processo, para ser acelerado, implica em geral no aporte de recursos adicionais, fazendo com que a empresa seja incapacitada de fazê-lo, ou restrita de fazê-lo até um nível determinado em função de sua capacidade financeira. Quanto maior a diferença entre capacitações acumuladas e capacitações desejadas maior deverá ser o aporte de recursos para fazer face à aquisição das competências envolvidas em um determinado tempo ou maiores as necessidades de tempo dado um volume determinado de recursos. Evidenciando dessa forma a defasagem entre a opção por uma estratégia e o momento em que ela é efetivamente implementada, gerando seus efeitos esperados nas capacitações da firma (FERRAZ; KUPFER; HAGUEAUER, 1997).

Figura 1 - Firma tomada individualmente: relação entre capacitação, estratégia e desempenho



Fonte: Adaptado de FERRAZ; KUPFER; HAGUEAUER, 1997

Dessa forma, tomando a empresa de modo individual, o desempenho obtido pela mesma é determinado pelas capacitações que reúne. As estratégias visam modificar as capacitações, de modo a adequá-las às metas de desempenho da empresa, mas são por elas [capacitações] limitadas, em um processo de interação dinâmica.

Porém é preciso ampliar o esquema construído na Figura 01 para demonstrar como as capacitações acumuladas pela firma, através de estratégias competitivas adotadas previamente, a partir de sua percepção sobre o ambiente no qual está inserida e expectativas futuras sobre as mutações que este ambiente pode sofrer, se efetivem como um fator que “(...) lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no

mercado” (FERRAZ; KUPFER; HAGUEAUER, 1997, p. 3). A resposta para tal questão é que deve haver algum tipo de *mecanismo de seleção* específico, fruto do processo concorrencial, que induza, de modo não determinístico, em maior ou menor grau, o desempenho das diversas empresas concorrentes a um patamar específico em função da consonância das capacitações acumuladas em relação ao perfil de capacitações demandado pelo “mecanismo de seleção” vigente, uma vez que seria imprudente tomar um mecanismo de essencialmente estático, dada que um mínimo observar da evolução dos ramos de atividades demonstra maior ou menor grau de mutação nas capacitações dominantes acumuladas pelas empresas.

Nesse sentido, *ser competitivo* traduz-se na correspondência entre as formas utilizadas em uma empresa, cadeia produtiva em relação às configurações econômicas dominantes no processo concorrencial do ramo de atividades específico, tanto no nível da empresa quanto ao nível de cadeia produtiva.

Sendo assim, não se pode considerar a competitividade como sendo algo intrínseco a um produto ou a uma firma. Teria [a competitividade] ser destacada de forma extrínseca, relacionada como o padrão de concorrência vigente em cada ramo de atividades (ou mercado) - levando em consideração, dessa forma, o ambiente de seleção específico em que a firma está inserida.

A partir dessa proposição, faz-se necessário conceituar a idéia de padrão de concorrência e de que modo este conceito pode ser atrelado ao conceito de competitividade evidenciado acima.

2.2 PADRÃO DE CONCORRÊNCIA

Segundo Possas (1999), uma das principais causas da característica evolutiva do sistema capitalista é o constante avanço tecnológico gerado pela concorrência incessante de inovações, em sentido amplo, que são consideradas o motor principal deste caráter evolutivo.

Entender a concorrência como um processo evolutivo é conceituá-la como a competição entre firmas por meio de inovações - em resumo, concorrência schumpeteriana. Nesta visão da

concorrência, as inovações são motivadas pela busca, por parte das empresas, da diferenciação dos concorrentes permitindo-lhes a obtenção de lucros monopolistas ou extraordinários, realizando com isso seu intuito principal, da empresa, unidade de reprodução do capital nas economias capitalistas, que é a valorização do capital. Portanto, é a perspectiva do lucro de monopólio que incentiva a inovação. E esta, ao gerar aquele, torna-se a forma mais eficaz de concorrência (POSSAS, 1999).

Isto significa também visualizar a concorrência como um processo de luta por apropriação de poder de compra e garantia de espaço de valorização do capital. Ou seja, a concorrência aqui é vista como um processo de seleção econômica. Mas esse processo de seleção é diferente do senso comum, já que a possibilidade de se criar estratégias influi de tal modo sobre esta seleção, que se torna o seu traço predominante. Os que não forem competentes no estabelecimento de estratégias - e na sua constante renovação - possivelmente sucumbirão. Este processo, por sua vez, é gerador de assimetrias e diferenças, que são recriadas a todo o momento, e que garantem a ampla diversidade (em relação a tamanho, lucratividade, etc.) de empresas encontradas nos mercados (POSSAS, 1999).

O ambiente no qual são selecionadas as estratégias dominantes de um conjunto de firmas de um mesmo setor, ou seja, o processo de concorrência em nível setorial de um determinado ramo de atividades, também se faz específico de modo que o ambiente de seleção não se faz o mesmo para o conjunto do sistema capitalista, mas sim se configura de formas distintas para distintos ramos de atividades.

Portanto, tomar-se o processo de concorrência como o processo de enfrentamento de capitais, em busca da sua valorização, através de acumulação de lucros extraordinários gerados pelas inovações nas formas de realizar a atividade econômica específica incorporadas na firma, pode-se entender o conceito de padrão de concorrência como associado à noção de concorrência no sentido de que: “Em cada espaço de competição (mercado ou indústria, região ou nação) vigoraria um padrão definido como um conjunto de formas de concorrência que se revelam dominantes nesse espaço” (KUPFER, 1991, p. 10).

Embora o conjunto de formas de concorrência seja amplo, em diferentes atividades - desde preços, qualidade, esforço de vendas à habilidade de servir o mercado - em cada espaço de competição (ou mercado) predomina um rol de formas específicas de competição que

determinam quais os fatores determinantes do sucesso (ou fracasso) competitivo de uma firma em determinado mercado ou ramo de atividades. E são essas formas que definem o padrão de concorrência vigente em um determinado ramo de atividades (FERRAZ; KUPFER; HAGUEAUER, 1997).

Os padrões de concorrência fornecem as balizas estruturais da dinâmica concorrencial (setorial) do sistema capitalista. Em outras palavras, as empresas buscariam, em cada momento, estratégias voltadas para capacitá-las a concorrer em aspectos percebidos como decisivos para o seu sucesso competitivo, e que de tal forma, espera-se estar em consonância com o padrão de concorrência do setor, possibilitando a manutenção e/ou ampliação da posição da empresa no mercado.

Dessa forma a competitividade é identificada em função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico em que atua. Em cada ramo de atividades vigoraria um dado padrão de concorrência fruto da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor, em um determinado momento do tempo. Seriam competitivas as empresas que adotassem estratégias que as permitisse estar mais alinhada com o padrão de concorrência vigente, ou que revolucionasse, em maior ou menor grau, o padrão de concorrência do setor. Esse tipo de estratégia ocorre em setores altamente dinâmicos geralmente ligados ao paradigma tecnológico predominante.

Porém, os padrões de concorrência não são imutáveis, mas sim mutáveis no tempo – de acordo com as mudanças tecnológicas, organização industrial e do ambiente econômico, peculiares de cada ramo de atividades (ou setor da estrutura produtiva) – fazendo com que vantagens competitivas tenham natureza setor-específico. Ademais, os padrões de concorrência são influenciados pelas características estruturais comportamentais do ambiente competitivo da empresa, sejam referentes ao seu setor/mercado, sejam relacionadas ao próprio sistema econômico (FERRAZ; KUPFER; HAGUEAUER, 1997).

Nesse contexto, o conceito de padrão de concorrência é definido como sendo o conjunto de fatores críticos de sucesso competitivo em um mercado, resultante da interação das forças concorrenciais presentes no espaço de competição, as características estruturais e as condutas praticadas pelas firmas que nela atuam. Sendo assim, o conceito de padrão de concorrência não introduz quaisquer aspectos determinísticos no processo concorrencial, uma vez que sofre

influência das condutas adotadas pelas firmas, ao mesmo tempo fornecem as balizas estruturais que condicionam o processo de decisão das estratégias competitivas (KUPFER, 1991).

Do ponto de vista de Kupfer (1992), a competitividade pode ser vista “como função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico”. Assim como Ferraz, Kupfer e Hagueauer (1997) demonstra que “em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor. Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão concorrencial setorial”. Dessa forma, as empresas buscariam adotar estratégias competitivas a fim de se capacitar à concorrer em preço, vendas, diferenciação em consonância com o padrão de concorrência vigente em seu mercado.

Sob esta ótica, pode-se identificar que para se verificar a competitividade de uma empresa/indústria, deve-se fazê-lo a partir da análise da consonância entre os fatores críticos de sucesso (padrão de concorrência) vigentes na indústria em análise com as condições reais da empresa/indústria, objeto de verificação. Dessa forma, caso a empresa/indústria demonstrasse consonância com o padrão de concorrência ela seria competitiva.

2.4 FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

O primeiro passo é conseguir identificar o padrão de concorrência do setor. Para isso será utilizado o modelo do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira para identificar os fatores determinantes da competitividade empresarial em três recortes definidos conforme o grau de como se apresentam enquanto externalidades para a firma: a) *fatores empresariais* (gestão, inovação, produção e recursos humanos); b) *estruturais* (mercado, configuração da indústria e regime de incentivos e regulação da concorrência) e c) *sistêmicos* (macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais) (FERRAZ; KUPFER; HAGUEAUER, 1997).

Os **fatores empresariais** são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas assumidas, correspondendo as variáveis no processo decisório. Entre eles estão as vantagens competitivas que as firmas possuem, a capacidade tecnológica e produtiva, a qualidade e produtividade dos recursos humanos, o conhecimento do mercado e a capacidade de se adequar às suas especificidades, entre outros fatores (FERRAZ; KUPFER; HAGUEAUER, 1997).

Os fatores **estruturais** são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada, estando parcialmente sobre sua área de influência caracterizando o ambiente no qual esta se encontra inserida. Esses fatores são representados pelas características dos mercados consumidores em termos de sua distribuição geográfica, faixas de renda, grau de sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos, configuração da indústria em que a empresa atua como grau de concentração, verticalização e diversificação setorial, escala de operação, potencialidade de alianças com fornecedores, clientes e concorrentes, etc. e a concorrência como função das regras que definem condutas e estruturas empresariais em suas relações com consumidores, sistema fiscal-tributário, práticas de importação e exportação e propriedades dos meios de produção (FERRAZ; KUPFER; HAGUEAUER, 1997).

Os fatores **sistêmicos** são aqueles totalmente externos às empresas, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir. Podem ser: macroeconômicos (taxas de câmbio, oferta de crédito, taxas de juros); político institucionais (políticas tributárias, tarifárias, apoio fiscal ao risco tecnológico e poder de compra do governo); regulatórios (políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor); infra-estruturais (disponibilidade, qualidade e custo de energia, transporte, telecomunicações e serviços tecnológicos); sociais (qualificação da mão-de-obra, políticas de formação e educação de recursos humanos, trabalhista e seguridade social); e internacionais (fluxo internacional de capitais, investimento de risco e de tecnologia, acordos internacionais e relações com organismos internacionais) (FERRAZ; KUPFER; HAGUEAUER, 1997).

De modo geral, os fatores empresariais e sistêmicos têm incidência mais horizontal, ou seja, influenciam a competitividade dos setores de maneira mais genérica em forma e intensidade - ao nível empresarial pela disseminação de práticas, inovações de um paradigma tecnológico que se faz uniforme, e a nível sistêmico devido à abrangência dos fatores que compõe este

nível e sua influência sobre o ambiente econômico como um todo. Já os fatores estruturais apresentam características específicas em cada setor, refletindo peculiaridades nos padrões de concorrência existentes nos diversos ramos produtivos (FERRAZ; KUPFER; HAGUEAUER, 1997).

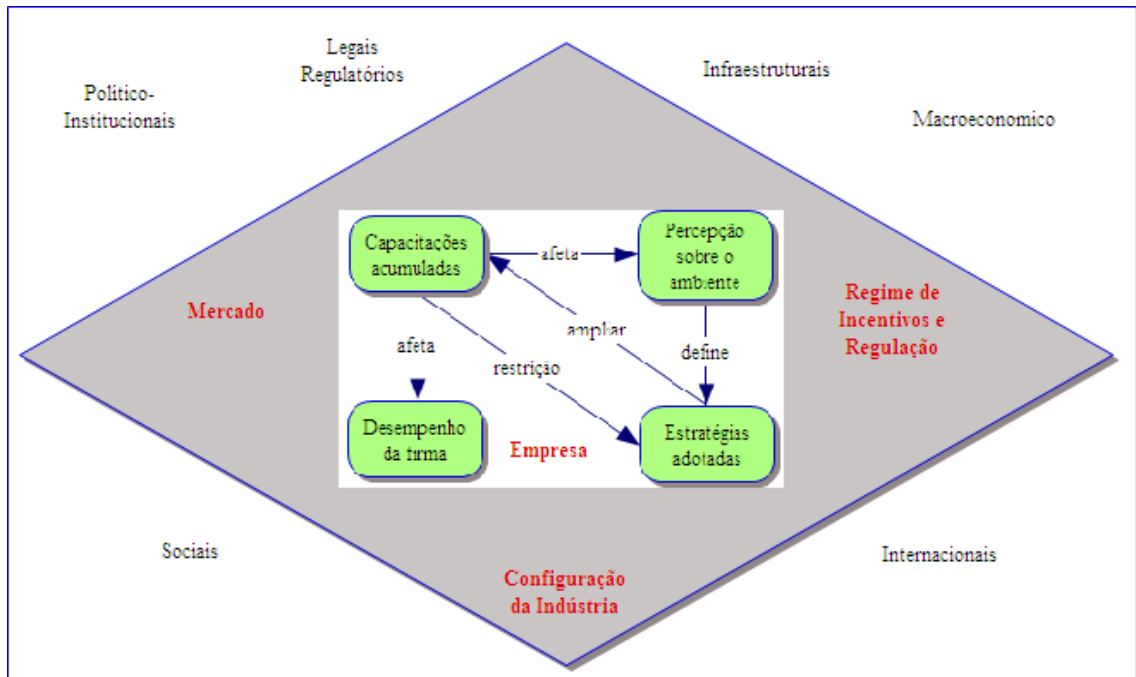


Figura 2 – Fatores determinantes da competitividade

Fonte: Adaptado de FERRAZ, 1997, p. 14

3 ENTENDENDO A INDÚSTRIA SUINÍCOLA

Neste capítulo são identificados os principais elementos para entender o funcionamento da indústria suinícola buscando-se observar aspectos importantes para constituir a referência competitiva na indústria. Para tanto, será preciso explorar o funcionamento genérico de uma cadeia suinícola, entendendo assim suas especificidades, para então avançar para um estudo da realidade da indústria no mundo e no Brasil. Procura-se dessa forma identificar elementos chave que auxiliem na construção do quadro de padrão de concorrência.

3.1 CADEIA E FUNCIONAMENTO DA INDÚSTRIA DE SUÍNOS

A indústria suinícola é comumente identificada como sendo formada pela indústria de insumos e de criação de animais (produção de suínos), abate e processamento, distribuidores (atacadistas e varejistas) e consumidor final. A seguir tem-se uma exposição dos principais elementos envolvidos em cada segmento da cadeia.

3.1.1 Produção de suínos

O primeiro elo da cadeia são os produtores de suínos (criação de animais). Tratam-se de empresas rurais que geram, criam e engordam os animais para atender as necessidades das indústrias de transformação (abate e processamento), podendo estar integradas em um único empreendimento ou separadas em diversos empreendimentos no processo de produção. O sistema mais frequentemente encontrado consiste no ciclo completo e encerrado na mesma propriedade, onde se realizam as etapas de cobertura, gestação, maternidade, creche, recria e terminação. Os suinocultores podem ser tecnificados, os quais têm a produção orientada para o mercado e possuem aparato tecnológico mais desenvolvido, ou de subsistência, os quais têm a produção orientada para o consumo próprio (IPARDES, 2002; WILKINSON, 2005; GOMES, 2002; MIELE, 2010).

Geralmente a produção de animais se dá de forma intensiva em propriedades especializadas. Esse fato leva ao aumento de produtividade por matriz, proporcionando ganhos de escala importantes para os produtores mais tecnificados. Quando a propriedade trabalha com ciclo completo, em regime de produção integrada¹, a integradora² fornece o plantel produtivo e a alimentação.

A atividade suinícola é essencialmente poluidora, considerando-se a carga de dejetos produzida pelos animais. Segundo IPARDES (2002) estimam-se que uma propriedade de 3 mil suínos gera uma carga de esgoto equivalente a 12 mil habitantes. Portanto, a atividade esbarra em limitações ambientais de solução complexa. Nesse sentido, a criação de suínos difere totalmente da pecuária bovina e da criação de aves, devido às características intrínsecas do material orgânico.

Por esse motivo tal atividade é bastante regulada por inspeção governamental³, dado o fato de a atividade se caracterizar por um grande potencial de impacto ambiental, devido aos dejetos e resíduos provenientes da atividade de criação. Para tanto, as empresas de criação necessitam de uma sofisticação tecnológica necessária para operar eficientemente de acordo com normas de biosegurança, que se torna um importante diferencial competitivo na cadeia. Isso implica que a criação de rebanho industrial requeira a adoção de medidas sanitárias preventivas como parte do pacote tecnológico transferido ou adquirido – dado que a indústria é tomadora de tecnologia. Fazendo com que as condições de manejo e o perfil tecnológico internalizados na criação dos animais sejam determinantes para a competitividade dessa cadeia produtiva (IPARDES, 2002).

Tal segmento interage fortemente com fornecedores de genética animal, indústrias de máquinas e equipamentos produtivos, indústrias de rações e/ou produtores de grãos (milho e farelo de soja), insumos biológicos e assistências técnicas variadas. Objetiva-se com essa interação obter padrão de excelência na produtividade do animal, visando aumentar o rendimento da carcaça e a minimização dos custos de produção, e na contenção do impacto

¹ Situação em que uma indústria de abate e processamento formaliza elos com produtores, a fim de garantir tanto o fornecimento quanto às características qualitativas necessárias no processamento.

² Empresa de abate e processamento que atua como agente integrador de produtores de suínos.

³ Nos níveis federal, estadual e municipal.

ambiental da atividade de modo à manter competitividade (GOMES, 2002; IPARDES, 2002; MIELE, 2007).

O suprimento de insumos ao processo de criação suinícola é um dos itens mais importantes para a competitividade da cadeia no que se refere à oferta. O setor de insumos pode ser dividido em cinco itens principais: insumos químicos e biológicos, alimentação animal, genética animal e indústria de máquinas animal no âmbito da atividade rural e pela qualidade da matéria-prima destinada ao setor de processamento (IPARDES, 2002; GOMES, 2002).

A indústria de rações é uma peça-chave na cadeia produtiva da suinocultura, pois constitui o maior componente do custo de produção, com cerca de 80% do custo total. Nesse sentido, deve-se também considerar a importância dos dois ingredientes mais importantes, tanto na composição nutricional quanto na formação do custo da ração e disponibilidade: o milho e o farelo de soja (IPARDES, 2002; GOMES, 2002).

A adoção de tecnologia é outro subfator de importância para a competitividade da cadeia de suínos. O processo de inovação está relacionado ao fato de o rebanho industrial ser essencialmente um produto da inovação, na medida em que a formação do rebanho é em si um produto da inovação genética desenvolvida na indústria, visando melhor qualidade e melhor rendimento. Sob esse ponto de vista, os vetores centrais de competitividade estruturados em torno da inovação tecnológica vinculam-se aos bens de produção e aos insumos, inovações essas incorporadas através da aquisição, ou seja, a atividade de produção incorpora tecnologia de fornecedores variados (GOMES, 2002).

As empresas de melhoramento genético constituem um grupo altamente oligopolizado, em função dos altos custos envolvidos em P&D e buscam a obtenção de híbridos mais adaptados às condições locais e principalmente às necessidades de rendimento comercial (IPARDES, 2002; GOMES, 2002).

Dessa forma, o processo de criação do rebanho industrial incorpora cada vez mais novas tecnologias em termos de instalações, equipamentos e manejo, com especial destaque para a sanidade animal, a melhoria genética dos plantéis e a qualidade da carne, têm sido sistematicamente incorporadas ao processo produtivo. Assim como acontece com o bovino de corte, na suinocultura existe um forte movimento para a padronização de carcaças

objetivando incentivar o aperfeiçoamento técnico da criação, estimulando melhorias genéticas, nutricionais e de manejo, permitindo melhor eficiência no pagamento diferenciado de produtos com maior qualidade, como acontece no Canadá. Nesse sentido, poderia ser estimulada a produção que estivesse mais próxima dos desejos do consumidor. Portanto, os consumidores podem emitir sinais a jusante da cadeia produtiva (distribuição), fazendo com que o produtor molde suas condições de produção e dos animais vendidos de acordo com as exigências da demanda (IPARDES, 2002; GOMES, 2002; MIELE, 2007).

3.1.2 Abate e processamento

O abate de suínos é realizado para obtenção de carne e derivados, destinados ao consumo humano. Essa operação é regulada por uma série de normas sanitárias destinadas a dar segurança alimentar aos consumidores. Assim, os estabelecimentos do setor de carne e derivados em situação regular, trabalham com inspeção e fiscalização contínuas dos órgãos responsáveis pela vigilância sanitária⁴ (PACHECO, 2006).

O segmento de abate e processamento suinícola, composto fundamentalmente por abatedouros e frigoríficos, é o segmento da cadeia que adquire o animal para abate e o transforma para venda ou ao consumidor final ou para distribuidores (atacado ou varejo). Este segmento é intenso em tecnologia e produz desde carne *in natura* à alimentos industrializados de alto valor agregado (WILKINSON, 2005).

Como consequência das operações de abate para obtenção de carne e derivados originam-se vários subprodutos e/ou resíduos que devem sofrer processamentos específicos: couros, sangue, ossos, gorduras, aparas de carne, tripas, animais ou suas partes condenadas pela inspeção sanitária.

Segundo Pacheco (2006), podem-se dividir as unidades de negócio do setor, quanto à abrangência dos processos que realizam, em: i) Abatedouros: realizam o abate dos animais,

⁴ SIM (Serviço de Inspeção Municipal), SIE (Serviço de Inspeção Estadual) e SIF (Serviço de Inspeção Federal) respectivamente.

produzindo carcaças (carne com ossos) e vísceras comestíveis. Algumas unidades também fazem a desossa das carcaças e produzem os chamados cortes de açougue, porém não industrializam a carne; ii) Frigoríficos: que podem ser divididos em dois tipos: os que abatem os animais separam sua carne, suas vísceras e as industrializam, gerando seus derivados e subprodutos, ou seja, fazem todo o processo dos abatedouros/matadouros e também industrializam a carne; e aqueles que não abatem os animais, mas sim compram a carne em carcaças ou cortes, bem como vísceras, dos matadouros ou de outros frigoríficos para seu processamento e geração de seus derivados e subprodutos, ou seja, somente industrializam a carne; iii) Graxarias: processam subprodutos e/ou resíduos dos abatedouros ou frigoríficos e de casas de comercialização de carnes (açougues). Seus produtos principais são o sebo ou gordura animal (para a indústria de sabões/sabonetes e para a indústria química) e farinhas de carne e ossos (para rações animais). Podem ser anexas aos abatedouros e frigoríficos ou unidades de negócio independentes.

Os agentes de apoio à cadeia agroindustrial estão ligados a subsistemas de financiamento e crédito, à inspeção sanitária, legislação ambiental, sistema de transporte e serviços de P&D. Nesse sentido, a competitividade da produção de suínos e sua indústria processadora contam com um vetor fundamental de suporte, caracterizado pela operação das diferentes instituições, tanto oficiais quanto do próprio ambiente associativo dos agentes produtores. Tal aparato de apoio poderia ser objeto de um estudo de arranjos de instituições setoriais e sistemas de inovação, porém este não se faz objeto de estudo deste trabalho (PACHECO, 2006).

Como, em geral na indústria, o mercado interno é o principal vetor de absorção da produção, o desenvolvimento de produtos adequados ao perfil de consumidor é de fundamental importância para o desempenho competitivo da cadeia. Em geral são as empresas líderes que apresentam ações inovadoras incrementais de processos e produtos. As demais modernizam seus produtos por meio do processo de imitação; enquanto novas tecnologias de processo são obtidas em feiras especializadas e/ou por intermédio de fornecedores. No caso desse ramo da indústria alimentar, não há grandes barreiras tecnológicas para a imitação, sendo crescente a oferta de novos equipamentos para o desenvolvimento de novos processos e produtos. Contudo, a dificuldade para adoção de novas práticas está na restrição de mercado e na incapacidade financeira e gerencial da maioria dessas empresas de alavancarem procedimentos inovativos, evidenciados por rotinas de busca e seleção (MIELE, 2007; MIELE, 2010; IPARDES, 2002).

No que diz respeito aos insumos utilizados pelo segmento, a disponibilidade e qualidade dos animais para o abate, a disponibilidade e qualidade das embalagens, bem como a suficiente oferta de mão de obra qualificada são fatores importantes para a competitividade do segmento. Assim como o padrão tecnológico das empresas, e o decorrente aproveitamento de subprodutos, a maior eficiência no tratamento de efluentes e o desenvolvimento de produtos e processos que por sua vez, também distinguem favoravelmente a capacidade concorrencial das empresas desse segmento (IPARDES, 2002).

Cabe destacar a importância das formas de relacionamento de mercado, que por sua vez constituem a interface entre o segmento de abate e processamento e as relações a montante e a jusante da cadeia. Nessa perspectiva, formas eficientes de relacionamento reduzem custos de transação, além de contribuírem para a coordenação dos fluxos de produtos, de informações e de capitais. No que se refere às relações de mercado, a coordenação entre os agentes, na estrutura de comercialização e distribuição do produto processado, assim como a diversificação de canais de distribuição e estrutura de redes de varejo são determinantes da interface comercial, que por sua vez é determinante da competitividade da cadeia. Dessa forma, pode-se destacar o papel fundamental da integração indústria transformadora e produção de suínos como forma competitivamente predominante nas relações da cadeia (IPARDES, 2002; WILKINSON, 2005; MIELE, 2007).

3.1.3 Distribuição e consumo de carne suína

Os canais de distribuição podem ser entendidos como conjuntos de empresas interdependentes envolvidas no processo de tornar produtos ou serviços disponíveis para o uso ou consumo. Essas organizações, longe de serem agentes passivos na satisfação da demanda, preocupando-se apenas em suprir produtos e serviços no lugar, quantidade, qualidade e preços esperados, atuam também como agentes estimuladores da demanda. Dessa forma o canal deve ser visto como uma rede de empresas independentes que agem visando à distribuição dos produtos para o consumidor final.

A distribuição de carne suína e derivados consiste em unidades atacadistas e unidades de comércio varejistas. Devido à peculiar *shelf-life* do produto, as unidades atacadistas são meras unidades de distribuição das empresas do segmento de abate e processamento, via integração ou concessão de franquias. Sua estrutura dispõe de filiais nos principais centros consumidores, com câmaras frias, frota de veículos para distribuição local e equipe de vendedores. Já as unidades de comércio varejista são independentes. Geralmente, o fluxo de produtos ocorre diretamente do segmento de abate e processamento para grandes estabelecimentos varejistas (IPARDES, 2002).

Nessa perspectiva, a capacidade para manipulação de produtos pela cadeia do frio⁵, em geral é fundamental para a manutenção da qualidade do produto e a rapidez na entrega; no caso das redes maiores ou especializadas, a capacitação ocorre nas centrais da empresa e eventualmente incluem visitas a fornecedores que passam informações sobre manipulação de produtos (IPARDES, 2002).

Na distribuição, as tecnologias de embalagens⁶ vêm se aprimorando em resposta às novas tendências de consumo e às exigências das modernas formas de comercialização propostas pelo varejo, respeitando questões relacionadas à segurança alimentar, principalmente sob o ponto de vista da sanidade e conveniência do produto oferecido. O desenvolvimento de novas embalagens é variável estratégica para grandes empresas agroindustriais. Outra vantagem da utilização de embalagens para o setor de distribuição é a possibilidade de poder agregar maior valor à matéria-prima através do processamento (por exemplo, cortes e temperos diferenciados), ampliando seu nicho de mercado e melhorando a rentabilidade do negócio. Isso se dá pelo fato de as embalagens para o setor alimentício terem assumido uma função estratégica como diferencial entre empresas e setores concorrentes, visando dois atributos específicos: a “arte” de transmitir uma imagem visual e a “tecnologia” para a preservação do produto (IPARDES, 2002).

⁵ Trata-se de da estrutura/capacidade logística e tecnológica de distribuição da carne, dada especificidade do produto necessitar de manutenção de temperatura em valor bastante reduzido. A cadeia do frio relaciona-se com a qualidade do produto sob dois aspectos diferentes, porém complementares. O primeiro é a contaminação microbiológica e o segundo diz respeito às características organolépticas e sensoriais do produto final - garantindo monitoramento das temperaturas de armazenagem e exposição do produto (IRPADES, 2002).

⁶ Material, design, utilização de códigos e etiquetas.

Um fator que modificou de forma determinante a cadeia de distribuição foi advento da criação de grandes redes de supermercados, que estabelecendo uma nova forma de comercialização chamada auto-serviço se fazem o principal responsável pelas mudanças ocorridas no modo de distribuição de mercadorias. O auto-serviço exige a disponibilização de produtos frescos pré-embalados com *shelf-life* na prateleira suficiente para permitir a venda (MIELE, 2007; IPARDES, 2002).

Segundo IPARDES (2002), o setor de varejo em geral tem se tornado cada vez mais concentrado, repercutindo dessa forma nas relações de mercado entre produtores, frigoríficos, atacadistas e varejistas. Pois quanto maior o grau de concentração, maior o grau de monopólio, e mais provável é o exercício de poder de mercado dos agentes, possibilitando a configuração de estruturas de mercado monopsônicas ou oligopsônicas. Observa-se que as redes maiores, com estruturas de compras centralizadas, tendem a ter possibilidade de comprar em grandes volumes (recebidos em geral em um único local, o centro de distribuição) e conseguem com isso descontos importantes dos frigoríficos.

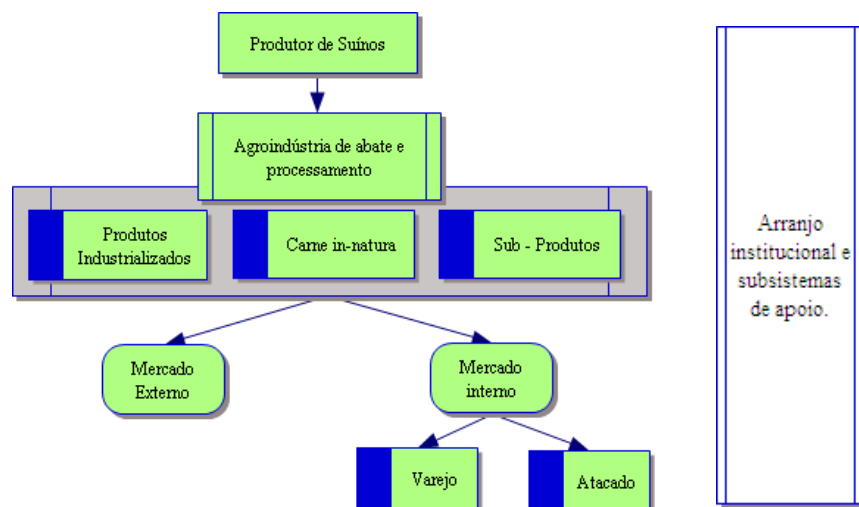


Figura 3 – Representação gráfica da cadeia suinícola

Fonte: Elaboração própria, 2010

Essa concentração põe em evidência a gestão eficiente da cadeia de suprimentos na distribuição como fundamental para acompanhar a tendência de disponibilizar aos consumidores produtos cada vez mais adequados ao novo perfil de consumidor. Assim, não apenas a distribuição, mas também “(...) a indústria e a agropecuária devem ser capazes de garantir a disponibilidade, a mercados cada vez mais segmentados, de produtos seguros, com

características organolépticas agradáveis e fáceis de preparar e consumir (*ready-to-use/eat convenience*)” (IPARDES, 2002).

A figura 03 ilustra de forma sistematizada a cadeia suinícola e os principais elementos internos e externos que a compõe.

3.2 A INDÚSTRIA NO MUNDO

Essa sessão trata de expor as principais características do mercado de suínos do mundo, buscando-se identificar elementos chave do setor suinícola mundial, fornecendo subsídios importantes à análise de competitividade do ponto de vista de identificar características referenciais no setor.

Tabela 1 – Balanço mundial de produção de carnes

Tipo de Carne	Volume (ton.)	Participação (%)
Suína	115.453.862	40,41%
Aves	86.772.328	30,37%
Bovina	61.881.160	21,66%
Outras	21.608.459	7,56%
Total	285.715.809	100,00%

Fonte: ABCS, 2009

Além de ser a carne mais produzida no mundo, à carne suína é também a mais consumida mundialmente, superando a carne bovina e de frango. A carne suína é a mais consumida em diversas partes do globo. Segundo a ABCS (2009), a média de consumo na Europa é de cerca de 44 quilos. China e Canadá registram cerca de 35 kg/hab/ano. Nos Estados Unidos, o consumo atinge cerca de 30 quilos por pessoa e a média mundial é de cerca de 16 quilos. O Brasil, apesar de ser o quarto produtor mundial de carne suína, está abaixo da média mundial, com cerca de 13 quilos por pessoa por ano. Observando esta diferença, pode-se identificar um potencial de crescimento de consumo brasileiro, uma vez que as carnes de frango e bovina atingem um consumo per capita de 36 e kg/hab/ano respectivamente, no Brasil.

A produção de suínos é bastante concentrada em termos mundiais. Cerca de 50% da produção mundial é realizada na China, dado perfil cultural-alimentício do consumidor chinês. Além do

mais, a China é vista como um importante vetor de crescimento do setor no mundo, mostrando altas expectativas de crescimento no consumo kg/hab/ano, porém sem apresentar tendência de crescimento no volume de exportações ou importações, não sendo caracterizado por isso como um vetor de crescimento do comércio internacional.

Apesar de ser a carne mais consumida no mundo, o comércio internacional, tradicionalmente, representa um pequeno total da produção mundial. Além disso, esse comércio também se encontra bastante concentrado. Nota-se, na tabela 2, uma concentração das importações por parte do Japão, Rússia e Estados Unidos. Por outro lado, as exportações sempre foram dominadas pela União Européia, Estados Unidos, Canadá e Brasil. Nos últimos anos essa situação vem se alterando. A China vem diminuindo o ritmo de suas exportações ao passo que o Brasil começa a atuar de maneira mais importante neste mercado. Por essa razão o Brasil é tido como um importante *player* na evolução do comércio internacional de carne suína, ao lado do Canadá e os Estados Unidos.

Quadro 1 – Produção e consumo mundial de suínos nos principais países (mil ton.).

Países	Produção		Consumo		Balanço	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Países Exportadores						
China	47.000	47.800	46.690	47.700	310	100
União Européia	22.040	21.910	20.790	20.800	1.250	1.110
Estados Unidos	9.877	10.108	8.939	9.129	938	979
Brasil	2.980	3.054	2.413	2.546	567	508
Canadá	1.850	1.790	970	930	880	860
SubTotal	83.747	84.662	79.802	81.105	3.945	3.557
Países Importadores						
Rússia	1.880	2.000	2.734	2.874	- 854	- 874
Japão	1.260	1.255	2.500	2.490	- 1.240	- 1.235
México	1.200	1.250	1.565	1.580	- 365	- 330
Filipinas	1.215	1.245	1.240	1.272	- 25	- 27
Coréia do Sul	1.065	1.095	1.518	1.550	- 453	- 455
Outros	5.523	5.489	5.868	5.796	- 345	- 307
SubTotal	12.143	12.334	15.425	15.562	- 3.282	- 3.228

Fonte: DESOUZART, 2010

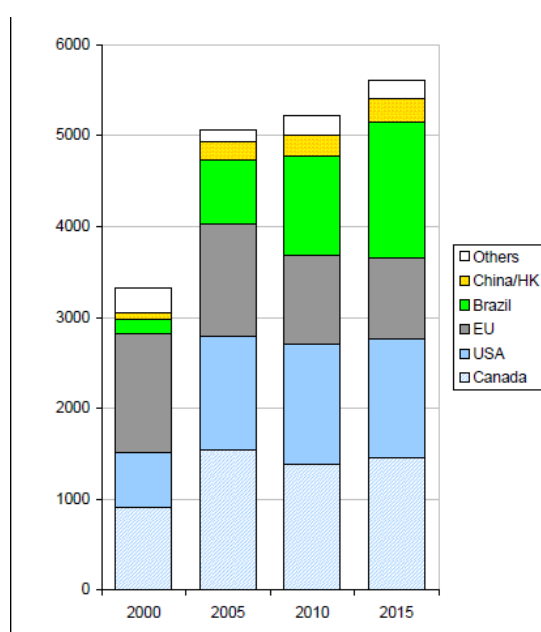
A grande maioria dos produtores de suínos europeus está ligada a cooperativas de industrialização e comercialização. Assim, no caso europeu, o processo de integração dos

produtores com indústrias privadas é incipiente. Nos Estados Unidos, assim como no Canadá, existe clara tendência de o parque produtivo organizar-se em torno de estabelecimentos produtivos de grande porte. Deve-se destacar a competência desses dois países em melhoramentos genéticos aplicados ao setor, fator esse que ajuda a explicar a posição desses países no comércio internacional (IPARDES, 2002).

O Brasil, além de quarto maior produtor mundial, é o sexto consumidor em termos absolutos. Os maiores consumidores per capita também são países europeus, norte-americanos e a China, nos quais a população tem tradição forte de consumo da carne suína. Entre estes três principais produtores e consumidores há um elevado grau de auto-suficiência, ou relação produto/consumo, o que pode ser encarado como um fato relevante na baixa participação da carne suína nas exportações mundiais de proteína animal (MIELE, 2006).

Os países que apresentaram maior crescimento na produção ou nas exportações são aqueles que viabilizaram o fornecimento barato de grãos com menores custos de produção, estão próximos a regiões onde a demanda cresce significativamente e obtiveram o reconhecimento internacional da saúde dos seus rebanhos (MIELE, 2006).

Países Exportadores



Países Importadores

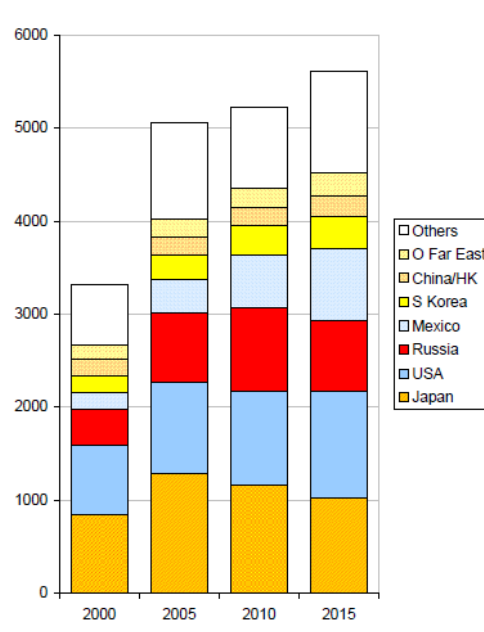


Figura 4 – Participação dos principais exportadores e importadores de carne suína no fluxo de comércio internacional (em milhares de toneladas)*

*2015 são projeções;

Fonte: ABBAL, 2008

Segundo IPARDES (2002), na indústria suinícola dos EUA existe um importante ajuste estrutural que privilegia grandes processadores ligados contratualmente a um pequeno número de grandes produtores com mudanças nos mecanismos de coordenação vertical da cadeia de produção de carne suína que estariam privilegiando arranjos contratuais de médio e longo prazo, os quais aumentam a integração entre os agentes em detrimento do mercado *spot*, podendo, dessa forma, resultar em custos de produção mais baixos, redução de preços no varejo e melhoria na qualidade dos produtos finais. Por outro lado o aumento das barreiras à entrada no setor e para a saída do mercado de uma grande parte dos pequenos produtores.

REGIÕES	CARACTERÍSTICAS
Oeste Europeu	<p>Maioria das propriedades são familiares (100.300 reprodutoras)</p> <p>Processo de integração em fase inicial</p> <p>Fragilidade financeira do setor de abate</p> <p>Alto consumo de carne suína <i>per capita</i></p> <p>Grande preocupação ambiental e com o bem-estar dos animais</p> <p>Altos custos de produção com tendência de alta</p>
Sul da Europa	<p>Maioria das propriedades são familiares, embora existam unidades de grande porte</p> <p>Alta integração ao longo da cadeia (contratos)</p> <p>Alto consumo de carne suína <i>per capita</i></p> <p>Alguma preocupação com a poluição ambiental e com o bem-estar dos suínos</p> <p>Alto custo de produção, com tendência de alta</p> <p>Produtos com alto valor agregado (Presunto Parma, Ibérico, etc.)</p>
Leste Europeu	<p>Grandes propriedades privatizadas</p> <p>Eficiência técnica reduzida</p> <p>Baixa produtividade</p> <p>Problemas de financiamento agrícola</p> <p>Alimentação animal de baixo custo</p> <p>Mão-de-obra de baixo custo</p> <p>Alto consumo de carne suína <i>per capita</i></p>
América do Norte	<p>Sistemas integrados com grande economia de escala</p> <p>Alimentação animal de baixo custo</p> <p>Preocupação crescente com os problemas ambientais</p> <p>Setor de abate e processamento bem estruturado</p> <p>Facilidades logísticas para exportação (Ásia)</p> <p>Consumo médio <i>per capita</i> de carne suína</p>
América do Sul	<p>Alimentação animal de baixo custo</p> <p>Mão-de-obra de baixo custo</p> <p>Estrutura produtiva composta por pequenos e grandes produtores</p> <p>Processo de integração avançado com cadeia bem coordenada</p> <p>Pouca preocupação com questões ambientais</p> <p>Consumo baixo <i>per capita</i> de carne suína</p>
Sudeste Asiático e China	<p>Pequenas propriedades familiares, embora já com presença de grandes propriedades</p> <p>Mão-de-obra de baixo custo</p> <p>Competição entre o uso da terra para produção de alimento ou produção de ração</p> <p>Grande propensão ao consumo (cultura)</p> <p>Grande população em crescimento (potencial do mercado interno)</p>

Quadro 2 – Característica das regiões produtoras de suínos no mundo.

Fonte: IPARDES, 2002, p. 28

Dessa forma pode-se fazer algumas considerações parciais a respeito do setor suinícola no mundo:

- i) O comércio internacional de carne suína, tradicionalmente, representa uma pequena parcela da produção mundial de suínos. Logo a maior parte da produção mundial tem vias de absorção pelos respectivos mercados internos, sendo este fator dominante na determinação do nível de produção de suínos (consumo kg/hab/ano);
- ii) Há uma tendência de concentração e integração na criação, abate e processamento de suínos como configuração competitiva;
- iii) Os principais produtores de carne suína operam sob sistema de integração na cadeia, como mostra o Quadro 1;
- iv) Os países que apresentaram maior crescimento na produção ou nas exportações são aqueles que viabilizaram o fornecimento barato de grãos com menores custos de produção, estão próximos a regiões onde a demanda cresce significativamente e obtiveram o reconhecimento internacional da saúde dos seus rebanhos;
- v) Brasil é quarto maior produtor mundial e um dos maiores exportadores de carne suína congelada e subprodutos. Isso coloca o Brasil como um importante *player* nesse setor, sendo importante referencial para a constituição do padrão de concorrência vigente no setor;

Com as principais características da indústria de suínos no mundo pode-se debruçar para investigar como o setor se organiza no Brasil e como se dá sua dinâmica.

3.4 A INDÚSTRIA SUINÍCOLA NO BRASIL

Nesta sessão expõem-se as principais características da indústria suinícola no Brasil, visando ao melhor entendimento da dinâmica da indústria, fornecendo subsídios à investigação sobre fatores críticos de sucesso competitivo da mesma.

Dentre as diferentes cadeias integrantes do setor de carnes brasileiro, a de suínos vem se destacando pelo forte dinamismo, em razão das mudanças nas características dos produtos, na

inserção no mercado internacional, pelos ganhos tecnológicos e pelas sensíveis alterações da escala de operação. Também se destaca por apresentar grande articulação entre os diferentes agentes que a compõem, bem como pelo volume de investimentos injetados na atividade (GOMES, 2002).

Segundo Fiorentin (2006) em 2003 o plantel (conjunto de matrizes industriais) era 9,5% maior que 1970, já a produção cresceu 283% em relação a 1970. Estes números exemplificam claramente a evolução tecnológica do setor nesse período, graças à forte incorporação de tecnologia nas áreas de genética, nutrição e manejo. A intensificação tecnológica na produção de suínos, juntamente a ganhos de escala entre as unidades do segmento de abate e processamento e a redução da capacidade ociosa, acarreta em maior eficiência produtiva e aumento do peso médio de abate, com maior rentabilidade das agroindústrias e dos suinocultores.

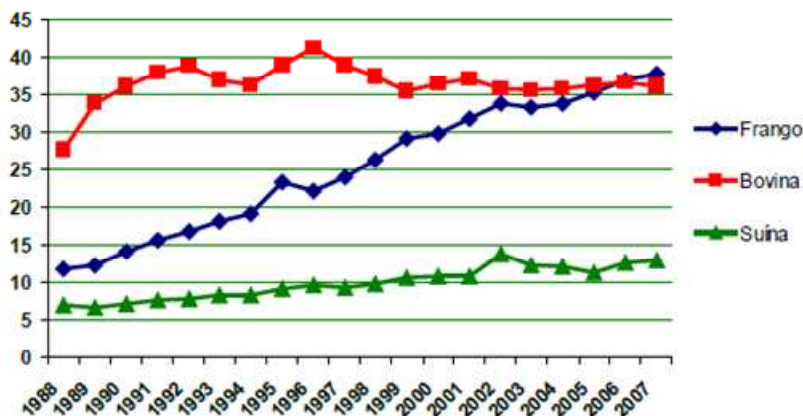


Figura 5 – Evolução do consumo brasileiro de carnes (kg/hab/ano)

Fonte: ABCS, 2009

Por outro lado, segundo ABCS (2009), no mercado interno, a indústria suinícola vem desde a década de 70 perdendo espaço para o consumo das outras carnes, bovino e frango, perdendo relativamente cerca de 50% de participação de mercado para a carne de frango em 30 anos, como mostra a Figura 5.

A respeito da distribuição regional do rebanho suíno, no Brasil se caracteriza por forte concentração. A Região Sul concentra mais de um terço do rebanho suíno nacional, situando-se como principal produtora no país, seguido pelo Sudeste. O Centro-Oeste, embora ocupe a quarta colocação, vem apresentando crescimentos expressivos de rebanho e produção, em

decorrência da expansão da indústria suinícola nacional para regiões onde a produção de grãos tem experimentado forte crescimento, a fim de expandir a produção além das cadeias saturadas do sul do país (MIELE, 2007).

Tabela 2 – Evolução na distribuição do rebanho suíno brasileiro 1975 - 2006

Brasil, Região e UF	Ano				
	1975	1980	1985	1995	2006
Brasil	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Norte	3,5%	5,7%	8,4%	7,9%	5,1%
Nordeste	26,9%	22,5%	25,8%	22,9%	12,6%
Sudeste	18,4%	17,8%	18,4%	16,2%	16,8%
Sul	42,7%	45,9%	39,0%	44,9%	53,7%
Centro-Oeste	8,5%	8,1%	8,4%	8,1%	11,8%

Fonte: SIDRA, 2010

Dessa forma, a região Centro-Oeste poderá ter sua posição alterada no *ranking* nacional. Problemas relativos às restrições de natureza ambiental, decorrentes da concentração da produção, conforme ocorrem na Região Sul, parecem ter menor importância, dada a extensão do espaço produtivo do Centro-Oeste, que favorece a dispersão geográfica requerida para ampliar a segurança dessa produção. O deslocamento da fronteira agrícola para o Centro-Oeste tem impulsionado a produção suinícola daquela região, podendo alterar, futuramente, a geografia da produção de suínos no Brasil e conseqüentemente da estrutura industrial do abate e processamento, com reflexos importantes para os estados da Região Sul (IPARDES, 2002; MIELE, 2010).

Na região Sul, o rebanho industrial é desenvolvido, predominantemente, em sistemas de produção organizados em torno da integração entre produtores e a indústria processadora, embora os sistemas cooperativos e independentes devam ser também considerados. Por outro lado, no país em geral o sistema de criação mais comum é o de ciclo completo, onde cobertura, gestação, maternidade, creche, recria e terminação são etapas realizadas na mesma propriedade (MIELE, 2007).

Quanto ao aspecto tecnológico, a produção é dividida em suinocultura industrial e de subsistência. Constituem a suinocultura industrial os produtores tecnificados (integrados ou

independentes), ou seja, aqueles que incorporaram na produção os avanços tecnológicos em Genética, Sanidade, Nutrição, Manejo etc. A suinocultura de subsistência é formada pelos produtores que estão à margem destes avanços tecnológicos, produz para subsistência e comercializam os excedentes.

Segundo Miele (2007), no Brasil, a maior parte da produção é realizada aos moldes do sistema de integração. Frente ao crescimento da produção industrial, a suinocultura de subsistência vem apresentando quedas sucessivas. Isso indica a modernização que o setor industrial vem passando.

Segundo Miele (2010), a suinocultura industrial passou por profundas transformações organizacionais e tecnológicas na última década, tendo como principal delas a passagem da produção em ciclo completo, onde o mesmo estabelecimento desenvolve todas as etapas de produção do animal para a segregação da produção em múltiplos sítios, em unidades produtoras de leitões e unidades de crescimento e terminação. Essa especialização nas etapas do processo produtivo ocorreu de forma mais intensa entre as integrações na Região Sul. Junto ao processo de especialização, ocorreu o aumento de escala, com o aumento da produção e a redução no número de estabelecimentos suínocolas. Associados a essas mudanças organizacionais, ocorreram avanços tecnológicos em genética, sanidade, nutrição, instalações, manejo e bem-estar animal, com aumento da eficiência técnica (conversão alimentar e produtividade das matrizes) e da qualidade dos animais entregues ao abate (rendimento de carne magra de carcaça).

A suinocultura industrial no Brasil apresenta um dos melhores desempenhos econômicos no cenário internacional, o qual se deve a avanços tecnológicos e organizacionais incorporados. Na produção primária e no segmento de abate e processamento vêm ocorrendo mudanças estruturais com o aumento da escala, especialização, tecnificação e contratualização, facetas do processo mais amplo e industrialização. Tecnologias como a inseminação artificial, melhoramento genético, biossegurança, sanidade, nutrição entre outros, têm sido cada vez mais incorporadas à suinocultura, contribuindo para o crescimento do rebanho e aumento da produtividade (MIELE, 2007). Trata-se de uma cadeia produtiva bem organizada, com boa coordenação do segmento de abate e processamento e que tem cada vez mais se desenvolvido, equiparando-se às dos países desenvolvidos.

Miele (2007) dá exemplo da modernização do setor, o vasto uso do melhoramento genético influenciou os rumos da suinocultura. Seguindo as tendências do mercado, foram selecionados animais com menor espessura de toucinho e gordura, gerando carnes mais magras, conservando seu sabor. Entre os outros fatores visados no desenvolvimento genético, estão também a maior resistência às doenças, melhor absorção dos alimentos, melhoria da qualidade da carne e melhoria da prolificidade⁷.

Relacionada diretamente ao melhoramento genético, a inseminação artificial é bastante difundida pelos plantéis tecnificados do país. A inseminação permite a rápida difusão das características desejáveis no rebanho, padronização da produção e melhor aproveitamento de cachacos⁸ superiores.

A nutrição também apresentou grande progresso, com diversas técnicas de análise alimentar, sendo hoje ferramenta fundamental para a suinocultura. A base da alimentação dos suínos no Brasil é o milho e a soja, suplementados por minerais e vitaminas. Uma grande vulnerabilidade na suinocultura é a oscilação dos preços dos cereais usados como base na nutrição, pois a alimentação representa por volta de 70% do preço total da produção (IPARDES, 2002, MIELE, 2007).

No que tange à configuração do sistema de processamento suinícola, segundo MIELE (2007), pode-se destacar dois grupos de empresas e cooperativas que abatem suínos e processam e distribuem no Brasil: o sub-sistema sob inspeção federal (SIF) e o sub-sistema sob inspeção estadual (SIE) e municipal (SIM). As empresas e cooperativas que atuam sob SIF, com dois terços dos abates e a totalidade das exportações, segundo informações da ABIPECS (ABIPECS, 2008), operam sob instituições sanitárias regulatórias que lhes permitem realizar comercialização interestadual e internacional de produtos, enquanto que a comercialização das empresas sob SIE/SIM estão limitadas às fronteiras estaduais ou municipais. Entre esses grupos de empresas, há diferenças acerca da forma e extensão das suas estratégias, assim como seu porte, devido a limitações de atuação em termos geográficos, e por consequência econômica - devido amplitude de mercado.

⁷ Propriedade de fertilidade do animal.

⁸ Suíno reprodutor.

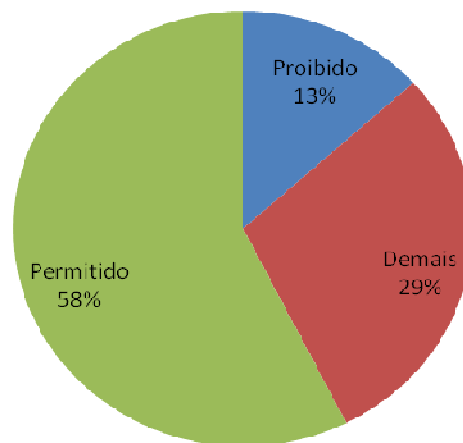


Figura 6 – Acesso da cadeia brasileira ao mercado mundial de carne suína

Fonte: DESOUZART, 2010

Já de acordo com IPARDES (2002), a composição desse segmento se dá por dois grandes grupos empresariais. O primeiro, concentrado, é formado por poucas e grandes empresas frigoríficas normalmente operando com sistemas de integração, responsáveis por aproximadamente 40% do rebanho total e quase 90% do abate inspecionado nacional e quase totalidade das exportações. Essas empresas possuem processos de produção compatíveis com o moderno paradigma tecnológico mundial, e competem eficientemente no mercado nacional e mundial, com alto volume de produção de embutidos e produtos industrializados de maior valor agregado. O segundo grupo é formado por pequenas e médias unidades de abate e/ou processamento, com atuação circunscrita ao território nacional e/ou regional. São empresas em que predomina a gestão familiar, com alguma defasagem tecnológica em relação às anteriores, e uma relação com o mercado mais orientada por preços.

Um dos principais fatores que justificam a perda de espaço da carne suína no mercado interno é o fato de a estrutura de comercialização de carne *in natura* não ter mudado muito desde os anos 50. Dessa forma a comercialização de carne *in natura* perdeu muito espaço, pois a indústria avícola se modificou bastante em termos de diferenciação, diversificação, *marketing* e adequação ao uso (ABCS, 2009).

De acordo com dados da ABCS (2009), cerca de 30% dos 13,3 kg/hab/ano consumidos em 2008 são *in natura* e cerca de 70% são de produtos processados. Os produtos processados são direcionados, em sua maioria ao mercado interno, enquanto os produtos *in natura* são exportados para outros países.

Ao contrário do perfil de muitos países no mundo, o consumo de carne suína no Brasil é inferior ao das carnes de frango e bovina. O consumo ocorre preferencialmente através de produtos processados em detrimento da carne suína *in natura*. Um dos principais lócus de compra/consumo, segundo Miele (2010), 76% das despesas com alimentação do brasileiro ocorrem no domicílio e 24% fora dele em bares, restaurantes, lanchonetes e cozinhas industriais.

Se comparado a outros países, porém, o consumo *per capita* no Brasil é muito baixo. Enquanto no país o consumo é de aproximadamente 13,3 kg/hab/ano, outros países registram taxas muito maiores. Além de a carne suína enfrentar a concorrência de outros tipos de carne, com preços mais atrativos, o consumidor brasileiro ainda possui muito receio quanto à “quantidade de gordura e colesterol” e seus “malefícios à saúde” (ABCS, 2009). Segundo a ABCS (2009) os principais fatores associados ao baixo consumo de carne suína no mercado interno são: a carne não é encontrada no formato desejado (grandes peças e pouco convenientes), quase não existem cortes práticos, cortes quase sempre são associados à obesidade e possuem apresentação pouco atraente.

Porém, segundo ABCS (2009), o Brasil conseguiu galgar a posição de quarto produtor e quarto maior exportador mundial de carne suína. A produção para exportação é bastante concentrada em grandes empresas integradas. O principal destino das exportações brasileiras ainda é a Rússia, que sozinha é responsável por cerca de 40% do total exportado. Seguida por Hong Kong, com 18%; Ucrânia, com 9%; Cingapura e Argentina, ambas com 5%, e demais países. O expressivo crescimento do Brasil no cenário internacional da carne suína é reflexo do aperfeiçoamento de toda cadeia produtiva, com a devida adequação frente aos países consumidores e a conquista gradativa de mais mercados (PORKWORLD, 2009).

Em relação ao padrão de comercialização internacional de carnes brasileiras, pode-se observar, na Tabela 4, que dentro do complexo de carnes o suíno possui pequena parcela de participação nas exportações brasileiras de carne.

Tabela 3 – Exportações brasileiras de Carnes, 2003;

Exportações brasileiras de carnes - 2003	Toneladas	%
Suína	491.487	14%
Frango	1.959.773	57%
Peru	110.447	3%
Bovina	800.519	23%
Outras carnes	104.514	3%
Total	3.466.740	100%

Fonte: ABIPECS, 2004, p. 8

Entretanto, os principais importadores estão fechados para a carne suína *in natura* brasileira em função de restrições sanitárias ao rebanho bovino relacionadas à não erradicação da febre aftosa. A perspectiva é que essa situação se altere, havendo um enorme potencial de expansão externa. De um lado, já foram abertos mercados como o Chile, Cingapura e as Filipinas. De outro, as negociações em curso com a UE, o Japão, os EUA, a China e o México apontam para a abertura desses novos mercados, com um potencial para mais do que duplicar os volumes exportados, em 2011 (MIELE, 2010).

Tabela 4 – Exportações de carne suína brasileira

País	%
Rússia	50%
Hog Kong	16%
Ucrânia	9%
Argentina	5%
Cingapura	4%
Angola	3%
Moldávia	3%
Uruguai	2%
Outros	8%

Fonte: ABIPECS, 2008

Dada a imposição de barreiras comerciais, de natureza principalmente sanitária, às exportações de carne suína e dada a crescente preocupação com a questão sanitária, tem se verificado a intensificação de medidas para melhorar o perfil sanitário dos suínos. Como resultado, segundo IPARDES (2002), a produção brasileira de carne inspecionada vem apresentando crescimento.

A distribuição da carne suína, *in natura* do frigorífico ao varejo, pode se dar na forma de carcaça, que será resfriada e desossada no ponto de venda, ou sob a forma de cortes já embalados e prontos para a venda. A rede varejista distribuidora de carne suína é constituída fundamentalmente de supermercados e açougues. Assim como acontece com as outras carnes, os açougues vêm perdendo espaço na distribuição do produto, enquanto os super e hipermercados vêm construindo alianças estratégicas com frigoríficos, visando diminuir custos ao longo da cadeia, consolidando estruturas de mercado monopsônicas, que geram fortes pressões às indústrias menores de abate e processamento (MIELE, 2007).

Segundo Miele (2010), predomina entre as empresas líderes no mercado a busca por ganhos de escala, a promoção da marca em produtos industrializados e a integração da produção. São organizações de grande porte, com unidades multiplantas de abrangência internacional. Esta ocorre não apenas mediante as exportações, mas a partir de investimentos produtivos e centros de distribuição em países importadores, sendo a maioria diversificada, atuando também no segmento de carne de frango, laticínios, carne bovina e alimentos processados.

Entre os produtos destas organizações, assim como na indústria suinícola brasileira em geral, predominam os processados em detrimento da carne fresca e congelada. Do ponto de vista da extensão vertical das estratégias na cadeia verifica-se o controle da produção de insumos (fábricas de ração e genética) e a integração dos estabelecimentos suinícolas por meio de contratos, com a coordenação da cadeia produtiva (IPARDES, 2002; MIELE 2007; MIELE, 2010).

As organizações de menor escala, voltadas a nichos de mercado, apresentam grande diversidade de formas e estratégias. Essas organizações têm uma abrangência local (dentro do município e seu entorno) ou regional (dentro do estado ou seu entorno). Compreende bastante diversidade em termos de diversificação para outros segmentos da produção animal e na diversidade de produtos. Entretanto, destaca-se que estas possuem papel importante na oferta de carne suína *in natura*, sobretudo porque se constituem em canais de comercialização mais curtos, próximos dos pontos de venda e consumo (ABCS, 2009).

O mercado interno e o seu dinamismo têm garantido uma sólida base de expansão da cadeia produtiva suinícola. O consumo doméstico tem potencial de crescimento não apenas em função do aumento populacional ou do nível de renda, mas também em função da promoção

da carne suína junto a consumidores e redes de varejo, de modo ainda incipiente, da busca de padrões de qualidade, do desenvolvimento de cortes especiais e de investimentos em linhas de corte e em logística de frio (ABCS, 2009).

Outro fator que pode contribuir para o crescimento do mercado interno é a incorporação pela cadeia produtiva de parcelas do consumo supridas por meio da produção própria, sobretudo na carne *in natura*. É consenso de que a carne suína precisa de inovações e mudanças na forma de comercialização, a fim de aumentar o nível de consumo do setor no mercado interno, para dessa forma realizar seu potencial econômico (IPARDES, 2002; MIELE, 2010).

Segunda a ABCS (2009), a realidade destacada na distribuição, principalmente no varejo, revela os principais fatores que dificultam o desenvolvimento de um maior nível de consumo de carne suína no Brasil. De um lado, os cortes em sua maioria são realizados no ponto de venda, e muitas vezes não são realizados de forma conveniente para o consumidor (em termos de porção, características de gordura). O sistema funciona basicamente em torno da carcaça e não favorece expectativas dos consumidores finais. Dessa forma, melhorar apresentação das carnes com tecnologias de embalagens que tanto podem melhorar a aparência do produto quanto à *shelf-life*⁹, derrubar barreiras nos costumes e mitos do consumidor, quanto ao consumo da carne, adequação dos produtos ao uso de acordo com as novas preferências do consumidor são de fundamental importância para melhorar o consumo interno.

⁹ Tempo de vida do produto em estoque sob condições necessárias de resfriamento.

4 PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DO SETOR SUÍNÍCOLA

Neste capítulo se dá a estruturação do quadro de padrão de concorrência do setor suínicola. Essa tarefa torna-se possível pela combinação da base de padrão de concorrência do setor de bens tradicionais, segundo tipologia de Ferraz, Kupfer e Haguearuer (1997), e das regularidades identificadas pelo estudo do setor no Brasil e no mundo.

Com um quadro de fatores chave para o sucesso competitivo, da cadeia suínicola, pode-se tanto **guiar** o processo de **investigação** no nível da indústria quanto evidenciar os principais desafios competitivos enfrentados nesse nível, cumprindo assim o objetivo principal deste trabalho, que, como dito anteriormente, é de expor os desafios competitivos do setor suínicola na Bahia.

4.1 ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

Inicialmente, ressaltam-se alguns aspectos fundamentais da metodologia de análise. Apesar das avaliações de competitividade geralmente referirem-se a produtos/empresas no nível micro e a países ou regiões no nível macro (agregados), na abordagem sugerida, a competitividade deve ser referida à indústria ou ao setor industrial específico. Portanto, ao estruturar-se o padrão de concorrência da indústria suínicola, estará se estruturando o padrão de concorrência para a cadeia suínicola como um todo.

Isso ocorre devido ao caráter setorial do conceito de padrão de concorrência, que demonstra as formas de competição dominantes como algo correspondente à ambientes competitivos específicos, mercados, espaços de competição, que transcendem uma lógica de segmento da cadeia e coloca a cadeia como recipiente no qual depositamos o padrão de concorrência, reflexo vindo da unidade básica de análise, a empresa.

Dessa forma, a base de investigação dos desafios competitivos da cadeia suínicola da Bahia será o padrão de concorrência da indústria suínicola como um todo. A figura 7 ilustra as

relações destacadas acima e como se dera o fluxo de trabalho a fim de chegar ao objetivo final deste trabalho, a evidenciação dos desafios competitivos da indústria suínica Baiana:

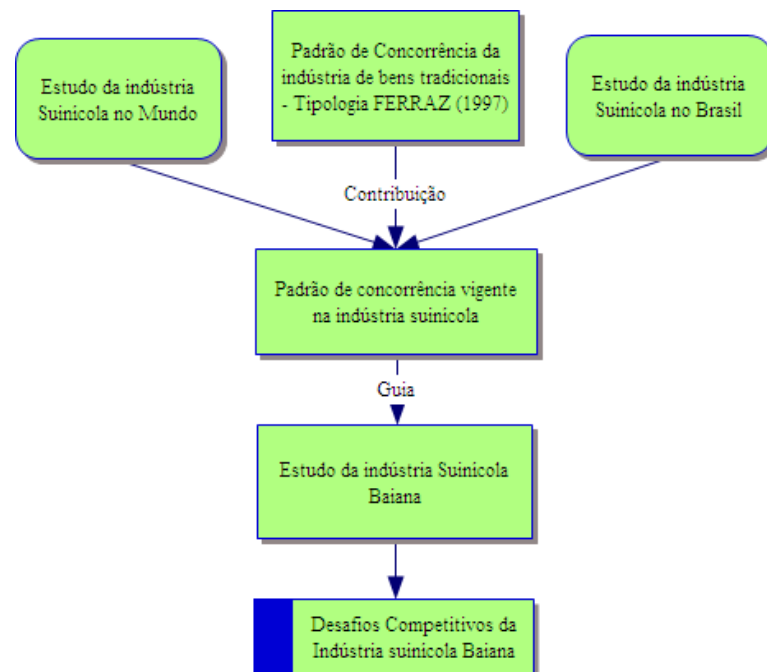


Figura 7 – Caminho de consolidação do padrão de concorrência da indústria suínica

Fonte: Elaboração própria, 2010

4.2 QUADRO DE PADRÃO DE CONCORRÊNCIA

Através da análise da indústria suínica no plano internacional e no Brasil, pode-se, aliado¹⁰ ao referencial de padrão de concorrência para bens tradicionais da tipologia de Ferraz, Kupfer e Hagueauer (1997), realizar um esforço de consolidação dos fatores de sucesso competitivo na indústria suínica nos níveis sistêmico, estrutural e empresarial através das regularidades identificadas no estudo da indústria.

Dessa forma, pode-se utilizar a figura 7 para guiar o processo de análise da competitividade do setor na Bahia. Completa-se a análise utilizando-se de relatórios entrevistas com agentes-chave de órgãos públicos especializados no setor na Bahia, tendo como guia o quadro de padrão de concorrência.

¹⁰ O referencial obtido aqui serve somente de ponto de partida, não mantendo conteúdo original de forma majoritária.

A seguir se dá a exposição dos quadros de padrão de concorrência do setor suinícola (quadros 2, 3 e 4) segmentados pelos níveis de fatores chave de sucesso competitivo:

- a) Fatores empresariais:** Fatores internos à empresa, sobre os quais ela detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados, correspondendo as variáveis em seu processo decisório. Tais fatores se referem à eficácia da gestão da empresa, sua capacitação tecnológica em processos e produtos, capacitação produtiva e produtividade dos recursos humanos. O quadro 2 apresenta os fatores referentes à indústria suinícola.

Componente	Dimensão	Variáveis
Fatores Empresariais	Gestão Competitiva	Redução dos níveis hierárquicos
		Maior Fluxo de interno de informações
		Maior fluxo de informações junto à fornecedores e clientes
	Capacidade Inovativa	Desenvolvimento de novos produtos e processos
		Parcerias com instituições de P&D
	Capacidade Produtiva	Qualidade do Produto e controle de qualidade
		Produtividade / Rendimento
		Racionalização dos Custos de Produção
		Rapidez e Pontualidade na Entrega
		Estratégias de diferenciação de produto
	Recursos Humanos	Intensificação de Treinamentos
		Produtividade do Trabalho
Política Salarial e de benefícios atreladas a desempenhos		

Quadro 3 – Padrão de concorrência vigente na indústria suinícola: Fatores empresariais

Fonte: Adaptado de FERRAZ; KUPFER; HAGUEAUER, 1997

- b) Fatores estruturais:** aqueles sobre os quais a empresa tem capacidade de intervenção limitada pelo processo de concorrência. Tais fatores estão relacionados a certas especificidades setoriais determinadas pelas características do mercado, da configuração da indústria e pelo regime de incentivos e regulamentação da concorrência vigente. O quadro 3 apresenta os fatores referentes à indústria suinícola.

Componente	Dimensão	Variáveis
Fatores Estruturais	Mercado	Segmentação por níveis de renda e tipo de produto
		Preço, marca, rapidez de entrega e adequação ao uso.
		Capacidade de responder às oscilações de preço.
		Acesso a canais de distribuição;
		Acesso a mercados internacionais;
		Nível de exigência do consumidor: a)tipos de cortes, peças e processamentos; b)qualidade da carne e nível gordura animal;
		Dinamismo e crescimento quantitativo
	Configuração da Indústria	Economias de Aglomeração
		Formação de redes horizontais e verticais
		Tecnologia Industrial básica, informação tecnológica e serviço de treinamento de pessoal
		Acesso à matéria prima / Acesso à tecnologia
	Regime de Incentivos	Defesa da concorrência
		Defesa do consumidor
		Tributação e incentivos setoriais
		Acesso a linhas de financiamento específicas
		Pesquisa e desenvolvimento tecnológico (Rastreabilidade, Genética, Equipamentos produtivos, Aditivos de conserva, Bio-Segurança)
		Fomento à indústria

Quadro 4 – Padrão de concorrência vigente na indústria suinícola: Fatores estruturais

Fonte: Adaptado de FERRAZ; KUPFER; HAGUEAUER, 1997

- c) **Fatores sistêmicos:** são aqueles sobre os quais a empresa tem poucas possibilidades de intervenção, mas podem determinar vantagens competitivas para as empresas em relação a concorrentes de outros países. O quadro 4 apresenta os fatores referentes à indústria suinícola.

Dado o modelo e estrutura de análise geral apresentado, pode-se prosseguir para a análise da competitividade do setor suinícola baiano. No próximo capítulo, tratar-se-á a da cadeia suinícola na Bahia e da comparação entre o padrão de concorrência vigente, acima identificado, e a situação do setor na região, para dessa forma identificar os desafios competitivos do setor na Bahia.

Componente	Dimensão	Variáveis
Fatores Sistêmicos	Macroeconômico	Dinamismo do mercado doméstico
		Estabilidade Macroeconômica
	Legais-Regulatórios	Política Tributária
		Política pecuária/agrícola
		Política Agroindustrial
	Infraestrutura	Transporte
		Serviço Portuário
		Disponibilidade, qualidade e custo de energia

Quadro 5 – Padrão de concorrência vigente na indústria suinícola: Fatores sistêmicos

Fonte: Adaptado de FERRAZ, 1997

5 INDÚSTRIA SUÍNÍCOLA BAIANA: UMA ANÁLISE DOS DESAFIOS COMPETITIVOS

Este capítulo tem como objetivo avaliar os aspectos específicos da realidade da indústria suínica baiana, em função dos fatores críticos de sucesso competitivo, de modo a conseguir identificar os principais desafios competitivos da indústria de suínos baiana. Para tanto, trata-se, em primeiro momento, de expor as dimensões e características da indústria para somente depois avaliar a sua correspondência com o padrão de concorrência da indústria, possibilitando uma melhor contextualização dos desafios competitivos a serem evidenciados.

5.1 INDÚSTRIA DE SUÍNOS

Como se pôde ver nos capítulos anteriores, especialmente na parte sobre a indústria no Brasil, a suinocultura no Nordeste possui um rebanho efetivo de relativa importância no país, com 19% do rebanho brasileiro no ano de 2006 (SIDRA, 2010). Porém o nordeste não representa papel importante na produção industrializada no país, pois suas cadeias não possuem papel fundamental no valor agregado na indústria suinícola brasileira. No entanto, a indústria no nordeste possui um potencial relevante, tanto pelo rebanho significativo, mesmo sendo em sua maioria de subsistência, quanto pela disponibilidade de insumos para produção de suínos.

Segundo Vieira (2009), a Bahia possuía em 2006 um rebanho de 1,9 milhão de cabeças de suínos, como mostra a Tabela 6. Além do mais, segundo a Associação de Defesa Agropecuária da Bahia (ADAB). Comparando com o levantamento realizado pela Associação Baiana de Suinocultura (ABS), a produção de suinícola de subsistência na Bahia predomina quantitativamente sobre o rebanho suíno industrial e é composto de animais tipo banha, fora do padrão de qualidade predominante nas cadeias mais competitivas, pois se trata de um padrão racial definido e potencial genético inferior para produção de carne. A parte do rebanho que se encontra tecnificada não passa de 100 mil suínos, o que representava cerca de 5% do rebanho industrial brasileiro de suínos em 2007 (MIELE, 2010).

Tabela 5 – Rebanho Efetivo de suínos no Brasil: recorte estadual no Nordeste, em 2006.

Rebanho no Brasil	35.945.015	100%
Norte	1.739.411	5%
Nordeste	6.757.013	19%
Maranhão	1.485.351	4%
Piauí	1.159.335	3%
Ceara	1.132.673	3%
Rio Grande do Norte	182.998	1%
Paraíba	143.824	0%
Pernambuco	495.957	1%
Alagoas	144.652	0%
Sergipe	97.524	0%
Bahia	1.904.699	5%
Sudeste	6.355.842	18%
Sul	17.088.977	48%
Centro oeste	4.013.772	11%

Fonte: IBGE, 2007

Já as granjas onde estão alojadas as matrizes tecnificadas no Estado da Bahia possuem padrão tecnológico, utilizam insumos e pacotes tecnológicos adequados para a produção industrial, com produção variando entre 50 a 900 matrizes e são dotadas de modernas instalações, sistemas de manejo higiênico-sanitário adaptados para uma produção de animais dentro dos critérios da biossegurança estabelecidos (VIEIRA, 2009). Sendo assim, Vieira (2009) coloca que o suíno baiano tecnificado não é muito atrasado em relação à qualidade do suíno da região Sul do país, apresentando considerável qualidade na carcaça.

Ao fazer uma breve análise da atividade suinícola no Estado, ressalta-se a falta de tradição desta atividade no Estado, principalmente na produção tecnificada e industrial. O que se reflete de modo bastante visível a falta de estruturação de informações e estudos na área.

5.1.1 Distribuição da produção de suínos na Bahia

A suinocultura da Bahia caracteriza-se por não ser concentrada, quanto à sua localização, devido à grande dispersão geográfica do rebanho, destacando-se a grande produção de animais de subsistência ou autoconsumo e a baixa produção tecnificada, predominando a grande quantidade de pequenas e médias produções de abastecimento local. Além do mais, na Bahia há produtores associados na região litoral norte do Estado, região Sul, região metropolitana de Salvador, Região de Carinhanha, Região de Feira de Santana, havendo ainda

uma concentração de produção na região sudoeste do Estado, principalmente na Região de Vitória da Conquista (VIEIRA, 2009).

Outra característica da indústria suinícola baiana é o baixo consumo *per capita* de carne suína. Apesar de não existir um levantamento sistematizado de informações de consumo de carne na Bahia, além de outras informações importantes sobre a indústria, a Associação Estadual de Defesa Agropecuária da Bahia (ADAB) e a Associação Baiana de Suinocultores (ABS) confirmam que o nível de consumo de carne suína na Bahia é inferior à média brasileira. De todo consumo de carne suína na Bahia, cerca de metade tem origem fora do Estado – sendo maioria de industrializados e embutidos. Esta afirmativa aponta para o fato de que o mercado não é atendido pela cadeia da região (ABS, 2010, ADAB, 2010).

Dessa forma, a concorrência vem de fora (da indústria suinícola do sul do país) com marcas fortes, produtos industrializados e bastante ajustados ao perfil do consumidor. Este fator é tanto justificado quanto agravado pelo fato de a cadeia suinícola baiana ser bastante desorganizada, com pouca articulação intra-cadeia e significativas deseconomias externas, como em mão de obra, transporte e etc (ABS, 2010, ADAB, 2010).

Além do mais, segundo ABS (2010) e ADAB (2010), devido ao baixo consumo *per capita* e à disponibilidade de insumos, a Bahia e o Nordeste se colocam como grande alvo de expansão da suinocultura brasileira. Dessa forma, de um lado o baixo consumo *per capita* pode facilitar rápida expansão e de outro a disponibilidade de insumos, grãos (milho e soja do oeste baiano) e rebanho de suínos, que apesar da grande necessidade de organização e coordenação, representam os principais pilares das expectativas em torno da Bahia no setor.

Há muitos projetos de grande porte no Brasil para o desenvolvimento da suinocultura. A Bahia está visando atuar da mesma forma, replicando campanhas de fomento ao consumo e disseminação de boas práticas de processamento do produto.

Por outro lado, os requisitos do Serviço de Inspeção Estadual (SIE) são bastante alinhados com os requisitos impostos pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF). Dentre as indústrias registradas cerca de cinco frigoríficos, segundo ADAB (2010), de grande porte – que processam animais além de suínos (frango e bovino).

Segundo ABCS (2009), pode-se concluir que a produção de suínos no Estado da Bahia encontra-se distribuído por todo Estado da Bahia, predominando a pequena e média produção com foco regional de abastecimento, mostrando que a produção no setor é predominantemente atrasada e desorganizada do ponto de vista de cadeia de suprimentos.

5.1.2 Abate e comercialização

Segundo Vieira (2009), ADAB e ABS, as principais áreas de abate, produção industrial e comercialização de carne suína estão localizadas na Região Metropolitana de Salvador, como por exemplo, no município de Simões Filho, destacando um Frigorífico de Inspeção Federal, e outro frigorífico de Inspeção Estadual. Há também outros frigoríficos distribuídos por outras regiões do Estado que possuem plantas adaptadas para o abate de suínos, localizados no oeste baiano e em Alagoinhas. Dessa forma, na cadeia baiana, o abate e processamento geralmente concentrados na Região Metropolitana, Recôncavo e Oeste Baiano.

Possuem destaque também as empresas que adquirem suíno abatido, realizam a sua desossa (desmontagem) e comercializam a carne *in natura*, atendendo principalmente uma demanda do comércio da Região Metropolitana de Salvador, através das lojas de supermercados, açougues, restaurantes, hotéis e demais comércios varejistas, demonstrando que os consumidores são bastante concentrados na Região Metropolitana.

Não se observa na Bahia uma grande produção industrial de produtos processados de carnes suínas por parte das agroindústrias, de forma que o consumo é suprido por grandes empresas tradicionais brasileiras que fazem parte da principal cadeia suinícola do país, a cadeia do sul, que compreende empresas como Sadia, Perdigão, Aurora, dentre outras menos conhecidas. Os principais produtos consumidos na região são processados como: presunto, defumados, salgados, lingüiça, salsicha, mortadela e demais embutidos (VIEIRA, 2009).

Outra característica importante levantada por Vieira (2009) é o fato de haver evidências de que grande parte da produção da carne de suínos no Estado da Bahia é abatida de forma clandestina, sendo comercializada em feiras livres, açougues e mercados municipais, sendo, portanto, uma carne sem inspeção, podendo causar sérios riscos para a população.

Segundo ADAB (2010) e ABS(2010), algumas das principais dificuldades da indústria suinícola baiana é a carência de equipamentos, ausência de logística de indústria precária, transporte (infraestrutura para longas distâncias), a distancia entre produção e o abate e processamento, a não atratividade da oferta do produto – o que aponta necessidade de novos cortes, porções e embalagens (ligadas ao *design* de produto) - barreiras culturais paradigmas sobre a carne suína, em termos de qualidade e biossegurança (refletidas no consumo *per capita*, kg/hab/ano, menos que a média brasileira) – o que mostra necessidades de mudança na diferenciação do produto, forma de apresentação e etc.

Outro fator de grande dificuldade na indústria é a ausência de mão-de-obra qualificada, devido à ausência de serviços de treinamento de pessoal, o que torna mão de obra uma dificuldade significativa na indústria (ADAB, 2010).

5.2 DESAFIOS COMPETITIVOS DA INDÚSTRIA SUINÍCOLA BAIANA

Como pode ser observado na sessão anterior, a indústria de suínos na Bahia não ocupa uma posição de destaque na indústria suinícola brasileira. Esta sessão trata de buscar analisar as desconsonâncias observadas no estudo da indústria na Bahia de modo a conseguir demonstrar os principais desafios competitivos da mesma.

Para tanto, dever-se subdividir os fatores para análise de acordo com as perspectivas do modelo ECIB, para conseguir expor as principais desconsonâncias com o padrão de concorrência vigente na indústria.

Será utilizada as informações levantadas sobre a indústria.

5.2.1 Fatores empresariais

Como a maior parte da produção suinícola baiana se dá sob a forma de subsistência tomou-se como premissa que somente a parte tecnicada seria considerada, pois é a parte tecnicada da cadeia que corresponde à parcela importante economicamente para o estado.

Entre os grupos de fatores decisivos de competitividade temos gestão competitiva, capacidade inovativa, capacidade produtiva e recursos humanos. Diante de todos os fatores a cadeia suinícola baiana, no ponto de vista de firmas individuais, não possui destaque forte. Na capacidade competitiva as firmas não possuem capacidade de se conectar intracadeia, o que gera desorganização, descontinuidades e falta de alinhamento ao longo da cadeia. Esse desafio competitivo é bastante danoso para indústria, pois torna míope em relação a como se ajustar para atender e criar mercados de alto valor, devido a dificuldade de se organizar.

Fatores Empresariais		Cadeia Industrializada		
Dimensão	Variáveis	Força	Neutro	Fraqueza
Gestão Competitiva	Redução dos níveis hierárquicos			
	Maior Fluxo de interno de informações			
	Maior fluxo de informações junto à fornecedores e clientes			
Capacidade Inovativa	Desenvolvimento de novos produtos e processos			
	Parcerias com instituições de P&D			
Capacidade Produtiva	Qualidade do Produto e controle de qualidade			
	Produtividade / Rendimento			
	Racionalização dos Custos de Produção			
	Rapidez e Pontualidade na Entrega			
	Estratégias de diferenciação de produto			
Recursos Humanos	Intensificação de Treinamentos			
	Produtividade do Trabalho			
	Política Salarial e de benefícios atreladas a desempenhos			

Quadro 6 – Desafios competitivos da indústria suinícola baiana: fatores empresariais

Fonte: Elaboração própria, 2010

Devido ao certo caráter residual e tomador de tecnologia da indústria baiana, esta possui pouca capacidade inovativa. No entanto, a capacidade produtiva, da parte tecnicada da indústria, não chega a ser atrasada em relação ao paradigma vigente de tecnologia produtiva da indústria. Porém a cadeia, tanto as empresas de produção quanto abate e processamento,

não mostra capacidade de articular diferenciação de produtos, o que justifica o baixo consumo per capita e a alta penetração de produtos da cadeia do sul do país no Estado.

Outros desafios competitivos para as empresas são tanto a baixa competência das empresas em gestão de recursos humanos e construção de capacidade competitiva através de recursos humanos, em termos de construção de competências alinhadas com o *core* organizacional, quanto à característica falta de mão de obra disponível do mercado baiano.

Este quadro mostra os principais desafios estarem envolvidos nos pontos de conexão com a cadeia, *marketing* de produto e capacidade de recursos humanos alinhadas com as necessidades da atividade empresarial.

5.2.2 Fatores estruturais

Este segmento do padrão de concorrência da indústria é um dos mais importantes para a indústria, pois trata aspectos de configuração da indústria, regimes de incentivo e o próprio mercado, podendo dessa forma servir de subsídio para *policy makers* de modo a pensar arranjos de iniciativas para fomentar a indústria.

Dimensão	Variáveis	Força	Neutro	Fraqueza
Mercado	Segmentação por níveis de renda e tipo de produto			
	Preço marca rapidez de entrega e adequação ao uso.			
	Capacidade de responder às oscilações de preço.			
	Acesso a canais de distribuição;			
	Acesso a mercados internacionais;			
	Correspondência ao nível de exigência do consumidor: a)tipos de cortes, peças e processamentos; b)qualidade da carne e nível gordura animal;			
	Dinamismo e crescimento quantitativo			
Configuração da Indústria	Economias de Aglomeração			
	Formação de redes horizontais e verticais			
	Tecnologia Industrial básica, informação tecnológica e serviço de treinamento de pessoal			
	Acesso à matéria prima / Acesso à tecnologia			
Regime de Incentivos	Defesa da concorrência			
	Defesa do consumidor			

	Tributação e incentivos setoriais			
	Acesso a linhas de financiamento específicas			
	Pesquisa e desenvolvimento tecnológico (Rastreabilidade, Genética, Equipamentos produtivos, Aditivos de conserva, Bio-Segurança)			
	Fomento à indústria			

Quadro 7 – Desafios competitivos da indústria suinícola baiana: fatores estruturais

Fonte: Elaboração própria, 2010

A cadeia suinícola baiana possui desafios críticos quando se trata de fatores estruturais. Em termos de variáveis estruturais de mercado os principais desafios se encontram no fato de a cadeia como um todo não conseguir se organizar em torno criar e entregar valor ajustado às demandas específicas dos consumidores baianos que, por terem preferências um tanto quanto parecidas com o consumidor brasileiro, acabam optando por consumir em maior quantidade os produtos industrializados e processados da cadeia do sul do país, que por sua vez, por não terem base de atividade e foco no nordeste não desenvolvem produtos que poderiam angariar uma maior penetração do produto no estado e na região.

Um desafio grande no mercado de suínos baiano é o fato de que por paradigmas culturais a carne possui baixo consumo na população. Sendo este um dos fatores do baixo dinamismo do consumo da carne no Estado. Porém, existe grande demanda potencial pelo simples fato de a oferta não se adequar aos requisitos das preferências do consumidor, produzindo embutidos e industrializados que explorem as preferências e a culinária da região.

Quanto aos fatores estruturais de configuração da indústria, a situação também é bastante desconsoante. A principal desconsonância se dá no fato de que a cadeia é bastante desorganizada em termos de conexão entre produção, processamento e distribuição. Esse é um fator que dificulta o desenvolvimento da indústria como um todo, pois torna difícil coordenar as mudanças necessárias para o desenvolvimento da cadeia.

São raros os casos em que as empresas procuram desfrutar de economias de aglomeração, formando sítios industriais. Além de ser um ponto fraco na cadeia o serviço de informação tecnológica e treinamento de pessoal, tornando a cadeia um tanto quanto propensa a ficar de fora da fronteira da técnica da indústria.

E por último, mas de grande importância, os fatores estruturais de regime de incentivo. Nesse segmento de fatores a cadeia baiana tem grandes desafios na defesa da concorrência e do

consumidor no sentido de tornar a regulação da atividade mais intensa e divulgada de modo a criar macro instituições que atrelem confiança de qualidade e origem do produto na cadeia. Além do mais a cadeia precisa ter instituições de incentivo que se tornem mais atrativos investimentos na indústria, como linhas de crédito de instituições de desenvolvimento e incentivos tributários que diluam o risco de investir na atividade na Bahia devido à desorganização da cadeia. Incentivando a indústria também através de instrumentos de fomentos que busquem alterar a interação da cadeia como um todo e fomentar maiores investimentos (informações, eventos e etc).

5.2.3 Fatores sistêmicos

Os fatores sistêmicos são os fatores que possuem certa similaridade com o resto do país. Entre eles existem fatores macroeconômicos, legais-regulatórios e infraestruturais.

Dimensão	Variáveis	Força	Neutro	Fraqueza
Macroeconômico	Dinamismo do mercado doméstico			
	Estabilidade Macroeconômica			
Legais-Regulatórios	Política Tributária			
	Política pecuária/agrícola			
	Política Agroindustrial			
Infraestrutura	Transporte			
	Serviço Portuário			
	Disponibilidade, qualidade e custo de energia			

Quadro 8 – Desafios competitivos da indústria suinícola baiana: fatores sistêmicos.

Fonte: Elaboração própria, 2010

O cenário macroeconômico do Brasil é bastante favorável para a atividade em termos de dinamismo da demanda doméstica, devido ao aumento sustentado do poder aquisitivo de camadas da população e estabilidade econômica. Porém o consumo suinícola no Brasil não está acompanhando o aumento sustentado da demanda doméstica, para tanto associações suinícolas no Brasil, em conjunto com órgãos do governo federal, estão buscando formas de investir em projetos de fomento ao consumo de carne suína no país, como por exemplo, o projeto “Um novo olhar sobre a carne suína”.

No segmento legal regulatório não há atrasos do ponto de vista do padrão de concorrência. Porém uma das tendências fortes de evolução nesse segmento é a intensificação de políticas regulatórias no setor, de modo a construir uma forte marca que facilite acesso a mercados internacionais, como é o caso do Canadá.

Já no segmento de infraestrutura, a maior desconsonância se faz na infraestrutura de transportes no Brasil, e em maior grau no estado na Bahia. Isso dificulta o avanço da distribuição, interferindo no abastecimento dos mercados de regiões próximas.

Porém, como foi visto, os principais desafios competitivos da indústria suinícola baiana é de ordem da configuração da estrutura da cadeia. Para tanto, o quadro abaixo sintetiza os principais pontos de desafio competitivos da cadeia suinícola na Bahia.

Nível Empresarial
Maior fluxo de informações junto à fornecedores e clientes
Desenvolvimento de novos produtos e processos e Estratégias de diferenciação de produto
Gestão competitiva de recursos humanos
Nível Estrutural
Segmentação por níveis de renda e tipo de produto
Preço, marca, rapidez de entrega e adequação ao uso.
Capacidade de responder às oscilações de preço.
Acesso a mercados internacionais;
Correspondência ao nível de exigência do consumidor: a)tipos de cortes, peças e processamentos; b)qualidade da carne e nível gordura animal;
Dinamismo e crescimento quantitativo da demanda no mercado suinícola
Economias de Aglomeração
Formação de redes horizontais e verticais
Tecnologia Industrial básica, informação tecnológica e serviço de treinamento de pessoal
Regulação sanitária fortalecendo confiança na cadeia: Defesa da concorrência e defesa do consumidor;
Acesso a linhas de financiamento específicas e incentivos tributários
Fomento à indústria
Nível Sistêmico
Infraestrutura Transporte
Consumo de carne suína no país (kg/hab/ano)

Quadro 9 – Compilação dos principais desafios competitivos da indústria suinícola baiana.

Fonte: Elaboração própria, 2010

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia objetivou constituir, de modo sistematizado, o padrão de concorrência vigente na indústria suinícola e de contrapor o estado vigente da cadeia suinícola baiana com este padrão, com o objetivo de buscar identificar os desafios competitivos da mesma. Para tanto foi utilizado como base de análise o Modelo ECIB.

Este modelo foi fundamental na análise, pois possibilitou apreender aspectos não quantitativos na análise da dinâmica econômica de concorrência, ao mesmo tempo que põe claramente caracterizado quais fatores devem ser levados em consideração na apreensão dos modos predominantes de concorrência, ou padrão de concorrência.

A composição do padrão de concorrência da indústria suinícola é um estudo que não encontra similares recentes. Portanto este estudo poderia ser utilizado como insumo para outros estudos do setor, em realidades diferentes ou até mesmo para aperfeiçoar a descrição dos fatores críticos de sucesso competitivo nas três perspectivas.

Nesta abordagem ficou claro que a cadeia da região sul do Brasil constitui um referencial seguro quanto a ser utilizada como parâmetro de análise do padrão de concorrência, sendo necessária investigação de outras cadeias de sucesso no mundo somente para adicionar elementos específicos.

Porém, quando se avançou na análise dos desafios competitivos da indústria baiana, esbarrou-se na falta de informações e estudos a respeito do setor, o que acabou por comprometer a profundidade das conclusões. Contudo, a qualidade deste estudo, para fins da comunidade, não se torna dispensável, uma vez que se faz um tipo de estudo inédito que poderá ajudar a fomentar maiores estudos no setor, sob temática similar, a fim de contribuir para melhor compreender os desafios competitivos no desenvolvimento do setor na Bahia.

Quanto à indústria baiana, pode ficar bastante claro que os principais desafios identificados dizem respeito tanto a fatores de ordem da cadeia como um todo, no sentido de integração, alinhamento e orientação quanto a fatores de ordem de consumo e *marketing* e desenvolvimento de produto.

De forma conclusiva se tem duas principais contribuições. A primeira diz respeito a apreciar a realidade da indústria de suínos no mundo e no Brasil de modo a destacar de forma sistematizada quais são os fatores decisivos de sucesso competitivo que constituem o padrão de concorrência vigente na indústria. A segunda diz respeito à utilização desse quadro de padrão de concorrência para buscar identificar quais os principais desafios competitivos, em diferentes perspectivas, da indústria na Bahia.

REFERÊNCIAS

ABBAL, Stéphanie, Strategic trends in world markets, In: CONGRESSO NACIONAL DE LA CARNE, 4, 2008, Lleida. **Anais...** Lleida: GIRA, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CRIADORES DE SUÍNOS – ABCS. **Carne suína: a conquista do mercado interno.** São Paulo: ABCS, 2009.

ABIPEC. **Carne suína brasileira em 2008.** Disponível em: <www.abipecs.org.br>. Acesso em: 13 ago. 2009.

ASSOCIAÇÃO DE DEFESA AGROPECUÁRIA DA BAHIA – ADAB. **Suinocultura na Bahia.** Salvador, 19 maio 2010. Entrevista à Maria Teresa.

ASSOCIAÇÃO BAIANA DE SUINOCULTURA. **Suinocultura na Bahia.** Salvador, 15 jun. 2010. Entrevista à Marcelo Placido.

BAPTISTA, M.A.C. **A abordagem Neo-Schumpeteriana: desdobramentos normativos e implicações para a política industrial.** 1997. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Unicamp, Campinas, 1997.

DESOUZART, Osler. **O mercado de carne suína 2010.** São Paulo: ACRISMAT, 2010. (Relatório ACRISMAT).

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA BAHIA. **Guia industrial do Estado da Bahia 2007-2008.** Salvador: FIEB, 2008.

FERRAZ, J. C.; KUPPER, D.; HAGUEAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos da indústria brasileira.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERREIRA, G. C.; PADULA, A. D. Estrutura produtiva e competitividade da cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

FIorentin, Ivair Pedro. Análise da produção suinícola: um estudo de caso de produtores eficientes e ineficientes no sistema de UPL. In: CONGRESSO DA SOBER, 44., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: SOBER, 2006.

GOMES, M. F. M. **As cadeias agroindustriais da carne: Minas Gerais do século XXI.** Belo Horizonte: Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, 2002.p. 1 29-183. v. 4.

GONÇALVES, S.; SKORA, C. Indústria de suínos da Região Sul: estrutura competitiva e condições ambientais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: EnANPAD, 1997.

GUERRA, O. F. **Estrutura de mercado e estratégias empresariais: o desempenho da petroquímica brasileira e suas possibilidades futuras de inserção internacional.** 1991. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 1991.

IBGE. **Pesquisa pecuária municipal.** Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br> >. Acesso em: 09 set. 2009.

IBGE. **Produção pecuária municipal, São Paulo, 2007.** v. 35.

IBGE. **Sistema IBGE de recuperação automática.** Disponível em: <www.sidra.ibge.gov.br/>. Acesso em: 10 jun. 2010.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – IPARDES. **Análise da competitividade da cadeia agroindustrial de carne suína no Estado do Paraná.** Curitiba: IPARDES, 2002.

KUPFER, David. Padrões de concorrência e competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPEC, 20., 1992, Campos do Jordão, SP. **Anais ...** Campos do Jordão, 1992.

MIELE, Marcelo. **Cadeia produtiva da carne suína no Brasil.** Santa Catarina: Emprapa Suínos e Aves, Concórdia, 2007.

NELSON, R.; WINTER, S. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica: clássicos da inovação.** Campinas: Unicamp, 2006.

NOGUEIRA, Alexan. **Padrão de concorrência e estrutura competitiva da indústria suinícola catarinense.** Florianópolis: UFSC, 1998.

PACHECO, José Wagner, **Guia técnico ambiental de frigoríficos - industrialização de carnes (bovina e suína)**. São Paulo: CETESB, 2006.

POSSAS, S. **Concorrência e competitividade** - notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia . São Paulo: Hucitec, 1999.

ROPPA, Luciano. A produção de suínos na China. **Porkworld**, v. 4, n. 21, p. 12, 20, 21, jul.-ago. 2004.

SAAB, Maria Stella. **A cadeia produtiva da carne suína no Brasil**. Disponível em: <www.porkworld.com>. Acesso em: 17 out. 2009.

SAAB, Maria Stella. **Cadeia de carne suína no Brasil e no Canadá: uma comparação**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.

SANTINI, Giulia. **Diretório da pesquisa privada do Brasil: estudos do setor de carnes**. São Paulo: FINEP 2002.

VEGRO, Celso Luis R. Expectativas tecnológicas para o segmento de carnes de aves e suínos. **Informações Econômicas**, SP, v.37, n.5, maio 2007.

VIEIRA, Guilherme Augusto. **Perfil da suinocultura no Estado da Bahia**. Salvador: Associação Baiana de Suinocultura - ABS, 2009.

WILKINSON, John. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade na indústria de abate e preparação de carne**. Campinas: IEI/UNICAMP/UFEJ, 1993.

WILKINSON, John ; ROCHA, R. **Uma análise dos setores da carne bovina, suína e de frango**. Rio de Janeiro: SENAI/UFRJ, maio 2005. 28p.

Ficha catalográfica elaborada por Vânia Magalhães CRB 5-707

Charão, Gláucio Rafael da Rocha

C469 Padrão de Concorrência da indústria de suínos: Uma análise dos desafios competitivos da indústria na Bahia / Gláucio Rafael da Rocha Charão. – Salvador, 2010.

62 f. il.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Econômicas) Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Ciências Econômicas , 2010.

Orientador: Prof. Alynson Rocha

1 Competitividade. 2. Concorrência. 3. Indústria de suínos. 4. Suinocultura. I. Charão, Gláucio Rafael da Rocha. II. Rocha, Alynson III. Título.

CDD – 338.1364