

Políticas de regionalização e condições favoráveis à competitividade: um estudo na cadeia agroindustrial de produção da carne bovina em município do norte do Brasil

Raimundo Vitor Ramos Pontes¹, Mariomar de Sales Lima²

Resumo

A Região Norte do Brasil sempre foi caracterizada pelo atraso econômico e social, contudo, pesquisas apontam que no período 2002-2008 esta região agregou, em termos relativos, muito mais capacidade produtiva do que o resto do Brasil, e o Estado do Amazonas liderou a maior parte desse crescimento. No entanto, a expansão econômica experimentada pelo Amazonas se limitou ao Polo Industrial de Manaus e os ganhos decorrentes não se irradiaram para os demais municípios do Estado que continuaram sem alternativas de desenvolvimento. Diante de tal constatação, este estudo teve como propósito analisar as vocações produtivas de um dos municípios do Amazonas, no caso Parintins, com vistas a identificar uma alternativa econômica ao seu desenvolvimento, tendo como vetor a análise da competitividade da Cadeia de Produção Agroindustrial da carne bovina. Para tanto, realizou-se um estudo de caso utilizando-se como moldura conceitual o enfoque regional e o conceito de

Abstract

The northern region of Brazil has always been characterized by social and economic backwardness, however, studies show that in the period 2002-2008 this region added, in relative terms, more productive capacity than the rest of Brazil, and the state of Amazonas led to greater part of that growth. However, economic expansion experienced by Amazonas was limited to the Industrial Pole of Manaus and the gains are not beamed to the other municipalities in the state, that continued without development alternatives. Given this finding, this study aimed to analyze the productive vocations of one of the municipalities of Amazonas, in the case Parintins, in order to identify a cost effective alternative to its development, with the vector analysis of competitiveness Chain Agroindustrial Production of bovine meat. Therefore, we performed a case study using as conceptual framework the regional approach and the concept of Agroindustrial Production Chain - APC, whose

1 Mestre em Desenvolvimento Regional, pela Universidade Federal do Amazonas (Ufam), e professor assistente da mesma universidade. E-mail: tkvitor@hotmail.com

2 Doutora em Engenharia de Produção, pela Coppe/UFRJ, professora adjunta e coordenadora do PPG em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal do Amazonas (Ufam). E-mail: msl@ufam.edu.br

Cadeia de Produção Agroindustrial – CPA, cuja arquitetura teórica se apóia em um produto final no qual se procura encadear, de jusante a montante, as operações de natureza técnica, comercial e logística, necessárias à sua produção. Os resultados mostram que em Parintins, a pecuária de corte, entre outras alternativas, mostrou grande potencial de desenvolvimento econômico, porém, algumas mudanças se fazem necessárias para que tal potencial seja desenvolvido. A primeira se relaciona com a necessidade de implementação de políticas governamentais (estadual ou municipal) efetivas, com resultados duradouros, destinadas a sanar os problemas diagnosticados no setor agropecuário do município em detrimento de políticas com resultados paliativos; a segunda diz respeito à mudança de visão do pecuarista de Parintins que precisará migrar de uma gestão de produção artesanal para uma gestão de produção com visão de mercado; e a terceira se relaciona com os investimentos em tecnologias necessárias à melhoria do rebanho, à melhoria do sistema de produção e à melhoria dos processos de comercialização. Essas mudanças, se feitas, certamente concorrerão para a redução da assimetria existente no nível de competitividade dos elos distribuição, abate/processamento e produção, cujas relações produtivas no momento enfraquecem a estrutura da cadeia.

Palavras-chave: cadeia produtiva, competitividade, regionalização, desenvolvimento.

1. Introdução

Estudo recente aponta que a economia da Região Norte do Brasil foi uma das que mais se desenvolveu proporcionalmente acima do crescimento econômico de outras regiões do país nos últimos anos. O diagnóstico foi apresentado pelo IBGE (2008), segundo o qual, no período 2002-2008, a Região Norte agregou, em termos relativos, muito mais capacidade produtiva do que o restante do Brasil, sendo que o Estado do Amazonas sobressaiu-se na geração de riqueza com um PIB *per capita* de R\$ 14.014,13, bem à frente do PIB *per capita* de outros Estados da Região Norte.

theoretical architecture relies on a final product in which demand chain, from upstream downstream, the operations, technical, commercial and logistics necessary for its production. The results show that in Parintins, beef cattle, among other alternatives, showed great potential for economic development, but some changes are needed to make this potential is developed. The first relates to the need for implementation of effective government policies (state or local), lasting results, designed to address the problems identified in the agricultural sector of the municipality at the expense of policies with palliative results, the second concerns the change of view the rancher Parintins that need to migrate a production management for artisanal production management with market vision, and the third relates to investments in technologies needed to improve the herd, improving the system of production and improvement of commercialization processes. These changes, if made, certainly help for reducing asymmetry in the level of competitiveness of the links distribution slaughter / processing and production, whose productive relationships currently weaken the structure of the chain.

Keywords: supply chain, competitiveness, regionalization, development.

Como a economia da Região é predominantemente urbana, o setor agropecuário contribuiu em menor proporção relativa na geração do produto social. Contudo, este setor se mostrou muito dinâmico nos Estados do Pará, Tocantins, Rondônia e Acre, e com menor ênfase nos demais Estados da Região. Essa dinâmica está associada à produção de grãos, de variedades agrícolas e ao desenvolvimento da pecuária extensiva que nos últimos anos veio tomando impulso por conta da expansão da fronteira agrícola.

No caso específico do Estado Amazonas, a economia está excessivamente concentrada em Manaus, capital amazonense, sendo evidente a necessidade de se estabelecerem processos de desenvolvimento econômico para os municípios que se encontram em desvantagem no interior do Estado.

Tal medida quebraria a dependência da riqueza gerada na capital, cuja dinâmica econômica é conduzida pela indústria de transformação de bens, situada no Polo Industrial de Manaus (PIM) (AGUIAR, 2000). Ao mesmo tempo, estaria impulsionando o desenvolvimento de outras potencialidades regionais, tais como o agronegócio, pois dentro dessa dinâmica, um dos produtos mais consumidos é a carne bovina.

Não obstante a demanda mencionada, do volume de carne consumida em Manaus, somente 20% é abastecido pelos municípios amazonenses, enquanto que os outros 80% são abastecidos com carne bovina importada de outros Estados, tais como Mato Grosso, Rondônia, Acre e de municípios do oeste do Pará³.

Para atenuar o problema mencionado, tem-se Parintins, município com 102.066 habitantes, distante de Manaus 325 km em linha reta, onde a pecuária é relativamente ativa para os padrões do Estado, de maneira que os dados estatísticos do Instituto de Desenvolvimento Agropecuário do Estado do Amazonas (IDAM, 2009) estimam um rebanho efetivo de 118.343 cabeças de gado. Esta cidade é considerada o polo pecuário da Região do Baixo Amazonas, e de longas datas a cultura da criação bovina, tanto de leite quanto de corte, se mescla com outros produtos que formam a base da economia do município.

Saunier (2003) afirma que as primeiras notícias sobre a pecuária do município datam de 1919, e Teixeira (2007) concorda com Saunier ao lembrar que a pecuária foi e continua sendo uma das atividades econômicas mais constantes na história do Município de Parintins, mas acrescenta que a pecuária na Região ainda continua sendo praticada pela maioria dos criadores como era no início do Século 20.

3 Informações obtidas junto aos abatedouros e a grandes distribuidores de carne em Manaus.

Praticamente toda a produção da carne parintinense é absorvida no município de Parintins e arredores, sendo pouco o seu consumo na capital do Estado, visto que os grandes distribuidores de carne em Manaus argumentam que a carne bovina do Amazonas (incluindo Parintins) carece de qualidade e escala de produção. Ante ao argumento apresentado e ainda, considerando que Manaus sobressai como um grande mercado consumidor de carne bovina da Região, posto que tem uma população de aproximadamente 1,8 milhões de habitantes e está entre as principais capitais brasileiras com maior renda per capita⁴, responsável por 85,3% das riquezas geradas no Estado, realizou-se esta pesquisa com vistas a obter resposta ao seguinte questionamento: quais os principais problemas de competitividade que impedem “a produção de carne bovina de Parintins de atender a demanda da capital amazonense?”

Para obter resposta ao questionamento levantado, realizou-se um estudo de caso na Cadeia de Produção Agroindustrial da carne bovina em Parintins, envolvendo a opinião de agentes-chave, tendo como ferramenta de apoio a “escala lickert” de ranqueamento de opinião, utilizando-se como moldura conceitual o enfoque regional e o conceito de Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA), cuja arquitetura teórica se apoia em um produto final, no qual se procura encadear, de jusante a montante, as operações de natureza técnica, comercial e logística, necessárias à sua produção. Desse modo, o estudo teve como objetivo geral a análise do estado de desenvolvimento em que se encontra a citada cadeia, almejando especificamente: a) Diagnosticar os problemas de competitividade da cadeia; e, b) Avaliar os impactos decorrentes dos referidos problemas.

2. Aportes teóricos

Os aportes teóricos utilizados como guia para investigação envolveram o entendimento dos conceitos expostos nas subseções seguintes.

2.1. O conceito de agronegócio e as metodologias de análise agroindustrial

Analisar a cadeia agroindustrial do gado de corte do Município de Parintins remete inicialmente à compreensão de conceitos fundamentais do agronegócio e da produção agroindustrial. A princípio, o contexto produtivo teve como fundamento o termo *agribusiness* (agronegócio) cunhado por *John H. Davis* na Conferência de Distribuidores de Produtos Agrícolas de Boston, nos Estados Unidos da América, em 1955 (BATALHA e SIVA, 2009). Todavia, o termo ficou oficialmente

4 Censo 2010. Renda *per capita* de R\$ 18.902, relativa ao ano de 2006. IBGE, Diretoria de Pesquisa, Coordenação de Contas Nacionais. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>.

conhecido quando da publicação do livro “A Concept of Agribusiness”, em 1957, de autoria do mesmo John H. Davis e Ray A. Goldberg, de onde surgiu a primeira metodologia de análise dos sistemas agroindustriais, conhecida como “Commodity System Approach – CSA”.

Por outro lado, o francês Louis Malassis foi o primeiro autor europeu a teorizar sobre o conceito de sistema agroindustrial (BATALHA e SILVA, 2009). Em uma pesquisa de 1973, ele utilizou o conceito de Filière (cadeia produtiva) para estudar o sistema agroindustrial, que para ele era formado por quatro subsetores: as indústrias à montante, compostas pelas empresas que forneciam os serviços e insumos utilizados na produção agropecuária; a atividade agropecuária propriamente dita; as indústrias a jusante, compostas pelas indústrias de transformação alimentícia; e as indústrias distribuidoras de alimentos.

A partir desse aparato teórico da escola francesa, surge outra metodologia de análise dos sistemas agroindustrial conhecida como “Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA)”, onde, conforme salienta Batalha e Silva (2009), a estrutura central seria composta pela sucessão de operações tecnológicas de produção, distintas e dissociáveis, estando elas associadas à obtenção de determinado produto necessário à satisfação de um mesmo segmento de demanda.

Scarpelli e Batalha (2005) explicam que, embora o processo analítico das duas abordagens metodológicas siga uma lógica de encadeamento de atividades de forma semelhante, as duas diferem quanto ao ponto de partida e a delimitação do espaço de análise. O modelo de análise da CSA delimita determinada matéria-prima de base (por exemplo: laranja, café, trigo, etc.) como ponto de partida até o produto final, dando forte ênfase nos preços. Já o modelo de análise da CPA faz o caminho inverso, partindo da delimitação do produto acabado em direção da matéria-prima de base que lhe deu origem, dando forte ênfase na distribuição.

Staatz, apud Batalha e Silva (2009) afirma que o enfoque sistêmico na produção agroindustrial é guiado por cinco conceitos-chave: a) *verticalidade*, onde as características de um elo da cadeia influenciam fortemente outros elos; b) *orientação pela demanda*, onde as informações da demanda determinam o fluxo dos produtos e serviços através de toda a cadeia produtiva; c) *coordenação dentro da cadeia*, onde as relações verticais de suprimento e comercialização dentro das cadeias são fundamentais para a dinâmica de seu funcionamento; d) *competição entre sistemas*, onde um sistema pode envolver mais de um canal de comercialização; e, e) *alavancagem*, onde a análise sistêmica identifica pontos-chaves na sequência produção-consumo e propõe ações de melhoria da eficiência de um grande número de participantes de uma só vez.

2.2. Níveis de análise do sistema agroindustrial

As metodologias de análise sozinhas não poderiam suprir este trabalho, portanto, buscou-se entrar nos níveis em que os seus conceitos podem ser utilizados como ferramentas, cuja utilidade é mais concreta. Contudo, fazem-se necessárias algumas explicações. Zylbersztajn (2000) concebe, de forma descritiva, o sistema agroindustrial (que ele chama de SAG) pelo conjunto dos seguintes elementos: os agentes, as relações entre eles, os setores, as organizações de apoio e o ambiente institucional. Mas, para este trabalho, optou-se pela vertente estabelecida por Batalha e Silva (2009), que sendo mais analíticos asseveram que os níveis de análise do sistema agroindustrial se definem na seguinte estrutura: a) Sistema Agroindustrial (que eles chamam de SAI); b) Complexo Agroindustrial - CA; c) Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA); e, d) Unidades Socioeconômicas de Produção (Usep).

O Sistema Agroindustrial (SAI) seria o conjunto de todas as atividades necessárias à produção de produtos agroindustriais, desde o insumo até chegar ao consumidor final, não estando associado a nenhuma matéria-prima ou produto final específico. O Complexo Agroindustrial (CA) é uma arquitetura apoiada em determinada matéria-prima de base que conceitualmente “explode” em diferentes processos industriais e comerciais, transformando-se em diferentes produtos, abrindo um leque de cadeias de produção associadas a um produto ou a um conjunto de produtos. A CPA seria o inverso da CA, uma vez que a CPA é uma arquitetura que se apoia em um produto final onde se procura encadear, de jusante a montante, as inúmeras operações de natureza técnica, comercial e logística, necessárias à sua produção. A Usep seria a unidade produtiva, ou a empresa individual propriamente dita que pode influenciar ou ser influenciada pelo sistema no qual está inserida. A eficiência do sistema vai depender da eficiência da Usep e vice-versa.

Entre as principais aplicações do conceito de Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA) elencadas por Morvan *apud* Batalha e Silva (2009), neste trabalho foi utilizado o “conceito de cadeia de produção como análise da competitividade”, onde o enfoque sistêmico visualiza a competitividade, não em nível de empresas isoladas, mas em nível de “cadeias produtivas”, onde a mera soma dos esforços competitivos individuais dos agentes não traduz a competitividade do sistema.

2.3. A competitividade na cadeia de produção agroindustrial

Zylbersztajn (2005) considera que os sistemas capacitados a obter melhores informações acerca do gosto, dos hábitos, da satisfação dos consumidores, que podem prever as tendências e reorganizar as relações contratuais em direção ao novo alvo, são aqueles que podem ser considerados como os mais competitivos.

Quanto ao conceito de competitividade, Farina (1999), Silva e Batalha (1999), Jank e Nassar (2000) e Zylbersztajn (2000) consideram a definição feita por Ferraz et. al. (1996) como a mais apropriada.

da análise das cadeias de produção agroindustriais. Eles identificam duas vertentes diferentes do conceito de competitividade. A primeira, eles chamam de “competitividade revelada”, que se traduz no “desempenho” de uma empresa ou produto no mercado, uma vez que esse mercado estaria sancionando as decisões estratégicas dos atores, isto é, enquanto a empresa ou o produto despertar o interesse do mercado ela/ele estaria sendo competitivo.

A segunda eles chamam de “eficiência”, que se associa à capacidade de medida do potencial de competitividade de um setor ou empresa, onde essas medidas poderiam ser estudadas através dos agentes econômicos frente às suas restrições gerenciais, financeiras, tecnológicas, organizacionais, etc., existindo uma relação causal determinística entre a conduta estratégica da firma e o seu desempenho eficiente.

Contudo, como Ferraz et. al. (op.cit.) compreendem que existe certa insuficiência nas duas vertentes para explicar a competitividade das cadeias produtivas agroindustriais, visto que para esses autores essas vertentes apresentam aspectos estáticos e não dinâmicos como pede a análise sistêmica, optaram então pela seguinte definição: “competitividade é a capacidade da empresa ou setor de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

A competitividade também está estritamente relacionada com outros dois fatores. Conforme Batalha e Silva (2009), Van Duren propõe um referencial teórico que contempla de forma mais ou menos direta os aspectos de eficiência e eficácia de um sistema agroindustrial, onde a eficácia seria a capacidade do sistema de atender às necessidades do consumidor e a eficiência estaria ligada à coordenação das diversas transações interna dos agentes do sistema.

2.4. O enfoque sobre regionalização e condições favoráveis à competitividade

O enfoque sobre regionalização centra-se no desenvolvimento de habilidades e vocações regionais, com o propósito de promover as condições favoráveis à competitividade no mercado globalizado. Neste prisma, é imprescindível a percepção das vocações produtivas existentes, da diversidade e do caráter local dos processos de aprendizagem, bem como à definição e interlocução da política tecnológica com as políticas industrial e macroeconômica, de modo a promover à adequação dos mecanismos de interação entre os diversos atores participantes das atividades de C&T, e assim proporcionarem os meios necessários à capacitação tecnológica requerida pelos setores produtivos de determinada região (LIMA, 2005, p.59-60 apud CASAS, 2000).

Segundo Lima (2005, p. 60), na literatura pertinente há vários estudos demonstrando que os atores locais e regionais têm se convertido em promotores ativos do desenvolvimento industrial baseado na ciência e na tecnologia. Além disso, tem se observado em distintos países a introdução de políticas de regionalização a partir de seus sistemas de pesquisa e dos processos de transferência de conhecimentos.

Como exemplo, a autora cita o estudo de Casas (2000), segundo o qual na construção de redes de conhecimentos em algumas regiões do México, ficou constatado que tais redes começam a manifestar uma orientação indireta na especialização relacionada com setores econômicos característicos daquele local, sendo que isto tem se produzido em função das ações apoiadas em programas governamentais, assim como em ações realizadas de forma espontânea pelos atores institucionais. Essas ações sustentam-se no processo de acumulação e concentração de capacidades de pesquisa existentes em um conjunto de instituições públicas e privadas de educação superior e centros de pesquisa situados em distintas regiões do país.

No mesmo estudo, é afirmado que o processo de descentralização estimulado por distintos programas governamentais durante a década de 1990, está promovendo uma mudança na aquisição de uma estrutura científica e tecnológica que se manifesta em uma maior participação das universidades estaduais públicas e privadas, dos institutos tecnológicos e dos centros de pesquisa localizados em distintos Estados do país. Em adição a este processo de participação, o estudo aponta uma emergente tendência nas interações entre academia, empresas e governos, cujos objetivos, mesmo que muito diversos, sustentam-se em capacidades de pesquisa acumuladas nestas instituições, gerando um processo de recombinação de capacidades já existentes para solucionar problemas específicos da produção. A frequência dos vínculos está, em termos gerais, relacionadas com as capacidades de pesquisa das universidades e centros de investigações, assim como com a determinação das empresas de outros setores econômicos de fazer uso do conhecimento para melhorar seus processos produtivos.

Como consequência, o estudo destaca um processo de descentralização das atividades de pesquisa, assim como das interações entre academia e empresas ali existentes, que também apresentam uma estrutura relativamente descentralizada, na qual se destacam um conjunto de regiões, e de maneira mais específica, de entidades federativas e instituições, detentoras de capacidades de pesquisa e que participam mais ativamente na construção de redes de conhecimento. Esses Estados e Regiões em geral contam com um entorno econômico relativamente mais envolvido e especializado em distintos ramos e setores econômicos.

Na mesma linha dos resultados identificados no estudo de Casas, Lima (2005, p. 62) aponta outros países que obtiveram êxito com a introdução de políticas de regionalização. Como exemplo dessas iniciativas, cita a experiência da Itália e do vale do Silício, e mais recentemente os países da Ásia,

cuja região, na década de 1980, era apresentada como modelo de crescimento a ser imitado pela América Latina e agora volta aos comentários, mas no sentido de que ao Brasil interessa conhecer os instrumentos lá utilizados, em função dos países daquela região estarem se integrando com relativo sucesso na economia globalizada (LIMA, 2005, p. 62, apud TACHINARDI, 2003).

3. Procedimentos metodológicos

Para a consecução do objetivo proposto, buscou-se identificar e compreender, dentro de uma visão sistêmica, a dinâmica de funcionamento dos elos que compõem a cadeia de produção agroindustrial da carne bovinas do município de Parintins no Amazonas, tomando como doutrina norteadora a noção de CPA, partindo-se da delimitação do produto acabado (a carne) em direção da matéria-prima de base que lhe deu origem (o bovino).

Seguindo o conceito-chave da “orientação pela demanda”, procurou-se primeiro compreender as exigências do consumidor de Manaus quanto ao produto “carne bovina” a partir dos grandes atacadistas e varejistas (elo “distribuição”); em seguida, buscou-se identificar os abatedouros⁵ e compreender se seus processos de abate se adequavam às exigências legais que proporcionariam o produto conforme as exigências desse consumidor (elo “abate e processamento”); e, por fim, buscou-se caracterizar o processo produtivo da pecuária de corte de Parintins a fim compreender se o seu sistema de cria, recria e engorda proporcionaria o produto adequado às exigências do consumidor final em Manaus (elo “produção”).

Ainda na dinâmica de funcionamento dos elos, tomando como norte a noção de SCM⁶, procurou-se identificar a sintonia entre os elos da cadeia na integração das atividades mediante melhorias nos relacionamentos entre seus diversos agentes. A dinâmica de funcionamento da CPA da carne bovina de Parintins deveria funcionar conforme a Figura 01.

O contexto desta pesquisa tende para a natureza qualitativa. Assim, Appolinário (2009) assevera que existe distinção entre dois termos fundamentais da pesquisa: o “fato” e o “fenômeno”. Para ele, o “fato” refere-se a eventos que, como objeto da pesquisa, possam ser mensuráveis. Já o “fenômeno” pode ser entendido como a interpretação subjetiva que se faz do “fato”. Martins (1994) deixa mais clara a ideia ao explicar que a abordagem fenomenológico-hemenêutica, utilizada nas ciências sociais, caracteriza-se pelo uso de técnicas não quantitativas, com propostas

⁵ Localizados na Região Metropolitana de Manaus e Parintins

⁶ SCM - Supply Chain Management (Cadeia de Suprimentos) é um sistema cujas partes constituintes incluem os fornecedores de materiais, as fábricas, os serviços de distribuição e os clientes, alimentando “para frente” o fluxo de materiais e retornando “para trás” o fluxo de informações e recursos financeiros.

críticas, onde busca relacionar o fenômeno à essência. Assim, a validade da prova científica é buscada no processo lógico da interpretação e na capacidade de reflexão do pesquisador sobre o fenômeno objeto do seu estudo.

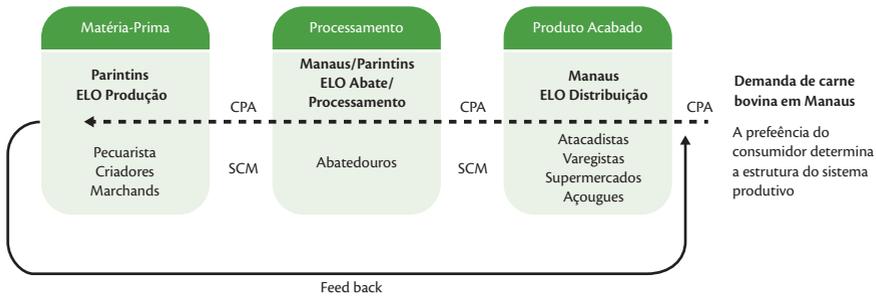


Figura 01 - Visão Sistêmica da dinâmica de funcionamento da CPA da carne bovina de Parintins

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesta estrutura metodológica, levou-se em conta que as “relações” entre os elos que compõem a cadeia de produção agroindustrial da carne bovina de Parintins são “acontecimentos observáveis”, conforme os esquemas mentais do pesquisador o qual interpretou a essência dessas relações de acordo com suas referências teóricas e subjetivas.

Pela natureza fenomenológico-hermenêutica do contexto, e pela complexidade da cadeia de produção estudada, o método e a estratégia da pesquisa se pautaram no “estudo de caso”, visto que este possibilitou compreender o “como” e o “por que” dos problemas de competitividade de tal cadeia. Yin (2005) corrobora esta prática sustentando que “[...] o estudo de caso como estratégia de pesquisa abrange tudo, tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados, das abordagens específicas até a análise dos mesmos”.

A investigação se pautou no contexto da vida real dos produtores, abatedouros e distribuidores de carne bovina, envolvendo levantamento bibliográfico sobre o tema e entrevistas com pessoas com experiências práticas relacionadas ao problema de pesquisa. A ausência de dados e informações estruturadas sobre a cadeia estudada, tanto por parte de órgãos públicos quanto pelo setor privado, determinou certo caráter exploratório à pesquisa.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, optou-se pela aplicação de questionários estruturados de pesquisa com os agentes-chave da cadeia, escolhidos por meio de amostragem não probabilística por conveniência (ou julgamento). Entrevistas semiestruturadas também foram

utilizadas, visto a negativa de muitos agentes em responder aos questionários por questões de tempo e boa vontade.

4. Análise do estudo de caso

A cadeia de produção agroindustrial da carne bovina de Parintins é configurada pelos elos: “distribuição”, em Manaus; “abate / processamento”, em Manaus e Parintins; e, “produção”, em Parintins.

O diagnóstico dos problemas de competitividade da cadeia está demonstrado nos quadros a seguir. Cada um especifica um elo da cadeia, com os seguintes campos: a) *Segmento*: designa o elo; b) *Direcionadores*: são elementos que determinam certa condição de competitividade ao elo; c) *Subfatores*: são as variáveis mensuráveis que compõem os direcionadores; d) *Controle*: define se os subfatores são controlados pelas firmas (CF), ou pelo governo (CG), ou quase controláveis (QC), ou não são controláveis (NC); e) *Situação*: se a ação conjunta dos subfatores é positiva para a competitividade nos direcionadores e, conseqüentemente, se estes contribuem para a competitividade do elo.

Quadro 1 – Elo distribuição (Manaus)

Segmento	Direcionadores	Subfatores	Controle	Situação
Distribuição	Tecnologia	Cadeia do frio	CF	Positivo
		Tecnologia de informação	CF	
	Insumos	Embalagens	CF	Positivo
		Estrutura de mercado	Grau de concentração	CF
	Economia de escala		CF	
	Economia de escopo		CF	
	Variedade de produtos		CF	
				CF

Segmento	Direcionadores	Subfatores	Controle	Situação
		Poder oligpsônico	CF	
	Gestão interna	Localização dos pontos de vendas		
		Formato dos pontos de venda	CF	
		Recursos humanos	CF/CG	
		Equipamentos	CF	Positivo
		Sistema de informação	CF	
	Ambiente institucional		CF/CG	
		Marketing	CG	
		Novas formas de gestão	CF	Negativo
	Relações de mercado		CF	
		Portarias 304 3 145		Positivo
		Fiscalização na prática	QC	
	Consumo	Exigência de rastreabilidade	CF	Positivo
		Formação de alianças mercadológicas		
			CF	
		Imagem (saúde e nutrição)		

Segmento	Direcionadores	Subfatores	Controle	Situação
		Diversificação de produtos cárneos		
		Disponibilidade de produto e de informações ao consumidor		

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 1 mostra que os direcionadores tecnologia, insumos, estrutura de mercado, gestão interna, relações de mercado e consumo (com exceção do direcionador ambiente institucional), são todos positivos em apontar a competitividade do elo “distribuição” em Manaus. Essa posição competitiva deriva de processos de transferências de conhecimentos em gestão organizacional e gestão de informação, originadas em produtores e distribuidores de outros Estados mais avançados nesse mercado, a partir dos quais Manaus se tornou também elo de distribuição, visto importar 80% da carne bovina que consome. Nesse sentido, Manaus, ao fazer parte das cadeias produtivas da carne bovina do Acre, São Paulo, Pará, Rondônia, Mato Grosso, etc., ganha feedback competitivo.

Quadro 2 – Elo Abate / Processamento (Manaus / Parintins)

Segmento	Direcionadores	Subfatores	Controle	Situação
Abate / Processamento	Tecnologia	Nível tecnológico	CF	Positivo
		Subprodutos e efluentes	CF/CG	
		P&D	CF/CG	
	Insumos	Matéria-prima	QC	Positivo
		Embalagens	CF	
		Mão de obra	CF	
	Estrutura de mercado	Economia de escala	CF	Negativo
		Questões locacionais	CF	
		Grau de concentração	CG/NC	
Ociosidade		QC		

Segmento	Direcionadores	Subfatores	Controle	Situação	
	Gestão interna	Eficiência administrativa	CF	Negativo	
		Qualificação da mão-de-obra	CF		
		Planejamento estratégico	CF		
	Ambiente institucional		Crédito	CG	Negativo
			Endividamento	CF	
			Inspeção	CG	
			Legislação	CG	
			Tributação	CG	
	Relações de mercado		Contratos	QC	Negativo
Formação de alianças			QC		
Rastreabilidade			CG/QC		

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2 mostra que os direcionadores: “tecnologia” e “insumos” contribuem positivamente para a competitividade. Contudo, essa contribuição não faz frente aos fatores negativos dos direcionadores: estrutura de mercado, gestão interna, ambiente institucional e relações de mercado. Portanto, o peso dos direcionadores aponta para a falta de competitividade do elo “abate / processamento”.

Tanto em Manaus quanto em Parintins, o mercado de abate e processamento da carne bovina não se desenvolve em vista de os grandes distribuidores e os consumidores não acreditarem na competência técnica dos abatedouros. Assim, os distribuidores procuram se integrar a outras cadeias produtivas. Outros fatores que condicionam a falta de competitividade estão relacionados com a incapacidade de gestão dos proprietários dos abatedouros, visto que esses não trabalham com planejamento estratégico, criando problemas de adaptação a um ambiente institucional onde a tributação é um empecilho, o crédito é disponível, mas é caro, e a legislação exigente. Somam-se a esses fatores a estrutura de um mercado sem competitividade, caracterizado pelas relações de mercado tipo *spot*⁷.

7 A palavra *spot* (ponto, em inglês) é empregada em economia para qualificar um tipo de mercado cujas transações se resolvem em um único instante do tempo. Por exemplo, quando vamos a uma feira e pagamos por uma dúzia de laranjas, estamos realizando uma transação desse tipo. Eventualmente, poderemos retornar ao mesmo vendedor, na semana seguinte, e comprar mais algumas laranjas, mas a transação se resolveu naquele instante de tempo.

Quadro 3 – Elo produção (Parintins)

Segmento	Direcionadores	Subfatores	Controle	Situação
Produção	Processo de cria, recria e engorda	Condições ambientais	NC	
		Localização regional	QC	
		Qualidade das pastagens	CF	Positivo
		Potencial genético	CF	Negativo
		Controle reprodutivo	CF	
		Controle sanitário	CF	
		Assistência técnica	CF/CG	
	Insumos	Pasto / formação / recuperação	CF	
		Insumos veterinários	CF	Negativo
		Suplementos concentrados	CF	
		Suplementos minerais	CF	
		Deslocamento espacial	CF	
	Estrutura de mercado	Economia de escala	QC	Negativo
		Propriedade da terra	QC	
		Controle de custos da produção	CF	
	Gestão empresarial	Controle zootécnico	CF	
		Critérios para a tomada de decisão	CF	Negativo
	Ambiente institucional	Capacitação de mão-de-obra operacional	CF/CG	
		Tributação	CG	
		Política sanitária	CG	Negativo
		Linhas de financiamento	CG	Positivo
		Fatores que influenciam a comercialização		
		Relações de mercado	Formas de pagamento	QC
Qualidade dos animais comercializados			QC	
Escala de comercialização	CF		Negativo	
Número de intermediários				
Abate clandestino	CF			
		QC		
		CF/CG		

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 3 mostra que em Parintins todos os direcionadores, com pouquíssimas exceções, contribuem negativamente para a competitividade do elo produção. O maior problema do elo se relaciona com a falta de gestão profissional dos criadores e pecuaristas que ainda administram os processos produtivos através de métodos que remontam ao início do século 20. A grande maioria deles sente a falta de políticas governamentais consistentes [a exemplo do que cita Lima (2005, p. 60)], que facilitem a resolução dos inúmeros problemas que limitam o desenvolvimento da produção da carne bovina com a devida qualidade.

Essa ausência de profissionalismo e de políticas públicas afeta os processos fundamentais do sistema de produção da carne bovina, que carece de avanços tecnológicos na área de cria, recria e engorda, tais como sistema intensivo e/ou semi-intensivo, pastejo rotacionado, pastejo contínuo, controle reprodutivo, desenvolvimento de pastagens, etc. Os animais são criados soltos nos pastos naturais, e esses pastos necessitam de nutrientes em certas épocas do ano, e sem a contrapartida dos suplementos alimentares, a carne produzida perde a qualidade. Decorre que esse contexto influencia negativamente a estrutura de mercado, visto não permitir escala de produção que atenda as exigências do mercado em Manaus; e as relações de mercado, que ainda são do tipo *spot*.

Partindo de uma visão de conjunto, o diagnóstico aponta que a relação entre os elos distribuição, abate/processamento e produção encontra-se fragmentada e desarticulada, não existindo oficialmente uma relação de mercado entre eles, conforme as características estabelecidas por Staatz *apud* Batalha e Silva (2009). Contudo, detectaram-se relações informais entre a produção bovina do município e o mercado consumidor em Manaus, desconhecidas até mesmo pelos órgãos responsáveis pelas estatísticas oficiais. Nesse sentido, não se incorre em erro caracterizá-la como uma cadeia de produção agroindustrial similar a que foi definida por Staatz *apud* Batalha e Silva (op.cit.), visto existirem relações informais que podem germinar relações de mercado muito fortes no futuro.

As relações informais de mercado detectadas se referem a pouquíssimos pecuaristas que abatem seus animais em Manaus, fornecendo o produto para as feiras e mercados desta cidade. Ainda é importante fazer menção a um pecuarista que abate o seu gado em abatedouro próprio, legalizado, fornecendo carne com valor agregado para as cozinhas industriais que fornecem alimentos para o Polo Industrial de Manaus.

O impacto dos problemas de competitividade da CPA da carne bovina de Parintins se reflete na assimetria do desenvolvimento competitivo de cada elo, fato esse que os impedem de formar um todo sistêmico. Como mostra a Figura 2, cada elo da cadeia se encontra em um patamar diferente em termos competitivos. É como numa corrida com bastão: se um dos componentes da equipe não está fisicamente à altura dos demais, a equipe deixará de ser competitiva. O elo “distribuição” é o mais competitivo da cadeia, e entre os dois que não são competitivos o mais problemático é o elo “produção” em Parintins, conforme mostraram os problemas diagnosticados.

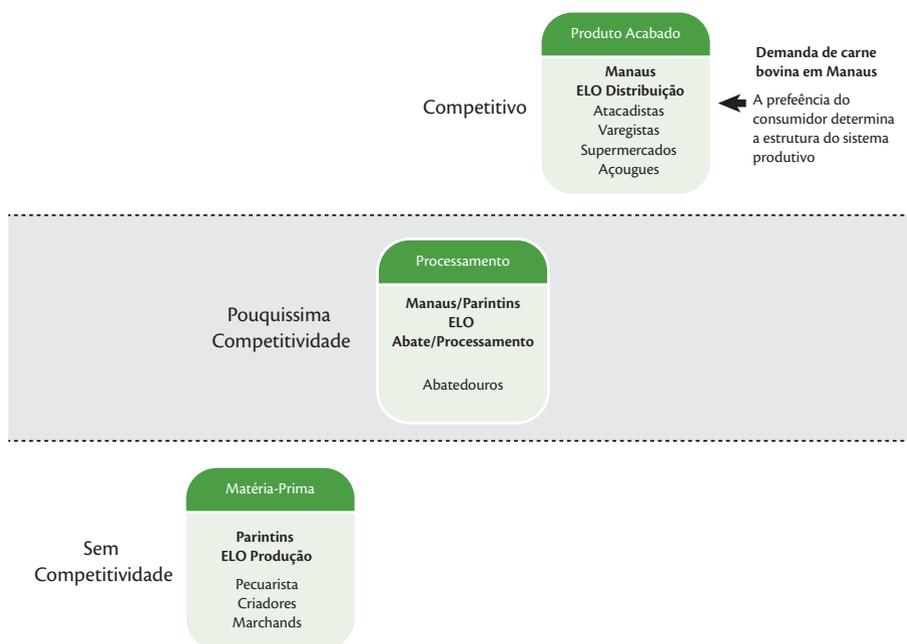


Figura 2 – Assimetria competitiva da CPA da carne bovina de Parintins

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. Considerações finais

Em pesquisa recente, o Norte do Brasil foi apontado como uma das Regiões que mais agregou em termos de capacidade produtiva, sendo que o Estado do Amazonas liderou a maior parte desse crescimento. Contudo, tal expansão econômica limitou-se ao Polo Industrial de Manaus, não se irradiando para os demais municípios do Estado que carecem de alternativas de desenvolvimento, de modo a se atenuar a dependência econômica da capital amazonense. Diante disso, este estudo objetivou analisar as vocações produtivas do Município de Parintins, com vistas a identificar uma alternativa econômica ao seu desenvolvimento, tendo como vetor a análise da competitividade da Cadeia de Produção Agroindustrial da carne bovina.

Os resultados apresentados mostram que a alternativa de desenvolvimento econômico e social considerada como uma das vocações de Parintins é a produção de carne bovina. Porém, embora este vetor apresente potencial de desenvolvimento econômico, esbarra em problemas de competitividade que impedem o município de atender à demanda de carne bovina em Manaus. Entre os problemas mencionados se destacam:

a) Não existência de políticas governamentais efetivas na resolução de problemas do setor, com resultados duradouros, em detrimento de ações políticas com resultados paliativos; b) Gerenciamento dos processos produtivos de forma artesanal em detrimento a uma visão de mercado e de gestão profissional; e, c) Falta de investimentos em tecnologia, através de parcerias para a melhoria do rebanho e dos processos de comercialização, tendo em vista existir um mercado em expansão em Manaus com grande poder de absorção de produtos cárneos.

A assimetria entre os elos mostra os aspectos gerais da falta de competitividade da cadeia em que o caminho para a solução dos problemas passa pelos entes que controlam os direcionadores de competitividade: as próprias organizações produtivas (fazendas, abatedouros e distribuidores) e os governos (estadual e municipal). Nesse contexto, as universidades desempenhariam papel fundamental na produção de conhecimentos destinados a agregação de valor a toda a cadeia produtiva em parceria com as organizações produtivas e os governos.

Em Parintins, existem duas universidades públicas – uma federal e outra estadual –, além de outras universidades particulares com cursos à distância. Havendo interação entre esses três atores, com transferência de conhecimento entre eles, existe a possibilidade de se gerar processos de melhorias que, aplicados ao sistema produtivo da carne bovina do município, poderiam equacionar os problemas diagnosticados nos elos e reduzir ou eliminar os impactos causados por eles na estrutura da cadeia.

Essas soluções, se implementadas, causariam impactos positivos na imagem negativa que o consumidor manauara tem da carne bovina de Parintins, assim como de outros municípios. É de esperar que este processo de interação entre os atores no Norte seja de longo prazo, e que a geração de melhorias na produção da Região demande mais tempo ainda. Porém, Parintins já tem as bases lançadas: comporta determinada produção pecuária, dispõe de universidades e já existem iniciativas de avanços tecnológicos em trabalhos de inseminação artificial de bovinos e aquisição de bovídeos reprodutores por parte de alguns pecuaristas e órgãos governamentais ligados à agropecuária, mas ainda é um trabalho incipiente, necessitando ser impulsionado.

Referências

- AGUIAR, R. A economia do Amazonas e suas perspectivas para o século 21. Manaus: Programa de Comunicação e Marketing, Edição SEBRAE, 2000 (FIEAM).
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M.O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. V.1. 3. ed. 3 reimp. São Paulo: Atlas, 2009.
- CASAS, R.G. **Formación de redes para e/ desarrollo tecnológico. Una perspectiva regional desde México**, Instituto de Investigaciones Sociales. Barcelona: UNAM 1 Anthropos, 2000.
- FARINA, E.M.M.Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**, V.6, n.3, Dez. 1999, p.147-161.
- FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE: **Contas Regionais do Brasil 2004-2008**.
- INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO E FLORESTAL SUSTENTÁVEL DO ESTADO DO AMAZONAS – IDAM. Departamento de Planejamento. **Relatório de atividades: relatório de acompanhamento trimestral: criação de bovinocultura de corte**. Jan./dez. 2009.
- JANK, M. S.; NASSAR, A. M. Competitividade e globalização. In: Zylbersztajn, D.; NEVES, M.F. (orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- LIMA, M.S. **Geração e difusão do conhecimento no setor de piscicultura do estado do Amazonas: uma análise das interações entre os produtores e usuários de conhecimentos**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Coordenação dos programas de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.
- MARTINS, G. A. **Epistemologia da pesquisa em administração**. Tese (Livre Docência), Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo: Universidade de São Paulo, 1994.
- SAUNIER, T. **Parintins: memória dos acontecimentos históricos**. Manaus: Editora Valer / Governo do Estado do Amazonas, 2003.
- SCARPELLI, M.; BATALHA, M. O. Gestão do agronegócio: aspectos conceituais. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão do agronegócio: textos selecionados**. São Carlos/SP: EdUFSCar, 2005.

- SILVA, C.A.; BATALHA, M.O. Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso. In: WORKSHOP Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, 2. PENZA/FEA/USP. Ribeirão Preto/SP, 1999. **Trabalho apresentado...** 1999.
- TEIXEIRA, P.L. **A longa caminhada: livro das famílias parintinenses Lobato e Teixeira.** Edição do Autor, 2007.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método.** 3. ed. Porto Alegre/RS: Bookman, 2005.
- ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do Sistema Agroindustrial. In: Décio ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (orgs.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: Indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição.** São Paulo: Pioneira, 2000.
- _____. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.** Tese para a obtenção do Título de Livre Docente. Universidade de São Paulo - USP / Faculdade de Economia Administração e Contabilidade / Departamento de Administração. São Paulo, SP, Brasil, 2005.