



42

**O PROCESSO RECENTE DE REORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL:
DO COMPLEXO À ORGANIZAÇÃO “EM REDE”**

Banca examinadora

Prof. Orientador: Dra. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa

Profa. Dra. Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza

Prof. Dr. Robert Norman Vivian Cajado Nicol

Prof. Dr. Domingo Zurrón Ocio

Prof. Dr. Luiz Antonio de Oliveira Lima

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

LEONEL MAZZALI

**O PROCESSO RECENTE DE REORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL:
DO COMPLEXO À ORGANIZAÇÃO “EM REDE”**



Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP Área de Concentração: Economia de Empresas como requisito para obtenção de título de doutor em Economia de Empresas.

Orientador: Prof^a Dr^a. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa

**SÃO PAULO
1995**

Carlos

Escola de Administração de Empresa de São Paulo	
Data 30.8	N.º de Chamada 631.116 (81)
N.º Volume 1045/95	Registrado por JCR

Tese
e.1

SP-00007915-8

MAZZALI, Leonel. O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à organização "em rede". São Paulo: EAESP/FGV, 1995. 283p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Economia de Empresas).

Resumo: Trata do esgotamento do modelo de desenvolvimento agroindustrial - inaugurado em meados dos anos 60 - e da perda do poder explicativo do conceito de complexo agroindustrial. Aborda o processo recente de reorganização em dois segmentos agroindustriais - cadeia soja/óleo/carnes e agroindústria citrícola - e identifica uma nova dinâmica das articulações entre os agentes econômicos. A partir das evidências de recorrências nas estratégias dos agentes e da revisão das teorias recentes sobre organização industrial, propõe um novo referencial teórico, consubstanciado na noção de organização "em rede".

Palavras-Chaves: Agroindústria - Complexo Agroindustrial - Estratégias de Reorganização - Redes de Empresas

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	iv
RELAÇÃO DAS SIGLAS UTILIZADAS.....	v
INTRODUÇÃO	1
1. O MODELO DE MODERNIZAÇÃO VIA COMPLEXO AGROINDUSTRIAL E SEU ESGOTAMENTO	7
1.1. O PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DA AGRICULTURA VIA CAI	8
1.2. COMPLEXO AGROINDUSTRIAL: MODELO DE DESENVOLVIMENTO E INSTRUMENTO DE APREENSÃO DO PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DA AGRICULTURA	15
1.3. AS TRANSFORMAÇÕES ECONÔMICAS NOS ANOS 80 E SEUS REFLEXOS SOBRE A DINÂMICA RECENTE DO SETOR AGROINDUSTRIAL NO BRASIL	18
1.3.1. <i>As Transformações na Ordem Econômica Internacional</i>	18
1.3.2. <i>As Transformações no Âmbito Tecnológico</i>	22
1.3.3. <i>A Crise Fiscal e a Desarticulação do Aparato de Regulação Estatal</i>	26
1.4. A CRISE DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO VIA CAI E A PERDA DE PODER EXPLICATIVO DO CONCEITO	28
2. O CAMPO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS — “LOCUS” PRIVILEGIADO PARA A COMPREENSÃO DAS NOVAS CONFIGURAÇÕES PRODUTIVAS	30
2.1. REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL — A CONFORMAÇÃO DE UM AMBIENTE TURBULENTO.....	31
2.2. REFORMULAÇÃO DAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO — NÚCLEO DA RESPOSTA DAS EMPRESAS AO CONTEXTO ATUAL.....	34
2.3. O CAMPO DE AÇÃO DA REESTRUTURAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE OS AGENTES ECONÔMICOS.....	41
2.3.1. <i>Redefinição dos Modos de Gestão Interna</i>	41
2.3.2. <i>Redelimitação do “Espaço” de Articulação e Coordenação das Diferentes Atividades</i>	42
2.3.2.1. Revisão da Estrutura Interna e Espacial das Atividades	43
2.3.2.2. Reconfiguração e ou Ampliação das Articulações com Fornecedores, Distribuidores e Clientes	45
2.3.2.3. Intensificação das Articulações com Concorrentes no Mesmo Domínio ou em Domínios Distintos	48
2.4. AMPLITUDE E SIGNIFICADO DA REFORMULAÇÃO DAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO INTRA E INTER EMPRESAS	49
2.4.1. <i>Flexibilidade — Um Caminho para a Ampliação de Opções diante da Turbulência</i>	50
2.4.1.1. Flexibilidade no Contexto Estático.....	50
2.4.1.2. Flexibilidade no Contexto Dinâmico	53
2.4.2. <i>A Flexibilidade e as Estratégias de Organização de Empresas</i>	57
2.5. A TRAJETÓRIA DO SETOR COMO ELEMENTO EXPLICATIVO DAS ESTRATÉGIAS	62
3. REESTRUTURAÇÃO E ESTRATÉGIAS RECENTES NA CADEIA SOJA/ÓLEO/CARNES	64
3.1. A DINÂMICA NAS DÉCADAS DE 60 E 70 — REVIRAVOLTA NO SETOR CARNES E CONSTITUIÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DO SETOR SOJA.....	65
3.1.1. <i>Modernização do Abate e do Processamento de Carne Bovina e a Rigidez Relativa na Oferta do Segmento Agrícola</i>	65
3.1.2. <i>Desenvolvimento e Consolidação de Novos Ramos e a Realocação de Posições no Núcleo da Indústria de Carnes</i>	66
3.1.3. <i>A Constituição e a Consolidação da Cadeia Soja/óleo</i>	70

3.2. AS MUDANÇAS DE CENÁRIO A PARTIR DO FINAL DOS ANOS 70.....	71
3.2.1. <i>Novos Contornos no Plano Nacional — Alterações Macroeconômicas e Realocação Espacial da Produção</i>	72
3.2.2. <i>Novos Contornos no Plano Mundial — Dinâmica do Comércio Internacional; Novas Tecnologias e Mudanças nos Padrões de Consumo</i>	73
3.3. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO AGROINDUSTRIAL E ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS RECENTES DAS EMPRESAS.....	79
3.3.1. <i>Revisão da Estrutura das Atividades e dos Modos de Gestão Interna</i>	81
3.3.1.1. "Polarização".....	82
3.3.1.2. "Reconversão".....	87
3.3.1.3. "Conglomeração".....	90
3.3.1.4. "Especialização".....	91
3.3.1.5. Indefinição da Direção Estratégica.....	91
3.3.2. <i>Alterações na Estrutura Espacial das Atividades</i>	93
3.3.3. <i>Reconfiguração e ou Ampliação das Articulações com Fornecedores, Distribuidores e Clientes</i>	97
3.3.3.1. Reconfiguração das Relações com os Produtores Rurais Integrados (Fornecedores de Aves e Suínos).....	98
3.3.3.2. Reconfiguração das Relações com os Pecuaristas (Produtores de Bovinos).....	104
3.3.3.3. Reconfiguração das Relações com os Produtores de Soja.....	107
3.3.3.4. Reconfiguração das Relações com os Fornecedores de Embalagem e Insumos Utilizados no Processamento Industrial.....	109
3.3.3.5. Reconfiguração das Relações com Distribuidores e Clientes.....	110
3.3.4. <i>Intensificação das Articulações com Concorrentes no mesmo Domínio ou em Domínios Distintos</i>	112
3.3.4.1. Alianças Comerciais Voltadas para o Mercado Externo.....	113
3.3.4.2. Alianças Voltadas à Produção e à Comercialização de Produtos no Mercado Interno.....	115
3.3.4.3. Alianças Assentadas em P&D e na Transferência de Tecnologia.....	117
3.3.4.4. Alianças para a Implementação de Novas Formas de Financiamento e Comercialização da Saffra.....	118
3.3.4.5. Alianças com o Setor Público.....	119
4. REESTRUTURAÇÃO E ESTRATÉGIAS RECENTES NA AGROINDÚSTRIA CITRÍCOLA.....	120
4.1. DA CONSTITUIÇÃO DA CITRICULTURA EM BASES COMERCIAIS, NO FINAL DA DÉCADA DE 20, À IMPLANTAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DA INDÚSTRIA DE SUÇO, NA DÉCADA DE 70.....	121
4.2. AS MUDANÇAS DE CENÁRIO A PARTIR DO FINAL DOS ANOS 80.....	129
4.2.1. <i>Os Novos Contornos no Plano Internacional — Acirramento da Concorrência e Abertura de Novos Mercados</i>	129
4.2.2. <i>Os Novos Contornos no Plano Nacional — Entrada de Novas Empresas e Alterações na Relação Agricultura-Indústria</i>	132
4.2.2.1. A Entrada de Novas Empresas e a Transformação do Quadro de Forças.....	132
4.2.2.2. As Alterações nos Contornos da Relação Agricultura-Indústria.....	134
4.2.2.2.1 Mudanças no Mecanismo Regulador da Relação — O Esgotamento do Modelo Tradicional e a busca de Novas Sistemáticas de Remuneração do Produtor.....	135
4.2.2.2.2. Novos Mecanismos de Gerenciamento da Colheita a partir da utilização da Informática e das novas Biotecnologias.....	143
4.3. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS RECENTES DAS EMPRESAS.....	145
4.3.1. <i>Revisão da Estrutura das Atividades e dos Modos de Gestão Interna</i>	146
4.3.2. <i>Ampliação dos Investimentos na Produção Própria da Matéria Prima</i>	152
4.3.3. <i>Reconfiguração das Relações com os Fornecedores Agrícolas — A Elevação do Padrão Mínimo de Produtividade</i>	155

4.3.4. Intensificação das Inter-relações com Concorrentes no mesmo Domínio.....	158
4.3.4.1. Alianças voltadas para a Penetração em Novas Áreas Geográficas de Mercado.....	159
4.3.4.2. Alianças voltadas para o Reposicionamento no Interior do Setor.....	160
5. ORGANIZAÇÃO “EM REDE”: CONFIGURAÇÃO E INSTRUMENTO DE ANÁLISE DA DINÂMICA AGROINDUSTRIAL RECENTE.....	162
5.1. A ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS E A NATUREZA DAS NOVAS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS	163
5.2. AS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO “EM REDE”	169
5.2.1. As Especificidades da Estrutura Interna.....	171
5.2.1.1. Redes Verticais.....	171
5.2.1.2. Redes Horizontais.....	175
5.3. ARCABOUÇOS TEÓRICOS QUE EXPLICAM AS ESTRATÉGIAS E DÃO SUPORTE ÀS CONFIGURAÇÕES “EM REDE”	177
5.3.1. A Abordagem da Alocação de Recursos.....	178
5.3.2. A Abordagem da Criação de Recursos.....	186
5.3.2.1. A Perspectiva das Competências.....	187
5.3.2.1.1. Matriz Teórica: Schumpeter, Knight e Penrose.....	187
5.3.2.1.2. Richardson — A Interdependência e a Cooperação entre Empresas como base da Organização da Atividade Econômica.....	193
5.3.2.1.3. Os Autores Evolucionistas — A Coerência Estratégica e as Fronteiras da Grande Empresa	195
5.3.2.1.4. As Formas de Organização entre Empresas como Mecanismo de Coordenação do Processo de Mudança — GAFFARD, FORAY, AMENDOLA E BRUNO.....	200
5.3.2.2. A Perspectiva da Aprendizagem por Interação e a Dinâmica dos Mercados Organizados.....	204
5.4. A ANÁLISE DO PROCESSO RECENTE DE REORGANIZAÇÃO A PARTIR DAS ABORDAGENS TEÓRICAS.....	208
5.5. LIMITES E POSSIBILIDADES DAS ABORDAGENS NA AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO “EM REDE”	209
5.5.1. A Organização “em Rede” como um Mecanismo de Minimização de Custos.....	210
5.5.2. A Organização “em Rede” como um Mecanismo de Aprendizagem e de Viabilização da Inovação.....	213
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	218
BIBLIOGRAFIA.....	226
ANEXOS.....	238

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, onde tive a oportunidade de integrar conhecimentos acumulados ao longo de minha formação como professor de Economia.

Agradeço ao Departamento de Economia da Faculdade de Ciências e Letras, da UNESP, do Câmpus de Araraquara, instituição na qual trabalho, que me concedeu liberação de atividades docentes no primeiro semestre de 1994 quando, então, pude dedicar-me mais intensamente à realização deste trabalho.

Também agradeço à CAPES a concessão de bolsa "auxílio deslocamento" durante o período 1989-1993.

Meu trabalho de pesquisa foi grandemente facilitado pela boa vontade e espírito de colaboração dos funcionários das bibliotecas consultadas. Agradeço principalmente a: Marcia Cortese Barreto, Maria Concheta Casalle e Cristina Aurora Bonelli Giollo Santos, da Biblioteca da Faculdade de Ciências e Letras da UNESP de Araraquara.

Também não poderia deixar de agradecer aos meus amigos do Departamento de Economia da FCL, Câmpus de Araraquara.

A apresentação final do trabalho foi possível graças à colaboração de José Sebastião Soares, que pacientemente realizou inúmeras correções e foi, também, responsável pela diagramação e impressão final do trabalho.

Deixo para o final agradecer às Profas. Dra Maria Carolina A.F. de Souza e à minha orientadora Prof. Dra. Vera Mariza H. M. Costa. Este trabalho, se qualidades tiver, devem ser atribuídas ao processo de aprendizado que tive oportunidade de usufruir através da intensa interação de idéias e concepções.

Devo à professora Carolina, além da introdução na temática recente da reestruturação industrial, que possibilitou visualizar a evolução do setor agroindustrial sob novas perspectivas, a discussão e a seleção de caminhos durante a efetivação da pesquisa, assim como do referencial teórico que a sustenta.

À minha orientadora, professora Vera Mariza devo o aprendizado de "como fazer ciência". Embora esse trabalho seja uma tentativa muito limitada, em razão das minhas deficiências, de entender e construir modelos explicativos da realidade, fica registrado como um profundo "salto" teórico, essencial para uma tese de doutoramento. Nesse sentido, muito além do formalismo acadêmico, na condução de modo seguro em todas as etapas do trabalho, a Prof. Dra. Vera Mariza "formou" efetivamente um pesquisador, ao aprofundar a discussão de métodos e procedimentos que constituem os fundamentos da obtenção do "conhecimento".

Ao colocar-me em condições de abrir novos veios analíticos e teóricos, a Prof. Vera Mariza deu início a um novo aprendizado - o aprender a aprender. Nesse sentido não posso considerar-me desobrigado de continuar a receber a sua orientação. Não considero que esse trabalho seja o término de uma relação, mas a oportunidade de solidificar um "estilo" e um caminho de pesquisa.

RELAÇÃO DAS SIGLAS UTILIZADAS

ABIEC	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNES INDUSTRIALIZADAS
ABNP	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO NOVILHO PRECOCE
BNDES	BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL
CACEX	CARTEIRA DE COMÉRCIO EXTERIOR DO BANCO DO BRASIL
CAI	COMPLEXO AGROINDUSTRIAL
CEE	COMUNIDADE ECONÔMICA EUROPÉIA
CEI	COMUNIDADE DOS ESTADOS INDEPENDENTES
EMBRAPA	EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA
EMBRATER	EMPRESA BRASILEIRA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL
FAO	FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION
FCOJ	FROZEN CONCENTRATED ORANGE JUICE
FMI	FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL
GATT	GENERAL AGREEMENT ON TARIFFS AND TRADE
IAA	INSTITUTO DO AÇÚCAR E DO ALCOOL
IBC	INSTITUTO BRASILEIRO DO CAFÉ

LDC	LESS DEVELOPMENT COUNTRIES (TAILÂNDIA, MALÁSIA E INDONÉSIA)
MERCOSUL	ACORDO DE LIVRE COMÉRCIO ENTRE BRASIL, ARGENTINA, PARAGUAI E URUGUAI
NAFTA	ACORDO DE LIVRE COMÉRCIO ENTRE EUA, CANADÁ E MÉXICO
NIC	NEW INDUSTRIAL COUNTRIES (CORÉIA DO SUL, TAIWAN E HONG KONG)
OCDE	ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT
PGMP	POLÍTICA DE GARANTIA DE PREÇOS MÍNIMOS
REFESA	REDE FERROVIÁRIA FEDERAL
SNCR	SISTEMA NACIONAL DE CRÉDITO RURAL

INTRODUÇÃO

Ao longo da década de 80, o estudo da dinâmica do setor agroindustrial esteve centrado na noção de Complexo Agroindustrial (CAI). A partir do final da década, quando os principais supostos subjacentes a esse arcabouço passaram a dar sinais de esgotamento, despontaram determinadas ações e interações entre os agentes econômicos, situados fora do âmbito analítico do CAI, com fortes implicações sobre o desenvolvimento do setor.

Nesse sentido, partindo da hipótese básica da perda do poder explicativo do conceito de Complexo Agroindustrial, o presente trabalho foi formulado objetivando:

- a) mostrar a presença efetiva de novas ações externas à abrangência do conceito; e
- b) apreender as ações e organizá-las no sentido de captar possíveis recorrências de conformação, procurando identificar as “regularidades” que passam a reger o movimento do setor.

Por sua vez, na investigação das decisões dos agentes que integram o segmento agroindustrial, foram privilegiadas a identificação e a análise das estratégias das principais empresas que constituem a denominada “agroindústria processadora” - segmento a “jusante” do assim designado Complexo Agroindustrial.

A justificativa da observação a partir da agroindústria processadora estaria assentada, em grande parte, no enorme potencial que as estratégias por ela geradas têm de imprimir sentido e direção ao comportamento dos diversos agentes econômicos, direta ou indiretamente envolvidos com o setor, transformando-se, assim, na base de novas articulações das relações de produção. Tal ênfase não implicou, contudo, em desconsiderar, totalmente, modificações que emanam dos setores situados “à montante” (máquinas, equipamentos e insumos para a agricultura), assim como aquelas que emanam

do segmento agrícola propriamente dito. Estas foram consideradas na medida em que afetaram a dinâmica do segmento objeto de investigação.

Nesse processo de investigação, foi tomado como referencial o movimento mais amplo de “reestruturação” que passa a marcar o setor industrial, a partir de meados dos anos 80. Em outras palavras, o ponto de partida para a compreensão da nova realidade agroindustrial foram as estratégias adotadas pelas empresas do setor industrial, no processo de reestruturação recente.

É importante ressaltar que o trabalho de Souza (1993) constituiu-se na base desse processo de “importação” do instrumental de análise das transformações que se operam na indústria.

A busca da flexibilidade (ou fuga da rigidez), por parte das empresas, foi tomada como a hipótese básica orientadora da investigação. Como um desdobramento, adotou-se a postura de que a reformulação das formas de organização das atividades produtivas e das estruturas administrativas está na base das estratégias recentes da “agroindústria processadora”. Nestes termos, as empresas teriam por objetivo fundamental a aquisição de maior mobilidade, visando o aumento da capacidade de resposta aos novos contornos - internacionais e nacionais -, no centro dos quais situam-se profundas mudanças macroeconômicas e tecnológicas.

Em outras palavras, a necessidade de superar as “rigidezes” iminentes à atividade produtiva engendra a reavaliação das formas de organização da produção, no âmbito interno às empresas e no âmbito das interações entre elas.

No âmbito interno, parte-se do suposto de que, para aumentar a flexibilidade, as grandes empresas agroindustriais buscam, de um lado, concentrar os investimentos nas fases e atividades que permitem a melhor utilização de suas competências técnicas e que asseguram o controle do processo produtivo e, de outro, “enxugar” a estrutura

organizacional, em particular no que se refere à redução de níveis hierárquicos e maior aproximação entre os níveis superiores e o “chão de fábrica”.

No que diz respeito ao âmbito das formas de organização da produção entre empresas, sob a perspectiva das relações entre as empresas que integram a cadeia produtiva - fornecedores, clientes e distribuidores - parte-se do suposto de que as preocupações crescentes com custo e qualidade, de um lado, e a reavaliação da estrutura interna das atividades, de outro, conduzem à ampliação, intensificação e ou transformação da natureza e da qualidade das relações, aumentando a importância da coordenação das interações e do fluxo de informação entre esses agentes.

Ainda na esfera das formas de organização da produção entre empresas, porém sob a perspectiva das relações entre empresas concorrentes, o suposto adotado é de que as condições de acesso a novas tecnologias, a necessidade de superar barreiras à entrada em novos mercados e de ocupar espaços na concorrência internacional impelem as empresas a constituírem associações e ou alianças estratégicas.

É importante frisar que não se pretendeu desenvolver um estudo setorial. Dado o caráter recente das transformações, a ênfase não recaiu na apreensão quantitativa das mesmas, mas na identificação de prováveis perfis organizacionais e novas configurações, ao interior da atividade agroindustrial.

Considerando a diversidade de segmentos que compõem a agroindústria, a pesquisa foi desenvolvida em duas fases.

A primeira, de caráter exploratório, apoiou-se em um conjunto de informações, referentes ao período de janeiro de 1990 a junho de 1994, coletados junto a periódicos especializados - jornal “A Gazeta Mercantil” e revista “Exame” -, objetivando identificar e sistematizar o campo das estratégias recentes de reorganização. Foram investigados quatro segmentos - soja/óleo/carnes; trigo/moinhos; leite/laticínios e agroindústria citrícola.

É importante ressaltar que a investigação, apesar de partir do suposto do esgotamento do Complexo Agroindustrial, enquanto "organização" responsável pela dinâmica agroindustrial e enquanto "modelo explicativo", manteve como referencial os contornos da noção de complexo, não apenas como ponto de partida inicial da análise, mas também para manter a correspondência dos segmentos estudados com sua trajetória.

Por outro lado, em razão da constatação de que as transformações recentes afetaram os segmentos de forma e intensidade distintas, tornou-se fundamental incorporar à análise a "evolução histórica" dos mesmos. Mais precisamente, dadas as especificidades dos referidos segmentos, tornou-se necessário caracterizar o movimento recente a partir das suas trajetórias.

Nesse sentido, na segunda fase da pesquisa, foram selecionados dois segmentos - carne/soja/óleos e agroindústria citrícola - visando investigar a influência de suas respectivas trajetórias no processo de reorganização. O aprofundamento do estudo em apenas dois segmentos se deveu ao fato de que eles eram suficientes em razão de seu perfil e dos parâmetros de análise, posteriormente indicados.

A escolha prendeu-se, de um lado, ao seu significado econômico e, de outro, considerando que na sua constituição e consolidação, nas décadas de 60 e 70, os referidos segmentos se caracterizaram por apresentar "conformações" peculiares, assentadas em distintos padrões de intervenção estatal, graus de articulação com o comércio internacional e formas de interação com os produtores agrícolas.

Essa escolha, no entanto, não invalida a importância da análise, por outros estudos, dos outros dois segmentos - trigo/moinhos e leite/laticínios -, em termos da identificação das suas especificidades no processo de reorganização.

O aprofundamento da análise exigiu não só a revisão da literatura sobre a constituição e evolução dos setores selecionados, mas, principalmente, o recurso a outros trabalhos que, igualmente, enfocam as transformações recentes, cabendo destacar, no

âmbito da cadeia soja/óleo/carnes, as contribuições de Castro (1993), Wilkinson (1993) e Mior (1992) e, no âmbito da agroindústria citrícola, as análises de Miranda Costa e Rizzo (1992), Di Giogi (1991), Bocaiuva et alii (1991), Lifschitz (1993) e Maia (1992).

Além da revisão da literatura, foram realizadas entrevistas com alguns especialistas dos setores pesquisados.

Dado que o trabalho não se limitou à comprovação do “esgotamento” do modelo de modernização da agricultura e da caracterização do processo de evolução dos setores, buscou identificar a nova dinâmica das articulações entre os agentes, a partir das evidências de recorrências nas estratégias dos agentes e da revisão das teorias recentes sobre “organização industrial”.

No âmbito da literatura recente sobre “organização industrial” foram privilegiados os seguintes autores: Williamson (1975, 1981, 1985 e 1991), Richardson (1972), Dosi, Teece e Winter (1992), Gaffard (1990), Foray (1990), Amendola e Bruno (1990) e Lundvall (1988).

É importante ressaltar que somente através do confronto entre o “empírico” (recorrências de conformação) e o “teórico” foi possível identificar uma “nova padrão de articulação”.

O trabalho está estruturado em seis capítulos, cuja ordenação se caracteriza pela atipicidade na exposição do referencial teórico que dá suporte às conclusões. Tal fato se justifica em razão do processo de desenvolvimento da pesquisa, que partiu da “negação” do modelo representado pela noção de “Complexo Agroindustrial” e reencontrou uma nova teoria após proceder à identificação da natureza das novas configurações. Assim, no Capítulo 1, após apresentar os principais elementos que deram conformação ao modelo de modernização via Complexo Agroindustrial - que marca o setor desde meados dos anos 60 até o final dos anos 80 - são introduzidas as

transformações econômicas, a partir sobretudo dos anos 90, que acabam por provocar o esgotamento do referido modelo.

O Capítulo 2 tem por objetivo identificar e situar, de forma ampla, a natureza e a direção das estratégias que passam a marcar o comportamento dos agentes econômicos, no período recente. Além de evidenciar a reformulação das formas de organização como núcleo da resposta das empresas ao contexto atual, é realizada a sistematização dessas estratégias. Na delimitação do campo das estratégias empresariais recentes, conforme já ressaltado, foram tomados como referência outros trabalhos realizados no âmbito do setor industrial, os quais foram convenientemente adaptados à realidade agroindustrial, a partir do conjunto de observações empíricas consubstanciadas na pesquisa empreendida junto a jornais e revistas especializados.

O capítulo 3 trata do processo de reorganização da cadeia soja/óleo/carnes. Após a sua “contextualização histórica”, são apresentadas as mudanças de cenário, a partir do final dos 70, que dão origem ao processo de reestruturação agroindustrial. Identificadas as principais características dessas mudanças, procede-se à caracterização do processo de reorganização que marca o comportamento dos agentes nos anos 90.

O capítulo 4 trata do processo de reorganização da agroindústria citrícola. Após uma visão da sua constituição e evolução, são discutidas as mudanças de cenário, a partir do final dos anos 80, e analisado o processo de reorganização nos anos 90.

No capítulo 5, após a síntese das principais características das novas configurações organizacionais, que emergem como consequência das estratégias de reorganização implementadas pelas empresas dos segmentos objeto de estudo, é apresentado o conceito de organização “em rede” como um possível instrumental analítico para a compreensão da dinâmica agroindustrial recente.

1. O MODELO DE MODERNIZAÇÃO VIA COMPLEXO AGROINDUSTRIAL E SEU ESGOTAMENTO

A década de 60, a partir principalmente de sua segunda metade, constitui um marco de referência na literatura sobre o processo de modernização da agricultura brasileira, que define um novo padrão de produção agrícola, caracterizado pela intensificação das relações agricultura/indústria e por alterações significativas nas relações sociais.

Dentre os fatores que justificam o corte analítico adotado, Delgado (1985) aponta a mudança na base técnica da agricultura brasileira, com a consolidação do complexo agroindustrial — CAI. Trata-se da articulação da agricultura, por um lado, com a indústria produtora de insumos e bens de capital para a agricultura e, por outro lado, com a indústria processadora de produtos agrícolas, a agroindústria. A partir dessa mudança na base técnica, a reprodução ampliada da agricultura passa a depender cada vez menos dos recursos naturais e mais dos meios de produção gerados por um setor especializado da indústria.

Dentre os elementos que dão conformação ao Complexo Agroindustrial estão: a) um dado padrão de desenvolvimento tecnológico, que tem por referência os princípios da 'Revolução Verde'; b) um estilo de inserção da agricultura brasileira no mercado internacional, marcado pelo aumento da participação, na pauta de exportações, de produtos agrícolas elaborados; c) um determinado "perfil" de atuação do Estado, onde "o estilo de regulação financeira sobressai como eixo de articulação fundamental da intervenção estatal na economia (...)." (Delgado, 1985: 43)

A partir da década de 80, desencadeiam-se transformações que alteram o cenário dos anos 60 e 70 e que se acentuam nos anos 90, tornando necessária a discussão da vigência do padrão de modernização anterior e problematizando os limites do enfoque teórico-metodológico representado pela noção de "complexo agroindustrial".

A retomada da "visão neoliberal" associada à crise fiscal do estado brasileiro colocam em xeque o padrão de desenvolvimento agroindustrial. Ao se desvencilhar do papel de financiador e de patrocinador da modernização, o Estado enfraquece as bases que sustentavam as articulações entre os agentes, deixando "em aberto" o campo de opções estratégicas para sua atuação, gerando, assim, o ambiente para a reestruturação das articulações.

As intensas transformações no âmbito da economia mundial, no centro das quais situa-se a emergência de um novo paradigma tecnológico, assentado na microeletrônica, biotecnologia e novos materiais, com efeitos sobre a organização da produção e a estrutura das relações econômicas internacionais, constituem, também, componente fundamental no novo cenário.

Devem ainda ser ressaltadas, no quadro das relações internacionais, as tendências à globalização da economia e à formação de blocos econômicos.

1.1. O Processo de Modernização da Agricultura via CAI

Os meados da década de 60 marcam o início de uma nova etapa no desenvolvimento capitalista da agricultura brasileira, cuja característica central é o aprofundamento das relações do setor agrícola com a economia urbano/industrial e com o setor externo. (Delgado, 1985) Trata-se da reformulação da inserção da agricultura no padrão de acumulação, através de um processo de modernização, com ênfase:

- a) na diversificação e aumento da produção, visando enfrentar os desafios da industrialização e da urbanização aceleradas e a necessária elevação das exportações primárias e agroindustriais, e
- b) na transformação da base técnica da agricultura brasileira, com a consolidação do complexo agroindustrial.

A intensificação do processo de urbanização e do crescimento industrial requer “de qualquer forma, a elevação da oferta de alimentos, mesmo que se observem, em alguns períodos, a queda da taxa média de salário real da economia.” (Delgado, 1985: 25). Assim, a garantia da resposta da produção agrícola a essa pressão de demanda interna emerge como um objetivo básico, no sentido de assegurar a estabilidade salarial e de outros custos primários.

No âmbito da inserção da agricultura no comércio exterior evidencia-se, de um lado, a diversificação das exportações em várias direções, com a introdução, na pauta, de novos produtos e principalmente de produtos agrícolas elaborados, de outro, a substituição da importação de alguns produtos agrícolas e, em especial, dos meios de produção para a agricultura.

A presença de uma conjuntura internacional extremamente favorável abre espaço para uma nova estratégia de integração às correntes múltiplas de comércio internacional de produtos agrícolas e agroindustriais, transformando radicalmente o quadro anterior aos anos 60, marcado pela estagnação das exportações e dependência de um único produto — o café. Sobressaem, a partir daí, produtos como soja, óleos vegetais, sucos e frutas, carne de aves e de bovinos.

Por outro lado, observam-se mudanças significativas na composição e na procedência dos meios de produção para a agricultura advindas da transformação na base técnica da produção rural. Conjugada à diversificação dos insumos ocorre a internalização de sua produção, reforçando o processo de substituição de importações.

A mudança da base técnica da agricultura assenta-se em um conjunto de inovações mecânicas, físico-químicas e biológicas, que tem por referência os princípios técnicos da chamada “Revolução Verde”, que “combina inovações físico-químicas e mecânicas com a criação de variedades vegetais altamente exigentes em adubação química e irrigação (...)” (Delgado, 1985: 96)

Em essência, tratava-se, no momento, de tornar a agricultura menos dependente da dotação de recursos naturais, atrelando as suas condições de reprodução à incorporação de insumos e bens de capital gerados num setor específico da indústria, implicando no estabelecimento de ligações estreitas, concomitantemente à edificação e reorganização das relações com a indústria processadora de produtos agrícolas.

A consolidação de um complexo agroindustrial sobrepõe-se à transformação da base técnica. Mais precisamente ocorre o coroamento de um processo que se inicia no pós-guerra, através da elevação dos índices de tratorização e de consumo de fertilizantes, apoiado nas importações. (Delgado, 1985)

Como aponta Müller (1982a), o final dos 60 representa o marco de constituição do CAI, assentado, de um lado, na implantação de setores industriais produtores dos meios de produção para a agricultura e, de outro, no desenvolvimento e na modernização de um sistema de agroindústrias voltado para o mercado interno e para o mercado externo.

Dessa última perspectiva, o complexo agroindustrial inexistia até por volta de 1970, fundamentalmente porque os setores industriais que produziam para a agricultura não estavam constituídos enquanto indústrias localizadas no país. Ou seja, nas décadas precedentes não estavam ainda plantados os fortes interesses situados à porta dos processos produtivos rurais.

Sob este aspecto, merece menção especial a nova forma de organização das indústrias processadoras de matérias-primas agrícolas. Embora estas não se constituíssem em ramos novos, passaram a ter um novo perfil e sujeitas a uma nova dinâmica, a partir da transformação da tecnologia industrial, somada à conversão de mercados regionais em mercado nacional, com especial referência à ampliação da concorrência oligopolista.

A constituição e consolidação do CAI resulta, portanto, na conformação de uma nova categoria de agregação, que incorpora interesses situados: no âmbito da

agricultura propriamente dita; ao interior dos setores industriais produtores de insumos e equipamentos para a agricultura; e da agroindústria processadora de produtos agrícolas.

Não significa, no entanto, que esse processo de modernização homogeneize o espaço e tampouco o espectro social e tecnológico da agricultura brasileira. “Ao contrário, deve-se ressaltar a concentração espacial do projeto modernizante, abrangendo basicamente os Estados do Centro-Sul brasileiro. Por seu turno ocorre, paralelamente, um movimento de concentração da produção, abrangendo um número relativamente pequeno de estabelecimentos (entre 10 e 20% dos estabelecimentos rurais, conforme o indicador de modernização que se tome), que respondem por parcelas crescentes da produção.” (Delgado, 1985: 42) Na verdade, acentua-se a heterogeneidade estrutural.

O lado moderno manifesta-se, de modo geral, através da crescente demanda por parte de um conjunto de atividades agrárias, de insumos industriais e de bens de capital e, de modo particular, na configuração de sistemas agroindustriais caracterizados pela forte articulação em torno da cadeia produtiva assentada em produtos agrícola específicos, criados ou fortalecidos nos anos 70. Por seu turno, “deixa-se em grande parte para trás a agricultura do Nordeste e a coleta e extração vegetal da Amazônia, que comparecem a esse processo de “modernização” cumprindo papéis distintos, ora como reservatório contínuo de mão de obra migrante para o setor urbano (no caso do NE), ora como provedor de novas zonas de apropriação capitalista às terras e da exploração da floresta nativa.” (Delgado, 1993a: 17)

A faceta moderna da agricultura adquire sua expressão máxima a partir do processo de integração de capitais (concentração e centralização) “que se distingue da integração técnica agricultura-indústria, embora se realize com o suporte dela. Mas a integração de capitais terá um raio de abrangência mais amplo, compreendendo não apenas o aprofundamento das relações intermediárias, mas outras formas de integração e conglomeração sob o comando do grande capital.” (Delgado, 1985: 34)

Nesse contexto, o capital financeiro amplia em muito o grau de ligações intersticiais no interior do sistema produtivo, através da fusão dos interesses industriais, comerciais e bancários, culminando, evidentemente, com o aumento do grau de concentração da produção tal que “obtem-se um indicador expressivo de 18,72% do valor total da produção agropecuária e florestal concentrada em pouco mais de 50 grandes unidades centralizadoras do capital no campo.” (Delgado, 1985: 173)

Essas transformações configuram, em seu conjunto, a partir da segunda metade dos anos 60, um novo ‘padrão de desenvolvimento rural’ que se consolida através da onipresença do Estado.

O processo de modernização requer um profundo envolvimento do Estado na regulação das novas condições de reprodução do capital na agricultura. “Incentiva-se a desoneração do processo produtivo privado (risco de produção e de preços), e ainda estimula-se a adoção do pacote tecnológico da ‘Revolução Verde’, que era então sinônimo de modernidade. Introduz-se ainda um enorme aprofundamento das relações a crédito na agricultura mediando a adoção do pacote tecnológico e dos mecanismos de seguro de preço e seguro do crédito à produção.” (Delgado, 1993a: 12)

No padrão de regulação estatal¹, as políticas financeira-fiscal e as de políticas de fomento tecnológico assumem a primazia.

A política de financiamento agrícola constitui-se no eixo da intervenção estatal, revelando-se o principal mecanismo de articulação, pelo Estado, dos interesses agroindustriais. Assim, “a mudança na base técnica de produção rural e a constituição integrada do complexo agroindustrial tornam-se viáveis a partir do desenho de um sistema financeiro especificamente concebido para induzir e promover as mudanças

1 O padrão de regulação abrange “as macro relações sociais no campo e as formas estatais de administrá-las, bem como os incentivos à gestão da acumulação de capital, (...)” (Delgado 1993b: 2)

técnicas e a associação dos grupos sociais reunidos no processo de modernização conservadora: grande capital, Estado e proprietários rurais.” (Delgado, 1985: 111)

Nesse sentido, o caráter inovador do estilo de intervenção estatal está situado na visualização dos nexos de relações interindustriais do e para o setor agrícola. O crédito farto com taxas de juros altamente subsidiadas visa fornecer o setor agropecuário em seu conjunto, tendo como clientela preferencial o produtor modernizado ou modernizável, privilegiando através das diferentes modalidades (investimento, comercialização e custeio), respectivamente, a indústria de bens de capital produtora de veículos, máquinas e implementos agrícolas, além de equipamentos de beneficiamento e de armazenagem; as cooperativas agrícolas e a indústria processadora e a indústria química e petroquímica, produtora de fertilizantes e defensivos agrícolas.

A administração da política de controle de preços, conjuntamente com uma bateria de incentivos fiscais voltados, em especial, aos capitais atrelados à estratégia de diversificação e incremento da exportação de produtos agroindustriais, reforçam a política de crédito no sentido de sedimentar sólidas alianças agroindustriais.

Finalmente, a política tecnológica associada às instituições estatais de pesquisa e extensão rural constitui-se em elemento crucial na articulação orgânica do Departamento de Bens de Produção da Indústria para a Agricultura.

O padrão de difusão de tecnologia apoiado, como já assinalado anteriormente, nos princípios da “Revolução Verde” apresenta três características principais que condicionam sua adoção e produtividade: “1) adaptabilidade das inovações biológicas a estratégias industriais das inovações físico-químicas; 2) estreita vinculação da adoção tecnológica à política de crédito rural e aos serviços de assistência técnica governamental, 3) inovações em geral apoiadas numa matriz energética intensiva no uso de derivados do petróleo.” (Delgado, 1985: 96)

Nesse sentido, o Sistema Nacional de Crédito Rural e a intervenção estatal na esfera tecnológica fazem parte de uma estratégia que orienta e que dá consistência ao processo de modernização.

No esforço de geração e adaptação da tecnologia ocorre uma específica divisão de trabalho entre setor privado e setor público, cabendo a este último a concentração dos esforços na geração das denominadas “inovações biológicas”, particularmente novos cultivares, melhoramento genético na pecuária, controle de pragas e moléstias, etc. Por outro lado, “o campo das inovações mecânicas e físico-químicas é propriamente esfera de domínio da grande empresa industrial, seja ela de capital estatal, multinacional ou nacional privado.” (Delgado 1985: 92)

Deve ainda ser considerada a atuação do Estado na difusão da tecnologia, por meio de seu aparato de assistência técnica e de extensão rural, elemento fundamental na estratégia de transferência de tecnologia gerada na indústria situada à montante da agricultura (insumos e bens de capital) para o setor agrícola.

A partir desse conjunto de políticas, o Estado executa planejamento indicativo, engendrando novas formas de desenvolvimento capitalista na agricultura. De um lado, molda e aprofunda as relações de integração técnica agricultura-indústria, a montante e a jusante. De outro, estimula a integração de capitais, “mediante a fusão de capitais multissetoriais operando conglomeradamente, processo esse que é decididamente apoiado pelas políticas de corte multissetorial (comércio exterior, tabelamento de preços, incentivos fiscais, etc.) e de fomento direto (...) (crédito rural, política fundiária, tecnologia e desenvolvimento rural integrado).” (Delgado, 1985: 112)

Em outras palavras, é o Estado enquanto financiador e articulador dos diferentes interesses quem garante e gerencia um padrão no direcionamento das relações entre os agentes, conferindo, dessa forma, um dado “estilo” ao processo de modernização.

1.2. Complexo Agroindustrial: Modelo de Desenvolvimento e Instrumento de Apreensão do Processo de Modernização da Agricultura

As abordagens dos principais autores brasileiros (Guimarães, 1979; Muller, 1982a e 1989; Delgado, 1985; Kageyama et alii, 1990), centradas na noção de “complexo agroindustrial” procuram “ênfatizar uma mudança nas interrelações entre o setor agrícola e o restante da economia, que tem se acentuado no Brasil desde o pós-guerra, no bojo do que ficou conhecido como o processo de modernização de nossa agropecuária.” (Graziano da Silva, 1991: 11)

A idéia central é que o padrão de modernização que caracteriza o período 1965-1980 tem como elemento chave a presença cada vez mais importante da relação agricultura-indústria, tanto “para trás” como “para frente”. O complexo agroindustrial constituir-se-ia, nesse contexto, em ferramenta válida para compreensão do processo de modernização, assentada na hipótese de que não é mais possível explicar a agricultura de forma isolada das outras atividades. Não obstante as peculiaridades do referido setor, a compreensão da sua dinâmica, e mesmo do caráter heterogêneo de seu desenvolvimento, deve considerar a dinâmica das outras atividades e a forma de sua articulação com elas.

Miranda Costa (1992) após proceder à análise do conceito de CAI presente nos autores anteriormente referidos, conclui que “o termo é utilizado com graus de abrangência diversos não apenas entre os autores mas mesmo ao interior da obra de um mesmo autor.” (p. 15). Assim, o uso do termo “pode tanto caracterizar o processo de caráter amplo de integração agricultura-indústria, pós anos 60, quanto para designar conjunto específico e determinado de atividades, marcadas pela profunda articulação da agricultura com outros setores, sobretudo industriais. Enquanto o primeiro poderia ser caracterizado como um macro CAI, para o segundo caberia melhor o termo cadeia agroindustrial.” (p. 15)

Seguindo, o raciocínio de Alberto Passos Guimarães (1982) — para quem o Complexo Agroindustrial constitui etapa e via do desenvolvimento da agricultura no

Brasil —, o conceito de CAI, em uma de suas acepções possíveis, definiria o modelo de desenvolvimento agrícola implementado no país, a partir dos anos 60.

Segundo Miranda Costa (1992), ampliando o significado do conceito, poder-se-ia, ainda, através do aparato teórico que lhe dá suporte, apreender não apenas o estilo mas o próprio modelo histórico de desenvolvimento da agricultura brasileira.

Nessa linha, a autora propõe empregar o termo “complexo agroindustrial” de forma análoga à que se utiliza o termo “substituição de importações”, este usado para designar o modelo histórico de desenvolvimento da economia brasileira via industrialização substitutiva de importações que se inicia no período que se segue à depressão dos anos 30.²

‘Nesse sentido, da mesma forma que o termo “substituição de importações” comporta duas acepções³, uma no sentido estrito e outra no sentido lato, o termo Complexo Agroindustrial, num sentido estrito, estaria referido às fortes articulações de determinada atividade agrícola, “para frente” ou a jusante e “para trás” ou a montante, aproximando-se do conceito de cadeia industrial e, portanto, utilizado para designar complexos específicos e determinados. Num sentido lato, designaria o processo histórico de desenvolvimento do setor agropecuário, intensificado no final da década de 60 e

2 Vide Tavares (1972).

3 Segundo Tavares: “O termo “substituição de importações” é empregado muitas vezes numa acepção simples e literal significando a diminuição ou desaparecimento de certas importações que são substituídas pela produção interna. Entendida desta maneira esta expressão disfarça a natureza do fenômeno anteriormente descrito e inclusive induz a um entendimento errôneo da dinâmica de desenvolvimento dos países em questão. Na realidade, o termo “substituição de importações” adotado para designar o novo processo de desenvolvimento dos países subdesenvolvidos, é pouco feliz porque dá a impressão de que consiste em uma operação simples e limitada de retirar ou diminuir componentes da pauta de importações para substituí-los por produtos nacionais. (...) Nada está tão longe da realidade.” (Tavares, 1972, p. 38-39). Por sua vez, a designação “Substituição de Importações” em um sentido lato, é aplicada “para caracterizar um processo de desenvolvimento interno que tem lugar e se orienta sob o impulso de restrições externas e se manifesta, primordialmente, através de uma ampliação e diversificação da capacidade produtiva industrial.” (Idem, p. 41).

marcado por um novo padrão de articulação agricultura-indústria, em que a dinâmica e as condições de reprodução ampliada da primeira advêm, primordialmente, da segunda. Através desse “modelo” modernizam-se as atividades agrícolas, quer as articuladas ou integradas (...) quer as não diretamente integradas às atividades industriais.” (Miranda Costa, 1992, : 18) Sob este prisma, “o termo ‘Complexo Agroindustrial’ designaria o próprio modelo através do qual processou-se a modernização da agricultura, cuja dinâmica esteve situada na própria integração técnica e de capitais agricultura-indústria.” (Miranda Costa, 1992: 18)

‘Nesses termos, da mesma forma que, quando se fala no modelo de substituição de importações toma-se por referência uma mudança na dinâmica da economia que, impulsionada pela demanda externa passa a depender do investimento interno, ao se referir ao modelo de desenvolvimento via CAI se está tomando por referência um determinado processo de desenvolvimento agropecuário, no qual as articulações agroindustriais — técnicas e de capitais — constituem o fator dinamizador da atividade agropecuária.’ (Miranda Costa, 1992: 18).

Assim sendo, da mesma forma que foi detectado, no final dos anos 60, o esgotamento do modelo de desenvolvimento da economia brasileira via “substituição de importações”, podem ser diagnosticadas, pós anos 90, transformações significativas na dinâmica da agricultura brasileira. Apesar de não estar evidente a ‘ruptura do modelo’, observa-se o ‘redirecionamento’ do processo de integração ou a exclusão de alguns agentes no curso do processo. A partir daí pode-se inferir a perda de poder explicativo do aparato conceitual denominado CAI para a compreensão da dinâmica da atividade agroindustrial, pós anos 90.

1.3. As Transformações Econômicas nos anos 80 e seus Reflexos sobre a Dinâmica Recente do Setor Agroindustrial no Brasil

A partir de meados da década de 80 e com maior intensidade nos anos 90, novos condicionantes redirecionam o comportamento dos agentes direta ou indiretamente envolvidos com a atividade agroindustrial.

No âmbito da economia mundial, desencadeiam-se mudanças associadas à crise do sistema capitalista e potencializadas por meio de saltos profundos no conhecimento científico que abrem as portas para inovações “revolucionárias”, com fortes repercussões, não só no processo produtivo, em si mesmo, mas nas formas de organização da produção e na implantação de novas estratégias empresariais.

No âmbito da economia nacional, a crise fiscal do Estado põe em xeque o padrão de desenvolvimento agroindustrial, inaugurado nos anos 60. “Colocado em dificuldades pelo lado da crise fiscal que desde então se manifesta, o setor público irá se desvencilhar do papel de financiador e articulador deste processo” (Delgado, 1993a: 21)

1.3.1. As Transformações na Ordem Econômica Internacional

A partir do final dos anos 60, as tendências que caracterizaram o “círculo virtuoso” nas relações econômicas internacionais desde o término da segunda guerra mundial começaram a desaparecer, iniciando-se transformações de grande envergadura na posição relativa ocupada por diversos países em escala mundial e nas formas de seu relacionamento internacional.

O período que se segue aos anos 70 caracteriza-se pela elevada instabilidade nas trocas comerciais e no fluxo de capitais e pelo conseqüente aumento da incerteza que passou a pesar sobre as relações econômicas internacionais. Trata-se de um contexto de transição e de gestação de uma nova ordem internacional, que tem como traço marcante a complexa configuração assumida pela economia mundial, diante do surgimento de

novos centros econômicos e da alteração na natureza e dinâmica da internacionalização da produção e dos mercados. (Martins, 1992)

A transformação da economia internacional processa-se num ritmo acelerado e com manifestações, aparentemente, contraditórias. Ao mesmo tempo que poderosas forças atuam no sentido da globalização/integração econômica, conforma-se uma tendência em direção à regionalização/fragmentação das relações econômicas e do sistema político mundial.

Vários fatores convergem para produzir uma dinâmica de competição global, cabendo destacar, dentre eles, as políticas de cunho neo-liberal.

Essas políticas representaram a resposta da “nova direita” aos dois fenômenos que marcam as economias capitalistas centrais, a partir dos anos 70 — inflação e desaceleração das taxas de crescimento da produtividade. Estiveram apoiadas em dois pilares que trouxeram importantes consequências para a evolução do sistema econômico mundial: o tratamento de choque monetário para reduzir a inflação e a desregulamentação dos mercados, compreendendo medidas destinadas à redução/eliminação de barreiras comerciais e de capitais, flexibilização do mercado e das relações de trabalho e a defesa do “Estado mínimo”.

A desregulamentação e a defesa do “Estado mínimo” refletem a concepção de que o poder dos oligopólios e das coalizões de distribuição criam pontos de rigidez social que tendem não só a aumentar a complexidade dos regulamentos governamentais e a tornar a vida política mais conflituosa, como também a retardar o crescimento econômico e a realocação de recursos. (Olson, 1982) A partir desse referencial, para aumentar a competitividade faz-se necessário conseguir liberar o mercado para que funcione melhor.

O tratamento de choque monetário levado a efeito pelos EUA, no início da década de 80, conduziu evidentemente à elevação da taxa de juro real, contribuindo

decisivamente para a política de valorização do dólar, cujos desdobramentos se fizeram sentir através dos enormes e crescentes déficits comerciais americanos e do afluxo de capitais externos para financiá-los.

Como resultado desse movimento, reforçado pela desregulamentação do mercado financeiro, o fluxo financeiro aparece descolado do investimento produtivo e do comércio internacional expresso “há intensa e vigorosa interconexão dos mercados cambiais, financeiros e de aplicações tipo ‘portfólio’, promovida por fluxos maciços e continuados de capitais (e juros) entre as principais praças financeiras do globo, sejam do tipo off-shore ou on-shore.” (Coutinho, 1992: 81)

Trata-se de um intenso processo de interpenetração patrimonial dos principais capitais das economias centrais, sob o qual se esconde o vultoso déficit comercial americano e o vigoroso processo de fusões e aquisições de grandes empresas, que caracteriza o período, visando conquistar e consolidar posições nos mercados americano e europeu.

Paralelamente, um outro conjunto de transformações — a polarização dos fluxos de investimento, de tecnologia e de comércio e a crescente politização da concorrência — apontam para a regionalização.

A emergência do investimento como força motriz do processo de internacionalização da produção e dos mercados, ocupando o lugar que, até então, cabia ao comércio, é um fenômeno marcante desse período. “Na região da OCDE, o fluxo de investimentos internacionais diretos triplicou desde o princípio da década de 1980, superando largamente o crescimento no comércio internacional, de apenas 5% ao ano.” (Ernst, 1992: 110)

Essa mudança na dinâmica da internacionalização é acompanhada da crescente concentração do investimento direto no exterior no âmbito dos países industriais. O fluxo de investimentos internacionais, no período, é muito mais

concentrado do que o fluxo do comércio internacional, de modo que os países em desenvolvimento, de modo geral, têm sido dele afastados. (Ernst, 1992)

Em essência, esses esquemas refletem uma privatização crescente dos fluxos internacionais de tecnologia, que se caracteriza pela predominância de alianças oligopólicas de caráter nacional ou regional, impedindo e ou dificultando o acesso ao conhecimento científico, projetos de produto e técnicas de produção, além da competência organizacional e de comercialização.

A tendência em direção à regionalização é reforçada, ademais, através da polarização do comércio internacional. 'Para dizer de forma sumária: metade do comércio da CEE se efetiva no âmbito dela mesma; após uma fase de diversificação, mais de 40% das importações e exportações da América Latina passaram a se realizar, a partir de meados da década de 1980, novamente com os Estado Unidos; os LDC e NIEs asiáticos mais a China realizam dois terços de suas importações entre si mesmos, o Japão e os EUA; da mesma forma, entre 63% e 77% das exportações do Japão, dos LDCs e NIEs asiáticos mais a China se faziam no âmbito da chamada Bacia do Pacífico, se nela se incluir os EUA.' (Martins, 1992: 15)

A competição econômica toma o lugar do conflito militar no centro da nova ordem internacional, mais especificamente, a concorrência passa a se constituir em uma questão crescentemente politizada.

A competição ideológica entre capitalismo e socialismo passa a ser substituída pela competição entre várias formas de capitalismo, especialmente entre as formas de capitalismo americana e japonesa. A primeira enfatizando a importância do livre mercado, a segunda apoiando-se na forte parceria entre o estado e o setor privado. (Gilpin, 1992)

Por outro lado, mesmo os EUA, defensores ardorosos do livre comércio, passam a salientar o envolvimento do Estado no fortalecimento das indústrias estratégicas e a dar ênfase ao protecionismo e à intensificação da criação de mercados regionais.

Assim, de um lado, configura-se uma forte tendência para a organização em torno de blocos econômicos (CEE; NAFTA, Japão e NICs asiáticos) para facilitar a articulação dos fluxos de mercadorias, de investimentos e de tecnologia, assim como para reforçar o poder de barganha junto à revisão e à ampliação dos acordos multilaterais (GATT).

De outro lado, são observadas políticas agressivas de liberalização dos mercados. 'Isso tem sido regido tanto pelo método de "torção de braço" do "acesso recíproco ao mercado" quanto através da malévola promoção das exportações para "empobrecer teu vizinho", envolvendo freqüentemente NICs tanto do Sudeste Asiático quanto da América Latina. Ambos os tipos de pressões têm sido combinadas pelas organizações internacionais, tais como o FMI e o Banco Mundial, especialmente no contexto das negociações das dívidas e dos novos empréstimos aos NICs da América Latina." (Villaschi, 1992: 50)

1.3.2. As Transformações no Âmbito Tecnológico

As inovações nas áreas da biotecnologia, microeletrônica e tecnologia da informação traduzem-se em mudanças profundas e de consequências amplas, não somente por alavancarem alterações radicais nos métodos de concepção, produção, comercialização e distribuição, mas, também, por contribuir decisivamente para a transformação da configuração na ordem econômica internacional.

Quanto aos impactos das tecnologias ligadas à biotecnologia, particularmente na esfera da cadeia agroalimentar, eles parecem estar atrelados às possibilidades da produção agropecuária, à interpermutabilidade entre produtos agrícolas e à crescente preocupação com saúde, nutrição e ecologia.

Como salientam Kageyama et alii (1993), a quase totalidade dos novos desenvolvimentos da biotecnologia vegetal visam o desenvolvimento de variedades com ênfase nas diversas formas de tolerância e resistência a situações adversas (resistência a herbicidas, insetos e doenças), nas melhores características para o processamento agroindustrial e em variedades de melhor performance nas condições pós-colheita (supressão de substâncias aceleradoras do amadurecimento das frutas).

No campo da biotecnologia animal, os desenvolvimentos ocorrem em todos os níveis da cadeia de alimentação — processos de alimentação e digestão animal, saúde, crescimento e reprodução — sendo seu enfoque “tanto o de sobrepujar a rigidez que tem levado a uma alta estrutura de custos, particularmente para carnes vermelhas, quanto às questões de saúde e qualidade que derivam da produção animal intensiva.” (Wilkinson, 1993a: 338). Cabem ser ressaltados os desenvolvimentos na tecnologia da criação de gado, associados à fertilização “*in vitro*” e à utilização de hormônio de crescimento.

O desenvolvimento da biotecnologia animal e vegetal, em seus vários aspectos, representa para a indústria maiores possibilidades de adequar os insumos agrícolas às necessidades industriais, incorporando padronização, qualidade do produto, estabilização da oferta e ampliando as possibilidades de diferenciação/sofisticação.

A tomada de consciência dos efeitos da utilização de insumos químicos sobre o meio ambiente também abre oportunidades para a biotecnologia. Situam-se, nesse campo, as inovações na área de herbicidas, em direção a uma proteção da colheita, envolvendo exigências em doses menores e maior especificidade de ação, e o desenvolvimento de variedades resistentes a insetos e pragas.

No âmbito da aplicação da biotecnologia às técnicas de transformação industrial, as técnicas recentes de processamento para dividir e remontar componentes alimentares — novas técnicas de enzima para extrair diferentes componentes de um espectro mais amplo de safras e mesmo a possibilidade de sintetizar esses componentes na fábrica — transformam a natureza (identidade) de uma série de produtos agrícolas, os

quais passam de ‘produto alimentar específico’ para ‘insumo geral’ para a indústria. (Ruivenkamp, 1993)

Finalmente, a crescente preocupação com saúde, nutrição e estética traduz-se tanto na valorização de produtos alimentares com baixo teor de gordura e calorias e ausência de aditivos, como na valorização do ‘produto agrícola original’.

Para a indústria de alimentos finais, as novas biotecnologias alteram as relações de mercado. De um lado, alargam o espaço para estratégias de diferenciação, assentadas nas características apontadas acima. De outro, através da ampliação da concepção do produto alimentar (integrando saúde, nutrição e estética), aproximam, em determinadas situações, essa indústria das bases técnica e comercial da indústria farmacêutica, para a qual abrem-se novos nichos de mercado ligados a vitaminas e dietéticos. (Wilkinson, 1989)

Por seu turno, as biotecnologias podem ser aproveitadas para reafirmar a competitividade do produto agrícola original. ‘Sementes resistentes a pestes e programáveis em termos de maturação podem eliminar as incertezas e irregularidades de abastecimento. As técnicas de clonagem e cultura de tecidos asseguram homogeneidade e velocidade de reprodução, enquanto a engenharia genética programa o produto desejado.’ (Wilkinson, 1989: 20)

É na órbita das novas tecnologias ligadas à microeletrônica — automação flexível, mecatrônica, processamento de informações e comunicações — que os impactos são mais abrangentes. Nesse sentido, adquirem o ‘status’ de uma ‘quase’ revolução tecnológica, não só por dar origem a novos ramos industriais e, portanto, a novas fontes de criação de valor, lucro e acumulação; mas, também por meio de seu potencial de ‘destruição criativa’ (Schumpeter, 1943), na reorganização e rejuvenescimento de setores tradicionais.

A crescente sofisticação dos sistemas de informação e de comunicação é uma poderosa força na abertura de novas possibilidades de interações entre os agentes econômicos. Assim, à crescente capacidade para manipular dados em linhas complexas, associa-se a facilidade de comunicação, reduzindo os custos e ampliando consideravelmente a capacidade de coordenação e controle de funções e atividades no interior das organizações. Por outro lado, a disponibilidade de sistemas de informação constitui elemento facilitador da contratação externa de atividades, ao possibilitar a redução dos custos de transação entre várias empresas. (Antonelli, 1988 e Child, 1987)

Ao possibilitar o armazenamento, processamento e transmissão de grande quantidade de dados a longa distância contribui para acentuar a tendência em direção à globalização. De um lado, constitui o meio técnico da globalização financeira e, de outro, contribui para a globalização da demanda, ao difundir prontamente um número crescente de produtos e serviços aos compradores potenciais no mundo todo.

Da mesma forma, possibilita a intensificação das práticas de “sourcing global” (Coutinho, 1992), cabendo destacar: a) sourcing para suprimento de peças e componentes padronizados ou de matérias-primas; b) sourcing das preferências e das características dos mercados consumidores e c) sourcing de conhecimentos tecnológicos, incluindo aí o de recursos humanos qualificados.

A substituição da eletromecânica pela eletrônica como base da automação, de tal forma que microprocessadores ou “computadores dedicados” passam a guiar o sistema de máquinas ou parte deste, abre espaço para a “reestruturação da organização da produção; viabilidade da combinação fabricação em pequenos lotes/alta rentabilidade; diversificação da linha de produtos, cujos ciclos de vida são encurtados; etc.” (Souza, 1993: 46)

À maior flexibilidade da oferta — capacidade relativa de produzir uma gama muito mais ampla de produtos em uma única planta, obtida por técnicas que põem em xeque os padrões fordistas — associa-se uma maior capacidade de inovação. Ao

possibilitar e incentivar a estreita integração das atividades de projeto e desenvolvimento entre uma gama de empresas da cadeia produtiva e ao quebrar a rígida separação entre a concepção e a execução, através da descentralização e da ênfase no conhecimento e na polivalência, implanta-se novo padrão de organização.

Como resultado, o novo sistema de produção permite:

- a) a fabricação de bens relativamente diferenciados, além da oportunidade de produzir, de maneira eficiente, séries limitadas para mercados emergentes ou segmentos estreitos da clientela;
- b) respostas rápidas e apuradas às mudanças nos padrões de demanda e, mais significativamente, ampliação da possibilidade de concepção de produtos complexos que se adaptem às necessidades específicas dos clientes, alterando a própria noção de produto, onde a oferta de uma “performance” substitui a “oferta de um bem”;
- c) a redução dos ciclos percorridos entre produto, projeto e mercado, aumentando a velocidade de colocação do produto.

1.3.3. A Crise Fiscal e a Desarticulação do Aparato de Regulação Estatal

A crise fiscal (Bresser Pereira, 1992) aponta para um desequilíbrio crônico — um fenômeno estrutural — onde sobressaem dois ingredientes: dívida pública (interna e externa) elevada e uma poupança pública (diferença entre receita e despesa corrente) persistentemente negativa.

As transformações que se operam no âmbito da estrutura do gasto público e do aparelho estatal, a partir do início dos anos 80 e com mais vigor no final da década, põem dois pontos em evidência: de um lado, um ajuste de natureza convencional assentado na ótica da indisciplina fiscal e na ideologia neoliberal com ênfase no “Estado mínimo” e, de outro, a incapacidade de atacar de frente a dívida e a insuficiência de

poupança. A esses pontos adiciona-se o viés político imanente à nova regulamentação tributária oriunda do texto constitucional de 88.

Em consequência, o que se obtém não é a recuperação da capacidade de intervenção do Estado, mas, ao contrário, a sua desarticulação e imobilização. Trata-se, na esfera da intervenção no segmento agrícola, de ‘um processo rápido e algo caótico de demolição dos aparatos de Estado constituídos desde 1930 em distintas instâncias da política agrícola: as instituições por produto e os subsistemas de regulação funcional do setor rural.’ (Delgado, 1993b: 15)

As instituições por produto (IAA, IBC, monopólio do trigo) são extintas e seus sistemas de regulação comercial e produtiva são transferidos a outros organismos ou simplesmente extintos. Por outro lado, com relação às instituições estratégicas ligadas ao financiamento (SNCR, PGPM) e ao apoio tecnológico (EMBRAPA e EMBRATER): “as mudanças havidas apontam na direção de uma substancial redução de recursos orçamentários do governo federal, reduzidos a valores entre 1/3 e 1/2 daquilo que foram em 1987 e a valores ainda bem menores quando confrontados com indicadores do final da década dos 70.” (Delgado, 1993b: 16)

Considerando que o Estado situava-se no centro do padrão de desenvolvimento agroindustrial, inaugurado em meados dos 60, como patrocinador, legitimador e financiador das articulações entre os diferentes agentes econômicos; a desarticulação do aparato de regulação sem que se defina um novo papel, representa uma desorganização dos interesses rurais e, mais significativamente, uma quebra na orientação e sentido do comportamento desses agentes.

1.4. A Crise do Modelo de Desenvolvimento via CAI e a Perda de Poder Explicativo do Conceito

Esse conjunto de profundas transformações, que marcam os anos 90, leva à discussão da vigência do padrão de modernização anterior, assim como à problematização da capacidade explicativa da noção de “complexo agroindustrial”.

Na visão de Goodman, Sorj e Wilkinson (1990), “ao contrário de formulações recentes, o ‘complexo agroindustrial’ é visto como uma fase dinâmica e, no final das contas, transitória, no desenvolvimento industrial da agricultura, e não sua expressão final e mais completa.” (p.2) Nesse sentido, o complexo agroindustrial corresponderia “ao período histórico em que se consolida o padrão denominado ‘pacote tecnológico’, viabilizado pelo desenvolvimento de variedade adaptadas à mecanização e quimificação.” (Lifschitz e Prochnik, 1991: 12)

Trata-se de um modelo cuja base são cadeias fortemente identificadas com produtos agrícolas específicos, estabelecendo uma identidade entre estes e o alimento final. A aglutinação dos diferentes interesses processa-se a partir da forte intervenção estatal expressa no “aprovisionamento da capacidade financeira e organizacional para a modernização agrícola — crédito e cooperativismo; desenvolvimento de sistemas de pesquisa e extensão para avançar os conhecimentos sobre os determinantes biológicos da produção agrícola não sujeitos à apropriação industrial; e organização dos fluxos de produção, utilizando-se de políticas fiscais, creditícias e de comercialização.” (Goodman, Sorj e Wilkinson, 1990: 142)

Nesses termos, Complexo Agroindustrial constituir-se-ia em uma ferramenta válida para analisar a dinâmica intersetorial (relação agricultura-indústria) típica de um dado período histórico.

A partir dos 80, a noção de Complexo Agroindustrial é colocada em xeque enquanto aparato conceitual para a apreensão da dinâmica do setor, uma vez que os elementos básicos que lhe deram sustentação — um padrão de desenvolvimento

tecnológico, que tem por referência os princípios da ‘Revolução Verde’, um estilo de inserção da agricultura no mercado internacional e um determinado perfil de intervenção do Estado — sofrem profundas alterações.

Assim, a coincidência do arrefecimento da atuação do Estado com a emergência de um processo de ‘reestruturação’, que atinge a indústria como um todo, conduzem forçosamente a um quadro de maior flexibilidade, elevando o grau de autonomia dos agentes econômicos.

O aspecto central do novo cenário é a ampliação considerável do campo de ação por parte dos diferentes capitais com interesses na atividade agroindustrial. A redução considerável da intervenção do Estado potencializa a possibilidade de formulação de estratégias alternativas e autônomas, assentadas na diversidade de oportunidades advindas da implementação das novas tecnologias.

Com a redução do grau de indução, pelo Estado, e no contexto de profundas transformações nos mercados e na concorrência, enfraquecem-se as bases que sustentavam as articulações entre os agentes, deixando “em aberto” o campo de opções estratégicas e propiciando, assim, o ambiente para a reestruturação das relações. A partir daí, as articulações intra e inter setores ficam por conta das estratégias do setor privado.

2. O CAMPO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS — “LOCUS” PRIVILEGIADO PARA A COMPREENSÃO DAS NOVAS CONFIGURAÇÕES PRODUTIVAS

O cenário dos anos 80 e 90 apresenta-se marcado por profundas mudanças, em razão do intenso processo de inovação tecnológica e de alterações na estrutura do comércio e das relações de poder internacionais.

Trata-se, na verdade, de um momento de transição para um novo padrão de industrialização e desenvolvimento, da gestação de um novo “paradigma tecnoeconômico” (Freeman e Perez, 1988), onde prevalece a incompatibilidade entre os requerimentos da produção e comercialização associados às novas possibilidades tecnológicas e às instituições nacionais e internacionais que regulamentam as atividades econômicas, sociais e políticas. Emerge daí “um quadro de ordem e desordem, que é típico das fases de grandes transformações.” (Martins, 1992: 16)

Em síntese, a transição de um “ambiente” relativamente estável para um “ambiente” mutável e incerto.

O caráter mutável e incerto do novo ambiente se acentua com a redução considerável da amplitude e da magnitude da intervenção do Estado na coordenação direta e indireta da atividade econômica. A emergência da crise fiscal e das orientações de cunho neo-liberal traduzem-se não só na desarticulação de importantes inter-relações cimentadas pelo Estado, mas, também, no caráter “frouxo”, ou mesmo na ausência da coordenação de novas articulações.

Enquanto o momento anterior se caracterizou pela presença de contornos bem definidos no âmbito das posições e das articulações das relações entre os agentes econômicos, a marca do momento atual é a fluidez de contornos. Nesse sentido, na apreensão da dinâmica recente adquire especial relevância a identificação e análise do campo das estratégias dos agentes, em resposta às profundas mudanças no cenário.

À conformação de um jogo competitivo muito mais dinâmico e complexo, alia-se a exacerbação da nebulosidade do cálculo capitalista, impelindo à revisão das estratégias, visando novas fontes e novas formas de obtenção e de manutenção de vantagens competitivas, assim como fórmulas de compartilhar os crescentes riscos iminentes às decisões.

Nesse processo, sobressai como componente fundamental a reformulação das formas de organização intra e inter-empresas, incorporando como orientação central a obtenção de flexibilidade, no sentido de privilegiar soluções que aumentem a agilidade e a versatilidade das empresas às novas condições. Ao dar origem a novas articulações, tanto no âmbito interno, quanto no âmbito das relações entre empresas, as formas de organização apresentam-se como um “locus” privilegiado de análise da reestruturação das relações e das novas configurações produtivas.

Assim, o objetivo deste capítulo é identificar as formas de ação das empresas frente à percepção dos impactos que vêm alterando o ambiente concorrencial em que se inserem.

2.1. Reestruturação Industrial — A Conformação de um Ambiente Turbulento

O final da década de 60 e, mais intensamente a segunda metade da década de 70, marca o início de um vigoroso processo de mudanças resultantes, de um lado, do esgotamento do padrão de crescimento, até então em vigor, assentado no sistema de produção em massa (processos de produção de bens padronizados em grande escala) e, de outro, da transição para um novo padrão industrial de base tecnológica transformada.

A velocidade das transformações, que caracteriza o momento presente, conforma, na expressão de Cohendet e Llerena (1990), “um ambiente sob regime de informação conturbada”, onde as empresas não dispõem de instrumental adequado para captar e apreender a evolução da demanda, da concorrência e da tecnologia.

Trata-se de um momento de transição em direção a um novo padrão industrial, cujas características centrais são: “Íntenso ritmo das mudanças tecnológicas que acelera a obsolescência técnica de equipamentos, processos e produtos e propicia o rejuvenescimento de indústrias “maduras” e o surgimento de novas atividades industriais, comerciais e de serviços; as crescentes flutuações dos mercados; a diluição de suas fronteiras e o aumento das condições de incerteza e de risco em que são tomadas as decisões dos agentes econômicos.” (Souza, 1993: 2-3)

Na análise das condições que cercam a geração dos conhecimentos e competências associados às novas tecnologias emergem três aspectos essenciais que expressam, de maneira geral, o potencial de transformação destas: montante de investimento em P&D, ritmo e intensidade do progresso técnico e a complexidade crescente do domínio de tecnologias.

Ao aumento do montante de investimento em P&D, de modo a superar a capacidade das maiores empresas, conjuga-se o encurtamento do ciclo de vida dos produtos, aumentando consideravelmente os riscos envolvidos. Nesse sentido, é crucial a amortização dos investimentos no período mais curto de tempo possível, impelindo à ampliação geográfica de mercados e reforçando a tendência à globalização da demanda.

Por seu turno, o desenvolvimento simultâneo e a interação de várias das novas tecnologias tornam impossível o domínio rápido de uma gama de disciplinas científicas e tecnológicas. A microeletrônica, os computadores, a tecnologia da comunicação e da informação interpenetram vários ramos e empresas produzindo uma convergência de trajetórias. Nesse sentido, a crescente complexidade tecnológica torna a idéia da autarquia incompatível com a velocidade que caracteriza o desenvolvimento das novas tecnologias, fazendo transparecer, com maior clareza, a concentração regional dos fluxos de tecnologia, assim como a interpenetração de capitais no âmbito das economias capitalistas centrais.

O intenso ritmo de desenvolvimento tecnológico e o encurtamento do ciclo de vida dos produtos acentuam o grau de incerteza tecnológico e da inovação. Mais precisamente, as referidas transformações exacerbam o perigo de distanciamento em termos de conhecimentos e competências, assim como a dificuldade de reproduzir os mesmos, internamente.

O caráter muito mais dinâmico dos mercados aumentou sobremaneira o grau de incerteza quanto à demanda. De um lado, como resultado da elevada instabilidade da ordem econômica internacional e das experiências recessivas que marcaram as últimas décadas. De outro, diante da menor fidelidade dos consumidores a produtos e a marcas, manifestada a partir da ampliação das oportunidades de diferenciação e sofisticação abertas pelas novas tecnologias.

A intensificação da concorrência tem como referencial a complexa configuração assumida pela economia mundial, onde as forças propulsoras da globalização e da regionalização das relações econômicas internacionais caminham lado a lado.

Assim, a comercialização de novos produtos e ou a entrada em novos mercados exigem a conjugação de novas competências e ativos ligados à produção, à distribuição e ao marketing, cujas condições de acesso, custo e escala ultrapassam a capacidade de uma única empresa. Isto é, mercados globais implicam em marketing, propaganda, marcas e canais de distribuição igualmente globais.

Por seu turno, o aumento da importância significativa da sensibilidade às mudanças das preferências dos consumidores impele à maior proximidade dos mercados finais e à maior adaptação oferta/demanda. Acentua-se a interdependência entre o “design”, a produção e a comercialização, numa demonstração de que os produtos são mais e mais adaptados, de maneira específica, às necessidades do cliente.

O conhecimento dos mercados torna-se mais complexo. A clientela mais exigente, mais difícil de atender e de convencer e, sobretudo com a ampliação geográfica dos mercados e da linha de produtos, os comportamentos de compra variam de uma região para outra, de um segmento para outro. Nesse sentido, a venda passa a exigir competências cada vez mais especializadas.

Os produtos adquirem uma concepção mais ampla, através da incorporação crescente de serviços (pré e pós-venda). A transição da oferta de um bem para uma oferta de uma "performance" passa a exigir a conjugação e a coordenação de uma gama muito maior de competências e de ativos.

A maior diversificação/diferenciação dos produtos exige a pronta capacidade de resposta, emergindo a necessidade de reorganizações frequentes do processo produtivo, implicando no aumento da irreversibilidade dos investimentos e da rigidez das rotinas organizacionais.

Em síntese, conforma-se um ambiente turbulento, no centro do qual emergem novas formas de concorrência e transformam-se a dinâmica das barreiras à entrada e à saída, traduzindo-se na ameaça a posições e na erosão de estruturas aparentemente sólidas e sadias.

2.2. Reformulação das Formas de Organização — Núcleo da Resposta das Empresas ao Contexto Atual

O quadro de profundas modificações, cujos desdobramentos traduzem um fenômeno mais amplo e complexo de caráter econômico, social e político, impele as empresas a reformular suas estratégias. Na base desse processo estão: mudanças nas estratégias competitivas; diversificação das linhas de produto; integração ou desintegração vertical; alterações nos tamanhos de plantas; surgimento de novos ramos industriais e de novas qualificações; alterações na organização social e espacial dos

processos de trabalho e de produção; constantes alterações no perfil da demanda, etc. (Souza, 1993)

Mais precisamente, para se adaptar aos impactos do processo de reestruturação industrial, as empresas são obrigadas a rever e a reformular suas formas de inserção e de atuação na indústria, no âmbito de sua organização interna e nas interações com a cadeia da qual fazem parte.

A reformulação das formas de organização das atividades produtivas e da estrutura administrativa evidencia-se, portanto, como elemento central das novas formas de obter e manter vantagens competitivas, assim como mecanismo fundamental de compartilhamento dos crescentes riscos iminentes às decisões. O resultado é a revisão e o estabelecimento de novas articulações entre os agentes econômicos, rebatendo, de modo especial, na fluidez de fronteiras entre empresas e entre setores, derivando em novas configurações produtivas.

Se esse processo tende a atingir a indústria como um todo, interessa analisar as dimensões e os contornos distintos ao interior do setor agroindustrial.

Nesse sentido, foram localizadas e analisadas os principais movimentos e ações implementados, no período recente, por parte de empresas de segmentos selecionados⁴. O esforço da pesquisa está concentrado na identificação das estratégias de reorganização das empresas que constituem a denominada "agroindústria processadora", isto é, serão investigados os mecanismos de ajuste do segmento "à jusante" do complexo agroindustrial.

A observação a partir da agroindústria processadora justifica-se, em grande parte, tendo-se em conta seu alto grau de determinação nas articulações setoriais. Tal

4 Essa investigação está assentada em um conjunto de informações levantado em periódicos especializados, no período janeiro 1990 a junho de 1994, correspondentes aos seguintes segmentos: soja/óleo/carnes; trigo/moinhos; leite/laticínios e citricultura.

ênfase não implica, contudo, desconsiderar, a priori, modificações que emanam dos setores situados “à montante” (máquinas, equipamentos e insumos para a agricultura), assim como do segmento agrícola propriamente dito. Estas serão consideradas desde que afetem a dinâmica dos segmentos objeto de investigação.

O objetivo da investigação empreendida é o entendimento do processo de ajuste e de reorganização recentes da produção, apontando algumas das prováveis tendências. Não se trata de um estudo setorial, mas da identificação de prováveis perfis organizacionais, ao interior da atividade agroindustrial.

Vale destacar que grande parte das empresas não tem, ainda, consolidadas novas sistemáticas de atuação. Assim, considerando-se que o fenômeno é recente, está portanto em movimento, deve-se procurar apreender “o momento”, identificando as variáveis envolvidas e os vetores de transformação.

Na cadeia soja/óleo/carnes, o quadro desfavorável está atrelado às condições do comércio internacional da soja (grãos, óleo e farelo), em cujo centro estão os produtos substitutos (colza e palma), novos concorrentes (Argentina) e a alteração nas políticas de sustentação de preços e de renda e de incentivos à exportação dos EUA.

Agreguem-se, de um lado, o superdimensionamento do parque esmagador nacional, que caracteriza o setor desde a sua constituição, nos anos 70 e, de outro lado, o deslocamento da produção para a região Centro-Oeste.

No tocante a carnes, particularmente de aves, a preocupação crescente com as questões de saúde e de nutrição, com a maior praticidade na forma de apresentação do produto para o consumidor (alimentos congelados e pré-preparados), aliada à tendência à alimentação fora de casa, amplia as oportunidades das estratégias voltadas para o mercado interno direcionadas para a diferenciação/sofisticação/segmentação. Da perspectiva do comércio internacional, por sua vez, abrem-se novas oportunidades nos

mercados asiáticos, especialmente no Japão, e também no mercado europeu, em consequência da reformulação do GATT.

Esse conjunto complexo de mudanças traduz-se em distintos perfis de reorganização, ao interior dos diferentes sub-segmentos dessa cadeia.

Assim, as grandes empresas que integram soja/óleo/carnes dão ênfase: à reestruturação administrativa, envolvendo redução de níveis hierárquicos e eliminação da duplicação de funções e de cargos; à relocação geográfica de unidades industriais, envolvendo a construção/aquisição de plantas na região Centro/Oeste e encerramento de outras unidades nas regiões Sul e Sudeste; à terceirização de atividades acessórias (serviços de alimentação, limpeza, transporte, zeladoria, segurança, etc); estabelecimento de articulações com agentes econômicos situados fora da cadeia produtiva, cabendo destacar as redes de "fast food", revisão das formas de relacionamento com os pequenos e médios produtores agrícolas integrados; e associações e alianças com grupos e empresas de outros países, que produzem o(s) mesmo(s) produtos.

No caso das médias empresas, vinculadas à produção de carnes (suínos e aves), as ações se dirigem para a remodelagem da estrutura administrativa, visando a redução de custos e a maior agilidade na tomada de decisões; alianças com empresas de porte semelhante e que atuam na mesma atividade, no mercado interno, com o objetivo de obter sinergia nos canais de distribuição; alianças com empresas da Argentina, visando facilitar o acesso a esse mercado; e finalmente, reformulação das formas de integração com os produtores rurais.

Quanto às empresas tradicionalmente mais identificadas com soja/óleos, observam-se três tendências: saída da atividade de esmagamento, acompanhada da concentração no refino; busca da diferenciação/sofisticação, através de óleos com baixo teor de gordura, cremes vegetais, etc; diversificação, através da incorporação de novas bases técnicas - produção de sabões, detergentes e cosméticos.

Nesse caso, constata-se alianças com empresas situadas fora do setor, com o objetivo de fornecer o necessário suporte técnico e comercial para a diversificação.

Ainda no interior desse sub-segmento, observam-se novas formas de relacionamento com os fornecedores, merecendo destaque as parcerias com os fornecedores de embalagem e os novos mecanismos de financiamento à produção e de comercialização da soja.

Nas cooperativas atreladas a esse sub-segmento — Cocamar e Cotrijuí — observa-se um esforço de diversificação. A primeira, sem procurar se afastar das atividades ligadas à soja, amplia suas atividades para o processamento de laranja e de cana de açúcar, produzidas por seus cooperados. A segunda, visa reduzir a dependência excessiva da soja e do trigo, direcionando-se para a produção de milho e seus derivados, além de entrar na produção e industrialização de carne suína.

Nas cadeias trigo/moinhos e leite/laticínios, o processo de desregulamentação, a partir de 1990 e, em menor grau, a criação do MERCOSUL, são os elementos essenciais que dão os novos contornos às condições de concorrência. Trata-se de uma situação diretamente motivada pela retirada da atuação do Estado, no setor.

No caso dos moinhos, o incremento do número de unidades produtivas e o aumento não deliberado da capacidade ociosa dão início a uma disputa feroz pelo mercado, corroendo as margens de lucro. A estratégia das líderes (J. Macedo e Moinho Santista) centra-se na sofisticação/diferenciação dos produtos, compreendendo tanto o lançamento de farinhas pré-preparadas para panificação e do tipo “durum”, para a produção de massas especiais, quanto a busca da diversificação em direção às massas e aos biscoitos finos e de qualidade.

Na reorganização do grupo J. Macedo, a associação com empresas que desenvolvem o mesmo tipo de atividades vem sendo essencial para a capacitação técnica e para a ampliação da base comercial, fortalecendo sua posição no mercado nacional. Do

mesmo modo, a aliança com empresas fora do setor é realizada, tendo por meta a obtenção de suporte financeiro.

Já no caso do Moinho Santista, a ênfase recai: na reestruturação administrativa, envolvendo ações similares a outros casos anteriormente citados; na reestruturação das atividades produtivas, envolvendo a venda de unidades fora de seu âmbito de interesse; e na intensificação de relações com fornecedores, merecendo ênfase especial aqueles que se propõem ao aprimoramento e desenvolvimento da produção de embalagens.

Na estratégia do grupo Pena Branca, constitui inovação o contrato de franquia com a cadeia internacional 'Pizza Hut'.

Finalmente, a estratégia do Grupo Moinho Pacífico, aponta para uma possível tendência das empresas de menor porte, qual seja, a de afastamento da atividade de transformação em direção ao fornecimento de serviços para o setor. No caso em questão, a empresa inicia a atividade de aquisição de trigo em grão, no mercado internacional. Para tanto, busca associação com "trading" que disponha de "know how" na área. Trata-se de tentativa de ocupar o espaço anteriormente desempenhado pelo Estado.

Na cadeia leite e derivados, o processo de desregulamentação afeta diretamente o segmento de leite fluido, tradicionalmente sob o controle das cooperativas centrais. A política agressiva de aquisições, praticada pela multinacional Parmalat, abalou os alicerces do setor. Acrescente-se a esse fato, a ameaça potencial de entrada de empresas argentinas e uruguaias, particularmente no mercado de queijos e sobremesas lácteas, em decorrência da constituição do MERCOSUL.

A resposta estratégica das cooperativas foi dada em duas direções: por um lado, através do "ênxugamento" da estrutura administrativa e da terceirização de atividades acessórias, por outro, intensificando e "aprimorando" as relações com os cooperados, através da transferência de técnicas voltadas à melhoria da produtividade e

das condições de conservação e de transporte. Sob este último aspecto, a prioridade vem sendo dada ao aprimoramento genético do rebanho.

Na agroindústria citrícola, a sinalização da elevação da oferta mundial, resultado, entre outros, da intensificação da produção na Flórida (USA), com alterações no padrão de cultivo, provoca a queda da cotação internacional do suco concentrado e uma tendência à aproximação do preço aos custos.

Se, por um lado, a criação do NAFTA aponta para consequências desfavoráveis a longo prazo, ligadas ao tratamento diferenciado a ser dado ao suco mexicano, por outro, a renegociação do GATT abre perspectivas extremamente favoráveis, através da redução do protecionismo na CEE e no Japão.

O quadro de acirramento da concorrência e de necessidade de abertura de novos mercados exige a intensificação de estratégias ao interior do setor, objetivando a redução de custos através da ampliação de economias de escala. Nesse sentido, os movimentos de reorganização que atingem as empresas processadoras expandem-se sobre os produtores agrícolas.

No que se refere às empresas processadoras, uma das tendências é a da ampliação da produção própria de citrus, prevenindo-se, por um lado, do acirramento da concorrência de empresas recém ingressantes no setor, no que tange à aquisição da matéria-prima e, por outro, forçando a elevação da produtividade dos fornecedores, com efeitos diretos sobre o grau de concentração e centralização na atividade agrícola.

Outra tendência concretiza-se através da constituição de associações e alianças, objetivando a obtenção de economias de escala que viabilizem a superação de barreiras na distribuição e na produção de suco concentrado.

2.3. O Campo de Ação da Reestruturação das Relações entre os Agentes Econômicos

A partir do rastreamento dos referidos movimentos e ações desenvolvidas pelas empresas foi possível delimitar o campo de ação da reestruturação das relações entre os agentes econômicos, o qual constitui a base de novas configurações no interior do tecido agroindustrial.

Na seção anterior, constatou-se que a grande maioria das empresas está envolvida em mudanças fundamentais nas formas de organização e práticas administrativas, visando adaptar-se às novas exigências competitivas, compartilhar custos e riscos e ampliar a flexibilidade frente à instabilidade.

Essas alterações podem ser analisadas a partir da sistematização das ações e estratégias em duas esferas: a da redefinição dos modos de gestão interna e a da redelimitação do “espaço” de articulação e coordenação das diferentes atividades produtivas.

2.3.1. Redefinição dos Modos de Gestão Interna

No âmbito da gestão interna, as principais mudanças estão associadas a alterações: na estrutura administrativa, na organização da produção e dos processos de trabalho e nas condições e relações de trabalho.

Quanto à revisão da estrutura administrativa, observa-se a conjugação de duas tendências, a princípio contraditórias: descentralização e consolidação.

As medidas voltadas para a descentralização abrangem, de um lado, o “achateamento” da hierarquia, através da redução do número de níveis hierárquicos e eliminação de alguns cargos de gerência e de supervisão, tanto na produção quanto na administração e, de outro, a divisão dos setores administrativos e de comercialização em

unidades com maior autonomia e responsabilidade (células administrativas), funcionando como se fossem “empresas”, que comprem e vendem para as demais “empresas”.

Paralelamente, são implementadas medidas visando a “consolidação administrativa” — redução/aglutinação de funções, departamentos e competências.

Na esfera da organização da produção e dos processos de trabalho, a ênfase recai, de um lado, na organização do processo produtivo em células, substituindo a organização em linha, conjugada à revisão, redução ou eliminação da função de “supervisor de produção”, e, de outro lado, no acompanhamento e controle contínuos da qualidade, a cada operação, pelo próprio operário — que deve ter autonomia para parar a máquina — em substituição à inspeção pelo “pessoal do controle de qualidade”, ao final do processo.

Quanto às condições e relações de trabalho, de um lado, o papel de destaque ao maior envolvimento dos funcionários nas decisões relativas à organização e às condições de trabalho e, de outro lado, na exigência de características mais generalistas e polivalentes.

2.3.2. Redelimitação do “Espaço” de Articulação e Coordenação das Diferentes Atividades

A redelimitação do espaço onde se articulam e são coordenadas as diferentes atividades se consubstancia por meio;

- a) da revisão da estrutura interna e espacial das atividades;
- b) da reconfiguração e ou ampliação das articulações com fornecedores, distribuidores e clientes; e
- c) da intensificação das articulações com concorrentes no mesmo domínio ou em domínios distintos.

2.3.2.1. *Revisão da Estrutura Interna e Espacial das Atividades*

A revisão da estrutura interna das atividades abarca um conjunto de ações que tem por referência:

- a) uma política de retirada e ou redução da gama de atividades, refletindo uma certa “especialização” e abarcando : a venda de setores, departamentos ou unidades inteiras da empresa; a saída ou redução de atuação em determinados segmentos de mercado; o encerramento de unidades produtivas; e a externalização (terceirização), via subcontratação, licenciamento e franquias;
- b) uma política de ampliação do “portfólio”, refletindo a “diversificação” e implicando na aquisição/entrada em negócios relacionados ou não aos atuais.

É importante inserir a revisão da estrutura interna das atividades em um horizonte de longo prazo. Mais precisamente, constitui um movimento estratégico que só pode ser apreendido e revela sua racionalidade a partir da trajetória e do eixo diretor do crescimento da empresa.

É possível visualizar três grandes orientações de crescimento: “polarização” ou crescimento em torno das atividades principais da empresa; “reconversão” ou deslocamento do crescimento para outras atividades e crescimento “conglomerado”. (Batsch, 1993)

Ambas as políticas — de especialização e de diversificação — podem ser interpretadas como um movimento de “reconcentração das atividades desenvolvidas internamente”, na medida que o objetivo maior for a “polarização” do crescimento da firma em torno de suas “competências estratégicas”.

A noção de “competências estratégicas”, proposta inicialmente por Penrose (1959), acentua que a posição no mercado de uma empresa e o seu estoque de ativos são faces da mesma moeda. Constituem o produto da história de decisões estratégicas e de

comprometimento de recursos. Representam o que a empresa está apta a fazer e a aprender a fazer e estão incorporadas às rotinas organizacionais (Nelson e Winter, 1982). Formam, igualmente, a base das suas ações futuras, visto que as empresas tendem a atuar na vizinhança daquele que sabem fazer melhor.

O princípio que orienta a reconcentração é, portanto, a busca da “coerência estratégica” das atividades desenvolvidas internamente. A “coerência estratégica” traduz a pressão de um “força de gravitação” na disposição da gama de atividades desenvolvidas. Essa força é freqüentemente designada como a “busca de sinergias”, que se expressa por meio da complementaridade industrial e ou comercial das atividades e que se efetiva na concentração dos recursos financeiros em objetivos precisos.

Assim, atualmente, ambas as políticas — de especialização e de diversificação — podem ter em comum a busca da “coerência estratégica”, particularmente na medida em que a estratégia de diversificação manifestar um caráter de complementaridade. “Nos dois casos, a “reconcentração” das atividades pode ser legitimamente evocada. A “reconcentração” tem por referência tanto as políticas de retirada, como as estratégias de “diversificação”, na medida em que elas visam polarizar o crescimento da firma sobre sua atividade principal.” (Batsch, 1993: 46)

No entanto, para as empresas cujo mercado correspondente à sua atividade-base não puder ser ampliado (saturação, estagnação da rentabilidade, etc), ou que têm o valor de algumas de suas competências estratégicas reduzido, em consequência da reestruturação industrial, a revisão da estrutura das atividades internas adquire novo significado. A diversificação para novas e distintas atividades transforma-se em uma imposição.

Nesse contexto, a empresa é impelida para um esforço de “reconversão”, assentado em uma política de retirada/redução das atividades atuais, concomitante à diversificação para novas e distintas.

Já, no caso particular das empresas que dispõem de disponibilidades financeiras superiores às suas necessidades, pode prevalecer o crescimento “conglomerado”, cuja ênfase recai, basicamente, na diversificação para novas e distintas atividades, conformando um quadro de “dispersão” das atividades desenvolvidas.

Vale destacar que o potencial de crescimento de um grupo empresarial não está associado à dispersão de suas atividades. Ao contrário, o crescimento exige a coesão estratégica do conjunto de atividades. Nesse sentido, a diversificação conglomerada constitui uma estratégia minoritária e frequentemente sujeita à correções.

A revisão da estrutura geográfica das atividades abarca o encerramento e o deslocamento de unidades administrativas, comerciais e de produção, traduzindo-se no “encolhimento” e ou ampliação do raio de atuação geográfica das empresas.

Esse conjunto de decisões atinentes à reformulação do “locus” de execução das atividades produtivas, no âmbito interno e no âmbito geográfico, acabam por rebater no aprofundamento das inter-relações com as demais empresas.

2.3.2.2. *Reconfiguração e ou Ampliação das Articulações com Fornecedores, Distribuidores e Clientes*

As formas de relação contratual entre as empresas integrantes da cadeia produtiva não constituem, em si, uma novidade. O fato novo está associado, de um lado, à sua intensificação e, de outro, à “sua generalização para um conjunto de funções da firma, da P&D à comercialização, passando pela fabricação” (Delapierre, 1991: 136), levando a mudanças no caráter qualitativo da forma de relação com clientes, distribuidores e fornecedores.

Alguns pontos básicos norteiam a reavaliação das relações ao longo da cadeia produtiva: a busca persistente de redução de custos; a capacidade de responder de forma rápida a flutuações na demanda; a crescente orientação para diferenciação/sofisticação

dos produtos; e, em especial, a nova realidade da “qualidade global”. Com relação à ênfase na qualidade, “pressupondo-se que cada empresa, independentemente de seu tamanho, ao ocupar uma posição na estrutura produtiva, está cumprindo as funções de um dos elos da cadeia de relações que a constitui, não tem sentido pensar-se na qualidade de uma empresa. As decisões relativas à qualidade devem permear não só as atividades que são executadas na empresa, mas também ao longo da cadeia.” (Souza, 1993: 131)

Na análise das relações contratuais é importante distinguir o tipo de atividade objeto da relação. Assim, de um lado, comparecem as chamadas atividades auxiliares (serviços de limpeza, de restaurante, de manutenção, de transporte de empregados, recrutamento, seleção e treinamento de mão de obra, etc) e algumas operações de apoio e acabamento (marcenaria, ferramentaria, tratamento superficial, revestimento, pintura, pregar botões, etc) e, de outro, fases importantes do processo produtivo.

Dentre as várias formas de inter-relações entre empresas que emergem a partir desse processo, merecem destaque a subcontratação, a franquia e a parceria.

A subcontratação⁵ atrelada à terceirização de atividades auxiliares e às atividades de apoio e acabamento, visa eminentemente a redução de custos, seja através da transformação de custos fixos em variáveis, seja buscando evitar o custo dos encargos sociais e ou pressões trabalhistas.

Na esfera das fases importantes do processo produtivo, tratando-se de atividades relativamente padronizadas e que requerem baixa “especificidade” dos ativos, a subcontratação visa a redução de custos ou, ainda, constitui o resultado da decisão de não ampliar a capacidade produtiva interna, em função de expectativas negativas quanto ao futuro da atividade econômica.

5 Uma completa discussão sobre as relações de subcontratação pode ser encontrada no cap. 4 de Souza(1993).

Tratando-se de tarefas que requerem habilidade e conhecimento, a subcontratação visa a busca da competência técnica do subcontratado e a obtenção de “economias de especialização”. “A empresa na situação de subcontratada de especialização executa atividades produtivas ou de serviços diferentes mas complementares às das empresas clientes. Ambas desfrutam das vantagens da especialização. (...) A empresa ganha em especialização e pode concentrar investimentos em áreas ou produtos mais estratégicos.” (Souza, 1993: 139) .

As parcerias representam um estágio mais avançado no âmbito das relações entre fornecedores e clientes, expressando um estreitamento de ligações, através do compartilhamento de decisões quanto a métodos de produção e à qualidade dos materiais utilizados e, mais significativamente, no investimento conjunto em projetos voltados para o interesse comum.

Finalmente, o sistema de franquia — empresas operando sob licença de uma “grande marca” — constitui um mecanismo eficiente para atingir maior proximidade com os mercados finais e de controle sobre a comercialização. “Essas fórmulas, se bem administradas, permitem: diluir custos de comercialização dos produtos e de fixação e solidificação da marca (o ponto chave nesse sistema); manter um canal permanente, entre a rede de licenciados e a empresa licenciadora, para circulação de informações sobre tendências do mercado, grau de aceitação do produto, sinais de esgotamento dos apelos de venda, etc; ampliação, com baixo custo para a licenciadora, das áreas geográficas de vendas do produto; associação do produto a um padrão de atendimento ao cliente; e, o mais importante, a licenciadora repassa para terceiros boa parte dos custos da ampliação de sua área de comercialização, mantendo controle do processo.” (Souza, 1993: 127-128)

2.3.2.3. *Intensificação das Articulações com Concorrentes no Mesmo Domínio ou em Domínios Distintos*

Nesse âmbito, a tendência aponta tanto na direção do aumento do número de fusões e aquisições, quanto no incremento da formação de alianças estratégicas, isto é associação entre empresas que passam a executar atividades em comum, porém mantendo sua autonomia.

Cabe destacar que boa parte das operações de aquisição tem por referência o processo de reformulação da estrutura interna, envolvendo a alienação de setores/segmentos de atividade que se mostraram alheios à vocação da empresa. Nesse sentido, denota muito mais o reforço e ou a concentração na “competências estratégicas” do que o aumento da participação no mercado ou a entrada em setores totalmente alheios à tradição produtiva da empresa. (Green, 1990 e Shleifer e Vishny, 1991)

É importante distinguir entre as inter-relações assentadas em aquisições e fusões e aquelas construídas através de alianças/associações.

No primeiro caso, ocorre a transferência do controle da propriedade ou a constituição de uma nova entidade empresarial com controle unificado de capital. Diferentemente, as alianças/associações compreendem “um conjunto de relações baseado no compartilhamento de competências, num domínio de atividade definido, entre empresas concorrentes ou potencialmente concorrentes, onde cada um guarda a sua autonomia estratégica.” (Garrette, 1989: 20)

As alianças constituem-se, assim, em um instrumento que permite o acesso às competências estratégicas e a conquista de mercados sem que implique na estratégia clássica de integração de empresas concorrentes ou conexas. Nesse sentido, mostra-se preferível à absorção e à fusão porque, dado o caráter tácito do conhecimento e da experiência, a incorporação de uma empresa não garante que o necessário conhecimento foi adquirido. (Powell, 1987). Ademais, evita comprometimentos irreversíveis.

Por outro lado, as alianças embutem uma tensão interna como consequência da sua posição intermediária entre duas situações clássicas que se opõem:

- a) a concorrência aberta entre empresas autônomas, de um lado;
- b) a concentração de várias entidades preexistentes no seio de um grupo dotado de um centro de decisão estratégico e de uma estrutura hierárquica única, de outro. (Dussauge, 1990)

Essa tensão se manifesta através de possibilidades tendenciais. Algumas alianças aproximam-se de uma quase concentração, podendo evoluir para uma fusão de fato, enquanto que, em outras, subsiste a rivalidade interna entre os parceiros, constituindo-se numa espécie de “parênteses” em uma situação de concorrência aberta.

Nesse sentido, é possível identificar um “continuum” de formas organizacionais no interior das alianças, partindo de um extremo, caracterizado por relações fortes e estreitas, a outro extremo onde as relações são fracas e próximas a “puras relações de mercado”

Em uma escala construída com base na intensidade das inter-relações, podem-se identificar, em ordem decrescente, as seguintes formas: “joint ventures”, participação minoritária ou cruzada no capital; acordos envolvendo pesquisa e desenvolvimento conjuntos ou transferência de tecnologia; consórcios para participação em concorrências internacionais e ou para investimento em laboratórios de P&D; acordos de fornecimento de componentes; acordos de licenciamento de tecnologia; acordos de distribuição e de marketing.

2.4. Amplitude e Significado da Reformulação das Formas de Organização intra e inter empresas

Nas estratégias recentes, a flexibilidade sobressai como elemento norteador. Em ambientes marcados pelo incremento da incerteza, a flexibilidade emerge como um

atributo fundamental a ser incorporado ao processo de decisão, visando a obtenção de soluções que aumentem a agilidade e a versatilidade.

Entendida como o grau de liberdade em relação aos objetivos traçados, a flexibilidade não é um conceito novo.

Presentemente, assume novos significados atrelados à natureza do contexto decisório. Considerando que a incerteza manifesta-se sob diversas formas — na demanda, na tecnologia e na concorrência —, a ênfase recai na flexibilidade enquanto atributo fundamental para tratar com todas as formas de turbulência.

Por sua vez, ao refletir um posicionamento estratégico perante um ambiente turbulento, a flexibilidade transparece, de modo especial, na esfera das formas de organização de empresas. Mais precisamente, a busca da flexibilidade engendrará uma criatividade considerável no que toca às formas de organização da produção, tanto no âmbito interno, quanto no âmbito das relações entre empresas

2.4.1. Flexibilidade — Um Caminho para a Ampliação de Opções diante da Turbulência

A flexibilidade pode ser buscada através de orientações distintas, de acordo com a natureza do contexto decisório. Nesse sentido, é fundamental proceder à análise do seu significado ao interior de duas perspectivas: estática e dinâmica.

2.4.1.1. *Flexibilidade no Contexto Estático*

Na ótica estática, a referência é definida por um conjunto acabado de opções produtivas, no preciso sentido de que suas características básicas são conhecidas, embora as opções possam estar associadas a uma distribuição de probabilidades. Ficam, portanto, excluídas do âmbito da análise, o processo e a sequência temporal de decisões a ele

imanescentes que deram origem à capacidade física e às competências produtivas. Em outras palavras, as opções produtivas são exógenas ao tomador de decisão.

Stigler (1939), no âmbito de uma empresa monoprodutora e considerando a possibilidade de escolha entre vários equipamentos — cada um representativo de uma técnica de produção — aos quais estão associadas diferentes funções de custo, define *flexibilidade* como um atributo da tecnologia “que confere ao capital a possibilidade de limitar a variação dos custos unitários quando o nível de produção varia.” (Cohendet e Llerena, 1989: 21)

Nesse sentido, o grau de flexibilidade varia inversamente com a inclinação da curva de custo marginal. “A flexibilidade varia inversamente com a curvatura dos custos totais. Se a curva de custo total médio tem a forma de U, quanto mais achatada ela for e mais lentamente crescer o custo marginal, maior a flexibilidade da firma.” (Carlsson, 1989: 181)

No entanto, existe um “trade-off” entre eficiência e flexibilidade, tendo em vista que o aumento desta contribui, ao mesmo tempo, para o crescimento dos custos unitários quando a produção estiver próxima do nível de capacidade correspondente ao do custo médio mínimo. “Uma planta destinada a operar X unidades por semana terá certamente menor custo a esse nível de produção do que uma planta destinada ao movimento eficiente de $X/2$ unidades para $2X$ unidades por semana.” (Stigler, 1939: 125, citado por Carlsson, 1989)

Nessa acepção, a noção de flexibilidade identifica-se com o conceito de elasticidade. Quanto mais facilmente a empresa puder modificar seu volume de produção e menores os custos suplementares associados a uma dada variação desse volume, mais a empresa é flexível com relação à quantidade. Em outros termos, maior é a elasticidade da oferta.

Ao lado dessa versão quantitativa da flexibilidade existe a versão qualitativa, cuja referência é a capacidade de modificar, ao menor custo, a composição da linha de produtos. Trata-se da possibilidade de 'produzir produtos diferentes na mesma linha de produção — sejam diferentes estilos de sapatos ou de automóveis. O objetivo é uma resposta de curto prazo a mudanças nas condições da demanda, a partir de mudanças significativas na composição da linha de produtos sem incorrer nas penalidades usuais inerentes à parada de linhas inteiras de produção. Se a demanda da mercadoria A for maior do que o esperado e se as vendas da mercadoria B são desapontadoras, a firma pode mudar a ênfase da segunda para a primeira, com penalidades relativamente reduzidas.” (Carlsson, 1989: 184)

Nessa concepção, a flexibilidade está atrelada à existência de um ‘portfólio de produtos’ e à possibilidade de mudar rapidamente escalas e seqüências de produção, passar produtos de uma linha para outra ou trocar rapidamente de ferramentas.

Em síntese, sob a ótica estática, a flexibilidade está limitada à habilidade da firma de lidar com os efeitos das flutuações da demanda sobre o grau de utilização da capacidade produtiva, expressando a possibilidade de acomodação/adaptação, ao menor custo, às alterações no nível de produção e ou à sua composição.

Nesse sentido, faz-se necessário ampliar o âmbito da análise, porque a flexibilidade deve abranger a habilidade para lidar não apenas com as flutuações da demanda, mas com todas as formas de turbulência do ambiente. “As flutuações na demanda representam somente um dos aspectos do ambiente das empresas que exige flexibilidade. Mudanças no mercado dos produtos da empresa podem ocorrer devido à mudança tecnológica: novos produtos podem surgir, assim como melhorias nos produtos já existentes na forma de maior qualidade, novas variedades, etc. Ademais, a mudança tecnológica pode afetar o sistema produtivo, por exemplo na forma de novo maquinário e métodos de produção, novos sistemas de gerenciamento e controle, etc.” (Carlsson, 1989: 182)

Nesse sentido, o contexto decisório de referência é, sem dúvida, o dinâmico.

2.4.1.2. *Flexibilidade no Contexto Dinâmico*

Na ótica dinâmica emerge a complementaridade intertemporal do processo de decisão. As decisões tomadas em um dado período estabelecem processos irreversíveis que determinarão decisões relacionadas no futuro, ao mesmo tempo que colocarão restrições sobre elas.

Assim, quando aumenta o grau de incerteza, a redução da confiança que os agentes possuem no “estado atual dos negócios” traduz-se na exacerbação do caráter irreversível do processo decisório.

A resposta estratégica adequada a tal situação é a busca de flexibilidade, expressa, em primeira instância, pelo aumento da demanda por posições que assegurem a espera de informações futuras, a postergação ou a rápida revisão das decisões.

Nesse contexto, a flexibilidade, em oposição à irreversibilidade, aparece associada com a manutenção do maior grau de liberdade nas decisões vindouras. Em outras palavras, aproxima-se do conceito keynesiano de “preferência pela liquidez”. “A liquidez, de fato, é a liberdade. Quando uma empresa toma uma decisão que diminui a sua liquidez, expõe-se ao risco de ter diminuído, ou retardado, a sua habilidade de responder às oportunidades futuras” (Hicks, 1979, p. 94, citado por Amendola e Gaffard 1988: 39)

No entanto, por trazer implícita a postergação das decisões, a manutenção dos ativos na forma líquida imprime à flexibilidade um caráter eminentemente defensivo: “não diminuir as opções para o futuro”. “Uma escolha flexível é, então, uma escolha que não reduz as alternativas futuras, quanto mais líquida a escolha, nessa perspectiva, maior também a flexibilidade.” (Amendola e Gaffard, 1988: 42)

De um lado, manter o capital na forma líquida pode representar uma resposta adequada quando o objetivo se resumir somente em captar informações sobre novas oportunidades que ocorrerão como resultado da mera passagem do tempo. Essas oportunidades, em outras palavras, não dependem do tomador de decisão, são exógenas ao processo decisório.

De outro lado, essa decisão pode desembocar no efeito oposto ao pretendido, isto é, na irreversibilidade. Como a capacidade de produzir certos produtos no período corrente é o resultado de decisões prévias, a decisão de não aumentar a capacidade de produção é tão irreversível quanto a de aumentar, pois a empresa não será capaz de modificar seu estado atual perante as transformações do ambiente. “As empresas que decidiram permanecer ‘flexíveis’, através da postergação da decisão de aumentar a capacidade de produção, revelar-se-ão muito ‘rígidas’ perante um crescimento inesperado da demanda. É o resultado do fato de que todo crescimento da capacidade de produção requer um período de gestação.” (Bruno, 1989: 353-354)

Em síntese, a introdução do caráter endógeno da geração das oportunidades impele à mudança do significado da flexibilidade. Mais precisamente, a flexibilidade dinâmica manifesta-se na capacidade de gerar novas oportunidades. “Os eventos ocorrerão e as novas opções tornar-se-ão disponíveis somente através da ação que as acabará produzindo. Elas não são “esperadas”, mas são o resultado de um processo intencional de criação.” (Amendola e Bruno, 1990: 427)

Não se trata, portanto, de assegurar posições que não diminuirão a capacidade de responder às oportunidades emergentes, mas, posições (decisões) que farão emergir tais oportunidades. A flexibilidade, em outras palavras, adquire um caráter ativo (dinâmico): “aumentar as opções para o futuro”.

Sob essa perspectiva, a flexibilidade e as condições que a viabilizam só podem ser apreendidas a partir da compreensão da natureza e da dinâmica do processo

produtivo, no interior do qual são reunidos os elementos que asseguram a geração e a efetivação das oportunidades.

Nesse sentido, a concepção analítica do processo de produção como uma “estruturação no tempo” de (novas) opções produtivas (Amendola e Gaffard, 1988 e 1992) apresenta-se como um referencial privilegiado para a discussão, ao permitir apreender a disposição no tempo dos recursos financeiros e humanos e seus efeitos defasados.

O papel dos recursos financeiros é colocado em evidência a partir da consideração do perfil temporal que caracteriza cada processo particular de produção.

Assim, existe uma fase de construção da capacidade produtiva, durante a qual os fatores são preparados, seguindo-se a fase de utilização, onde os produtos e a receita serão obtidos. Esse perfil denota a emergência de “custos de engajamento” ou “custos irre recuperáveis” (sunk-costs), constituídos daquelas despesas incorridas durante o período de construção, que não podem ser eliminadas, nem a curto, nem a longo prazo, mesmo como o fim da produção.

A consideração dos “custos irre recuperáveis” introduz sérios obstáculos para a empresa envolvida em processos de mudança. De um lado, ao engajar-se em um processo de produção radicalmente diferente dos processos existentes, deverá ter condições de suportar os “custos de construção”. De outro lado, pode ser impelida a abandonar prematuramente a utilização dos processos atuais, cujos custos de engajamento jamais serão recuperados, a menos que seja possível vender os ativos correspondentes a outras empresas.

Em ambas as situações configura-se uma restrição financeira, que tende a acentuar-se em um contexto marcado pelo ritmo acelerado do progresso técnico, visto que o período de utilização das máquinas e equipamentos torna-se a coordenada essencial do processo de produção.

Os recursos humanos podem ser visualizados na geração e enriquecimento de competências e habilidades como decorrência de um processo de aprendizagem na produção. Trata-se, portanto, de recursos específicos no sentido de que adquirem forma e expressão no interior da atividade produtiva.

A aprendizagem concebida como “criação de recursos humanos” não significa que eles estejam atrelados somente às opções produtivas definidas em um determinado momento do tempo, mas também e principalmente, a uma capacidade abstrata de concepção e implementação de novas opções, de maneira geral. A ênfase recai na capacidade de enxergar e implementar outras opções produtivas, além das atualmente desenvolvidas. Uma capacidade imanente à natureza do processo de aprendizagem e que havia sido apontada por Penrose(1959), a partir da existência de “recursos em excesso”. A presença de “recursos em excesso” expressa a existência de flexibilidade, mais precisamente a capacidade de criar novas e diferentes opções.

Por outro lado, os recursos humanos poderão representar restrições ao processo se, a cada momento, o conjunto de processos de produção viáveis depender crucialmente das competências disponíveis e, portanto, da maneira pela qual a aprendizagem conduziu a essa particular configuração de competências.

A flexibilidade enquanto “possibilidade de aumentar as opções para o futuro” está associada eminentemente à ampliação da capacidade de aprendizagem conjugada à superação da restrição financeira para levar a cabo novos processos produtivos.

As diferentes versões associadas ao conceito de flexibilidade convergem para dois pontos básicos: aumento da capacidade de acomodação/adaptação e da capacidade de mudança. Nesse sentido, “a flexibilidade é a propriedade que possuem ou deveriam possuir os Ambientes Internos dos Sistemas Autônomos, de estimular e de orientar a sua capacidade de aprendizagem, para preservar, ou aumentar a sua margem de manobra, face às perturbações do seu Ambiente Externo.” (Favereau, 1989a: 172)

A flexibilidade, portanto, adquire o caráter de posicionamento estratégico das empresas, assentado em duas grandes orientações: defensiva e ofensiva.

Na orientação defensiva, o objetivo é a exploração das oportunidades existentes ou opções que emergirão no futuro, apreendidas como um conjunto de possibilidades não somente externo mas exógeno à firma. A flexibilidade manifesta-se na capacidade de amortecer os efeitos das oscilações da demanda, ou através da redução dos comprometimentos irreversíveis, visando preservar ao máximo o “valor de opção”.

Trata-se, em outras palavras, da possibilidade de reagir rapidamente e ao menor custo às mudanças que estão ocorrendo na esfera externa à firma.

Na orientação ofensiva, o objetivo é a geração de opções produtivas. A flexibilidade manifesta-se na identificação das condições que asseguram e viabilizam um processo intencional de criação de recursos, voltado para a introdução de novos produtos e para a redefinição das vantagens competitivas pretendidas. Enfim, consubstancia-se na visão da empresa com relação a mercados futuros e sua atitude com relação à inovação.

2.4.2. A Flexibilidade e as Estratégias de Organização de Empresas

A amplitude e o significado das formas de organização intra e inter-empresas podem ser mais facilmente apreendidas a partir da contraposição de duas concepções do processo decisório: o enfoque indivíduo/ambiente e o enfoque inter-individual. (Favereau, 1989a).

Quando as decisões são concebidas como estritamente individuais, a característica básica é a interação indivíduo-ambiente (sociedade, mercado, etc). Nesse sentido, a flexibilidade pode ser denominada de “decisorial”, resultando de uma característica própria à variável de controle do tomador de decisão como, por exemplo, sua capacidade de administrar as informações provenientes do ambiente, aumentando,

dessa forma, o grau de previsibilidade. Trata-se, portanto, de assegurar "posições flexíveis" que dependem unicamente de decisões isoladas.

Sob a perspectiva inter-individual, isto é, a partir da interação de dois ou mais agentes, a decisão emerge como resultado de um processo coletivo, tendo como núcleo a construção de arranjos com o objetivo de estruturar e coordenar o comportamento dos diferentes agentes envolvidos.

Esses "arranjos coletivos" são a expressão da institucionalização do comportamento econômico, no preciso sentido de que a compreensão das ações dos agentes deve ser vinculada ao contexto institucional em que estão inseridos. Nesse sentido, "requer-se que a análise econômica identifique os tipos de instituições vigentes e suas propriedades, sem o que fica prejudicada a explicação de condutas ou variáveis de desempenho escolhidas." (Pondé, 1993: 11)

Sob essa ótica, as formas de organização de empresas constituem "micro-instituições"⁶, abrangendo um conjunto articulado e particular de padrões de interações e de comunicação no interior das empresas e entre estas, que adquirem estabilidade ao longo do tempo. Constituem a dimensão local da institucionalização do processo econômico, envolvendo agentes e setores circunscritos. (Pondé, 1993)

Nesse contexto, a flexibilidade não resulta de uma característica qualitativa inerente à variável de controle, mas da natureza dos arranjos institucionais (organizacionais), conduzindo às seguintes possibilidades:

6 No tratamento da dimensão institucional do processo econômico, Dosi(1988a) distingue entre macro-instituições e as micro-instituições. As primeiras abrangem as organizações sem fins lucrativos e não voltadas para o mercado (governo, agências públicas, universidades, etc) e os aparatos regulatórios diversos e legislações que condicionam os fluxos de capital e de mercadorias.

- a) a flexibilidade pode ser adquirida, a partir de arranjos contratuais, nos quais as decisões são compartilhadas ou se oferece ao contratado uma compensação equivalente;
- b) a flexibilidade deve ser incorporada às instituições, isto é, no sistema de regras e modelos de interação dos agentes, relativamente estáveis e explícitos.

A apreensão da flexibilidade a partir das instituições permite visualizar o seu caráter histórico, de forma “que a manutenção de uma margem de manobra máxima para os agentes, mesmo ao preço de um sobrecusto aparente, apoia-se em certas épocas sobre o estabelecimento de regras estreitas do jogo e, em outras, sobre o seu relaxamento.” (Favereau, 1989a: 159)

Existe um ciclo imanente às formas de flexibilidade institucional, expressando a degeneração progressiva de uma instituição de flexibilidade em instituição de rigidez, como resultado da evolução interna das próprias instituições.

No âmbito das micro-instituições, os componentes da organização hierárquica apresentam a tendência natural a se autonomizarem da organização global e do ambiente, perdendo, dessa forma, as vantagens características de sua estrutura, pois deixará de existir uma coordenação flexível dos subsistemas.

Entre as explicações encontradas para esse fenômeno está a multiplicação das regras limitativas, muito além das regras estritamente necessárias (constitutivas) para a existência da organização. Esse processo é reforçado pela existência de “uma tendência de todo agrupamento humano a se autonomizar com relação ao mundo exterior, a partir da organização crescente em torno de considerações e de motivações internas.” (Favereau, 1989a: 162)

Impõe-se, então, a busca de uma nova coerência, a partir da supressão de todas ou parte das regras precedentes e a reabertura às influências externas. Trata-se da evolução do sistema em direção a uma nova estrutura, onde existam novas ligações

orgânicas entre os subsistemas, assegurando a coordenação do conjunto e permitindo ultrapassar a inércia inerente aos sistemas perfeitamente hierarquizados.

A organização hierárquica, caracterizada pela subdivisão em partes estruturadas por ligações de causalidade, pode engendrar problemas para os quais as formas de organização que apresentam características opostas (mais próximas às do mercado) podem apresentar solução e vice-versa.

Em síntese, as formas de organização de empresas evoluem e se transformam, constituindo-se em mecanismos privilegiados para obter flexibilidade. A sua reformulação pode ser concebida como um processo de geração de “Inovações institucionais”, assentado em adaptações e reorganizações em arranjos institucionais já existentes, ou ainda em rupturas, com a criação de novos, com o objetivo de gerar ganhos de eficiência no desempenho de atividades produtivas, aprendizado e tomada de decisões. (Pondé, 1993)

No âmbito da produção, a flexibilidade identificada a “sistemas de produção flexíveis” pode traduzir, de um lado, os resultados da adoção da chamada automação flexível (atributo inerente ao sistema técnico) e, de outro, os resultados da reconfiguração das formas (mais flexíveis) de organização da produção.

Enquanto atributo incorporado ao sistema técnico, a flexibilidade expressa a possibilidade de resposta de uma capacidade produtiva (máquinas e equipamentos multi-uso) que permite a obtenção de produtos (ou de características) múltiplos, e que também pode ser reorientada quanto à sua utilização, sem custos suplementares.

A ênfase recai na diferença do grau de flexibilidade entre os sistemas. Comparados aos sistemas automatizados clássicos (eletro-mecânicos) de produção em massa, os sistemas produtivos assentados nas máquinas-ferramentas de controle numérico e nos robôs, permitem uma maior flexibilidade de produção em termos de variedade

aceitável de fatores e de produtos e do nível mínimo de escala de produção.” (Gaffard, 1990: 360)

Derivada do caráter polivalente das máquinas, a flexibilidade fica definida “a priori” e teria conotação estática, insuficiente, portanto, para dar conta das mudanças nas preferências dos consumidores finais e da evolução tecnológica. “A decisão apoiada na polivalência dos meios decorre de uma antecipação das necessidades (...). Num contexto de evolução rápida das condições de funcionamento, a validade das previsões é reduzida e a polivalência não poderá ser utilizada. A polivalência permite ao sistema obter uma certa flexibilidade no domínio da previsibilidade, portanto, uma flexibilidade estática, mas não uma flexibilidade dinâmica.” (Bucki e Pesqueux, 1992: 24)

Em outras palavras, a tecnologia, por si só, não garante a obtenção da flexibilidade.

Observe-se, no entanto, que as possibilidades de flexibilidade permitidas pelas novas tecnologias associadas à microeletrônica não se restringem ao âmbito da produção. De fato, os novos desenvolvimentos tecnológicos estimulam inovações na organização das empresas, destacando-se:

- modificação dos padrões de organização do trabalho na empresa, dos métodos de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos;
- mudança na administração dos procedimentos usados pela empresa para adquirir, operar, manter e aperfeiçoar seus equipamentos;
- passagem de um sistema de produção orientado para o produto a um mais direcionado para o processo, isto é, a “diferenciação em massa”, que inclui conceitos como seqüenciamento da produção, just-in-time (JIT) e controle da qualidade total;

- modificação do relacionamento entre fornecedores e clientes, dependendo cada vez mais dos esquemas de rede; e
- introdução de uma nova abordagem com relação à organização de bancos de dados e redes integradas de informação.

2.5. A Trajetória do Setor como Elemento explicativo das Estratégias

A análise do conjunto de ações, por parte das empresas dos segmentos agroindustriais que foram objeto de investigação — soja/óleo/carnes, moinhos/trigo, leite e laticínios e citricultura —, no sentido de se adequarem ao novo ambiente, propiciou a identificação das principais estratégias e de uma tipologia, tendo em vista os objetivos, amplitude e significado das medidas adotadas.

As motivações que levaram à implementação das estratégias, de modo geral, estão atreladas às transformações que explicam a perda de dinamicidade do padrão de desenvolvimento agroindustrial, em período anterior: retirada do Estado como articulador dos agentes; transformações no âmbito da economia mundial e, principalmente, emergência de um novo paradigma tecnológico.

No entanto, esses fatores afetaram os segmentos através de formas e intensidades diversas, tornando-se fundamental, para a compreensão das medidas adotadas, incorporar à análise a “contextualização histórica” dos mesmos. Mais precisamente, dadas as especificidades dos referidos segmentos, faz-se necessário delimitar o movimento recente a partir das suas trajetórias.

Nesse sentido, foram selecionados dois segmentos — soja/óleo/carnes e agroindústria citrícola —, visando investigar a influência de suas respectivas trajetórias no processo de reorganização. A escolha desses segmentos prendeu-se à constatação de que na sua constituição e consolidação, especialmente nas décadas de 60 e 70, os referidos segmentos se caracterizaram por apresentarem “conformações” peculiares, assentadas em

distintos padrões de intervenção estatal, graus de articulação com o comércio internacional e formas de interação com os produtores agrícolas.

O aprofundamento da análise do impacto das transformações recentes, a partir da consideração das especificidades dos referidos segmentos é objeto de discussão nos capítulos 3 e 4. Procurar-se-á evidenciar, após situar os respectivos processos históricos de conformação, que a confrontação com o novo cenário dos anos 80, acaba imprimindo significados distintos às estratégias recentes.

3. REESTRUTURAÇÃO E ESTRATÉGIAS RECENTES NA CADEIA SOJA/ÓLEO/CARNES

Neste capítulo, o campo de investigação é o segmento representado pelo entrelaçamento das cadeias soja/óleo/carnes, o qual apresenta duas importantes particularidades. Em primeiro lugar, a dificuldade de “definir as fronteiras entre o setor de carnes e os setores de cereais e oleaginosos, sobretudo este último” (Wilkinson, 1993b: 15). Em segundo lugar, a substitutibilidade crescente entre os diferentes tipos de carne na alimentação humana e “seu caráter muitas vezes complementar sob o aspecto produtivo”. (Green et alii, 1991: 9)

Cabe ressaltar, com relação à experiência brasileira, que, até o final dos anos 70, esses setores se apresentavam, sob a ótica das estratégias dos grupos agroindustriais, como segmentos distintos, exceção feita a suínos e aves. Ademais é importante lembrar que a implantação e consolidação das cadeias identificadas com a soja e com a carne de aves (frangos) ocorreu na década de 70, ao passo que as atreladas à carne bovina e de suínos, remontam a períodos anteriores.

É somente a partir do final dos anos 70, com o início da reestruturação agroindustrial, que se estende até hoje, que o fenômeno do “entrelaçamento” das cadeias se manifesta com toda força. Trata-se da inauguração de uma nova etapa, cuja marca é a ampliação das possibilidades estratégicas dos grupos agroindustriais, de uma forma ou de outra, atrelados à soja e às carnes, abrangendo um intenso processo de diversificação e de interpenetração de capitais, através de fusões e incorporações.

Assim, após a “contextualização histórica” da constituição e desenvolvimento do setor soja e dos distintos ramos que integram o setor de carnes, são introduzidas as mudanças de cenário, a partir do final dos 70, que impelem ao referido processo de reestruturação agroindustrial. Identificadas as principais características desse processo, procede-se à localização e análise das estratégias que marcam o comportamento dos agentes a partir dos anos 90.

3.1. A Dinâmica nas décadas de 60 e 70 — Reviravolta no Setor Carnes e Constituição e Consolidação do Setor Soja

De meados dos anos 60 até o início dos 70, o desenvolvimento da indústria de carnes assentou-se na modernização dos frigoríficos do segmento bovino. Nos anos 70, processa-se uma reviravolta a partir da implantação e da extraordinária expansão do segmento especializado em carnes de aves, cujo principal desdobramento é uma realocação de posições no núcleo de comando da indústria.

No que toca à cadeia soja/óleos, ao apresentar-se como vetor ideal para a articulação dos diferentes interesses agroindustriais, constituiu-se, na década de 70, em uma das expressões máximas do modelo de desenvolvimento via complexo agroindustrial.

3.1.1. Modernização do Abate e do Processamento de Carne Bovina e a Rigidez Relativa na Oferta do Segmento Agrícola

O período 1968-1973 se caracterizou pela grande expansão modernizadora do segmento de carne bovina. A modernização ocorreu acentuadamente na fase de abate e beneficiamento, consubstanciada em modificações profundas na estrutura técnico-organizacional da produção. Trata-se de um processo induzido pelo Estado, através de políticas de estímulo à exportação e da imposição de rigorosos padrões sanitários para o conjunto do parque abatedor, implicando na interdição temporária ou definitiva das unidades incapazes de atendê-los.

Com o rompimento do salto exportador, em 1974, fruto particularmente da reversão da política de estímulos às exportações do setor, intensificou-se a concorrência no mercado interno, dando origem a um processo de associação e fusão entre os grandes capitais. No bojo desse movimento, operou-se uma reordenação entre as empresas líderes, com a grande maioria das tradicionais empresas estrangeiras sendo absorvidas por grupos privados nacionais.

No que toca à pecuária bovina, Pessanha (1988) revê análises anteriores que sustentavam a falta de modernização do setor, chamando a atenção para uma melhora considerável na tecnologia criatória, no que concerne à genética, à alimentação e à sanidade no manejo do gado.

No entanto, se efetivamente ocorreram transformações, “em seu conjunto não conseguiram alterar em profundidade o caráter extensivo e sazonal da oferta para os frigoríficos.” (Muller, 1982b: 47) Em essência, não se promoveu uma “revolução” no processo de reprodução e de nutrição do animal, de modo a proporcionar a modificação das condições estruturais da produção, permanecendo a falta de articulação entre a indústria e o abastecimento da matéria-prima, sobressaindo a manutenção do grau de autonomia e o poder econômico da pecuária.

É importante assinalar que a natureza da intervenção estatal não contribuiu para o aprofundamento da modernização na bovinocultura. De um lado, o governo não possuía uma política clara destinada a alterar o modo de produzir. De outro, a “volubilidade” das políticas de intervenção nos preços e na comercialização internos. (Muller, 1982b)

Nesse contexto, a rigidez relativa da oferta, por parte do setor pecuário, acabou gerando situações de crise no abastecimento interno e deixando “um espaço aberto no mercado interno de carnes, logo preenchido pela expansão da produção de carnes de aves (galináceos).” (Muller, 1982b: 24-25)

3.1.2. Desenvolvimento e Consolidação de Novos Ramos e a Realocação de Posições no Núcleo da Indústria de Carnes

Os frigoríficos de carne suína sediados nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, que desde a sua origem nas décadas de 40 e 50, tinham como produto principal a gordura do animal, na década de 70, passam por um processo de modernização assentado em programas de financiamento dos governos estaduais. A

despeito dos problemas sanitários, observam-se importantes alterações na estrutura da oferta, destacando-se, ao lado do aumento da importância de embutidos e curados, a ampliação e a modernização das instalações. (Campos, 1994)

No âmbito da produção rural, foi implementado um programa de modernização seletiva, resultado de uma associação de interesses do Estado, da agroindústria e dos produtores “de ponta”, voltado para a difusão do porco “tipo carne”, técnicas de manejo e uso intensivo de insumos de origem industrial. Nesse programa, além do crédito farto e barato, foi decisiva a atuação do Estado na pesquisa orientada para o “melhoramento genético” e na assistência técnica e extensão rural. (Mior, 1992)

Ao lado desse movimento de modernização, os frigoríficos de suínos sediados em Santa Catarina implementaram “um importante processo de diversificação para carnes de aves que já se desenvolviam desde metade dos anos 60, e orientaram as empresas para estratégias de integração vertical, que acabaria por lhes proporcionar um amplo controle da produção agropecuária.” (Campos, 1994: 32) Na diversificação para carne de aves, esses grandes frigoríficos valeram-se de importantes vantagens competitivas consolidadas a partir da experiência com a produção e comercialização de derivados de suínos, atreladas a um bem estruturado sistema de distribuição e, em particular, ao peculiar relacionamento com pequenos e médios produtores rurais.

As bases da avicultura de corte foram assentadas no fim da década de 60 e seu crescimento e estruturação nos moldes atuais, na década de 70. A sua extraordinária expansão está associada à incorporação do “pacote tecnológico”, que embute o controle, pela indústria, do ciclo produtivo da ave e o aumento da taxa de conversão de proteína vegetal em proteína animal. O elevado grau de controle do processo biológico propiciou incremento considerável na produtividade, possibilitando a redução de custos e a conseqüente queda absoluta e relativa do preço da carne de frango frente ao preço da carne bovina e frente à renda da população.

A pesquisa e a produção tecnológica, particularmente as relacionadas ao controle do material genético, ao manejo e à organização da produção, estão a cargo, quase que exclusivamente do capital internacional. Nesse sentido, a ação do Estado caracterizou-se 'por centrar-se na assistência técnica, ou seja, no acompanhamento da aplicação tecnológica e, num segundo plano, na adaptação da tecnologia já desenvolvida, atingindo apenas tangencialmente a pesquisa mais sofisticada.' (Sorj et alii, 1982: 84)

O poder público tem papel ativo no processo de implantação e de consolidação da agroindústria de aves de corte, basicamente enquanto fornecedor de crédito subsidiado e de incentivos fiscais à produção agrícola, ao processamento industrial e à exportação.

O início da avicultura deu-se na região SUDESTE, com destaque para o estado de São Paulo, 'em função do abastecimento do mercado interno surgindo, sem vínculos mais fortes, empresas independentes que fabricam rações, que fazem o abate, que possuem matrizeiros e os granjeiros propriamente ditos que engordam as aves para o abate.' (Amoroso Lima, 1984: 62)

Mas, é no estado de Santa Catarina que se configurou um estilo especial de organização da produção, imprimindo uma nova dinâmica ao setor, impulsionado por grandes frigoríficos de carne suína e com intenso apoio governamental. A coordenação de todas as atividades atreladas à produção e à comercialização das aves é exercida por uma única empresa, envolvendo a criação das matrizes e a incubação dos ovos, produção de ração e abate e distribuição da carne. No caso específico da engorda do frango, essa função é exercida por pequenos e médios proprietários rurais, submetidos ao controle do indústria, através de "contratos" formais ou não, em que os produtores agrícolas estão tecnológica e organizacionalmente submetidos às recomendações do contratante.

Contribuiu decisivamente para a implementação desse sistema a estrutura agrária do estado de Santa Catarina, constituída por pequenos produtores, disponíveis e em condições sociais em que não se apresentavam muitas outras opções de atividade

econômica. Ademais, embora o sistema de criação de suínos, anterior ao de aves, não contemplasse o "sistema integrado", havia desenvolvido nos produtores uma "tradição" de trabalho com a indústria, que facilitou a adesão destes ao novo sistema de criação de aves.

Assim, na avicultura, conformaram-se dois sistemas distintos de organização da produção rural — o sistema integrado de Santa Catarina, e o sistema "independente", típico da região Sudeste. Este último se caracteriza pela "presença de uma estrutura produtiva baseada em produtores de escalas maiores, que na sua maioria trabalham com mão de obra assalariada, e de forma autônoma da indústria. Esta autonomia relativa está no controle dos pintainhos, insumos (rações e medicamentos) e, com isso, a possibilidade de venda para abate do lote de frango no mercado regional." (Mior, 1992: 153)

Constata-se, ao longo da década de 70, o crescimento substancial da produção de carne de aves em Santa Catarina, passando de 4,9%, em 1972, para 22,9% do total da produção do país, em 1978. São Paulo, que detinha 50,3%, em 1972, passa a 38,1%. Ao mesmo tempo os estados do Rio Grande do Sul e do Paraná, incrementam de modo considerável a sua participação na produção nacional.

Em decorrência desse conjunto de transformações, o segmento especializado em carnes de aves adquire proeminência, a princípio diante do crescimento do mercado interno e, a partir de 1975, também do mercado externo. "Enquanto que a produção de carne bovina per capita no período 1970-1979 permanece aproximadamente constante (22,2 kg/hab/ano em 1970 e 23,3 kg/hab/ano em 79), a produção de carne de aves per capita mais que triplica (passa de 2,3 kg/hab/ano para 8,4 hab/ano). Já a produção de carne suína per capita, que é da ordem de grandeza da produção de aves per capita ao final da década, permanece praticamente estagnada de 1970 a 1979 (de 7,6 kg/hab/ano para 7,5 kg/hab/ano)." (Amoroso Lima, 1984: 75)

Concomitantemente, configura-se uma realocação de posições no interior do núcleo de comando da indústria, traduzindo-se na ameaça à liderança dos frigoríficos

bovinos, até então estável, por parte das empresas do segmento de suínos e aves. As informações coletadas por Muller (1982b), com relação à evolução das empresas que integram o núcleo do setor, entre 1970 e 1978, permitem, de um lado, constatar que 'as empresas transnacionais foram, ao menos acionariamente, desalojadas do setor industrial do complexo' (p. 38) e, de outro, evidenciam que o grupo SADIA — empresa tradicionalmente ligada à carne suína e, a partir dos anos 70, à carne de aves — detinha, em 1977, um patrimônio líquido equivalente a aproximadamente 60% do conjunto do núcleo, despontando como a empresa líder.

Nesse sentido, as poderosas vantagens competitivas construídas ao longo dos anos 70, pelas grandes empresas do segmento de suínos e aves, desembocam em um potencial de acumulação e de controle sobre o capital, cujos desdobramentos já se esboçam no final desse período, e que emergirão com toda força na década de 80.

3.1.3. A Constituição e a Consolidação da Cadeia Soja/óleo

A consolidação do 'complexo soja' se processa na década de 70 e está condicionada por dois grandes fatores: a) a presença de uma conjuntura internacional extremamente favorável e b) a intervenção marcante do Estado em todas as fases da cadeia produtiva da soja.

O desenvolvimento e a consolidação do complexo soja no Brasil é inexplicável ao abstrair-se o Estado, seja como financiador e articulador de diferentes interesses, seja através da sua participação direta. O Estado está no centro: a) do desenvolvimento da produção agrícola e de sua articulação com a indústria a montante da agricultura; b) da modernização e organização da estrutura de comercialização da soja; c) da constituição e do desenvolvimento da agroindústria processadora.

Os principais mecanismos de intervenção utilizados foram: a política de crédito rural, em todas as modalidades — custeio, comercialização e investimento — ; os investimentos diretos, seja na infra-estrutura de transporte e armazenagem, seja na

produção de fertilizantes; subsídios fiscais e creditícios voltados especialmente para o incentivo à implantação da agroindústria processadora. Agregue-se, ainda, que o Estado atuou como "regulador" da comercialização do grão, procedendo à arbitragem entre mercado interno e mercado externo, além da administração dos conflitos entre os diferentes agentes econômicos — cooperativas agrícolas, indústria processadora e exportadores de grãos.

A produção de soja iniciou-se e teve grande desenvolvimento, no período, nos estados da região Sul (Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina). A partir do final da década de 70, ocorreu a expansão do cultivo na região central do país (Mato Grosso, Goiás, Oeste de Minas Gerais e sul da Bahia).

No que toca à indústria de trituração, a expansão da capacidade de esmagamento concentrou-se, no período, nos estados da região Sul e Sudeste, passando de aproximadamente 10,4 milhões/ton/ano, em 1976, para 20,9 milhões/ton/ano, em 1979.

No final dos anos 70, com a reversão das condições do mercado internacional da soja e diante da crise fiscal do Estado, a estratégia de desenvolvimento da agroindústria já dava claros sinais de esgotamento, iniciando-se, então um período de crise.

3.2. As Mudanças de Cenário a partir do Final dos anos 70

O final dos anos 70 marca o início de profundas alterações no plano nacional e no plano mundial, as quais dão origem a um processo de ajuste estrutural, em cujo centro está o entrelaçamento dos capitais de cadeias agroindustriais anteriormente isoladas.

3.2.1. Novos Contornos no Plano Nacional — Alterações Macroeconômicas e Realocação Espacial da Produção

A política de ajuste macroeconômico, no início da década de 80, resultado da agudização do endividamento externo, foi marcadamente contracionista, assentada na contenção salarial, no controle dos gastos públicos e no aumento da taxa de juros.

Nesse contexto, houve contração da demanda interna de carnes, afetando negativamente os ramos mais ligados ao mercado interno, quais sejam os frigoríficos de suínos e, em menor escala, de bovinos. 'O setor avícola, mesmo tendo sido afetado, (...) teve como válvula de escape o mercado externo. Nos primeiros anos da década atingiu o pico do volume de exportações.' (Mior, 1992: 66)

Com a implantação do Plano Cruzado, em 1986, houve aquecimento da demanda interna, retomando-se os níveis de utilização das plantas industriais. No entanto, as políticas de intervenção do Estado no comércio exterior foram desfavoráveis. De um lado, a sobrevalorização do câmbio reduziu sensivelmente a competitividade das empresas do complexo soja, no momento em que a concorrência internacional se acirrava. De outro, a proibição das exportações de todos os tipos de carnes, acaba prejudicando os frigoríficos avícolas que interrompem bruscamente a relação com os tradicionais importadores do Oriente Médio.

A crise fiscal, componente central do desequilíbrio macroeconômico crônico que caracterizou os anos 80, conforme discutido anteriormente, ao provocar o arrefecimento da atuação do Estado, de modo particular no que toca à redução substancial da disponibilidade de recursos oficiais subsidiados para o financiamento da produção agrícola, coloca sérios obstáculos ao desenvolvimento do setor carnes e, em especial, do setor soja.

A complexidade do quadro aumenta a partir da expansão da produção de grãos, em particular da soja, em direção à região Centro-Oeste, demarcando uma nova configuração geográfica da matéria-prima, impelindo, inicialmente, ao redirecionamento

da estrutura de recebimento e de processamento da oleaginosa e, posteriormente da produção e processamento de carnes.

Finalmente, as empresas atreladas à soja e seus derivados enfrentam o desafio representado pelo superdimensionamento do parque esmagador. O parque industrial da soja já nasceu com grande capacidade ociosa. Com o arrefecimento da atuação do Estado na concessão de crédito à cultura, acoplado à conjuntura internacional extremamente desfavorável, acentuam-se sobremaneira os índices de ociosidade.

3.2.2. Novos Contornos no Plano Mundial — Dinâmica do Comércio Internacional; Novas Tecnologias e Mudanças nos Padrões de Consumo

No plano mundial, as principais variáveis que dão novos contornos ao cenário dos segmentos, a partir dos anos 80, são: a dinâmica recente do comércio internacional; o potencial reestruturante das novas tecnologias, em especial as novas biotecnologias, a informática e a microeletrônica; e as mudanças nos padrões de consumo.

O comércio internacional é particularmente relevante para as empresas com atuação em soja e seus derivados.

O período recente é marcado por fortes turbulências nos mercados internacionais da soja e seus derivados, cujas principais manifestações são: instabilidade de preços; acirramento da concorrência entre os países que compõem o mercado; emergência de matérias-primas substitutas diretas e novas possibilidades de substituição abertas pelas novas biotecnologias.

Se a soja continua como matéria-prima de base do complexo, a colza, o girassol e a palma avançaram consideravelmente no tocante à produção e ao comércio internacional. As previsões para o ano 2.000 são de que soja, palma, colza e girassol deverão participar em proporções quase iguais no consumo de gorduras de origem vegetal. (Bertrand, 1990)

As novas biotecnologias, através do desenvolvimento do processo de craqueamento, ampliam as possibilidades de substituição entre as matérias-primas agrícolas. A ênfase se desloca para os elementos simples (ácidos graxos, ácidos aminados, etc), extraídos dos produtos agrícolas, para posterior recombinação em alimentos ou produtos de uso industrial. Em outras palavras, ampliaram-se extraordinariamente as possibilidades de substituição entre matérias-primas situadas em cadeias distintas, em especial: oleaginosas, leguminosas, cereais, açúcar, leite e carnes. (Bertrand, 1990)

Por outro lado, os agentes vinculados fortemente a estes produtos respondem através da utilização das novas biotecnologias, na busca de ampliação do escopo dos usos da sua matéria-prima de base. No caso da soja, vislumbram-se novas aplicações associadas à produção de tintas, bio-diesel e de óleos com alto conteúdo de ácido erúico (utilizado na produção de filmes, fibras, lubrificantes e combustíveis). (Castro, 1993a)

Os Estados, principais atores do mercado internacional, ao lado dos grupos multinacionais, buscam redefinir as regras do jogo, consubstanciadas nas políticas agrícolas, de comércio exterior e da reformulação de acordos multilaterais, regionais e bilaterais.

Nos EUA — país estruturalmente exportador e de maior peso no comércio internacional, ao lado do Brasil — a profunda crise atravessada pelo complexo soja, desde o início dos anos 80, levou à alteração nas políticas de sustentação de preços e de incentivos à exportação, resultando no acirramento da concorrência nos mercados internacionais.

A CEE — tradicional importador de oleaginosas — desde o início da década de 80, vem aumentando de maneira substancial sua taxa de auto-abastecimento.

A partir de 1990, a discussão da Rodada Uruguai do GATT e as dificuldades orçamentárias, apontam para uma modificação em profundidade das políticas de subsídio

setor agrícola, tanto nos EUA quanto na CEE. No entanto, é importante lembrar, em primeiro lugar, que apesar da orientação liberalizante “os produtores de oleaginosas nos EUA, bem como sua indústria, permanecerão dotados de um conjunto de programas de financiamento eficazes, (...)”. (Castro, 1993a: 51) Em segundo lugar, embora a reforma da Política Agrícola Comum da CEE aponte para a redução da produção de oleaginosas, convém acrescentar que, “na sua totalidade, a indústria de processamento de grãos continua a ser protegida contra as importações de óleos e gorduras, à razão de um imposto de 10% sobre os óleos brutos e de 15% sobre as outras matérias-primas gordurosas, (...)” (Bertrand, 1990: 29)

Por seu turno, a organização recente do MERCOSUL aponta para o estímulo da competição em preços entre Brasil e Argentina. A Argentina despontou recentemente como produtora e exportadora de soja, ampliando consideravelmente sua participação no mercado internacional. Sua competitividade parece estar atrelada às vantagens naturais — a fertilidade dos pampas — que permitem rendimentos não negligenciáveis a custos mais baixos. Ademais, “na comercialização dos produtos a indústria brasileira encontra-se em situação de flagrante desigualdade, já que a Argentina eliminou praticamente todos os tributos que pesavam sobre as exportações do complexo soja.” (Castro, 1993a: 93)

No tocante às empresas com atuação em carnes e seus derivados, ocorreram profundas alterações nos padrões de consumo, em cuja base estão a saturação dos níveis de consumo proteico e as preocupações crescentes com saúde e estética. Ademais, um conjunto de mudanças sociais — aumento do trabalho feminino; redução do número de filhos; aumento de famílias monoparentais; e prolongamento das expectativas de vida — conforma novas tendências associadas “ao aumento do consumo fora do lar; preferência por produtos prontos ou semi-prontos no contexto do consumo doméstico; e segmentação das preferências (crianças, jovens, idosos, atletas, dieta, etc).” (Wilkinson, 1993b: 18).

Em outras palavras, os mercados outrora caracterizados pela oferta de produtos homogêneos transformaram-se em mercados segmentados, diferenciados e altamente exigentes em qualidade, com ênfase especial na segurança alimentar.

Essas mudanças, que afetaram inicialmente a estrutura do consumo dos países desenvolvidos, estão, agora, sendo difundidas pelos países menos desenvolvidos, tornando-se, por conseguinte, um fenômeno mundial. Nesse sentido, embora o padrão de consumo interno de carnes no Brasil ainda esteja longe de atingir a saciedade, a parcela de média e alta renda incorpora grande parte dessas tendências. (Mior, 1992)

É importante ressaltar que os produtos resultantes desse novo padrão "participam pouco no comércio internacional, tanto pela necessidade de maior proximidade entre a oferta e a demanda, quanto pelas dificuldades logísticas de controle da qualidade até o cliente final. (...). O comércio internacional, portanto, fica relegado aos elos de menor valor agregado no contexto de uma crescente auto-suficiência nos países industrializados." (Wilkinson, 1993b: 18)

O comércio global entre países não se mostra expressivo, representando, em 1992, apenas 7,6% da produção mundial de carnes, o que demonstra a importância dos mercados domésticos na sua dinâmica. (Wilkinson, 1993b) No entanto, o comércio internacional apresentou mudanças significativas. Em primeiro lugar, a emergência de importantes mercados representados por um processo de crescimento sustentado do consumo de carnes no Japão e Tigres Asiáticos. Em segundo lugar, uma demanda importante, porém incerta, por parte da CEI e Europa do Leste. Em terceiro lugar, o acirramento da disputa pelo mercado de aves do Oriente Médio.

O Japão e os "Tigres Asiáticos" vivenciam um processo de transição alimentar que favorece o consumo de carnes. A exploração do enorme potencial desses mercados exige, especialmente, a superação de importante barreira não-tarifária representada por fortes restrições e controles sanitários. No caso da carne bovina, exclui fornecedores onde existam focos de aftosa ou onde os programas de vacinação sejam

ineficientes. Além disso, “uma parte importante deste comércio corresponde a acordos bilaterais, especialmente entre Estados Unidos e Japão, realizados para amenizar o superávit comercial deste último.” (Wilkinson, 1993b: 20)

O Japão e o Extremo Oriente transformaram-se no maior mercado para aves, sendo responsáveis por quase a metade do comércio global, constituindo-se em alvo preferencial dos EUA e da França — os dois principais concorrentes do Brasil no mercado mundial. Por outro lado, “a Tailândia se transformou num grande exportador de aves e abastece mais de um terço do mercado japonês, sendo agora seu principal parceiro, (...)” (Wilkinson, 1993b: 18)

O Oriente Médio permanece um eixo relevante no comércio de aves e objeto de acirrada disputa entre os principais exportadores. Ademais, vem aumentando sua taxa de auto-suficiência.

A CEI ainda é uma incógnita no mercado mundial de aves, visto que, tradicionalmente, tem alta taxa de auto-suficiência. Sua posição, enquanto importador de peso, é resultado da recente desarticulação política e econômica.

Os fluxos comerciais de carne suína “são menos definidos e pouco significativos, embora exista um importante comércio dentro dos países asiáticos.” (Wilkinson, 1993b: 2) Os grandes produtores da área do Atlântico — EUA e CEE — embora auto-suficientes, também são importadores de carcaças e estão dirigindo sua atenção para o Japão.

O Brasil ficou alijado do mercado internacional de carne suína, de 1978 a 1987, devido à suspeita de peste suína. No início dos anos 90, o reconhecimento pelo Ministério da Agricultura da primeira área livre de peste suína do país, formada pelos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina, abre enormes possibilidades de retomada das exportações. “De um lado, temos o mercado europeu, cujas exigências sanitárias estão sendo atendidas pelos exportadores brasileiros. De outro temos a

abertura do Mercosul, cujas fronteiras deverão ser abertas a partir de 1995. " (Mior, 1992: 56-57)

As novas tecnologias — biotecnologia, informática e microeletrônica — abrem enormes possibilidades de transformação na cadeia produtiva de carnes.

A informática impacta os fluxos de informação entre os agentes que compõem a cadeia. Em primeiro lugar, redefine as relações entre os segmentos industrial e distribuidor, ao possibilitar a organização dos pedidos dos grandes supermercados aos fornecedores diretamente por computador. Em segundo lugar, permite um maior controle ao processo da produção agrícola por parte das agroindústrias. (Mior, 1992)

A informática também encontra crescente aplicação na avicultura, através de dispositivos eletrônicos que controlam automaticamente a temperatura e a umidade do aviário, assim como o fornecimento de alimentação e água, redefinindo sobremaneira as economias de escala na atividade. (Mior, 1992)

As novas biotecnologias oferecem possibilidades para um avanço na produção de bovinos e de suínos, através da transferência de embriões, hormônios de crescimento e desenvolvimentos na área de nutrição.

Na esfera do primeiro processamento industrial (fase agroindustrial), "a tecnologia que mais está impactando o setor é a possibilidade de ampliar o número de etapas automatizáveis. Deste modo, alguns ramos se beneficiariam desta, pelo padrão mais homogêneo da matéria-prima, que possibilita a automatização." (Mior, 1992: 81) Este é o caso do abate de aves, cujos avanços na genética possibilitam a produção de uma matéria-prima padronizada, adequada, portanto, à automatização do abate, da limpeza e da evisceração.

Ainda na etapa do primeiro processamento, a informática e a microeletrônica possibilitam, de um lado, o controle de todo o ciclo de produção e a identificação da origem da matéria-prima (códigos de barra internos que identificam a origem e tipo de

cada corte de carne) e, de outro, sistemas flexíveis que orientam a produção na direção de uma demanda diversificada e sob a forma de encomenda. (Wilkinson, 1993b)

No segundo processamento (indústria alimentar e de produtos finais), os avanços da automação permitem “a desossa da carne automática, e posterior reconstituição de produtos, a partir de cortes específicos de carne dos animais. Exemplo disso são os produtos derivados de carne suína, com a carne presente em muitos deles, após sofrer o processo de desossa automática e manual com separação dos cortes para posterior reconstituição de produtos específicos — hamburguers, apresuntados, mortadela, presunto, salame, linguiça, salsicha e outros.” (Mior, 1992: 83)

3.3. Principais Características do Processo de Reestruturação Agroindustrial e Análise das Estratégias Recentes das Empresas

As profundas alterações de cenário, a partir do final dos anos 70, impõem a efetivação de processo de reestruturação. Dentre as suas principais características, Mior (1993) ressalta:

- a) um processo de “diversificação horizontal” pelas grandes empresas de capital nacional (SADIA e PERDIGÃO), originalmente atuantes nos ramos de suínos e aves e que passaram a ganhar espaço no ramo de bovinos;
- b) um processo de “Integração vertical”, consubstanciado na ocupação de indústrias de carnes por empresas ligadas ao setor de comércio e industrialização de soja. O caso típico é o da CEVAL, grande grupo de capital nacional;
- c) transformação desses grandes grupos — SADIA, CEVAL E PERDIGÃO — fortemente integrados e diversificados em indústrias alimentares de produtos finais, através da ampliação dos espaços na cadeia de produção-industrialização de alimentos, tanto no âmbito do processamento de matéria-

prima vegetal (óleos, cremes e margarinas), como no de proteína animal (produtos elaborados como salame, salsicha, apresentados, etc).

Adiciona-se, ademais, um vigoroso processo de concentração/centralização de capitais no setor de carnes e, em particular, no interior da indústria de processamento de soja. Segundo levantamento da AVIOVE, 60% da produção de soja passou a ser controlada por quatro empresas: CEVAL, CARGILL, SADIA e PERDIGÃO. Do total de 144 unidades instaladas, 43 foram desativadas e as que permaneceram em funcionamento ainda estão com 40% de ociosidade. São desativadas plantas no estado do Rio Grande do Sul e parte delas migra para a região Centro-Oeste, no encalço da soja. (Mafei, 1993)

No que tange ao segmento de abate e industrialização da carne bovina, a venda da ANGLO para seus executivos, em 1993, marca o fim da presença de investidores estrangeiros no ramo de frigoríficos.

Os principais resultados desse “ajuste estrutural” são: a) o “entrelaçamento” dos setores carnes e soja, consubstanciado na interpenetração de capitais comandado por três empresas nacionais SADIA, CEVAL, PERDIGÃO; e b) a consolidação dessas empresas como líderes, com o correspondente deslocamento das posições de outros grandes grupos nacionais, no interior do segmento de carne bovina, e, particularmente de grandes grupos multinacionais no interior do segmento processador de soja.

A partir daí, em função do campo de atuação preferencial das principais empresas integrantes do “núcleo” do setor, é possível identificar quatro sub-segmentos.

O primeiro sub-segmento é composto pelas líderes (SADIA, CEVAL E PERDIGÃO), atuando de forma ampla com soja, óleos e carnes (aves, suínos e bovinos). O segundo sub-segmento é composto por médias empresas — CHAPECÓ, COOPERCENTRAL, AGROELIANE, FRANGOSUL, MINUANO, AVIPAL, BATAVO E HOLAMBRA — cujo campo de atuação preferencial são as carnes de aves

e de suínos. O terceiro sub-segmento tem por base as empresas que permanecem atreladas à cadeia soja/óleos, envolvendo grandes empresas multinacionais (SANBRA E CARGILL), grandes empresas nacionais (J.B. DUARTE, OLVEBRA, ABC-INCO, OLVEGO, MAEDA, QUINTELLA) e grandes cooperativas (COTRIJUI e COCAMAR). Finalmente, o sub-segmento cujo campo de atuação preferencial é a carne bovina, sobressaindo, de um lado, os grandes frigoríficos (BORDON, ANGLO e KAIOWA) e, de outro, as casas especializadas em "cortes especiais".

Tendo em conta a complexidade que passa a caracterizar o segmento, procede-se, a seguir, à identificação e à análise das principais orientações estratégicas e das transformações operadas nas formas de organização intra e inter-empresas, a partir da tabela de 90, considerando as especificidades dos distintos sub-segmentos⁷.

3.3.1. Revisão da Estrutura das Atividades e dos Modos de Gestão Interna

A existência de íntima relação entre a revisão da estrutura das atividades e dos modos de gestão interna, conduziu à análise conjunta dessas ações, no sentido de explicitar convenientemente o seu significado no processo de reorganização das empresas do segmento.

A revisão da estrutura das atividades, conforme ressaltado no capítulo anterior, adquire conotação particular quando inserida em determinados contextos estratégicos. Nesse sentido, as políticas que caracterizam essa face do processo de reorganização serão enfocadas a partir das diferentes orientações que passam a caracterizar o comportamento estratégico das empresas, e que emergem face aos

⁷ A identificação das estratégias recentes das empresas está assentada na coleta de um conjunto de informações junto aos jornais GAZETA MERCANTIL e FOLHA DE SÃO PAULO e à revista EXAME, abrangendo o período correspondente a janeiro de 1990 a junho de 1994, as quais encontram-se sistematizadas nos Anexos 1, 2, 3 e 4. Adicionalmente, foram utilizados outros estudos que serão convenientemente indicados no decorrer do texto.

impactos das mudanças no ambiente concorrencial, no interior dos sub-segmentos objeto de investigação.

3.3.1.1. "Polarização"

A "polarização" em torno das "competências estratégicas" parece se constituir na orientação básica das empresas com atuação no sub-segmento soja/óleo/carne e daquelas cujo campo de atuação são as carnes de aves e de suínos.

Após o intenso processo de crescimento na década de 80, cujos eixos foram a diversificação horizontal (atuação em todos os ramos de carnes: suínos, aves e bovinos) e a integração vertical — para trás, na soja e rações e, para frente, indústria alimentar de produtos finais (subprodutos da soja e das carnes) -, os três grupos líderes⁸ — SADIA, PERDIGÃO E CEVAL —, na década de 90, orientam suas ações visando:

- a) proceder às necessárias correções de rumo, face ao crescimento extremamente concentrado no tempo que gerou, em contrapartida, a elevação considerável do endividamento e das despesas financeiras;
- b) concentrar recursos na modernização e ampliação das unidades produtivas e no lançamento de novos produtos derivados da soja (margarinas e cremes vegetais e das carnes (cortes especiais e produtos pré-preparados), voltados para atender às crescentes tendências de sofisticação/segmentação do consumo;
- c) incrementar a integração do processamento da soja com a produção de frangos e suínos, enfrentando, assim, o achatamento das margens de lucro do óleo de soja;

8 Uma análise detalhada das estratégias de crescimento, nos anos 80, desses três grupos encontra-se no cap. 2 de Mior (1992).

- d) diversificar em direção a ramos que possibilitem o aproveitamento das sinergias derivadas de um vasto e bem articulado sistema de distribuição, assim como da experiência na industrialização de carnes e de oleaginosas.

Merecem destaque algumas particularidades dos grupos Ceval e Perdigão.

Na estratégia da CEVAL, a estruturação e o fortalecimento de uma rede de comercialização (equipe de vendas, armazéns, postos de vendas e sistema de transporte), voltada à colocação dos produtos junto ao grande e ao pequeno varejo, constitui uma das metas fundamentais. Trata-se de um componente essencial inserido na “virada estratégica”, iniciada no início dos 80, com o deslocamento da sua orientação do comércio internacional da soja para o mercado interno, passando a integrar abate e comercialização de aves e suínos, no atacado, e aprofundada, a partir de 1986, quando procura se consolidar como uma indústria alimentar, através de uma agressiva política de comercialização de subprodutos da soja e de embutidos de carnes de aves e suínos.

No grupo PERDIGÃO, a presença de um passivo oneroso, ao dar origem a uma séria crise, coloca o “saneamento financeiro” como coluna mestra norteadora da sua estratégia.

Assim, esse conjunto de orientações impõe um perfil ao processo de reorganização das atividades desenvolvidas internamente.

De um lado, uma política de retirada e ou de redução da gama de atividades, assentada:

- na venda de ativos que não guardam relação com as atividades do grupo, em particular “ativos não operacionais” (fazendas de reflorestamento, casas, terrenos e outros ativos não produtivos);

- na redefinição da linha de produtos, através da identificação e concentração dos esforços naqueles itens que proporcionam maior retorno e faturamento;
- na terceirização de serviços essenciais, como transporte de frangos e manutenção dos frigoríficos; de serviços administrativos (limpeza, vigilância, refeitório e processamento de dados) e de serviços associados à comercialização (propaganda);

No que toca à terceirização, o grupo Ceval vai mais longe incluindo fases importantes do processo de produção de aves e suínos (incubatório de aves e granjas de reprodutores suínos).

Observa-se ainda, a desativação de unidades de abate de bovinos, por parte do grupo SADIA, induzida pela concorrência “desleal” do abate clandestino, praticado pelos frigoríficos menores.

Pressionada pela crise financeira, a PERDIGÃO concretiza a venda de duas das três unidades de esmagamento de soja, acabando por promover uma reconcentração do grupo nas atividades ligadas à produção e industrialização de carnes, onde parece residir a sua vocação.

De outro lado, os grupos CEVAL e SADIA ampliam o seu “portfólio”, por meio da diversificação para linhas de negócio relacionadas às suas atividades atuais. A CEVAL adquire empresas com atuação em milho e seus derivados. Por sua vez, a SADIA aprofunda sua atuação na linha de massas.

Na esfera da gestão interna, a ênfase recai na “revisão da estrutura administrativa”, conjugando medidas destinadas à descentralização e à centralização das decisões, objetivando não só a redução dos custos fixos, mas a maior agilidade no processo decisório.

No plano da descentralização, sobressaem o “achatamento” da hierarquia”, com a redução considerável do número de níveis hierárquicos. No caso da Perdigão, observou-se a criação de “unidades de negócio”, dotadas de autonomia para comprar, vender e executar suas operações financeiras.

No plano da “consolidação administrativa”, as alterações estão associadas, de um lado, ao reagrupamento de unidades de negócio, que atuavam de maneira estanque, com pouca comunicação e com responsabilidades difusas e, de outro, ao acúmulo e enriquecimento de funções situadas na cúpula. A preocupação é com o aumento do grau de coordenação das ações e com a eliminação de procedimentos burocráticos.

Ainda, nessa esfera constatou-se, no caso do grupo SADIA, a centralização de unidades de negócio, anteriormente distribuídas em distintas razões sociais. O objetivo é evitar a bitributação, isto é, o que antes era venda, passa a ser transferência.

A preocupação crescente com a qualidade, por seu turno, está impelindo à busca do maior envolvimento do denominado “chão de fábrica” e ao desenvolvimento de programas de treinamento e qualificação da mão de obra, objetivando o aprimoramento do controle estatístico da produção, assim como a identificação e a solução de problemas.

No âmbito das empresas mais identificadas com carnes (aves e suínos), a orientação estratégica fundamental é a concentração dos recursos:

- a) na ampliação e modernização das unidades industriais, com ênfase na automatização e informatização dos abatedouros de aves e suínos;
- b) no lançamento de novos produtos no mercado interno.

No que tange a novos produtos, merece menção especial a estratégia do grupo AGROELIANE, assentada no fortalecimento de sua posição em “nichos”

específicos do mercado de suínos, especializando-se em linhas especiais de “cortes de suínos”.

Tratando-se da modernização tecnológica das plantas industriais, a Coopercentral construiu um frigorífico de suínos que traz mudanças conceituais em relação aos demais existentes no país. A principal é a semelhança com os modernos frigoríficos avícolas, totalmente horizontais, com linhas de produção que se adaptam, rapidamente, a alterações na demanda, bastando acelerar ou retardar o processo.

Duas das empresas analisadas nesse sub-segmento — CHAPECÓ e BATAVO — têm o “saneamento financeiro” como elemento norteador adicional.

Na revisão da estrutura das atividades internas destacam-se: a venda de ativos “não operacionais” (imóveis); a reformulação da linha de produtos, com a concentração dos esforços naqueles itens que propiciam maior receita; e a terceirização de serviços (transporte, reflorestamento e obras civis).

No caso da Chapecó, o equacionamento da situação financeira obrigou ao “encolhimento” em sua atividade principal, com a venda, para o grupo SADIA, de um dos seus cinco frigoríficos, responsável por 35% dos frangos abatidos.

Agregue-se, ainda, a diversificação para a carne suína, por parte das empresas gaúchas FRANGOSUL e MINUANO, através da aquisição de pequenos frigoríficos regionais.

Porém, é na esfera dos modos de gestão interna que as alterações são significativas, abrangendo revisão da estrutura administrativa, reorganização da produção e dos processos de trabalho e novas condições e relações de trabalho. As preocupações com a qualidade, com a agilização do fluxo de informações e com a redução de custos estão no centro das medidas implementadas.

A reformulação da estrutura administrativa está assentada, na maioria das empresas do sub-segmento, em ações voltadas para o “achatamento da hierarquia” e na criação de “unidades de negócio”. No caso da Chapecó, a ênfase recaiu, de modo particular, na “consolidação administrativa”, com o objetivo de racionalizar as operações administrativas, industriais e comerciais, além de proporcionar redução dos custos de natureza fiscal.

No plano da reorganização da produção e dos processos de trabalho, ressaltam-se: a introdução dos princípios da administração participativa, dos círculos de controle de qualidade e da organização dos trabalhadores em grupo.

3.3.1.2. “Reconversão”

Na estratégia das grandes empresas multinacionais e nacionais com atuação predominante no processamento e comercialização do óleo e do farelo de soja, sobressai como orientação básica a “reconversão” para novas atividades.

Face ao achatamento das margens de lucro na comercialização da soja (grão e farelo) no mercado internacional e do óleo no mercado interno, os grandes grupos internacionais — SANBRA e CARGILL — detentores de participação significativa no mercado de óleo de soja enlatado, deixam gradualmente esse mercado.

A SANBRA, subsidiária do grupo Bunge Born, concentra seus recursos na produção de produtos mais sofisticados (margarina e cremes vegetais), incorporando as tendências de consumo de produtos com menor teor de gordura. “A empresa, que atua mais na ponta dos óleos vegetais, possui um diagnóstico de incerteza quanto ao futuro do mercado de óleo de soja, (...). A empresa vem investindo bastante em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e vem seguindo muito de perto as tendências tecnológicas internacionais, tanto em biotecnologia quanto em novas aplicações industriais.” (Castro, 1993b: 111)

Já a CARGILL volta sua atenção para as gorduras hidrogenadas — produtos intermediários entre o óleo e a margarina — utilizados na fabricação de alimentos mais sofisticados e de qualidade superior, em particular biscoitos, massas, pães e chocolates.

As grandes empresas de capital nacional atreladas ao processamento da soja, como a J.B. DUARTE, a OLVEBRA e a ABC-INCO, estão redefinindo seu negócio. A redução da atuação na área de óleo e farelo doméstico processa-se concomitantemente à incorporação de novas bases técnicas e comerciais.

A J.B. DUARTE prioriza os produtos de maior valor agregado, ampliando sua atuação em gorduras, cremes vegetais, óleos essenciais de milho e girassol e compostos. Nesse sentido é sintomática a venda da sua refinaria de óleo de soja em Osasco (SP) e do armazém graneleiro em Ribeirão Preto (SP). Além disso, amplia a sua base técnica, incrementando a fabricação de produtos químicos, onde se incluem a área de limpeza (sabão em pedra e em pó) e desinfetante de uso veterinário. Agregue-se o aproveitamento da sua infra-estrutura de importação para outras commodities, como o trigo, o centeio e a cevada.

A OLVEBRA, detentora de uma estrutura invejável de recebimento e beneficiamento de soja no Estado do Rio Grande do Sul, passa atualmente por uma séria crise financeira. Além de uma pesada dívida, equivalente à totalidade de seu patrimônio, enfrenta uma ociosidade em suas unidades de processamento de soja que chega a 60%. Nos últimos anos, a empresa gastou tempo e dinheiro em projetos de diversificação, muitos dos quais malsucedidos. Sua meta, além de equacionar a crise financeira, é a de evitar a dispersão dos negócios.

A desmobilização de ativos foi um imperativo. Colocou à venda a OLVEPLAST, subsidiária do grupo com sede em São Paulo, especializada na produção de embalagens multicromadas. No âmbito de sua atuação com soja, deixa de esmagar o grão e apenas passa a refinar o óleo comestível. Ademais, investe na fabricação de lecitina

pura, derivado de soja com aplicações médico-farmacêuticas e na indústria de cosméticos.

A produção de embalagens metálicas e de plástico para a indústria de óleos vegetais e de alimentos passa a se constituir em filão crescentemente explorado. Porém, as dificuldades na obtenção de capital de giro e o fato de não possuir crédito para comprar matéria-prima, levam-na a operar através do sistema “à façon”, onde o cliente compra a matéria-prima e a entrega à OLVEBRA para ser transformada. O sistema funciona com três grandes refinadores de óleos que compam as latas e com três redes de supermercados consumidores do óleo comestível.

A reestruturação das atividades da OLVEBRA se completa com a terceirização de serviços como vigilância, limpeza, refeitório e carga e descarga.

Já, a ABC-INCO — empresa com forte atuação na região do Triângulo Mineiro — às voltas com dificuldades na obtenção de capital de giro para carregamento do estoque necessário à operação das unidades fabris é impelida a efetivar contratos de prestação de serviços com as grandes multinacionais do setor. A ABC presta serviços na compra e no processamento do grão, livrando-se do custo financeiro e das dificuldades de colocação do farelo no mercado externo, diante de concorrentes que têm custos portuários e de frete sensivelmente mais baixos. Ademais, como essas empresas estão apenas interessadas no farelo, a ABC pode comprar o óleo para suas fábricas de refino, contando com uma matéria-prima que já “esta em casa”.

Fica evidenciado, assim, a partir das experiências da OLVEBRA e da ABC-INCO, que os contratos “à façon” passam a se constituir em importante saída para as empresas com menor capacidade de autofinanciamento, que enfrentam margens negativas na comercialização do óleo e se vêm às voltas com a crescente disputa pela grão.

Na esfera das grandes cooperativas que atuam no sub-segmento, a COTRIJUI que, a partir do final dos anos 70, mergulhou numa violenta crise financeira,

representa a sua reorganização no “enxugamento” do patrimônio e na reconversão de suas atividades.

A alienação de parte do patrimônio não ligado diretamente às culturas da cooperativa (transportadora, lojas espalhadas nos municípios onde vivem seus cooperados e hospitais) se faz acompanhar do desmembramento da sua filial de Campo Grande (MS), implicando, neste caso, em uma redução de 1/3 de suas operações.

A reconversão das atividades processa-se através do incentivo da prática da rotação da soja com o milho e de projetos de criação de suínos. No âmbito da atividade industrial, investiu em uma unidade de processamento de milho — fábrica de farinha e flocos de aveia de milho — e entrará na fabricação de embutidos de suínos, através de uma associação com a COOPERCENTRAL, detentora da marca “Aurora”.

3.3.1.3. “Conglomeração”

Na estratégia de algumas das grandes cooperativas com presença marcante na cadeia soja/óleos observa-se a tendência à abertura do leque de empreendimentos industriais.

A orientação na direção da diversificação das atividades, a partir da ampliação da gama de matérias-primas agropecuárias produzidas pelos cooperados, visa fundamentalmente responder à crise, assegurando a sobrevivência da cooperativa e dos produtores a ela associados. Nesse processo, muitas vezes não se observa a “coerência estratégica” entre os negócios, configurando estruturas extremamente complexas, difíceis de harmonizar e administrar.

Assim, a COCAMAR — uma grande cooperativa com área de atuação no norte do Paraná —, ao incentivar seus cooperados na direção da diversificação para novas culturas, dentre as quais merecem destaque: laranja, canola (colza) e cana-de-açúcar, acaba adentrando em novas atividades como destilarias de álcool e unidades de

extração de suco. Tal estratégia coloca novos desafios referentes à administração de estruturas verticalizadas e diversificadas numa economia instável, que acabam rebatendo, de modo especial, na adoção de medidas voltadas, de um lado, para a terceirização de serviços (jurídico, de transporte, segurança, restaurante, gráfica) e, de outro, para o “enxugamento” da estrutura administrativa.

Na revisão da estrutura administrativa prevalece a redução do número de níveis hierárquicos, acoplado à implementação de um sistema de gestão por produto, onde cada gerente de divisão — grãos, seda, algodão, café, álcool e açúcar — torna-se responsável pelas decisões. O objetivo é tornar a administração mais leve e profissionalizada.

3.3.1.4. *“Especialização”*

As grandes ‘tradings’ — QUINTELLA e TOEPFER — aprofundam sua especialização no mercado internacional de “commodities”.

A base da competitividade desse espaço específico de mercado é a obtenção de economias de escala e conseqüente redução dos custos unitários de transporte e de armazenagem. Assim, a ênfase recai nos pesados investimentos atrelados ao desenvolvimento e aprimoramento da logística voltada para o escoamento da safra da região Centro-Oeste, envolvendo a construção de terminais fluviais e a aquisição e remodelação de locomotivas e vagões ferroviários.

3.3.1.5. *Indefinição da Direção Estratégica*

No âmbito específico dos grandes frigoríficos atrelados ao sub-segmento de abate e industrialização da carne bovina o quadro é de indefinição, marcado pela intensa variação nas exportações e pela oscilação da demanda interna, na década de 80. Agregue-se, ainda, a existência de elevada sonegação de impostos, inviabilizando, segundo os empresários, a competição com os frigoríficos de menor porte.

Os grandes frigoríficos atravessam um momento delicado, marcado pela retração dos investimentos e mesmo fechamento de diversas plantas industriais. O grupo BORDON renegocia o prazo para a quitação de dívida junto aos bancos da ordem de US\$ 105 milhões. SOLA e ANGLO também renegociam dívidas que oscilam de US\$ 25 a 50 milhões. O KAIOWA está saindo da autofalência e o grupo Sadia perdeu US\$ 20 milhões na atividade. (Mafei, 1994)

O Frigorífico Bordon, que havia investido em uma nova unidade, em Presidente Prudente, para produzir carne bovina congelada e "corned beef" para atender aos contratos de exportações com Israel e CEE, colocou à venda, em 1994, sua unidade de industrialização de carne no bairro do Anastácio, em São Paulo, buscando uma saída para sua crise financeira. A Sadia, por sua vez, conforme já citado, fechou duas unidades de abate em 1993.

Se a orientação para a exportação de cortes nobres e carne processada parece se constituir em uma direção perseguida, observam-se algumas iniciativas voltadas à ampliação do espaço no mercado interno.

Assim, o frigorífico ANGLO, adquirido por seus executivos através de uma operação conhecida como "management buy out", visando o mercado interno de derivados de carne, efetiva contratos para fornecimento de feijoadas, patês, fiambre e presuntada para a ARISCO. Trata-se de uma tentativa de reanimar os negócios, recorrendo à infra-estrutura de distribuição da ARISCO, empresa alimentícia originalmente ligada a temperos e condimentos, que desenvolve uma política agressiva de conquista dos mais diversos segmentos de mercado. Por sua vez, o Frigorífico KAIOWA, além de efetuar um acordo de produção com a CHAPECÓ, lança uma linha de cortes especiais de carne bovina, destinada com exclusividade para os grandes restaurantes e churrascarias.

3.3.2. Alterações na Estrutura Espacial das Atividades

A elevada ociosidade do parque esmagador de soja e o deslocamento da produção do grão para a região Centro-Oeste impelem à revisão da estrutura espacial das atividades do conjunto de empresas da cadeia, envolvendo:

- a) a realocização e a reconcentração geográfica de unidades de esmagamento e refino, implicando na venda/encerramento de plantas industriais. Norteiam esse processo análises logísticas apuradas, visando a redução de custos de estocagem e de transporte e a otimização da ocupação da capacidade instalada;
- b) o redirecionamento da estrutura de recebimento e de processamento para a região Centro-Oeste.

Por sua vez, o movimento de deslocamento das agroindústrias ligadas à soja para a região Centro-Oeste, que ocorre a partir do início dos anos 80, com a montagem de estruturas de recebimento do grão, acaba dando origem, a partir do final da década, ao aprofundamento da agroindustrialização da região, através de ações voltadas para a implantação de unidades de processamento da soja, acopladas à integração da produção de frangos e suínos.

A extraordinária expansão da produção na região, nos anos 70, e generosos incentivos fiscais e creditícios sustentam esse movimento comandado pelos grandes capitais agroindustriais.

A SADIA incrementou sua atuação na região, de um lado, com a aquisição, em 1992, da unidade de esmagamento do grupo Zahran, em Campo Grande (MS), o qual se retira da atividade para concentrar-se no negócio de GLP (gás liquefeito de petróleo). De outro, com a implantação da SADIA AGROVÍCOLA S/A, no estado de Mato Grosso, “com granjas avícolas em Campo Verde e um frigorífico em Vargem Grande

com capacidade para 15 milhões de abate, numa primeira fase, chegando posteriormente a 30 milhões.”(Wilkinson, 1993b: 45)

Devem ser ressaltadas as dificuldades encontradas pelo grupo SADIA no estabelecimento do sistema de integração de aves na região, obrigando a empresa a produzir aproximadamente 60% dos frangos. (Mior, 1992)

Além da construção de uma unidade fabril em Rondonópolis — MT, a CEVAL instala novas unidades de processamento de soja em Barreiras (BA) e Balsas (MA), esta última com parte dos equipamentos provenientes de unidade desativada em Pelotas (RS). Cabe ressaltar a gigantesca estrutura de recepção e processamento de soja dessa empresa, que abarca 16 estados da federação, tornando-se a maior compradora e processadora de soja da América Latina.

Ao lado do arrendamento, em 1989, de um frigorífico em Dourados (MS), para o abate e industrialização de bovinos, a CEVAL pretende, a partir de 1993, desenvolver a suinocultura na região, aproveitando a migração de produtores gaúchos. (Mior, 1992)

Na esfera das médias empresas, com atuação em carnes (aves e suínos), as iniciativas de deslocamento para a região Centro-Oeste partem da AGROELIANE e da AVIPAL, premidas pelo acirramento da concorrência na obtenção da matéria-prima na região Sul.

A AGROELIANE instala em Sidrolândia (MS) uma nova unidade de abate de frangos, integrando cerca de 180 avicultores. Dessa unidade, que representa a duplicação de sua capacidade, 60% da produção será destinada ao mercado externo (Japão e Europa). A grande oferta de grãos e a inexistência de frigoríficos de aves na região foram os principais determinantes da decisão.

As restrições à ampliação da produção no Rio Grande do Sul obstaculizavam o crescimento da AVIPAL. Nesse sentido, buscando aproveitar a proximidade dos

centros produtores de milho, sorgo e soja, implanta um projeto ambicioso em Goiás. Trata-se de um complexo abrangendo criatório, abate e frigorífico, além da fábrica de ração e esmagamento de soja. Na área agrícola, manterá a produção de milho, soja e sorgo, além de um campo de sementes selecionadas para distribuição aos produtores interessados em fornecer à empresa. A empresa pretende produzir parte do plantel necessário à alimentação dos dois abatedouros (frangos e suínos), mas espera, futuramente, integrar produtores rurais da região ao projeto.

As dificuldades enfrentadas por essas empresas para a implementação de projetos de integração com produtores rurais de frangos e suínos, obrigando-as a investir na produção própria, colocam em evidência que o avanço da cadeia na direção das carnes (frango e suínos) enfrenta constrangimentos de ordem técnico-produtiva.

Dentre os problemas para viabilizar o sistema de integração, Mior (1992) destaca: 'a) a inexistência de infra-estrutura material (energia elétrica, telecomunicações, rodovias); b) o clima quente que dificulta a criação de aves e c) a inexistência de uma estrutura social adequado para a implementação do sistema de integração (produção familiar)."(p. 152)

O referido autor dá especial ênfase à última variável — inexistência de uma estrutura social rural apropriada para a produção integrada de frangos e suínos, do ponto de vista da agroindústria. Na sua visão, as características da estrutura da produção agrária do Centro-Oeste tenderiam a se aproximar das prevalecentes na região Sudeste, em especial as do Estado de São Paulo. Ademais, enquanto na região Sul o contrato de integração é feito por um período de 3 anos, em São Paulo, o contrato é por lote de frango.

Os constrangimentos para a integração de suínos enfrentados pela agroindústria são, por seu turno, ainda maiores, visto que "a atividade suinícola ainda está dependente da tradição camponesa de cuidar da parição e da criação de animais

domésticos. Tradição esta presente sobretudo nos produtores de origem européia, existentes no Sul do Brasil.” (Mior, 1992: 156)

Diante desses condicionantes, fica reforçada a importância e as vantagens competitivas da estrutura agrária dos estados da região Sul. A produção familiar, ao propiciar além da regularidade de entrega, maior controle de qualidade da matéria-prima, oferece as condições fundamentais para a implementação de uma estratégia de sofisticação e diferenciação dos produtos derivados das carnes, no mercado interno, e ao atendimento das crescentes exigências em termos de sanidade e qualidade, por parte do mercado externo.

Assim, pode-se concluir, no âmbito das estratégias dirigidas para a produção de frangos e suínos, desse conjunto de empresas, a orientação na direção da reconcentração da produção nos estados da região Sul, combinada com novos investimentos no Cerrado, conduzindo a uma nova divisão do trabalho, “com os frigoríficos do Sul se especializando nas exportações (inclusive para o Mercosul) e no abastecimento dos principais centros de consumo no Centro Sul, enquanto os investimentos nos cerrados se dirigem ao mercado local e eventualmente também para as regiões Nordeste e Norte.” (Wilkinson, 1993b: 45)

Faz, também, parte integrante do aprofundamento da agroindustrialização da região Centro-Oeste, o deslocamento das unidades de abate de bovinos dos grandes frigoríficos. As vantagens decorrem, além da fatura de matéria-prima, dos preços inferiores aos negociados em São Paulo, da redução do custo do frete e da existência de linhas de crédito subsidiadas do Banco do Brasil e do BNDES. Alie-se, ademais, a eliminação do “stress” no transporte dos bovinos. Assim, nos últimos anos, o número de unidades de abate passou de 3 para 14, no estado do Mato Grosso, e de 12 para 25, no estado do Mato Grosso do Sul. (Felicio, 1992).

3.3.3. Reconfiguração e ou Ampliação das Articulações com Fornecedores, Distribuidores e Clientes

No âmbito das articulações com os agentes que integram a cadeia produtiva observaram-se alterações significativas nos padrões de relacionamento com os fornecedores agrícolas, com os fornecedores de embalagem e de insumos industriais, com os clientes e com os canais de distribuição.

Com respeito às estratégias da agroindústria voltadas para os fornecedores agrícolas, ressaltam-se as especificidades das orientações na reformulação das relações. Assim, na esfera das interações da agroindústria com os produtores integrados de frangos e de suínos, sobressai a preocupação com o aprimoramento dos índices técnicos, visando a maior padronização e a elevação substancial da qualidade da matéria-prima. Na cadeia da carne bovina, as tendências apontam para o estreitamento das relações com os pecuaristas, assentado na busca do aprimoramento técnico do rebanho e na preocupação crescente com o padrão de qualidade da carne. No que toca à revisão das articulações com os produtores de soja, destaca-se a implementação, pela agroindústria, de novos mecanismos de financiamento e de comercialização da safra, visando suprir o vazio deixado pelo Estado.

Na esfera das relações com os fornecedores de embalagem e de insumos industriais, emergem importantes parcerias no interior do sub-segmento soja/óleos, objetivando a redução dos custos operacionais.

Finalmente, no que diz respeito às relações com clientes e distribuidores, as estratégias de segmentação e de sofisticação do mercado de carnes estão impelindo, de um lado, à maior aproximação com o consumidor — final e institucional — e, de outro ao estabelecimento de parcerias com os canais de distribuição.

3.3.3.1. *Reconfiguração das Relações com os Produtores Rurais Integrados (Fornecedores de Aves e Suínos)*

A identificação das transformações recentes na relação de integração, operadas pelas empresas agroindustriais, na busca da reestruturação das formas de obtenção de sua matéria-prima, está consubstanciada na análise procedida por Mior (1992). O referido autor realiza uma investigação profunda das alterações nas estratégias voltadas para a produção agrária de suínos e aves, procedidas a partir da década de 80, por seis empresas — SADIA, PERDIGÃO, CEVAL, CHAPECÓ, AGROELIANE E COOPERCENTRAL, tendo como espaço privilegiado de pesquisa a região Oeste do Estado de Santa Catarina.

Na avicultura, o avanço da indústria no controle do pacote tecnológico, associado a todas as fases do processo produtivo da ave, reduziu ou eliminou os determinantes naturais do ciclo de reprodução biológica do animal, garantindo a ela a determinação do padrão técnico e do ritmo do trabalho do produtor rural. Na verdade, este passa a se constituir em mero fornecedor de frangos e perus, tendo pouca, ou nenhuma, atuação nas decisões técnicas e administrativas.

Na suinocultura, a indústria não detém ainda o pacote tecnológico. O conhecimento científico não avançou suficientemente, como na avicultura, no domínio industrial da reprodução do animal. “Enquanto nas aves é possível controlar industrialmente, através de incubadoras automatizadas o processo de produção de pintainhos, na suinocultura ainda não é. Na medida que o processo reprodutivo do suíno não pode ser reproduzido industrialmente é que a indústria se desvencilha do risco de produzir leitões. Pois, além do risco envolvido na criação do leitão, o parto na suinocultura não tem hora para acontecer, o que dificultava o controle do processo de trabalho.” (Mior, 1992: 333)

Nesse sentido, o desenvolvimento da suinocultura integrada caracterizou-se pela maior autonomia relativa do produtor, traduzindo-se, particularmente, em “maiores

oportunidades para a existência de uma gama maior de sistemas de produção de suínos.” (Mior, 1992: 196) Não significa, no entanto, que não tenha ocorrido um processo de seleção/exclusão de produtores tradicionais, impulsionado pela mudança do patamar técnico da produção, na década de 70, aliada à crise da suspeita da peste suína africana.

A partir do final dos 70 e com maior intensidade na segunda metade dos anos 80, novas variáveis modificam o contexto em que se dava a integração, em especial no âmbito da suinocultura. Em primeiro lugar, processou-se uma alteração nas ações dos serviços de pesquisa e extensão rural executados pelo Estado, que interferem na relação de integração. Em segundo lugar, as pressões advindas do próprio setor agrícola integrado, que se expressam por meio de novas formas de associação, de caráter produtivo e sindical. Finalmente, as mudanças nos padrões de consumo no mercado interno e, particularmente, no externo, cujo aspecto central são as exigências crescentes em qualidade e estabilidade da oferta. (Mior, 1992)

As dificuldades crescentes para a manutenção dos centros públicos de pesquisa, face à crise fiscal, concomitantemente ao incremento dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento por parte dos grupos agroindustriais, sobretudo na área de suínos, impele o setor público a efetivar parcerias com a iniciativa privada o que, evidentemente, acarreta a ampliação da interferência externa na definição das prioridades de pesquisa e, por conseguinte, a redução de seu grau de autonomia.

Por outro lado, imprime-se nova orientação nas linhas de pesquisa, com fortes traços de autonomização em relação aos interesses industriais, em especial daqueles associados ao fornecimento de rações. Nesse campo, cabe destacar a pesquisa de fontes alternativas de nutrientes na alimentação de suínos e a pesquisa de procedimentos para processamento de alimentos na propriedade do suinocultor.

A busca de tecnologias poupadoras de insumos industriais, voltadas à adequação do produtor rural a uma conjuntura de redução sensível dos recursos creditícios, acaba, por seu turno, impulsionando à mudanças na área de assistência e

extensão rural. Nesse campo, muda-se o eixo orientador da ação — da modernização do processo produtivo para a preocupação com o resultado final da adoção das inovações —, ganhando corpo a “visão sistêmica da propriedade do agricultor”.

Além de difundir um padrão alternativo de alimentação de suínos, assentado na valorização dos alimentos existentes na propriedade do produtor, em detrimento daqueles adquiridos junto à indústria de rações, a extensão rural objetiva adequar as condições dos produtores às tecnologias existentes, por meio do estímulo à constituição dos denominados “condomínios de suínos”.

Os “condomínios de suínos” ao lado da diversificação das atividades desenvolvidas no interior das propriedades rurais, constituíram iniciativas de natureza técnico-produtiva implementadas pelos produtores integrados, visando dar uma resposta a um contexto que se afigurava como extremamente desfavorável.

Os condomínios que, inicialmente, se apresentavam como uma nova forma de organização da produção, objetivando criar um espaço complementar ao da simples integração, passaram, com o seu desenvolvimento, a representar um instrumento potencialmente alternativo à integração. Por sua vez, as novas atividades incorporadas às propriedades agrícolas — fumo e leite — transformaram-se em concorrentes à produção integrada.

Concomitantemente, a atuação sindical “se constitui numa nova força em favor do lado agrícola da relação. Os sindicatos dirigem suas demandas para as agroindústrias, em substituição ao Estado, tradicional interlocutor dos anos 70.” Mior, 1993: 629)

Finalmente, os novos padrões de qualidade da matéria-prima, em suas diversas versões — sanitária, gustativa, adequação ao processamento industrial e ao transporte, embalagem e armazenamento — traduzem-se em novas exigências para a produção agrária.

Esse complexo conjunto de pressões, 'à montante' e 'à jusante', impele à reformulação das estratégias da agroindústria voltadas aos produtores rurais integrados.

Dentre as principais alterações implementadas pelas empresas líderes — SADIA, CEVAL e PERDIGÃO — destaca-se a intensificação da assistência técnica e a nova postura perante esta. A forma reducionista que caracterizava a assistência técnica, na medida em que apenas a atividade integrada (suínos ou aves) era assistida, é, a partir do final dos 80, substituída pelo atendimento à propriedade do integrado como um todo, incorporando e apropriando os instrumentos recentes de trabalho da extensão rural praticados pelo setor público.

Com relação às empresas médias que têm sua base de atuação no segmento de carnes (aves e suínos), analisadas por Mior (1992) — CHAPECÓ, AGROELIANE E COOPERCENTRAL — com exceção da última, a assistência técnica continua específica à atividade suinícola e avícola.

Com essa estratégia, as empresas visam amenizar e, se possível, eliminar o conflito imanente à relação de integração, ampliando as possibilidades de difusão de um novo patamar tecnológico. Nesse sentido, merecem menção especial a implantação pela SADIA do 'Núcleo de Extensão Rural', vinculado à sua vice-presidência agropecuária, e a criação do 'Serviço Rural Perdigão', em cujo cerne está a incorporação de um novo perfil do técnico, o qual deverá utilizar a metodologia de gestão da propriedade agrícola e possuir uma visão global do processo produtivo e da inter-relação entre as diversas atividades básicas desenvolvidas pelo integrado.

No âmbito específico da suinocultura — atividade que mais está sendo objeto de ações estratégicas — conjugam-se a internalização de algumas fases do processo produtivo com novos sistemas de integração, cujas tendências são, de um lado, garantir um maior controle desse processo e, de outro, promover o aprofundamento da especialização dos produtores nas diferentes fases do mesmo.

O incremento do investimento na pesquisa e desenvolvimento, leva os grupos líderes, em especial a SADIA, a internalizar a produção de reprodutores e matrizes, antes produzidos por uma categoria específica de suinocultores, passando a distribuir, a partir de agora, apenas animais híbridos, controlando assim o material genético

Na esfera das empresas médias, somente a AGROELIANE incrementou um arrojado programa visando a auto-suficiência na área de melhoramento genético de suínos e a multiplicação de granjas próprias para posterior distribuição aos integrados

O incentivo à especialização na produção de suínos, através da segmentação das atividades de criação e terminação, em substituição ao sistema de "ciclo completo", visa, além da obtenção de economias de escala, a seleção dos produtores, assentada no aprimoramento de índices técnicos e do incremento da produtividade.

Em essência, a ênfase é na obtenção de um novo perfil de produtores especializados. Na fase do ciclo correspondente à criação de leitões, estariam enquadrados os criadores com um bom nível tecnológico e com um plantel mínimo de matrizes. Esses animais, por seu turno, seriam entregues para engorda aos produtores terminadores, constituindo-se em sistema semelhante ao praticado na avicultura, exigindo-se uma infra-estrutura mínima para alojar cerca de 300 animais por lote.

Devido às dificuldades encontradas por alguns grupos líderes na implementação da nova proposta, permanece, ainda, a participação significativa do sistema tradicional (ciclo completo), porém com a ampliação considerável do plantel mínimo de matrizes.

A experiência de reestruturação do sistema de integração da Coopercentral é significativa, considerando-se que seu sistema de "ciclo completo" possuía uma escala de produção consideravelmente menor do que a dos demais grupos agroindustriais, implicando em maiores custos de transporte de rações e de suínos.

O sistema de “ciclo completo” passa por um processo de seleção/exclusão de produtores, a partir da exigência de um plantel mínimo (cinco matrizes), apoiado na entrega de matrizes pela cooperativa, em troca por quilo de suíno terminado. “O suinocultor que não se dispuser a ampliar o número de criadeiras poderá optar pelo sistema suicooper II (passa a ser terminador). No caso de também não aceitar poderá passar a suíno comercial (...), mas neste caso não terá nenhum vínculo ou incentivo da cooperativa.” (Mior, 1992: 362-363)

Concomitantemente, volta-se para a especialização da produção de suínos, com a constituição do sistema iniciador (produtor de leitões) e terminador. No sistema iniciador, o produtor deverá possuir, no mínimo, 18 matrizes. No sistema terminador, por seu turno, “o processo será diferente do que está ocorrendo com os outros grupos — não será parceria — pois o produtor terminador será o proprietário do leitão, que deverá pagá-lo quando da venda do suíno terminado para a cooperativa. O próprio produtor deverá se responsabilizar pela alimentação.” (Mior, 1992: 363)

Agregue-se, a implementação, por parte da maioria das empresas, do sistema de tipificação de carcaças, que premia o produtor quando o suíno apresentar determinadas características desejadas pela indústria.

Nesse campo, a iniciativa pioneira partiu da Coopercentral, que “foi a primeira a implantar o sistema de tipificação de carcaça, em 1982 e tem por objetivo o incentivo à produção de suínos com melhor qualidade de carcaça. Como prêmio, o suinocultor recebe até 10% a mais do preço quando o suíno apresenta determinada espessura de toicinho.” (Mior, 1992: 360)

No âmbito da avicultura, a ênfase é no aprimoramento do manejo dos animais. De um lado, as tendências dominantes são a resistência à ampliação do número de aviários por um mesmo proprietário e a preferência pela mão de obra familiar. De outro, SADIA e PERDIGÃO centram suas estratégias na nova postura perante a assistência técnica e na implementação de novas fórmulas de pagamento, visando

pressionar a melhoria da produtividade. Em essência, as novas formas de pagamento atuam tanto premiando o aumento da produtividade, como penalizando a baixa

Novamente, foi a Coopercentral quem entrou inovando no ramo, ao permitir a constituição de aviários menores, os quais, por apresentar um ambiente interno mais homogêneo, aliado ao melhor manejo do lote por parte do avicultor, possibilitam o alcance de melhores índices técnicos. (Mior, 1992)

Em síntese, na suinocultura a ênfase recai na restrição dos espaços de autonomia do suinocultor, conjugada a um processo de seleção/exclusão dos produtores rurais, visando a ampliação do controle industrial e o incremento da produtividade. Já, na avicultura, as estratégias estão orientadas, de um lado, para o incremento da produtividade e da qualidade e, de outro, para a atenuação do conflito na divisão da renda gerada ao longo da cadeia de produção/ consumo.

3.3.3.2. *Reconfiguração das Relações com os Pecuaristas (Produtores de Bovinos)*

As pressões do mercado internacional, que exige controle rigoroso sobre as condições sanitárias da carne, bem como as oportunidades de atingir mercados de exportação de mais alto valor, têm impellido a uma maior integração entre frigoríficos e pecuaristas. (Müller, 1990)

Na década de 90, as perspectivas de negócios com a CEE, sobretudo os atrelados à “cota Hilton” — corte especial de novilho precoce, que vale mais do que o dobro da tonelada de carne comum — e com o Japão, o maior importador de carnes e o mercado mais dinâmico, colocam importantes desafios associados à erradicação da febre aftosa, apontando para a intensificação de medidas conjuntas frigoríficos-pecuaristas, particularmente, diante das seguidas ameaças — algumas concretizadas — de suspensão das exportações brasileiras.

Observa-se, outrossim, uma preocupação crescente da parte dos frigoríficos no sentido de conscientizar os pecuaristas de que o valor comercial do gado não está associado somente a seu peso, mas principalmente ao destino que é dado à carne e às implicações advindas do manejo da atividade criatória.

Nesse campo, merece destaque, o trabalho conjunto entre a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes Industrializadas (ABIEC) e a Associação Brasileira do Novilho Precoce (ABNP), consubstanciado no pagamento de um prêmio ao pecuarista que produzir novilho precoce — boi abatido com menor idade, com carne macia e menos gordura (Spósito, 1993).

É importante destacar que, apesar dos importantes avanços, é surpreendente a falta de integração entre os principais segmentos que compõem a cadeia, o que se explica, em grande parte pela especificidade da organização da produção agrária. Esta última difere da produção de suínos e aves, sendo organizada de tal forma que a força dos produtores (poucos), é suficiente para demarcar uma relação com o setor industrial sob outros moldes. São estes próprios produtores que, ao se apropriar desta forma de organização da produção, geralmente extensiva, fazem o preço da arroba do boi em pé” (Mior, 1992: 62)

Nesse sentido, é significativa a mudança de perspectiva dos próprios produtores com relação à bovinocultura. Encarada tradicionalmente como uma atividade especulativa, onde o boi e a terra se transformam em ativos financeiros, passa, gradualmente, a apoiar-se em investimentos voltados ao incremento da produtividade. Assim, as tendências a médio e a longo prazo quanto à transformação da ocupação do espaço no Sul e Centro-Sul e que se reproduzem, agora, no Centro-Oeste, com o avanço simultâneo de áreas urbanas e de lavoura, em prejuízo da pecuária extensiva, reduzem a ênfase nos ganhos dos pecuaristas relacionados com a compra e venda de terras e apontam para a necessidade de se avançar para formas mais intensivas de produção (Wilkinson, 1993b)

Finalmente, a incorporação de novos agentes à cadeia estimula a edificação de novas articulações com a pecuária, com importantes estímulos à modernização. De um lado, a crescente segmentação do mercado doméstico, com a emergência das cadeias de "fast foods" e do mercado de "cortes finos". De outro, a difusão de empresas especializadas nas novas tecnologias associadas à genética de bovinos (novas técnicas de inseminação artificial e a transferência de embriões)

A expansão de redes de lojas e de churrascarias especializadas em cortes especiais de boi gordo, como BASSI, RUBAYAT e THE PLACE, na cidade de São Paulo, processa-se com a aquisição da carne diretamente do produtor. Através do desenvolvimento de fornecedores próprios, essas casas comerciais eliminam a intermediação dos frigoríficos e estabelecem novas formas de relacionamento com os pecuaristas.

Os seus fornecedores são produtores que confinam o gado, principalmente de raças zebuínas, e que lhes vendem apenas o "traseiro", por preços superiores aos do mercado. O produtor é remunerado pela boa "terminação" do animal e a empresa compradora pode diferenciar o preço da carne com base na maior qualidade

No âmbito dos avanços genéticos, intensifica-se a difusão de empresas especializadas nas modernas tecnologias associadas à técnica de fertilização "in vitro" de embriões, que permitem a predeterminação do sexo do animal e a minimização dos custos de clonagem e transgênese⁹. O nível de melhoramento genético do rebanho, que com as técnicas tradicionais demandaria anos, passa a ser possível a partir da segunda geração. Ademais, a grande vantagem em relação às técnicas tradicionais de inseminação artificial é que qualquer vaca passa à condição de geradora, em potencial, de um animal de melhor qualidade. Alia-se a possibilidade do pecuarista escolher a raça e o sexo do animal que deseja produzir -- fêmea, se o interesse for a produção de leite e macho, para o corte

9 A clonagem diz respeito à geração, em grande escala de embriões bovinos idênticos, dando maior previsibilidade e uniformidade à produção. A transgênese objetiva a alteração do mapa genético dos animais.

Dentre as principais empresas que passam a integrar esse processo, ressaltam-se Nova Índia Genética, Vale do Simental, Agropecuária Ajuricaba, Lagoa da Serra Inseminação Artificial e Ferraz Papa Agropecuária.

A Nova Índia Genética, além da criação de uma central de transferência de embriões e inseminação artificial, lançou a "bolsa de parceria agropecuária" — grande cadastro reunindo interessados no arrendamento de terras ou contratos de parceria. O projeto prevê o envolvimento da empresa em parcerias com criadores interessados na realização de transferência de embriões.

3.3.3.3. *Reconfiguração das Relações com os Produtores de Soja*

A partir de 1979, com a crise fiscal do Estado, verifica-se, além do fim do subsídio ao crédito agrícola, uma contínua redução da disponibilidade de recursos oficiais. Ademais, a prometida adoção de uma política mais ativa de garantia de preços mínimos não se efetivou, uma vez que "observou-se ao longo da década uma redução ou quase eliminação dos recursos de EFG (Empréstimos do Governo Federal) para a soja (movimento que se verificou para todos os produtos agrícolas), como reflexo inequívoco do agravamento da crise fiscal brasileira." (Castro, 1993a: 86)

A saída de cena do Estado impeliu à descoberta de novas formas de financiamento e comercialização da safra, no bojo das quais emergem novos protagonistas. A agroindústria e as indústrias de máquinas e insumos agrícolas passam a ocupar um papel importante no financiamento à produção rural, no vácuo deixado pelo governo.

A indústria passa a se constituir no principal agente financeiro no campo.

Dentre os mecanismos de financiamento utilizados, destaca-se a "antecipação de contrato de câmbio — ACC". Uma operação indexada à variação cambial e mais barata do que aquelas vinculadas aos juros correntes do mercado interno. A soja serve

REFESA financia 30% do frete para o sistema. As prefeituras, por sua vez, encarregam-se do transporte do produto, desde os terminais ferroviários até a porteira da fazenda (Baraldi, 1993).

3.3.3.4. Reconfiguração das Relações com os Fornecedores de Embalagem e Insumos Utilizados no Processamento Industrial

No sub-segmento soja/óleo, a ênfase na redução dos custos operacionais está estimulando inovações nas formas de relacionamento com os fornecedores de embalagem e de insumos utilizados no processamento industrial.

Nessa esfera merecem ser analisadas as experiências da OLVEGO, COMIGO e do grupo MAEDA.

A Óleos Vegetais de Goiás (OLVEGO) firmou contrato com a Metalúrgica Matarazzo, a partir do qual esta última passa a ser a fornecedora exclusiva das latas de 900 ml de sua unidade localizada na cidade de Gama (DF). A originalidade do contrato, no entanto, reside na adoção de um sistema conhecido no jargão da indústria de embalagens como "in house". A Matarazzo transferiu sua linha de produção, que funcionava em Luziania (GO), para o interior da fábrica da OLVEGO. A vantagem daí derivada é a eliminação do frete.

O nível de devolução crescente da COMIGO, motivado pelo "amassamento" das latas de óleo de soja, motivou a implementação de um projeto de parceria envolvendo sua fornecedora BRASILATA e a USIMINAS, visando o desenvolvimento de uma nova folha metálica — não revestida e mais dura.

O grupo MAEDA, por sua vez, implementa uma parceria com a AGA. Esta última deverá fornecer o hidrogênio para o processamento da gordura extraída do caroço de algodão, instalando uma planta no interior da própria fábrica da primeira, em Goiás.

não apenas como garantia oferecida pelos produtores ao dinheiro antecipado como também para lastrear as trocas.

Outro modelo cada vez mais praticado são ‘as compras através de trocas por fertilizantes e sementes’. Nesse caso, não é mais o produtor quem vai ao banco, e sim a indústria. ‘Com isso, as empresas do setor de alimentos e fertilizantes aumentaram extraordinariamente seu nível de endividamento. Em 1993, as dívidas chegaram a 1,7 milhões de dólares. (...) Boa parte desse endividamento foi contraído para financiar os produtores rurais, seus principais fornecedores.’ (Luquet, 1994: 39)

A atuação das empresas agroindustriais foi decisiva e visa, eminentemente, garantir a disponibilidade do grão, uma vez que o produtor pode desistir ou reduzir a área plantada, em razão das dificuldades de financiamento. Assim, para ilustrar, a SADIA e a CEVAL, as duas maiores esmagadoras de soja do país, passaram a adquirir antecipadamente entre 30 a 40% das suas necessidades. Da mesma forma, as ‘trandings’, como a CARGILL e a QUINTELLA, passaram a se constituir em importantes viabilizadoras das lavouras de soja na região Centro-Oeste, através da sistemática de compra antecipada da safra, com a entrega de insumos para pagamento futuro em grãos.

O plano de financiamento de equivalência de produto passa a se constituir, também, em um mecanismo especialmente indicado para a aquisição de bens de maior valor — tratores e implementos agrícolas. Esse tipo de financiamento exige uma complexa engenharia financeira. O produtor paga, por exemplo, a compra do trator com certificados futuros da soja. O revendedor de tratores entrega o certificado ao banco e recebe ‘reais’. O banco, por sua vez, repassa os papéis para uma trading e recebe ‘export notes’ — títulos emitidos por empresas exportadoras indexados à variação cambial.

Esse processo de ocupação do espaço deixado pelo Estado também abrange parcerias entre setor público — setor privado. Dentre elas merece menção, o projeto de recuperação e conservação dos solos no estado do Rio Grande do Sul. Os produtores de calcário financiam 20% da compra em ‘equivalência produto’, ao mesmo tempo que a

Essa iniciativa deverá assegurar uma redução da ordem de 50% no preço do hidrogênio, a partir da eliminação do frete da fábrica de gases industriais da AGA, em Jundiaí-SP.

3.3.3.5. *Reconfiguração das Relações com Distribuidores e Clientes*

Nas estratégias voltadas para a segmentação e sofisticação do mercado de carnes, assentadas particularmente na oferta de produtos com menor teor de gordura, mais práticos e pré-preparados, estão presentes: a preocupação com a maior aproximação com o consumidor — final e institucional e o estabelecimento de parcerias com os canais de distribuição.

No âmbito da busca de maior proximidade com o consumidor final, a SADIA inovou nesse campo, com a implementação de um ‘serviço de atendimento ao consumidor’, integrado ao programa de qualidade total e utilizado intensamente para auxiliar na identificação de suas falhas.

Por sua vez, o relacionamento mais próximo com os denominados ‘usuários institucionais’ (restaurantes, hotéis, padarias e bares) ganha destaque com o aumento das refeições ‘fora do lar’. Nesse âmbito, trata-se de tornar o ato de compra e venda um bom negócio para ambos os lados, através de um conjunto de iniciativas por parte das indústrias, abrangendo:

- a) a criação de produtos sob medida para esse mercado, contando com a colaboração dos clientes;
- b) o aprimoramento dos serviços, especialmente a instalação de serviços telefônicos que ajudam a resolver problemas de última hora e a reduzir os prazos de entrega; e
- c) a implementação de programas de treinamento, visando a utilização adequada dos produtos.

Ainda no que diz respeito às refeições fora do lar, as redes de 'fast foods' emergem como alvos privilegiados de parcerias, incorporando novos agentes à cadeia.

Na esfera das relações com os distribuidores, observa-se, de um lado, a emergência de novas formas de relacionamento com o grande varejo e, de outro, ações voltadas para a reformulação do perfil da estrutura de distribuição.

A crescente concentração do grande varejo, representado pelos supermercados com atuação regional e ou nacional, introduz um novo ingrediente às formas de concorrência, qual seja, o acesso preferencial a esse poderoso canal de distribuição.

O grupo Carrefour, por exemplo, detentor de 28 lojas localizadas em sete estados, está priorizando a colocação, em suas prateleiras, de itens com marca própria, entre eles margarinas, óleos e embutidos de carnes. A marca própria é um meio de fidelizar os clientes. Para isso a qualidade e os prazos de entrega dos produtos são fundamentais. Na escolha de seus parceiros, o CARREFOUR analisa e acompanha o padrão de qualidade e a logística de atendimento às unidades da rede. A contrapartida é a garantia de um volume mínimo de produção e a redução de custos de comercialização, uma vez que seus fornecedores ficam livres das despesas de marketing, desenvolvimento de embalagens e comissão de vendedores.

Por seu turno, as mudanças nos padrões de consumo da carne bovina, no mercado doméstico, estão impelindo as grandes redes de supermercados a efetuar contratos com os frigoríficos credenciados pela CEE, objetivando garantir a qualidade da carne bovina, produto que passa a ser colocado à disposição dos consumidores em cortes especiais, previamente embalados.

No que tange à reformulação do perfil da estrutura de distribuição, merece destaque a estratégia da Chapecó assentada na seleção de novos distribuidores, ao estilo de redes de franquias, que passam a trabalhar exclusivamente com a marca 'Chapecó'.

Com essa política, a empresa visa tornar-se independente do atacado, fortalecendo ao mesmo tempo sua marca.

No que toca ao sub-segmento “carne bovina”, a expansão das redes de lojas especializadas em cortes especiais contribui para emergência de novas e complexas parcerias.

Assim, as “casas de carnes” — como a BASSI e a WESSEL — estão no centro de novas articulações entre frigoríficos, um grande supermercado e uma cadeia de “fast food”. A Wessel Culinária e Carnes Ltda, empresa que comercializa cortes especiais de boi gordo em São Paulo, fechou recentemente um contrato com a cadeia Bob’s de “fast-food” para que esta última lhe forneça um novo tipo de hamburguer — “burguer-stead” — feito de carne bovina picada e não moída, como convencionalmente. A Wessel se encarregará de adquirir a matéria-prima de frigoríficos do Brasil Central. O produto, por sua vez será colocado no mercado doméstico, através da rede de supermercados Pão de Açúcar.

Finalmente, vale ressaltar a reconfiguração das relações entre frigoríficos e curtumes, assentada na adoção de providências elementares voltadas para a correção das operações que afetam de alguma forma a qualidade do couro — matéria-prima dos curtumes. Dentre elas, ressaltam-se: melhorias no transporte dos bovinos e aprimoramento do descarte. As vantagens serão mútuas. Os curtumes se beneficiarão de uma mercadoria de melhor qualidade e os frigoríficos, através da visualização do couro como um produto nobre, incorporam um novo componente na sua estratégia de mercado.

3.3.4. Intensificação das Articulações com Concorrentes no mesmo Domínio ou em Domínios Distintos

As articulações com concorrentes tem por referência as atividades associadas à produção, à comercialização e ao P&D, envolvendo parceiros originários de países

diferentes e ou do mesmo país, pertencentes ao mesmo domínio e ou a domínios distintos e que, de modo geral, se aliam buscando integrar “competências complementares”.

Dentre os objetivos perseguidos, parece predominar a conjugação de esforços visando a conquista de mercados externos e ou ampliação do mercado interno. Observam-se, ainda, importantes alianças voltadas para o acesso à tecnologia e para a ampliação das formas de financiamento ao segmento agrícola.

Cabe registrar, a presença de algumas articulações com o poder público, no sub-segmento soja/óleos, voltada particularmente para a remodelação da infra-estrutura do transporte de grãos.

3.3.4.1. Alianças Comerciais Voltadas para o Mercado Externo

O acirramento da concorrência nos mercados internacionais de carnes e de grãos está impelindo ao estabelecimento de alianças entre concorrentes locais e ou com empresas dos países/regiões alvo, objetivando penetrar em novas áreas geográficas de mercado. De modo geral, essas alianças estão atreladas às atividades de marketing e à distribuição de produtos já existentes.

A estratégia de exportação de frangos através de um consórcio (“pool”) de empresas concorrentes locais data da década de 80. Inicialmente constituída por três empresas de Santa Catarina, a União dos Exportadores de Frango Ltda (UNEF) passou a contar, posteriormente, com 14 empresas associadas. (Mior, 1992) Na década de 90, quatro empresas — SADIA, CHAPECÓ, PERDIGÃO E COOPERCENTRAL — formaram um “pool” para a exportação de frangos para a URSS.

Em essência, a formação de consórcios de exportação visa evitar o rebaixamento dos preços, através da unificação e coordenação da oferta.

A aliança com empresas nacionais integrantes de outros setores de atividade também emerge como componente fundamental da estratégia de acesso aos mercados

externos. Assim, a SADIA que não é proprietária de armazéns graneleiros em portos situados fora do país, efetiva uma aliança com a Cia de Desenvolvimento Agrícola do Estado de Santa Catarina (CIDASE) para a construção de uma unidade no porto de São Francisco (USA), com o investimento compartilhado em partes iguais. Trata-se de uma iniciativa da empresa visando atingir os mercados da Europa e da Ásia.

Também visando ampliar seu acesso ao Mercado Comum Europeu, a CEVAL participa de uma "joint venture" com duas empresas nacionais — MAPPIN e ITAMARATY — e com uma empresa portuguesa, voltada para a construção de uma fábrica de esmagamento de soja em Portugal. O MAPPIN entrará com a sua estrutura de distribuição, o grupo ITAMARATY com a matéria-prima e a CEVAL com o "know how" da produção.

A constituição de acordos de distribuição com empresas dos países importadores, por seu turno, emerge, igualmente, como componente fundamental da penetração e ampliação de mercados externos.

A Perdigão, pioneira no mercado japonês, efetivou em 1989, um acordo com o grupo Mitsubishi para a comercialização de cortes especiais de frango. Em 1990, efetiva uma "joint venture" com o grupo português VALOURO, que inclui a transferência de tecnologia na industrialização de carne de aves, objetivando entrar no Mercado Comum Europeu, a partir de Portugal. "Portugal não só será fechado, como toda a Europa, em 1992, como também há uma exigência do Mercado Comum Europeu de redução de empresas no setor de tecnologia para a produção de alimentos." (Valla, 1990: 16)

A SADIA vislumbrando as possibilidades abertas pelo MERCOSUL, montou uma subsidiária em Buenos Aires, em associação com a GRANJA TRÊS ARROYOS, para a distribuição de seus produtos no Cone Sul.

A CHAPEÇÓ objetivando obter um canal de distribuição junto aos países do Cone Sul, associa-se com empresas argentinas na constituição da Distribuidora Sudamericana S.A.

3.3.4.2. *Alianças Voltadas à Produção e à Comercialização de Produtos no Mercado Interno*

No âmbito da ampliação do mercado interno merecem destaque, de um lado, os acordos de cooperação estratégica entre grandes empresas e, de outro, os acordos de produção conjunta entre as empresas de menor porte. Em essência, esses tipos de alianças cobrem as atividades de produção, marketing e comercialização, distribuídas entre os parceiros, em função do potencial relativo de suas competências na introdução de novos produtos ou na ampliação da área de atuação geográfica dos produtos já existentes.

No que toca aos acordos de cooperação estratégica entre grandes empresas, observam-se importantes alianças centradas no grupo SADIA.

O grupo SADIA, além de fundar uma nova empresa — Lapa Alimentos S/A —, em sociedade com o grupo J. MACEDO, implementou acordos de cooperação estratégica com a REFINAÇÕES DE MILHO BRASIL e com a COCAMAR.

A Lapa Alimentos S/A agregou uma empresa do J. Macedo — Moinho Fama — e duas da Sadia — Moinho da Lapa e a fábrica de macarrão localizada em Itapetininga (SP). Na sociedade, a Sadia será beneficiada, principalmente com a capacidade de negociação internacional de compra de trigo do grupo J. Macedo, considerada como uma das mais eficientes do país. A estrutura de distribuição da Sadia, por outro lado, é forte atrativo para as marcas pertencentes ao grupo J. Macedo — Dona Benta e Brandini — que buscam projeção nacional.

O acordo de cooperação estratégica entre a SADIA e a Refinações de Milho Brasil objetiva o lançamento de um novo produto — a margarina de milho Mazola. A Sadia entrará com a fabricação, distribuição e vendas. A Refinações, dona do óleo de milho Mazola, cederá a marca e fornecerá a matéria-prima. O marketing, as campanhas publicitárias e as promoções serão trabalhadas a quatro mãos.

Para a produção de uma margarina à base de óleo de canola — produto inexistente no mercado brasileiro e destinado aos consumidores que preferem produtos dietéticos —, a Frigobras, subsidiária do grupo SADIA, efetiva um acordo de cooperação estratégica com a COCAMAR. Esta última fornecerá a matéria-prima e a primeira produzirá a margarina em sua unidade no porto de Paranaguá (PR), além de colocar à disposição sua ampla rede de distribuição.

Os acordos de produção conjunta entre empresas de menor porte, no ramo de carnes, passam a se constituir em instrumentos chave para a superação dos sérios obstáculos atrelados ao acesso a canais de distribuição, garantindo o fortalecimento e a consolidação das posições e possibilitando fazer frente às empresas líderes.

A COOPERCENTRAL capitaliza sobre a marca “Aurora”, sobre uma rede de distribuição considerável e sobre o conhecimento tecnológico no processamento de embutidos de suínos, efetivando acordos de produção conjunta com outras cooperativas presentes em áreas geográficas específicas. Trata-se de uma estratégia voltada para a consolidação de seu espaço no mercado interno.

A Cooperativa Central do Vale do Jacuí (Cooperjacui) e a Cooperativa Regional Triticola Serrana (Cotrijui), duas cooperativas centrais do estado do Rio Grande do Sul com tradição em grãos e que estão incentivando a suinocultura entre seus associados, efetivaram esse tipo de acordo com A COOPERCENTRAL. Da mesma forma a GRABIELENSE, grupo de suinocultores do município de São Gabriel do Oeste-MT, que está instalando um abatedouro e uma unidade de produção de embutidos de suínos.

A HOLAMBRA efetiva acordo de produção conjunta com o Frigorífico Bom Beef de Vinhedo, para colocar no mercado "cortes especiais de suínos".

A Chapecó implementa um acordo de produção conjunta com os frigoríficos de bovinos KAIWOA e BOM CHARQUE, objetivando o lançamento de uma linha exclusiva de derivados de carne bovina, com a marca "Chappy", produzidos sob encomenda pelas duas empresas citadas.

3.3.4.3. *Alianças Assentadas em P&D e na Transferência de Tecnologia*

A busca da incorporação e apropriação dos importantes avanços das modernas tecnologias associadas à genética de bovinos impellem as empresas especializadas nesse tipo de atividade a efetivar consórcios e acordos de cooperação tecnológica com empresas congêneres nacionais e internacionais, além de universidades. Além da divisão do esforço de P & D entre os parceiros, evitando a duplicação de investimentos, esse tipo de aliança permite a obtenção das vantagens de escala.

A Nova Índia Genética recentemente efetuou um acordo de cooperação tecnológica com sua congênera norte-americana CARDINAL, voltado para o intercâmbio de sêmen e de embriões das raças nelore (Brasil) e brahma (EUA). O objetivo é obter, através da mistura dessas raças zebuínas, animais precoces para abate com 17 arrobas, aos 18 meses.

Os empresários Olacyr de Moraes e Rolim Amaro, respectivamente dos grupos Itamaraty e TAM, por seu turno, associam-se para a implantação de uma central de transferência de embriões e comercialização de sêmen de gado simental.

A ABC Algar, subsidiária do grupo ABC, efetiva uma "joint venture" com a empresa francesa Larroche Elevage Aquitaine (LEA) para iniciar, no Triângulo Mineiro, a criação da raça bovina de corte "blond aquitaine", praticamente desconhecida no Brasil. O objetivo, além de incorporar a técnica de manejo da nova raça, é produzir

carne para comercialização em casas especializadas da Europa, com a coordenação do parceiro francês.

Na esfera das empresas da cadeia soja/óleo, a OLVEBRA, concretiza um convênio de cooperação tecnológica com a japonesa NISSIN OIL MILLS destinado ao desenvolvimento de produtos voltados para a alimentação e cosméticos, assentado na incorporação dos avanços da química fina e da biotecnologia. Trata-se de um esforço especial de diversificação, inserido na sua estratégia de ‘reconversão’ para novas atividades.

3.3.4.4. *Alianças para a Implementação de Novas Formas de Financiamento e Comercialização da Safra*

Por trás das novas formas de financiamento e de comercialização da safra de soja discutidas acima, verificam-se importantes arranjos entre empresas agroindustriais concorrentes e ou entre estas e as empresas produtoras de bens de capital para a agricultura.

A TOEPFER — trading de capital alemão — por não possuir uma infraestrutura de compra e recebimento do grão na área do Triângulo Mineiro, fechou um acordo operacional com a ABC INCO — grande processadora da região — para entrega futura de ‘pellets’ de soja, com pagamento antecipado, à semelhança dos contratos fechados com os produtores agrícolas. A diferença reside, nesse caso, no fato de que a liquidez, garantida pelo pagamento antecipado, está sendo dada a uma empresa industrial, para que a mesma, por sua vez, adiante aos produtores a aquisição da futura safra de soja.

Em síntese, a TOEPFER entra com o capital de giro para o financiamento da safra e a ABC com a sua tradição e rede de captação.

Outro caso ilustrativo é o acordo entre a MAXION — empresa do grupo IOCHPE, fabricante de colheitadeiras e tratores — e a CARGILL, viabilizando a implementação do sistema de troca de seus produtos por grãos. A CARGILL adquirirá os grãos para venda futura e os recursos serão repassados à MAXION, a quem caberá a entrega do bem ao produtor agrícola.

3.3.4.5. *Alianças com o Setor Público*

Na estratégia de investimento em logística (estrutura de transporte e de armazenagem de grãos) das grandes tradings do sub-segmento soja/óleo, voltada para a redução do custo do frete da região Centro-Oeste para os terminais portuários, as alianças com o setor público constituem componente essencial.

Para aquilatar a importância desse tipo de associação, apresenta-se a experiência da trading QUINTELLA, a qual formalizou contrato com a FEPASA, comprometendo-se a investir em material rodante em troca de garantia de transporte. O projeto conjunto compreende a aquisição de sete locomotivas, a modernização de mais quinze delas e a adaptação de 320 vagões comuns para graneleiros, além de melhorias em pátios ferroviários. A empresa terá 25% de desconto no frete, além do desconto em parcela correspondente no uso das locomotivas.

4. REESTRUTURAÇÃO E ESTRATÉGIAS RECENTES NA AGROINDÚSTRIA CITRÍCOLA

Neste capítulo, após a “contextualização histórica” da constituição e desenvolvimento da agroindústria citrícola, são identificadas as mudanças de cenário, a partir do final dos 80, que passam a imprimir nova orientação ao comportamento dos agentes que integram o segmento. A seguir, são localizadas e analisadas as principais estratégias implementadas pelas empresas, diante do impacto das transformações recentes.

A análise da origem e da evolução da agroindústria citrícola, desde as décadas de 20 e 30, passando pela implantação da indústria processadora de sucos, põe em evidência os elementos centrais e os determinantes de sua conformação e dinâmica, até o final dos anos 80, quando perdem força ou adquirem novas dimensões, configurando um novo cenário nos anos 90.

As mudanças de cenário expressam-se no acirramento da concorrência internacional e local; no caráter desordenado da expansão do plantio, na década de 80, e do ajuste da oferta de matéria-prima às novas condições do mercado internacional de suco concentrado congelado, na década de 90.

Esse conjunto de transformações conduz à reformulação das estratégias de organização, observando-se, além de importantes alterações no âmbito da estrutura interna, mudanças de peso no âmbito das relações com os fornecedores agrícolas (citricultores), além da intensificação de alianças com empresas concorrentes no mesmo domínio de atividade.

4.1. Da Constituição da Citricultura em Bases Comerciais, no final da década de 20, à Implantação e Consolidação da Indústria de Suco, na década de 70

A demanda externa constitui o vetor fundamental do dinamismo da agroindústria citrícola. Da implantação da citricultura no Estado de São Paulo, em bases comerciais, no final da década de 20, até o início dos anos 60, sua evolução esteve fortemente atrelada ao mercado internacional da fruta "in natura". Com a implantação da indústria de suco concentrado congelado, em meados dos 60, são as condições francamente favoráveis do mercado internacional dessa "commodity" que dão nova conformação ao segmento e passam a imprimir um ritmo acelerado de crescimento.

Dentre os setores agroindustriais, a agroindústria citrícola é aquela onde o Estado se mostrou menos presente, o que não implica dizer que não tenha atuado ao longo das diferentes fases do desenvolvimento do segmento. Nesse sentido, merecem ser destacados, de um lado, o importante papel desempenhado pelo governo do estado de São Paulo, em particular nas décadas de 50 e 60, no âmbito do suporte técnico e do controle fito-sanitário da cultura de citros e, de outro, a peculiar atuação da CACEX na crise vivenciada pela indústria de suco no período 1974/1976, quando essa agência estatal colocou-se como um "forum" neutro de resolução dos conflitos inter-capitalistas — entre os capitais industriais e entre estes e os citricultores.

Nesse sentido, o termo "intervenção" não expressa adequadamente a forma pela qual o Estado se fez presente no setor. Trataram-se de ações institucionais, porém não institucionalizadas, consubstanciadas através de uma particular "gestão de governo". Assim, o poder público atua, em determinados momentos, para responder a uma "demanda" do setor privado, não se configurando, como nos demais setores agroindustriais, uma política explicitamente atrelada ao aparato estatal, que provoca e imprime uma orientação à ação dos agentes.

Nas décadas de 20 e 30, a citricultura comercial no estado do São Paulo nasce na região de Limeira, aproveitando a tradição produtiva e a infra-estrutura do café,

que se encontrava em decadência. Os custos de produção sensivelmente inferiores àqueles prevalecentes no Estado do Rio de Janeiro atraíram as firmas exportadoras e transformaram a região em um dos principais núcleos exportadores da fruta “*in natura*”.

Segundo Ceron (1969), apesar do aumento crescente das exportações da laranja e da instalação das casas comerciais de embalagem, as bases da implantação da citricultura na referida região eram pouco sólidas. O autor ressalta que a variedade “*bahia*”, predominante nos pomares, além de não preencher as exigências do consumidor externo (teor de acidez e tamanho do fruto), apresentava desvantagens associadas à menor resistência no pé, após amadurecida, baixa resistência aos longos percursos e alta suscetibilidade à podridão.

A década de 40 e o início dos anos 50 são marcados por uma séria crise na citricultura paulista. De um lado, o declínio das exportações para a Europa, em decorrência da segunda guerra mundial. De outro, a propagação da doença dos citros denominada “*tristeza*”.

A partir desse período e, com maior intensidade nas décadas de 50 e 60, a atuação do governo do estado de São Paulo, através da Estação Experimental de Citricultura de Limeira, criada em 1928, foi de importância inestimável no âmbito do controle fito-sanitário. O suporte institucional do Estado foi fundamental para o combate à “*tristeza*”, resultando na troca de “*porta-enxerto*” — da laranja caipira para o limoeiro cravo — e, principalmente, na utilização de “*clones nucleares*” no processo de enxertia, o que representou uma revolução no controle da transmissão de viroses.

Agregue-se, de um lado, a manutenção de um “*banco de germoplasma*”, por parte do Instituto Agronômico de Campinas, voltado para a seleção e melhoramento genético das mudas e, de outro lado, a implantação de um sistema de fiscalização e autorização de funcionamento dos “*viveiristas*” (produtores de mudas), por parte da Secretaria da Agricultura, proporcionando, assim, maior garantia ao controle fito-sanitário.

Vencida a tristeza e com a retomada das exportações da fruta 'in natura', as décadas de 50 e 60 são marcadas por um processo de renovação e expansão da citricultura paulista, no qual sobressaem dois aspectos: a) a substituição e a diversificação das variedades, durante a renovação dos pomares, e b) a ampliação do consumo interno da laranja.

Durante o processo de renovação e expansão ocorreu a substituição da 'bahia' pela 'pêra', proporcionando enormes vantagens técnicas e econômicas. "A variedade pêra, selecionada pelo Instituto Agrônômico, passou a substituir a baianinha, que predominava anteriormente, isso significando uma melhor adaptação às exigências do mercado externo, (...). Além disso, a pêra resiste durante maior tempo na árvore, após o amadurecimento, o que permite estender o período de fornecimento aos mercados e aproveitar melhor a mão de obra empregada na colheita e os equipamentos de embalagem." (Vieira et alii, 1976: 12)

Ademais, foi incorporado um maior número de variedades (natal, valência, barão, hamlin), cuja consequência mais importante foi a extensão do período de colheita de março até novembro. 'Esta extensão está correlacionada ao período de maturação das variedades cultivadas, as quais se dividem em três grandes grupos, ou sejam: as variedades precoces, as de meia estação e as tardias.' (Ceron, 1969: 56)

A ampliação do mercado interno, atrelada à intensificação da urbanização e à construção de rodovias, por sua vez, proporcionou um importante escoadouro da produção 'não exportável'. 'Especialmente depois de 1950, com o grande aumento da produção de laranja, (...) é que o consumo interno da laranja produzida em Limeira começou a tomar maiores proporções. A laranja que passava pelos barracões de beneficiamento e que pelo seu aspecto externo não servisse para ser exportada era

enviada a São Paulo. A capital passou a constituir e constitui até os dias atuais¹⁰ o maior centro de consumo das laranjas não exportadas.” (Ceron, 1969: 57)

Cabe enfatizar que o mercado interno não se apresentava como um vetor da dinâmica do segmento, mas como uma espécie de apêndice do mercado externo, voltado ao consumo do denominado “refugo”. Mais precisamente, como até o início da década de 60 não havia sido incorporada “tecnologia” capaz de propiciar o aproveitamento de toda a fruta produzida, a ampliação do mercado interno foi essencial para a manutenção das condições da oferta.

Em síntese, nas décadas de 50 e 60, ao lado das condições favoráveis à comercialização da fruta “in natura”, tanto no mercado externo quanto no interno, observam-se a ampliação e a difusão do conhecimento agrônomo, proporcionados pelos aparatos de pesquisa e de extensão rural do governo do Estado de São Paulo. Como resultado da conjugação desses fatores, reduziram-se os riscos dos capitais que se dispusessem a ingressar e ou ampliar a atividade citrícola (produção e comercialização), configurando um padrão técnico-produtivo que facilitou, sobremaneira, a implantação da indústria processadora de suco, a partir de meados dos anos 60.

Nesse sentido, a atividade citrícola já se constituía, no início dos anos 60, em bases técnicas e econômicas mais sólidas, sendo que já despontavam novos pólos de produção no interior do Estado de São Paulo, destacando-se, Bebedouro, Araraquara e Matão.

A implantação da indústria de suco¹¹ decorreu da oportunidade aberta no mercado internacional, com as geadas da Flórida de 1962/1963. Sua consolidação

10 O autor refere-se à década de 60.

11 A primeira fábrica de suco concentrado congelado, nos moldes americanos, implantada no Brasil, foi a SUCONASA (Sucos Nacionais S.A), iniciativa de um porto-riquenho chamado Pedro Santiago, proprietário da Toddy do Brasil. A fábrica foi instalada na cidade de Araraquara-SP, e entrou em operação em 1963.

ocorreu no curto espaço de duas décadas, traduzida no incremento exponencial da capacidade de produção. A capacidade instalada saltou de 10.000 t/ano, em meados dos anos 60, para 47.000 t, em 1970; em 1976 havia atingido 240.000 t/ano e ultrapassara 585.000 t, em 1980. No final da década de 80, havia atingido 1.200.000 t/ano de capacidade. (Siffert, 1992)

A consolidação da indústria processadora, na década de 70, marca uma nova etapa no desenvolvimento da citricultura.

De um lado, muda a finalidade primordial da laranja, transformando-se em matéria-prima de um produto industrial — o suco concentrado congelado, emergindo novos critérios técnicos de avaliação¹². De outro, serão as condições do mercado internacional dessa "commodity" que passam a delinear as perspectivas de desempenho da agroindústria. Nesse sentido, Neves et alii (1991) atribuem ênfase a três componentes que convergiram para a conformação desse mercado nas décadas de 70 e 80:

- a) o balanço doméstico anual de oferta e demanda dos EUA, "pois além de serem o segundo maior produtor mundial foram os maiores consumidores de suco cítrico, importando considerável parcela para atender o mercado interno e a re-exportação." (Neves et alii, 1991: 59);
- b) a produção brasileira, uma vez que o volume ofertado pelo Brasil exerceu forte influência na formação do preço internacional, constituindo-se no principal produtor e maior exportador mundial; e
- c) a demanda da Europa Ocidental.

¹² Dentre os principais índices técnicos destacam-se o brix e a relação brix/acidez ("ratio"). O brix refere-se ao valor de sacarose de acordo com uma escala que determina a relação entre a quantidade de sólidos solúveis e a quantidade de suco. O "ratio" equivale ao brix por gramas de ácido anidro.

Os capitais investidos na indústria de suco provieram, basicamente, das empresas que exportavam, anteriormente, o produto "in natura". As conexões com grupos estrangeiros que participavam do mercado internacional de frutas e sucos possibilitou a essas empresas a visualização de novas oportunidades de acumulação, a partir do mercado internacional de suco concentrado congelado. (Siffert, 1992)

No nascimento da indústria de suco já despontavam duas grandes empresas — Citrosuco e Sucocítrico Cutrale, sendo que, na segunda metade da década de 70, aprofunda-se a concentração de capitais, com a incorporação de outras empresas menores por esses dois grupos¹³. No início da década de 80, Citrosuco e Cutrale consolidavam-se como líderes, com cerca de 65% da capacidade total de processamento, vindo a seguir Cargill e Coopercitrus (Frutesp) na qualificação de médios, com 26%. (Martinelli, 1987)

Conforma-se, assim, uma estrutura oligopolista e oligopsônica. A estrutura oligopolista possibilitou às empresas localizadas no país afetar o comportamento dos preços do suco, visto que, na década de 80, "ho conjunto são responsáveis por 85% do comércio internacional de FCOJ." (Siffert, 1992: 35) A estrutura oligopsônica, por sua vez, traz, como consequência direta, a possibilidade de cartelização na compra da matéria-prima, viabilizando o controle do fornecimento da laranja e garantindo quantidade e qualidade adequadas.

Tratando-se da produção e comercialização de uma "commodity" — produto com características basicamente homogêneas —, a estratégia de concorrência e de expansão das empresas apoiou-se em pesados investimentos dirigidos à consolidação de vantagens competitivas em custo, através da obtenção de economias de escala no processamento industrial e da estruturação de sofisticado sistema logístico e de

13 No primeiro trimestre de 1977, a Cutrale e a Citrosuco compraram a Citral, de Limeira, e a Tropisuco, de Santo Antonio da Posse. A Sucorrico (Grupo Biagi) foi também adquirida meio a meio pelas duas grandes. Meses antes, a Citrobrasil havia sido adquirida pela Cargill, enquanto a Avante era absorvida pela Citrosuco. (Hasse, 1987).

distribuição, envolvendo além do transporte terrestre e marítimo, terminais portuários no Brasil e no exterior. Agregue-se às referidas condições, a capacidade financeira para realizar adiantamentos aos citricultores, de modo a assegurar o fornecimento da matéria-prima.

Na interpretação de Martinelli (1987), as margens razoáveis de lucro obtidas pelas empresas com a atividade de exportação de suco concentrado, ampliaram consideravelmente a capacidade de autofinanciamento das mesmas, viabilizando a implantação e a consolidação do parque industrial citrícola.

Finalmente, cabe destacar o papel desempenhado pelo governo, a partir da crise vivenciada pelo setor entre 1974 e 1976, associada à queda das exportações de suco, devido à redução nas importações dos países afetados pelo "choque" dos preços do petróleo, e à falência da unidade industrial de uma grande empresa multinacional (Sanderson)¹⁴ instalada pouco antes no Brasil.

A preocupação por parte do governo em manter o potencial de acumulação de divisas do setor, impele a sua presença, passando a operar "em diversos campos para restabelecer o equilíbrio do setor. Primeiramente, definiu regras para a luta concorrencial entre as empresas ao estabelecer preços mínimos e cotas de exportação. Em segundo lugar, internalizou parte dos custos financeiros da crise ao restituir impostos e outorgar subsídios. Em terceiro lugar, inaugurou no âmbito da CACEX um espaço neutro onde dirimir conflitos entre a indústria e os produtores." (Lifschitz, 1993: 50)

14 No final de 1973, o grupo italiano Sanderson, que havia adquirido a Cia Mineira de Conservas de Bebedouro-SP, desencadeou uma "corrida" pela laranja da safra de 1974, contratando antecipadamente cerca de 8 milhões de caixas. Em maio de 1974, ao entrar em situação falimentar, a empresa coloca os produtores na beira de uma crise, uma vez que os mesmos não podiam entregar sua fruta às outras fábricas. A crise se aprofunda no ano seguinte, quando o governo do Estado de São Paulo assume a empresa, que passa a denominar-se Frutesp. Em 1979, a Cooperativa dos Citricultores da região de Bebedouro-SP (Coopercitrus) assume o controle da Frutesp. (Hasse, 1987).

Nesse sentido, a “intervenção” do governo processa-se voltada para normalizar e normalizar as condições da concorrência, posicionando-se, principalmente, como mediador e árbitro. “Na prática, a Cacex tornou-se uma espécie de cartório disposto a apaziguar as brigas entre produtores de laranjas e produtores de suco e a acomodar as disputas para obter melhor posição no mercado externo.” (Hasse, 1987: 218)

Coincide com essa “intervenção” do Estado, a criação de associações de citricultores e de industriais, tendo como principal objetivo representar os respectivos interesses perante o poder público. Em 1974, nascem a Associação Paulista de Citricultores (ASSOCITRUS), formada pelos produtores de citros, e a Associação Brasileira das Indústrias de Sucos Cítricos (ABRASSUCOS), constituída pelas empresas processadoras.¹⁵

4.2. As Mudanças de Cenário a partir do final dos Anos 80

A partir do final dos anos 80, concomitantemente à emergência de novos condicionantes na concorrência internacional, observam-se importantes alterações ao interior do segmento, associadas, de um lado, à entrada de novas empresas e, de outro, à revisão das bases que sustentavam as relações indústria-agricultura.

¹⁵ Na década de 80 ampliaram-se as entidades representativas dos agentes. Na esfera dos citricultores, surgiu, em 1988, a Associação de Citricultores do Estado de São Paulo. Na esfera da indústria processadora, a partir de meados dos anos 80, surgiram a Associação Nacional das Indústrias Cítricas (ANIC) e a Associação Brasileira de Exportadores de Cítricos (ABECITRUS). A ANIC é formada por 3 empresas (Citrosuco, Cargill e Citropectina). A ABECITRUS representa unicamente a Cutrale. Em 1994, ocorreu a fusão das três entidades, com o desaparecimento da ABRASSUCOS e da ANIC, sendo que a ABECITRUS passa a se constituir no único porta-voz do segmento.

4.2.f. Os Novos Contornos no Plano Internacional — Acirramento da Concorrência e Abertura de Novos Mercados

Na década de 90, desenham-se novos contornos no cenário internacional. De um lado, expectativas negativas quanto ao comportamento, à curto prazo, das cotações internacionais de suco, associadas ao desequilíbrio potencial entre oferta e demanda. De outro lado, expectativas positivas, a médio e longo prazos, quanto à ampliação dos mercados atuais e ou abertura de novos mercados.

De acordo com as projeções da FAO (Food and Agriculture Organization), a citricultura mundial, em função do crescimento da oferta em ritmo maior que a demanda, enfrentará uma fase de preços médios decrescentes, de modo a aproximar ou tornar os preços inferiores aos custos de produção. (Garcia, 1993) Na base do desequilíbrio potencial entre oferta e demanda estão: a expansão extraordinária do plantio de citros no Brasil, na década de 80; a recuperação da produção da Flórida (EUA); o arrefecimento da taxa de crescimento do consumo do suco; e a emergência de novos concorrentes.

O eufória da década de 80, resultado de três geadas na Flórida e do crescimento médio de consumo mundial de 3,8% ao ano, impulsionou o plantio no Estado de São Paulo, transformando a citricultura paulista em irresistível atração para investimentos industriais e agrícolas. A área com plantações de laranja, no Estado de São Paulo, superou 900 mil hectares, no final da década de 80, tendo o número de árvores atingindo cerca de 144 milhões, dos quais 118 milhões em produção. (Garcia, 1993)

Nesse processo, a taxa de crescimento dos novos pomares foi muito superior às taxas observadas em períodos anteriores, configurando uma expansão considerável da oferta, no início da década de 90, e conseqüentemente alimentando a oferta de suco, num mercado que não cresce na mesma velocidade. (Garcia, 1992)

Considerando ainda o desequilíbrio potencial entre oferta e demanda, a recuperação e a retomada da produção da Flórida não representam somente uma redução

nas importações do suco por parte dos EUA, mas, o reposicionamento desse país na concorrência internacional.

A Flórida sempre foi o principal concorrente. No final dos 80, a estratégia de recuperação dos pomares, na região, aponta para o fortalecimento da posição dos EUA e, conseqüentemente, para a intensificação da concorrência no mercado mundial. A Flórida não só abandonou as regiões costumeiramente mais sensíveis a geadas, reduzindo assim certas vulnerabilidades, com agregou novos avanços tecnológicos, que representaram uma elevação considerável dos níveis de produtividade. “Na Flórida, a expansão se realiza em direção às regiões oeste, centro, leste e sul, fugindo da região norte mais sujeita às geadas (...). A particularidade nesta expansão se dá em termos de “standart” de plantio (mais adensado) e uma tecnologia mais apropriada, buscando eficiência produtiva e um rendimento cultural maior.” (Neves et alii, 1991: 53)

O México, por sua vez, desponta como um novo concorrente. Tem boas condições de plantio, embora com problemas relacionados a deficiências na tecnologia industrial e a áreas muito reduzidas pela reforma agrária. A sua maior vantagem comparativa, porém, é a proximidade do maior mercado do mundo — os EUA — sendo, nesse sentido, beneficiado pelo NAFTA — acordo de livre comércio entre EUA, Canadá e México. “Se o NAFTA for implementado, a tarifa americana incidente sobre o nosso suco e não sobre o deles vai se transformar na alavanca propulsora do progresso da citricultura mexicana.” (Garcia, 1992: 8)

A importância relativa dos demais concorrentes (Israel, Espanha, Itália, Grécia, Marrocos e Tunísia) não decorre das suas condições de produção, mas da preferência na colocação do produto na CEE. Israel, Marrocos e Tunísia têm tarifas preferenciais. A Itália e a Grécia (membros da CEE) concorrem com tarifa zero e dispõem de força política para impor ônus ao suco brasileiro.

Como se percebe, a formação de blocos comerciais (CEE e NAFTA) traz, no seu bojo, o aumento do protecionismo, cuja superação exige uma capacidade de

negociação que extrapola o âmbito das empresas ou mesmo de segmentos isolados da agroindústria.

Em contrapartida a esse conjunto de fatores conformadores de um quadro desfavorável, despontam novas perspectivas associadas à ampliação do consumo nos mercados atuais e de abertura de novos mercados.

Com relação ao mercado americano, a provável redução da tarifa imposta ao suco brasileiro, resultado de proposta do Brasil junto ao GATT, poderá contrabalançar a redução das importações, consequência do aumento da produção interna. Face à elevada elasticidade-preço do produto nos EUA, a redução dos preços ao consumidor, conforme a revisão da tarifa, abre a possibilidade de uma ampliação considerável da demanda naquele país.

No que tange aos tradicionais consumidores da CEE, a queda do dólar americano, face às moedas locais, e a intensificação do consumo de produtos naturais apontam para a expansão do consumo 'per capita', em especial na França, Inglaterra e Itália. (Garcia, 1992)

O Japão e a Coreia do Sul, ao lado dos países da Europa Oriental e daqueles que anteriormente integravam a URSS representam, por sua vez, importantes mercados em ascensão.

No entanto, se o potencial de mercado é significativo, os desafios são enormes. Quanto ao Japão e à Coreia do Sul, exigem pesados investimentos no desenvolvimento de hábitos de consumo, em canais de distribuição e em sistemas eficientes de transporte, capazes de superar a enorme distância. Agregue-se, ademais, o fato desses dois países serem fortemente protecionistas e altamente exigentes em qualidade e preço. Quanto aos países da Europa Oriental e da antiga URSS, existe um poderoso obstáculo associado à ausência de moeda forte para importar.

4.2.2. Os Novos Contornos no Plano Nacional — Entrada de Novas Empresas e Alterações na Relação Agricultura-Indústria

No plano nacional, os novos contornos estão associados: a) à entrada de novas empresas no setor; b) às alterações na relação agricultura-indústria, em razão do esgotamento do modelo de remuneração do produtor agrícola e da emergência de novos mecanismos de gerenciamento da colheita a partir da utilização da informática e das novas biotecnologias.

4.2.2.1. *A Entrada de Novas Empresas e a Transformação do Quadro de Forças*

Na esteira da euforia da década de 80, processou-se uma profunda alteração no quadro de forças no interior da indústria processadora, a partir da entrada de empresas com potencial financeiro considerável, seja através da aquisição e ampliação de unidades já existentes, seja através do investimento em novas instalações.

O grupo francês Louis Dreyfus, um dos maiores conglomerados mundiais do setor de agribusiness, cuja atuação no Brasil processa-se através da “trading” Coinbra, adquiriu, em 1988, a Frutropic, que integrava o rol das pequenas empresas do setor. Depois de injetar 25 milhões de dólares na ampliação da fábrica, a capacidade de processamento saltou de 10 milhões de caixas para 23 milhões de caixas. Essa ampliação da capacidade de esmagamento, por seu turno, impeliu a empresa na conquista de um número maior de fornecedores, alimentando a guerra pela fruta, que foi reforçada pela entrada no mercado de novas empresas. No início de 1993, o grupo adquiriu também a Frutesp¹⁶ (Cooperativa dos Citricultores da região de Bebedouro-SP).

No início da década de 90, entraram três novas empresas, acirrando a disputa pela matéria-prima e pelo mercado — a CITROVITA do grupo VOTORANTIM, com

16 Conforme já ressaltado anteriormente, a Frutesp foi uma empresa constituída pelo governo do Estado de São Paulo, em 1975, para resolver a crise criada pela falência da Sanderson. Em 1979, a empresa passou a ser gerida pela Coopercitrus (Cooperativa dos Citricultores da Região de Bebedouro-SP).

vultosos projetos, envolvendo plantio próprio e implantação de duas unidades de processamento; a CAMBUHY CITRUS do grupo MOREIRA SALLES, com ampliação do plantio e instalação de uma unidade de processamento em Matão-SP; e a ROYAL CITRUS com plantio próprio e instalação de unidade processadora em Taquaritinga-SP. A entrada desses grupos, um deles, o VOTORANTIM, sem tradição na atividade, foi viabilizada por financiamentos concedidos pelo BNDES, cuja orientação básica foi a de promover a desconcentração do setor.

Assim, embora as duas gigantes — CITROSUCO e CUTRALE — permaneçam na liderança, esboça-se uma reconfiguração de forças na indústria processadora nacional. Seguem-se em importância às duas grandes, um conjunto de empresas — CARGILL; grupo LOUIS DREYFUS (Frutropic e Frutesp); MONTECITRUS; CAMBUHY CITRUS e CITROVITA — com fôlego financeiro para alavancar recursos e sustentar posições, não só na compra de matéria-prima, mas também para atuar com maior poder de barganha no mercado internacional de suco.

Para que se tenha idéia da estrutura do núcleo do setor, na safra 92/93, segundo Brandimarte (1993), Citrosuco e Cutrale detinham, respectivamente, 26,22% e 23,79% das receitas de exportação do suco. Em seguida encontravam-se os grupos acima referidos: Louis Dreyfus (Frutropic/Frutesp), com 16,43%; Cargill, com 8,38%; Montecitrus/ Cambuhy¹⁷, com 7,5% e 3,3%, respectivamente; e Citrovita, com 3,3%.

Dentro do estrato das pequenas empresas, com reduzida expressão no setor, destacavam-se, na safra 92/93, a Royal Citrus, a Branco Perez e a Citropectina.

17 O grupo Montecitrus integra 28 grandes produtores de laranja de Monte Azul Paulista-SP e que não possuíam unidade de esmagamento da fruta, utilizando-se, para tanto, das instalações de outras empresas, entre as quais a Cargill. Em 1993, conforme será discutido mais à frente, os grupos Montecitrus e Cambuhy se associam, posicionando-se como a quarta empresa do setor, atrás do grupo Louis Dreyfus e à frente da Cargill.

4.2.2.2. *As Alterações nos Contornos da Relação Agricultura-Indústria*

As preocupações nucleares que, tradicionalmente, cercaram a interação processadora-citricultor dizem respeito, além do embate associado à negociação do preço da fruta, aos custos de gerenciamento dos pomares — fiscalização, supervisão e identificação do ponto de maturação — e aos custos de colheita e de transporte dos frutos até as unidades de processamento, sob responsabilidade das empresas processadoras.

Nesse processo de interação, sobressai o “contrato” enquanto mecanismo regulador da relação.

Como será visto a seguir, no desenvolvimento do setor surgiram duas modalidades de contrato. O denominado contrato “à preço fixo” prevaleceu desde a implantação da indústria, em meados da década de 60, até meados dos anos 80. A partir da safra 86/87, as relações passam a ser reguladas pelo denominado contrato “padrão” ou “de participação”.

Em razão dessa mudança na forma do contrato ocorrer concomitantemente a profundas alterações no mercado internacional do suco, suscita interpretações distintas e muitas vezes opostas, por parte dos estudiosos, sobre o significado de seus resultados. No momento, alguns especialistas do setor, destacando-se dentre eles Di Giorgi (1991), apontam para a exaustão desse modelo de articulação agricultura-indústria e para a necessidade da introdução de uma nova sistemática na relação entre os agentes.

Agregue-se, ainda, as oportunidades que a incorporação da informática e das novas biotecnologias oferecem para a reconfiguração da interação agricultura-indústria, cujo principal desdobramento está associado à ampliação do controle das empresas processadoras sobre o gerenciamento da colheita.

4.2.2.2.1 *Mudanças no Mecanismo Regulador da Relação — O Esgotamento do Modelo Tradicional e a busca de Novas Sistemáticas de Remuneração do Produtor*

A citricultura constituiu-se, desde a sua consolidação, na década de 50, em uma atividade eminentemente capitalista, em especial considerada sob a perspectiva do montante de capital investido e período de recuperação do investimento, situado em torno de 8 a 12 anos, conforme a performance comercial. (Di Giorgi et alii, 1992) Alia-se, ainda a este fato, a complexidade no manejo e controle dos pomares expressa na escolha das variedades, adubação, tratos culturais e fito-sanitários, reforçando o caráter capitalista da cultura.

Na geração e na difusão de tecnologia, bem como na assistência técnica aos produtores, nas décadas de 60 e 70, os organismos de pesquisa e extensão rural do governo do Estado de São Paulo exerceram importante papel. (Vieira et alii, 1976)

A subordinação da produção citrícola à agroindústria está associada à estrutura de comercialização, regida por contratos, onde a produção é antecipadamente adquirida pela indústria, por ocasião da "florada do pomar".¹⁸

Para a indústria, o contrato significa o controle da matéria-prima, mais precisamente, permite estabelecer fluxos contínuos de fornecimento de matéria-prima. Além disso, ao tornar-se proprietária dos pomares, durante o período do contrato, a empresa processadora adquire o direito de supervisão dos tratamentos culturais e do processo de colheita, fundamentais para assegurar a qualidade da fruta para o processamento industrial.

Assim, ao expressar uma intervenção mais pronunciada das empresas processadoras na esfera agrícola, nas épocas próximas à colheita, o contrato adquire um

18 A especificidade do contrato na citricultura está na transformação do produtor em "fornecedor para a indústria", a partir da aquisição da fruta, pela processadora, antes mesmo do período da colheita.

papel estratégico, uma vez que “facilita ou mesmo permite que as frutas sejam colhidas no ponto certo de maturação para a produção de suco de boa qualidade, o que seria muito difícil de se conseguir se cada um dos 20.000 produtores do Estado colhessem sua própria fruta.” (Matta, 1989: 149)

Para os citricultores, “o contrato, antigo instrumento utilizado na comercialização com as empresas exportadoras e ampliado com o surgimento do setor industrial, implicava na venda assegurada de sua fruta a preços pré-determinados ao início da safra, o que lhes possibilitava, inclusive, saber a receita auferida.” (Maia et alii, 1992: 133-134)

No modelo de contrato adotado até a safra 86/87, denominado de “Contrato a Preço Fixo”, as partes negociavam ano a ano e firmavam e fixavam antecipadamente o preço da caixa de laranja de 40,8 kg, “no pé”, com base na estimativa da safra. Nessa sistemática, “a colheita das frutas, o transporte e a pulverização contra moscas é de responsabilidade da compradora e a partir de sua assinatura os pomares passam a ser responsabilidade das compradoras.” (Maia, 1992: 117-118) Cabe destacar que o risco de perda das frutas recaía sobre o citricultor. Ademais, as frutas estavam sujeitas à seleção nos estabelecimentos da compradora.

Este tipo de contrato a “preço fixo” permitia ao produtor ter segurança sobre a colocação de sua produção, embora o impedisse de se beneficiar da elevação do preço do suco durante o período de safra, gerando dessa forma “um conflito potencial entre produtores e indústria na determinação do preço ‘justo’, que era resolvido no âmbito da CACEX” (Lifschtz, 1993: 36) Conforme já ressaltado anteriormente, a CACEX, além de administrar os conflitos entre as indústrias, atuava como mediadora nas negociações entre indústria e citricultores para estabelecimento do preço da caixa de laranja.

A partir da safra 86/87, o sistema passou a ser regido pelo chamado “Contrato de Participação”, guardando duas diferenças centrais com relação ao contrato anterior: a) desde sua adoção, o governo não foi mais chamado para mediar as questões

referentes ao preço da fruta, intensificando-se o papel das associações de produtores e da indústria nas negociações; b) o preço final da caixa de laranja é estabelecida “ex-post”, uma vez que só será definitivamente determinado quando as vendas de suco correspondentes ao ano de exportação estiverem encerradas.

Em essência, independentemente do tipo de contrato — “preço fixo” ou “de participação” — a base de remuneração do produtor é a quantidade média de frutas por árvore do conjunto dos produtores, sem o estabelecimento de diferenciais de preço em função da distância do pomar até a fábrica, da produtividade dos mesmos e do rendimento das frutas (kg de suco por caixa).

Nesse sentido, a grande mudança incorporada pelo contrato “de participação”, atendendo a uma antiga aspiração dos produtores, foi a vinculação dos preços da laranja à cotação do suco na Bolsa de Nova Iorque, viabilizando a participação do produtor nos ganhos (ou perdas) auferidos pela indústria no mercado externo.

Assim, conforme estabelecido no contrato, o produtor tem seu preço deferido e vinculado à cotação do suco na Bolsa de Nova Iorque. O preço da caixa de laranja é o resultado de uma equação, que consiste em deduzir da média das cotações da bolsa de Nova Iorque a remuneração da produção e da comercialização e dividir a diferença pela taxa de rendimento — número de caixas de laranja necessário para produzir uma tonelada de suco. Além dos custos de processamento, são considerados os custos de comercialização, abrangendo: colheita, transporte, administração e compras; frete para Santos, armazenagem e seguros, imposto e adicional de exportação; taxa alfandegária nos EUA, taxa de equalização na Flórida e frete e seguro marítimo.

É importante assinalar que a determinação dos níveis de preço é o resultado, em ambos os sistemas, do poder de barganha relativo das partes (citricultores e processadoras) e de condições objetivas do mercado, em especial as cotações do suco no mercado internacional e as perspectivas do volume da safra.

Nesse sentido, o poder de negociação das processadoras revelou-se sensivelmente superior, seja pela estrutura oligopsônica e maior capacidade de articulação entre as empresas compradoras, seja pela menor capacidade de aglutinação de forças das associações dos citricultores, que embora fortalecidas a partir de meados dos anos 80, sofrem da baixa participação dos seus associados. “As associações dos citricultores são administradas pelos próprios produtores e o número de associados ativos é muito baixo em relação ao número total de produtores do Estado de São Paulo, estimados ao redor de vinte mil. Nesse panorama, as associações têm despendido grande parte de seu tempo no trabalho de conscientização do citricultor quanto à importância da união da classe.” (Maia, 1992: 99)

Na análise dos impactos da mudança para o contrato “de participação”, por parte de estudiosos do setor, sobressaem visões algo contraditórias.

Na avaliação de Maia et alii (1992), o contrato “padrão” ou “de participação” significou um relativo avanço nas relações entre indústrias e citricultores, na medida em que se reduziram os conflitos, particularmente face à maior transparência dos cálculos e ao fato dos preços da matéria-prima acompanharem as cotações do produto final.

Procurando acentuar as vantagens para os produtores, em termos dos preços da laranja, decorrentes da mudança para o contrato “de participação”, Maia (1992), através de um exercício de simulação para o período 80/87, quando ainda predominava o contrato “à preço fixo”, observa “com exceção da safra 1985/1986, que os preços simulados foram acima dos preços obtidos, principalmente nas safras 1983/1984 e 1984/1985.” (p. 131)

Na interpretação de Bôcaiúva et alii (1991), não se observou, por parte da indústria, a referida “transparência” nas condições contratuais.

Ao observar a deterioração dos preços da laranja, a partir da safra 89/90, num ritmo muito mais acentuado do que o da queda da cotação internacional do suco, os

autores apontam para a colocação, pela indústria, de condições contratuais extremamente desfavoráveis, cujo resultado foi o aprofundamento da “crise” do setor. Assim, a indústria pressionou a remuneração dos produtores para baixo, de um lado, mantendo a “taxa de rendimento” descolada da realidade e, de outro, apresentando “planilhas de custos”, marcadas pela elevação excessiva dos custos de industrialização e de comercialização.

A situação crítica dos citricultores, por sua vez, impeliu ao advento dos contratos com prazos de 2 e 3 anos, o que, ainda na visão dos referidos autores, significou o comprometimento de safras futuras sob condições desfavoráveis, pois manteve congelados, em seus níveis mais altos, os custos de industrialização e de comercialização.

Em síntese, no momento em que as tendências apontaram para uma depressão no mercado internacional de suco, as assimetrias no interior da cadeia produtiva tornaram-se mais pronunciadas. Na busca pela manutenção da sua fatia, no conjunto da renda gerada pelo setor, a indústria transfere os impactos desfavoráveis da “crise” para o segmento agrícola, servindo-se de seu poder de determinação sobre variáveis-chave do desempenho do setor.

Nesse contexto, uma vez aceita a argumentação de Bocaiúva et alii (1991), o contrato “de participação” passaria a traduzir novos pontos de conflito entre citricultores e indústria, cabendo destacar: a) questionamento da cotação do suco na bolsa de Nova Iorque como o único indicador para o cálculo do preço final, quando existem outros países importadores; b) revisão dos custos de industrialização e comercialização e da taxa de rendimento (caixas de laranja/tonelada de suco); e c) introdução de um preço mínimo de garantia.

No confronto entre essas duas visões, fica patente que ambas enxergam somente o contrato, desconsiderando as profundas alterações no “ambiente concorrencial”, a partir dos anos 90. Nesse sentido, apesar da implementação do contrato “de participação” ter atendido — por motivos de ordens diversas — à demanda dos

agentes envolvidos, no entanto, foi concretizada em momento em que as condições de funcionamento do setor primavam por significativas transformações, o que gerou a rápida obsolescência dos parâmetros que lhe davam sustentação.

Nesse sentido, a fixação de um “preço mínimo de garantia”, para a safra de 92/93 e para até três safras subsequentes, pode ser interpretada — diante das novas tendências — com uma tentativa, talvez forçada, de garantir uma sobrevivência ao contrato “de participação”.

Em essência, o estabelecimento de um preço médio mínimo de garantia ao produtor, válido para quatro safras — de 92/93 até 95/96 — da ordem de US\$ 1,30 por caixa de laranja, objetiva muito mais dar um “fôlego” ao segmento agrícola, e não assegurar a cobertura integral do custo de produção, em torno de US\$ 1,80. Nas palavras do presidente da associação das empresas processadoras: “Nosso papel não é de resolver os problemas de cada citricultor. Não dá para cobrirmos despesas, como desgaste do solo e dos equipamentos. O objetivo é garantir um fluxo de caixa ao produtor para lhe assegurar recursos a serem aplicados apenas no pomar.” (De Cesare, 1993: 18)

Assim, a partir dos anos 90, fica evidenciado o esgotamento do denominado contrato “de participação”, suscitando a busca de novas sistemáticas de remuneração do produtor, em cujo centro emerge a discussão da substituição do critério assentado na “quantidade média de frutas” por árvore pelo critério do “teor de sólido solúvel”.

A crise atual por que passa a atividade tem gerado reflexões por parte dos profissionais a ela vinculados, destacando-se o trabalho de Di Giorgi (1991), apontando para as distorções que resultaram da sistemática de remuneração subjacente aos contratos a “preço fixo” e “de participação”.

A base da argumentação é que, independentemente do tipo de contrato, conforme ressaltado anteriormente, não existiu a preocupação em estabelecer diferenciais de preço aos produtores. Em outras palavras, os contratos:

- a) apropriam de forma igualitária, para todos os fornecedores agrícolas, os custos de frete e colheita, que variam, respectivamente, segundo a distância e a produtividade de cada pomar; e
- b) consideram um rendimento fixo, independentemente da qualidade do manejo do pomar.

Nesse sentido, dentre as principais consequências dessa sistemática, Di Giorgi (1991) ressalta as seguintes:

- a) propicia um afastamento das fontes de matéria-prima para regiões mais distantes do centro processador;
- b) não estimula, via preço, a produtividade mais elevada, que reduziria o custo de colheita.
- c) não estimula tratos culturais, porta-enxertos e copas comerciais mais favoráveis ao rendimento. “Isso faz com que a citricultura produza caixa de laranja e não suco que é o seu negócio.” (Di Giorgi, 1991: 106); e
- d) não estimula a pesquisa agrônômica a procurar soluções que favoreçam o aumento do rendimento de suco por caixa. “A pesquisa está voltada para o controle de pragas e produção de caixas/árvores.” (Di Giorgi, 1991: 106)

Ademais, na visão do referido autor, o deslocamento da remuneração da matéria-prima a quaisquer oscilações do mercado de suco, adicionada à consideração da remuneração da produção e da comercialização como um custo fixo, deixa as empresas processadoras numa posição extremamente cômoda, não incentivando o aumento da produtividade no gerenciamento da colheita e, muito menos, no processamento industrial.

Nesse particular, o autor aponta para o descuido no aprimoramento da administração e da tecnologia da colheita, por parte da indústria, as quais permanecem as mesmas desde o nascedouro da citricultura.

A partir desse diagnóstico e visando aumentar a eficiência e a qualidade, o autor propõe a revisão do modelo de remuneração assentado, de um lado, na mudança do indicador de remuneração do produtor rural — a troca de caixas/árvore por teor de sólidos solúveis por hectare - e, de outro, no estabelecimento de remuneração diferenciada segundo a produtividade e a distância do pomar à fábrica.

As vantagens da nova sistemática de remuneração, podem ser avaliadas a partir das perspectivas da indústria e do produtor.

Da perspectiva da indústria, as principais vantagens visualizadas pelo autor são as seguintes:

- a) internaliza no seio dos citricultores as exigências de qualidade (brix, teor de suco, ratio, etc);
- b) promove uma racionalização das áreas de captação, reduzindo os custos de frete e de colheita.

Da perspectiva dos produtores (sobreviventes), a qualidade do manejo seria recompensada, pois a remuneração seria de acordo com os investimentos em tratamentos culturais, características varietais, porta-enxerto, etc.

Em síntese, na argumentação de Di Giorgi, o modelo tradicional de remuneração ao produtor, ao não incorporar mecanismos destinados a assegurar uma maior seletividade na produção agrícola, constitui um importante obstáculo à elevação do nível de produtividade e ao incremento do padrão de qualidade.

4.2.2.2.2. *Novos Mecanismos de Gerenciamento da Colheita a partir da utilização da Informática e das novas Biotecnologias*

Os avanços da informática e as inovações associadas à biotecnologia, abrem novas oportunidades para as empresas processadoras no âmbito do gerenciamento da colheita e, por consequência, para a reestruturação das relações com os produtores agrícolas.

Considerando que a incorporação das novas tecnologias pelas empresas processadoras está "em processo", cabe ressaltar que a análise dos seus impactos sobre a relação indústria-agricultura tem ainda um caráter exploratório, visando apontar prováveis tendências que poderão ser concretizadas a longo prazo.

Na esfera da informática, a possibilidade da estruturação de modelos complexos de "programação linear" traz novas perspectivas no que diz respeito à programação da colheita, a partir do controle efetivo dos "pontos ótimos"¹⁹ de maturação das diversas variedades de citros. (Caixeta, 1993)

Nesse campo, a Cargill foi pioneira ao implantar um "programa de logística integrada por computador", na área da matéria-prima, que possibilitará o planejamento da colheita, a partir de informações precisas sobre o "tempo de colheita", nos diferentes pomares, de acordo com a maturação de cada variedade.

Ainda, no que tange às possibilidades de aplicação da informática no gerenciamento da colheita, merece menção o acesso rápido a um conjunto de informações acerca do andamento da mesma.

19 A maturação "constitui o processo de desenvolvimento no qual os frutos atingem a maturidade, pelo aumento da concentração da açúcares e pela diminuição da quantidade dos ácidos presentes." (Caixeta, 1993: 52) O ponto de colheita é avaliado a partir de "índices exploratórios" do estado de maturidade, destacando-se "o índice Ratio, relação entre o teor percentual de sólidos solúveis no fruto (Brix) e o percentual de acidez titulável no suco de laranja, assim como o próprio Brix." (Caixeta, 1993: 52).

No caso, cita-se a experiência da Citrosuco, que implantou um sistema de ligação "on line", com 3,5 mil fornecedores, possibilitando a cada citricultor o controle da comercialização da safra, desde a entrada do caminhão carregado com frutas, para o primeiro processamento, até a emissão da nota fiscal. O sistema está voltado para o controle do saldo a receber, quantidade de fruta já descarregada, variedade de frutas, etc., objetivando simplificar o atendimento aos fornecedores. Embora todos os citricultores possam utilizar o sistema nas salas especialmente instaladas nas fábricas da Citrosuco, prevê um tratamento diferenciado aos grandes fornecedores, através da instalação de microcomputadores nos estabelecimentos deles. O critério para ter acesso ao "serviço especial" é o fornecimento de mais de 1 milhão de caixas ano.

As iniciativas da Cargill e da Citrosuco expressam o potencial da informática na redução dos custos de controle e administração dos pomares. É importante ressaltar; ademais, que o elevado investimento associado à implantação desses sistemas dificulta sobremaneira a sua implementação pelos concorrentes, constituindo-se em importante vantagem competitiva. Cabe apontar, ainda, para o acesso diferenciado dos fornecedores aos referidos sistemas, apontando para o caráter seletivo nas relações processadora-produtor agrícola.

Na esfera das novas biotecnologias, pesquisadores da USP e da UNESP conseguiram aprimorar o desenvolvimento de "hormônio vegetal" — ácido gibelérico — que permite que as laranjas maduras se mantenham presas à planta por mais tempo. (Magalhães, 1993) O hormônio atua, basicamente, sobre a casca da fruta, que amadurece, mas se mantém verde por fora, afastando, desse modo, seu grande inimigo, a mosca de fruta.

A experimentação dessa técnica está sendo efetuada na fazenda da Cambuhy Citrus, encontrando-se na sua fase inicial. Nesse sentido, ao se confirmar a sua viabilidade técnica e econômica, o "hormônio vegetal" poderá revolucionar o processo de colheita. Além de ser eficaz contra a "mosca de fruta", ao aumentar o tempo da fruta no pé, a

técnica permite maior margem de manobra na decisão quanto ao prazo de colheita, reduzindo o tempo de armazenagem da matéria-prima na fábrica e, por consequência os problemas e os custos dela decorrentes.

4.3. Identificação e Análise das Estratégias Recentes das Empresas²⁰

Na identificação e análise das estratégias adotadas, a partir dos anos 90, procurou-se evidenciar as peculiaridades, no âmbito da orientação e da natureza das medidas, referentes aos três estratos²¹ de empresas que compõem o segmento: líderes; os quatro grupos com potencial financeiro e de mercado significativo; e as pequenas.

O acirramento da concorrência, característica central do cenário dos anos 90, faz emergir, por parte das empresas que integram o núcleo do setor — as duas líderes e os quatro grupos que as secundam —, três preocupações centrais, no sentido de:

- a) intensificar as estratégias dirigidas à redução de custos na produção agrícola, no processamento industrial e nos sistemas de logística e distribuição;
- b) ampliar e abrir novos mercados; e
- c) reequilibrar a estrutura de oferta de matéria-prima, disciplinando o seu crescimento e estabelecendo novos padrões de produção e de produtividade, visando assegurar a estabilidade de um dos fatores chave que afetam a competitividade da agroindústria. A importância da matéria-prima pode ser

20 Da mesma forma que no estudo da cadeia soja/óleo/carnes, para a identificação das estratégias recentes das empresas, procedeu-se ao levantamento de informações junto a periódicos especializados - jornal *Gazeta Mercantil* e revista *EXAME* - abrangendo o período janeiro de 1990 a junho de 1994. As informações coletadas encontram-se sistematizadas no Anexo 5. Adicionalmente, foram utilizados outros estudos que serão oportunamente indicados no decorrer do texto.

21 A delimitação dos três estratos, conforme já apontado na seção 4.2.2.1, é o resultado de dois critérios. Além da participação no valor (em US\$) da exportação de suco, na safra 92/93, foi considerado o potencial financeiro das empresas.

técnica permite maior margem de manobra na decisão quanto ao prazo de colheita, reduzindo o tempo de armazenagem da matéria-prima na fábrica e, por consequência os problemas e os custos dela decorrentes.

4.3. Identificação e Análise das Estratégias Recentes das Empresas²⁰

Na identificação e análise das estratégias adotadas, a partir dos anos 90, procurou-se evidenciar as peculiaridades, no âmbito da orientação e da natureza das medidas, referentes aos três estratos²¹ de empresas que compõem o segmento: líderes; os quatro grupos com potencial financeiro e de mercado significativo; e as pequenas.

O acirramento da concorrência, característica central do cenário dos anos 90, faz emergir, por parte das empresas que integram o núcleo do setor — as duas líderes e os quatro grupos que as secundam —, três preocupações centrais, no sentido de:

- a) intensificar as estratégias dirigidas à redução de custos na produção agrícola, no processamento industrial e nos sistemas de logística e distribuição;
- b) ampliar e abrir novos mercados; e
- c) reequilibrar a estrutura de oferta de matéria-prima, disciplinando o seu crescimento e estabelecendo novos padrões de produção e de produtividade, visando assegurar a estabilidade de um dos fatores chave que afetam a competitividade da agroindústria. A importância da matéria-prima pode ser

20 Da mesma forma que no estudo da cadeia soja/óleo/carnes, para a identificação das estratégias recentes das empresas, procedeu-se ao levantamento de informações junto a periódicos especializados - jornal Gazeta Mercantil e revista EXAME - abrangendo o período janeiro de 1990 a junho de 1994. As informações coletadas encontram-se sistematizadas no Anexo 5. Adicionalmente, foram utilizados outros estudos que serão oportunamente indicados no decorrer do texto.

21 A delimitação dos três estratos, conforme já apontado na seção 4.2.2.1, é o resultado de dois critérios. Além da participação no valor (em US\$) da exportação de suco, na safra 92/93, foi considerado o potencial financeiro das empresas.

aquilatada pela sua participação no custo total do suco, a qual “atinge de 50 a 70% dos custos globais, variando em função da cotação do suco vis a vis o preço de aquisição da caixa de laranja.” (Siffert, 1992: 52)

De modo geral, a busca persistente de redução de custos, ao lado do estabelecimento de condições visando o reequilíbrio da estrutura da oferta da matéria-prima afetam, de modo especial, o perfil da revisão da estrutura interna das atividades e da reconfiguração das relações com os fornecedores agrícolas. A ampliação e a abertura de novos mercados, ao lado da consolidação de posições no núcleo do segmento, por seu turno, impelem à intensificação das inter-relações com concorrentes no mesmo domínio, no país e fora dele.

No que toca ao estrato das pequenas empresas, no caso Citropectina, concordatária até setembro de 1992, o reestabelecimento do “equilíbrio financeiro” constituiu a orientação básica. Na busca do equacionamento da situação financeira da empresa, sobressaem, ao lado da profunda revisão da estrutura interna das atividades, a implementação de alianças com concorrentes objetivando assegurar um grau mínimo de utilização da capacidade instalada. Cabe acrescentar, ainda, importantes alterações procedidas no âmbito das relações com os fornecedores agrícolas.

Ainda na esfera das pequenas empresas, a Royal Citrus e a Branco Perez centram esforços na busca de maior autonomia na comercialização da safra, através do incremento dos investimentos na produção própria da laranja.

4.3.1. Revisão da Estrutura das Atividades e dos Modos de Gestão Interna

Na revisão da estrutura das atividades e dos modos de gestão da CITROSUCO, uma das líderes, sobressaem três aspectos:

- a) concentração dos investimentos na modernização do processo produtivo e dos mecanismos de gerenciamento do sistema de transporte e distribuição de suco;
- b) implementação de um programa voltado à busca do maior envolvimento do “chão de fábrica” na resolução dos problemas de produção e elevação do padrão de qualidade; e
- c) terceirização do serviço de transporte de frutas do pomar à fábrica e terceirização de atividades acessórias;
- d) ampliação dos investimentos na produção própria de laranja.

A Citrosuco incorporou os avanços da informática, como forma de melhorar a eficiência operacional do processo produtivo e reduzir custos. Além da utilização de “controles lógicos programáveis (CLP)”, na fase de evaporação — etapa central do processo de elaboração do produto —, procedeu à informatização dos terminais de suco.

Nesse sentido, a informática abriu novas possibilidades de automatização e controle do processamento industrial, permitindo, não só economias de tempo, mas de energia, ao lado de melhoria na qualidade. Representou, ainda, a possibilidade de administração e supervisão mais eficientes do sistema de transporte e distribuição do suco.

Ao lado desses investimentos, no final dos anos 80, implementou um programa de ajustamento e otimização de suas operações industriais rotineiras, denominado “Programa de Racionalização de Operações (PRO)”, reforçando seu objetivo principal de redução de custos e melhoria do processo. Nesse programa, “o engajamento de todos os níveis de funcionários se fazia necessário, especialmente nos dois extremos da pirâmide (chão de fábrica e diretoria).” (Kinoucchi, 1993: 41) A busca do maior envolvimento dos trabalhadores do “chão de fábrica” assentava-se na premissa de que estes são os “usuários do dia a dia”, estando em contato direto com o

equipamento e com os problemas da produção, mais aptos, portanto, a fornecer sugestões voltadas à implementação de “melhorias incrementais” no processo produtivo.

O incentivo à criação de um canal de comunicação entre o “chão de fábrica” e o corpo de executivos deu-se por meio da convocação de sugestões — individuais e em grupo — e da sua premiação “em dinheiro”. Paralelamente foram desenvolvidos cursos de “Detecção Analítica de Falhas (DAF)”, a fim de aprimorar a capacitação dos funcionários na identificação e resolução de falhas. (Kinoucchi, 1993)

É importante ressaltar que, desde meados de 1991, com a saída do diretor superintendente da empresa — principal responsável pela implementação — o programa, ao que parece, não se manteve nos moldes inicialmente propostos. “O PRO enfrentou dificuldades de ordem política dentro da empresa, visto que determinados setores da mesma sentiam-se ameaçados pelos resultados obtidos, (...) A saída do Diretor Superintendente, em meados de 1991, contribuiu ainda mais para o acirramento de tais disputas internas.” (Kinoucchi, 1993: 52)

No que toca à terceirização, a externalização dos serviços de vigilância, jardinagem e refeitório visou o “enxugamento” da estrutura administrativa. Mais significativa foi a transferência para terceiros do transporte das frutas do pomar à fábrica, reduzindo a frota de 500 para 200 caminhões e proporcionando uma redução de US\$ 5 milhões em custos fixos.

Finalmente, com referência à produção própria de laranja, até 1992, produzia apenas 15% de suas necessidades. Em 1993, decidiu incrementar consideravelmente os investimentos em pomares próprios, com o plantio de cerca de 2,5 milhões de pés, na região de Matão. Com esse investimento, a empresa passa a contar com um total de 6,5 milhões de pés de laranja no Estado de São Paulo, tendo como objetivo central garantir 30% da matéria-prima que suas unidades de Matão e Limeira processam.

Na esfera das grandes empresas que secundam as líderes, só foi possível coletar informações, acerca desse âmbito de análise, sobre a Cargill e o grupo Louis Dreyfus (Frutropic e Frutesp)

A Cargill concentrou os investimentos na modernização de suas fábricas em Bebedouro e Uchoa; na aquisição de fábrica de processamento de frutas na Flórida (USA); e na expansão de terminais de suco no exterior. Agreguem-se, ainda, pesados investimentos na formação de pomares próprios.

A implantação de um sistema sofisticado de controle do processamento por computador, em suas unidades industriais de Bebedouro e Uchoa, possibilitou o "enxugamento" da sua estrutura operacional, a partir da supervisão de todo o processo em uma "sala de controle". Ademais implantou um sistema de logística integrada, o qual fornece informações sobre a recepção da laranja, planejamento das ordens de produção, controle de estoques e aquisição de suprimentos. Na área de distribuição e vendas, esse sistema permite a supervisão do transporte, da estocagem e do embarque do suco.

Tais iniciativas, além da redução considerável de custos, foram fundamentais para o aumento da qualidade do produto.

Dentro de sua estratégia global, a empresa está fazendo investimentos fora do Brasil. A aquisição da fábrica de processamento da Procter & Gamble, na Flórida (USA), indica a disposição da Cargill em aumentar a sua participação no mercado americano, produzindo o suco no seu país de origem. Por outro lado, visando ampliar sua atuação no mercado europeu, concentrou investimentos na expansão de terminais de suco em Amsterdã (Holanda). Finalmente, visando o mercado japonês, deve inaugurar um terminal de tambores, em Kashima.

Os investimentos da ordem de US\$ 50 milhões na formação de pomares próprios, no estado de Minas Gerais, representam 20 a 23% da fruta que a empresa esmaga. Trata-se de uma estratégia de enfrentamento da concorrência pela matéria-prima

no interior do Estado de São Paulo, assentada na ampliação da área geográfica de captação.

Na estratégia do grupo LOUIS DREYFUS, por seu turno, destacam-se: a) a ampliação da capacidade de processamento da Frutropic e o aproveitamento de todas as economias de escala possíveis a partir da aquisição da Frutesp, em 1993; b) terceirização dos serviços de manutenção e do transporte das frutas do pomar à fábrica; c) alterações na estrutura administrativa.

Após a aquisição da Frutropic, pelo grupo, em 1988, foi realizado um investimento substancial na ampliação da fábrica, tendo a capacidade de processamento passado de 10 milhões de caixas/ano para 23 milhões, em 1992. Não satisfeito, o grupo comprou também a Frutesp no início de 1993. Juntas, as duas empresas atingiram uma capacidade anual de processamento de 54 milhões de caixas, um porte que torna viável a redução de custos, a partir do aproveitamento de economias de escala.

Um dos ganhos com o aumento da escala será a economia de 35% no transporte do suco. Antes, a Frutropic e a Frutesp exportavam o produto em tambores. Agora, tendo atingido o volume economicamente viável (cerca de 200.000 ton/ano), será introduzido o sistema de transporte a granel, propiciando obter uma importante vantagem competitiva.

A política de externalização de atividades, em especial do transporte das frutas do pomar à fábrica e dos serviços de manutenção, objetiva a redução de custos operacionais e oferece a oportunidade de mobilizar recursos financeiros.

A externalização do serviço de transporte de frutas, além da eliminação de pesados custos associados à mão de obra, gastos com manutenção, seguro e administração, possibilitou o desempate de montante considerável de capital associado à frota de caminhões. Da mesma forma, a terceirização dos serviços de manutenção —

elétrica, mecânica, construção civil e carpintaria — reorientou os investimentos para a atividade nuclear (produção de suco de laranja e seus derivados). (Borges, 1994)

No âmbito das mudanças na estrutura administrativa e nos processos de trabalho, as principais medidas foram: enxugamento do quadro de pessoal; descentralização das decisões; mudanças das atividades e funções executadas pelos funcionários; busca de maior aproximação entre o “chão de fábrica” e a cúpula. (Borges, 1994)

Tanto a Frutropic quanto a Frutesp passaram por profundas mudanças na estrutura administrativa, porém as alterações foram mais acentuadas na segunda. Antes de ser vendida, o quadro de funcionários havia sido reduzido de 2.400 para 1.500. Após a aquisição pelo Dreyfus, o quadro foi novamente reduzido pela metade.

Na esfera das pequenas empresas do segmento, merece destaque especial a estratégia da CITROPECTINA, centrada: a) na incorporação da informática, propiciando o acesso, em “tempo real”, dos dados sobre as frutas processadas, chegada de caminhões no pátio e localização dos produtos no estoque; e b) na terceirização do transporte de frutas do pomar à fábrica, assim como do transporte do suco até o porto de Santos, constituindo importante fonte de obtenção de recursos para financiamento do capital de giro, através da desmobilização da frota de veículos.

O grupo BRANCO PEREZ, além do fomento do plantio na região da Nova Paulista (Adamantina, Presidente Prudente e Tupã) e da instalação de uma unidade de esmagamento na região, investiu em pomares próprios. Esse grupo deverá possuir de 1,5 a 2 milhões de pés, na região, para abastecer a fábrica.

Finalmente, a ROYAL CITRUS, recém entrante no setor, adquiriu terras no norte do Estado de São Paulo e Sul de Minas Gerais, visando garantir aproximadamente 40% das suas necessidades.

4.3.2. Ampliação dos Investimentos na Produção Própria da Matéria Prima

Na discussão das estratégias implementadas pelos diferentes estratos de empresas, no âmbito da revisão da estrutura interna das atividades, emerge uma aparente contradição. Ao mesmo tempo em que são adotadas medidas voltadas à concentração dos investimentos nas atividades nucleares, a grande maioria dos grupos, com exceção do Louis Dreyfus e da Citropectina, estendem seu campo de atuação para a produção da matéria-prima. O caráter contraditório da decisão de ampliar a produção própria de laranja fica ainda mais evidente, levando-se em consideração a estrutura oligopsônica do setor, onde as duas empresas líderes chegam a adquirir aproximadamente 60% da safra.

Nesse sentido, torna-se necessário explicitar as bases que sustentam a decisão de incrementar o investimento em plantio próprio.

Na busca dos fatores que imprimem significado a essa orientação das empresas processadoras, sobressaem, de um lado, o acirramento da concorrência pela obtenção da matéria-prima, no final dos anos 80 e, de outro, a necessidade da elevação do padrão de produtividade da produção agrícola, diante das novas condições do mercado internacional, a partir dos anos 90.

Com a entrada de novos concorrentes, no final da década de 80, acirrou-se a disputa pela fruta dos fornecedores agrícolas, aumentando a incerteza quanto ao fornecimento. “Com a entrada de novos ‘gigantes’ na citricultura (Grupo Moreira Salles-Cambuhy Citrus, Grupo Votorantim-Citrovita e Frutropic) ocorre uma verdadeira metamorfose na estrutura industrial e, conseqüentemente, na estrutura agrícola da citricultura paulista. Estas empresas entram no mercado investindo na produção de matéria-prima e no respectivo processamento industrial. (...) São agressivas e chegaram para crescer e ganhar o mercado da concorrência.” (Miranda Costa e Rizzo, 1993: 556)

Assim, a competição oligopolista torna-se o conceito chave para explicar a expansão recente do auto-abastecimento, visto que “o aumento da produção em terras

próprias constitui-se numa forma de manter a participação da empresa no mercado, conservando a fatia que lhe pertence, além de aumentar o poder de barganha frente à entrada de concorrentes fortes, interna e externamente.” (Miranda Costa e Rizzo, 1993: 556)

Na década de 90, a sinalização da elevação da oferta mundial, resultado, entre outros, da intensificação da produção na Flórida (USA), com alterações no padrão de cultivo, provoca a queda da cotação internacional do suco concentrado e uma tendência à aproximação do preço aos custos.

Nesse contexto, ao mesmo tempo em que se acentua a pressão sobre o segmento agrícola no sentido da redução do patamar de custo vigente, as quedas seguidas no preço da laranja conformam um quadro desfavorável à efetivação, pelos citricultores, de novos investimentos voltados para a elevação considerável dos índices de produtividade. Em outras palavras, o momento exige a implementação de importantes decisões de investimento, associadas à incorporação de novas tecnologias e ao aumento da atenção com os denominados “tratos culturais”, que a grande maioria dos citricultores não está em condições de suportar.

Assim, considerando o enorme potencial financeiro da indústria processadora, a entrada no segmento agrícola emerge como uma estratégia destinada a garantir, em curto espaço de tempo, um padrão técnico e, por consequência, custos de produção da matéria-prima compatíveis com os novos condicionantes da concorrência internacional.

Por sua vez, ao representar uma espécie de “laboratório”, que propicia a experimentação e a incorporação de novas tecnologias²², a produção própria apresenta-

22 Segundo informações do vice-presidente da ABECITRUS, uma das empresas líderes do setor importou dos EUA, para utilização em suas fazendas, máquina para pulverização dos pomares equipada com “célula fotoelétrica”. Trata-se de equipamento inédito no Brasil, que propicia economia considerável na aplicação de defensivos. Ademais, ainda segundo a mesma fonte, essa empresa investe no desenvolvimento de “variedades” especialmente adequadas para o exigente mercado externo da fruta “in natura”.

se, a longo prazo, como um instrumento privilegiado de ajuste das condições da oferta, através do estabelecimento de novos parâmetros técnicos e de custo para a produção da matéria-prima. Nesse sentido, conforme será analisado na seção seguinte, a estratégia de produção própria tem fortes implicações na reconfiguração das relações com os fornecedores agrícolas.

É importante destacar, que essa estratégia encontra na queda do preço das mudas um importante elemento facilitador. Ao provocar a descapitalização e o desinteresse do citricultor, a crise do início dos anos 90 conduziu à queda do preço das mudas. Por representar gasto importante, no primeiro ano do pomar, a redução sensível do custo de um componente significativo do investimento na citricultura torna extremamente atraente novos empreendimentos por parte dos grandes capitais (processadoras e grandes produtores), visto que a recuperação do capital pode se processar em período de tempo sensivelmente menor. (Silveira, 1993)

Agregue-se, finalmente, que o processo gradativo de substituição da laranja pela cana-de-açúcar e a redução do investimento em novos plantios, decorrência de um processo de “seleção natural” e do desestímulo representado pela queda do preço da caixa de laranja, imprimem novos significados à estratégia de auto-abastecimento. “Estamos assistindo em 1993 ao incremento dos pomares das indústrias de sucos que planejam uma maior quantidade de matéria-prima ao longo da década de 90. O citricultor descapitalizado deixou de investir em novos plantios e isso pode ser notado na região de Bebedouro, onde a cultura da cana avançou em pomares de laranja erradicados.” (Silveira, 1993: 5)

Trata-se de assegurar a oferta da matéria-prima no longo prazo, quando as agruras da “crise” forem transpostas. Essa diretriz pode ser percebida nas palavras do diretor presidente da Citrosuco, ao justificar o investimento em plantio próprio: “Acho que, enquanto as coisas vão mal é que se deve fazer investimento, (...). A estratégia é

ganhar poder de mercado durante a crise. Não posso parar porque outros com problemas de produtividade vão parar.” (Freitas, 1993: 16)

4.3.3. Reconfiguração das Relações com os Fornecedores Agrícolas — A Elevação do Padrão Mínimo de Produtividade

A crise vivenciada pela citricultura, a partir do início dos anos 90, traz no seu bojo, a necessidade da implementação de um ajuste no padrão técnico da produção agrícola, destinado a promover uma redução considerável do patamar de custo, de modo a reposicionar a indústria perante o acirramento da concorrência internacional.

Esse contexto, conforme já apontando anteriormente, transformou os contornos da relação agricultura-indústria, colocando em evidência o esgotamento do modelo tradicional de articulação entre os agentes, consubstanciado no contrato “de participação”. Na interpretação de Di Giorgi (1991), a sistemática de remuneração subjacente ao contrato “de participação” constitui um importante obstáculo à elevação do padrão de produtividade do segmento agrícola, apontando para a necessidade da introdução de uma nova sistemática, assentada em novos parâmetros, em cujo centro está a preocupação em aprofundar a seletividade das fontes de fornecimento da matéria-prima.

Em síntese, a nova sistemática de remuneração ao produtor, proposta por Di Giorgi (1991), ampliaria a oportunidade da efetivação de um ajuste estrutural na oferta de matéria-prima, através da seleção dos fornecedores com maior capacidade de investimento e maior tradição na cultura. Ademais, penalizaria e excluiria os fornecedores agrícolas situados em regiões mais distantes dos centros processadores.

Nesse sentido, no ajuste das condições da oferta da matéria-prima, a agroindústria processadora emerge como uma unidade coordenadora, a partir da utilização da sua capacidade de definir o porte e delimitar o número de seus fornecedores.

É importante lembrar que na política de compras das empresas processadoras prevaleceu, desde a sua consolidação na década de 70, uma certa tendência a dar preferência aos fornecedores de médio e grande porte. De um lado, o fato de apresentarem menores custos operacionais, contribuindo decisivamente para o controle dos custos da matéria-prima no custo total do suco, uma vez que a fruta atinge de 50% a 70% do mesmo (Siffert, 1992). De outro, a operação com um menor número de fornecedores — de maior porte — reduz os custos de gerenciamento da colheita e de transporte do pomar à fábrica. “Uma característica que comumente influi na compra de laranja por parte da indústria é o tamanho do pomar; em geral, as indústrias estão propensas a dar preferência na aquisição de pomares maiores, visto que estes acusam menores custos unitários de pulverização contra a mosca das frutas, de colheita, de fiscalização e de despesas administrativas.” (Amaro, 1984, citado por Maia, 1992: 30).

Assim, considerando o contexto atual, quando torna-se crucial a elevação dos índices de produtividade do segmento agrícola, cabe avaliar se a tendência da preferência por produtores de maior porte tem se acentuado. Nesse sentido, o trabalho de Miranda Costa e Rizzo (1993) oferece alguns indicadores do aprofundamento desse processo seletivo na reconfiguração da relação indústria-agricultura, particularmente considerando-se que o grande e o médio proprietário dispõem: de maior capacidade financeira; de condições preferenciais de acesso ao crédito; do acesso a algumas economias de escala e às modernas técnicas de plantio e de gestão.

Miranda Costa e Rizzo (1993), ao problematizarem a relação recente entre o porte e a absorção de tecnologia na citricultura, chamam a atenção para o fato de que ‘nem todos os produtores, de diferentes portes, absorvem na mesma velocidade e proporção novas tecnologias, (...)’ (p.555), apontando para duas características marcantes:

- a) a existência de uma relação diretamente proporcional entre porte-tecnologia;
- e

- b) a ocorrência de absorção de tecnologia em função do porte e na dependência do tipo de inovação tecnológica.

Há, portanto, a ocorrência de um diferencial de produtividade de acordo com o porte do produtor, “pois o maior tem mais capital para investir tanto na ampliação da área plantada quanto em novas tecnologias. Além dos fatores edafo-climáticos que determinam a produtividade dos laranjais, os fatores tecnológicos exercem grande influência e são mais acessíveis aos produtores de grande porte.” (Miranda Costa e Rizzo, 1993: 555)

Ademais, deve-se também considerar que há tecnologias que não são acessíveis e nem adaptáveis aos pequenos. “Trata-se de um problema de escala. Por exemplo, a irrigação, manejo de pragas, etc, são mais acessíveis para áreas menores, enquanto o uso de colheitadeira mecânica exige grandes áreas para proporcionar rendimentos de escala.” (Miranda Costa e Rizzo, 1993: 555)

As autoras constataram, ainda, um aspecto extremamente relevante no relacionamento produtor/processadora — a relativização da classificação dos fornecedores. Mais especificamente, evidenciou-se a tendência de relação biunívoca entre grandes fornecedores e processadoras. “Enquanto uma grande empresa considera pequeno um determinado fornecedor, aquele poderá ser classificado como um grande por outra de menor capacidade processadora. Em outras palavras, o que é pequeno para uma, pode ser grande para outra e vice-versa.” (p. 554)

Na visão das empresas líderes — Citrosuco e Cutrale — pequeno produtor é aquele com produção de até 100.000 caixas/ano; de médio porte, os que produzem de 100.000 — 500.000 caixas/ano e, de grande porte, os que produzem acima desta quantidade. Para a Cargill, os pequenos fornecedores produzem de 15.000 a 100.000 caixas/safra; os médios produzem de 50.000 a 300.000 caixas/safra e os grandes, mais de 300.000 caixas. Para a Frutesp é considerado pequeno aquele que produz até 10.000

caixas; médio, de 10.000 a 50.000 caixas/safra e grande, os com uma produção acima de 50.000 caixas. (Miranda Costa e Rizzo, 1993)

Os parâmetros delimitadores do perfil dos produtores são relativos ao tamanho das empresas processadoras. Nesse sentido, como são as maiores que exercem o “comando do mercado”, é de se esperar um aprofundamento do caráter seletivo e concentrador na relação indústria/agricultura.

Cabe ressaltar, ainda, que nesse processo de seleção/exclusão dos fornecedores agrícolas esboçam-se tendências no sentido do estabelecimento de laços mais estreitos com aqueles fornecedores capazes de obter maior qualidade, maior produtividade e mais próximos das unidades de processamento, podendo caminhar na direção de importantes parcerias entre grupo de citricultores e as processadoras.

Nesse caso, merecem destaque as iniciativas da Cargill e da Citropectina. A Cargill, “além do contrato padrão, pratica mais dois tipos de contratos com os citricultores. Esses contratos que se destinam aos produtores maiores e cujas produtividade e qualidade são mais elevadas, estabelecem um prêmio ou garantem preços mínimos pela laranja, (...) e visam estimular a manutenção de um relacionamento de longo prazo com o citricultor”. (Menezes, 1993: 59) A Citropectina, por sua vez, implementou uma parceria com um “pool” de citricultores, assentada na remuneração diferenciada, conforme a performance das frutas, isto é, de acordo com a quantidade e a qualidade do suco obtido.

4.3.4. Intensificação das Inter-relações com Concorrentes no mesmo Domínio

Como já foi ressaltado, o contexto é de aumento da pressão competitiva e de grandes desafios para a ampliação e abertura de novos mercados.

Os obstáculos e as exigências concorrenciais são significativos mesmo para as maiores empresas. Assim, a partir do final da década de 80, observa-se a intensificação de

alianças entre concorrentes diretos, assim como entre os grandes distribuidores e “tradings” internacionais, objetivando: a) a transposição de barreiras para penetrar em novos mercados; b) a busca do reposicionamento no interior do setor, através da obtenção de economias de escala na produção.

4.3.4.1. Alianças voltadas para a Penetração em Novas Áreas Geográficas de Mercado

Esse tipo de aliança reúne, de modo geral, empresas diretamente concorrentes e ou grandes distribuidores detentores de posições sólidas nas áreas visadas, objetivando tanto a obtenção de economias de escala na distribuição, através da conjunção de ativos similares, como integração de ativos complementares.

As duas empresas líderes — CITROSUCO e CUTRALE — além de passarem a atuar conjuntamente na ampliação e ou implantação de novos canais de comercialização voltados para os principais mercados potenciais da década (CEE, Europa Oriental, antiga URSS e Ásia), intensificaram os acordos de distribuição com grandes empresas internacionais, que dominam canais de distribuição estratégicos.

Merecem destaque, primeiramente, os projetos voltados para o mercado japonês, compreendendo investimento conjunto das duas empresas em campanha publicitária para promover o suco; arrendamento e investimento em conjunto em um terminal portuário em Nagoya e “joint-ventures” com a trading Mitsui para comercializar o produto.

Em segundo lugar, os projetos visando os mercados do Leste Europeu e da antiga URSS. Como esses países não dispõem das divisas necessárias à importação do suco de laranja, a viabilização desses importantes mercados exigiu uma criatividade considerável. Através da associação com capital russo e com a sueca Tetrapack, as duas empresas brasileiras implantaram, em território russo, uma unidade processadora de suco

de maçã, destinada à exportação para os EUA e para a CEE, gerando divisas suficientes para ‘pagar’ o suco de laranja brasileiro.

A CITROVITA (Grupo Votorantim) e a CAMBUHY (Grupo Moreira Salles) — recém entrantes no setor — buscam, por seu turno, consolidar alianças com grandes tradings japonesas. A primeira, com a Nissho Iwai e, a segunda, com a Mitsui.

É importante ressaltar a importância estratégica dessas alianças, visto envolverem investimentos de monta em terminais portuários, em propaganda e voltadas à garantia de acesso aos canais de comercialização nos mercados visados.

4.3.4.2. *Alianças voltadas para o Reposicionamento no Interior do Setor*

Esse tipo de aliança reúne, de modo geral, empresas diretamente concorrentes, objetivando o reposicionamento ao interior do setor, através da obtenção de economias de escala na produção e ou melhor aproveitamento da capacidade instalada.

Assim, a ‘joint venture’ entre a MONTECITRUS — ‘pool’ de grandes citricultores paulistas — e a CAMBUHY CITRUS constitui uma aliança inédita na citricultura, cujo objetivo é o de reforçar a posição das duas empresas. É uma associação voltada para a duplicação da capacidade de esmagamento da fábrica da Cambuhy, em Matão-SP. O resultado é a obtenção de uma redução de 20% no custo de produção do suco, graças aos ganhos de escala. Um casamento ideal, na opinião dos observadores. De um lado, e Montecitrus — empresa produtora de laranjas — ansiosa por construir uma fábrica e, de outro, a Cambuhy — a mais nova indústria processadora, em operação desde setembro de 1992 — querendo crescer.

No caso das empresas pequenas, mais especificamente da CITROPECTINA, que passou por uma séria crise financeira, observam-se acordos entre concorrentes visando ao melhor aproveitamento da capacidade instalada. Assim, essa empresa

empreendeu acordos para o processamento da safra de limão do grupo Paula Machado e da Botucatu Citrus²³.

Na estratégia da Citropectina observou-se um tipo de acordo “sui-generis” com a Cargill. Como a laranja de Limeira — região de atuação da Citropectina — não se adequa totalmente às exigências do mercado, a composição com a matéria-prima da Cargill, provinda de outra região, permite atingir o padrão necessário. “A laranja de Limeira tem um frescor maior, mas sua doçura é menor. Como precisamos de uma laranja mais doce, conseguimos este acordo com a Cargill.” (Safatle, 1993: 26)

23 Esses dois grupos não integram o rol das empresas do segmento por serem unicamente processadoras de suco de limão.

5. ORGANIZAÇÃO “EM REDE”: CONFIGURAÇÃO E INSTRUMENTO DE ANÁLISE DA DINÂMICA AGROINDUSTRIAL RECENTE

A análise do processo de reorganização dos segmentos agroindustriais selecionados, coloca em evidência a reestruturação das articulações entre as empresas e também entre os agentes econômicos no interior da empresa.

As transformações nas interações entre as empresas são consequência, de um lado, da redelimitação do campo das atividades executadas internamente, cujo traço marcante é a busca da maior “coerência” entre as mesmas e, de outro, do estabelecimento ou estreitamento dos vínculos com fornecedores, distribuidores, clientes e concorrentes.

No âmbito interno, as transformações dizem respeito: a novas formas de administração e organização da produção, com ênfase nas “células de produção” e novos mecanismos de supervisão da produção; a novas formas de participação e integração dos recursos humanos no processo produtivo e na administração, com a introdução da administração participativa, caixa de sugestões, grupos autônomos de trabalho, etc; e a novas formas de estruturar a empresa, ressaltando-se a eliminação de níveis hierárquicos, maior proximidade entre a cúpula e o “chão de fábrica” e a descentralização das decisões.

Sem descartar a importância dos impactos das alterações operadas no âmbito interno das empresas, as mudanças na esfera das interações entre elas colocam-se no centro da dinâmica recente, por apresentar importantes desdobramentos no interior do tecido industrial. Mais precisamente, a redefinição e a intensificação dos vínculos com fornecedores, distribuidores, clientes e concorrentes engendram novas configurações organizacionais.

Embora as novas configurações estejam articuladas à trajetória específica dos segmentos analisados, elas apresentam como características centrais a interpenetração e a

fluidez de fronteiras entre os agentes econômicos, permitindo visualizar um ‘novo modelo de articulação das relações’.

O caráter dinâmico e complexo das articulações que estão no centro das novas configurações, deixam patente a insuficiência do ‘complexo agroindustrial’, enquanto instrumento teórico-metodológico de apreensão da dinâmica recente do setor, conduzindo à necessidade de recorrer a outros instrumentais de análise, mais adequados para a explicação das relações entre as empresas.

Nesse sentido, o objetivo deste capítulo é, após sintetizar a natureza das novas configurações, apresentar uma novo instrumental de análise da dinâmica recente — a organização “em rede” —, mostrando tratar-se de um corte analítico historicamente significativo e teoricamente procedente. São explicitadas as formas pelas quais as empresas se estruturam “em rede” e aprofunda-se a discussão da base teórica que fundamenta esse tipo de conformação da gestão das interdependências entre os agentes econômicos.

5.1. A Estratégia das Empresas e a Natureza das Novas Configurações Organizacionais

Na discussão das estratégias de reorganização das empresas do segmento representado pelo entrelaçamento das cadeias soja/óleos/carnes e da agroindústria citrícola ficaram evidenciadas profundas transformações nas articulações entre as empresas, sobressaindo-se as seguintes:

- a) novas relações emanadas do processo de externalização/terceirização de atividades;
- b) estreitamento das relações e estabelecimento de interações sistemáticas com os fornecedores, em particular com os produtores agrícolas, e com distribuidores e clientes; e

c) consolidação de alianças estratégicas entre empresas concorrentes

Nos dois segmentos, o processo de externalização/terceirização deu origem a novos vínculos, de um lado, com fornecedores de serviços essenciais, como transporte e manutenção, de outro, com fornecedores de serviços administrativos (limpeza, jardinagem, vigilância, refeitório e processamento de dados). De modo geral, buscou-se, por meio desse processo, o “enxugamento” da estrutura administrativa e a conseqüente redução dos custos fixos.

Na esfera das articulações com os produtores agrícolas, observam-se mudanças significativas, cuja tendência é a consolidação de padrões estáveis de relacionamento, assentados na seleção/exclusão de fornecedores. No entanto, ocorrem orientações diferentes no interior dos sub-segmentos da cadeia soja/óleos/carnes e na agroindústria citrícola.

Assim, no que tange à reconfiguração das relações com os produtores rurais integrados (fornecedores de aves e de suínos), prevalecem como orientações gerais, de um lado, o incremento do padrão de qualidade e de produtividade e, de outro, a amenização do conflito imanente à relação de integração. Na relação com os suinocultores, a ênfase recai na restrição dos espaços de autonomia, no incentivo à especialização do produtor rural e na “premiação” pela qualidade da carcaça. No caso dos avicultores, a preocupação crescente com o manejo dos animais conduz ao privilegiamento do pequeno proprietário, cuja atividade é marcada pela presença da mão de obra familiar, ao lado de novas formas de pagamento voltadas ao incremento da produtividade.

No âmbito das relações frigoríficos/pecuaristas, tradicionalmente marcadas pela falta de integração, as maiores exigências de sanidade do rebanho, por parte do mercado externo, pressionaram a uma maior aproximação indústria-produtores de bovinos. Nesse contexto, o “hovilho precoce” aparece como um segmento a ser

privilegiado, advindo daí uma maior preocupação com o manejo criatório e pagamento de um “prêmio” à boa “terminação”.

Merece destaque, ainda, o estreitamento das relações entre os pecuaristas e empresas especializadas no mercado de cortes finos de carne bovina, assentada na busca da qualidade e na remuneração diferenciada.

No que diz respeito às relações com os produtores de soja, as grandes empresas processadoras e as “tradings” passam a exercer a função de “agentes financeiros”, substituindo o vazio deixado pelo Estado. Nesse sentido, no núcleo do novo padrão de relacionamento estão novas formas de financiamento e de comercialização da safra.

Por sua vez, na agroindústria citrícola, a reconfiguração das relações com os citricultores assenta-se no estabelecimento de um patamar mais elevado de produtividade, visando à redução de custos. Existe uma preocupação com a qualidade, e existem fortes indicações de que a diferenciação da matéria-prima passe a ser incorporada à relação, particularmente se concretizada a introdução da sistemática de remuneração com base no teor de “sólidos solúveis”.

No campo das relações com fornecedores de embalagem e insumos no processamento industrial foram detectadas importantes parcerias visando à redução de custos, no sub-segmento soja/óleos. São inovações organizacionais assentadas na transferência, pelos fornecedores, de unidades industriais para o interior das fábricas dos clientes, reforçando a já referida interpenetração de fronteiras organizacionais.

As relações com clientes e distribuidores foram objeto de intensas transformações no âmbito das empresas atreladas ao mercado de carnes. A crescente sofisticação/segmentação do mercado impeliu a uma maior aproximação com o consumidor — final e institucional (restaurantes, hotéis e outros estabelecimentos

voltados para a alimentação fora do lar) — e ao estabelecimento de parcerias com os canais de distribuição.

O consumidor final é integrado à cadeia, por meio de serviços especiais de atendimento, para auxiliar na detecção de falhas e apontar deficiências dos produtos. O estreitamento dos vínculos com o cliente institucional busca, além da maior adequação dos produtos às necessidades do cliente, o aprimoramento dos serviços (rapidez na entrega).

As parcerias com o grande varejo constituem, por sua vez, o mecanismo preferencial de acesso a esse importante canal de distribuição, emergindo, a partir daí, a garantia de um volume mínimo de produção e a redução dos custos de comercialização (despesas com marketing, desenvolvimento de embalagem e comissão dos vendedores). Em contrapartida, aumentaram as exigências em termos de qualidade e de presteza na entrega.

Na agroindústria citrícola, as questões referentes às relações com clientes e distribuidores finais do produto ainda não se fizeram presentes, em decorrência da natureza do produto — “commodity”²⁴. Porém, existem alguns indicativos recentes de que a tendência de sofisticação e diferenciação do consumo também passe a integrar as estratégias das empresas do segmento, particularmente no que tange ao número e à intensidade da prensagem no curso do processo produtivo, podendo derivar na necessidade de uma maior aproximação com os clientes, visando adequar a programação da produção às suas necessidades específicas.

No âmbito dos vínculos com empresas concorrentes, observou-se a intensificação de alianças estratégicas, seja no interior da cadeia soja/óleos/carnes, seja na agroindústria citrícola.

24 Quando nos referimos à natureza do produto estamos pretendendo chamar a atenção para aspectos como a “não diferenciação”.

Na cadeia soja/óleos/carnes, a referência são as atividades associadas à produção, à comercialização e ao P&D, envolvendo parceiros originários de outros países e ou concorrentes internos, pertencentes ao mesmo domínio e ou procedentes de domínios distintos e que, de modo geral se aliam, buscando integrar “competências complementares”.

Dentre os objetivos observados parece predominar a conjugação de esforços visando à conquista de mercados externos e ou à ampliação do mercado interno. Constataram-se, ademais, de um lado, importantes alianças voltadas para o acesso à tecnologia e para a ampliação das formas de financiamento ao segmento agrícola e, de outro lado, alianças com o setor público, por parte das grandes “tradings” do sub-segmento soja/óleos, voltadas para a viabilização de investimentos na infra-estrutura de transportes de grãos, da região Centro-Oeste para a região dos portos marítimos — Santos, no Estado de São Paulo, e Vitória, no Estado do Espírito Santo.

Na agroindústria citrícola, a ênfase das duas líderes do setor — Cutrale e Citrosuco — foi nas alianças com parceiros de outros países e entre si mesmas, visando à ampliação dos atuais mercados externos e ou a abertura de novos, associando-se nas atividades referentes à comercialização.

No que tange às grandes empresas que buscam consolidar posições no núcleo do setor²⁵, ao lado de alianças com parceiros de outros países, assentadas nas atividades de comercialização e voltadas ao maior acesso aos mercados externos, constatou-se a iniciativa inédita de associação entre o grupo Cambuhy e o grupo Montecitrus, visando, além da obtenção de economias de escala no processamento industrial, a reconfiguração da capacidade de negociação e de aquisição da matéria-prima.

25 O núcleo do setor é integrado por empresas com fôlego financeiro para alavancar recursos e sustentar posições na compra da matéria prima e no mercado internacional de suco.

Finalmente, no caso de algumas pequenas empresas, as alianças com empresas de igual porte e ou com algumas das grandes visam, basicamente, garantir a ocupação da capacidade instalada.

Em síntese, esse conjunto de transformações nas formas de vinculação entre os agentes que integram a cadeia produtiva e entre concorrentes engendram novas configurações organizacionais, cuja marca é a complexidade crescente das articulações entre empresas.

É importante ressaltar, que apesar das novas configurações, em última instância, estarem articuladas à trajetória específica dos segmentos analisados, no entanto, são observadas regularidades e recorrências de conformação que permitem visualizar um novo “modelo de articulação das relações”.

Nesse novo “modelo de articulação das relações”, cada empresa não mais aparece como um agente independente; ao contrário, são postas em evidência importantes ligações com outras empresas, conformando um vasto campo de interdependências, que vão muito além das meras relações de compra e venda, abrangendo:

- a) necessidades e restrições comuns, em termos de recursos, preferências, pontos de estrangulamento e problemas técnicos;
- b) desenvolvimento e compartilhamento de informações, seja de natureza científica, seja em decorrência de aspectos ligados à produção e à comercialização;
- c) interação entre estratégias.

São vínculos dinâmicos, resultado da ação e da interação entre os agentes econômicos envolvidos com a criação e a alocação de recursos, cujo alcance não está limitado por qualquer tipo de fronteira (organizacional ou geográfica), conformando não

uma entidade estável, ou em equilíbrio, mas uma entidade passível e impulsionadora de mudanças.

Dada a natureza das novas configurações, fica patente que o “complexo agroindustrial” é insuficiente para apreender as articulações recentes entre os agentes. Isto porque tais articulações não estão mais assentadas em relações bem definidas e estruturadas a partir da matriz de insumo-produto, mas em um conjunto de estratégias dos agentes que redefinem dinamicamente a forma e o conteúdo das relações. De fato, as novas condições da concorrência, em cujo centro estão a velocidade do progresso técnico, a transformação da natureza das barreiras à entrada em setores e nos mercados e novos padrões de demanda, exigem formas de organização flexíveis.

A insuficiência do “complexo”, enquanto aparato teórico-metodológico adequado para descrever e explicar a nova dinâmica das articulações entre as empresas, conduz à necessidade de recorrer a novas ferramentas conceituais. Nesse sentido, o conceito de organização “em rede”, utilizado por diversos autores na área de “Economia Industrial”, na França e na Itália, coloca-se como um referencial possível para a explicação das relações entre as empresas nas configurações recentes.

5.2. As Formas de Organização “Em Rede”

As ~~redes~~ constituem arranjos organizacionais que utilizam recursos e envolvem a ~~gestão das~~ interdependências de várias empresas, “criando um ambiente suscetível de ~~provocar~~ a emergência de externalidades dinâmicas (pecuniárias, tecnológicas, etc), complementaridades e fenômenos cumulativos, notadamente no plano das competências.” (Guilhon, 1992: 573)

A ~~noção~~ de organização “em rede” traz à tona a forte interdependência existente entre os agentes econômicos, obrigando a repensar os limites da empresa individual. A empresa não aparece como um agente independente, ao contrário, possui diversos tipos de articulação com outras unidades, as quais impelem ao desenvolvimento

de relações complexas. Nesse sentido, “o comportamento de um agente não pode ser dissociado de outros agentes com os quais ele estabelece interações sistemáticas (como fornecedores e clientes), nem da especificidade dos recursos humanos e tecnológicos mobilizados.” (Britto, 1994: 120)

Na composição destes arranjos, Britto (1994) visualiza os seguintes elementos:

- a) agentes com competências específicas, que realizam investimentos conjuntos e coordenam, com vistas a determinados objetivos, suas atividades produtivas e tecnológicas;
- b) transações recorrentes entre os agentes, baseadas em diversos tipos de formatos contratuais (muitas vezes com forte grau de informalidade) e num horizonte de longo prazo;
- c) recursos tangíveis e intangíveis complementares, mobilizados a partir da rede;
- d) atividades (produção, comercialização, P&D, etc.) articuladas e integradas com base nas competências técnicas dos agentes;
- e) informações tecnológicas e mercadológicas que são, de alguma maneira, socializadas entre os componentes da rede.

Em síntese, as “redes” traduzem o aprofundamento da interdependência entre os agentes econômicos, consubstanciada em múltiplas formas de relações entre empresas, cuja caracterização exige a explicitação do sistema de “divisão do trabalho” intra rede, a partir da identificação das especificidades de sua estrutura interna.

5.2.1. As Especificidades da Estrutura Interna

Na montagem do sistema técnico-produtivo que integra as capacidades operacionais e as competências técnicas dos agentes econômicos, no interior da rede, sobressaem determinadas especificidades de formato organizacional, associadas à natureza da motivação subjacente às articulações e ao tipo de parceiro envolvido. Nesse sentido, é possível distinguir entre “redes verticais” e “redes horizontais” (Guilhon, 1992)

5.2.1.1. *Redes Verticais*

As “redes verticais” estão organizadas em torno de uma empresa pivô, em geral uma grande empresa, coordenadora das atividades do conjunto de empresas integrantes da cadeia produtiva que se identificam e aportam recursos à consecução de um determinado projeto.

Em essência, a “rede vertical” envolve a articulação estreita das atividades de um conjunto de fornecedores e distribuidores, por uma empresa coordenadora que exerce considerável influência sobre as ações desses agentes. Ela se fundamenta na agregação de empresas especializadas complementares, que “pela sua própria existência, reforçam a especialização de cada um dos participantes.” (Delapierre, 1991: 143) Nesse sentido, observa-se a perda de autonomia relativa dos agentes, na medida em que a sua identidade se dissolve no interior do conjunto.

Sob a perspectiva da grande empresa coordenadora, além de representar um importante instrumento de acesso às competências detidas por outros agentes, a “rede vertical” assegura o controle estratégico de toda a cadeia.

Esse tipo de formato organizacional emerge em decorrência do redimensionamento da estrutura interna das grandes empresas, em conjugação com a consolidação de padrões estáveis de relacionamento com os agentes que integram a

cadeia produtiva, estando associada, portanto, a duas lógicas de organização: a descentralização e a quase-integração.

Por sua vez, na sua implementação podem ser observadas dois tipos de orientação: defensiva e ofensiva.

Na orientação defensiva, a preocupação é com a sobrevivência. O processo de reorganização da estrutura das atividades das grandes empresas adquire um caráter de “enxugamento” das dimensões internas, em particular através da redução dos custos burocráticos de gestão, objetivando o rebaixamento do “break even point”, de modo a atingir uma maior capacidade de amortecer as flutuações acentuadas nos mercados.

Nesse contexto, a terceirização de atividades auxiliares, de algumas operações de apoio e de acabamento, de serviços administrativos e de transporte, expressam a preocupação com uma estrutura de custos caracterizada por um volume de custos fixos incompatível com a necessidade de maior flexibilidade, além da cautela nas decisões de ampliação da capacidade produtiva.

Os princípios que orientam esse processo de externalização/terceirização acabam conformando um quadro de relações entre empresas marcado pela necessidade de controle e fiscalização estreitas, pela desconfiança e, principalmente, pela instabilidade e tensão nas interações cliente-fornecedor.

Na orientação ofensiva, a ênfase recai: a) na necessidade de adequação a uma nova lógica produtiva centrada em respostas rápidas, múltiplas, solidárias e adaptáveis a uma demanda heterogênea e flutuante e b) no incremento da capacidade de aprendizagem e de inovação.

Os novos padrões de demanda, caracterizados pela exigência de níveis crescentes de qualidade, de diferenciação e de sofisticação dos produtos, apontam para a complexidade da gestão da produção, da circulação e da distribuição. A questão central é como responder da forma mais eficiente à demanda, colocando no centro das

preocupações a racionalização da logística industrial²⁶ — administração de estoques (finais e intermediários), dos prazos de entrega, dos padrões de qualidade e do sistema de transporte.

Nesse novo contexto, não basta a otimização das operações de um único agente, faz-se necessária a otimização do conjunto de ações e interações entre as empresas que integram a cadeia produtiva, consubstanciada no nível reduzido de estoques, na redução do tempo de resposta entre a existência da demanda e a sua satisfação e na elevação dos padrões de qualidade. Em outras palavras, na racionalização da logística industrial, emerge como essencial a natureza sistêmica do processo de trabalho e da organização da produção, evidenciando, portanto, fortes interdependências entre fases de produção, entre funções, entre empresas (fornecedores e distribuidores) e entre estas e os clientes, de modo que a eficiência — em termos de custos e qualidade — passa a depender crucialmente da administração dos elos da cadeia produtiva.

Por sua vez, a “rede vertical” pode gerar um ambiente propício à aprendizagem, impelindo à criação de novas oportunidades de lucro. De um lado, ao permitir que os agentes concentrem recursos financeiros e humanos em suas “áreas específicas de competência” e, de outro, ao possibilitar a superação dos custos, riscos e irreversibilidades associados aos investimentos em novas tecnologias.

No que diz respeito às atividades de distribuição e de comercialização, à medida em que aumenta a variedade das preferências dos consumidores e acentuam-se as suas mudanças, o conhecimento dos mercados torna-se mais complexo. A clientela torna-se mais exigente, mais difícil de atender e de convencer e, sobretudo, o comportamento de venda varia de uma região a outra e de um produto a outro.

26 A logística industrial pode ser definida como "a tecnologia de disposição dos fluxos de saída de uma empresa para seus clientes (produtos finais) e no interior de suas unidades (produtos em processo de fabricação) e dos fluxos de entrada de seus fornecedores e subcontratados. Seu objetivo é o de garantir a continuidade dos fluxos nas melhores condições de custo e de qualidade." (Paché, 1991: 62).

Em outras palavras, a distribuição afirma-se como uma atividade que exige “competência específica”, reclamando um comprometimento de recursos humanos e financeiros incompatível com a necessidade crescente de concentração da empresa industrial em suas “áreas de excelência”. Nestes termos, a externalização da função de distribuição e o estreitamento dos laços com os agentes dela encarregados passam a se constituir em instrumentos eficazes de acesso e de controle das informações e tendências dos mercados finais.

No que diz respeito às atividades de produção, o ritmo de desenvolvimento tecnológico, o encurtamento do ciclo de vida e a necessidade de introduzir novos produtos derivam em importantes irreversibilidades, associadas a novas e drásticas mudanças no processo de produção. Assim, de um lado, a tendência é retardar o lançamento de novos produtos, visto que podem representar o risco de desvalorização dos ativos existentes; de outro, a imobilização em novos ativos, sob condições de elevada instabilidade na demanda, aumenta sobremaneira a vulnerabilidade. Além disso, uma vez que as novas tecnologias não são, frequentemente, complementares às antigas, emergem sérios problemas ligados à adaptação e à aprendizagem.

Assim, a “rede vertical” se apresenta como uma forma de organização entre as empresas voltada à gestão das irreversibilidades, a partir da conjugação da especialização dos agentes com a sua integração em um sistema flexível. A “especialização” em determinadas atividades da cadeia permite que os agentes se dediquem somente aos recursos que são essenciais para o seu desenvolvimento. Por sua vez, a “integração” assegura o acesso a todos aos recursos “específicos” dos demais, proporcionando uma grande mobilidade em termos de combinações e recombinações dos mesmos.

5.2.1.2. *Redes Horizontais*

As redes horizontais desenvolvem-se a partir de alianças ou da cooperação entre empresas concorrentes, cujos objetivos fundamentais são assegurar o acesso a novos conhecimentos e ou a entrada em novos mercados.

O processo recente de reestruturação industrial se caracteriza pela presença de algumas forças que abalaram o equilíbrio competitivo e estrutural prevalecente. Dentre essas forças, merecem destaque:

- a) a globalização de certos mercados e a conseqüente exigência de maiores escalas de produção e de ampliação dos canais de distribuição;
- b) o nível de investimento imanente ao desenvolvimento das novas tecnologias que ultrapassa a capacidade financeira mesmo das maiores empresas;
- c) o encontro e a combinação de competências de setores industriais anteriormente distintos.

Essas transformações impõem dois grandes desafios para as empresas. Em primeiro lugar, exigem um rápido reposicionamento delas em relação a um amplo conjunto de competências de que elas não dispõem. Em segundo lugar, requerem a administração da incerteza competitiva; as empresas defrontam-se com a incerteza sobre as respostas de seus rivais porque devem confrontar-se com novos concorrentes e com uma dinâmica diferente de interação estratégica.

Para responder a esses desafios, as empresas buscam estabelecer alianças com empresas concorrentes no mesmo domínio, ou em domínios distintos, dando origem a uma formato organizacional horizontal, em cujo centro está a conciliação da centralização de recursos, para a execução de determinadas atividades, com a autonomia estratégica dos atores.

Sob a perspectiva do reposicionamento competitivo das empresas, a ‘rede horizontal’ apresenta-se como um instrumento eficaz e rápido de obter acesso a novas tecnologias e a novos mercados. De um lado, permitindo que seus participantes se beneficiem de economias de escala através do desenvolvimento em conjunto de atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento, à produção e à distribuição. De outro, assegurando, além do acesso a fontes de conhecimento localizadas fora das suas fronteiras, o compartilhamento de riscos atrelados a investimentos que superam a capacidade de uma única empresa.

Nesse sentido, as ‘redes horizontais’ apresentam-se como mecanismo viabilizador de estratégias de expansão, a partir da transposição das barreiras à entrada em novos campos de atuação, em particular no que se refere à internacionalização dos mercados e à introdução de novos produtos.

Ainda, nesse âmbito, Hagedoorn e Schakenraad (1990) dão ênfase à importância das inter-relações entre concorrentes para o fortalecimento de posições — no sentido ofensivo e defensivo — contra um terceiro, a partir do estabelecimento de barreiras à entrada a concorrentes potenciais, com base no controle de ativos estratégicos.

Sob a perspectiva da administração da incerteza competitiva, as alianças estratégicas constituem-se em instrumento privilegiado de edificação de ‘zonas de estabilidade’, objetivando a redução do risco associado a um universo turbulento, marcado pela globalização e pela emergência de novas tecnologias.

Nesse âmbito, Delapierre (1991) acentua a importância das alianças na viabilização da exploração comercial das inovações e, mais particularmente, no sentido de assegurar a apropriação de seus resultados. De um lado, as ‘redes horizontais’ permitem a padronização dos produtos ou de soluções técnicas de maneira a assegurar a perenidade de um mercado. De outro, possibilitam o controle da evolução das mutações do espaço industrial, garantindo a valorizações dos espaços de aplicação do conhecimento gerado e

a capacidade de projeção de suas atividades no futuro, protegendo uma parte de seus investimentos irreversíveis contra a erupção brutal de novas opções tecnológicas.

Da discussão das especificidades das formas de organização “em rede” pode-se concluir que, enquanto a estruturação horizontal objetiva a expansão dos campos de atuação e a garantia da apropriação dos resultados do esforço de inovação, a estruturação vertical está voltada para a gestão das operações, assegurando a necessária coordenação das decisões de múltiplos agentes no interior do processo produtivo.

5.3. Arcabouços Teóricos que explicam as Estratégias e dão suporte às Configurações “Em Rede”

A organização “em rede” está associada ao aprofundamento das interdependências entre as empresas, constituindo-se em forma particular de coordenação das decisões, de recursos e de atividades. Nesse sentido, no âmbito da teoria econômica, a lógica a ela imanente deve ser apreendida na discussão da problemática da coordenação dos agentes na atividade econômica.

A problemática da coordenação da atividade econômica, que atualmente se apresenta como um dos principais desdobramentos da moderna teoria da organização industrial, nasceu da crítica ao princípio básico da análise walrasiana, segundo o qual o mecanismo de preços assegura toda a informação necessária à coordenação das decisões individuais. A capacidade dos agentes econômicos de desenvolver arranjos e regras de comportamento coletivo é trazida para o centro do palco, colocando em evidência o “fator organização” como um dos principais determinantes da eficiência e dos diferenciais de competitividade.

A organização designa, então, todos os procedimentos de coordenação e de decisão estranhos ao mercado, que ocorrem tanto na esfera interna às empresas, quanto na esfera das inter-relações entre elas, configurando-se uma clara oposição entre coordenação intencional (organização) e coordenação espontânea (mercado).

Na explicitação desses mecanismos conscientes de coordenação emergem duas abordagens distintas, centradas, respectivamente, na alocação e na criação de recursos, contemplando visões distintas do fenômeno “organização” e do “espaço” das relações entre empresas. Assim, o objetivo dessa seção é apresentar as duas abordagens, destacando os princípios sob os quais se apoiam e, particularmente, o papel atribuído às inter-relações entre empresas, para na seção seguinte apreciar seus limites e suas possibilidades na avaliação da organização “em rede”.

5.3.1. A Abordagem da Alocação de Recursos

A concepção da organização, a partir da alocação de recursos está sistematizada na teoria da “economia dos custos de transação”, formulada originalmente por Coase (1937) e desenvolvida e sistematizada posteriormente por Williamson (1975, 1981, 1985 e 1991).

Ao eleger como problema essencial da organização a disposição dos recursos de maneira a obter uma alocação eficiente, essa teoria mantém um dos postulados básicos do referencial neoclássico — tratar analiticamente os problemas da produção da mesma forma que os problemas da troca — transformando as decisões e produção em “decisões de alocação de recursos”.

A ênfase é na noção de transação, mais ampla do que a troca pura entre bens preexistentes, na medida em que entram em cena “promessas” e “compromissos” entre os agentes econômicos (entre empresários e trabalhadores e entre empresas).

A partir do momento em que se admite que as transações não são espontâneas, reconhece-se explicitamente que os agentes devem consagrar uma parte dos recursos às operações de troca, emergindo daí o conceito de “custo de transação”. Nesse sentido, na explicação dos modos de coordenação alternativos ao mercado intervêm não só a minimização dos custos de produção, mas a minimização da soma dos custos de produção e dos “custos de transação”.

Para Coase (1937), cuja preocupação central é explicar não só a emergência da empresa, mas também as suas fronteiras, preservando o contexto da análise marginalista, a noção de custo de transação tem por referência os “custos de utilização do mercado”.

Mercado e empresa são apresentados como métodos alternativos de coordenação das atividades econômicas, onde a marca distintiva da segunda é a supressão do mecanismo de preços. ‘Fora da empresa, os movimentos de preços conduzem a produção que é coordenada por uma série de transações de troca no mercado. No interior da empresa, as transações de mercado são eliminadas (...) substituídas pelo empresário-coordenador que dirige a produção.’ (Coase, 1937: 333)

A razão principal da emergência da empresa está no fato de que é “oneroso utilizar o mecanismo de preços.” (Coase, 1937: 336) De um lado, face à presença de custos atrelados à coleta de informações, a fim de que os preços relevantes para as decisões de troca sejam conhecidos. De outro, face à necessidade de negociar e confeccionar um contrato, em separado, para cada transação.

Mais precisamente, os custos elevados de transação evidenciam as “deficiências” da coordenação externa, de modo que a internalização das atividades no interior da empresa constitui uma resposta, visando assegurar uma maior eficiência alocativa. Nesse sentido, a organização nasce das “imperfeições do mercado”.

Por sua vez, existe um limite ao processo de internalização de atividades, que se coloca em função da existência de “custos de coordenação interna”, associados aos “retornos decrescentes da administração”. ‘Por que todas as operações não são desenvolvidas por uma grande empresa? (...) À medida em que o tamanho da empresa aumenta, emergem os retornos decrescentes da função empresarial, isto é, os custos de organizar transações adicionais no interior da firma aumentam.’ (Coase, 1937: 340)

Em outras palavras, existe um ponto de equilíbrio entre a coordenação pela empresa e a coordenação pelo mercado, resultante da comparação dos custos de cada transação a ser internalizada e dos custos prevalecentes para cada uma dessas operações pelo mercado. “A dinâmica da emergência e da evolução da empresa está baseada na comparação, a cada momento, dos custos de utilização do mercado e dos custos de coordenação interna, com um critério de eficiência apoiado na minimização de custos.” (Foray, 1990: 11)

Williamson (1975 e 1985), por sua vez, assenta as bases de uma teoria dos problemas contratuais e das formas alternativas de gestão das transações, ultrapassando largamente o estudo da alternativa empresa-mercado de Coase. “À complementaridade aleatória das deficiências e reveses da empresa e do mercado sucede-se uma modelagem única da busca da eficiência nas transações, produzindo, segundo o tipo de problema contratual encontrado, a organização, o mercado ou qualquer forma de situação intermediária.” (Favereau, 1989b: 80, citado em Foray e Mowery, 1990)

No centro das preocupações do referido autor está a análise comparativa das formas alternativas de gestão, com base na sua capacidade de enfrentar as “disfunções” peculiares às relações contratuais subjacentes a cada tipo de transação.

A transação é a unidade básica de análise, a qual é definida como “o evento que ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável” (Williamson, 1985: 1) e passível de estudo enquanto relação contratual, na medida em que envolve um processo interativo e compromissos intertemporais entre os agentes econômicos.

O arcabouço conceitual do autor está centrado em torno:

- a) de duas hipóteses sobre o comportamento dos agentes — racionalidade limitada e oportunismo;

- b) da análise das transações a partir de três dimensões críticas: frequência, grau de incerteza e especificidade dos ativos;
- c) da hipótese do alinhamento das transações a estruturas adequadas de gestão — mercado, hierarquia e formas híbridas — com base em três elementos fundamentais: tipo de contrato; mecanismos de incentivo e controle comportamentais; e capacidade de adaptação às circunstâncias mutáveis do ambiente; e
- d) do processo de arbitragem que seleciona o mecanismo de gestão mais eficiente.

A racionalidade limitada e o oportunismo são dois supostos básicos sobre o comportamento dos agentes econômicos, que trazem a incerteza imanente às promessas e aos compromissos embutidos nos contratos para o centro da análise transacional, conferindo um conteúdo muito mais analítico aos custos de transação. Assim, para Williamson, os custos de transação surgem a partir da incerteza sobre os termos de troca, mais precisamente quando as contingências que afetam a execução do acordo são complexas e difíceis de serem compreendidas, planejadas e articuladas pelos parceiros.

Os limites à racionalidade (Simon, 1955 e 1978) derivam das restrições de conhecimento, previsão, habilidade e tempo inerentes aos tomadores de decisão.

O oportunismo é uma extensão da hipótese tradicional segundo a qual os agentes são guiados por considerações de interesse pessoal e corresponde a um comportamento estratégico de manipulação da informação ou de uma má representação (comunicação) das intenções. Nesse sentido, a noção de oportunismo diz respeito não somente ao “comportamento desonesto”, inclui a presença da “diversidade cognitiva”, isto é, diferentes visões e representações de uma mesma realidade.

As transações diferem efetivamente quanto aos limites que impõem à capacidade de decisão dos agentes e à possibilidade do comportamento oportunista. É a

natureza das transações que determina, em última instância, o melhor arranjo contratual possível.

Das três dimensões críticas que caracterizam as transações — frequência, grau de incerteza e especificidade dos ativos — Williamson atribui ênfase especial à última.

A especificidade dos ativos, no interior de uma transação, diz respeito à especialização dos ativos com relação ao uso e aos usuários, dificultando o seu deslocamento para usos ou usuários alternativos. A especificidade tem a ver com a localização geográfica, com a natureza dos equipamentos e das competências da mão de obra.

A especificidade dos ativos apresenta uma implicação importante. Como os recursos envolvidos na transação não podem ser reempregados em outros usos, sem que implique no sacrifício de uma grande parte de seu valor produtivo, as partes operam, efetivamente, sob condições de uma relação bilateral “ex-post”. Mais precisamente, mesmo que no processo de negociação inicial estejam presentes um grande número de parceiros qualificados, as condições se alteram após a conclusão do acordo. Ocorre, na expressão de Williamson, “uma transformação fundamental”, onde se formam laços de dependência mútua entre os participantes, dando margem ao comportamento oportunista, a cada vez que os termos do contrato tiverem que ser renegociados, pois a negociação fica restrita a um pequeno grupo.

Nesses termos, a coexistência da especificidade dos ativos, racionalidade limitada e oportunismo gera situações onde a utilização do mercado como mecanismo de coordenação mostra-se inadequado e potencialmente oneroso, estimulando, dessa forma, o desenvolvimento de instituições mais apropriadas (hierarquias), direcionadas à redução do oportunismo e dos custos de adaptação e ajuste das transações a novas circunstâncias.

Partindo desse referencial, Williamson acentua que a decisão estratégica quanto à forma de coordenação das atividades econômicas apoia-se na análise comparativa das vantagens e desvantagens das estruturas de gestão, tendo por base as características que cercam a transação, visando a máxima eficiência na alocação de recursos. Ocorre, portanto um processo de arbitragem que seleciona o arranjo institucional mais adequado à realização de cada transação, definido em função de um cálculo marginal de otimização que procura minimizar a soma dos custos de produção com os custos de transação e com os custos de gestão das hierarquias.

Existe, de um lado, um diferencial entre o custo interno de gestão das transações (custo burocrático) e o custo de coordenação das mesmas pelo mercado (custo de transação) — (ΔG) — e, de outro um diferencial de custo da produção entre empresa e mercado — ΔC —, ambos definidos em função da especificidade dos ativos envolvidos na transação. ΔG diminui com o grau de especificidade dos ativos, tornando-se negativo, depois de um certo ponto. ΔC diminui igualmente com o grau de especificidade, e tende a zero.

A internalização é desvantajosa em relação ao mercado em razão dos custos burocráticos, porém essa desvantagem decresce e se reverte quando a especificidade dos ativos aumenta, porque a hierarquia resolve melhor os problemas atrelados à racionalidade limitada e ao comportamento oportunista. A internalização é, por outro lado, desvantajosa em relação ao mercado quando as suas necessidades próprias não são suficientes para atingir economias mínimas de escala; mas essa desvantagem decresce e, mesmo, se anula, à medida em que o grau de especificidade aumenta, uma vez que, progressivamente, o fornecedor independente torna-se especializado em função de um único cliente, de sorte que a tecnologia de produção num sistema de integração e num sistema de mercado tornam-se estreitamente idênticos.

Em síntese, o mercado é mais eficiente (menos oneroso) quando o grau de especificidade dos ativos é baixo (nulo). A organização interna é mais eficiente (menos onerosa) à medida em que o grau de especificidade dos ativos aumenta.

Assim, quando a especificidade dos ativos for nula, a identidade das partes é irrelevante, prevalecendo o contrato clássico, cuja marca é a ausência de dependência entre compradores e vendedores e a interpretação estritamente legal. A perfeita autonomia dos agentes dá origem à forte capacidade de resposta a alterações nos preços, com poderosos incentivos para redução de custos. Predominam, portanto, os “incentivos de alta potência”, que consistem nos mecanismos pelos quais um agente pode se apropriar de um fluxo de renda, cuja magnitude é influenciada por seus esforços e ações.

À medida em que acentua-se a especificidade dos ativos, a perfeita autonomia das partes perde seu potencial de eficiência, aumentando a exigência de convergência nas interpretações e condutas dos agentes. As denominadas “falhas de coordenação” dão origem a formas de adaptação orquestradas e conscientes: as hierarquias.

A hierarquia caracteriza-se pela forte presença do controle administrativo, pela supressão ou redução dos incentivos individuais e pela resolução das disputas e conflitos através dos canais hierárquicos. Nesse sentido, a hierarquia substitui a relação contratual, impondo integridade e eficácia, sendo que o controle, as sanções e as punições passam a se constituir em instrumentos por excelência da cooperação.

As vantagens da internalização de atividades, realizada por meio de hierarquias, derivam eminentemente da economia dos custos associados às dificuldades transacionais. Atenuação do oportunismo e da diversidade cognitiva, conjuntamente com a especialização da tomada de decisões e dos ganhos em esforços de comunicação constituem o resultado da implementação das transações sob a propriedade unificada, com o apoio de sistemas de incentivo e controle hierárquico.

Porém, a internalização de atividades encontra limites endógenos associados à complexidade dos canais hierárquicos que garantem o intercâmbio interno de informações e à impossibilidade de atingir economias mínimas de escala.

Assim, com o aumento do tamanho da estrutura organizacional, ocorre um incremento no número de níveis hierárquicos, produzindo distorções nas comunicações ao longo da cadeia de decisões e conduzindo à emergência de sub-objetivos ou objetivos divisionais. Ademais, a própria rigidez de estruturas altamente integradas pode gerar uma inércia intra-organizacional, criando dificuldades de adaptação em ambientes competitivos mais dinâmicos.

Por outro lado, uma firma verticalmente integrada que não atinja a escala ótima eficiente tem uma desvantagem potencial com relação àquela que contrata de fornecedores externos que podem agregar demandas e gerar economias de escala e escopo.

Nesse contexto, as inter-relações entre empresas são introduzidas como formas de organização intermediárias ou híbridas²⁷, situadas entre o mercado e a hierarquia, cujo objetivo é o de atenuar simultaneamente as desvantagens da firma e do mercado, ou, por outra, que combinam as suas vantagens. "Comparada ao mercado, a forma híbrida sacrifica os incentivos em favor de uma coordenação superior entre as partes. Comparada à hierarquia, a forma híbrida sacrifica a coordenação em favor de uma maior intensidade de incentivos." (Williamson, 1991: 283)

O ponto central é a existência, de um lado, da autonomia das partes e, de outro, do grau notável de dependência bilateral. A identidade das partes é fundamental

27 As formas híbridas abrangem várias formas de contratos de longo prazo, reciprocidade, regulação e franchising, sendo que o seu reconhecimento explícito ocorre pela primeira vez na obra *Economic Institutions of Capitalism* de 1985: "Embora minha visão anterior fosse de que as formas intermediárias eram muito difíceis de organizar e, portanto, se apresentavam como instáveis (...), agora estou convencido de que essas formas de organização das transações são muito mais comuns." (p. 83).

devido aos custos do rompimento do contrato e da permanente mal-adaptação, emergindo mecanismos adaptativos especiais que dão elasticidade aos contratos, no sentido de efetuar realinhamentos e restaurar a eficácia face a distúrbios não previstos. Ao preservar a autonomia da propriedade, a forma híbrida garante e encoraja os “incentivos de alta potência” e a capacidade de resposta a alterações nos preços. Por outro lado, face à presença da dependência bilateral, os contratos de longo prazo apoiam-se em salvaguardas e num aparato administrativo, no sentido de proporcionar uma adaptação orquestrada.

Williamson (1985 e 1991) associa as formas híbridas de gestão com um grau de especificidade médio dos ativos, identificando dois tipos de estruturas — bilaterais e trilaterais. Nas estruturas bilaterais, os agentes estabelecem entre si garantias e salvaguardas, no caso de transações freqüentes e recorrentes, que permitem reduzir os custos de controle e monitoramento. Para o caso de transações mais casuais e que não envolvem investimentos substanciais, destaca-se a montagem de estruturas trilaterais, nas quais identifica-se a presença de um terceiro agente, que atua como árbitro dos conflitos que porventura surjam.

Em síntese, na visão do autor, as três estruturas de gestão — mercado, híbridos e hierarquia — estão funcionalmente ligadas a três níveis de especificidade dos ativos, respectivamente, um nível reduzido, um nível intermediário e um alto nível. Em outras palavras, cada uma das estruturas de gestão é mais eficiente na coordenação dos diferentes graus de especificidade dos ativos envolvidos na transação, a partir de perfis característicos de custos de gestão e de produção.

5.3.2. A Abordagem da Criação de Recursos

O ponto de partida da abordagem é a concepção original do fenômeno da produção. Não se trata da reunião de “inputs” disponíveis “ex ante” e, portanto, passíveis

de serem obtidos através da troca, mas de um processo de criação de recursos, a partir do aporte de conhecimentos e qualificações específicas.

A produção é uma atividade voltada para a “especificação” dos recursos — transformação de recursos genéricos em recursos específicos. O problema da coordenação consiste fundamentalmente na geração e organização do saber de maneira a poder utilizar os recursos não imediatamente produtivos. Sem o conhecimento — técnico e organizacional — a mera reunião de recursos é totalmente improdutiva.

Na explicitação das bases de geração do conhecimento e da sua efetiva utilização sobressaem dois enfoques, centrados, respectivamente, nas competências necessárias à efetivação da produção e no processo de aprendizagem “por interação” entre os agentes econômicos.

5.3.2.1. A Perspectiva das Competências

A origem da concepção da problemática da coordenação a partir da análise das competências necessárias à efetivação da produção remonta à Schumpeter (1912 e 1943), à Knight (1921) e à Penrose (1959). Dentre os desenvolvimentos mais recentes, destacam-se as contribuições de Richardson (1972), dos representantes da denominada “análise evolucionista” — Nelson e Winter (1982); Teece (1986 e 1988) e Dosi, Teece e Winter (1992) —; e de um grupo de autores franceses — Gaffard (1990) e Foray (1990) — e italianos — Amendola e Bruno (1990).

5.3.2.1.1. Matriz Teórica: Schumpeter, Knight e Penrose

Ao colocar a inovação no centro da dinâmica capitalista, Schumpeter (1912 e 1943) dá origem a uma nova concepção da empresa, onde esta não aparece como um agente passivo, mas como um agente com capacidade estratégica de lançar novos produtos, impor novas idéias e abrir novos mercados. A empresa sobressai, assim, como

o "locus" privilegiado da criação de recursos, um modo específico de combinação de recursos e, portanto da introdução de mudanças.

Na coordenação do processo inovativo, a figura heróica do empresário, típica do capitalismo concorrencial, é substituída pela grande empresa, típica do capitalismo monopolista. Schumpeter (1943) associa a inovação à grande empresa por três razões distintas: a) sua capacidade de arcar com os custos dos programas de pesquisa e desenvolvimento; b) sua estrutura diversificada que possibilita absorver os insucessos do processo de inovação; e c) seu controle sobre o mercado que assegura a apropriação dos resultados da inovação.

Knight (1921), por sua vez, antecipa a conceptualização da empresa como um conjunto de competências. A natureza tácita da competência empresarial é a pedra de toque da teoria da firma do autor. De modo semelhante a Schumpeter, a figura idiossincrática do empresário, consubstanciada na capacidade de criar novos recursos, é a base do caráter distintivo da empresa. O caráter idiossincrático que marca o nascimento da empresa influencia, igualmente, o seu desenvolvimento posterior, de modo que as oportunidades produtivas nascem a partir do exercício das competências empresariais.

Porém é Penrose (1959) quem elabora o conceito de competência, articulando-o no interior de uma teoria da empresa.

Dentre as principais contribuições da autora destacam-se:

- a) o significado especial atribuído à especialização das empresas, associada à concentração em áreas de conhecimento específicas;
- b) a colocação das competências na base do processo de crescimento das empresas; e
- c) a antecipação do princípio da "coerência estratégica, como delimitador do processo de expansão.

Na concepção da autora, a empresa não está associada à figura heróica do empresário, mas à uma equipe administrativa, que planeja, coordena e controla programas e planos de expansão da produção. A empresa e seus limites têm por referência a estrutura administrativa, no interior da qual são coordenadas as atividades industriais.

Ao associar a empresa a uma equipe administrativa, Penrose (1959) assinala não se tratar de uma simples coleção de indivíduos, mas “um conjunto de indivíduos que tem experiência de trabalhar juntos, porque somente desse modo é possível desenvolver um trabalho de equipe.” (p. 52). Nesse sentido, não somente a empresa é maior do que a “soma de suas partes”, mas as competências técnicas e administrativas emergentes do trabalho em grupo são, em grande medida, tácitas e dependentes da experiência.

A característica distintiva da empresa é a sua capacidade original de desenvolver e utilizar recursos, através do exercício de suas competências.

A noção de competência expressa “a aprendizagem coletiva da organização, especialmente a capacidade de coordenação das diversas habilidades de produção e a integração de múltiplas fontes de tecnologia.” (Prahalad e Hamel, 1990: 82)

As competências derivam da aprendizagem, particularmente no interior da atividade produtiva, através da oportunidade que esta oferece para a experimentação, para o aperfeiçoamento/consolidação de procedimentos e para a identificação de novos métodos. Nesse processo são evidenciados dois aspectos fundamentais — o caráter organizacional e cumulativo da aprendizagem.

O caráter organizacional está associado à forte influência do “contexto” sobre a forma e a natureza das articulações das habilidades individuais. Assim, a divisão do trabalho, o fluxo de informações e de trabalho, os procedimentos de decisão conformam, em seu conjunto, um ambiente particular que condiciona e orienta o comportamento dos

agentes. As contribuições individuais só se manifestam e adquirem significado quando inseridas no todo, tornando difícil a sua operacionalização em “contextos” distintos.

O caráter cumulativo diz respeito à especialização dos recursos no transcurso do tempo, associada a uma “trajetória tecnológica” (Dosi, 1988b), configurando uma rigidez (irreversibilidade) nas decisões dos agentes. Dosi, Teece e Winter (1992) incorporam essa rigidez através da noção de “restrições de trajetória”, enquanto Gaffard (1990) o faz através da noção de “custos irrecuperáveis”, que expressa a dificuldade da realocação de recursos após a sua imobilização.

Na base da emergência e do desenvolvimento da empresa está o processo de aquisição e aprimoramento das competências, que ocorre, basicamente, sob duas formas: transmissão objetiva de conhecimentos e experiência.

A primeira forma — transmissão objetiva — diz respeito ao conhecimento possível de ser transferido através de pessoas ou obras escritas, cuja característica é a independência, ao menos teoricamente, da opinião de qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos. Corresponde ao estado da ciência, ou, também, ao estado do conhecimento sobre os mercados, os preços, as preferências, etc., que são essencialmente transmissíveis.

Diferentemente, na segunda forma — experiência — o conhecimento deriva do exercício da atividade. Trata-se do conhecimento tácito, inerente aos indivíduos e ao “contexto”, não sendo passível, ou encontrando sérias dificuldades para ser transmitido. “O indivíduo que desenvolveu sua atividade produtiva dentro de uma dada empresa, pode — por exemplo, devido ao seu conhecimento íntimo dos recursos, estrutura, história, operações e pessoal da empresa — proporcionar serviços à referida organização que não proporcionaria a outra diferente sem antes adquirir uma experiência suplementar.” (Penrose, 1959: 60-61)

Evidencia-se, assim, que a experiência contribui, de maneira especial, para individualizar as oportunidades produtivas da empresa, tornando-as independentes das alterações do meio ambiente.

A concorrência exerce, por sua vez, influência decisiva no desenvolvimento das competências e, portanto, nas possibilidades e na direção do processo de expansão das empresas. A concorrência aponta para a exigência da empresa estar constantemente equipada para inovar, implicando, portanto, na necessidade do investimento contínuo nas suas áreas básicas e, por consequência, na “especialização” num campo relativamente reduzido.

As competências são recursos intangíveis da empresa decorrentes das suas capacitações técnicas e comerciais e da qualidade da equipe administrativa. Estão intimamente associadas à noção de “especialização”, isto é, ao aprofundamento do conhecimento em determinadas áreas. Cada empresa possui uma base de atuação, em certas classes de produção e em certos tipos de mercado.

A especialização adquire um significado especial. Não se trata da concentração em linhas de produtos, mas em “áreas de excelência”, as quais exigem o aprimoramento constante dos recursos empregados. “As empresas, em sua maioria, realmente se especializam. Fazem-no, porém, num sentido muito mais amplo do que a lógica da eficiência industrial poderia sugerir. O tipo de especialização que ambicionam é o desenvolvimento de singular habilidade e vigor, em áreas extensamente definidas, que lhes dará uma posição de destaque perante os concorrentes existentes e em potencial.” (Penrose, 1959: 151)

Essa idéia de “especialização” está estreitamente ligada à “irreversibilidade dos investimentos”. De um lado, a saída de uma atividade é, frequentemente, muito dispendiosa. De outro, “as empresas encontram nesse fato poderoso incentivo no sentido de continuar a investir nos seus campos de produção já estabelecidos, na medida em que o lucro alcançado supere o lucro passível de ser obtido, a partir da utilização alternativa

dos fundos de investimento, aliada ao valor venal dos recursos, ou de sua adaptação a novos usos.” (Penrose, 1959: 147)

O conceito de competência adquire, assim, um papel significativo, enquanto delimitador das potencialidades da empresa, dando origem a um conjunto de vantagens competitivas e oportunidades especiais de expansão, que, dinamicamente reconfiguram as suas fronteiras.

Nesse sentido, se a diversificação das atividades se apresenta como uma forma de utilização do potencial produtivo da empresa, a tendência é de ocorrer a partir da estreita relação no uso de certos recursos e com respeito à exploração de determinados mercados. “O vigor característico das grandes corporações não decorre da aplicação variada de recursos em diversos campos, mas do fato de que possuem setores específicos que funcionam como trincheiras profundas para sua defesa.” (Penrose, 1959: 152)

Em outras palavras, no processo de crescimento através da diversificação, as empresas buscam negócios estreitamente relacionados, a partir da utilização das suas competências, configurando a busca do que os autores evolucionistas (Dosi, Teece e Winter, 1992) denominam, atualmente, de “coerência estratégica”.

O caráter inovador do enfoque da autora, ao dar um novo conteúdo analítico à empresa, que passa a ser concebida como o “locus” da geração e da acumulação de conhecimentos aplicáveis à produção, expressando uma tendência à “especialização”, abriu campo para importantes contribuições no âmbito da moderna teoria da organização industrial, voltadas, em especial, à explicação da natureza das articulações entre empresas.

Assim, Richardson (1972), partindo do conceito de “especialização”, atribui ênfase à interdependência e à cooperação entre as empresas como base da organização da atividade econômica. Por sua vez, os autores evolucionistas assentam as bases de uma

teoria das fronteiras da grande empresa sobre o princípio da “coerência estratégica”. Finalmente, o grupo de autores franceses e italianos, acima referidos, apoiando-se em Richardson, introduzem a cooperação entre empresas como um dos elementos chave da viabilização do processo de inovação.

5.3.2.1.2. *Richardson — A Interdependência e a Cooperação entre Empresas como base da Organização da Atividade Econômica*

O objetivo de Richardson (1972) é desfazer o mito da empresa concebida como “ilha isolada no interior de um oceano de mercado” (p. 883), assentando, a partir daí, as bases para uma teoria da organização da atividade econômica com ênfase nas relações e na cooperação entre empresas.

É o primeiro autor que concebe a organização industrial como um tecido de relações entre os agentes econômicos, onde a cooperação é privilegiada, constituindo-se, portanto, no referencial por excelência da fundamentação teórica da organização “em rede”. “A dicotomia entre firma e mercado, entre coordenação direta e coordenação espontânea, é falaciosa, ignora o fato institucional da cooperação entre empresas e descarta esse método distinto de coordenação.” (Richardson, 1972: 895)

Dentre as principais formas de relação entre empresas, o autor destaca:

- a) a cooperação entre empresas assentada na estabilidade do relacionamento, seja através da confiança, contratos de longo prazo ou de participações cruzadas no capital, visando tornar as expectativas de demanda mais estáveis, facilitando o planejamento da produção;
- b) as formas de subcontratação assentadas na especialização estreita dos subcontratados e no desenvolvimento conjunto de especificações, de desenhos e de processos, a partir dos quais emerge um grau de estabilidade considerável;

- c) os sistemas complexos de cooperação, envolvendo uma empresa líder coordenadora das diversas atividades de marketing e de produção; e
- d) os acordos de cooperação tecnológica.

O argumento central que fundamenta a pertinência da noção de cooperação entre empresas no estudo da organização industrial é o fato de não se tratar de uma forma de organização intermediária, situada entre a firma e o mercado, mas de uma forma que escapa à mera órbita das relações de compra e venda, requerendo, para a sua compreensão, a análise da lógica da produção.

Richardson (1972) visualiza a produção a partir da multiplicidade das atividades industriais e das competências necessárias à sua execução. O processo de produção envolve uma série de etapas solidárias — P & D, concepção, produção propriamente dita, marketing e distribuição. Essas atividades são executadas por organizações dotadas de competências apropriadas.

As atividades que necessitam do concurso da mesma competência são denominadas “similares”. As atividades que representam diferentes fases de um processo de produção são ditas “complementares”.

A definição de “similaridade” remonta à inserção das atividades no interior de um organização dotada de competências, enquanto que a definição de “complementaridade” remonta à articulação de fases distintas no processo de produção. Similaridade e complementaridade são, portanto, noções que obedecem a lógicas diferentes. Assim, “a produção de isoladores de porcelana é complementar à de cabos elétricos, mas é semelhante a outros tipos de fabricação de cerâmica”, da mesma forma, “a atividade de venda a varejo de escovas de dente é complementar a sua fabricação e similar à venda a varejo de sabonetes.” (Richardson, 1972: 889-890)

Com base nesse referencial, o referido autor apresenta duas hipóteses delimitadoras das formas de coordenação da atividade industrial.

A primeira hipótese assenta-se no conceito de “especialização” formulado por Penrose (1959), estabelecendo que as empresas tendem a se estruturar em torno de atividades que requerem o uso de competências “similares”.

A segunda hipótese apoia-se no conceito de coordenação estreita — qualitativa e quantitativa — de atividades complementares. “A produção de polímetros deve estar harmonizada com a capacidade de fiação, tanto em termos de volume de produção como das características dos produtos, da mesma forma, o investimento em material elétrico pesado deve ser adaptado à escala e ao tipo das centrais de distribuição de energia.” (Richardson, 1972: 890)

Nesse sentido, a “especialização” impõe limites às atividades que uma empresa pode executar, impelindo à necessidade de estabelecer ligações com outras empresas. Toda empresa deve recorrer às competências detidas por outras empresas, na medida em que essas competências não são similares às que possui.

Por sua vez, a necessidade de estreita coordenação advinda do caráter complementar das atividades, exige a harmonização dos planos de produção entre empresas, a partir da qual concretizam-se “redes complexas” de relações de cooperação entre elas.

Em suma, a cooperação entre empresas emerge da necessidade de coordenar atividades “não similares” e fortemente complementares.

5.3.2.1.3. Os Autores Evolucionistas — A Coerência Estratégica e as Fronteiras da Grande Empresa

A teoria das fronteiras da grande empresa, proposta pelos autores evolucionistas (Dosi, Teece e Winter, 1992), apoia-se, basicamente, no princípio da “coerência estratégica”.

Em essência, o princípio da “coerência estratégica” é uma extensão da concepção de Penrose (1959) de que as empresas, mesmo as mais diversificadas e integradas, apresentam como tendência a aglutinação dos negócios em torno de suas “áreas de excelência”. “Uma empresa exhibe coerência quando as suas áreas de negócio estão relacionadas, no sentido de que existem certas características tecnológicas e de mercado em comum.” (Dosi, Teece e Winter, 1992: 188)

Na base da lógica da coerência estratégica está a natureza da aprendizagem interna à empresa, que dá origem às denominadas “competências nucleares”, definidas como “um conjunto de habilidades tecnológicas diferenciadas e de rotinas organizacionais que constituem a fonte da vantagem competitiva da empresa em um ou mais ramos de negócio.” (Dosi, Teece e Winter, 1992: 197)

Na visão dos referidos autores, o desenvolvimento e a consolidação das “competências nucleares” é o resultado de um processo histórico de sedimentação de experiências e de procedimentos, que configura “restrições de trajetória” à expansão da empresa. Mais precisamente, as competências, ao se constituírem em uma “herança histórica”, carregam “irreversibilidades” que, dinamicamente, demarcam os limites da empresa, em termos dos campos de atuação. “Os investimentos anteriores da empresa e o seu repertório de rotinas (sua história) restringem o seu comportamento futuro. (...) Isto é, as oportunidades para novos desenvolvimentos estão estreitamente relacionados às atividades prévias (...).” (Dosi, Teece e Winter, 1992: 194).

As irreversibilidades imanentes às “competências nucleares” impõem estabilidade e coerência às estratégias de expansão da empresa. “Exceto através da aquisição de outra empresa, as empresas têm capacidade limitada para alterar produtos e tecnologias. (...) Ademais, as economias de diversificação estarão condicionadas à possibilidade de aplicação das rotinas à ambientes tecnológicos e de mercado próximos. A diversificação relacionada aparecerá como a mais provável, uma vez que é consistente com as restrições de trajetória (...).” (Teece, 1988: 266).

Em síntese, a “coerência estratégica” expressa o caráter determinante das competências na demarcação das fronteiras da empresa.

Às competências nucleares deve-se adicionar os ativos complementares — suporte das primeiras na cadeia de produção -, envolvendo, além das atividades atreladas ao funcionamento da produção propriamente dita, os ativos associados aos sistemas de distribuição e de comercialização.

Teece (1986) dá ênfase ao papel dos ativos complementares na efetivação da introdução de inovações e na capacidade da empresa de se apropriar da renda gerada pela mesma. A necessidade de acesso a esses ativos e, particularmente, a sua utilização como mecanismo de garantia da apropriação dos lucros gerados, adquirem papel fundamental na estratégia de integração das atividades vis a vis o recurso às relações com outras empresas.

Na análise da estratégia de integração das atividades intervêm tanto o “regime de apropriabilidade” como o “grau de complementaridade dos ativos”.

O regime de apropriabilidade diz respeito à possibilidade — prática e legal — de criar e suportar os direitos de propriedade da inovação. Quando a inovação for protegida por patentes e ou for difícil de imitar, a necessidade de internalizar os ativos complementares é amenizada, pois as relações contratuais com outras empresas (licenciamento da utilização da tecnologia) transformam-se em instrumento eficaz de comercialização/produção da inovação.

O grau de complementaridade dos ativos está associado à relação entre o ativo e a inovação. Os ativos genéricos — de propósito geral — não são especialmente talhados para a inovação, ao contrário dos ativos especializados e coespecializados. No caso dos especializados existe uma relação unilateral com a inovação, enquanto que os coespecializados guardam uma relação de dependência mútua.

Os ativos especializados e coespecializados apresentam problemas contratuais sérios decorrentes do caráter irreversível dos investimentos e da possibilidade de transformar um parceiro em concorrente potencial. “Os ativos especializados envolvem irreversibilidades significativas e não podem ser facilmente obtidos através de contratos, pois implicam em riscos elevados para a parte que realiza os investimentos. As empresas que controlam os ativos coespecializados — canais de distribuição, unidades de produção especializadas, etc — estão claramente melhor posicionadas relativamente ao inovador.” (Teece, 1986: 191-192)

Em outras palavras, a inovação não tem “sucesso” por si mesma. É necessário assegurar-se de um controle adequado do ambiente, visando a viabilização da sua implementação e a garantia do retorno dos investimentos.

Assim, nos regimes de alta apropriabilidade, o fator determinante da integração é a presença de ativos especializados e coespecializados, pois “as relações contratuais são arriscadas, considerando que uma das partes deve efetuar investimentos irreversíveis que perderão valor caso a relação seja rompida.” (Teece, 1986: 290)

Por seu turno, nos regimes de apropriabilidade baixa, caracterizados pela insuficiência do sistema de patentes e ou pela facilidade de imitação, a integração, pela empresa, dos ativos complementares é crucial, expressando não só a superação dos problemas contratuais, mas principalmente a garantia da apropriação dos lucros gerados pela inovação.

Em síntese, os ativos complementares também devem integrar o rol dos fatores que definem os contornos da trajetória da empresa. “Assim, a trajetória da firma não é somente de natureza tecnológica. A trajetória é gerada por paradigmas e trajetórias tecnológicas e restringida adicionalmente pelos ativos complementares que a firma desenvolveu com o tempo.” (Dosi, Teece e Winter, 1992: 196)

É importante ressaltar, de um lado, a ressonância entre a lógica da coerência e a hipótese de Richardson (1972) de que as empresas são integradas, principalmente, por ativos similares e, de outro, a semelhança entre as noções de ativo e atividade complementar.

Ao colocarem que a empresa se reagrupa em torno da sua “especificidade”, seguindo a lógica da coerência estratégica, os autores evolucionista evidenciam que ela não pode integrar todas as “especificidades” iminentes à consecução de um projeto produtivo. Nesse sentido, a coerência implica na especialização da empresa e, por consequência, na necessidade de recorrer às complementaridades detidas por outras empresas.

No entanto, na análise dos referidos autores, a emergência das formas de organização entre empresas não é verdadeiramente explicitada, ficando adstrita ao caso em que as bases de conhecimento (as competências) apresentam algum tipo de convergência. “A velocidade da aprendizagem, a convergência de trajetórias tecnológicas e o caráter estreito do ambiente de seleção, induzem as empresas a se envolverem em um denso novelo de relações, abarcando participações cruzadas de capital ou aprendizagem conjunta.” (Dosi, Teece e Winter, 1992: 201)

Já no que diz respeito às noções de ativo e atividade complementar, embora sejam semelhantes são utilizadas de maneiras distintas na explicitação da estruturação das relações entre empresas.

Assim, na decisão entre integração ou conclusão de acordos de cooperação, Teece (1986) atribui ênfase especial aos problemas ligados à apropriabilidade e à possibilidade do comportamento oportunista, de modo que o controle sobre a utilização dos ativos complementares especializados somente será eficaz quando efetivado através da propriedade. Ao contrário, Richardson (1972) dá ênfase à dificuldade da empresa em executar determinadas atividades que integram a cadeia produtiva, em decorrência de não dispor das competências necessárias. Nesse sentido, a cooperação com outras empresas

aparece como uma estratégia voltada para a superação das insuficiências de conhecimento das empresas. Ademais, para o autor, o caráter duradouro da complementaridade atenua ou elimina a possibilidade do comportamento oportunista.

5.3.2.1.4. *As Formas de Organização entre Empresas como Mecanismo de Coordenação do Processo de Mudança — GAFFARD, FORAY, AMENDOLA E BRUNO*

No centro dessa abordagem está o conceito de inovação, apreendido como a “criação original de recursos” e a partir do grau de ruptura produzido no ambiente econômico.

Na coordenação do processo de inovação, as estratégias de organização entre empresas emergem como mecanismos privilegiados de superação dos obstáculos associados à aprendizagem e à estruturação de novas oportunidades. O arcabouço teórico elaborado por Richardson (1972) constitui a base da análise, a partir da qual são introduzidos novos elementos que contribuem para reforçar a importância das redes interorganizacionais no estudo da organização industrial.

A criação de recursos é o resultado de um processo original. A empresa é concebida como o “locus” da associação de recursos e de modificação da natureza destes, constituindo-se em forma por excelência da extração da “quase-renda composta”²⁸.

Assim, quando integrados a uma organização, os recursos adquirem qualidades suplementares em função de combinações peculiares e, mais ainda, adquirem “especificidade”, no curso e na medida do desenvolvimento temporal da organização. Essa especificidade manifesta-se no caráter tácito — não codificável e não apropriável pelo exterior — dos conhecimentos industriais e pelo caráter cumulativo dos mesmos.

28 O conceito de “quase renda composta”, proposto inicialmente por Marshall (1890), expressa uma situação em que “o valor de uma coleção de recursos em contínua associação excede a soma do valor de mercado de cada um deles.” (Alchian e Woodward, 1988: 67).

A especificidade dos recursos diz respeito não só às máquinas construídas para responder às necessidades de um particular processo produtivo, mas, principalmente, aos recursos humanos a este associados. Com efeito, os recursos humanos são objeto de aprendizagem particular, no confronto com os problemas e com as adaptações iminentes à execução das atividades.

Nesse processo organizacional de “especificação dos recursos”, os autores identificam uma contradição inerente à dinâmica do processo de inovação. Se, de um lado, a integração de recursos se apresenta como a condição fundamental da emergência de novas oportunidades, de outro, coloca restrições ao modo pelo qual elas podem ser geradas.

Mais precisamente, à medida em que os recursos tornam-se mais específicos, são introduzidas “irreversibilidades” que reduzem o campo de escolhas possíveis.

As “irreversibilidades” estão associadas, de um lado, ao investimento em capital fixo e às “despesas de engajamento” envolvidas em processos particulares de produção, que impõem restrições de financiamento atreladas tanto à necessidade de recuperar os investimentos já efetuados, assim como de dispor de recursos para re-engajamento na construção de novas competências. De outro, a irreversibilidade associada aos recursos humanos, que tem a ver com o processo de aprendizagem e com a disponibilidade de novas habilidades e qualificações.

Assim, da perspectiva da firma engajada em um projeto de inovação, o problema essencial é a superação dessa contradição, através de estratégias apropriadas de organização que proporcionem um equilíbrio entre a exploração de uma capacidade já construída e as decisões de engajamento voltadas para a construção de novas e originais capacidades. Em síntese, trata-se de engendrar mecanismos de coordenação das atividades visando assegurar a viabilidade do processo de inovação.

Nesse sentido, a forma de organização “em rede” sobressai como uma forma apropriada de gestão das irreversibilidades. A cooperação entre várias organizações, assentada no caráter complementar dos recursos, assegura a repartição dos “custos da irreversibilidade”.

Dois tipos de cooperação entre empresas são ressaltados: a cooperação em P&D e a cooperação no interior das relações de subcontratação. A cooperação na pesquisa e desenvolvimento permite às empresas participantes “satisfazer as exigências da formação da quase renda, facilitando, ao mesmo tempo, a distribuição dos custos da irreversibilidade entre várias organizações.” (Foray, 1990: 23) Por sua vez, a cooperação no interior das relações de subcontratação possibilita, de um lado, a concentração de cada participante em suas competências específicas e, de outro, a “articulação flexível” das diferentes especialidades, no âmbito da organização coletiva.

Na estruturação das relações entre as empresas, a morfologia do projeto cooperativo sobressai como elemento fundamental, em cujo centro estão: a) a garantia da qualidade dos recursos que os agentes aportam ao projeto; e b) a estabilidade dos vínculos, visando integrar efetivamente os recursos no interior de um projeto comum.

Merece destaque a estabilidade dos vínculos entre os agentes, pois a criação de recursos específicos, em escala organizacional coletiva, só poderá ocorrer na medida em que o arranjo for duradouro. Na verdade, existe um reforço mútuo entre a estabilidade das relações e a aprendizagem, consolidando o projeto cooperativo. A estabilidade das relações favorece a aprendizagem coletiva, por sua vez, a expectativa de benefícios futuros, associados ao projeto, incentiva a coesão dos agentes.

Foray (1990) identifica dois condicionantes da estabilidade das relações interorganizacionais: a) a presença de regras satisfatórias de apropriação dos resultados para o conjunto dos participantes; e b) a garantia de um horizonte temporal suficientemente longo.

No fundo, esses fatores podem ser sintetizados através de conceitos como confiança, lealdade e reciprocidade, que traduzem a idéia de uma expectativa de reencontro freqüente dos agentes, impelindo os participantes do arranjo à superação de comportamentos oportunistas.

A incorporação do espaço interorganizacional como objeto privilegiado de análise abre, por sua vez, a possibilidade de superação da distinção entre a empresa, em si, e o seu ambiente. "A organização e a implementação de um processo de mudança implicam ao mesmo tempo a redefinição das relações intra e inter empresas, o que provocará a mudança da configuração da empresa e de sua articulação num contexto que se modifica e se redefine junto com a firma." (Amendola e Gaffard, 1992: 278)

Quando a empresa conduz um processo de inovação, envolvendo a aprendizagem e a estruturação de novas oportunidades, o ambiente transforma-se, necessariamente, em uma variável estratégica, a ser moldada para e em função da estratégia perseguida. A linha de demarcação entre a firma e o ambiente desaparece. Novas fronteiras reaparecerão quando o processo de inovação estiver completado, isto é, quando a estrutura produtiva adquirir novos traços, emergindo, então, um novo ambiente.

Em outras palavras, durante as fases de grandes transformações, transparece o caráter fluido das fronteiras entre a empresa e o ambiente. Trata-se da passagem de uma forma estabilizada de relação da empresa com seu ambiente, para uma outra, onde este não existe mais, pois sua configuração está em curso. Somente quando as estruturas e as formas de produção estiverem totalmente consolidadas e as estratégias totalmente definidas e estabilizadas, será possível distinguir claramente as fronteiras da firma com relação ao seu ambiente. (Les Bas e Zuscovitch, 1993)

5.3.2.2. *A Perspectiva da Aprendizagem por Interação e a Dinâmica dos Mercados Organizados*

A apreensão da criação de recursos a partir da análise do processo de interação entre os agentes econômicos é uma abordagem relativamente recente, associada, particularmente, a Lundvall (1988). A ênfase do autor é na explicitação dos mecanismos que estão por trás da conformação de padrões estáveis de relacionamento entre empresas, em especial no que se refere à interação usuário-produtor (fornecedor-cliente).

Ao focar a interação usuário-produtor, Lundvall (1988) coloca em evidência as redes de relações entre empresas, carregadas de elementos organizacionais e marcadas pela presença da confiança, da lealdade e da confiança mútuas. Por trás das interdependências escondem-se pesados investimentos associados a sua coordenação e ao tempo necessário para edificá-las. Dentre os elementos que marcam a conformação dos vínculos entre empresas, ressalta a “seletividade” e a “inércia”.

O ponto de partida do referido autor é a constatação de que “uma parte substancial das atividades inovativas tem lugar em unidades separadas dos potenciais usuários das inovações.” (Lundvall, 1988: 349)

A separação formal entre usuário e produtor, no processo de inovação, coloca um desafio em termos de coordenação, pois os fornecedores não poderão inovar sem um conhecimento prévio dos planos de produção dos usuários, e as inovações não poderão ser difundidas, a não ser que os conhecimentos a elas incorporados sejam transmitidos aos usuários.

Da perspectiva do produtor é fundamental o acúmulo de conhecimentos acerca de necessidades presentes e futuras dos clientes, o que pode incluir questões relativas aos pontos de estrangulamento dos processos produtivos destes e às interdependências tecnológicas de suas plantas, que condicionam suas estratégias de modernização. Tais informações são de grande importância para decisões dos vendedores

quanto às características de novas gerações de produtos, definição das variedades de modelos ofertados, possíveis expansões das linhas de produtos e para a identificação e o dimensionamento de mercados promissores.” (Pondé, 1993: 86-87)

Os usuários, por outro lado, necessitam de informações sobre como utilizar os produtos e de como adequá-los às suas necessidades específicas. Quanto mais complexo e especializado o produto, aumenta a necessidade de uma cooperação entre usuário e produtor, a qual estará presente na totalidade dos estágios do processo de inovação, desde a especificação da necessidade do usuário, passando pela instalação, onde o treinamento se fará presente, mantendo-se através dos serviços de assistência técnica pós-venda.

A cooperação pressupõe confiança e lealdade, elementos fundamentais para superar a incerteza e a possibilidade do comportamento oportunista. “A incerteza envolvida neste tipo de transação será considerável. Não somente o usuário estará adquirindo um produto com características desconhecidas. Está, também, adquirindo a cooperação de um parceiro externo por um período futuro.” (Lundvall, 1988: 353)

A interação usuário/produtor dá origem a interdependências entre os agentes econômicos assentadas na complementaridade e na troca de conhecimentos. Trata-se de um processo de aprendizagem que modifica permanentemente a qualidade e o tipo da informação à disposição dos agentes, a partir do qual os produtos aparecem como resultado e não como objeto da troca.

Assim, a noção de “mercado puro” dos neoclássicos, que tem por referência o anonimato das relações entre fornecedores e compradores de produtos já existentes e no caráter meramente quantitativo (preço e volume) das informações que os conectam, é insuficiente para captar a interação usuário-produtor. “Enquanto a economia tradicional considera que o problema relevante é o da alocação ótima de um dado conjunto de valores de uso, nosso enfoque é na capacidade da economia produzir e difundir valores de uso com novas características.” (Lundvall, 1988: 350)

A interação entre os agentes econômicos não se resume à simples oposição entre ofertantes e demandantes, mas expressa uma relação muito mais duradoura, carregada de elementos organizacionais, sobressaindo: a forma hierárquica, isto é, o domínio de uma parte pela outra, através do poder financeiro ou da competência técnica; a confiança e a edificação de códigos de comunicação e de conduta.

O mercado não é um “mercado puro, mas um mercado previamente organizado, onde a mão invisível da economia de mercado foi substituída por formas bastardas, que combinam elementos organizacionais com elementos de mercado.” (Lundvall, 1988: 352)

A concepção de “mercado organizado” remete à idéia de “redes de relações”, assentadas na “interdependência sistêmica entre sujeitos formalmente independentes” (Lundvall, 1988: 350), que emerge do interesse mútuo no estabelecimento de um processo contínuo de intercâmbio de informações, cujo resultado é a alteração dos conhecimentos e das capacitações dos agentes.

O grau de organização da relação usuário-produtor depende do tipo de produto, da taxa de mudança de suas características e da parcela que representa no orçamento do usuário. Assim, nos mercados de produtos de alto valor, elevada complexidade tecnológica e cujas características se alteram rapidamente, acentuam-se os elementos da “pura organização”.

O caráter tácito do conhecimento, por sua vez, exige a moldagem de formas específicas de relações entre empresas, em cujo centro encontram-se canais, códigos e procedimentos adequados de comunicação, que possibilitam a transferência efetiva de informações.

Nesse sentido, a criação de interfaces envolve investimentos na organização e na coordenação de capacitações e no estabelecimento de padrões de comportamento, comparáveis a outros tipos de investimento. “O estabelecimento de canais de informação

pode ser equiparado ao processo de investimento em capital físico. Consome tempo e envolve custos.” (Lundvall, 1988: 354)

Assim, a capacidade de construir e coordenar “redes de relações” entre empresas transforma-se em fonte adicional de assimetria competitiva, podendo constituir-se em verdadeira barreira à entrada.

Os custos de coordenação e os investimentos envolvidos na edificação de padrões de interação e a necessidade de confiança mútua apontam, por outro lado, para a “seletividade” como uma característica marcante das relações usuário-produtor. “Normalmente, cada produtor tenderá a estabelecer uma interação estreita com um subconjunto dos potenciais usuários e cada usuário tenderá a se aproximar de somente um, ou de um pequeno subconjunto de potenciais produtores. Essa seletividade reflete a necessidade de desenvolver relações hierárquicas e de confiança mútua.” (Lundvall, 1988: 354)

A proximidade geográfica pode, também, mostrar-se como uma característica da configuração da rede de relações, em particular, quando a tecnologia for complexa ou mudar rapidamente, uma vez que os códigos de informação devem ser flexíveis e complexos, e um “background cultural” comum pode ser importante para o estabelecimento de códigos tácitos de conduta e para facilitar a decodificação de mensagens complexas.

Porém, o autor dá ênfase à inércia, como um dos traços mais significativos das relações, podendo transformar-se, inclusive, em poderosa barreira à atividade inovativa. A eficácia das relações aumenta com o tempo. À medida em que o usuário e o produtor adquirem mais experiência, através da interação, são aprimorados os canais de comunicação e fortalecida a confiança mútua. A cristalização de relações, como resultado do seu desenvolvimento temporal, acaba traduzindo um forte componente inercial no comportamento dos agentes, uma rigidez interativa, que se manifesta na resistência à mudança e na aversão ao risco.

5.4. A Análise do Processo Recente de Reorganização a partir das Abordagens Teóricas

A análise das estratégias de reorganização através dos parâmetros e conceitos que compõem o aparato teórico das abordagens anteriormente expostas, aponta ou para a insuficiência explicativa de alguns conceitos ou para a existência de lógicas distintas, dando suporte a uma mesma estratégia.

Assim, tomando a política de retirada e ou redução da gama de atividades, em particular o processo de externalização/terceirização, da ótica da teoria da “economia dos custos de transação”, a força propulsora desse conjunto de ações está localizada na redução dos custos burocráticos, concomitantemente ao aproveitamento de algumas economias de escala através da utilização de fornecedores especializados. Ao contrário, sob a ótica da perspectiva das competências, reflete a busca de maior “coerência” no âmbito das atividades desenvolvidas internamente, mais precisamente, uma maior adequação do campo de negócios às competências detidas pela empresa.

Por sua vez, essa estratégia está fora da órbita de preocupações da perspectiva da aprendizagem por interação.

No que se refere às mudanças de caráter qualitativo nas relações com fornecedores, clientes, distribuidores, baseadas na busca da maior aproximação entre esses agentes que integram a cadeia produtiva, ficam fora do alcance da teoria da “economia dos custos de transação”, tendo em vista a peso atribuído pela mesma ao comportamento oportunista por parte dos agentes, deixando de incorporar à análise a confiança, a lealdade e a reciprocidade.

Nessa esfera, as perspectivas das competências e da aprendizagem por interação oferecem explicações que se somam. A primeira na necessidade de coordenação de competências estreitamente complementares. A segunda na necessidade de integração de conhecimentos e necessidades a partir do processo de interação usuário-produtor.

No que diz respeito às alianças estratégicas entre concorrentes no mesmo domínio ou em domínios distintos, considerando terem por objetivo a coordenação de ativos altamente específicos, fica patente que essas formas de organização são dificilmente assimiláveis pela teoria da economia dos custos de transação. Segundo a referida teoria, quando os ativos forem altamente específicos, a sua coordenação deve-se processar através da propriedade unificada (coordenação hierárquica).

Por sua vez, as alianças estratégicas não são objeto da preocupação da perspectiva da aprendizagem por interação, pois a sua referência são as relações cliente-fornecedor.

Em outras palavras, na esfera das inter-relações entre empresas concorrentes, somente a perspectiva das competências abre possibilidades de explicação.

Em síntese, as abordagens têm limites e possibilidades na leitura do processo de reorganização, em particular no que se refere ao conteúdo analítico das relações entre empresas. Nesse sentido, a seção seguinte coloca em confronto os potenciais explicativos das mesmas.

5.5. Limites e Possibilidades das Abordagens na Avaliação da Organização “em Rede”

As relações entre empresas adquirem conteúdos analíticos substancialmente distintos no interior das duas abordagens teóricas consideradas, em função do contexto subjacente — estático ou dinâmico — e da definição do objeto da coordenação organizacional.

Assim, nessa seção serão avaliados os potenciais explicativos das duas abordagens, ressaltando que, enquanto a abordagem da alocação de recursos dá ênfase à organização “em rede” com um mecanismo de minimização de custos, a abordagem da

criação de recursos, coloca acento no seu papel como um poderoso mecanismo de aprendizagem e de viabilização da inovação.

5.5.1. A Organização “em Rede” como um Mecanismo de Minimização de Custos

A abordagem da alocação de recursos apreende o processo de organização da atividade econômica em um contexto estático, como uma estrutura eficiente de gestão das transações, produzindo uma visão estreita do objeto da coordenação organizacional e das relações entre empresas.

Ao tomar as transações como unidade de análise, a tecnologia e o conhecimento são definidos com relação aos bens e serviços que as suportam, aparecendo, portanto, como variáveis plenamente constituídas e estabilizadas, situadas fora da problemática da coordenação. Assim, partindo de um dado nível tecnológico e de conhecimento, o problema central da organização da atividade econômica resume-se à combinação de um conjunto de fatores de produção, de modo a minimizar os “custos de transação”. As organizações são concebidas como “estruturas de gestão” que, através da internalização das atividades eliminam (ou atenuam) as “fricções” iminentes a determinados tipos de transação, propiciando uma alocação eficiente dos recursos.

O objeto da coordenação organizacional — alocação ótima de recursos — é o mesmo da coordenação operada através do mercado. A diferença recai, somente, nos procedimentos, onde a marca distintiva da organização é a fixação hierárquica das modalidades de relações entre os agentes. Em outras palavras, a organização (coordenação hierárquica) emerge como um mecanismo alternativo ao mercado, mais adequado à gestão de certos tipos de transação.

Por sua vez, as relações entre empresas aparecem como dispositivos intermediários de gestão das transações, situados entre o mercado puro e a coordenação hierárquica pura, cuja funcionalidade está na possibilidade de atenuar os efeitos da

incerteza comportamental, amenizando, simultaneamente, algumas das distorções burocráticas e perdas de usufruto de economias de escala e escopo.” (Pondé, 1993: 53)

Mais precisamente, as “redes” aparecem como forma de organização destinada a suprir as deficiências alocativas do mercado e da hierarquia, permitindo, em situações caracterizadas pela especificidade média dos ativos, a obtenção de custos de produção e de gestão inferiores a esses dois mecanismos alternativos de coordenação das transações. Quando o grau de especificidade dos ativos for médio existe uma reserva de eficiência, oferecida pelo mercado, associada à redução dos custos de produção, em decorrência de economias de escala obtidas por produtores especializados; porém a presença da especificidade gera vulnerabilidades e favorece o comportamento oportunista, dando origem aos custos de transação. Por outro lado, se a internalização atenua o risco do oportunismo, acarreta uma elevação dos custos burocráticos e, mais significativamente, impede a obtenção de economias de escala.

Em essência, a teoria da economia dos custos de transação constitui-se em um exercício de análise estática comparativa das diferentes alternativas de gestão — mercado, hierarquia e formas híbridas — que não explora de modo adequado as decisões de internalização de atividades e as relações entre empresas.

De um lado, a consideração da tecnologia e do conhecimento como elementos exógenos à coordenação não permite visualizar os custos de adaptação e de aprendizagem atrelados à internalização de atividades, mascarando o conflito temporal subjacente às decisões de “fazer ou comprar”. De outro, a ênfase no comportamento oportunista impede a análise dos seus opostos — confiança, lealdade e reciprocidade — que afetam de modo significativo, as relações entre empresas.

Embora a internalização possa se constituir em um meio relativamente rápido e, algumas vezes, menos oneroso de atingir determinados tipos de objetivo, existe o risco da dispersão dos investimentos e da atenção da administração. Em outras palavras, ao se analisar o processo de internalização de atividades unicamente sob a ótica da resolução

de problemas específicos — manutenção de um fluxo estável de suprimento e atenuação do comportamento oportunista — deixa-se de considerar que, uma vez adentrando em uma nova atividade, a empresa compromete recursos que poderiam ser mais lucrativos em outras destinações. Além disso, para equiparar-se às exigências da concorrência, precisa continuar investindo na atividade incorporada.

Em outras palavras, a introdução dos custos de aprendizagem e de adaptação internos conduzem à consideração do estabelecimento de relações com outras empresas como uma alternativa mais viável, independentemente do grau de especificidade dos ativos. “Em certas ocasiões, uma empresa esforça-se para promover o desenvolvimento de outras empresas capazes de suprir suas necessidades, porque percebe a possibilidade de maiores benefícios na realização alternativa de seus recursos. Quando o avanço tecnológico, no setor de produção de alguns produtos intermediários da empresa, se processar com rapidez e impuser habilidades técnicas que não estejam intimamente relacionadas àquelas nas quais a empresa está especialmente capacitada, poderá deixar de ser compensador continuar investindo na integração para manter-se à altura do restante da indústria.” (Penrose, 1959: 164)

Nesse sentido, a própria concepção de “especificidade dos ativos” passa a ser contestada. A especificidade não pode ser considerado um dado, definida em relação à transação, pois é algo construído pelas próprias empresas. Como enfatiza Foray (1990): “a integração de um recurso conduz a que este se torne mais e mais específico, na medida do desenvolvimento temporal da organização e com base na sua associação com outros recursos. (...) Ao ser internalizado, o recurso adquire novas qualidades e sua natureza se modifica, tornando-se específico ao contexto organizacional.” (p. 12-13)

Em outros termos, a especificidade é o resultado das formas de organização implementadas — hierarquia pura ou formas híbridas — não podendo ser considerado, portanto, como determinante delas.

Por seu turno, a introdução das relações entre empresas num contexto temporal modifica a probabilidade de manifestação do comportamento oportunista. Mais precisamente, o relacionamento duradouro propicia uma aprendizagem peculiar associada ao ganho de informação sobre o comportamento recíproco.

Com a passagem do tempo, os agentes engajados em transações recorrentes aprenderão com elas e, mais concretamente, “com transações repetidas em um ambiente estável é de se esperar que 1) os contratos se tornem ‘auto-cumpríveis’, devido aos efeitos da reputação e 2) os problemas da dependência de um único fornecedor ou do ‘dano moral’ sejam atenuados através da evolução das normas de reciprocidade e da cooperação”. (Langlois, 1992: 104)

Ademais, no estabelecimento da relação estão presentes comprometimentos e investimentos “ex-ante” — “custos irrecuperáveis” — associados ao engajamento dos agentes, que tornam oneroso a quebra do relacionamento e desencorajam o comportamento oportunista. (Bouvier-Patron, 1993)

Em síntese, a teoria da “economia dos custos de transação” é insuficiente para tratar com os problemas atrelados aos fenômenos da aprendizagem e da inovação no interior e entre as empresas.

5.5.2. A Organização “em Rede” como um Mecanismo de Aprendizagem e de Viabilização da Inovação

Na abordagem da criação de recursos, a organização da atividade econômica é apreendida em um contexto dinâmico, como uma estrutura de geração e de acumulação de conhecimentos aplicáveis à produção. Na análise dinâmica, o conhecimento e a tecnologia não são um dado, mas o resultado de um processo de aprendizagem e de inovação, no centro do qual estão a ação e a interação dos agentes econômicos, que se desenvolvem no curso do tempo, assentadas em procedimentos, compromissos e normas coletivas.

Ao trazer a aprendizagem e a inovação para o centro da problemática da coordenação, a organização surge como uma entidade substancialmente distinta do mercado, adquirindo uma identidade especial, expressa na transformação de recursos genéricos — tal qual aparecem no mercado — em recursos específicos — inseridos em processos particulares de produção. Em outras palavras, as organizações são dispositivos de aprendizagem que conferem “especificidade” aos recursos.

Na explicitação das bases da geração do conhecimento e da sua efetiva utilização sobressaem dois enfoques explicativos, centrados, respectivamente, no processo de aprendizagem no interior de uma unidade de decisão, cujo resultado é a construção de competências específicas, e no processo de interação entre diferentes unidades de decisão.

No enfoque da aprendizagem interna, as competências traduzem um conjunto de conhecimentos “especializados”, produto da história de decisões estratégicas e de comprometimento de recursos de uma empresa, que impõem limites às atividades que esta pode executar de maneira eficaz. Nesse sentido, as empresas apresentam a tendência de agrupar os negócios, obedecendo ao “princípio da coerência”, onde prevalece a proximidade das atividades desenvolvidas, em termos da utilização comum de suas bases de conhecimento (competências).

Decorre daí que, nenhuma empresa, mesmo a mais integrada num sistema de articulação em cadeia, possui todas as competências necessárias à execução do conjunto de atividades produtivas. Todas as empresas devem, no mínimo, considerar e, se necessário ou conveniente, apoiar-se nas competências no âmbito de outras empresas, especialmente na medida em que essas competências se diferenciem daquelas de seu domínio.

As relações entre empresas nascem, portanto, como uma consequência natural dos limites que o processo de aprendizagem interno colocam para os agentes

econômicos. As empresas individuais são impelidas a estabelecer fortes articulações com outras empresas, particularmente se as competências forem complementares.

É importante ressaltar que a intensificação da concorrência, ao obrigar as empresas a concentrar recursos financeiros e humanos em suas áreas específicas de competência, impele ao estreitamento do contato com fornecedores, distribuidores e mesmo concorrentes. Em outras palavras, à medida em que aumenta a “turbulência” do ambiente torna-se evidente a incapacidade de um agente individual tratar de um amplo conjunto de opções e de contingências, reduzindo-se, assim, seu grau de autonomia. Se, de um lado, a empresa individual tem seu repertório de ações reduzido, de outro lado, ganha em flexibilidade no âmbito das relações de complementaridade com os demais agentes que integram a “rede”.

Em essência, no enfoque das competências, o binômio coerência (especialização) — complementaridade explica a formação da organização “em rede” e está na base da estabilidade das relações que se desenvolvem. Assim, a presença de uma forte especialização dos diversos agentes integrantes da “rede”, aumenta as complementaridades entre eles, atenuando ou eliminando as rivalidades potenciais. Reduzindo os riscos de rivalidade e aumentando as complementaridades, a “especialização” dos parceiros, no interior da “rede” reforça a coerência e garante a sua estabilidade.

No enfoque da aprendizagem por interação entre diferentes unidades de decisão, o desenvolvimento do conhecimento e da tecnologia tem por referência a definição de problemas e de procedimentos básicos relevantes para um conjunto de agentes — fornecedor-cliente e ou usuário-produtor — engajados em uma transação. A ênfase recai no estabelecimento de “interfaces”, a partir do produtor (fornecedor) e das necessidades do usuário (cliente).

Nesse contexto, as redes de empresas são apresentadas como mecanismos estruturadores do ambiente, que orientam a direção e o fluxo de informações e da

inovação entre agentes formalmente independentes, viabilizando o processo de aprendizagem. A organização “em rede” expressa uma situação onde os participantes, embora livres para entrar e sair, desenvolveram relações que tornaram seus interesses comuns, refletindo a sua capacidade de auto-organização. O aspecto central é a geração de importantes economias de escala e de informação no âmbito do grupo, que se tornam específicas e apropriáveis em função da habilidade de coordenação dos participantes.

Em essência, as redes de empresas são o resultado de um esforço de coordenação das “interfaces” de um conjunto de empresas, em cuja base estão importantes investimentos associados, de um lado, ao tempo necessário para o desenvolvimento das relações e, de outro, aos custos de organização e gestão de canais, códigos e procedimentos adequados de comunicação. As relações demandam tempo para serem estabelecidas, em função do conhecimento mútuo, da discussão de problemas e soluções conjuntas e das necessárias adaptações técnicas nos sistemas de produção. Por seu turno, para que a interação tenha lugar há necessidade de criar uma “linguagem comum”, isto é conceitos, práticas, procedimentos e talvez uma estrutura comum.

São investimentos altamente específicos, envolvendo riscos elevados e que, quando bem sucedidos, passam a se constituir em mais um “recurso” à disposição dos agentes. Mais precisamente, as relações transformam-se em um recurso por ampliar consideravelmente a grau de manobra na exploração de novas oportunidades.

Nesse sentido, a tendência é a de explorar ao máximo os investimentos realizados no estabelecimento e na consolidação das relações, implicando em um elevado grau de seletividade na escolha dos parceiros e na cristalização dos laços, de modo que as “redes” passam a se constituir em novo tipo de barreira à entrada, pois as relações são um recurso específico dos agentes que investiram na sua edificação, tornando-se, portanto, difíceis de imitar. Por outro lado, representam uma barreira à saída, pois os investimentos efetivados são difíceis de recuperar e a quebra do relacionamento implica em perda de confiança.

Em síntese, o enfoque da aprendizagem na interação usuário-produtor aponta para o fato de que uma unidade empresarial detém somente uma parte limitada do conhecimento do ambiente. O conhecimento dessa unidade só adquire significado enquanto componente de um sistema mais amplo, baseado na divisão extensiva do trabalho entre diferentes unidades portadoras de outros tipos de conhecimento. Nesse sentido, a capacidade de coordenação “em rede” desse conjunto de unidades é o fator condicionante da articulação da diversidade e da variedade de competências, aumentando, assim, a capacidade de gerar, transmitir e assimilar novas idéias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de meados dos anos 80 e com maior intensidade nos anos 90, profundas mudanças no plano da economia mundial e no plano da economia nacional provocaram o esgotamento do padrão de desenvolvimento agroindustrial — inaugurado nos meados dos anos 60 — e, em consequência, do “modelo explicativo” a ele associado.

Nesse sentido, a sondagem prévia realizada em quatro segmentos agroindustriais - soja/óleo/carnes; trigo/moinhos; leite/laticínios e agroindústria citrícola -, ao constatar que efetivamente novas e profundas alterações no comportamento estratégico foram implementadas pelos agentes, confirmou a hipótese central do trabalho e forneceu a base para identificar a lógica da emergência das diferentes estratégias e para redimensionar o espaço de análise das mesmas.

Se, no período anterior à segunda metade dos anos 80, a dinâmica se caracterizava pela presença de contornos bem definidos, no âmbito das posições e das articulações das relações entre os agentes econômicos, o momento presente - pós anos 90 - se caracteriza por um conjunto de ações empresariais, que escapam ao poder explicativo do modelo associado à noção de “Complexo Agroindustrial”, imprimindo novos rumos à dinâmica do setor.

Essas ações constituem um amplo leque de respostas dos agentes às mudanças nos contornos e nos condicionantes da concorrência no interior do segmento agroindustrial. A velocidade do progresso técnico e o caráter mutável e incerto dos mercados impelem as empresas à busca a ampliação do grau de liberdade nas decisões, o que se consubstancia por meio de mudanças expressivas nas formas de organização intra e inter-empresas.

Assim, no centro da dinâmica recente do setor agroindustrial está um processo de reorganização das relações entre os agentes econômicos, no interior das empresas e entre elas, refletindo um posicionamento estratégico voltado ao incremento da

habilidade de tratar com todas as formas de “turbulência” - na demanda, na tecnologia, na concorrência - sob duas óticas: defensiva e ofensiva. Sob a ótica defensiva objetiva-se o aumento da capacidade de acomodação/adaptação às mudanças que estão ocorrendo. Sob a ótica ofensiva, objetiva o aumento da capacidade de mudança - introdução de novos produtos e redefinição das vantagens competitivas.

Se a flexibilidade constitui-se no objetivo nuclear das ações e estratégias implementadas pelas empresas, ela se manifestou sob formas distintas no interior dos diferentes segmentos agroindustriais.

A agregação pura e simples de um conjunto de estratégias implementadas num ou noutro determinado segmento pode não apresentar o mesmo resultado. Isto porque as estratégias obedecem a lógicas particulares, resultantes, entre outros fatores, da trajetória de cada segmento. Não se trata de analisar a presença ou a ausência de diversos tipos de estratégias de reorganização, em um ou outro segmento, mas de apreendê-las a partir de suas articulações num determinado “contexto histórico”.

Nesse sentido, o aprofundamento da análise do impacto das transformações recentes, a partir da consideração das trajetórias específicas do segmento representado pela cadeia soja/óleos/carnes e do segmento representado pela agroindústria citrícola, foi importante para evidenciar os pontos coincidentes e as diferenças observadas no processo de reorganização de cada um deles, permitindo visualizar regularidades específicas, no âmbito da motivação e dos resultados.

O trabalho se prendeu mais aos pontos em comum do que às especificidades do processo de reorganização. Isto não significa, no entanto, que elas não sejam importantes, mas que um aprofundamento da análise nessa direção desfocaria a atenção do objetivo central do trabalho, qual seja o de identificar novas configurações organizacionais. Nesse sentido, justificar-se-ia a realização de novos estudos, visando maior precisão na delimitação das peculiaridades do processo de reorganização dos segmentos.

No que diz respeito aos pontos em comum, tratam-se de decisões estratégicas que têm fortes implicações sobre os “padrões de organização industrial”, no âmbito da estrutura interna das empresas e, em particular, no âmbito das relações entre empresas.

No que tange às mudanças na estrutura das relações entre as empresas que integram a cadeia produtiva, a pesquisa deixou patente:

- a) a ampliação considerável do campo das atividades para as quais a execução através da articulação mostrou-se um instrumento mais eficiente do que a execução sob controle direto da propriedade;
- b) mudanças de caráter qualitativo nas relações, sobressaindo a busca de maior aproximação entre os agentes que integram a cadeia e o aprofundamento da seletividade nas relações.

De modo geral, pôde-se concluir que, na reconfiguração das articulações com os produtores agrícolas, a ênfase recaiu na redução de custos, na busca da maior padronização da matéria-prima, assim como no incremento do padrão de qualidade. Merece menção especial, a introdução de importantes inovações financeiras, por parte das empresas ligadas à agroindústria da soja, buscando preencher o vazio deixado pelo Estado no que toca ao financiamento da safra.

Por sua vez, nas estratégias voltadas para a maior segmentação e sofisticação do mercado e dos produtos, adquirem lugar fundamental a maior proximidade com o consumidor - final e institucional -, o desenvolvimento de novas formas de relacionamento como o grande varejo (supermercados) e o estabelecimento de articulações com as cadeias de “fast-food”, assim como a criação de redes de franquias.

No que diz respeito às relações entre empresas concorrentes, observou-se o incremento do número de alianças estratégicas entre empresas do mesmo domínio ou de domínios distintos, objetivando o acesso a novos conhecimentos e a novos mercados, seja no âmbito nacional ou internacional, viabilizando as estratégias de expansão,

particularmente através da transposição das “barreiras à entrada” em novos campos de atuação.

Nesse sentido, a análise das estratégias de reorganização que marcam o período recente coloca em evidência a enorme capacidade de alguns agentes em atuar sobre o seu “ambiente próximo” - moldando-o e transformando-o - induzindo a novas configurações no interior do tecido industrial.

Essa capacidade de edificar “espaços estratégicos”, através da reestruturação das articulações com os demais agentes (fornecedores, distribuidores, clientes e concorrentes) coloca em xeque a concepção tradicional de “ambiente”, como algo perfeitamente definido, externo à empresa e estruturalmente não impactado pelas ações desta última.

No referencial da teoria tradicional da organização industrial, o ambiente é concebido num contexto estático, onde as formas de produção, os mercados e a concorrência estão bem estabelecidos e consolidados. Mais precisamente, o ambiente constitui uma realidade (um dado), no interior do qual a empresa desenvolve suas atividades, ou ainda, um gerador de estímulos a partir dos quais a empresa reage.

No entanto, a introdução de um contexto dinâmico, que caracteriza o período atual, obriga a alterar profundamente essa concepção. Nesse caso, novos elementos essenciais ao processo produtivo podem emergir, enquanto outros podem perder importância, de modo que as estruturas, os mercados e a concorrência deixam de constituir um “dado”, apresentando-se como variáveis, em processo de transformação.

Na verdade, o ambiente transforma-se em variável endógena, a ser moldado de acordo e em função das estratégias dos atores. Durante esse processo ocorre uma estreita interação empresa/ambiente, assentada na reformulação das articulações entre os agentes econômicos, que modificam e redefinem o ambiente. Em outras palavras, no contexto atual, o ambiente não é uma entidade amorfa e abstrata, mas sim uma entidade

que se modifica, paulatinamente, em decorrência das estratégias dos agentes e de seus inter-relacionamentos.

Assim, como resultado da investigação, pôde ser identificado um novo modelo explicativo para a dinâmica recente do setor agroindustrial - a organização "em rede" -, cuja principal característica é a superação da dicotomia entre a unidade econômica e seu ambiente, uma vez que seu objeto de estudo abrange tanto a empresa quanto as interações entre empresas que dão conformidade ao seu ambiente próximo.

A organização "em rede" contempla o movimento da empresa, resguardando, ao mesmo tempo o "plano macroeconômico". Mais precisamente, de um lado, garante o grau de autonomia dos agentes na implementação de suas estratégias que, dependendo do seu impacto conformam "ambientes específicos", de outro lado, a capacidade da empresa na efetivação de novas estratégias depende, de modo crucial, das articulações com os demais agentes que a circundam.

Por definição, na organização "em rede" as empresas não são concebidas como atores independentes, confrontados com o ambiente, mas como atores imbricados no ambiente. Conseqüentemente, a função de uma determinada unidade empresarial é definida não somente em termos de sua própria natureza, mas também e, principalmente, à luz de suas relações com outras empresas.

No enfoque das redes é essencial examinar a influência dos vários tipos de arranjos entre empresas, no centro dos quais estão inúmeras possibilidades de combinação de recursos, atividades e agentes. Mais ainda, a edificação de inter-relações entre as empresas coloca-se como uma variável estratégica fundamental na ampliação da capacidade de ação de uma organização, ao possibilitar o acesso a competências e potencialidades sob domínio de outras organizações.

Nestes termos, a realidade das "redes" modifica o enfoque da obtenção e manutenção de vantagens competitivas. A ênfase da concorrência se desloca para a

seleção dos parceiros, visando constituir “sistemas de relações” que permitem o acesso aos recursos externos necessários ao aproveitamento das oportunidades de lucro.

Em síntese, as redes evidenciam o “fator organização” como elemento chave de explicitação e explicação da “organização industrial”. As formas de organização entre empresas, implementadas sob iniciativa dos próprios agentes econômicos, passam a se constituir em mecanismos institucionais essenciais para a concretização de investimentos e para a geração de ganhos de eficiência, assegurando importantes vantagens competitivas e garantindo a apropriação privada do lucro.

Assim, se o Estado e as diversas instituições que cercam a sua intervenção no sistema econômico foram, e ainda são, decisivas para a conformação de um ambiente propício ao desenvolvimento econômico, no sistema capitalista, as estratégias e a organização do setor privado constituem um determinante fundamental do investimento e, por conseguinte, dos níveis de emprego, produtividade, produção e renda.

Por sua vez, a utilização do referencial da “organização em rede” substitui, com vantagens, a noção de “Complexo Agroindustrial”.

O principal mérito dessa abordagem é o de pôr em evidência a influência e o poder de coordenação das empresas, de forma que as variáveis que se colocam como “um dado”, para a abordagem do “complexo”, surgem aqui como variáveis objeto e resultado da articulação. Fica assim garantida a “flexibilidade” do “espaço analítico” para o estudo da dinâmica das empresas, dos grupos ou dos segmentos, tanto da perspectiva macro quanto da microeconômica.

Assim, dentre as principais vantagens da organização em rede ressalta-se a flexibilidade no estabelecimento dos limites no estudo da interdependência entre as empresas.

De um lado, as relações entre empresas não conhecem qualquer tipo de fronteira - geográfica, setorial ou empresarial. Nesse sentido, ao quebrar limites geo-

políticos, a organização “em rede” consegue captar o movimento recente de globalização. Por sua vez, ao quebrar a rigidez na delimitação de setores e empresas, consegue dar conta, com o mesmo aparato conceitual, das transformações que estão se operando tanto no âmbito interno, quanto no âmbito das interações entre empresas, trabalhando simultaneamente com a empresa e com o setor.

De outro lado, as interdependências entre organizações possuem um conteúdo amplo, envolvendo não só transações de compra e venda, mas o desenvolvimento de conhecimentos, de informações e de tecnologia, que emergem a partir de interações sistemáticas cimentados ao longo do tempo. Busca-se, como o trabalho deixou patente, a articulação de competências que, em essência, é um processo dinâmico, não determinado e não preestabelecido, de modo que a estrutura das relações se altera em razão de pressões competitivas - tecnológicas e de mercado.

Agregue-se, ainda, que o referencial da organização “em rede” escapa da visão unidirecional da inovação induzida, seja pela oferta, seja pela demanda, colocando ênfase no processo de interação entre o conjunto de agentes, direta ou indiretamente envolvidos com a inovação. Nestes termos, a organização “em rede” permite superar a perspectiva de compreensão do processo de incorporação de tecnologia, por parte do setor agroindustrial, sob impulso da oferta gerada “por pressão” do setor industrial, de forma mais direta pelo setor a montante da agricultura.

Ressalte-se, finalmente, que a noção de complexo não foi descartada, podendo ser utilizada como ponto de partida, na delimitação e na descrição dos segmentos objeto de análise. Ficou, no entanto, evidenciado não se constituir em um instrumental adequado para análise das relações entre os agentes. Nesse sentido, o conceito de complexo pode ser utilizado num corte analítico válido para delimitação da realidade a ser estudada de uma perspectiva descritiva, mas que não serve como referencial explicativo, capaz de captar a dinâmica evolutiva dos processos de transformação.

BIBLIOGRAFIA

- Alchian, A. e Woodward, S. (1988) The Firm is Dead: Long Live to the Firm. *Journal of Economic Literature*, v. 26, março, p. 65-79.
- Amaro, A.A. (1984) *Organização do Setor de Citros em São Paulo*. São Paulo. Secretaria da Agricultura, IEA. 34 p. (mimeo).
- Amendola, M. e Bruno, S (1990) The Behaviour of the Innovative Firm: Relations to Environment. *Research Policy*, v. 19, n. 5, p. 419-433.
- Amendola, M. e Gaffard, J. L. (1988) *The Innovative Choice: An Economic Analysis of the Dynamic of Technology*. Oxford: Basil Blackell.
- Amendola, M. e Gaffard, J. L. (1992) Towards an Out of Equilibrium Theory of the Firm. *Metroeconomica*, v. 43, n. 1-2, p. 267-288.
- Amoroso Lima, M. A. (1984) *Mudança Tecnológica, Organização Industrial e Expansão da Produção de Frango de Corte no Brasil*. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Economia) - FEA/USP.
- Antonelli, C. (1988) The Emergence of the Network Firm. In: Antonelli, C. (ed) *New Information Technology and Industrial Change: The Italian Case*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Baraldi, R. (1993) Gauchos Agora Partem para Indústria. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 11 e 13 de setembro, p. 4.
- Batsch, L. (1993) La Diversité des Activités des Groupes Industriels: Une approche empirique du Recentrage. *Revue d'Économie Industrielle*, n. 66, quarto trimestre, p. 33-50.

- Bertrand, J. P. (1990) A Dinâmica dos Mercados Internacionais das Óleo-proteaginosas: Políticas dos Estados e Estratégias dos Atores. *Ensaio FEE*, v. 11, n. 1, p. 3-40.
- Bocaiuva, J. R., Rodrigues, I. F. e Della Nina, L. (1991) Comercialização e Custos x Estratégia do Citricultor para a Negociação com as Indústrias. *Laranja*, v. 12, n. 1, p. 29-48.
- Borges, A. C. (1994) *Reestruturação Organizacional no Período Recente: Um Estudo de Caso no Ramo Citrícola*. Araraquara. Monografia (Conclusão do Curso de Ciências Econômicas) - FCL/UNESP.
- Bouvier-Patron, P. (1993) Les Formes d'Organisation des Entreprises: Limites de l'approche transactionnelle et genèse de l'inter-organisation. *Economie Appliquée*, v. 46, n. 4, p. 7-40.
- Brandimarte, V. (1993) Suco: Mais Concorrência. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 30 de junho. Relatório Especial, p 1 e 16.
- Bresser Pereira, L.C. (1992) *A Crise do Estado*. São Paulo: Nobel.
- Britto, J. (1994) Redes de Firma e Eficiência Técnico-Produtiva: Uma Análise Crítica da Abordagem dos Custos de Transação. In: Encontro Nacional de Economia, 22. Florianópolis, *Anais*. Brasília: ANPEC, v. 1, p 120-139.
- Bruno, S. (1992) Flexibilité Microéconomique et Rigidité Macroéconomique. In: Cohendet, P. e Llerena, P. (eds). *Flexibilite, Information et Decision*. Paris: Economica.
- Bucki, J. e Pesqueux, Y. (1992) De la Flexibilité Stratégique à la Flexibilité Dynamique. *Revue Française de Gestion*, set/out, p. 20-28.
- Caixeta, J.V. (1993) Programação de Colheita Através do Teor de Sólidos Solúveis. *Laranja*, v. 14, n. 1, p. 45-74.

- Campos, R. R. (1994) *Tecnologia e Concorrência na Indústria Brasileira de Carnes na Década de Oitenta*. Campinas. Tese (Doutorado em Economia) - IE/UNICAMP.
- Carlsson, B. (1989) Flexibility and the Theory of the Firm. *International Journal of Industrial Organization*, v. 7, p 179-203.
- Castro, A.C. (1993a) *A Competitividade na Indústria de Óleos Vegetais* Campinas. (Documento Elaborado como parte do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, realizado pelo IE/UNICAMP e IEI/UFRJ).
- Castro, A.C. (1993b) A Competitividade Brasileira nos Mercados da Soja. In: Encontro Nacional de Economia, 21, Belo Horizonte-MG. *Anais Brasília: ANPEC*, v.2, p. 99-115.
- Ceron, A.O. (1969) *Aspectos Geográficos da Cultura da Laranja no Município de Limeira*. Rio Claro. Tese (Doutorado em Geografia) - IFCH.
- Child, J. (1987) Information Technology, Organization and the Response to Strategic Challenges. *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 33-50.
- Coase, R.H. (1937) The Nature of the Firm. In: Stigler, G. e Boulding, K. (eds) *Readings in Price Theory*. George Allen and Urwin, 1952. (Publicado originalmente in *Economica*, v. 4, p. 386-405).
- Cohendet, P. e Llerena, P. (1989) Flexibilités, Risque et Incertitude dans la Théorie de la Firme. In: Cohendet, P. e Llerena, P. (eds) *Flexibilite, Information e Decision*. Paris: Economica.
- Cohendet, P. e Llerena, P. (1990) Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise. *Revue d'Économie Industrielle*, n. 51, 1 trimestre, p. 141-165.
- Coutinho, L. (1992) A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: As Grandes Tendências de Mudança. *Economia e Sociedade*, n. 1, ago, p. 69-87.

- De Cesare, C.F. (1993) Produtores Fecham Acordo e Estabelecem Preço Mínimo para a Safra. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 31 de agosto, p. 18.
- Delapierre, M. (1991) Les Accords Inter-Entreprises, Partage ou Partenariat?. *Revue d'Économie Industrielle*, n 55, primeiro trimestre, p. 135-161.
- Delgado, G.C. (1985) *Capital Financeiro e Agricultura no Brasil: 1965-1985*. Campinas: Icone.
- Delgado, G.C. (1993a) *Capital e Agricultura no Brasil: 1930-1980*. setembro, mimeo, 24 pgs.
- Delgado, G.C. (1993b) *Agricultura e Comércio Exterior: Rumos da Regulação Estatal e suas Implicações para a Segurança Alimentar*. outubro, mimeo, 32 pgs.
- Di Giorgi, F. (1991) Exaustão do Modelo de Remuneração na Citricultura. *Laranja*, v. 12, n. 1, p. 95-115.
- Di Giorgi, F. et alii (1992) Administração e Tomada de Decisão para a Cultura dos Citros. *Laranja*, v. 13, n. 1, p. 29-53.
- Dosi, G. (1988a) Institutions and Markets in a Dynamic World. *The Manchester School of Economic and Social Studies*, v. LVI, n. 2, p. 119-146.
- Dosi, G. (1988b) Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, v. 26, setembro, p. 1120-1171.
- Dosi, G., Teece, D. e Winter, S. (1992) Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks. In: Dosi, G et alii (eds) *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*. Oxford: Clarendon Press.
- Dussauge, P. (1990) Les Alliances Stratégiques entre Firmes Concurrentes. *Revue Française de Gestion*, set/out, p. 5-16.

- Ernst, D. (1992) O Novo Ambiente Competitivo e o Sistema Internacional de Tecnologia - Desafio para os países de Industrialização Tardia. In: Velloso, J.P. (coord) *A Nova Ordem Internacional e a Terceira Revolução Industrial*. Rio de Janeiro: José Olimpio Editora.
- Favereau, O. (1989a) Valeur d'option et Flexibilité: de la Rationalité Substantive à la Rationalité Procedurale. In: Cohendet, P. e Llerena, P. (eds) *Flexibilité, Information et Decision*. Paris: Economica.
- Favereau, O. (1989b) Organisation et Marché. *Revue Française d'Économie*, v. 4, n. 1.
- Felício, C. (1992) Frigoríficos em Marcha para o Centro Oeste. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 de maio, p. 20.
- Foray, D. (1990) *The Secrets of Industry are in the Air: Cooperation Industrielle et Equilibre Organisationel de la Firme Innovatrice*. Institute International D'Etudes Sociales (Discussion Papers, 21).
- Foray, D. e Mowery, D.C. (1990) L'Integration de la R&D Industrielle: Nouvelles Perspectives d'Analyse. *Revue Économique*, n. 3, maio, p. 501-530.
- Freeman, C. e Perez, C. (1988) Structural Crises of Adjustment: Business Cycles and Investment Behaviour. In: Dosi, G. et alii *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers.
- Freitas, J. (1993) Citrosuco Investe US\$ 32 milhões para aumentar pomares na região de Matão. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 10 de março, p. 16.
- Gaffard, J.L. (1990) *Économie Industrielle et de l'Innovation*. Paris: Dalloz.
- Garcia, A. (1992) Suco de Laranja - Mercado Atual e Perspectivas. *Laranja* v. 13, n. 1, p. 1-28.

- Garcia, A. (1993) Nova Análise da Citricultura Brasileira nos Anos Noventa. *Laranja*, v. 14, n. 1, p. 1-30.
- Garrette, B. (1989) Actifs Spécifiques et Cooperation: Une Analyse des Stratégies d'Alliance. *Revue d'Économie Industrielle*, n. 50 quarto trimestre, p. 15-31.
- Gilpin, R. (1992) *The New World Political and Economic Order* Rio de Janeiro: Forum Internacional. Paper presented to the Conference on the New International Order, mimeo, 32 pgs.
- Goodman, D., Sorj, B. e Wilkinson, J. (1990) *Da Lavoura às Biotecnologias*. Rio de Janeiro: Campus.
- Graziano da Silva, J. (1991) Complexos Agroindustriais e Outros Complexos. *Reforma Agrária*, v. 21, n. 3, p. 5-34.
- Green, R. (1990) La Evolución de la Economía Internacional y la Estrategia de las Transnacionales Alimentarias. *Comércio Exterior*, v. 40, n. 2, p. 91-100.
- Green, R., Schavarzer, J. e Wilkinson, J. (1991) La Crisis de la Economía Mundial e los Cambios del Sector Agroexportador de Carnes e Granos. In: Green, R. et alii *Mercados, Tecnologia y Empresas: Granos y Carnes in Argentina y Brasil*. Paris: INRA.
- Guilhon, B. (1992) Technologie, Organisation et Performances: Le Cas de La Firme-Réseau. *Revue d'Économie Politique*, jul/ago, p. 563-592.
- Guimarães, A.P. (1979) *A Crise Agrária* Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Guimarães, A.P. (1982) O Complexo Agroindustrial como Etapa e Via do Desenvolvimento da Agricultura. *Revista de Economia Política*, v. 2/3, jul/set, p. 147-151.

- Hagedoorn, J. e Schakenraad, J. (1990) Inter-firm Partnership and Co-operative Strategies in Core Technologies. In: Freeman, C. e Soete, L. (eds) *New Explorations in the Economics of Technical Change*. London: Pinter Publishers.
- Hasse, G. (1987) *A Laranja no Brasil 1500-1987: A História da Agroindústria Cítrica Brasileira, dos Quintais Coloniais às Fábricas Exportadoras de Suco do Século XX*. São Paulo: Duprat & Iobe.
- Hicks, J. R. (1979) *Causality in Economics*. Oxford: Basil Blackwell.
- Kageyama, A. (coord) et alii (1990) O Novo Padrão Agrícola Brasileiro: do Complexo Rural aos Complexos Agroindustriais. In: Delgado, G., Gasques, J.G. e Villa Verde, C. *Agricultura e Políticas Públicas*. Brasília: IPEA.
- Kageyama, A. (coord) et alii (1993) Biotecnologia e Propriedade Intelectual: Novos Cultivares. *Estudos de Política Agrícola*, n. 4. (Relatório de Pesquisa).
- Kinoucchi, S. (1993) *Qualidade e Produtividade: Administração Participativa Aplicada a uma Indústria de Processo Tipo Fluxo Contínuo - O Caso Citrosuco*. Araraquara. Monografia (Conclusão do Curso de Ciências Econômicas) - FCL/UNESP.
- Knight, F. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*. Cambridge: The Riverside Press.
- Langlois, R. N. (1992) Transaction-Cost Economics in Real Time. *Industrial and Corporate Change*, v. 1, n. 1, p 99-127.
- Le Bas, C. e Zuscovitch, E. (1993) Apprentissage Technologique et Organisation: Une Analyse des Configurations Micro-Économiques. *Economies et Sociétés, Série Dynamique Technologique et Organisation*, n. 1, p 153-195.
- Lifschitz, J. (1993) *Competitividade da Indústria de Sucos de Frutas*. Campinas (Documento elaborado como parte do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, realizado pelo IE/UNICAMP e IEI/UFRJ).

- Lifschitz, J. e Prochnik, V. (1991) *Observações sobre o Conceito de Complexo Agroindustrial*. IEI/UFRJ (Texto para Discussão n. 260).
- Lundvall, B.A. (1988) Innovation as an Interactive Process: from user-producer interaction to the National System of Innovation. In: Dosi, G. et alii (eds) *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers.
- Luquet, M. (1994) Esse Admirável Campo Novo. *Exame*, S. Paulo, 8 de junho, p. 36-41.
- Mafei, M. (1993) Quatro Empresas Dominam a Produção de Óleo de Soja. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 10 de maio. Negócios, p. 1.
- Mafei, M. (1994) Grupo Bordon busca uma saída para a crise financeira. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 28 de março. Negócios, p. 2-3.
- Magalhães, N. (1993) Hormônio Vegetal pode Controlar o Ciclo de Amadurecimento da Laranja. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 17 de novembro, p. 10.
- Maia, M.L. (1992) *Citricultura Paulista: Evolução, Estrutura e Acordos de Preços*. Piracicaba. Dissertação (Mestrado em Economia Agrícola) - ESALQ/USP.
- Maia, M.L., Amaro, A.A. e Noronha, J.F. (1992) Interrelações de Preços na Citricultura Paulista. *Laranja*, v. 13, n. 1, p. 123-163.
- Marshall, A. (1890) *Princípios de Economia*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- Martinelli, O. (1987) *O Complexo Agroindustrial no Brasil: Um Estudo sobre a Agroindústria Citrícola no Estado de São Paulo*. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Economia) - FEA/USP.
- Martins, L. (1992) Uma Introdução ao Debate sobre a Nova Ordem Internacional. In: Velloso, J.P. (coord) *A Nova Ordem Internacional e a Terceira Revolução Industrial*. Rio de Janeiro: José Olímpio Editora.

- Matta, J.P. (1989) Aspectos Positivos e Negativos da Citricultura Brasileira. *Laranja*, v. 10, n. 1, p. 147-155.
- Menezes, V. B. (1993) *A Indústria da Laranja: Competitividade e Tendências*. Salvador: Fundo Centro de Projetos e Estudos.
- Mior, L. C (1993) Empresas Agroalimentares e Produção Agrícola: A Diversidade de Relações no Complexo Carnes em Santa Catarina. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 31. Ilhéus-BA, *Anais*. Brasília: Sober, v. 2, p. 618-633.
- Mior, L.C. (1992) *Empresas Agroalimentares, Produção Agrícola Familiar e Competitividade no Complexo Carnes de Santa Catarina*. Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Economia Agrícola) - CPDA/UFRRJ).
- Miranda Costa, V.M. (1992) A Modernização da Agricultura no Contexto da Constituição do Complexo Agroindustrial no Brasil. In: Encontro Nacional de Geografia Agrária, 11. Maringá-PR, *Anais*, v. 2, p. 2-26.
- Miranda Costa, V.M. e Rizzo, R. (1993) A Tendência à Fusão Agricultura-Indústria como uma Nova Configuração na Trajetória de Alguns Complexos. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 31. Ilhéus-BA, *Anais*. Brasília: Sober, v. 2, p. 549-562.
- Muller, G. (1982a) Agricultura e Industrialização do Campo no Brasil. *Revista de Economia Política*, v. 2, n. 6, p. 47-77.
- Muller, G. (1982b) *Empresas Transnacionais e Pecuária de Corte no Brasil*. São Paulo: EAESP-FGV (Relatório de Pesquisa).
- Muller, G. (1989) *Complexo Agroindustrial e Modernização Agrária*. São Paulo: Hucitec/Educ.

- Muller, G. (1990) Poder Econômico e Empresas Líderes na Cadeia Agroindustrial de Carnes. *Rascunho*, n. 8.
- Nelson, R.R. e Winter, S. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Neves, E.M., Zen, S. e Neves, M.F. (1991) Perspectivas Econômicas da Citricultura Brasileira. *Laranja*, v 12, n. 1, p. 49-84.
- Olson, M.A. (1982) *The Rise and Decline of Nations*. New Haven: Yale University Press.
- Paché, G. (1991) L'impact des Stratégies d'Entreprises sur L'organisation Industrielle: PME et Réseaus de Competences. *Revue d'Économie Industrielle*, n. 56, segundo trimestre, p. 58-70.
- Penrose, E. (1959) *Teoria del Crecimiento de la Empresa* Madri: Aguilar, 1962.
- Pessanha, B. (1988) Indicadores IBGE. *Revista*. Rio de Janeiro: FIBGE, v. 8.
- Pondé, J.L. (1993) *Coordenação e Aprendizado: Elementos para uma Teoria das Inovações Institucionais nas Firms e nos Mercados*. Campinas. Dissertação (Mestrado em Economia) - IE/UNICAMP.
- Powell, W.W. Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?. *Califórnia Management Review*, v. 30, n. 1, p. 67-87.
- Prahalad, C.K. e Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, mai/jun, p. 79-91.
- Richardson, G.B. (1972) The Organization of Industry. *Economic Journal*, setembro, p. 883-896.

- Ruivenkamp, G. (1993) Biotecnologias feitas sob Medida: Possibilidades para Desenvolvidos centrados nos Fazendeiros. *Ensaio FEE*, v. 14, n. 1, p. 323-331.
- Safatle, A. (1993) Ajustes na Citropectina reduzem seu Passivo Concordatário. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 20 de maio, p. 26.
- Schumpeter, J. (1912) *Teoria do Desenvolvimento Economico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- Schumpeter, J. (1943) *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- Shleifer, A e Vishny, R. W. (1991) Takeovers in the '60s and '80s: Evidence and Implications. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 59-59.
- Siffert, N. F. (1992) Citricultura e Indústria: Organizações e Mercados. *Rascunho*, 22.
- Silveira, A. C. (1993) Indústrias Iniciam Novos Pomares para Garantir Frutas no Final da Década. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 30 de junho. Relatório Especial, p. 5.
- Simon, H.A. (1955) A Behavioural Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, p. 99-118.
- Simon, H.A. (1978) Rationality as Process and as Product of Thought. *American Economic Review*, 68, p. 1-16.
- Sorj, B., Pompermayer, M. e Coradini, O. *Camponeses e Agroindústria: Transformação Social e Representação Política na Avicultura Brasileira* Rio de Janeiro: Zahar.
- Souza, M.C.A. (1993) *Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial*. Campinas. Tese (Doutorado em Economia) - IE/UNICAMP.
- Spósito, M. (1993) Mercado Externo Melhora Tecnologia de Pecuária de Corte. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 13 de setembro. Relatório Especial, p. 2.

- Stigler, G. (1939) Production and Distribution in the Short Run. *Journal of Political Economy*, 47, junho, p. 305-327.
- Tavares, M.C. (1972) Auge e Declínio do Processo de Substituição de Importações no Brasil. In: *Da Substituição de Importações ao Capitalismo Financeiro*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Teece, D. J. (1988) Technological Change and the Nature of the Firm. In: Dosi, G. et alii (eds) *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers.
- Teece, D.J. (1986) Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy. *Research Policy*, v. 15, p. 285-305.
- Valla, M.A. (1990) Perdigão vai Instalar-se em Portugal. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 20-de fevereiro, p. 16.
- Vieira, L.F. et alii (1976) *Citricultura no Estado de São Paulo e a Contribuição da Pesquisa Bibliográfica Citricola Nacional*. Campinas, Instituto Tecnológico de Alimentos, Instruções Técnicas n. 12.
- Villaschi, A. (1992) O Brasil e o Novo Paradigma Tecnológico de Desenvolvimento Econômico Mundial. *Ensaio FEE*, v. 13, n. 1, p. 43-87.
- Wilkinson, J. (1989) *O Futuro do Sistema Alimentar*. São Paulo: Hucitec.
- Wilkinson, J. (1993a) Ajustamento a um Sistema de Alimentos orientado para a Demanda: Novos Rumos para a Inovação Biotecnológica. *Ensaio FEE*, v. 14, n. 1, p. 332-348.
- Wilkinson, J. (1993b) *Competitividade na Indústria de Abate e Preparação de Carnes*. Campinas. (Documento Elaborado como parte do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, realizado pelo IE/UNICAMP e IEI/UFRJ).

- Williamson, O.E. (1975) *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. (1981) The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87, novembre, p. 548-577.
- Williamson, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. (1991) Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p. 269-296.

ANEXOS

ANEXO 1

LOCALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS RECENTES DAS EMPRESAS QUE ATUAM NA CADEIA SOJA/ÓLEO/CARNES (SADIA, PERDIGÃO E CEVAL)

1. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

SADIA:

- mercado externo:
 - a) diferenciação das linhas de produto do segmento carnes e derivados, sobretudo nos industrializados e cortes especiais, acompanhada da criação de novas e sugestivas apresentações, com embalagens de alta qualidade, código de barras e descrição no idioma do comprador;
 - b) acompanhar o comportamento dinâmico do mercado de commodities, atuando com eficiência e aproveitando as melhores oportunidades;
 - c) abertura de novos e ampliação de mercados para os derivados de carne, principalmente Oriente Médio, Hong Kong e Japão.
- mercado interno:
 - a) aprimoramento de antigos produtos e diversificação da sua apresentação (rejuvenescimento de produtos e de embalagens);
 - b) desenvolvimento de linhas de produtos inteiramente novas: fatiados diversos, partes e cortes especiais de peru e frango; frios de peru (linha califórnia; pratos semi-preparados;

- c) diversificação da linha de produtos: pré-misturas e gelatinas, entrada no mercado de massas, aproveitando a marca e a estrutura de distribuição;
- d) completar a verticalização dos derivados de soja: lançamento de margarina e de cremes vegetais;
- e) incentivar a avicultura nas regiões de cultivo da soja (integração do processamento da soja com a produção de frangos), objetivando a redução do custo do frete e barateando o custo de produção de carne branca.

CEVAL:

Consolidação do intenso processo de diversificação iniciado nos meados dos 80, cujos objetivos foram reduzir a dependência da empresa em relação às exportações do complexo soja, agregar valor à produção e redirecionar a produção para o mercado interno. Nesse sentido, os objetivos para a década de 90 são:

- a) completar a verticalização das atividades ligadas à soja, com a produção de margarinas e de cremes vegetais;
- b) diferenciação e lançamento de novos produtos: linha "chicken light" de embutidos, voltada para a ocupação do nicho de mercado de produtos com baixos teores de gordura; linha de frios fatiados; linha de congelados e de pratos mais práticos — semi-preparados e pré-temperados;
- c) ampliação da participação no mercado de óleo de soja refinado;
- d) correções necessárias de rumo — equacionamento do elevado endividamento e peso das despesas financeiras (50% do faturamento) — contrapartida da agressiva política de aquisições dos últimos anos;
- e) repensar o parque esmagador, face à sua elevada ociosidade, grande dispersão geográfica e obsolescência das unidades fabris;

- f) crescimento das exportações de produtos com maior valor agregado, particularmente “cortes especiais de frango”,
- g) diversificação através da entrada nos derivados de milho.

PERDIGÃO

Pressionada por um elevado endividamento, resultante de um processo de crescimento acelerado nos anos 80, assentado na incorporação de empresas concorrentes, o objetivo central, na década de 90, é a redução do passivo oneroso e a recomposição do capital de giro, ao lado:

- a) da prioridade para o segmento de industrializados de carne, em particular os de “Chester” (mortadela, hamburguer e apresuntados), que deverão ter maior importância do que a comercialização da ave inteira;
- b) do lançamento de novos produtos: pratos congelados; produtos práticos; semi-preparados; pré-temperados e linha de frios fatiados;
- c) incremento das exportações de produtos de maior valor agregado, particularmente cortes especiais de frango.

2. REDEFINIÇÃO DOS MODOS DE GESTÃO INTERNA

SADIA

- Consolidação administrativa:
- centralização dos negócios com carne bovina, distribuídos em 5 fábricas e 4 razões sociais, por uma única subsidiária — SADIA OESTE. O objetivo é evitar a bitributação devido às várias razões sociais (o que era venda passa a ser transferência). (**Gazeta Mercantil**, 7/1/93)

- concentração das atividades do grupo em 4 unidades de negócios — grãos e derivados; carnes “in natura”, industrializados e área internacional. As 22 fábricas do grupo tornar-se-ão efetivamente unidades de produção com perda de autonomia. Toda a comercialização de seus produtos ou compra de matéria-prima e a logística de transporte passarão a ser feitas de forma integrada com um comando central da unidade de negócios pertinente.

Gazeta Mercantil, 13/4/94)

- Achatamento da Hierarquia:
- redução dos níveis hierárquicos (**Gazeta Mercantil 13/4/94**)
- Alterações na gestão da produção e dos processos de trabalho:
- implantação de um programa de qualidade total. Há espaço para aumentar entre 20 a 30% os ganhos de eficiência em várias áreas. (**Gazeta Mercantil, 13/4/94**)

CEVAL

Achatamento da Hierarquia:

- redução do número de diretores em 48% e eliminação de 3 níveis hierárquicos (**Gazeta Mercantil, 12/5/92**)

PERDIGÃO

Achatamento da hierarquia:

- redução do número de níveis hierárquicos de 11 para 7 e os diretores passam a acumular funções. (**Gazeta Mercantil 10/6/92**)

3. REVISÃO DA ESTRUTURA INTERNA E ESPACIAL DAS ATIVIDADES
SADIA

- Venda/saída de Segmentos (ativos) ou redução na atuação:
 - a) venda de 15 imóveis, entre eles a sua sede administrativa em Alphaville (SP), com o objetivo de manter o seu cronograma de investimentos, sem recorrer a empréstimos. **(Gazeta Mercantil 23/12/91)**
 - b) desativação de 2 unidades de abate de bovinos — Araçatuba e Andradina — devido à alta sonegação de impostos praticada pelos frigoríficos menores. **(Folha de São Paulo, 28/3/94 e 22/4/94)**
- Investimento, Aquisição e ou Entrada em Negócios Relacionados:
 - a) ampliação e modernização das unidades produtivas, cabendo destacar a aquisição de unidades de abate de aves da Chapecó, em Francisco Beltrão (PR) e a ampliação das unidades de Concórdia (SC) e Duque de Caxias (RJ). **(Gazeta Mercantil 1/1/91)**
 - b) inauguração, em Paranaguá (PR), da primeira fábrica do grupo destinada à produção de margarinas e de hidrogenados. **(Gazeta Mercantil 15/11/91)**
 - c) início da produção de massas (secas), em Itapetinga-SP. **(Gazeta Mercantil 9/8/90)**
- Relocalização Geográfica:
 - a) aquisição da COPAZA — fábrica de esmagamento de soja do grupo Zahran — em Campo Grande (MS). **(Gazeta Mercantil 16/7/92)**
 - b) construção de abatedouro de aves — Sadia Agrovícola S/A, em Vargem Grande (MT) **(Gazeta Mercantil 16/7/92)**

CEVAL

- Venda/saída de segmentos (ativos) ou redução na atuação:
 - venda de 32 imóveis, a maioria dos quais incorporada pela empresa com a aquisição de empresas ou através do recebimento de débitos. São ativos não produtivos, cujos recursos serão utilizados para reforçar o capital de giro. **(Gazeta Mercantil, 15/11/91)**
- Investimentos, Aquisição e ou Entrada em Negócios Relacionados:
 - a) modernização das unidades de produção **(Gazeta Mercantil, 17/2/90)**
 - b) fabricação de margarinas e cremes vegetais **(Gazeta Mercantil, 26/9/90)**
 - c) aquisição da Germânia Cia Paranaense de Alimentos, com o objetivo de lançar novos produtos derivados de milho (farelos e óleos) **(Gazeta Mercantil, 24/7/92)**
 - d) arrendamento, com opção de compra da AP Alimentos — unidade de processamento de milho do grupo pernambucano Amorim Pinto. Faz parte da estratégia de ampliação dos negócios na região Nordeste. Não só exercerá a função de produtora de derivados de milho, como também funcionará como entreposto dos produtos da linha CEVAL **(Gazeta Mercantil, 21/11/91)**
- Terceirização de Atividades:
 - a) serviços de limpeza, vigilância, refeitório e processamento de dados **(Gazeta Mercantil, 12/5/92)**
 - b) incubatório de aves e granjas de reprodutores de suínos **(Gazeta Mercantil, 12/5/92)**
- Relocalização Geográfica:

- a) centralização das suas atividades de produção, refino e embalagem de óleo de soja no Estado de São Paulo, em Ourinhos. A empresa produzia o “óleo bruto” na unidade de Ourinhos e fazia o refino na unidade de Marília. O objetivo é a redução dos custos de transporte e de estocagem e otimizar a produção. **(Gazeta Mercantil, 1/5/90)**
- b) inauguração de fábrica de processamento em Rondonópolis (MT). Faz parte da estratégia de diversificação de suas unidades fabris, com o objetivo de reduzir riscos climáticos. **(Gazeta Mercantil, 6/12/91)**
- c) nova unidade de processamento de soja em Barreiras (BA) **(Gazeta Mercantil, 30/1/92)**
- d) construção de fábrica de farelo e de óleo em Balsas (MA), senda parte dos equipamentos proveniente da unidade desativada em Pelotas (RS), há 2 anos. **(Gazeta Mercantil, 22/11/93)**

PERDIGÃO

- Venda/Saída de Segmentos (Ativos) e ou redução na Atuação:
 - a) venda de ativos não operacionais — fazendas de reflorestamento, plantações de maçã e imóveis urbanos. **(Exame, 10/6/92)**
 - b) identificação dos produtos que realmente interessam e concentração dos esforços em 50 dos 500 itens fabricados (80% do faturamento). **(Exame, 28/4/93)**
 - c) venda de duas das três unidades de esmagamento de soja — Perdigão Amazônia para o grupo Sperfico e a unidade de esmagamento de Marau (RS). **(Folha de São Paulo, 2/2 e 17/3/94)**
- Terceirização de Atividades Auxiliares:

- serviço de transporte de frangos e manutenção de frigoríficos. (Exame, 5/8/92)
- Relocalização Geográfica:
- desativação da unidade de Utinga (Santo André-SP) e deslocamento das atividades para as unidades de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. O objetivo é a redução de custos e a concentração das atividades fabris próximo aos locais de abate. (Gazeta Mercantil, 3/1/92)

4. RECONFIGURAÇÃO E OU AMPLIAÇÃO DAS ARTICULAÇÕES COM FORNECEDORES, DISTRIBUIDORES E CLIENTES

SADIA

- Com os produtores agrícolas integrados:
 - a) a Frigrobrás (Toledo-RS) está investindo US\$ 28 milhões em um projeto que pretende a garantia de um lucro mínimo aos suinocultores que para ela trabalham. O objetivo é acabar com a variação de preços na suinocultura, conseguindo algo parecido com o que já ocorre na avicultura. O projeto envolve 2.000 produtores da região. (Gazeta Mercantil 17/12/90)
 - b) experiência de projetos de integração com pecuaristas semelhante à avicultura. (Gazeta Mercantil, 6/6/92)
 - c) ampliação do projeto de qualidade total para os produtores, devendo envolver 18.000 criadores de frangos, porcos e perus. Muitos deles são semi-analfabetos e nunca ouviram falar em programas de aumento da produtividade. (Veja, jun/1994)
 - d) união com o governo do Estado do Paraná para financiar núcleo de 20 granjas de produtores de suínos em Pitanga.

- Com os distribuidores:
 - parceria com a rede “fast-food” ARBY para fornecimento de carne bovina e de frango empanado. (**Gazeta Mercantil, 16/9/93**)
- Com os clientes:
 - a) melhorias no transporte de bovinos e aperfeiçoamento do descarte, visando ofertar uma matéria-prima de melhor qualidade para os curtumes. (**Gazeta Mercantil, 16/9/93**)
 - b) relacionamento mais próximo com usuários institucionais (restaurantes, bares e padarias). Serviço telefônico que ajuda a resolver problemas de última hora — compras de urgência. Além dos serviços especiais, abrange a criação de produtos especiais para essa clientela. (**Exame, 12/5/93**)

5. **INTENSIFICAÇÃO DAS ARTICULAÇÕES COM CONCORRENTES NO MESMO DOMÍNIO OU EM DOMÍNIOS DISTINTOS**

SADIA

- a) pool formado por quatro grandes empresas — SADIA, , PERDIGÃO e AURORA — para exportação de frango para a URSS. A vantagem da exportação em “pool” é evitar que o preço seja rebaixado, uma vez que as ofertas não são isoladas. (**Gazeta Mercantil, 10/2/90**)
- b) associação com a Cia de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina (CIDASE) para a construção de um armazém graneleiro no porto de São Francisco (EUA). O objetivo é atingir os mercados da Europa e da Ásia. (**Gazeta Mercantil, 20/1/93**)
- c) “joint-venture” com a empresa argentina Granja Três Arroyos para a distribuição de seus produtos no Cone Sul. (**Gazeta Mercantil, 1/9/93**)

- d) Associação com o grupo J.Macedo. Na sociedade a Sadia será beneficiada principalmente com a capacidade de negociação internacional de compra de trigo do grupo J. Macedo. A estrutura de distribuição da Sadia, por outro lado, é forte atrativo para marcas que buscam projeção nacional, como a Dona Benta e a Brandini. **Folha de São Paulo, 6/9/93)**
- e) acordo de cooperação estratégica com a Refinações de Milho Brasil para o lançamento de um novo produto — a margarina de milho Mazzola. A Sadia entra com a fabricação, distribuição e vendas. A Refinações, dona do óleo de milho Mazzola, cede a marca e fornece a matéria-prima. O marketing, campanhas publicitárias e promoção serão trabalhadas a quatro mãos. **(Folha de São Paulo, 17/9/94)**

CEVAL

- associação com o Mappin e com o Grupo Itamaraty para construir fábrica de esmagamento de soja em Portugal. O Mappin entra com a distribuição, o Itamaraty com a matéria-prima e a Ceval com o know-how da produção. **(Gazeta Mercantil, 2/5/91)**

PERDIGÃO

- joint-venture com o grupo português VALOURO para transferência de tecnologia na industrialização de carne de aves. O objetivo é entrar no Mercado Comum Europeu, através de Portugal. **(Gazeta Mercantil, 20/2/90)**

ANEXO 2

LOCALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS RECENTES DAS EMPRESAS QUE ATUAM COM CARNES — AVES E SUÍNOS (COOPERCENTRAL, FRANGOSUL, MINUPAR, AGROELIANE, AVIPAL, HOLAMBRA E BATAVO)

1. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

- a) equacionar a crise financeira dos últimos três anos, que resultou na acumulação de um prejuízo de US\$ 40 milhões e numa dívida de US\$ 58 milhões;
- b) ampliar a participação no mercado externo, em especial no que se refere a aves;
- c) consolidar o seu espaço no mercado interno, reduzindo a dependência com relação ao atacado na distribuição de seus produtos.

COOPERCENTRAL

- a) consolidar o seu espaço no mercado de embutidos de suínos. A meta é triplicar em dois anos a oferta de industrializados da marca Aurora;
- b) lançamento de novos produtos — fatiados de carne suína (bacon, salame, etc) e embutidos de frango (mortadela, lingüiça e salsicha).

AGROELIANE

- a) ampliação da exportação de frangos, através de produtos diferenciados (cortes sofisticados — 82 tipos diferentes);
- b) ampliação da atuação na área de suínos — lançamento de cortes nobres de suínos no mercado paulista (Special Line Suins). Trata-se da venda de carne

de suínos em cortes, bem embalados, destinados a supermercados e boutiques de carne.

MINUPAR/MINUANO

- a) ampliação do mercado externo, sendo o Japão o mercado preferencial;
- b) diversificação da produção para suínos.

FRANGOSUL

- a) ampliação da atuação na área de suínos e embutidos;
- b) ampliação da exportação de frangos.

AVIPAL

- lançamento de embutidos de frango e ampliação das exportações.

HOLAMBRA

- ingressar no mercado de alimentos processados — embutidos e cortes especiais à base de suínos e frangos.

BATAVO

- a) equacionar a sua atual crise financeira;
- b) dobrar o faturamento com produtos industrializados até o final da década;
- c) lançamento de nova linha de produtos — cortes especiais de frangos.

2. REDEFINIÇÃO DOS MODOS DE GESTÃO INTERNA

- Consolidação Administrativa:
- Transformação da S/A Ind. e Com. Chapecó em holding pura, deixando de responder por atividades operacionais. Criação da Chapecó Cia Indl de

Alimentos que passa a tratar de todas as atividades industriais do grupo. O objetivo é a racionalização das operações administrativas, industriais e comerciais, proporcionando redução de custos de natureza fiscal, financeira e mercadológica. (**Gazeta Mercantil, 5/9/91**)

COOPERCENTRAL

- Achatamento da Hierarquia e Gestão da Produção e dos Processos de Trabalho: (**Folha de São Paulo, 1/6/93**)
 - a) para agilizar o fluxo de informações e a tomada de decisões, os 8 níveis hierárquicos foram encolhidas para 5 e os cargos de gerência e de supervisão de 35 para 15;
 - b) os empregados foram divididos em 50 grupos. Cada grupo discute como melhorar um aspecto do trabalho, principalmente a qualidade. O controle da qualidade é realizado pelos próprios funcionários;
 - c) implantação dos círculos de controle de qualidade;
 - d) mudança na mentalidade gerencial, com a introdução dos princípios da “administração participativa”.

MINUPAR/MINUANO

- Consolidação Administrativa:
- Reformulação societária e corporativa, visando a viabilização da entrada de sócios estrangeiros, atendendo às necessidades financeiras e tecnológicas. Constituição da empresa holding MINUPAR. A empresa passa a contar com quatro divisões (subsidiárias) — genética, 2 abatedouros e produtos especiais. (**Gazeta Mercantil, 26/9/90 e 21/11/90**)

3. REVISÃO DA ESTRUTURA INTERNA E ESPACIAL DAS ATIVIDADES

- Venda/saída de Segmentos (Ativos) e ou redução na atuação:
 - a) venda de terras no Paraná e da participação na BRAKARNE. (**Gazeta Mercantil, 15/4/92**)
 - b) foi obrigada a vender, em 1991, um dos seus frigoríficos em Francisco Beltrão para a SADIA, onde eram abatidos 35% dos frangos produzidos. Posteriormente, em 1992, instalou um novo complexo para abate de aves no extremo-oeste de Santa Catarina. (**Gazeta Mercantil, 3/1/92**)
- Investimento, Aquisição e ou Entrada em Negócios Relacionados:
 - a) aquisição de unidade para criação de frangos da Avícola N.S. do Carmo, na divisa Paraná-Argentina. (**Gazeta Mercantil, 10/12/90**)
 - b) investimento de US\$ 25 milhões para a ampliação da produção, modernização tecnológica e desenvolvimento genético de matrizes. (**Gazeta Mercantil, 3/7/91**)
 - c) ampliação da capacidade instalada e modernização dos equipamentos. (**Gazeta Mercantil, 15/10/92**)
 - d) informatização de abatedouros de frangos e suínos. (**Gazeta Mercantil, 15/10/92**)

COOPERCENTRAL

- Investimento, Aquisição e ou Entrada em Negócios Relacionados:
 - a) aumento da produção de pintos de um dia para terminação. Os incubatórios próprios da empresa produziam somente 50% das suas necessidades. (**Gazeta Mercantil, 9/8/90**)

- b) modernização e ampliação dos frigoríficos. O novo frigorífico inaugurado em Chapecó (SC) traz mudanças conceituais com relação aos atuais abatedouros de suínos no Brasil. A principal é a semelhança com os modernos frigoríficos avícolas, totalmente horizontais, com linhas de produção que se adaptam rapidamente a alterações na demanda, bastando, para isso, acelerar ou retardar o processo. **(Gazeta Mercantil, 27/11/92)**

- Terceirização de Atividades:
- serviços de transporte, obras civis e reflorestamento. **(Gazeta Mercantil, 27/11/92)**

AGROELIANE

- Investimento em Negócios Relacionados:
 - automatização dos abatedouros e estudos para aumentar o uso de sistemas eletrônicos em todo o processo. **(Gazeta Mercantil, 13/11/90)**
 - Relocalização Geográfica:
- a) investimento em nova unidade de abate e produção de frangos, em Mato Grosso do Sul. Trata-se de região mais favorável à produção de grãos. **(Gazeta Mercantil, 8/6/90)**
- b) instalação de um frigorífico em Sidrolândia (MS). Sistema verticalizado de produção, integrando 180 avicultores. 60% da produção destina-se ao mercado externo (Japão e Europa). A grande oferta de grãos e a inexistência de frigoríficos de abate de aves na região Centro-Oeste são os principais determinantes da decisão da instalação na região. **(Gazeta Mercantil, 21/8/90)**

MINUANO/MINUPAR

- Investimento, Aquisição e ou Entrada em Negócios Relacionados:
 - a) aumento da capacidade instalada das granjas de matrizes, incubatórios, fábrica de ração, armazenagem e produção de embutidos. (**Gazeta Mercantil, 28/8/90**)
 - b) aquisição do controle do Frigorífico Gumz (SC), com atuação na industrialização e comercialização de derivados de carne suína. (**Gazeta Mercantil, 2/3/94**)

FRANGOSUL

- Investimento, Aquisição e ou Entrada em Negócios Relacionados:
 - a) aquisição da Cia Petereff de Alimentos (Caxias do Sul-RS) e conseqüente implantação de uma unidade industrial especializada no abate de suínos, ovinos e bovinos. (**Gazeta Mercantil, 14-9-90**)
 - b) instalação da primeira unidade de criação de aves avós no Estado do Rio Grande do Sul. Criou uma subsidiária a AGROGEN DESENVOLVIMENTO GENÉTICO. (**Gazeta Mercantil, 27/4/93**)
 - c) ampliação e modernização de granjas, incubatórios e frigoríficos. (**Gazeta Mercantil, 27/4/93**)

AVIPAL

- Investimento, Aquisição e Entrada em Negócios Relacionados:
 - a) modernização das instalações. (**Gazeta Mercantil, 28/12/91**)
 - b) nova unidade de ovos pasteurizados, destinada à indústria de alimentação, especialmente doces, massas e biscoitos. (**Gazeta Mercantil, 10/12/92**)

- Relocalização Geográfica:
- Implantação de um complexo agroindustrial em Goiás. A proximidade dos centros produtores de milho, sorgo e soja são os fatores determinantes. Compreende as atividades criatórias, abate e frigorífico, além da fábrica de ração e esmagamento de soja. Na área agrícola, manterá a produção de milho, soja, sorgo e um campo de sementes selecionadas para distribuição a produtores interessados em fornecer à empresa. A Avipal pretende produzir parte do plantel necessário à alimentação dos abatedouros, mas espera integrar outros produtores rurais da região. **(Gazeta Mercantil, 18/9/91)**

BATAVO

- Venda, Saída de Segmentos (Ativos e ou redução na Atuação:
 - a) venda de 10 imóveis dados à cooperativa como pagamento de dívidas. **(Exame, 10/11/93)**
 - b) retirada de linha de produtos de pouca venda. **(Exame, 10/11/93)**

4. RECONFIGURAÇÃO DAS ARTICULAÇÕES COM FORNECEDORES, DISTRIBUIDORES E CLIENTES

- Com os produtores agrícolas integrados:
 - processo de seleção e qualificação de fornecedores de suínos. Nesse processo, cerca de 200 dos 2.300 produtores de frangos e suínos foram desligados. **(Exame, 19/1/94)**
- Com os distribuidores:
 - a área de vendas está sendo reformulada para que a empresa não fique na dependência do atacado para a distribuição de seus produtos. Novos

distribuidores estão sendo selecionados ao estilo das redes de franquia e trabalham exclusivamente com a marca . (Exame, 14/10/92)

COOPERCENTRAL

- Com os produtores agrícolas integrados:
- processo de seleção e qualificação dos fornecedores de suínos. Todo associado interessado em produzir suínos, a partir de 1993, deverá ter no mínimo 5 matrizes. Esse é o número mínimo de porcas para compensar os custos de transporte e de assistência técnica. (Gazeta Mercantil, 27/11/92)

MINUANO/MINUPAR

- Com os produtores agrícolas integrados:
- programa de reflorestamento em conjunto com os produtores de frangos. O plantio em terrenos improdutivos permitirá a redução em 60% do custo da “maravalha” — pequenas lascas e resíduos de madeira utilizadas para forrar o chão no ambiente onde a ave é criada. (Gazeta Mercantil, 30/3/94)

BATAVO

- Com os produtores agrícolas integrados:
- Incremento do gasto em pesquisa e assistência técnica; incentivo à diversificação de culturas e melhoramento genético de aves e suínos. (Exame, ago/93)

5. INTENSIFICAÇÃO DAS ARTICULAÇÕES COM CONCORRENTES NO MESMO DOMÍNIO OU EM DOMÍNIOS DISTINTOS

- a) associação com empresas argentinas para a constituição da Distribuidora Sudamericana S.A. Canal de distribuição junto aos países do Cone-Sul. 80% do capital é da Chapecó. (**Gazeta Mercantil, 15/2/92**);
- b) acordo de cooperação estratégica com os frigoríficos de carne bovina Kaiowa e Bom Charque para o lançamento de uma nova marca — “Chappy” — exclusiva para derivados de carne bovina, produzidos sob encomenda pelos dois referidos frigoríficos. (**Gazeta Mercantil, 30/6/92**)

COOPERCENTRAL

- a) acordos de cooperação estratégica com duas cooperativas centrais do Rio Grande do Sul — COOPERJACUI E COTRIJUI. Essas duas centrais com tradição em grãos estão iniciando-se na suinocultura. A Coopercentral além de emprestar a marca AURORA vai transferir tecnologia na área de embutidos e sua estrutura de comercialização. (**Gazeta Mercantil, 16/4/92 e 30/10/92**);
- b) acordo de produção conjunta com a GRABIELENSE — grupo de suinocultores do município de São Grabel do Oeste-MT), que estão instalando um abatedouro e posteriormente uma unidade de produção de embutidos. (**Gazeta Mercantil, 8/3/94**)

MINUPAR

- Associação com a trading japonesa ITOMAN, a qual deterá 5,6% do capital da MINUPAR. As relações entre as duas empresas nasceram na atividade de exportação. Com os recursos aportados pelo novo sócio a Minupar dá um novo passo em seu projeto de investimentos. O novo sócio aporta

igualmente know how para a divisão genética. (**Gazeta Mercantil**, 10/12/91 e 26/9/90)

HOLAMBRA

- a) acordo de produção conjunta com o frigorífico Bom Beef de Vinhedo-SP, para colocar no mercado cortes resfriados de suínos. (**Gazeta Mercantil**, 19/8/92)
- b) parceria com o Instituto Tecnológico de Alimentos de Campinas — projeto de embutidos “light”. (**Gazeta Mercantil**, 19/8/92)

ANEXO 3

LOCALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS RECENTES DA EMPRESAS QUE ATUAL NA CADEIA SOJA/ÓLEOS (CARGILL, J.B. DUARTE, OLBEBRA, ABC INCO, OLVEGO, COMIGO, MAEDA, OLMA, BRASWEY, QUINTELLA, COTRIJUI E COCAMAR)

1. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

1.1. EMPRESAS MULTINACIONAIS:

CARGILL

- Empresa multinacional que atua no comércio internacional dos mais variados produtos agrícolas (soja, laranja, cacau e café), volta-se, no âmbito da sua atuação no processamento da oleaginosa no mercado interno, para dois pontos fundamentais:
- racionalização da localização geográfica de suas unidades fabris;
- ingresso em linhas de produtos que agregam maior valor à soja — gorduras hidrogenadas.

1.2. GRANDES EMPRESAS NACIONAIS

J. B DUARTE

- Redefinição do negócio, com ênfase na redução da atuação na área de óleo e farelo de soja e ampliação da atuação em gorduras e cremes vegetais, óleos especiais (milho, girassol e compostos). Além disso, o incremento de produtos químicos, onde se inclui a área de limpeza (sabão em pó e em pedra) e desinfetantes de uso veterinário. Agregue-se o aproveitamento da sua estrutura de importação, destinada à linha de óleos e gorduras, para a

importação de óleo de palma e outras “commodities” como trigo, centeio e cevada.

OLVEBRA

- A empresa detentora de uma estrutura invejável de recebimento e beneficiamento de soja, no Rio Grande do Sul, passa por uma séria crise financeira. Sua meta, além de equacionar a crise financeira é a de evitar a dispersão dos negócios. No âmbito da soja, deixa de esmagar o grão e apenas passa a refinar apenas o óleo comestível.

ABC INCO

- Subsidiária do grupo ALGAR, constitui-se na maior fabricante de óleo de soja do Triângulo Mineiro. Sua meta é reduzir a dependência de um único produto — o óleo de soja refinado — entrando na produção de derivados de soja (leite e lecitina).

BRASWEY

- Empresa que atua no beneficiamento de soja, algodão, amendoim, mamona e café, busca agregar maior valor à soja, entrando no mercado de margarina industrial.

OLVEGO

- Empresa processadora de soja, com área de atuação em Goiás e Distrito Federal, busca redução de custos operacionais.

1.3. "TRADINGS"

QUINTELLA

- Como uma das líderes do comércio internacional de "commodities", seu objetivo é aumentar a sua competitividade através do investimento em logística para escoamento da safra da região Centro-Oeste.

1.4. COOPERATIVAS

COTRIJUI

- Envolvida em uma dramática crise a partir do final dos 70, centrou-se no equacionamento da mesma e em livrar-se da dependência de duas culturas — soja e trigo.

COCAMAR

- O desafio dessa grande cooperativa do norte do Paraná foi o de administrar complexas estruturas verticalizadas de produção numa economia instável, incentivando ao mesmo tempo projetos de diversificação, merecendo destaque: laranja, colza e destilarias de álcool.

2. REDEFINIÇÃO DOS MODOS DE GESTÃO INTERNA

OLVEBRA

- Consolidação Administrativa
 - a) transferência da sede administrativa de Porto Alegre-RS para Eldorado do Sul (onde se encontra a fábrica), visando a redução dos custos administrativos. (*Gazeta Mercantil*, 7/10/93)
 - b) projeto de informatização integrado que permitirá a redução em 40% dos custos administrativos. (*Gazeta Mercantil*, 26/11/92)

COCAMAR

- Achatamento da hierarquia e Novos Métodos de Gestão:
- Redução do número de níveis hierárquicos e criação de um sistema de administração por produto. Cada gerente de divisão — grãos, seda, algodão, café, álcool, açúcar, etc — tornou-se responsável pela tomada de decisões. A administração ficou mais leve e profissional. (**Gazeta Mercantil, 11 e 13/9/93**)

3. REVISÃO DA ESTRUTURA INTERNA E ESPACIAL DAS ATIVIDADES

3.1. EMPRESAS MULTINACIONAIS

CARGILL

- Investimento, aquisição e ou entrada em Negócios Relacionados:
- construção de fábrica para ingressar no setor de gorduras hidrogenadas — produto intermediário entre o óleo refinado e a margarina. As gorduras hidrogenadas possibilitam a fabricação de alimentos mais sofisticados e de qualidade superior. (**Gazeta Mercantil, 12/3/93**)
- Relocalização Geográfica:
- venda da unidade de processamento no Distrito Federal, na região dos Cerrados, para a OLVEGO, empresa que tem base de atuação na região. A Cargill reposiciona sua área de atuação, concentrada em 3 unidades — Uberlândia, Mairinque e Ponta Grossa. (**Gazeta Mercantil, 12/3/93**)
- encerramento da unidade de esmagamento de soja, em Monte Alto (SP), optando por concentrar suas forças em suas unidades de Uberlândia, Ponta Grossa e Mairinque. (**Gazeta Mercantil, 22/11/90**)

3.2. GRANDES EMPRESAS NACIONAIS

J. B DUARTE

- Venda, Saída de Segmentos (Ativos) e ou Redução na Atuação:

- a) O princípio é a redução da fabricação do óleo de soja e entrar em outras linhas que garantam margens superiores de lucro. A prioridade são os produtos de maior valor agregado (gorduras e cremes vegetais, sabões em pedra e em pó). (**Gazeta Mercantil, 20/7/90**)
- b) venda de sua refinaria de óleo de soja em Osasco (SP) e do armazém graneleiro em Ribeirão Preto (SP). A meta é concentrar-se no setor de gorduras e óleos hidrogenados. (**Gazeta Mercantil, 8/3/91**)

- Investimento, aquisição e Entrada em Negócios Relacionados:

- a) lançamento de uma nova margarina com menos calorias e sabão em pedra que não maltrata as mãos e mais dois sabões — um pastoso e outro em pó para utilizar em roupas finas. (**Gazeta Mercantil, 20/7/90**)
- b) investimentos na ampliação da produção e em P&D para desenvolvimento de novos produtos e associação com empresas produtoras de embalagens plásticas e metálicas, garantindo a auto-suficiência nesses produtos. (**Gazeta Mercantil, 26/6/93**)
- c) ampliação da atuação em cremes vegetais e óleos essenciais enlatados à base de milho, girassol e compostos com óleo de oliva. (**Gazeta Mercantil, 26/6/93**)
- d) instalação de um sistema de embalagem automática na linha de cremes vegetais e compra de equipamentos de desodorização de uso misto para processamento de óleos e gorduras. Esses equipamentos darão maior

flexibilidade par a produção, de acordo com a demanda e a disponibilidade de matéria-prima. (**Gazeta Mercantil, 26/6/93**)

OLVEBRA

- Venda, Saída de Segmentos (Ativos) e ou Redução na Atuação:
 - a) venda da OLVEPLAST, empresa do grupo com sede em São Paulo, especializada na produção de embalagens multicromadas. (**Gazeta Mercantil, 7/10/93**)
 - b) paralisação do esmagamento de soja na unidade de Pelota (RS), concentrando esta atividade na planta de Eldorado do Sul (RS). (**Gazeta Mercantil, 23/1/92**)
- Investimento, Aquisição e Entrada em Negócios Relacionados:
 - a) busca de produtos derivados da soja de maior valor agregado, envolvendo investimento na fabricação de lecitina pura — derivado de soja com aplicações médico-farmacêuticas e na indústria de cosméticos — e investimento na produção de outros derivados — antioxidantes naturais e vitamina R. (**Gazeta Mercantil, 12/6/90**)
 - b) lançamento do óleo de canola (colza), com baixo teor de gordura, refinado a partir de matéria-prima importada do Canadá. (**Gazeta Mercantil, 23/1/92**)
- Investimento, Aquisição e Entrada em Negócios não Relacionados:
 - a) inauguração de uma linha de soldadores elétricos para substituir os tradicionais. (**Gazeta Mercantil, 19/7/90**)
 - b) fábrica para produzir embalagens plásticas. (**Gazeta Mercantil, 12/6/90**)

Terceirização de Atividades:

- Serviços de vigilância, limpeza, refeitório e carga e descarga. (**Gazeta Mercantil, 10/12/91**)

ABC INCO

- Investimento, Aquisição e Entrada em Negócios Relacionados:
 - a) verticalização da produção de óleo de soja, com a instalação de um novo sistema de envasamento. (**Gazeta Mercantil, 21/2/90**)
 - b) montagem de uma estrutura portuária própria no Brasil para 65 mil toneladas de grãos. (**Gazeta Mercantil, 21/2/90**)
 - c) entrar na produção de derivados e soja — leite e lecitina — e sabão em pó e sabão líquido. (**Gazeta Mercantil, 21/2/90**)

BRASWEY

- Investimento, Aquisição, Entrada em Negócios Relacionados:
- decidiu entrar no mercado de margarina industrial, disputado pela SANBRA e pela GESSY. Desde o final de 1989, a Braswey não está mais fabricando óleo de soja refinado. (**Gazeta Mercantil, 3/5/90**)

3.3. TRADINGS

CUTRALE/QUINTELLA

- Investimento, aquisição e ou entrada em negócios relacionados:
 - a) investimento em logística para escoar a safra do Centro Oeste. A rentabilidade dos negócios da soja (commodities) dependem dos custos do frete, já que a safra está distante dos portos. Envolve construção de terminal em Pederneiras (SP) com condições de armazenar 18.000 ton/hora. Em

conjunto com o governo do Estado de São Paulo constrói porto. (**Exame**, 17/3/93)

3.4. COOPERATIVAS

COTRIJUI

- Venda, Saída de segmentos (ativos) ou redução na atuação:
 - a) venda de parte do patrimônio — tudo o que não fosse ligado às culturas da cooperativa: Transcooper (transportadora); Instituto Riograndense da Febre Aftosa; 27 lojas espalhadas pelos municípios onde vivem os cooperados. (**Exame**, 2/3/94)
 - b) encolhimento em 1/3 com o desmembramento da filial de Campo Grande (MS) que pagará US\$ 12 milhões por sua independência. (**Gazeta Mercantil**, 12/6/90)
- Investimento, Aquisição, entrada em negócios Relacionados:
- diversificação em direção à farinha e flocos de aveia de milho, além do milho na forma de farinha, polenta instantânea e “gritz” — derivado utilizado na fabricação de salgadinhos. (**Gazeta Mercantil** 7/7/92)

COCAMAR

- Investimento, Aquisição e ou Entrada em Negócios Relacionados:
- produção de óleo de canola. (**Gazeta Mercantil**, 13/9/93)
- Terceirização de Atividades:

- serviço jurídico, de transporte, segurança, restaurante industrial, serviços médicos e gráfica. Com isso o quadro funcional foi reduzido de 4,6 mil para 3,1 mil funcionários. (**Gazeta Mercantil 11 e 13/9/93**)

4. RECONFIGURAÇÃO DAS ARTICULAÇÕES COM FORNECEDORES, CLIENTES E DISTRIBUIDORES

CUTRALE-QUINTELLA

- Com os fornecedores de soja:
 - a) sistemática de compra antecipada da safra, com a entrega de insumos para pagamento futuro em grãos. (**Gazeta Mercantil, 8/6/90**)
 - b) troca de insumos (adubo e sementes) pela soja no Sudoeste de Goiás. 70% das lavouras de soja no município de Mineiros foram viabilizadas pelas operações de repasse de insumos pela trading. (**Gazeta Mercantil, 4/12/90**)

OLVEBRA

- Com clientes e distribuidores:
 - Introdução do sistema “à façon”, onde o cliente compra a matéria-prima e a entrega ao fabricante para ser transformada. O sistema “à façon” diminui as despesas fixas. Ademais, permite a ocupação das instalações e do pessoal ocioso. O sistema funciona com três grandes refinadores de óleo, que compram as latas e com três redes de supermercados, consumidores de óleo comestível. (**Exame, 10/11/93**)

COCAMAR

- Com os fornecedores agrícolas:

- a) redução do quadro de associados de 20 mil para 10 mil. O critério de exclusão foi o grau efetivo de participação na cooperativa. (**Gazeta Mercantil, 13/9/93**)
- b) busca de maior aproximação com os cooperados, para incentivá-los a aumentar a produtividade e a reduzir seus custos. (**Gazeta Mercantil, 13/9/93**)

OLVEGO

- Com os fornecedores de embalagem:
- firmou contrato com a Metalúrgica Matarazzo, onde esta última passa a ser a fornecedora exclusiva de latas de 900 ml em nova unidade da Olvego instalada em Gama (DF). A Matarazzo transferirá uma linha de produção que funcionava em Luziania (GO) para dentro da fábrica da OLVEGO, num sistema conhecido no jargão da indústria de embalagens como "in house". A grande vantagem para a Olvego é a eliminação do custo do frete da lata. (**Gazeta Mercantil, 9/6/93**)

MAEDA

- Com os fornecedores de insumos industriais:
- A AGA vai fornecer hidrogênio para hidrogenar a gordura extraída do caroço de algodão, instalando uma planta dentro da própria fábrica do grupo MAEDA. A parceria vai garantir uma redução da ordem de 50% nos preços do hidrogênio. (**Gazeta Mercantil, 11/8/93**)

COMIGO

- Com os fornecedores de embalagem:

- A Usiminas desenvolveu nova folha metálica, não revestida e mais dura para ser prensada pela Brasilata — fornecedora de latas da Comigo. O nível de devoluções crescente da Comigo, motivado pelo “amassamento” das embalagens, levou à parceria. (**Gazeta Mercantil, 30/4/93**)

5. INTENSIFICAÇÃO DAS ARTICULAÇÕES COM CONCORRENTES NO MESMO DOMÍNIO OU EM DOMÍNIOS DISTINTOS

CUTRALE-QUINTELLA

- formalizou contrato com a FEPASA pelo qual se compromete a investir em material rodante em troca da garantia de transporte. Compreende, além de melhorias em pátios ferroviários, a aquisição de 7 locomotivas, a modernização de maior quinze da FEPASA e a adaptação de 320 vagões comuns para graneleiros. A empresa terá 25% de desconto no frete, além de desconto correspondente no uso das locomotivas. (**Gazeta Mercantil, 3/1/90**)

CARGILL

- Para estimular as vendas de máquinas agrícolas, a MAXION — empresa do grupo IOCHPE — anunciou a adoção de um sistema de troca de produtos por grãos (arroz, milho e soja). Para a implementação desse sistema, a Maxion pretende fechar acordos com empresas que comercializam grãos. A primeira delas é a Cargill, que passará a comprar grãos para venda futura. Os recursos serão repassados à Maxion, a quem caberá a entrega do bem ao produtor agrícola. (**Gazeta Mercantil, 1/8/91**)

ABC INCO

- a) O corte nas linhas de crédito para compra de produtos agrícolas está levando as multinacionais do comércio de derivados de soja a fecharem “acordos operacionais” que envolvem o pagamento antecipado às indústrias para

aquisição da produção futura. A Toepfer (trading de capital alemão) e a ABC Inco acabam de fechar acordo com essa característica. Esse contrato funciona de modo semelhante à aquisição da safra com pagamento antecipado, só que nesse caso, a liquidez está sendo dada a uma indústria, para que esta, por sua vez, adiante aos produtores. A operação é amarrada nas duas pontas. À medida em que fecha o contrato com a Toepfer, o grupo também compra antecipado a soja para o produtor. A ABC entra com a estrutura de compra de grãos e a Toepfer com o capital de giro. (**Gazeta Mercantil 18/12/91**)

- b) a crescente disputa pela soja entre indústrias e exportadores de grãos no Triângulo Mineiro e as margens negativas levaram a ABC a ampliar seus contratos “à façon” com empresas multinacionais. A empresa faz uma prestação de serviço na compra e no processamento do grão, livrando-se do custo financeiro do carregamento do estoque e das dificuldades de colocação de seu farelo no mercado externo, diante de concorrentes que têm custos portuários e de frete mais baixos. Fez contratos com a GESSY, RICHIO E TOEPFER. Como essas empresas estão apenas interessadas no farelo, a ABC pode comprar o óleo para suas fábricas de refino, podendo contar com uma matéria-prima que já está em casa. (**Gazeta Mercantil, 16/9/93**)

J. B. DUARTE

- joint-venture com a Mineração Delfim Moreira. Integra o projeto de diversificação — lavra e comercialização de água mineral. (**Gazeta Mercantil, 10/12/93**)
- parceria com cooperativa da Espanha para lançar um novo tipo de azeite no mercado. (**Gazeta Mercantil, 10/12/93**)

OLVEBRA

- assinou convênios com a Nissin Oil Mills para desenvolvimento de produtos voltados para o sistema alimentício e de cosméticos, com tecnologia em química fina e biotecnologia. (**Gazeta Mercantil, 16/6/92**)

COCAMAR

- **PARCERIA** com a Frigrobras (SADIA) para produção de uma margarina à base de óleo de canola. A Cocamar entra com a matéria-prima e a Frigobras produz em sua unidade do porto de Paranaguá. (**Gazeta Mercantil, 18/8/93**)

ANEXO 4

LOCALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS RECENTES DAS EMPRESAS QUE ATUAM COM CARNE BOVINA

1. REVISÃO DA ESTRUTURA INTERNA E ESPACIAL DAS ATIVIDADES ANGLO

- Venda, Saída de segmentos (ativos) ou redução da atuação:
 - a) concentração dos investimentos em frigoríficos, abandonando a diversificação dos últimos anos. Vendeu a Tecnplas — fabricante de produtos de fibra de vidro para a indústria química. **(Exame, 3/2/93)**
 - b) operação de “management buy out”, através da qual a empresa é vendida aos seus funcionários. No caso da Anglo, assumiram o controle os Srs. Gruden e Goulden. Pressionado por dívidas contraídas no exterior, o grupo Vestey (controlador da empresa) decidiu abrir mão do controle para fazer caixa. **(Exame, 8/12/93)**
- Investimento, Aquisição e ou Entrada em Negócios relacionados:
 - início de um projeto piloto, visando a disputa no mercado interno de derivados de carne. Fechou contrato para fornecer feijoadas, patês, fiambre e presuntada para a Arisco. **(Exame, 8/12/93)**

BORDON

- Venda, Saída de segmentos (ativos) ou redução na atuação:
 - venda da unidade de industrialização de carne, no bairro do Anastácio (São Paulo). Faz parte da renegociação de dívidas junto aos bancos. **(Folha de São Paulo, 28/3/94)**

- Investimento, aquisição e ou entrada em negócios relacionados:
- investimento de US\$ 20 milhões em nova unidade em Presidente Prudente-SP, para atender contratos de exportação com Israel e CEE. (**Gazeta Mercantil**, 10/4/94)

KAIWOA

- Investimento, Aquisição e Entrada em negócios relacionados:
- lançamento, em 1989, da linha de carnes especiais da marca Spetto — 15 tipos de cortes — destinada com exclusividade para os grandes restaurantes e churrascarias. (**Gazeta Mercantil**, 1/12/92)

2. RECONFIGURAÇÃO DAS RELAÇÕES COM FORNECEDORES, CLIENTES E DISTRIBUIDORES

BASSI (REDE DE LOJAS DE CARNE E CHURRASCARIAS)

- Com os pecuaristas:
- desenvolveu 42 fornecedores de carne — produtores que confinam o gado, principalmente da raça zebuína — que lhe vendem apenas o traseiro, por preços superiores aos de mercado. O produtor é remunerado pela qualidade de seu produto e a empresa pode diferenciar o preço da carne, com base na qualidade. (**Gazeta Mercantil**, 21/4/90)

WESSEL (ATACADISTA DE CORTES NOBRES DE CARNE BOVINA)

- Com os distribuidores:
 - a) fechou contrato com a cadeia Bob's de "fast food" para que esta empresa lhe forneça um novo tipo de hambúrguer, feito a partir de carne bovina picada e não moída, como convencionalmente se faz no mercado. A Wessel se encarregará de adquirir a matéria-prima de frigoríficos do Brasil Central,

credenciados pela CEE. A Bob's não comercializará o produto em suas lojas. **(Gazeta Mercantil, 10/3/93)**

- b) venda em grande volume do "burguer steak" — hambúrguer feito de carne bovina picada para o grupo Pão de Açúcar. **(Gazeta Mercantil, 13/5/93)**

VALE DO SIMENTAL

- Com os pecuaristas:
- Empresa que está trazendo a tecnologia que permite a escolha do sexo do gado. Criou um banco de embriões bovinos onde é possível escolher o sexo e a qualidade genética dos animais a serem transferidos a vacas hospedeiras encarregadas da gestação. A grande vantagem, em relação às técnicas de inseminação artificial, é que qualquer vaca passa à condição de geradora, em potencial, de um animal de melhor qualidade. O nível de melhoramento genético do rebanho, que com as técnicas atuais demora 10 anos, passa a ser possível na segunda geração. **(Gazeta Mercantil, 7/6/93)**

NOVA ÍNDIA GENÉTICA

- Com os pecuaristas:
- lança programa de parceria com os pecuaristas para permitir a transferência de embriões e a inseminação artificial — Bolsa de Parceria Agropecuária. Trata-se de um grande cadastro reunindo interessados no arrendamento de terras ou contratos de parceria. O projeto prevê que a empresa se envolverá em parcerias com criadores interessados em realizar transferência de embriões. **(Gazeta Mercantil, 15/4/92)**

4. INTENSIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES COM CONCORRENTES NO MESMO DOMÍNIO OU EM DOMÍNIOS DISTINTOS

ABC ALGAR

- JOINT VENTURE com a empresa francesa Larroche Elevage Aquitaine (LEA) para iniciar, no Triângulo Mineiro, a criação da raça bovina de corte "blond aquitaine". A intenção é produzir carne para fornecimento a casas especializadas da Europa, com a coordenação do parceiro francês. A LEA tem uma demanda assegurada de 9 mil bois por ano, com sangue "blond aquitaine", na Europa, que seria gradualmente atendida pela ABC Algar. (Gazeta Mercantil, 22/04/93)

NOVA ÍNDIA GENÉTICA

- parceria com a CARDINAL (EUA) para o intercâmbio de sêmen e de embriões de "helore" e "brahma". Será possível obter, através da mistura dessas duas raças, animais precoces para abate com 17 arrobas aos 18 meses. O objetivo é alcançar precocidade e boa produção de carne, através do cruzamento de raças zebuínas. (Agrofolha, 3/5/94)

ANEXO 5

LOCALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS RECENTES DAS EMPRESAS DA AGROINDÚSTRIA CITRÍCOLA

1. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

CITROSUCO

- a) ampliação e abertura de novos mercados — Japão, CEE e Europa Oriental;
- b) garantir maior autonomia na comercialização da safra;
- c) redução dos custos de processamento industrial e aumento da qualidade.

CARGILL

- a) ampliação de sua participação no mercado americano e abertura de novos mercados (Japão);
- b) redução dos custos no processamento e aumento da qualidade;
- c) garantia de maior autonomia na comercialização da safra.

GRUPO LOUIS DREYFUS

- a) saneamento financeiro e operacional da Frutesp;
- b) aproveitamento de todas as economias de escala possíveis no processamento industrial;
- c) atingir escala suficiente para introdução de sistema logístico de distribuição e transporte de suco.

CITROVITA

- consolidação da empresa e abertura de novos mercados.

ROYAL CITRUS

- garantir maior autonomia na comercialização da safra.

CITROPECTINA

- concordatária até setembro de 1992. Sua preocupação básica foi o saneamento financeiro, centrando-se na ocupação da capacidade instalada, redução de custos e desmobilização de ativos para obtenção de recursos para financiamento do capital de giro.

BRANCO PEREZ

- busca de novas áreas de suprimento de matéria-prima e maior autonomia na comercialização da safra.

2. REDEFINIÇÃO DOS MODOS DE GESTÃO INTERNA

CITROSUCO

- introdução do “just in time”, com correspondente redução do custo de administração de estoques. (**Gazeta Mercantil, 4/1/94**)

GRUPO LOUIS DREYFUS

- a) redução do quadro de funcionários da Frutesp — de 2.320 para 1.584 — Faz parte de um programa de redução de custos para enfrentar as dificuldades financeiras. (**Gazeta Mercantil 11 e 13/4/92**)
- b) os dois escritórios da Frutesp — no exterior e em S. Paulo — foram fechados. As áreas comercial, administrativa e de recursos humanos foram fundidas com as da Frutropic (outra empresa adquirida pelo grupo). (**Exame, 15/9/93**)

CITROPECTINA

- redução do quadro de funcionários de 630 para 420 e implantação do “just in time”. (**Gazeta Mercantil, 24/3/93 e 20/5/93**)

3. REVISÃO DA ESTRUTURA INTERNA DAS ATIVIDADES

CITROSUCO

- Venda/Saída de segmentos (ativos) e ou redução na atuação:
- encerramento da fábrica de embalagem de produtos agropecuários. (**Gazeta Mercantil, 4/1/94**)
- Investimento, Aquisição e ou Entrada em Negócios Relacionados:
 - a) implantação de fábrica de suco de maçã em Fraiburgo (SC). Diversificação para outros tipos de suco, explorando terras do grupo em Santa Catarina. (**Gazeta Mercantil 4/1/94**)
 - b) criação do Banco Múltiplo FITAL para administrar os recursos que movimentam em suas empresas. (**Gazeta Mercantil, 4/1/94**)
- Investimento, Ampliação das atividades atuais:
 - a) informatização dos terminais de suco a granel (**Gazeta Mercantil, 4/1/94**)
 - b) desenvolvimento de um subproduto da laranja — fibra cítrica — utilizado na fabricação de pães, bolachas e bolos. (**Gazeta Mercantil, 2 e 4/6/ 90**)
- Investimento em pomares próprios:
- A meta é produzir 30% da laranja que suas unidades de Matão e Limeira processam. Possui 6,5 milhões de pés de laranja em São Paulo. Atualmente produz apenas 15% de suas necessidades. Com os novos investimentos em

plântio (2,5 milhões de pés na região de Matão-SP) aumentará sua auto-suficiência para 30%. (**Gazeta Mercantil, 10/3/93**)

- Terceirização de Atividades:
- serviços de vigilância, jardinagem, refeitório e do transporte rodoviário da fruta até a fábrica. (**Gazeta Mercantil, 4/1/94**)

CARGILL

- Investimento/ ampliação das atividades atuais:
 - a) implantação nas duas fábricas — Bebedouro e Uchoa — de um sistema sofisticado de controle do processamento industrial por computador. O investimento em automação permite a operação de fábricas enxutas. (**Gazeta Mercantil, 2 e 4/6/90**)
 - b) expansão de terminais de suco em Amsterdã (Holanda) e em Port Elizabeth (EUA). Deve inaugurar, ainda, um terminal de tambores em Kashima (Japão). (**Gazeta Mercantil, 30/6/93**)
 - c) aquisição da fábrica de processamento de frutas da PROCTER & GAMBLE, na Flórida (EUA). Representa a oportunidade de tornar-se um produtor em escala global. (**Gazeta Mercantil, 5/11/92**)
- Investimento em pomares próprios:
- Está investindo forte na formação de pomares próprios, com investimentos da ordem de US\$ 50 milhões na compra de terras em Minas Gerais. O volume de produção plantado irá representar 20 a 23% de sua necessidade. A produtividade esperada nas fazendas do grupo é de 4-4,5 caixas por

árvore. As fazendas ficam a 160 km das unidades industriais, não comprometendo os custos de produção. (**Gazeta Mercantil, 30 e 1/11/93**)

GRUPO LOUIS DREYFUS — FRUTROPIC

- Investimento e ou ampliação das atividades atuais:
- injetou US\$ 25 milhões na ampliação da fábrica. A capacidade de processamento saltou de 10 milhões de caixas/ano para 23 milhões. (**Exame, 15/9/93**)

GRUPO LOUIS DREYFUS — FRUTESP

- Terceirização de atividades
- serviço de transporte do pomar até a fábrica, com redução de custos de US\$ 0,10 por caixa. 30% da frota própria que realizava esse serviço está sendo vendida. (**Gazeta Mercantil, 13/4/92**)

BRANCO PEREZ

- Fomento da produção em outras regiões e investimento em pomares próprios:
- fomento do plantio na região da Nova Alta Paulista. Prevê a instalação de uma unidade de esmagamento na região, com capacidade para extrair 40 mil ton de suco. O próprio grupo deverá possuir de 1,5 a 2 milhões de pés na região, para abastecer a fábrica. (**Gazeta Mercantil, 8/2/90**)

ROYAL CITRUS

- Investimento em pomares próprios:

- aquisição de terras no norte do Estado de São Paulo e Sul de Minas Gerais, para garantir 40% de suas necessidades. (**Gazeta Mercantil, 18 e 19/6/92**)

CITROPECTINA

- Investimento e ou ampliação das atividades atuais:
- informatização do processo — desde a chegada das frutas, até a estocagem do suco — possibilitando o acesso em tempo real de dados sobre as frutas processadas, chegada de caminhões no pátio e localização dos produtos no estoque. (**Gazeta Mercantil, 20/5/93**)
- pesquisas para obter novas aplicações para a pectina — proteína extraída da casca da laranja e do limão — utilizada na fabricação de geleias, doces e produtos farmacêuticos. (**Gazeta Mercantil, 30/6 e 2/7/90**)
- Venda, Saída de segmentos (ativos) ou redução na atuação:
- alienação da participação acionária na Braspectina. (**Gazeta Mercantil, 24/3/93**)
- Terceirização de Atividades:
- serviço de transporte de frutas e do produto acabado (suco).(**Gazeta Mercantil 24/3/93**)

4. RECONFIGURAÇÃO E OU AMPLIAÇÃO DAS ARTICULAÇÕES COM FORNECEDORES AGRÍCOLAS

CITROSUCO

- a) ligação “on line” com 3,5 mil fornecedores. Sistema inédito de comunicação “on line”, onde cada citricultor poderá controlar a comercialização da safra, desde a entrada dos caminhões para o primeiro processamento, até a emissão

da nota fiscal. Existe tratamento diferenciado. Os grandes produtores poderão controlar suas operações com microcomputadores que a própria CITROSUCO instalou em suas propriedades. O critério para ter acesso ao serviço "on line" é fornecer mais de 1 milhão de caixas/ano. (**Gazeta Mercantil, 6/6/90**)

CARGILL

- a) programa de logística integrando todos os setores de produção de suco. O novo programa vai fornecer informações sobre o "tempo de colheita" nos diferentes pomares, especificações sobre a qualidade e a quantidade do produto. Possibilita o planejamento da colheita, determinando o tempo de colheita de acordo com a maturação da fruta em cada pomar. (**Gazeta Mercantil, 28/10/93**)

CITROPECTINA

- a) parceria com os citricultores. Na safra 92/93, funcionou o sistema de "tool processing", onde os produtores pagavam pelo processamento da caixa de laranja e ficavam com o suco para posterior venda. Na safra 93/94 as parcerias com um "pool" de produtores garantirá a sua participação nos resultados das vendas. Nessa última modalidade, o produtor terá acesso aos resultados conforme a "performance" de sua fruta, isto é, de acordo com a qualidade do suco obtido. A empresa está elaborando um mapeamento dos pomares para garantir uma futura seleção dos fornecedores. (**Gazeta Mercantil, 30/6/93**)

5. INTENSIFICAÇÃO DAS ARTICULAÇÕES COM CONCORRENTES NO MESMO DOMÍNIO OU EM DOMÍNIOS DISTINTOS

CITROSUCO

- a) joint venture com a Mitsui — maior trading japonesa — para comercialização do produto no Japão, além de explorar a possibilidade de venda do suco de laranja a outros países asiáticos. (**Gazeta Mercantil, 16 e 18/6/90**)
- b) joint venture que reúne as brasileiras Citrosuco e Cutrale, a sueca Tetra Pack e também capital soviético. A fábrica produz suco de maçã — produto exportado para os demais países europeus. Essa unidade foi implantada para viabilizar a exportação do suco brasileiro ao mercado soviético. (**Gazeta Mercantil, 20/8/91**)
- c) investimento conjunto com a Cutrale em campanha publicitária, para promover o suco de laranja no Japão. Envolve também o aluguel, em conjunto, de terminal no porto de Nagoya. (**Gazeta Mercantil, 13 e 15/2/93**)

CITROVITA

- parceria com a Nissho Iwai. Num primeiro momento o relacionamento limitar-se-á à operação conjunta de exportação de suco para o Japão. A Nissho atuará como trading, entregando o suco para o importador, que se encarregará da comercialização no mercado japonês. A partir de 1991, os negócios conjuntos poderão ser ampliados. No futuro, a atuação conjunta poderá viabilizar investimentos no Japão. (**Gazeta Mercantil 31/7/91**)

CAMBUHY

- a) contrato com a trading-japonesa Mitsui, que será distribuidora exclusiva no Japão. (**Gazeta Mercantil, 28 e 30/3/92**)
- b) "joint venture" com a MONTECITRUS. Aliança estratégica inédita na citricultura. Associação em partes iguais na fábrica de suco da Cambuhy

Citros, dobrando a capacidade de esmagamento. Com a associação obter-se-á uma economia de 30% nos investimentos e 20% nos custos operacionais. Foi um casamento ideal. De um lado, havia uma empresa produtora de laranja — Montecitrus — ansiosa para construir sua fábrica. De outro, a mais nova indústria de suco, em operação desde setembro de 1992, querendo crescer. **(Folha de S. Paulo, 1/6/93)**

CITROPECTINA

- a) parceria com a Cargill, envolvendo a troca de suco de laranja concentrado por transporte “à granel”. **(Gazeta Mercantil, 20/5/93)**
- b) acordo com o grupo Paula Machado para processamento da safra de limão. Para aproveitar a capacidade instalada ociosa, nos meses de entressafra da laranja. **(Gazeta Mercantil, 30/6/93)**
- c) acordo semelhante ao anterior com a Botucatu Citros. A Botucatu entrará com a matéria-prima, enquanto a Citropectina se encarregará de transformar o limão. **(Gazeta Mercantil, 24 e 26/4/93)**