

DETERMINANTES PARA O (IN) SUCESSO DE UMA CADEIA EM FORMAÇÃO: UMA ANÁLISE DA ESTRUTURAÇÃO DA ESTRUTIOCULTURA DA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE

Marcelo Fernandes Pacheco Dias*

Nadir Paula da Rosa**

Silvio Santos Junior***

Erica Silva Mendonça****

Tânia Nunes da Silva*****

Resumo: O Brasil tem experimentado um notável crescimento na criação de animais exóticos. Essas criações alternativas, muitas em fase de desenvolvimento, carecem de pesquisas e infraestrutura para se consolidarem como atividade viável. Este é o caso da cadeia produtiva do avestruz, na região metropolitana de Porto Alegre. Este artigo objetiva analisar, através de um estudo exploratório, a estratégia utilizada para estruturar a cadeia de produção e identificar entre as abordagens teóricas *Commodities System Approach* (CSA) e *Filière* qual seria mais adequada para orientar uma cadeia em formação. A análise dos dados demonstrou que a cadeia foi se aprimorando tecnológica e organizacionalmente no sentido de montante a jusante dentro de uma perspectiva do CSA, e por isso vem encontrando dificuldades de consolidação no mercado.

Palavras-chave: *Commodities System Approach*, *Filière*; Agronegócio.

Abstract: Brazil has experienced a remarkable growing in the exotic animals' breeding. These particular breeding, many under development, are in need of researches and infrastructure to consolidate themselves as a viable activity. This is the case of the ostrich's productive chain, in the metropolitan region of Porto Alegre. This paper aims to analyze, through an exploratory study, the strategy used to structure the production chain and identify between the theoretical approaches *Commodities System Approach* (CSA) and *Filière*, which one would be more suitable to guide the chain in building. The analysis of the data have demonstrated that the chain has been improving technological and organizationally in the sense of amount to downstream inside of a perspective of CSA, and that is because has been facing difficulties in consolidating itself on the market.

Keywords: *Commodities System Approach*, *Filière*; Agribusiness.

* Doutorando em Agronegócios – PPG-Agronegócios/CEPAN/UFRGS, bolsista CAPES. E-mail: marcelo.fernandes@ufrgs.br

** Mestranda em Agronegócios – PPG-Agronegócios/CEPAN/UFRGS, bolsista CNPq. E-mail: nadirpr@hotmail.com

*** Doutorando em Agronegócios – PPG-Agronegócios/CEPAN/UFRGS. E-mail: silviosantos.junior@unoesc.edu.br

**** Mestranda em Agronegócios – PPG-Agronegócios/CEPAN/UFRGS, bolsista CAPES. E-mail: esmondonca@gmail.com

***** Professora – PPG – Agronegócios/CEPAN/UFRGS. E-mail: tnsilva@ea.ufrgs.br

Introdução

Nos últimos anos, o Brasil tem experimentado um notável crescimento na criação de animais silvestres e exóticos. Esses animais estão sendo criados com objetivos econômicos, e essas criações têm sido denominadas de pecuária silvestre ou alternativa (GIANONI apud ROCHA, 2003).

Percebe-se que essas criações alternativas, muitas em fase de desenvolvimento, carecem de pesquisas e infraestrutura para se consolidar como atividade economicamente viável e dessa forma ficam sujeitas a ações de oportunistas. É aparentemente o caso da estrutiocultura no Rio Grande do Sul.

A criação de avestruz no estado iniciou há 10 anos, vendendo matrizes e reprodutores em sua fase inicial. Nesse estágio, o mercado foi francamente comprador e seus lucros foram satisfatórios. Mas este mercado, no momento, encontra-se estagnado. E agora? Segundo o presidente da Associação dos Criadores de Avestruz do Rio Grande do Sul (ACARS), Carlos Dias (2006):

Agora estamos, ao nosso entender, iniciando um processo real da estrutiocultura no Rio Grande do Sul. Onde começa a se definir a cadeia produtiva com o início do abate industrial e a comercialização da carne. Temos urgentemente que procurar profissionalização na criação do avestruz, para que possamos crescer com lucros.

Constata-se que esse impasse na cadeia é fruto da falta de visão sistêmica nas origens da sua formação, na qual o conhecimento sobre cadeia de produção e da complexidade das relações entre os agentes do sistema e suas interações com o ambiente externo é fundamental. No dizer de Dias (2006): “Sentimos em nosso segmento, a estrutiocultura, um certo desencanto devido [...] à falta de planejamento por parte daqueles que não souberam avaliar corretamente um novo e promissor negócio de apenas dez anos entre nós.”

O estudo de cadeias de produção através das abordagens de *Filière* e *Commodity System Approach* (CSA) pode contribuir para o esclarecimento das causas das dificuldades enfrentadas no mercado pelos produtos oriundos do avestruz e orientar as ações necessárias para melhorar a competitividade de toda a cadeia.

O objetivo deste artigo, então, foi analisar como foi estruturada a cadeia de produção e avaliar qual das duas abordagens teóricas seria mais adequada para orientar uma cadeia em formação. O estudo foi exploratório, e a pesquisa delimitou-se à cadeia produtiva da estrutiocultura da cooperativa dos criadores e produtores de avestruz do Rio Grande do Sul (CPARS).

O artigo está estruturado da seguinte forma: na primeira parte foi realizada a introdução, na segunda parte procede-se uma revisão teórica; a metodologia do estudo é mostrada na terceira parte; na quarta parte contextualiza-se o setor

mediante a apresentação dos dados qualitativos obtidos; na quinta parte discutem-se os resultados; e finalmente expõem-se as considerações finais do estudo e as referências que serviram de base para a discussão teórica e metodológica.

Referencial teórico

No referencial teórico foram apresentadas as duas abordagens que subsidiaram a análise da cadeia pesquisada. Primeiramente foi discutida a abordagem *Commodities System Approach* (CSA) e após a abordagem *Filière*.

Commodities System Approach

A primeira definição de *Agribusiness* foi oferecida por Davis e Goldberg (1957), como sendo a “Soma de todas as operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção na propriedade agrícola; o armazenamento e a distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”. Segundo eles, a agricultura não poderia mais ser vista de forma dissociada dos demais elos que fazem chegar o produto ao consumo final.

Goldberg (1968) citado por Batalha (2001) e Zylberstajn (2000) define *Commodity System Approach* (CSA) como:

Um sistema de *commodities* que engloba todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final.

O CSA tem sua base teórica derivada da Teoria Econômica Neoclássica e mais especificamente no conceito de matriz insumo-produto de Leontief, e, evolutivamente, passou a utilizar os conceitos oriundos da Economia Industrial, enfocando o paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (BATALHA, 2001; ZYLBERSTAJN, 2000).

O caráter dinâmico do CSA é dado pelas mudanças tecnológicas que ocorrem ao longo do tempo. Os estudos obedecem a sequência das transformações pelas quais passam os produtos até chegarem ao consumidor final, reforçando a lógica de encadeamento de atividades e seu caráter sistêmico, tendo, porém, como ponto de partida a matéria-prima (PEDROZO; ESTIVALETE, 2004).

Análise de *Filière*

A análise de *filière* é uma ferramenta oriunda da Escola Francesa de Economia Industrial para a análise de cadeias de produção. Morvan (1991) afirma que é difícil propor uma definição sobre *filière* que tenha unanimidade. Entretanto, é possível aproximar-se pela referência a três elementos constitutivos determinantes, quais sejam:

- 1) uma sucessão de operações de transformações – trata-se de um espaço de tecnologias, dissociáveis, suscetível de se modificar em função do estado dos conhecimentos científicos dominantes e as modalidades e organização do trabalho;
- 2) é um conjunto de relações comerciais e financeiras – estes fluxos de trocas montante-jusante constituem um espaço de relações, orientados por técnicas ou mercados cujas restrições condicionam mais ou menos as trocas;
- 3) um conjunto de ações econômicas que buscam a valorização dos meios de produção e que participam na definição de um espaço de estratégias.

Com bases nesses elementos constitutivos, a *filière* toma o aspecto de um subsistema do sistema produtivo global, com suas regras, restrições, reações e lógica. Pode ser considerada sob o ponto de vista estático como uma sequência de encadeamento em que as interdependências tecnológicas e funcionais entre elementos aparecem; sob o ponto de vista dinâmico, como um processo que pode mudar pela dependência dos agentes e pelas pressões externas (CENTRO DE ESTUDOS APLICADOS DO GRUPO ESCOLA SUPERIOR DE COMÉRCIO DE NANTES, 1985).

Considerando-se todas essas características, foi proposto o conceito de análise de *filière* como “uma análise de como as lógicas dos agentes, dos produtos e dos mercados, se articulam entre si para estruturar um sistema” (CENTRO DE ESTUDOS APLICADOS DO GRUPO ESCOLA SUPERIOR DE COMÉRCIO DE NANTES, 1985).

Na lógica da *filière*, a análise das operações deve ser realizada sempre de jusante a montante (inversamente ao fluxo de análise da CSA). Esta lógica implica que o consumidor final seja o principal indutor de mudanças no *status quo* do sistema. Entretanto, as unidades produtivas também são responsáveis pela introdução de inovações tecnológicas. Essas mudanças são sustentáveis quando reconhecidas pelo consumidor como possuidoras de alguma diferenciação em relação à situação anterior (BATALHA, 2001).

Para Morvan (1991), a análise de *filière* pode ter várias utilidades principais, ou seja, ser:

- instrumento de descrição técnico-econômica, evidenciando as tecnologias desenvolvidas, a estrutura de mercado, tipo de ligações que se estabelecem;
- modalidade de recorte do sistema produtivo, permitindo referir-se as firmas e os ramos que têm entre si;

- método de análise de estratégias das firmas, tornando possível a compreensão dos comportamentos das unidades;
- instrumento de política industrial, como guia para uma intervenção eficaz dos poderes públicos.

Para a análise de *filière*, deve-se aportar informações novas sobre os pontos sensíveis do sistema como “nós do sistema” e “estrangulamentos”.

Identificar os “nós do sistema” implica analisar a estrutura socioeconômica da *filière* para achar os pontos-chave onde se estabelece a política de conjunto (CENTRO DE ESTUDOS APLICADOS DO GRUPO ESCOLA SUPERIOR DE COMÉRCIO DE NANTES, 1985). Nos “nós” ocorre a confluência de dois ou mais processos ou relacionamentos e é onde se pode provisionar sinergia ao sistema.

Os “estrangulamentos” são partes que não atendem corretamente seu papel, que ignoram os processos que ocorrem a montante e/ou a jusante. O estímulo dos pontos em questão é benéfico muitas vezes a todo o sistema. Normalmente os estrangulamentos estão nos processos de produção ou escoamento. Entretanto, é preciso considerar também estrangulamentos financeiros e estrangulamentos de informações (CENTRO DE ESTUDOS APLICADOS DO GRUPO ESCOLA SUPERIOR DE COMÉRCIO DE NANTES, 1985).

Metodologia

A pesquisa é classificada como exploratória, de delineamento qualitativo. Segundo Rauen (2002), a pesquisa qualitativa está interessada nas histórias dos eventos e nas suas interdependências.

Para a coleta de dados o estudo contemplou seis etapas: 1) estudo detalhado em bibliografias sobre estrutuocultura e sites especializados do setor, e a partir das informações obtidas elaborou-se um roteiro de entrevistas semiestruturadas, as quais foram aplicadas nos proprietários das fazendas visitadas; 2) observação, *in loco*, em duas propriedades rurais, junto com o técnico da ACARS, momento em que também eram questionados sobre a criação, manejo tanto dos ovos quanto dos animais, e demais características pertinentes à atividade e à sua evolução; 3) posteriormente à visita nas propriedades e entrevistas com os proprietários, retornou-se a entrevistar um produtor para dirimir dúvidas da visita nas propriedades e obter mais informações; 4) visita na cooperativa para conhecimento da sua estrutura, funções, estratégias passadas, atuais e futuras; 5) participação (como ouvintes) na assembleia extraordinária da Cooperativa de Produtores de Avestruzes do Rio Grande do Sul (CPARS), para confirmar se as percepções do coletivo eram semelhantes às percepções obtidas pelos pesquisadores nas etapas anteriores e na seguinte, e obter novas informações sobre o grupo de cooperados em estudo;

e 6) pesquisa de dados secundários, em *web-sites* que tratam da temática, notadamente o da ACARS, da qual todos os sócios da CPARS são afiliados.

Após todo o material coletado, foi realizada a análise, utilizando-se o método que estudou o histórico para evidenciar a estruturação da cadeia. A análise do período histórico implica, com base em um quadro teórico explícito, elaborar um roteiro sobre a evolução do fenômeno (RAUEN, 2002). Os quadros teóricos foram as abordagens teóricas *CSA* e *Filière*.

Para apresentação e discussão dos resultados foi feita uma breve contextualização e a representação da evolução do fluxo dos produtos e da estruturação dos agentes da cadeia da estrutiocultura no Rio Grande do Sul.

Apresentação e discussão dos resultados

Para a apresentação dos dados, inicialmente foi realizada uma descrição do histórico e da situação atual da cadeia produtiva (subtítulo “Histórico e situação atual”), e em seguida realizada uma descrição e análise da cadeia produtiva (subtítulo “A cadeia produtiva do avestruz”), primeiramente sob o enfoque dos processos (subtítulo “A descrição dos produtos”), e posteriormente sob enfoque dos agentes (subtítulo “A descrição dos agentes”).

Histórico e situação atual

A estrutiocultura, no Rio Grande do Sul, teve início em março de 1997, quando dois casais de avestruzes foram trazidos ao estado, vindos de Cezarina (GO). Entusiasmados com a produtividade dos animais (tabela 1), e estimulados por “ações oportunistas [...] com promessas de lucros inatingíveis” (DIAS, 2006), eles se tornaram muito atrativos para investidores em geral, agricultores e pecuaristas.

Tabela 1 - Comparativo do potencial de retorno - Avestruz, Bovino, Ovelha

Espécie	Avestruz	Bovino	Ovelha
Taxa de natalidade anual	18 filhotes	1 bezerro	1,5 cordeiro
Área requerida	Para 1 casal	1,4 ha/cab	0,4 ha/cab
	Engorda de 60 cabeças		
Período de gestação (dias)	42	280	150
Tempo entre o nascimento e abate	407	645	269
Vida reprodutiva (anos)	20 a 40	10	5

Fonte: adaptado de ACARS (2006).

Com estes dados, aliados à promessa que “do avestruz se aproveita tudo”, e que o animal tem uma conversão de peso melhor que a de qualquer animal terrestre, o setor progrediu enquanto pôde vender reprodutores.

Segundo informações do produtor entrevistado, em 1995, o valor do casal de avestruz chegava a US\$ 50,000.00; em 1997/1998 a US\$ 15,000.00. Em 1999, esse mesmo produtor comprou em leilão vários casais por R\$18.500,00/casal. Hoje praticamente não existem vendas de reprodutores. Quando isso ocorre, o preço fica em torno dos R\$3.000,00 e normalmente a intenção é para fins ornamentais.

O estado do Rio Grande do Sul apresenta um plantel estimado de 8.500 avestruzes, que corresponde a 2,3% do plantel nacional e 33% do plantel da região sul (ACARS, 2006). Mas pode-se inferir que, considerando os índices da tabela 1, esse número poderia ser muito maior. É senso comum entre os produtores que o potencial reprodutivo do animal não é totalmente explorado devido a: diminuição das vendas de reprodutores; dificuldades de comercialização do animal abatido; e custos de manutenção. Com isso, os produtores não têm interesse em expandir seus plantéis.

A ACARS foi constituída em 2001, e tem 42 produtores associados, com propriedades distribuídas em 26 municípios do estado, embora reconheçam que há muitos outros criadores no estado que não são afiliados (ACARS, 2006). Não há estatísticas oficiais, mas estima-se um número próximo a 120 criadores no estado.

Preocupados com a situação de estagnação, 32 produtores associados da ACARS, formaram, em 2005, a CPARS, com o objetivo principal de buscar alternativas para viabilizar a atividade de criação de avestruz por meio do abate, processamento e comercialização dos produtos advindos deste animal.

A Cadeia Produtiva do avestruz

A descrição da cadeia produtiva do avestruz se dará em duas etapas, complementares. Num primeiro momento mostra-se a cadeia, enfatizando o fluxo dos produtos, desde a matéria-prima até o bem final projetado. Posteriormente, foi feita a descrição da cadeia, mostrando os agentes que participam do processo, quando será evidenciado o relacionamento entre os agentes. Em ambas as etapas foram descritos, sucintamente, alguns processos, a fim de evidenciar as interações que ocorrem ao longo da cadeia.

A descrição dos produtos

A descrição dos produtos ao longo da cadeia é representada na figura 1. Destaca-se que as linhas cheias referem-se aos produtos que já foram

desenvolvidos ao longo da cadeia. As linhas pontilhadas, que se encontram entre os produtos oriundos do segmento “agroindustrial” e os atributos planejados para proporcionar um diferencial competitivo desses produtos junto ao segmento “comercialização”, informam que esses se encontram em fase de prototipagem ou início de comercialização.

Para efeito de análise, dividiu-se a cadeia em quatro segmentos: fornecimento de insumos, produção rural, agroindustrial e comercialização. Foram objetos de estudos os três últimos segmentos.

A construção da cadeia produtiva foi iniciada pela “produção rural”. Em seus primórdios, como já mencionado, os produtores adquiriram as matrizes para iniciar o processo produtivo. De maneira incremental, não planejada, foram adquirindo conhecimento a respeito da atividade. Por exemplo, ao adquirir os primeiros animais com finalidade “não comercial”, faltou-lhes domínio sobre o manejo. Por desconhecerem como se criavam estas aves exóticas, foram a São Paulo buscar orientações sobre nutrição.

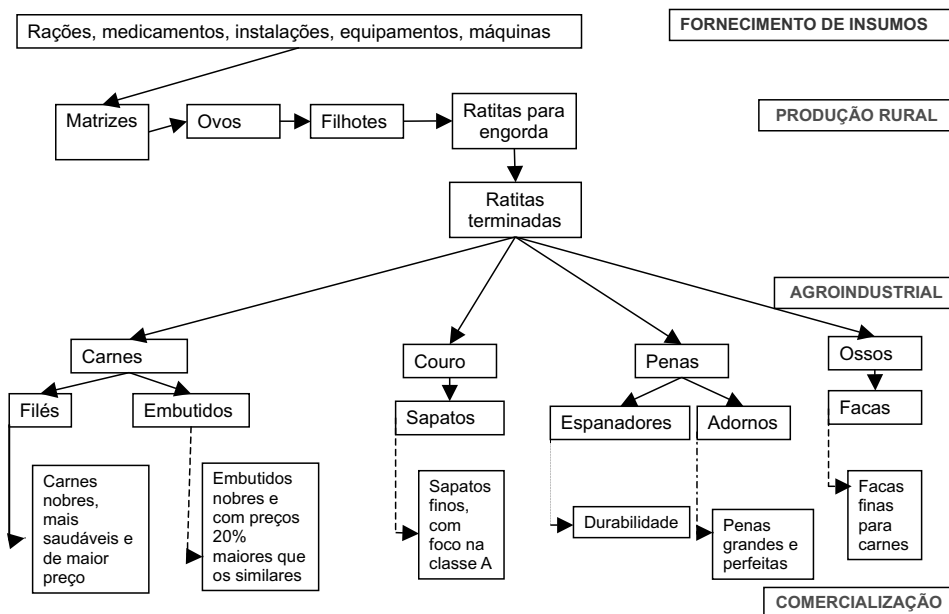


Figura 1 – Produtos da Cadeia Produtiva do Avestruz

Fonte: elaborada pelos autores.

Hoje muitas dúvidas foram resolvidas e, para aprimorar o conhecimento, os produtores contrataram uma técnica especializada para lhes dar apoio. A seguir, tem-se o fluxo atual de produtos e processos para o segmento “produção rural”:

- há três raças de avestruzes utilizadas como **matrizes**: *African Black*; *Blue Neck* e *Red Neck*. O melhoramento genético que se busca, atualmente, visa a melhorar basicamente aspectos de: precocidade sexual, fertilidade, viabilidade de filhotes, estrutura corporal, rendimento da carcaça e docilidade. Cada fêmea bota aproximadamente 20 a 30 **ovos** por ano, que precisam ser incubados (42 dias), pois são sensíveis, e necessitam de cuidado no transporte e em relação ao nível de umidade do ambiente. Um fator importante que influencia na reprodução do animal é o *stress* do animal, cujo maior inimigo é o barulho;

- os **filhotes** (0-6 meses) permanecem em local separado dos adultos e necessitam de cuidados sanitários e de proteção das intempéries. As **ratitas**¹² **de engorda** (6-12 meses) ficam em piquetes proporcionais ao tamanho e número de animais. O espaço para o avestruz deve permitir à ave correr para aliviar o *stress*, e ser aramado de forma a evitar que o animal sofra ferimentos. As **ratitas terminadas** (12-15 meses) precisam ser encaminhadas ao frigorífico para abate. Com esta idade, a carne é macia e o animal pesa entre 100 e 120 kg.

Da mesma forma que os produtores fizeram em relação à produção, o processo de industrialização também foi sendo construído ao longo do tempo: identificando, definindo processos. A lógica que se buscou foi identificar o máximo de produtos que o animal poderia gerar, e ofertá-los ao mercado.

No que se refere ao segmento “agroindustrial”, os produtos foram idealizados, segundo dados da pesquisa, com as seguintes características de produtos e processos:

- cada animal de 100 kg rende aproximadamente de 41 a 43 kg de **carne**. O avestruz possui carne vermelha e apresenta níveis de calorias, gordura e colesterol baixos e alto teor de ômega 3, quando comparado às carnes bovinas;

- o **filé** é retirado do dorso do animal e foi considerado a parte mais valiosa do avestruz³. As peças produzidas pela cooperativa contêm aproximadamente 1 quilo de carne, mas os restaurantes que poderiam se interessar pelo filé necessitam de peças de aproximadamente 250 gramas. O filé é embalado a vácuo e mantido sob refrigeração (-18 °C);

- os **embutidos** são oriundos das outras partes do avestruz. Estão em avaliação para testar a durabilidade e conservação, e para, futuramente, serem submetidos à aceitação do mercado;

- o **couro** está sendo considerado, atualmente, um dos produtos mais valiosos. De cada animal retira-se aproximadamente 1 a 1,2 metros. Estima-se que o preço médio de mercado fique em torno de R\$ 180,00 por peça. O couro de avestruz pode ser utilizado em sapatos, bolsas, cintos, vestimentas masculinas e femininas. Ele é considerado macio, leve e diferencia-se por apresentar textura com folículos exultantes, o que lhe confere diferenciação

em relação aos demais couros. A CPARS tem protótipos de **sapatos** masculinos e femininos e **bolsas**, produzidos por subcontratação;

- as **penas** podem ser utilizadas em fantasias e adornos de Carnaval, como também em espanadores. Para que as penas possam ser comercializadas, é necessário se adequar o processo de abate buscando preservá-las. Atualmente, a cooperativa realizou o teste de utilização das penas para **espanadores**, pois a exigência da qualidade das penas é menor em relação aos **adornos** de Carnaval;

- os **ossos** do animal podem ser utilizados para confeccionar cabos de faca, sendo que, a cooperativa já realizou a venda de alguns desses produtos (protótipo). Dado que não existe nenhum diferencial específico, infere-se que essa matéria-prima enfrentará forte concorrência de dos ossos oriundos de outros animais na fabricação de facas.

Percebe-se, aqui uma ótica de “planejamento”⁴ orientada de montante a jusante da cadeia produtiva, característico da CSA.

Analisando, entretanto, os processos desenvolvidos no segmento “agroindustrial”, o que se verificou foi a existência de vários *trade-offs* na produção. Por exemplo, quando a cooperativa priorizou o filé, essa escolha estratégica implicou vários problemas no couro e nas penas, reduzindo assim a qualidade desses produtos. Isso sugere a necessidade de conhecer e priorizar os produtos que podem trazer maior rendimento para a cooperativa e os atributos que os clientes valorizam, isto é, uma lógica de jusante para montante da cadeia, característica da abordagem *Filière*.

No que se refere ao segmento “comercialização”, a CPARS acredita que podem alcançar vários diferenciais competitivos em cada um dos produtos desenvolvidos. Entende que os filés podem ser valorizados por ser “mais saudável e nobre” e por isso de “maior preço”. Sobre os embutidos, crê que o cliente aceitará um preço “20% maior” em relação aos embutidos de outras carnes pelo fato de ter como matéria-prima uma “carne nobre”. Os demais atributos dos produtos pretendidos pela CPARS podem ser vistos na figura 1. Analisando a atuação da CPARS no mercado, constatou-se que há uma discrepância entre o preço de venda pretendido pelos produtos e o valor percebido pelo cliente no mercado. Esse fato tem contribuído nas dificuldades encontradas pela CPARS para posicionar-se no mercado.

Outra constatação é que, tal qual ocorreu com processo produtivo, a CPARS está construindo seu aprendizado no segmento de “comercialização”, tomando iniciativas para conhecer o mercado e fazendo tentativas no lançamento de produtos a partir do avestruz.

Embora o objetivo final fosse colocar produtos com alto valor agregado no mercado, todo aprendizado ocorreu de montante a jusante, sem uma investigação sobre o que e como o consumidor final percebia e valorizava

esses produtos. Novamente, neste segmento, repete-se o já mencionado “planejamento” de montante a jusante da cadeia, tal qual ocorre na produção.

A descrição dos agentes

A figura 2 ilustra o relacionamento dos agentes que compõem a cadeia. Também aqui importa observar que as linhas cheias se referem a relações que se encontram concretizadas, enquanto as linhas pontilhadas se referem a relações planejadas (ainda não completamente concretizadas).

A figura 2 mostra quatro tipos de agentes: 1) Produtores; 2) CPARS; 3) Beneficiadores (frigorífico, curtume, indústrias de sapatos e bolsas, embutidos, espanadores e de facas); 4) Comerciantes (varejo).

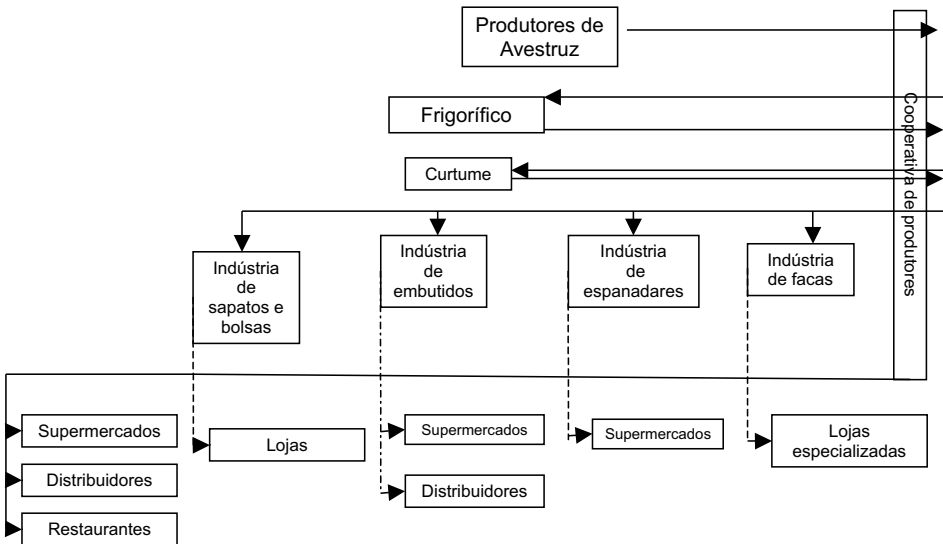


Figura 2 – Agentes da Cadeia do Avestruz

Fonte: elaborada pelos autores.

A CPARS estruturou-se a partir da necessidade que os produtores sentiram de melhorar a rentabilidade da atividade, pois perceberam que o ciclo de comercialização de animais para reprodução estava esgotado. No processo de organização desta cadeia, a CPARS identificou os produtos potenciais advindos do avestruz e tratou de providenciar formas de viabilizá-lo. Considerou como produto principal a carne e organizou processos que otimizassem a produção.

Como agente central do processo, a CPARS atualmente centraliza e coordena todas as atividades, fluxo e relações entre os agentes. Descreve-se a seguir como se dão estes relacionamentos.

Com relação aos **produtores**, a assembleia geral da CPARS determinou quem e quando deve providenciar o plantel para encaminhar ao frigorífico para abate. O transporte é por conta do produtor. Como não há um veículo específico para essa finalidade, perdas significativas ocorrem (10% de mortalidade média, segundo dados coletados).

Com o **frigorífico**, situado na cidade de Júlio de Castilhos (RS), a cooperativa tem uma relação de parceria por subcontratação. Para tal, houve necessidade de adequação da estrutura física do frigorífico e se estabeleceu um peso-padrão dos animais em 100 a 120 kg, para privilegiar a produção de filés. Constatou-se que as técnicas de processo de abate apresentam deficiências, visto que o couro, uma das matérias-primas consideradas valiosas oriundas do animal, sofre alguns cortes, reduzindo o valor do produto. No processo, também as penas perdem qualidade, tornando-as pouco apropriadas para a fabricação de adornos⁵.

Após os produtos retornarem do frigorífico, a CPARS encaminha-os para as diversas empresas que atuam com produtos oriundos do frigorífico, exceção ao filé.

Os filés são armazenados em uma câmara frigorífica na cooperativa e são comercializados com distribuidores, supermercados e restaurantes. Verificaram-se dificuldades de comercialização com todos os agentes, que reivindicaram mudanças na apresentação do produto.

As penas são encaminhadas a uma **fábrica de espanadores** da região, também subcontratada. O valor dos espanadores é considerado muito baixo, seja pelo pouco volume, seja pela qualidade, uma vez que a melhor rentabilidade adviria de penas destinadas a adornos.

Quanto aos ossos a pesquisa não conseguiu identificar para qual agente a cooperativa encaminha para o processamento. Verificou-se, entretanto, que existem alguns protótipos de facas confeccionadas com cabo de osso de avestruz e que se pretende a produção e comercialização desses produtos.

Com relação às outras carnes, a cooperativa está desenvolvendo parceria com uma **indústria de embutidos** local. Não há nenhum relacionamento formal ou definitivo firmado entre a cooperativa e a indústria, já que essa produção encontra-se em fase de teste, para então definir o relacionamento e iniciar a comercialização através de supermercados e distribuidores.

O couro, durante o planejamento do processo de industrialização, foi considerado o segundo produto em ordem de importância. Após receber o couro bruto do frigorífico, este é encaminhado para o **curtume** no município de Morro Redondo (RS), o qual desenvolveu uma técnica de curtimento que o torna mais valioso, por ser mais resistente. Posteriormente, o couro é enviado pela cooperativa para duas empresas calçadistas que desenvolveram alguns modelos de calçados femininos e masculinos, buscando agregar valor ao produto, porém ainda está em fase de teste. A cooperativa planeja a comercialização em lojas especializadas.

A construção do processo, como em todas as situações anteriormente mencionadas, se deu por meio de uma lógica incremental, de ações emergentes, de montante a jusante da cadeia. Assim, a contratação e o relacionamento com os agentes foram sendo encontrados na medida em que eles surgiam. E perceberam-se muitas dúvidas sobre como se manterão as relações com esses agentes.

Considerações finais

A pesquisa objetivou analisar, por um estudo exploratório, a estratégia utilizada para estruturar a cadeia de produção da estrutuocultura da região metropolitana de Porto Alegre e identificar entre as abordagens teóricas *Commodities System Approach* e *Fillièrre* qual seria mais adequada para orientar uma cadeia em formação.

Para isso foi descrita a história de formação da cadeia sob o enfoque dos produtos e dos agentes. A análise dos dados demonstrou que a cadeia foi se aprimorando tecnológica e organizacionalmente no sentido de montante a jusante, dentro de uma perspectiva do *Commodity System Approach*, e por isso vem encontrando dificuldades de consolidação no mercado. Foi constatada a falta de conhecimento do mercado, falta de definição de qual parte do animal deve ser priorizada na comercialização e quais os atributos que os clientes realmente valorizaram, *trade-offs* entre os produtos comercializados, além da carência de uma análise competitiva dos produtos.

Com essas constatações, infere-se que, se primeiramente identificadas as necessidades e exigências do mercado, o processo de estruturação da cadeia possivelmente seria diferente. Por exemplo, se no estudo de mercado a CPARS identificasse, antecipadamente, que o couro de avestruz é o produto principal, diversos processos seriam modificados, entre outros: adaptação do frigorífico para abate; meio de transporte; idade e peso de abate da ratita terminada; e manejo; e com isso, presume-se que se a cadeia fosse projetada a partir da ótica da *filièrre*, considerando as reais necessidades do mercado desde a sua concepção, a situação poderia ser distinta.

Por isso, sugere-se que quando em situação similar, de formação de uma nova cadeia, sejam de alguma forma criadas condições, com apoio governamental ou privado, para a realização de um planejamento da cadeia como um todo, numa perspectiva de *filièrre*, ou seja, a partir das demandas e necessidades dos clientes, para que não se incorra nas várias ineficiências e gargalos, como os descritos para a cadeia da estrutuocultura da região metropolitana de Porto Alegre.

Isto é notadamente importante quando se tratar do envolvimento de pequenos produtores, cuja capacitação muitas vezes não reúne competências para um estudo com a amplitude requerida para a estruturação de um novo negócio.

Idealmente, quando se pretende estudar a viabilidade de um negócio qualquer, há a necessidade teórica de seguir algumas etapas básicas: estudo de mercado, definição do tamanho e localização, a infraestrutura necessária, análise econômica e análise do mérito.

Recomenda-se que mais pesquisas sejam realizadas, sob as duas óticas abordadas (CSA e *Filière*), para confirmar se apresentam problemas e características como as aqui identificadas.

Notas

¹ Ratitas: aves corredoras que não possuem a capacidade de voar e que apresentam esterno sem quilha.

³ Os produtores estimavam receber R\$ 29,00/kg de filé.

⁴ Importante observar que não houve um planejamento no sentido convencional, em que as ações são previstas de forma deliberada, com antecipação. No caso, as ações foram emergindo à medida que as necessidades se apresentavam, de forma reativa.

⁵ Importa observar que esses produtos só foram reconhecidos como de valor após a definição dos processos de abate.

Referências

ACARS. **Guia do Avestruz**, ano III, n. 2. Porto Alegre: ACARS, 2006.

BATALHA, M. O. Sistemas agroindústrias: definições e correntes metodológicas. In: _____ (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. vol. 1. São Paulo: Atlas, 2001.

CENTRO DE ESTUDOS APLICADOS DO GRUPO ESCOLA SUPERIOR DE COMÉRCIO DE NANTES. A análise de *Filière*. **Anais** de Colóquio, 1985.

DAVIS, J.; GOLDBERG, R. The genesis and evolution of agribusiness. In: DAVIS, J.; GOLDBERG, R. **A concept of agribusiness**. Chapter 1, p. 4-6. **The nature of agribusiness**. Chapter 2. p. 7-24. Harvard University, 1957.

DIAS, C. M. F. Novos Tempos. **Revista da Associação dos Criadores de Avestruz do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre: ACARS, 2006. Disponível em: <<http://www.acars.com.br/menu.htm>>, acessado em 18maio2007.

MORVAN, Y. Filière de production. In: MORVAN, Yves. **Fondements d'Economie Industrielle**. 2. ed. Paris : Economica, 1991. p. 243-275.

PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. de F.; BEGNIS, H. S. M. Cadeias(s) de agronegócio: objeto, fenômeno e abordagens teóricas. **Anais do Enanpad 2004**. Curitiba, PR, setembro de 2004.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Editora da Unisul, 2002.

ROCHA, Décio César Cordeiro. **A caracterização da cadeia produtiva de animais silvestres (capivaras, catetos e queixadas) no sul do Brasil. 2003** Dissertação, PPG-Agronegócios/Cepan/UFRGS, 2003.

ZYLBERSTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSTAJN, D. NEVES, M. F. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.

Artigo recebido em 29.08.2008 e
aceita a versão final em 22.06.2009

