

A NOÇÃO DE *FILIERE*: UM INSTRUMENTO PARA A ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS.

Luiz Carlos de Carvalho Júnior
Departamento de Ciências Econômicas - UFSC

1. Introdução

Desde o início dos anos 70, a noção de *filière* de produção vem sendo amplamente utilizada na França por um público bastante variado, englobando os economistas, industriais, especialistas da área de administração pública e políticos.

A existência da noção de *filière* parte do reconhecimento que no decorrer da produção de um dado produto, ocorrem relações entre agentes econômicos que se situam em diferentes estágios da cadeia de produção, as quais auxiliam na descrição e explicação da estrutura e do funcionamento de uma atividade econômica.

Com a noção de *filière* entende-se que as condições de funcionamento e o desempenho de uma empresa ou um setor são condicionados pelo desempenho dos setores a montante e a jusante, bem como pelas modalidades de relação que são estabelecidas com estes setores.

A noção de *filière* tem sido utilizada na França com diferentes objetivos: a) como instrumento de descrição técnico-econômica dos caminhos percorridos necessários para a elaboração de um produto final; b) como modalidade de decomposição do sistema de produção, sendo o mesmo composto por um conjunto de *filières*; c) como instrumento de política industrial, pois é visto que o Estado, a partir de suas ações, deveria buscar desenvolver o conjunto de empresas que mantêm entre si relações de complementaridade nas suas atividades; e d) como método de análise das estratégias das firmas.

A adoção da noção de *filière* como método de análise das estratégias das empresas lhes possibilita localizar os campos onde poderiam modificar a seu favor as relações de força que mantêm com fornecedores, clientes e concorrentes, e, conseqüentemente, aumentar a sua rentabilidade.

Neste trabalho, pretende-se apresentar o conceito de *filière* e mostrar de que maneira o mesmo pode auxiliar as empresas na formulação de estratégias de competição.

2. A noção de *filière*

RAINELLI, citado por DUFOUR & TORRE (1985), afirma: "A *filière* evoca uma sucessão finalizada de estados de ações... Ela reenvia aos estágios sucessivos de um produto, e mais particularmente, às diferentes atividades correspondendo aos estágios de um produto". Esta definição apresenta implicitamente a idéia de circulação, circuito. Em função disto, alguns autores localizam a origem da noção de *filière* em escritos dos séculos XVII e XVIII, citando Quesnay, que usou o termo canal para se referir à circulação de riqueza e Adam Smith, que descreveu os diferentes estágios da produção de alfinetes (LAURET, 1983; MOUTIGAULT, 1992).

No setor agroalimentar, Goldberg & Davis são reconhecidos como sendo os precursores da análise de *filière*, mesmo que não utilizem o termo num livro publicado em 1957, em que discutem o conceito de *agribusiness*, ao apresentarem elementos que viriam a caracterizar uma *filière*. Neste livro, eles definem a agroindústria como o conjunto das indústrias que fornecem insumos e equipamentos para a agricultura, o setor agrícola e as atividades de transformação-distribuição. Porém, Goldberg, em 1968, ao criar o conceito de Sistema de Commodities, que é mais abrangente que aquele de agroindústria apresentado acima, formaliza a idéia contida nas modernas definições de *filière*. Segundo esse autor, "esta visão engloba todos os participantes implicados na produção, na transformação e na comercialização de um produto agrícola. Ela inclui os fornecedores da agricultura, os agricultores, os empresários de estocagem, os atacadistas e os varejistas, permitindo ao produto bruto, passar da produção ao consumo. Ela concerne enfim todas as instituições governamentais, os mercados e as associações de comércio que afetam e coordenam os níveis sucessivos sobre os quais transitam os produtos" (MONTIGAULT, 1992).

Para descrever o caminho percorrido por um produto, desde o setor agrícola até as mãos do consumidor, diversos termos têm sido utilizados: cadeia agroalimentar, canais de distribuição, circuitos comerciais e *filière*. LAURET (1983) chama a atenção para a necessidade de se distinguir a noção de *filière* dos outros termos. Segundo ele, a cadeia agroalimentar é "uma seqüência de empresas ligadas entre si por relações do tipo fornecedores-clientes" e acentua os elos que a compõe; os canais de distribuição são os itinerários seguidos pelos bens do produtor inicial até o consumidor final e referem-se essencialmente aos fluxos de mercadorias; os circuitos comerciais são constituídos por uma sucessão de agentes econômicos entre os quais circulam fluxos de produtos, de moeda e de informações.

LAURET (1983) opina: "As cadeias de empresas, os canais, os circuitos são realidades concretas diretamente observáveis. São relativas a um espaço, situado na sociedade, específico de um conjunto de empresas. A observação das cadeias, canais e circuitos não implica a apreensão da totalidade das atividades econômicas relativas aos produtos enfocados. Ela contempla subconjuntos limitados". Para esse autor, "a *filière* é uma abstração, uma representação de uma parte da realidade econômica visando a mensurar, a compreender, a explicar a estrutura e o funcionamento de um certo campo".

A noção de *filière* deve comportar três elementos constituídos, tais como uma sucessão de operações de transformações ligadas entre si por encadeamentos de técnicas e tecnologias; um conjunto de relações comerciais e financeiras estabelecidas entre os estágios de transformação; e um conjunto organizado de interrelações (MORVAN, 1985; BANDT, 1982).

A sucessão de operações de transformação estabelece a estrutura técnica da *filière*, a qual é moldada pelas tecnologias conhecidas num dado momento e que pode ser considerada como um espaço de produção, já que ela contempla as diferentes etapas da elaboração de um produto final. Com relação a isto, FLORIOT (1985) coloca que "toda *filière* se ancora a montante sobre uma matéria-prima de base, cuja transformação progressiva resulta a jusante em um produto final preenchendo uma ou várias funções e sua seqüência é governada por uma lógica de transformação da matéria que lhe dá uma direção. O fluxo de matéria é enriquecido da montante à jusante, e valorizado ao passar por diferentes operações técnicas elementares de produção. A lógica das transformações técnicas governando uma *filière*, está, num período dado, contida no campo das possibilidades tecnológicas de valorização dos recursos, exprimindo a tecno-lógica da *filière*".

Como o produto gerado num estágio é utilizado como insumo no estágio subsequente, ocorrem no interior da *filière* relações de troca entre os agentes que concorrem para a realização do produto. As trocas estabelecidas entre os membros de uma *filière* são dominantes em relação àquelas mantidas com os que não o são. As trocas são condicionadas por elementos técnicos e econômicos que se refletem nos custos e, consequentemente, nos preços. BANDT (1992) afirma que sobre estes elementos de custo se enxertam relações de força que afetam o jogo das trocas e, por conseqüência, as situações, ações e sanções dos agentes, e ainda a configuração da *filière*.

A *filière* pode ainda ser entendida como um mesossistema por englobar um conjunto organizado de relações mantidas pelos agentes que o compõe. Os agentes apresentam diferenças quanto à natureza da atividade, aos estágios de produção, enquanto outros atuam na distribuição, pesquisa, etc. Eles são ligados por todo um conjunto de relações mercantis e não-mercantis, inseridas numa moldura organizacional e institucional. Estes agentes, ao desempenhar suas atividades, buscam alcançar alguns objetivos mediante suas ações estratégicas, o que resulta na ocorrência de interações e conflitos com os outros agentes de seu mesossistema. Com relação a isto, BANDT (1988) coloca que "a noção de mesossistema acentua as modalidades de organização do conjunto das relações mercantis e não-mercantis entre os agentes e sobre o fato de que o mesossistema é o espaço estratégico no qual se afirmam e se confrontam as estratégias dos atores".

3. A estratégia de *filière*

A estratégia de *filière* consiste na implantação da firma em vários níveis da *filière*, ou mesmo exercer um poder sobre um ou mais estágios sem ocupá-los diretamente. A empresa para adotar uma estratégia de *filière* deve partir do reconhecimento da existência de complementaridade e interdependência entre os elementos que compõe a *filière*, e que, da proximidade dos agentes e das operações que eles executam surgem efeitos de sinergia (MORVAN, 1991; SOULIÉ, 1984). A consideração deste fato na formulação da estratégia pode conduzir à obtenção de vantagens tecnológicas pela integração de operações e de processos, adequação de fluxos e redução de estoques. Vantagens comerciais podem advir mediante a integração das trocas, criação de mercados cativos, internalização das condições de mercado.

Os movimentos estratégicos da empresa resultam da identificação dos fatores de seu meio-ambiente que afetam a sua performance e de uma ação sobre os mesmos. Em função das interdependências e complementariedades existentes entre os diferentes estágios de uma *filière*, torna-se fundamental verificar de que maneira modificações ocorridas num estágio podem influenciar o resultado obtido em outro estágio. BIDAULT (1988) chama tais modificações de perturbações, e afirma que elas podem ser fontes de ameaças ou de oportunidades para a empresa.

As perturbações que são transmitidas pela jusante e que sobem na *filière* são ligadas às modificações de mercados e podem ter como causas (c):
 c1- a evolução da demanda em volume por qualquer razão: substituição, concorrência internacional, mudanças de necessidades;

c2- a evolução dos preços. Uma alteração dos preços, além de agir sobre a demanda, pode também conduzir a empresa que, digamos, teve uma redução nos seus preços a pressionar seus fornecedores a baixarem, seus preços;

c3- a evolução dos produtos, o que pode representar ameaças ou oportunidades para outros estágios da filière.

As perturbações que descem a filière referem-se às condições de abastecimento e podem ter como causas:

c1- a evolução das quantidades de matéria-prima disponível em decorrência de ocorrência de ordem econômica, tecnológica ou política;

c2- a evolução dos custos de abastecimento, cuja repercussão depende das relações de força na filière;

c3- a modificação da qualidade dos abastecimentos que pode acarretar uma mudança na quantidade dos produtos finais e influenciar as vendas da filière.

BIDAULT (1988) afirma: “o diagnóstico de uma indústria e a posição que aí ocupa uma empresa, passa pelo exame da maneira como se transmitem as perturbações no meio-ambiente”. Este mesmo autor coloca que a existência de diferentes graus de poder nos estágios implica que as perturbações não são sentidas da mesma maneira pelos agentes localizados nos diferentes estágios da filière. Ele ainda destaca que “o poder é a capacidade que tem certos atores (organizações e indivíduos) de influenciar os comportamentos dos outros atores”.

Os diferentes estágios que compõem uma filière possuem diferentes níveis de poder. Os estágios que proporcionam às empresas que o ocupam dominações sobre os demais são os que detêm maior poder, o qual deriva da posse pelo estágio de certas características econômicas e estratégicas, tais como:

c1- a concentração relativa. Os estágios mais concentrados são, geralmente, mais poderosos;

c2- o tamanho relativo das empresas. As maiores empresas possuem maior capacidade em pesquisa e desenvolvimento e maior disponibilidade de recursos financeiros para a realização de investimento. Como tais fatos proporcionam maiores condições ao estágio para efetivar inovações e manobras estratégicas mais decisivas, tal estágio predomina em relação aos outros;

c3- a importância de um estágio para o desempenho da filière, que podem ser baseado em vários elementos:

- um domínio das técnicas de concepção, de inovação do produto e daí, das fontes de diferenciação;

- o domínio dos processos de produção e dos melhoramentos possíveis, o que permite o aumento da produtividade e redução dos custos de produção do conjunto da filière;
- um domínio do mercado, isto é, do estágio onde se determina o sucesso comercial do produto, devido à existência de uma rede de distribuidores, aos conhecimentos sobre os comportamentos de compra, a uma notoriedade comercial;
- c4- a ausência de substitutos aos produtos de um estágio, o que protege as empresas da concorrência dos produtos de outras filières;
- c5- a importância das compras do estágio em relação às vendas totais efetuadas pela montante da filière;
- c6- a capacidade de se deslocar na filière e estar simultaneamente presente em diferentes estágios, o que está relacionado à disponibilidade de recursos; e
- c7- o acesso à informação econômica e técnica referente ao conjunto da filière.

Estas características permitem identificar os estágios dominantes numa filière.

Alguns autores os chamam de segmentos estratégicos (MORVAN, 1991; BANDT. 1982).

O domínio de um segmento estratégico permite à empresa exercer um poder sobre os estágios localizados a montante e a jusante da filière, e mesmo fazê-la evoluir em seu proveito. As empresas que atuam nos segmentos estratégicos procuram reforçar sua posição ou impedir a entrada de outras empresas no segmento, mediante a criação ou o reforço de barreiras à entrada.

Os segmentos estratégicos serão mais cobiçados se eles estiverem localizados no lugar de encontro entre várias filières. São conhecidos como "nós estratégicos" por permitirem aos produtores dominarem várias filières de uma só vez.

Portanto, para obter condições favoráveis de acumulação, as firmas podem tentar exercer um controle na filière. Com relação a isto, MORVAN (1991) opina que "o domínio de uma filière confere às firmas dominantes um poder que lhes permite operar numa lógica de reequilíbrio, não financeira, mas sobretudo econômica e tecnológica. Ser bem sucedido numa estratégia de filière implica saber agir, tomando consciência das complementaridades, e tendo uma visão global das relações, de poder agir, detendo uma influência sobre a filière".

O domínio da filière pode acontecer mediante a integração total, que significa a ocupação de todos os estágios da filière; a integração parcial que consiste na presença em estágios conexos, escolhidos em função de sua importância estratégica; a integração descontínua, que consiste em estar presente em alguns estágios não-conexos, a partir dos quais se pode controlar os demais; a quase-integração, que se refere ao estabelecimento de relações formais entre empresas da filière, mediante contratos de longo-prazo, sub-contratação, etc.

MORVAN (1991) associa a definição dos segmentos estratégicos às fases do ciclo do produto atravessada. Na fase do lançamento do produto, a empresa pode exercer um poder sobre a filière se detiver uma tecnologia dominante, a qual provém das atividades situadas a montante da filière (atividades de pesquisa). Na fase de crescimento, o segmento estratégico torna-se aquele responsável pela produção, pois se tem um aumento da quantidade produzida, e a atenção da empresa deve ser dirigida ao domínio dos processos de produção. Na fase de maturidade do produto, quando há uma estabilização nas vendas, torna-se importante dominar o segmento a jusante da filière, responsável pela distribuição do produto.

4. Conclusão

Neste momento em que o país, através da abertura da economia e da implantação do Mercosul, se insere na globalização dos mercados, a busca da competitividade torna-se um objetivo do governo e empresas. Para o seu alcance, há o reconhecimento de que o aumento da produtividade das empresas de uma indústria não depende somente de ações direcionadas a melhorar o desempenho das funções realizadas em um dado segmento da cadeia de produção.

A noção de filière, ao explicar as relações tecnológicas, econômicas e de interdependência entre os diferentes segmentos da cadeia, possibilita às empresas elaborar sólidas estratégias. Como exemplo, pode-se citar o que ocorre na indústria de carnes, onde as empresas líderes integraram as atividades de produção de matrizes, produção de pintos de um dia, produção de ração, realização de melhoramento genético. Formalizaram também acordos de cooperação com agricultores para a engorda de animais (aves e suínos), que devem desempenhar suas funções segundo as especificações estabelecidas pelas empresas. Portanto, ao se posicionarem em várias etapas da cadeia através da propriedades dos ativos ou mediante acordos de parceria, as empresas líderes desta indústria detêm a coordenação do processo de produção, o que resulta em uma produtividade mais elevada, e explica as crescentes exportações realizadas.

5. Referências Bibliográficas

- BANDT, J. (1982) Les filieres de production: mythe ou réalité. **Economie et PME**, n. 3.
- BANDT, J. (1988) La filiere comme méso-systeme. In ARENA & alli. **Traité d'economie industrielle**. Paris: Economica.
- BIDAULT, F. (1988) **Le champ strategique de l'entreprise**. Paris Economica.
- DUFOUR, R. & TORRE, A. (1985) Filieres et structures polaires. In ADEFL. **L'analyse de filière**. Paris: Economica.
- FLORIOT, J-L (1985) Le génie des systemes industriels. In: ADEFL. **L'analyse de filière**. Paris: Economica.
- LAURET (1983). Sur les études de filieres agro-alimentaires. **Economies et sociétés**. Série AG, n. 17.
- MONTIGAULT, J-C. (1992) L'analyse des filieres agroalimentaires: méthodes et premiers résultats. **Economie et sociétés**. Série AG, N. 21.
- MORVAN, Y. (1991). **Fondaments d'economie industrielle**. Paris: Economica.
- SOULIÉ, D. (1984) Competitivité, rentabilité et strategie de filiere. In: **Entreprise, gestion et competitivité**. Paris Economica.