

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DETERMINANTES
DAS POTENCIALIDADES DE UM CLUSTER NA CADEIA
PRODUTIVA DA BOVINOCULTURA DE CORTE NO MUNICÍPIO
DE CACOAL**

ELEONICE DE FATIMA DAL MAGRO

Dissertação de Mestrado apresentada
ao Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa
Catarina, sob a orientação do Prof.
Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.,
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em Engenharia de
Produção.



04207148

Cacoal/RO, 2002.

**IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DETERMINANTES DAS
POTENCIALIDADES DE UM CLUSTER NA CADEIA PRODUTIVA DA
BOVINOCULTURA DE CORTE NO MUNICÍPIO DE CACOAL**

ELEONICE DE FÁTIMA DAL MAGRO

Esta dissertação foi julgada aprovada para a obtenção do Título de **Mestre em
Gestão de Negócios** no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 13 de abril de 2002.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Álvaro G. Rojas Lezana, Dr.
Orientador



Prof. Luiz Fernando Jacintho Maia, Dr.



Prof. Lázaro Quintana Tápones, Dr.

Ao meu marido Silverio pelo incentivo, carinho e força impulsionadora nos momentos mais difíceis, e a meus filhos Camila Cristina e Mateus pelo carinho e paciência. Com amor.

A minha mãe Maria Helena pela dedicação e suporte nas longas horas de ausência. Com carinho.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina.

Ao meu orientador Profº. Álvaro Guilherme Rojas Lezana
pelos ensinamentos, orientação e persistência.

Aos demais professores do Departamento de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção pelos ensinamentos e dedicação.

A Profª. Neide Miakawa pelo crédito e incentivo.

As colegas acadêmicas Andreia C. Stanger e Maria Bernadete Junkes
pelo apoio e amizade.

A todos os produtores pecuaristas, empresários e representantes dos órgãos
públicos visitados, pela receptividade e auxílio no decorrer do trabalho.

Ao Profº. Sergio Nunes de Jesus pela revisão e sugestões.

Aos componentes da Banca pelas oportunas sugestões e gratificantes
considerações acerca do trabalho.

Aos colegas acadêmicos pelo carinho e companheirismo.

A todos àqueles que, direta ou indiretamente colaboraram
para a realização deste projeto; meu muito obrigado.

Esta é a história de um fazendeiro bem sucedido. Ano após ano, ele ganhava o troféu “Milho Grande” na feira da agricultura do município.

Entrava com seu milho na feira e saía com a faixa azul recobrando seu peito. E o seu milho era cada vez melhor.

Numa dessas ocasiões, um repórter de jornal, ao abordá-lo após a já tradicional colocação da faixa, ficou intrigado com a informação dada pelo entrevistado sobre como costumava cultivar seu qualificado e valioso produto.

O repórter descobriu que o fazendeiro compartilhava a semente do seu milho gigante com os vizinhos.

“Como pode o Senhor dispor-se a compartilhar sua melhor semente com seus vizinhos quando eles estão competindo com o seu em cada ano?” – indagou o repórter.

O fazendeiro pensou por um instante e respondeu:

“Você não sabe? O vento apanha o pólen do milho e o leva de campo para campo. Se meus vizinhos cultivam milho inferior, a polinização degradará continuamente a qualidade do meu milho. Se eu quiser cultivar milho bom, eu preciso ajudar meus vizinhos a cultivar milho bom”.

O fazendeiro era atento às conectividades da vida. O milho dele não poderia melhorar se o milho do vizinho também não tivesse a qualidade melhorada.

Assim também é em outras dimensões de nossa vida. Aqueles que escolhem estar em paz devem fazer com que seus vizinhos estejam em paz. Aqueles que querem viver bem têm que ajudar aos outros para que vivam bem. E aqueles que querem ser felizes têm que ajudar aos outros a encontrar a felicidade, pois o bem-estar de cada um está ligado ao bem-estar de todos.

Que todos sejamos capazes de ajudar nossos vizinhos a cultivar milho cada vez melhor!!!

Autor desconhecido.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMO	xiv
ABSTRACT	xv
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS, DELIMITAÇÃO E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
1.1.3 Delimitação e Importância do Estudo.....	18
1.2 ELEMENTOS CONCEITUAIS	19
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	21
2.1 INFLUÊNCIA DO AMBIENTE EXTERNO.....	21
2.1.1 Noções Gerais de Mercado e Globalização.....	23
2.1.2 Breve Retrospectiva da Abertura de Mercados.....	27
2.2 DESENVOLVIMENTO E DESEQUILÍBRIOS REGIONAIS.....	29
2.2.1 Divisão de Espaços Econômicos das Regiões	30

2.2.2	Divisão Político-administrativa das Regiões	31
2.2.3	Endogenia, Participação e Sustentabilidade.....	34
2.2.4	Visão Tradicional e Sistêmica da Organização.....	37
2.3	EVOLUÇÃO DAS AÇÕES COLETIVAS.....	41
2.3.1	Alianças Estratégicas e Parcerias.....	43
2.3.2	Ação Entre Empresas	44
2.3.3	A Ação Regulamentadora do Estado.....	46
2.4	FORMAS DE AÇÕES COLETIVAS.....	47
2.4.1	Associativismo	48
2.4.2	Cooperativismo	51
2.5	REDES DE COOPERAÇÃO PRODUTIVA: A IMPORTÂNCIA DAS LIGAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS	53
2.5.1	Delimitação do Sistema	53
2.5.2	Estratégias Competitivas	55
2.5.3	Redes Flexíveis.....	56
2.5.4	Clusters.....	56

CAPÍTULO III – ATIVIDADE PECUARISTA – EVOLUÇÃO, CENÁRIO ATUAL

	E PERSPECTIVAS FUTURAS.	60
3.1	CARACTERÍSTICAS GERAIS DO SETOR.....	60
3.1.1	Área Ocupada Pela Atividade Pecuária	62
3.1.2	Consumo Mundial de Carne Bovina.....	63
3.1.3	Produção Mundial	65
3.1.4	Comércio Internacional.....	67
3.1.4	Conquistas e Limitações do Setor Pecuário Brasileiro... ..	72
3.2	IMPORTÂNCIA DA PECUÁRIA NA ECONOMIA DE RONDÔNIA	79
3.2.1	Produção de Carne Bovina em Rondônia.....	81
3.2.2	Perfil e Sanidade do Rebanho.	82
3.2.3	Características do Município de Cacoal.....	85
3.2.4	Componentes da Cadeia Produtiva da Carne e Couro em Cacoal.....	86
3.2.5	Vantagens Competitivas	90

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA E PESQUISA DE CAMPO	95
4.1 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA DA PESQUISA	96
4.1.1 Instrumentos de pesquisa	97
4.1.2 Entrevistas - população e amostra.....	98
4.2 PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE	99
4.2.1 Compilação e análise de resultados da pesquisa junto aos produtores pecuaristas.....	99
4.2.2 Compilação e análise dos dados da pesquisa junto aos outros componentes da cadeia produtiva	107
CAPÍTULO V – FORMA ALTERNATIVA DE AÇÃO ASSOCIATIVISTA	
PROPOSTA	118
5.1 Campo de Potencial.....	119
5.2 A Importância do <i>Cluster</i> no Desenvolvimento	119
5.3 Modelo Proposto.....	122
CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	126
6.1 Conclusões	126
6.2 Sugestões para Pesquisas Futuras	128
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
ANEXO 1 – Questões da Pesquisa de Campo - Pecuaristas	138
ANEXO 2 – Questões da Pesquisa de Campo – Empresários e/ou.....	140
ANEXO 3 – Artigo Publicado	142
Anexo 4 – Mapa de Rondônia	143
Anexo 5 – Lei 162/PMC/88 – Parque Industrial.....	144
ANEXO 6 – Relação de Associados da ARCA.....	147

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Novo Ambiente de Projetos	23
Figura 2: A Empresa como Figura Central	38
Figura 3: Impacto do Meio Ambiente nos Sistemas de Informação.....	40
Figura 4: Mix Estratégico	55
Figura 5 – Carne de “boi orgânico”	81
Figura 6 – Gado Nelore.....	83
Figura 7: Mapa do Município de Cacoal.....	85
Figura 8: A Cadeia Produtiva da Carne Bovina e Couro em Cacoal	87
Figura 9 – Indústria Frigorífica	89
Figura 10 – Estabelecimento de Leilão	89
Figura 11 – Pastagem (Propriedade D)	90
Figura 12 - Novilhas e Bezerros em Fazenda de Recria (Propriedade H)	91
Figura 13 - Gado pronto para o abate (Propriedade H).....	91
Figura 14 – Cerca elétrica (Propriedade H).....	102
Figura 15 – Lote de novilhas de cruzamento industrial	106
Figura 16 – Ciclo de Palestras realizado no Município.....	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Comparação Conceitual de Espaços e Regiões.....	31
Quadro 2:	Meso e Micro Regiões do Estado de Rondônia	32
Quadro 3:	Área para Pecuária no Mundo – 1999	63
Quadro 4:	Consumo <i>per capita</i> Mundial de Carne de Gado	65
Quadro 5:	Produção Mundial de Carne de Gado (milhões t).....	66
Quadro 6:	Importações Mundiais de Carne de Gado.....	68
Quadro 7:	Importações Mundiais de Bovinos.	71
Quadro 8:	Exportações Mundiais de Bovinos.	72
Quadro 9:	Componentes de um sistema de produção primária na bovinocultura.....	92
Quadro 10:	Verificação de dados secundários.....	97
Quadro 11:	Perfil Parcial da Propriedade.....	100
Quadro 12:	Percepção do Nível Tecnológico do Setor Entre os Produtores do Município de Cacoal	102
Quadro 13:	Caracterização de Problemas e Mudanças Percebidas	103
Quadro 14:	Grau de Parcerias e Alianças Estabelecidas	104

Quadro 15:	Orientação e Acompanhamento Recebidos no Trato Sanitário ou Alimentar do Rebanho.....	104
Quadro 16:	Percepção da Situação Competitiva do Setor	105
Quadro 17:	Grau de Interesse na Constituição de Parcerias	105
Quadro 18:	Percepção da Necessidade de Ações Visando Atrair Investimentos para Ampliação do Setor	106
Quadro 19:	Perfil parcial de empresas componentes da cadeia de carne e couro no município de Cacoal	108
Quadro 20:	Perfil da Administração e Diferencial Competitivo das Empresas Locais	114
Quadro 21:	Principais Problemas Enfrentados e Mudanças Percebidas no Ambiente.....	115
Quadro 22:	Origem dos Produtos Comercializados ou da Matéria-prima Utilizada.....	115
Quadro 23:	Principais Ferramentas de Gestão e Relacionamento Mantido com Clientes / Fornecedores.....	116
Quadro 24:	Verificação do Grau de Parceria Existente Entre Empresas e Órgãos Componentes da Cadeia Produtiva.....	117

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução da População Bovina no Brasil.....	61
Gráfico 2: Evolução da População Bovina Mundial comparada com a do Brasil e de outros países produtores.	62
Gráfico 3: Consumo “<i>per capita</i>” de proteínas de origem animal	64
Gráfico 4: Produção Mundial de Carne Bovina em milhões de toneladas.	67
Gráfico 5: Brasil como País Exportador no Contexto Mundial.....	70
Gráfico 6: Evolução do Rebanho Bovino de Rondônia.....	80
Gráfico 7: Evolução do Rebanho Bovino de Cacoal.	86

RESUMO

DAL MAGRO, Eleonice de Fátima. **Identificação de Características determinantes das potencialidades de um cluster na cadeia produtiva da bovinocultura de corte no Município de Cacoal**. 2002. 148 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Em comum, os planos de desenvolvimento desfrutam da abordagem da necessidade de reestruturação de setores ou cadeias produtivas, uma vez que, em face a globalização é vital reforçar as melhores performances para tornar-se e, principalmente, manter-se competitivo. Tais planos caracterizam-se por ser, *a priori*, um mecanismo de busca do poder público, pela melhoria da qualidade de vida e promoção do desenvolvimento econômico de cada região. Nessa concepção qualquer estudo mais detalhado em relação ao espaço deve levar em consideração dados dos municípios, devido principalmente, a extensão territorial dos Estados e a diversidade de suas características e potencialidades. Outro fator de inquestionável importância é a formação de alianças ou parcerias, uma vez que as vantagens competitivas dos produtores e empresas a ambientes externos, a localização e a aglomerações de unidades produtivas que tenderiam a alavancar o desenvolvimento regional havendo a necessidade da participação de todos os envolvidos (produtores, empresas e associações). Com base nestas premissas, este trabalho aborda questões inerentes as características da atividade pecuarista da bovinocultura de corte no município de Cacoal / RO, visando identificar fatores determinantes das potencialidades de um *cluster* do setor, objetivando a alavancagem produtiva na atividade primária e a conseqüente industrialização, comercialização da carne e dos subprodutos, sendo necessário o engajamento de todos para um melhor aproveitamento do potencial produtivo do município, devido às suas particularidades.

Palavras-chave: associativismo, desenvolvimento, parcerias, *clusters*, bovinocultura.

ABSTRACT

DAL MAGRO, Eleonice de Fátima. **Identification of determining characteristics of the potentiality of a cluster in the productive chain of edible “bovine culture” in the city of Cacoal.** 2002. 148 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

In common, the development plans share the approach of the necessity of restructuring of sectors or productive chains, once, the globalization is vital to reinforce the best performances to become and, principally, to keep on being competitive. Such plans characterize themselves, *a priori*, a mechanism of economical development of each region. Based upon such conception, any better-detailed study regarding the “space” data of the cities must be taken into account, due, especially, to the territorial extension of the States and the diversity of their characteristics and potentiality. Another factor of unquestionable importance is the formation of alliances or partnerships, once the competitive partnerships of producers and companies to external environment, the location and the agglomeration of productive units tend to increase the regional environment, there being the necessity of participation of all of those engaged (producers, companies, associations). Based upon these premises, this piece of work approaches questions inherent to the characteristics of the cattle raising activity of cutting “bovine culture” in the city of Cacoal / RO, aiming at identifying determining factors of the potentiality of a cluster of the sector, setting as a goal the productive leveraging in the primary activity and the consequent industrialization and commercialization of meat and its sub-products, being necessary the engagement of all involved to better the avail of the potential products of the city due to its particularities.

Key-word: associations, development, partnership, *cluster*, bovine culture.

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Com a evolução da sociedade do conhecimento e a globalização, as economias nacionais estão desaparecendo, ao passo que novas tecnologias, facilidades no transporte e o acesso às informações criaram um mundo onde tudo pode ser produzido e comercializado em qualquer lugar do planeta a qualquer tempo. Desta forma, novos desafios surgem para as empresas e em particular, para a gestão. Qualidade, produtividade e competitividade estão se tornando uma questão de competência organizacional indispensável para o sucesso e sobrevivência de uma organização. É necessário organizar-se para competir e conquistar o mercado almejado.

Segundo Geus (1999), há ocasiões em que o *know-how*, o portfólio de produtos e as relações trabalhistas de uma organização estão em harmonia com o ambiente externo. As atenções ficam voltadas para a destinação de recursos, para promover o crescimento e o desenvolvimento. Contudo, a empresa precisa estar alicerçada em bases sólidas, sem esquecer a flexibilidade necessária em nível gerencial, pois, as circunstâncias externas podem mudar a qualquer momento e, se ela não estiver preparada para se adaptar ao novo ambiente que se apresenta, o impacto será maior, com conseqüências que podem inviabilizar sua expansão e talvez até comprometer sua continuidade.

Evocando a sabedoria popular, cuja máxima permeia a necessidade de cooperação, encontra-se a frase: “*A união faz a força*”. Entretanto, a cultura individualista que impera na sociedade como um todo impede a prática desta verdade, principalmente no mundo dos negócios. Como imaginar empresas concorrentes trabalhando como parceiras? Como entender que a cooperação e a ajuda mútua são fundamentais para a sobrevivência num mercado altamente competitivo como o atual?

Muitos encontraram a solução para essas questões através da prática do associativismo, termo que não se encontra nos dicionários, mas que pode ser definido como o *ato de se associar*.

Associar, por sua vez, significa: agregar, juntar, unir, cooperar, contribuir para algum fim. Mas especificamente, a palavra associativismo é empregada relacionando-se com a união de pessoas ou empresas no intuito de superar dificuldades e gerar benefícios comuns pela criação de entidades de representação empresarial, associações específicas ou redes de interesses econômicos, ou simplesmente pode-se dizer que associativismo significa uma estratégia para a sobrevivência num mercado exigente em suas peculiaridades.

A prática do associativismo decorre, principalmente da globalização da economia que abriu novos mercados, acirrou a concorrência e vem exigindo mudanças rápidas nas pessoas, empresas e países. Conforme Lacerda (1999) e Ricupero (2001), a sobrevivência no mercado tem sido tema de inúmeros congressos, tanto nacionais quanto internacionais, onde se buscam alternativas visando o fortalecimento para enfrentar a enorme competição entre as mais variadas organizações empresariais.

A criação ou fortalecimento de associações ou fusões de grandes empresas nunca fora tão enfatizada como atualmente. Isto devido à necessidade de fortalecimento, uma vez que o objetivo é unir-se para não perder o mercado ou alcançar novos mercados potenciais. As pessoas e as organizações precisam estar conscientes de que as dificuldades para manterem-se competitivas isoladamente serão maiores a cada dia e que, os

acessos a tecnologia, grandes fornecedores, programas de qualidade, créditos e outros, tornam-se mais difíceis quando tratados individualmente. Segundo Casarotto & Pires (1998), tais benefícios são indispensáveis para a conquista da qualidade e produtividade, fatores determinantes da tão sonhada competitividade, uma vez que a globalização derrubou velhos paradigmas e modelos de desenvolvimento criando problemas econômicos que necessitam de novas formas de abordagem.

A ênfase à necessidade de fortalecimento não se restringe às empresas estendendo-se a outros setores igualmente importantes da economia como o composto pelos produtores rurais do ramo pecuarista, os quais constituem um dos elos da cadeia produtiva da bovinocultura de corte, objeto do presente estudo. Tais produtores sofrem com as oscilações do mercado e, principalmente, com a falta de união e estabelecimento de objetivos comuns, vendo-se como *concorrentes*, ignorando o fato de que, mesmo competindo podem ser *parceiros*, enquanto atores de uma cadeia produtiva em franca expansão e com promissoras oportunidades, tanto no mercado nacional quanto no externo.

1.1 OBJETIVOS, DELIMITAÇÃO E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

1.1.1 Objetivo Geral

O presente estudo visa identificar as características existentes na cadeia produtiva da bovinocultura de corte no município de Cacoal, que potencializam a constituição de um *cluster*, objetivando o fortalecimento do setor.

1.1.2 Objetivos Específicos

O trabalho assenta-se sobre três pilares:

- ◆ Pesquisar as bases teóricas das diversas formas de ações associativistas vivenciadas no Brasil e em outros países;
- ◆ Abordar o desenvolvimento histórico do setor abrangido pela bovinocultura de corte em nível global, nacional, estadual e local, bem como suas perspectivas;
- ◆ Evidenciar a viabilidade e potencialidades de um *cluster* composto pelos integrantes da cadeia produtiva da bovinocultura de corte no Município de Cacoal.

A pesquisa permitirá responder questões como:

- Quais as atuais condições sócio econômicas que se apresentam?
- Essas condições tendem a favorecer o fortalecimento do setor a médio e longo prazo?

1.1.3 Delimitação e Importância do Estudo

A produção agropecuária tem características específicas decorrentes do tamanho do rebanho, das condições de solo e clima de cada região, bem como do ambiente institucional, ou seja, leis, regulamentos, políticas governamentais e também dos serviços de apoio como transporte, armazenagem, informações de mercado, entre outros. Rondônia com um rebanho bovino superior a sete milhões de cabeças, representando o maior rebanho da região Norte, possui infra-estrutura consolidada no abate, com onze frigoríficos no Estado, tem grandes mercados a conquistar no Brasil e exterior.

Neste contexto, o Município de Cacoal ocupa o terceiro¹ lugar no plantel bovino do Estado, com aproximadamente 325.000 cabeças distribuídas em 3.728 propriedades. Destas, 80 % são pequenas. Salienta-se que os pequenos produtores enfrentam maiores problemas, uma vez que, com menor poder de

¹ Conforme dados da Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril do Estado de Rondônia, publicada no Diário da Amazônia, edição de 25/01/02, p. a11.

barganha, ficam impossibilitados de buscar a melhoria genética do rebanho, tecnologias avançadas e dificuldades de escoamento da produção, ora pela qualidade inferior, ora pela oscilação do mercado.

O presente estudo visa identificar as características determinantes das potencialidades da implantação de um *cluster* objetivando a solidificação do setor, haja vista a potencialidade produtiva da região e o atual estágio de desenvolvimento do setor.

1.2 ELEMENTOS CONCEITUAIS

A expressão *cluster* é abordada como a união de produtores, empresas e demais entidades envolvidas em diferentes segmentos abrangidos pela cadeia produtiva da bovinocultura de corte concentrados geograficamente no Município de Cacoal, Estado de Rondônia.

Devido a grande diversidade e complexidade das formas de associativismo econômico vivenciadas no Brasil e no mundo, ao longo do estudo utilizamos a expressão **associativismo** para identificar, genericamente, todas as possibilidades de cooperação organizada entre pessoas físicas ou jurídicas na busca da realização de um determinado objetivo. Isso implica, portanto, na hipótese de que tal cooperação organizada possa ter ou não correspondência com as figuras organizacionais de associação entre pessoas (físicas e jurídicas) previstas em lei. Ademais, o associativismo identificado poderá ter ou não sua existência legalizada. Já a **associação** é compreendida como uma forma de mediação. Desta maneira, empregou-se a expressão **forma de associativismo** e não tipo, visando com isso acentuar que não houve, *a priori*, a definição de uma tipologia de associativismo. Isso não significa que não se possa caminhar para tal, mas, não foi essa a intenção primeira deste estudo.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está dividida em seis capítulos. No capítulo I procede-se a introdução do trabalho, abordando o problema identificado, detalhando seus objetivos, delimitando seu escopo e área de ação. No capítulo II faz-se uma revisão bibliográfica buscando, dentre as diversas fontes de consulta utilizadas, identificar as noções gerais sobre o mercado e sua integração (globalização da economia), o processo de abertura de mercados, o qual constitui fator essencial ao se abordar as variáveis envolvidas no crescimento econômico e competitividade. No capítulo III contextualiza-se a atividade da bovinocultura de corte no Brasil e no mundo, seguido de uma abordagem direta da atividade no Estado e Município, principalmente no tocante à sua importância para o desenvolvimento regional, suas características e vantagens competitivas. Corroborando com a demanda atual e perspectivas futuras para o setor, no capítulo IV aborda-se a metodologia utilizada com a apresentação e análise dos dados dos resultados obtidos da pesquisa de campo realizada. No capítulo V procede-se a apresentação de uma proposta de um *cluster* como ação associativista alternativa para implantação no Município de Cacoal visando a cooperação e conseqüente fortalecimento do setor em busca da competitividade. No VI e último capítulo procede-se às considerações finais e recomendações nos pensamentos inseridos no trabalho apresentado.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo caracteriza o termo globalização juntamente com as diversas formas de ações associativistas vivenciadas ao longo do tempo, contextualizando os mesmos e resgatando elementos de ordem teórica levantados por algumas visões, não necessariamente convergentes, especialmente no tocante à extensão e definição do fenômeno e termos, com suas conseqüentes influências no processo de formação de mercados e no aumento da competitividade e desenvolvimento de setores ou regiões.

2.1 INFLUÊNCIA DO AMBIENTE EXTERNO

Segundo Lacerda (1999), Dal Piero (2002), Clemente & Higachi (2000), Amato Neto (2000), Ricupero (2001) e Pires (2001), o processo da globalização econômica vem intensificado-se na economia mundial tendo a história da liberalização comercial de países e regiões passado por inúmeras fases e transformações até chegar ao estágio atual, sendo que tal fato decorre principalmente da grande importância que sempre fora dada ao desempenho e desenvolvimento da economia externa e aos fatores restritivos impostos pelos países desenvolvidos as nações em desenvolvimento, ao passo que restringem

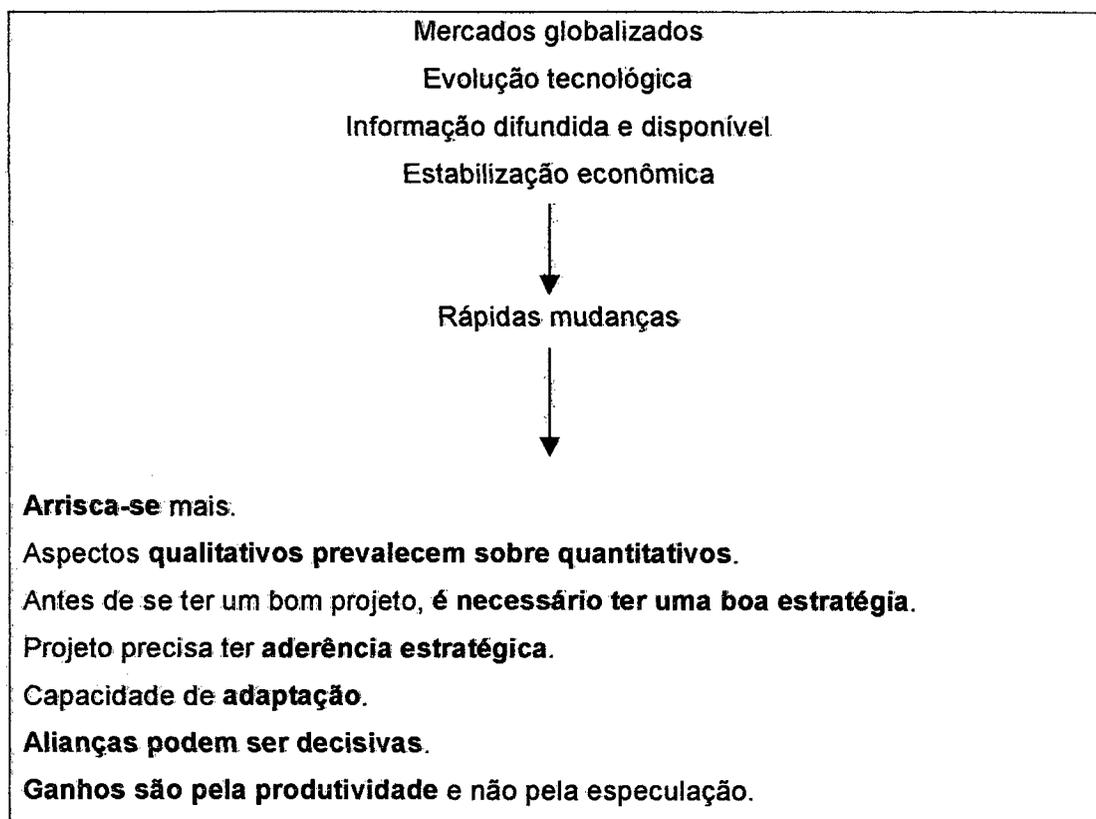
os produtos a serem comercializados de acordo com seus interesses e conveniências ainda que momentâneas, impõe restrições quer de caráter sanitário, quer de ordem tributária, ou mesmo subsidiando a produção interna em seus países, inviabilizando as exportações dos países em desenvolvimento, quando estas não se apresentam interessantes sob sua óptica.

Para Fleury & Fleury (2000) e Paladini (2000), a globalização compreende: comprar e vender em diversos locais ao redor do mundo, acarretando uma gama de alteração na forma e visão das organizações, uma vez que aumentam o número de clientes e os pontos de vendas, cresce o número de fornecedores e os locais de fornecimento, aumentam as distâncias a serem percorridas e a complexidade operacional, envolvendo legislação, cultura e modais de transporte.

“No rastro da globalização, surge o aumento da incerteza econômica. A crescente troca de bens e serviços entre as nações aumentou substancialmente a interdependência e a volatilidade econômica. Mudanças ou crises nacionais têm reflexo regional imediato, e tendem a espalhar-se numa escala mundial. Mudança de câmbio, recessão, novas regulamentações sobre comércio exterior, aumento do preço do petróleo são fatores de incerteza no dia-a-dia da economia globalizada”. (Fleury & Fleury, 2000:28).

Segundo Casarotto & Pires (1998), o novo ambiente de negócios vivenciado mundialmente a partir de meados da década de 80, com a difusão deste processo de globalização da economia e mercados, caracterizam-se por rápidas mudanças. Os autores afirmam que, desta forma, os riscos aumentaram na mesma proporção, os ganhos financeiros relativamente fáceis foram decaindo, culminando com a redução das margens de lucro.

Busca-se agora, mais do que nunca, ganhar na rotatividade em detrimento do pensamento de ganhos com quantidade. As empresas buscam adequação constante a realidade, o que as leva a formação de parcerias e redes flexíveis de desenvolvimento. Tal ambiente foi caracterizado por Casarotto & Pires (1998), conforme a Figura 1.

Figura 1: Novo ambiente de projetos

Fonte: Casarotto & Pires, 1998:24.

2.1.1 Noções Gerais de Mercado e Globalização

O atual ambiente competitivo, segundo Amato Neto (2000) e Vieira (1999) é caracterizado pela crescente preocupação com a flexibilidade, o aprimoramento da capacitação tecnológica e gerencial, a manutenção do acesso ao mercado e da sintonia com as mudanças internacionais, ao passo que o processo de *globalização* e *regionalização*, mencionado por Lacerda (1999), significa um desafio duplo para os países em desenvolvimento, pois ao mesmo tempo em que geram oportunidades para o fortalecimento das relações, o aumento da produtividade, o crescimento da competitividade e dos padrões de vida da população, os dois fenômenos conjugados também significam para alguns a "exclusão involuntária" de agentes de determinados segmentos do mercado.

Nesse contexto, Vieira (1999) enfatiza que as tendências recentes da pecuária brasileira mostram que dentro da economia globalizada, existe um processo irreversível de mudanças, de transição, conduzindo à constituição de novas identidades, às novas formas de organização do trabalho, à ruptura de mercado, ao acirramento da concorrência, à estruturação de blocos econômicos e à exclusão de setores e segmentos sem condições de competir no mercado.

Outrossim, a globalização merece destaque nas mais variadas áreas de conhecimento, constituindo-se em fator de relevante interesse às questões relacionadas a economia e desenvolvimento. Ricupero (2001) menciona a intensificação da integração das economias em nível mundial, sendo que nesse processo, envolve-se as finanças, os investimentos tecnológicos e as relações comerciais. O autor destaca ainda que nas últimas duas décadas, esse fenômeno denominado *globalização*, desencadeou no Brasil um processo lento de desenvolvimento econômico, culminando com uma crise no desenvolvimento nacional.

Ricupero (2001) afirma que existem diversos conceitos de globalização, segundo inúmeros autores e que o essencial desse fenômeno decorre do crescimento do comércio mundial, das finanças mundiais, dos investimentos, onde tudo alcança uma escala planetária. Isto, conforme enfatiza, deve-se principalmente à inovação tecnológica e a revolução da informação, sendo que esta chega a ser comparada, por alguns autores, à Revolução Industrial, afirmando que:

“Há quem compare até a revolução da informação à grande Revolução Industrial que pasmou o mundo moderno. É interessante esta comparação, porque os grandes historiadores da economia costumam dizer que só há na história da humanidade, duas revoluções econômicas que merecem esse nome de revolução. Uma foi a Revolução Neolítica da agricultura há 9 mil anos, quando o ser humano foi capaz de passar da coleta de alimentos, da caça, para a agricultura e a criação organizada. Isso permitiu a humanidade sair daquela linha de sobrevivência precária para criar excedentes. Só aí é

que surgiram as primeiras cidades, daí o início da cultura e da civilização. E a segunda grande revolução foi a Industrial, do século XVIII, que começa na Inglaterra, também na agricultura. Ela se inicia com a produtividade agrícola inglesa e depois se estende à indústria manufatureira, à invenção das máquinas a vapor e, pouco a pouco, vai transformar toda a Europa e os estados Unidos". (Ricupero, 2001:151-152).

Ricupero ressalta que Peters, discordando desta comparação dizia:

"... eu discordo dessa comparação, eu não acho que a revolução da informação seja comparável à Revolução Industrial. Ao meu ver, ela é comparável à primeira revolução, que foi a invenção da imprensa, por Gutenberg, no final do século XV. Porque ela pertence à mesma natureza, como tratar a informação e conhecimento". (Ricupero, 2001:152).

Com essas premissas, Ricupero traça um paralelo entre a disponibilidade das máquinas e recursos e o "saber" utilizar e disseminar o conhecimento, ou seja, atenta para o fato de que dispondo de inovações tecnológicas e fontes de informações mas não utilizando-se corretamente das mesmas de nada adiantará o aprimoramento dos meios de comunicação. Senge (1998) pactua com a mesma idéia, ao mencionar que:

"Uma pessoa pode até receber mais informações graças à tecnologia, mas, se não possuir as capacidades necessárias para aproveitá-las, não adianta". (Senge, 1998:2).

Notadamente, na atual fase vivenciada, a informação pode ser vista como uma arma, pela qual ganha quem disparar primeiro (desde que esteja bem preparado) e, para ser competitivo é preciso buscar sempre o aperfeiçoamento e fortalecimento do conhecimento, sob pena de ficar à margem de um processo acelerado e conturbado onde poucos se sobressaem.

Porter (2001) menciona que o acirramento da concorrência trouxe consigo uma pressão competitiva cada vez maior sobre as empresas e as regiões, onde a busca crescente por maior eficiência operacional tem levado a

uma onda crescente de fusões, aquisições e incorporações, que visem, principalmente a redução de custos.

Conquanto, Casarotto & Pires (1998) asseguram que em um ambiente onde predominam as pequenas empresas, a competitividade destas estão sendo amplamente questionadas sobretudo, pela globalização, ao passo que, a menos que a pequena empresa tenha um bom nicho de mercado local dificilmente terá alcance globalizado se continuar atuando de forma individual.

Nesse contexto, os autores ressaltam também a necessidade de adoção do marketing institucional como o caminho natural para o sucesso das organizações que pretendem permanecer no mercado nesses tempos de globalização, bem como é imperioso ter “marcas fortes” por constituírem importante diferencial, uma vez que o grau de confiabilidade e tranquilidade que uma marca oferece aos consumidores caracteriza peça chave para consolidar-se no mercado.

Reforçando a idéia, Paladini (2000) defende que o consumidor adquire um produto porque já conhece a marca, por confiar na imagem da empresa ou ainda por ter desenvolvido uma relação de fidelidade com a empresa por experiências anteriores.

Já Ricciardi & Lemos (2000) e Amato Neto (2000) justificam que na constante busca pelo aprimoramento dos métodos de trabalho, o ser humano vêm, ao longo dos anos, desenvolvendo processos e métodos complexos e sofisticados que conseqüentemente alteram os paradigmas de produção de bens e serviços e que não raro resultam na oferta de um volume de serviços e bens acima da capacidade de consumo dos mercados internos, acarretando a necessidade de buscar mercado para escoar o excedente de produção, para o que se faz necessária a derrubada de fronteiras comerciais. De acordo com os autores, a globalização afinal, não foi a solução para as preocupações, uma vez que acentuaram-se os contrastes.

As mudanças que se apresentam como fatores de alterações nos ambientes são de grande importância ao analisar uma situação específica de uma organização na qual os agentes tanto internos quanto externos produzem efeitos diversos e que influem diretamente nos resultados. Nesse sentido, a abertura de mercados desempenha papel importantíssimo, à medida que viabiliza as exportações e as relações internacionais. Por outro lado, pode ser o desencadear de um processo de desigualdades e exclusões sociais devido ao desemprego decorrente do *downsizing*² utilizado por algumas empresas que ao se verem ameaçadas de perder o mercado para concorrentes de outros países que dispendo de maiores recursos tecnológicos ou até mesmo, de mão-de-obra mais barata, produzem em larga escala e exportam a preços mais acessíveis a uma grande parcela da população segundo Senge (1998).

2.1.2 Breve Retrospectiva da Abertura de Mercados

Lanzana (2001) acredita que, em termos econômicos, o início do processo de abertura do Brasil ao resto do mundo teve como marco principal o ano de 1968, no qual a tentativa de buscar novas alternativas de crescimento ficou evidenciada pelas alterações da política cambial, notadamente pela implantação do sistema de mini-desvalorizações e pela criação de um sistema de incentivos as exportações e por isso, a evolução do setor externo da economia brasileira foi amplamente abordada em sua obra, onde faz a seguinte afirmação:

“Ao analisar-se a evolução do setor externo da economia brasileira nos últimos anos, três aspectos chamam a atenção: em primeiro lugar, o reduzido grau de abertura comercial do Brasil, vis-à-vis a outros países; em segundo, a importância do setor externo como fator determinante das fases de crescimento e recessão do país; e, em terceiro, a capacidade de resposta do setor externo aos instrumentos de política econômica, quer na direção correta, quer na direção incorreta”. (Lanzana, 2001:123).

² Redução ou enxugamento do quadro de funcionários ou ainda, enxugamento de estruturas.

De acordo com Lanzana (2001) antes de 1968 o sistema cambial adotado no Brasil consistia em desvalorizações abruptas da taxa de câmbio em grandes intervalos de tempo e que desse fato advinham conseqüências desfavoráveis sobre o desempenho das principais variáveis do setor externo da economia, haja vista o grande risco que se apresentava para o exportador em virtude da incerteza quanto ao tempo e dimensão da próxima desvalorização. Conseqüentemente, a falta de incentivos fiscais e estímulos governamentais para a exportação inibia muito a atividade. O mesmo enfatiza que com a ampla e difundida abertura dos mercados as exportações passaram a representar uma fatia considerável do mercado, principalmente, em alguns setores específicos nos quais houve ou está havendo investimentos em tecnologia e melhoria da qualidade visando atender a nichos de mercado e principalmente atender a demanda de consumidores cada vez mais seletos e exigentes dispostos a pagar mais por produtos melhores e com certificado de garantia.

Em relação aos ambientes econômicos Porter (2001) desenvolveu trabalhos voltados para a denominada economia de empresas (*business economics*), nas quais destaca-se a fundamentação de que são as fontes da "prosperidade sustentada" das nações na moderna economia global, identificando estudos e suas causas determinantes da produtividade das firmas.

Igliori (2001), observa que em uma economia globalizada, a ênfase à capacidade competitiva das firmas apresentam-se como fatores determinantes para a criação de um ambiente de negócios que permita o uso produtivo dos recursos e seu crescimento. Desta forma, as vantagens competitivas das empresas são fortemente impulsionadas pela vantagem competitiva das nações.

2.2 DESENVOLVIMENTO E DESEQUILÍBRIOS REGIONAIS

Segundo Pfitscher (2001) no Brasil as evidências mostram uma retrospectiva ao longo de um processo da formação histórica, política e econômica do país, destacadamente nos períodos da colônia, do império, da república e da atualidade. Medeiros *apud* Pfitscher (2001) menciona que iniciativas do Estado no sentido de enfrentar os desequilíbrios regionais são observados no início do século XIX nas propostas de D. João VI no então Brasil Vice-Reino. Por sua vez, Medeiros enfatiza que só a partir da década de 50 e principalmente, durante as décadas de 60, 70 e 80 do século XX é que ocorreu a implementação efetiva de ações políticas voltadas para a superação dos desequilíbrios regionais.

Pfitscher (2001) menciona que atualmente ainda se observam muitos desequilíbrios de desenvolvimento entre as regiões do país e enormes potencialidades econômicas a serem exploradas com a valorização do meio ambiente. Clemente & Higachi (2000) afirmam que as discussões relativas ao crescimento econômico de longo prazo e seus efeitos sobre países e regiões foram reativadas com as novas teorias do crescimento econômico endógeno, desencadeando um crescimento das pesquisas e literatura sobre o assunto. Os autores citam também como pontos importantes a serem considerados neste campo:

- Verificar os fatores determinantes de crescimento e desenvolvimento regional de longo prazo;
- Analisar quais as causas de convergências ou de divergências entre regiões;
- Constatar se o crescimento econômico traz alguma tendência de convergência entre as rendas *per capita* regionais de longo prazo.

2.2.1 Divisão de Espaços Econômicos das Regiões

Perroux *apud* Clemente & Higachi (2000), observa a divisão de espaços econômicos, segundo tais espaços (abstratos) têm origem na atividade humana ao passo que se estabeleçam relações onde seres humanos atuam sobre a mesma área de interesse (espaço geográfico). Clemente & Higachi (2000) acreditam que espaços econômicos são espaços abstratos constituídos por relações de natureza econômica como produção, consumo, tributação, investimento, exportação, importação e migração. Os autores afirmam a distinção de três diferentes conceitos de espaços econômicos:

- Espaço (econômico) como conteúdo de um plano – **espaço de planejamento;**
- Espaço (econômico) como campo de forças – **espaço polarizado;**
- Espaço (econômico) como conjunto homogêneo – **espaço homogêneo.**

Em relação ao espaço de planejamento, Clemente & Higachi (2000) mencionam que o ato de planejar tem significado amplo ao conjunto de atividades de estudo e previsão que servem como base para tomada de decisão. Enfatizam ainda que refere-se ao território abrangido pelas decisões de compra da empresa (insumos) e suas conseqüentes decisões de venda ou escoamento de seus produtos. Na esfera pública, notadamente, o espaço de planejamento de um órgão representa o território sobre o qual exerce suas atividades.

Perroux *apud* Clemente & Higachi (2000) mencionam que a polarização (ou região nodal) compreende forças de atração (centrípetas) e de repulsão (centrífugas), e surge basicamente devido às concentrações de população e de produção.

“Uma grande empresa industrial exerce poderosas forças de atração sobre o mercado de trabalho e sobre empresas fornecedoras de insumos, e forças de repulsão

não menos poderosas sobre concorrentes atuais ou potenciais e possivelmente sobre outras atividades com as quais é incompatível, como turismo ou agropecuária". (Clemente & Higachi, 2000:15).

Segundo Clemente & Higachi (2000) enquanto conjunto de conhecimento homogêneo o espaço econômico é definido como invariante com respeito a algum aspecto econômico de interesse. Os espaços homogêneos podem ser delimitados de acordo com algumas variáveis como: renda, preço, produção e tantas outras do domínio da economia. Com base em uma evidência comparativa dos autores, visualiza-se melhor os três conceitos abordados no Quadro 1.

Quadro 1: Comparação Conceitual de Espaços e Regiões

<i>Tipo de Região</i>	<i>Características do Espaço</i>
Região Homogênea	Espaço invariante, uniforme.
Região Polarizada	Espaço diferenciado e funcionalmente integrado.
Região de Planejamento	Espaço enquanto conteúdo de um plano.

Fonte: Clemente & Higachi (2000) – com adaptação do autor.

2.2.2 Divisão Político-administrativa das Regiões

A atual divisão do território nacional conta com 27 (vinte e sete) unidades, sendo 26 (vinte e seis) Estados e o Distrito Federal. Os Estados subdividem-se em municípios os quais, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística³ totalizam 5.521 (cinco mil, quinhentos e vinte e um). Clemente & Higachi (2000), observam que devido às particularidades de cada município, qualquer estudo mais detalhado em relação ao espaço deve-se levar em consideração dados dos municípios, devido, principalmente a extensão territorial dos estados e a diversidade de suas características e potencialidades.

³ IBGE - Senso 2000.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE - publicou em 1968 o estudo pioneiro intitulado “Divisão do Brasil em Microrregiões Homogêneas” e, em 1990, a “Divisão do Brasil em Meso e Micro Regiões”. Clemente & Higachi (2000) observam que a primeira publicação restringia-se a regiões homogêneas, enquanto a mais recente procura aliar esse critério à idéia de organização espacial.

“As mesorregiões são estabelecidas com base nesse conceito de organização espacial e, em seguida, são desmembradas em microrregiões. Entende-se por mesorregião uma área individualizada, em uma unidade da Federação, que apresenta formas de organização do espaço geográfico definidas pelas seguintes dimensões: o processo social, como determinante, o quadro natural, como condicionante e a rede de comunicação e de lugares, como elemento de articulação espacial. Estas três dimensões possibilitam que o espaço delimitado como mesorregião tenha uma identidade regional. Esta identidade é uma realidade construída ao longo do tempo pela sociedade que aí se formou...”. (Clemente & Higachi, 2000:18).

Como resultado da subdivisão das mesorregiões em espaços de acordo com as especificidades produtivas como um todo, englobando o processo produtivo, a distribuição, a troca e o consumo, tanto nas atividades urbanas quanto rurais, surgem as microrregiões (Clemente & Higachi, 2000).

O Estado de Rondônia, de acordo com dados do IBGE de 1999, encontra-se assim dividido:

Quadro 2: Meso e Micro Regiões do Estado de Rondônia

Mesorregiões	Microrregiões	Municípios
2	8	52

Fonte: IBGE, 1999 - com adaptação do autor.

Segundo Haddad (1999), Zaleski (2000), Clemente & Higachi (2000), e Pires (2001), os planos de desenvolvimento regional caracterizam-se por ser

um mecanismo de busca do setor público pela melhoria da qualidade de vida e promoção do desenvolvimento econômico de acordo com as características e necessidades de cada região. Clemente & Higachi (2000) mencionam como exemplos desses planos, no Brasil, as regiões Norte e Nordeste e, em nível internacional as regiões do Vale do Tennessee e dos Apalaches, nos EUA, bem como a região do Mezzogiorno, no sul da Itália.

Pomier (2001), por sua vez, aborda a política francesa de apoio aos sistemas produtivos locais (SPL), na qual foram consideradas as premissas adotadas na Itália, porém, adaptadas para as necessidades locais. A autora destaca que no sistema francês prioriza-se as pequenas aglomerações de empresas como forma até mesmo de minimizar os efeitos de uma possível dificuldade a ser enfrentada por determinado setor.

Os diversos planos de desenvolvimento regional com resultados já consolidados em diversos países como na Itália, Estados Unidos e França, entre outros, servem de subsídios para a elaboração e implementação de ações da mesma natureza no Brasil, onde despontam alguns planos de desenvolvimento de iniciativa privada como o projeto abordado por Pires (2001) denominado **Alavancagem do Mercoeste** desenvolvido pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, Federações das Indústrias dos Estados participantes e a parceira com várias entidades como o Ministério da Integração Nacional, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, as Secretarias de Estado, Universidades e o engajamento da sociedade civil, impulsionados pelas empresas, sindicatos, entre outros.

O Mercoeste constitui-se em um projeto de mobilização social e econômica para a criação de um pacto de desenvolvimento integrado da Região Oeste do Brasil e compreendendo os Estados do Acre, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia, Tocantins e o Distrito Federal.

Conforme Casarotto & Pires (1998), Zaleski (2000), Pires (2001), Pomier (2001), Crocco (2001) e Pfister (2001) os planos de desenvolvimento desfrutam do conhecimento da necessidade de reestruturação dos setores ou

cadeias produtivas e que, face a globalização, é vital reforçar as aptidões e características locais com seus melhores desempenhos para se tornar rentável e principalmente se manter competitivo. Hatch *apud* Zaleski (2000) menciona três estratégias genéricas disponíveis para promover o desenvolvimento regional, segundo os quais pode-se:

- a) Subsidiar as grandes firmas visando que a influência exercida por estas sobre as pequenas seja benéfica;
- b) Atrair grandes empresas para a região mediante a oferta de subsídios elevados;
- c) Construir redes flexíveis com base nas firmas existentes na região.

Das alternativas apresentadas, a que vem se apresentando mais viável é a terceira com enormes vantagens sobre as demais, conforme abordado nos itens a seguir.

2.2.3 Endogenia, Participação e Sustentabilidade

Casarotto & Pires (1998), Zaleski (2000) e Pires (2001) mencionam que enquanto o processo de globalização econômica se expressa na crescente competição transnacional, o de regionalização destaca-se por compreender um crescente esforço das sociedades locais para configurar e sustentar todo um processo de desenvolvimento local, a partir do entendimento e da coordenação de esforços, caracterizando o chamado desenvolvimento endógeno, ou seja, aquele ocasionado pelo envolvimento e sinergia dos atores do processo este em nível interno, buscando o fortalecimento pelo aumento da competitividade na troca de informações, inovações tecnológicas e melhor qualificação da mão-de-obra aplicada.

Iglioni (2001) enfatiza a relevância da discussão sobre sustentabilidade sem, no entanto, ignorar a necessidade de examinar as “estratégias” voltadas à

promoção do desenvolvimento. De acordo com o autor, o debate referente as políticas de desenvolvimento deve ser visto de forma mais ampla, não atendo-se somente aos papéis do Estado e do mercado, mas também abrangendo outros setores da sociedade civil organizada. Veiga (1996), menciona que a preocupação da nova classe média com a qualidade dos alimentos tende a estar cada vez mais ligada a preservação dos recursos naturais usados em sua produção. Isto se deve, segundo o autor, ao aumento da conscientização em prol da preservação dos recursos naturais, renováveis ou não.

“Recentemente, com o crescimento das questões ambientais, passaram a fazer parte das discussões sobre desenvolvimento questões relativas à capacidade das sociedades sustentarem no tempo seus padrões de consumo, introduzindo no debate variáveis pertencentes às ciências naturais e novas reflexões de natureza ética”. (Iglioni, 2001:17).

Nessa concepção, Casarotto & Pires (1998), Pires (2001), Zaleski (2000), Amato Neto (2000), Pomier (2001), Haddad (2001), Pfitscher (2001), e Penna (2001) enfatizam a importância desempenhada pelo sistema social local e regional para a competitividade das empresas, defendendo a idéia de que a conscientização e engajamento da sociedade como um todo constitui fator imperativo para o sucesso de qualquer iniciativa que vise o fortalecimento de setores ou regiões, por meio de núcleos ou pólos regionais de desenvolvimento, de cadeias produtivas e *clusters*.

Haddad (2001) afirma que as economias regionais não são simplesmente versões em escala menor das economias nacionais, enfatizando que de acordo com a realidade vivenciada em cada região, apresentam especificidades que exigem teorias próprias para explicar o seu processo de desenvolvimento. Como características o autor destaca:

- As relações econômicas inter-regionais tendem a sobressair as internacionais devido ao estreitamento de contatos e facilidades de negociação apresentadas endogenamente;

- Os países concorrem nos mercados internacionais com base nas vantagens comparativas e as regiões de um mesmo país concorrem, entre si, baseando-se em vantagens absolutas;
- A ausência da soberania econômica de certos instrumentos de desenvolvimento e questões macroeconômicas pode comprometer a competitividade de uma região;
- As forças políticas que contribuem para a transmissão inter-regional de crescimento apresentam-se mais fortes que em nível internacional.

Segundo Haddad (2001) o processo de implantação de projetos regionais de desenvolvimento econômico devem ser elaborados de acordo com a realidade local, principalmente com a observância das características locais e necessidades latentes.

“Em geral, devem se concentrar esforços operacionais e programáticos de desenvolvimento de uma região no processo de promoção de decisões que articulem, de forma consciente, as transformações produtivas com equidade social e sustentabilidade ambiental. As transformações produtivas visam à reestruturação do sistema produtivo regional e à implantação de projetos de investimentos baseados em vantagens competitivas dinâmicas, que se distinguem das vantagens competitivas espúrias (aquelas que dependem essencialmente de incentivos fiscais e financeiros permanentes, da sobreesploração da mão-de-obra, da informalidade econômica, etc.), que não se sustentam a longo prazo numa economia cada vez mais exposta ao processo de globalização”. (Haddad, 2001:2)

Coaduna com esta idéia o defendido por Lerípio *apud* Pfitscher (2001) ao enfatizar que a palavra de ordem para as organizações produtivas, quando se visa garantir a sustentabilidade dos negócios é eliminar desperdícios nos processos e utilizar de forma racional os recursos naturais.

Aplicado ao setor agropecuário, o conceito de desenvolvimento sustentável em suas muitas definições reflete idéias básicas de que o

desenvolvimento para ser sustentável deve ser não apenas economicamente eficiente, mas também ecologicamente prudente e socialmente desejável.

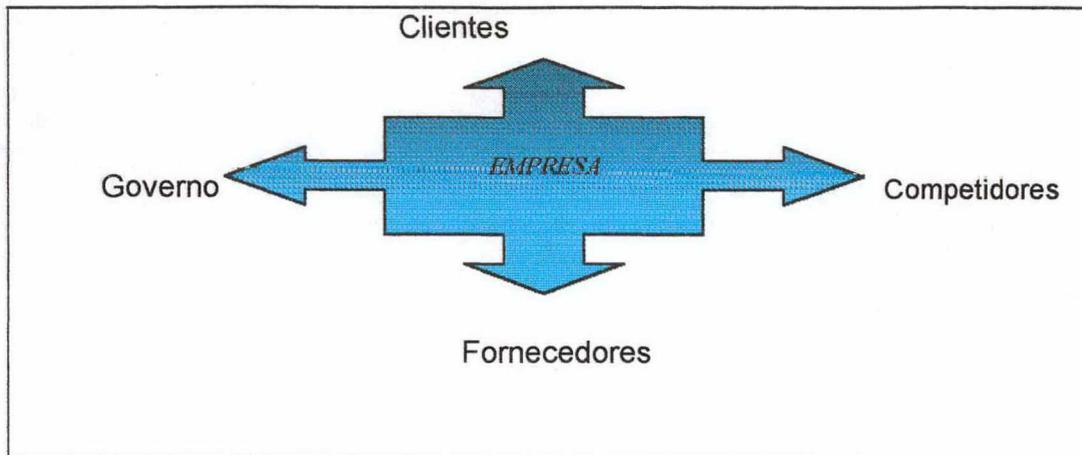
De acordo com Pfitscher (2001) a maioria das pequenas propriedades rurais não são sustentáveis, apresentando prejuízos decorrentes da falta de controle de custos, da não participação ativa dos produtores no processo de comercialização e da falta de agregar valor aos produtos.

2.2.4 Visão Tradicional e Sistêmica da Organização

De acordo com Senge (1998), sob a visão tradicional, as organizações são consideradas sistemas fechados, sem conexão ou comunicação com seu meio ambiente, e sua sobrevivência depende apenas de suas qualidades e características internas. O autor defende que este tipo de organização se preocupa basicamente em reconhecer e investir nas variáveis que trarão sucesso e resultados imediatos, independentemente do ambiente externo – fornecedores, clientes, competidores e governo – os quais constituem sua área de influência.

Nessa concepção, a organização não interage nem considera a necessidade de *feedback*, dando atenção apenas as ações que viabilizem a obtenção de lucro imediato, ainda que efêmero, tornando-se assim altamente individualista podendo chegar até mesmo a comprometer sua continuidade a longo prazo, haja vista que, conforme mencionado por Gomes (1999), há uma crescente onda de busca de qualidade, mas também uma constante busca de interatividade visando a melhoria contínua dos processos.

A *Figura 2* evidencia esta forma de (não) relacionamento da organização com o ambiente.

Figura 2: A empresa como figura central

Fonte: O autor.

Na via contrária, Gomes (1999) enfatiza a visão sistêmica ao demonstrar que a organização, como qualquer organismo, não vive isolada, sendo um sistema aberto por inserir-se numa relação de interdependência com o meio ambiente, visão esta compartilhada por Nadler (2000), defensor da idéia de que o ambiente impulsiona a arquitetura estratégica da empresa à medida que esta se antecipa ou reage as mudanças do mercado. O autor cita ainda que a capacidade da organização de compreender o ambiente e fazer alterações estratégicas necessárias no momento certo do ciclo de mudanças determina sua força competitiva, cujo pensamento é compartilhado por Freeman *apud* Iglori (2001) que destacou a importância das múltiplas relações externas mantidas por uma entidade, tanto com instituições responsáveis por fluxos de informações técnicas e científicas, quanto com clientes e fornecedores prevalecendo assim a interatividade.

Iglori (2001) menciona que as fontes de relacionamento das firmas são muito variadas e dependem de fatores como o porte da empresa, ramo de atividade, tecnologia envolvida e ambiente institucional, citando algumas destas fontes abordadas por Schumpeter como sendo:

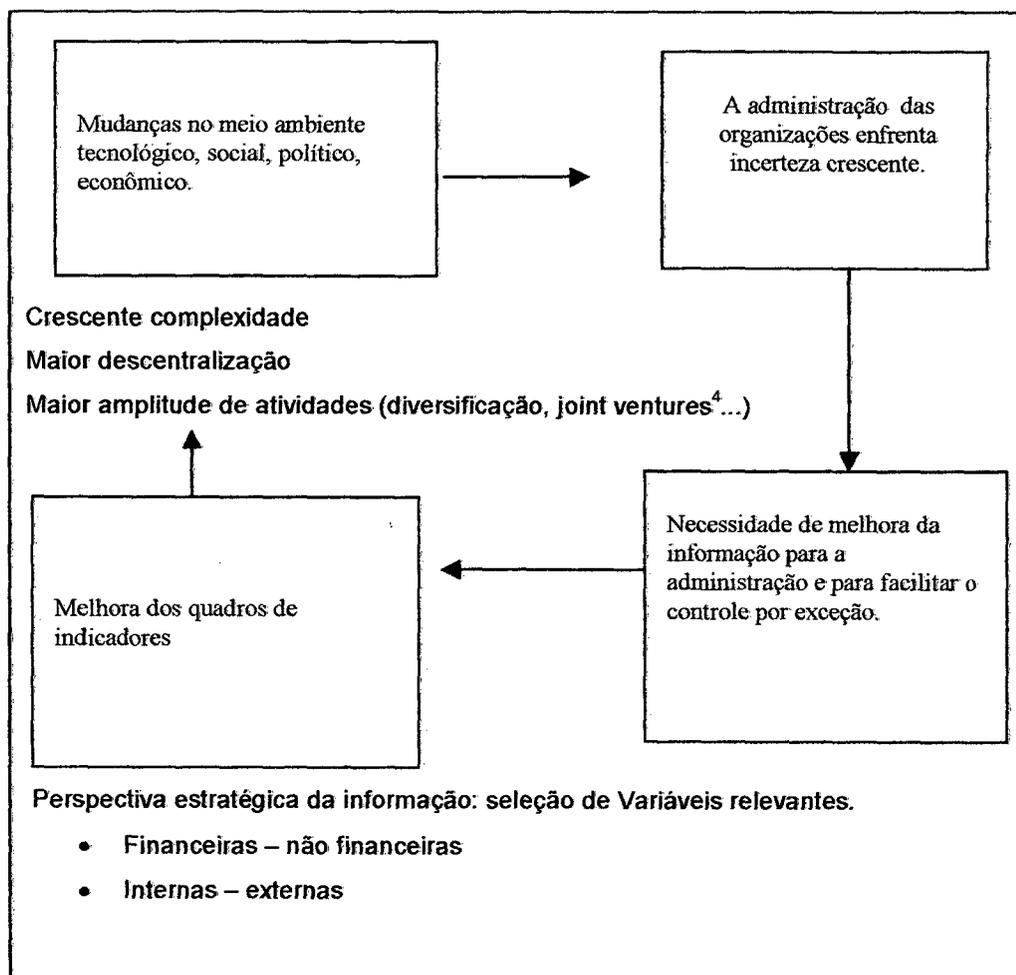
- *Externas* (clientes, fornecedores e contratantes, universidades, agências do governo, consultores e concorrentes);

- *Internas* (atividades de pesquisa e desenvolvimento, marketing e os processos produtivos em si).

O *sistema aberto* é caracterizado por efetuar trocas com o meio ambiente em um estado de contínua interação e mútua interdependência, sendo um sistema auto-regulável, pois se auto corrige para se adaptar as mudanças ocorridas no ambiente. Isto está tornando-se ainda mais verdadeiro à medida que os blocos econômicos mundiais se interconectam e a competitividade entre as empresas aumenta significativamente, conforme citado por Lacerda (1999), Lanzana (2001) e Iglioni (2001).

Nessa perspectiva, funcionários, grupos de trabalho e organizações devem reconhecer que sua sobrevivência e bom funcionamento dependem, primordialmente da capacidade de identificar e antecipar mudanças existentes. Gomes (1999) com base na necessária interação empresa/meio ambiente, retrata os impactos decorrentes deste relacionamento, conforme demonstrado na *Figura 3*.

Figura 3: Impacto do Meio Ambiente nos Sistemas de Informação.



Fonte: Gomes (1999:71).

Segundo Gomes (1999) as organizações estão constantemente interagindo com o meio em que se inserem, ora afetando ora recebendo influências das mudanças tecnológicas, sociais, políticas e econômicas. O mesmo destaca que a administração depara-se com oscilações e incertezas devido a crescente complexidade, a descentralização e o aumento de atividades. Tais alterações culminam com a melhora da informação em nível

⁴ Associação legal geralmente entre duas companhias, firmada com a finalidade de criar uma cadeia de valor visando a novos mercados.

administrativo, visando-se facilitar o controle e a melhoria nos quadros de indicadores e resultados alcançados.

2.3 EVOLUÇÃO DAS AÇÕES COLETIVAS

Conforme enfatizado por Santini et al. (1995) os benefícios das ações coletivas são conhecidos desde os primórdios da humanidade. Os homens sempre tentaram, em diversas fases de seus processos civilizatórios e em diversas culturas, com maior ou menor ênfase, somar esforços para enfrentar as dificuldades comuns. Mesmo rudimentarmente (sem normatizações), praticavam o associativismo ou cooperativismo, através da junção de forças em busca de objetivos comuns.

Por que se diz, então, que parcerias, alianças estratégicas e associativismo são idéias modernas, formas avançadas de administrar problemas e de explorar oportunidades? Penna (2001) aborda esta questão ao focar as resistências à cooperação devido ao sentimento de ameaças vivenciado pelos homens.

“Sabe-se que há inércias e resistência nos homens para cooperarem uns com os outros, ainda que seja para competir com terceiros. ‘Se eu cooperar, ele cooperará comigo ou me superará?’ Cientistas sociais, biólogos, filósofos e homens de ação estudam causas e conseqüências deste dilema, consciente ou inconsciente, do homem na sua vida e na sociedade. Estes estudos passam pelo darwinismo, a vitória do mais forte; pelo ‘genes egoísta’, que favorece relações de parentesco e regionais; pelas tensões entre o espírito gregário e o individualismo; entre o solitário e o solidário; entre o egoísmo e o altruísmo; entre a confiança e a dúvida; entre a cooperação e a competição, enfim”. (Penna, 2001:1).

Penna (2001) conclui pelos resultados destes estudos que os homens cooperam principalmente em busca de seus próprios interesses, teoria da qual originou inclusive o Estado, conforme suas palavras:

“No século XVII, Hobbes julgou necessário, para que se conseguisse unir o egoísmo dos homens em serviços comuns, que se criasse uma entidade capaz para isto, dotada inclusive de poderes coercitivos. Nascia o Estado. Seu custo tem sido alto, mas não se pode negar que o estado conseguiu muito”. (Penna, 2001:3).

Santini et al. (1995) menciona que toda a idéia de empresa moderna baseia-se na ação isolada para sobreviver num ambiente comum. O sistema de economia de mercado fundamenta-se, desde as suas origens, na idéia de obtenção de lucro. Todas as empresas, em última análise, perseguem o mesmo objetivo, ou seja, todas competem com todas. Então por que e como cooperar? Paradoxalmente, a resposta seria: pelo próprio crescimento em níveis incalculáveis de competição.

Ricciardi & Lemos (2000) são defensores de que a busca pelo aprimoramento de métodos de trabalho levou o ser humano a desenvolver processos e métodos complexos e sofisticados que resultaram no aumento da oferta de bens e serviços acima da capacidade de absorção dos mercados locais. Advém daí a necessidade de se expandir fronteiras, exportando tais excedentes para outras regiões ou países. Segundo os autores, conseqüentemente, surge a necessidade de se derrubar fronteiras comerciais para se atingir novos consumidores sem elevar muito os valores de produção e comercialização.

Porter (2001) relaciona as vantagens competitivas das empresas à ambientes externos, a localização e a aglomerações de empresas, enfatizando a necessidade de parceiras em prol do desenvolvimento regional, entre todos os envolvidos (empresas, produtores, governo e associações) investindo conjuntamente em ativos coletivos e bens públicos de cada região. Desta forma, subsídios ou qualquer tipo de proteção a setores distintos da economia ou regiões específicas seriam dispensáveis, uma vez que em forma de *clusters*⁵, todos têm condições de se desenvolver e prosperar agindo diretamente na melhoria como um todo.

^{5 5} Concentrações geográficas de empresas ou instituições interrelacionadas num setor específico.

As possibilidades de atuação são ampliadas à medida que as pessoas, empresas e instituições somam esforços através da junção de conhecimentos e recursos.

2.3.1 Alianças Estratégicas e Parcerias

De acordo com Amato Neto (2000) alianças e parcerias são normalmente realizadas por um pequeno número de componentes. No âmbito empresarial caracterizam-se pela associação de duas ou mais empresas com conotação econômica. O autor enfatiza que nos anos 90 as alianças estratégicas já despontavam como uma arma competitiva vista por muitos, por possibilitarem maior acesso a recursos do que qualquer ação isolada possui ou pode obter.

Valarelli (2002) menciona que por meio deste instrumento, pode-se expandir a capacidade de uma entidade, quer pessoa física ou jurídica, para criar produtos, reduzir custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se aos concorrentes, atingir a escala necessária à sobrevivência nos mercados mundiais e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas. Idéia esta igualmente defendida por Barreira (2002) ao mencionar que por meio de parcerias e de alianças estratégicas as organizações podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, abrir frentes de atuação, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimentos, captar recursos, minimizar custos e ampliar sua capacidade de intervenção. Com a adoção de alianças e parcerias uma organização pode superar suas deficiências e preencher lacunas importantes onde não é tão forte.

Como exemplos, destaca-se os sistemas de franquia, sub contratação, facção, consórcios, *joint venture*, os sistemas integrados de produção muito usados no sul do país por corporações agro-industriais como a Sadia, Perdigão, Ceval e outros (SEBRAE-RO, 1994). Os sistemas integrados são formados por grupos econômicos que integram um grande complexo produtivo de base agrícola ou rural composto por milhares de produtores. As referidas

parcerias ou alianças podem às vezes tomar a forma de uma terceira empresa que passa a explorar uma atividade comum aos parceiros, como exemplo, para promover a distribuição comum de produtos.

2.3.2 Ação Entre Empresas

Segundo Amato Neto (2000) o atual ambiente competitivo é caracterizado pela crescente preocupação das empresas em ganhar flexibilidade, aprimorar sua capacitação tecnológica e gerencial, manter o acesso ao mercado e estar em sintonia com as mudanças internacionais.

“Uma das mais notáveis características dessas mudanças é a crescente importância de relações interfirmas ou interinstitucionais. De fato, diferentemente do passado, quando as estratégias gerenciais e as políticas governamentais focavam-se nas empresas ou nos setores, hoje, devido à enorme pressão que vêm sofrendo para responder rapidamente e acompanhar as inovações tecnológicas e as exigências do mercado, as empresas já não podem agir isoladamente”. (Amato Neto, 2000:20).

Marshall *apud* Iglori (2001) menciona que ao longo de seu trabalho fora explicitado sua posição a favor da liberdade econômica da empresa, a qual seria fundamental para o crescimento material de uma sociedade e para seu pleno desenvolvimento. Não obstante a esta liberdade econômica reconhece ser de grande importância as atividades cooperativas, embora tenha conhecimento de que algumas experiências anteriores não tenham logrado êxito. Iglori (2001) delimita que o binômio *concorrência* e *cooperação* deve ser minuciosamente analisado a fim de que a já conquistada e necessária liberdade não seja afetada.

Iglori (2001) destaca algumas vantagens obtidas com a união de empresas, como: redução dos custos de transporte; aumento no poder de barganha com fornecedores, maior credibilidade junto aos consumidores, aumento do grau de satisfação dos envolvidos, marketing mais eficiente, por

meio de divulgação e venda de maior variedade de produtos, união em busca de programas de treinamentos e/ou qualificação de funcionários.

De acordo com Haddad (2001) as atividades cooperativas podem assumir duas formas distintas: ser voltadas ao bem público ou visar apenas a maior eficiência de um conjunto de firmas, idéia com a qual concorda Iglioni (2001). Segundo os autores, as primeiras estão inseridas no debate relativo ao comportamento individual, destacando a pertinência de se considerar motivações não egoístas para a análise econômica. Já com referência à segunda forma de atividade cooperativa, as considerações elaboradas sobre a organização produtiva entram em questão.

Amato Neto (2000) em referência a alguns autores com pensamento convergente defende que a cooperação ou união entre pessoas ou organizações tem se mostrado bastante eficaz, à medida que dinamiza as relações e potencializa o poder de barganha no mercado como um todo.

“Segundo vários autores (Schimitz, 1989, 1991, 1992; Pyke e Sengenber, 1992; Porter, 1998), a emergência de novas formas de organização industrial – voltadas para maior cooperação entre empresas – e as formações de aglomeração de empresas (clusters), ou, ainda, a constituição das chamadas redes relacionais entre organizações, operando em determinada cadeia produtiva, oferecem elementos originais para a elaboração de políticas industriais”. (Amato Neto, 2000:18).

Nessa concepção Valarelli (2002:1) afirma que “cooperação e parceria têm sido apregoadas tanto como uma necessidade, quanto como um modo de atuação e, ainda, como um valor em si mesmo. Tão valorizada e ao mesmo tempo tão difícil de se construir!”.

Dentre os fatores imprescindíveis para o êxito de ações voltadas ao desenvolvimento local e bem-estar da coletividade encontra-se o papel do Estado enquanto regulamentador e promotor de ações de incentivo, segundo abordagens a seguir.

2.3.3 A Ação Regulamentadora do Estado

Amato Neto (2000) evidencia que na economia atual, as decisões de investimentos estão cada vez mais condicionadas por vantagens competitivas dinâmicas como a existência de uma infra-estrutura local adequada, pela proximidade com centros de pesquisa e desenvolvimento, a oferta de mão-de-obra qualificada, acesso a modernos meios de transporte e comunicação entre outras variáveis.

De acordo com Amato Neto (2000), Iglioni (2001), Haddad (2001), Pomier (2001) e Pires (2001) é relevante examinar as oportunidades que as associações e cooperativas gerariam para a formação de economias internas e externas. Em face a estas premissas, os autores defendem que o Estado não deve atuar como mero agente subsidiário e sim, posicionar-se no sentido de criar mecanismos eficientes que visem incentivar a sustentabilidade dos produtores, empresas ou setores principalmente pela sua solidificação via cooperação entre os diversos agentes envolvidos.

Amato Neto (2000) enfatiza que em torno dos já existentes pólos de alta tecnologia ou *clusters* regionais continuarão surgindo novas pequenas e médias empresas que por sua vez gerarão mais empregos e renda na região onde atuam. Salienta ainda que cabe ao poder público desenvolver mecanismos coerentes de apoio técnico e gerencial que viabilizem tais empresas. Ressalta que as trajetórias tecnológicas são fortemente influenciadas por fatores de ordem econômica (estruturas e condições específicas do mercado, fases do ciclo econômico, etc.) e por elementos de ordem político-institucional, principalmente no tocante ao aspecto da atuação do Estado na Promoção ou inibição do desenvolvimento de determinadas trajetórias. Em relação à intervenção do Estado na economia, Amato Neto menciona:

“Nas modernas economias industrializadas, o Estado tem desempenhado, ao longo das últimas décadas, o papel de um dos principais atores no processo de geração

endógena e de difusão de inovações tecnológicas, interferindo sobremaneira, e principalmente por meio de sua política industrial, em vários aspectos da atividade econômica das empresas ...". (Amato Neto, 2000:29).

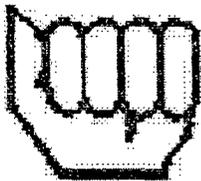
Visando a melhoria da competitividade de produtores e empresas locais, o Estado deve desempenhar a função de incentivador e facilitador nas ações coletivas já constituídas ou mesmo as idealizadas. O que resulta no fortalecimento da economia como um todo.

2.4 FORMAS DE AÇÕES COLETIVAS

Essencialmente, as palavras associativismo, cooperativismo, sindicalismo, parcerias, redes flexíveis, *clusters* e alianças possuem o mesmo sentido, qual seja, *congregar atores de um setor da economia em prol do alcance de objetivos comuns*. Apesar de não existirem, em sua grande parte, definições formalizadas dessas ações, a prática vem constituindo-se e caracterizando-as. Os tópicos a seguir visam abordar as diversas formas de ações associativistas vivenciadas e divulgadas.

Reforçando a idéia de união, o Instituto de Cooperativismo e Associativismo de São Paulo – ICA, adota os seguintes símbolos:

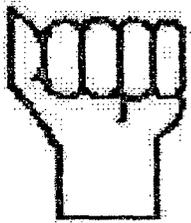
a) Mão:



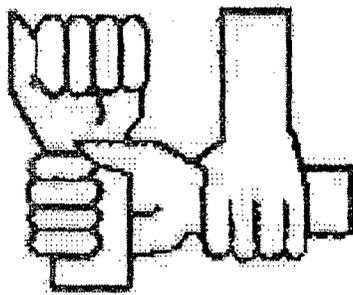
As mãos Constituem a parte do corpo humano indispensáveis para a execução de qualquer trabalho. Através delas o homem modifica o seu meio, conforme sua conveniência.

b) Braço:

Os braços dão prolongamento e extensão à posição das mãos, funcionando



como barra de um sistema de alavanca para suportar os pesos ou forças contrárias.

c) Mãos e Braços unidos:

Várias mãos e braços conectados de uma forma regular e uniforme como malha. Indivíduos, mutuamente se apoiando através do esforço conjunto para se fortalecerem e poderem empreender ou resistir a esforços maiores a fim de modificarem o mundo.

2.4.1 Associativismo

O associativismo caracteriza-se pelo ato de duas ou mais pessoas físicas ou jurídicas associarem-se para algum fim comum. Santini et al. (1995) defendem que o conceito de Associativismo é simples, conforme suas palavras:

“Destina-se a desenvolver entre as micro e pequenas empresas a filosofia do trabalho em parceria, gerando benefícios comuns através de ações coletivas. É

solidariedade constante e permanente, procurando melhorar as condições econômicas e sociais das empresas componentes". (Santini et al. 1995:7).

A atuação isolada nos negócios normalmente faz com que o empresariado trabalhe com poucos recursos, com pouca informação e baixa tecnologia, o que pode resultar em equívoco nas decisões e perda de dinamismo e competitividade. Santini et al. (1995), destacam algumas premissas necessárias ao processo Associativo, como segue:

1. Adesão espontânea – Nenhuma pessoa ou empresa é obrigada a participar de grupos Associativistas a não ser de livre e espontânea vontade.
2. Participação democrática – Cada associado tem livre direito de expressão e voto, independente de sua quota-parte de capital Associativo.
3. Aquisição e transmissão conjunta de novas informações – Todo associado tem a obrigação e o dever de dar e adquirir informações novas.
4. Troca de experiências – A vivência de cada membro é fundamental para o aperfeiçoamento do processo Associativo.
5. Além desses princípios o associado deverá conhecer o que é o grupo, saber relacionar-se com os demais, contribuir e buscar cada vez mais o seu fortalecimento.
6. Se sozinha uma empresa não vai muito longe, a união de empresas com os mesmos problemas permite encontrar soluções para uma série de dificuldades comuns. Esse constitui-se no princípio fundamental do Associativismo.

Igliori (2001), Casarotto & Pires (1998), Lacerda (1999), Vieira (1999), Amato Neto (2000), Lanzana (2001), Penna (2001) e outros autores abordam

as grandes mudanças pelas quais o mundo dos negócios está passando, bem como a velocidade das mudanças.

Segundo Vieira (1999), Amato Neto (2000), Paladini (2000) e Iglioni (2001) no rastro das inovações tecnológicas, das novas formas organizacionais, do aumento da competitividade no mercado e das exigências cada vez maiores dos consumidores, o produtor e o empresário passam por uma fase de inflexão, na qual são levados a buscar soluções mais eficientes para se posicionar no mercado.

Grande parte dos empresários nacionais já compreenderam que precisam encontrar respostas para esses novos desafios, e vêm buscando se adequar a esta nova realidade. Porém, as micros e pequenas empresas e os pequenos produtores rurais que formam a base de sustentação da economia nacional e principalmente da Região Norte, precisam de orientação para obter resultados satisfatórios, a fim de enfrentar os novos tempos e se solidificarem.

“É fácil entender porque uma pequena empresa isolada é muito frágil para resistir às pressões do mercado, visto a convivência diária das empresas e das dificuldades enfrentadas desde a aquisição de matéria-prima até sua colocação no mercado consumidor. Porém, se por exemplo, quatro pequenas empresas se juntam, se unem, aumenta a resistência de cada uma. Juntas elas constituem uma força que pode enfrentar pressões e dificuldades. Imagine então, 10, 30, ou mais empresas unidas, a força que a união delas representa!”. (Santini et al. 1995:8).

Santini et al. (1995) enfatizam que para os micro e pequenos empresários, assim como para os produtores se unirem em processos associativistas, devem primeiramente definir o tipo de associativismo que mais se enquadre nas necessidades e carências do grupo, avaliando os seus objetivos e perspectivas futuras, assim como os fatores locacionais existentes. Como exemplos de ações associativistas, os autores relacionam:

- a) Associações (de produtores pecuaristas, de apicultores, de agricultores, de madeireiros, de ceramistas, de calçadistas, etc...);

- b) Consórcios (de exportação e/ou importação de madeira, de móveis, de peixes ornamentais, de produtos agrícolas, etc...);
- c) Centrais de compras (de insumos, de matéria-prima específica para a produção, etc...);
- d) Cooperativas (agropecuária, de produção, de crédito, de consumo, etc...);
- e) Centrais de serviços (serviços múltiplos de uso comum dos associados);
- f) Centrais de venda (exposição e venda de produtos dos associados).

Santini et al. (1995) citam ainda algumas formas derivativas de denominação de associações como: Associativismo Empresarial (todo tipo de associação que pode existir entre duas ou mais empresas); Associativismo de Representação Empresarial (constituídas pela associação de empresa que tem como objetivo principal a defesa de sua representatividade e de outros interesses comuns. Nessa categoria inclui-se as chamadas Associações Comerciais, industriais, Agrícolas e Agropecuárias); Associativismo Empresarial de Interesse Econômico (associações e/ou parcerias entre duas ou mais entidades que têm como objetivo final resultados ou ganhos econômicos).

2.4.2 Cooperativismo

Termo utilizado para designar uma forma de associativismo restrita a pessoas físicas. De acordo com De Mari (2002) o cooperativismo nasceu na Inglaterra, em 1844, como uma resposta dos trabalhadores à revolução industrial, sendo que a primeira cooperativa registrada oficialmente no mundo reunia um grupo de 20 tecelões. O autor, com base em dados do Comitê Europeu de Trabalhadores de Cooperativas (Cecop) destaca que atualmente 1 milhão de pessoas estão vinculadas a 50 mil entidades.

Segundo Ricciardi & Lemos (2000) o cooperativismo consolidou-se ao longo do século XX como um sistema de organização da produção efetivamente democrático, conseqüência natural do fato de os titulares do capital serem, ao mesmo tempo, titulares do trabalho e por conseguinte, os beneficiários dos resultados. De Mari (2002) destaca que no Brasil o cooperativismo teve seu apogeu no setor rural entre as décadas de 50 e 80, com o incentivo do governo federal e que, a partir da década de 80, com o processo de globalização de mercados e a adoção da terceirização das atividades o escopo do cooperativismo sofreu alterações significativas, passando a ser adotado como forma alternativa de união em prol do fortalecimento e desenvolvimento nas mais diversas áreas.

Enfatizado por Ricupero (2001), Ricciardi & Lemos (2000) e Iglioni (2001) por suas características marcadamente democráticas, o cooperativismo vem se consolidando, tanto em países em desenvolvimento quanto nos desenvolvidos, sendo que em cada um, sua principal finalidade é a de absorver uma parcela da população economicamente ativa e com poucas alternativas de inserção no mercado. Ricciardi & Lemos (2000) mencionam que mais que isto, o cooperativismo vem ganhando espaço e atraindo adeptos principalmente por sua natureza basear-se na solidariedade entre as pessoas, razão pela qual representa um instrumento de promoção humana e não apenas um mecanismo para se buscar resultados econômicos.

*"A idéia do cooperativismo veio da constatação de que a cooperação – fazer coisas junto com outras pessoas - era a melhor maneira para encontrar as soluções que interessavam a determinado grupo de indivíduos".
(Ricciardi & Lemos, 2000:58).*

Ricciardi & Lemos (2000) parafraseando o pensador cooperativista Georges Fauquet, enfatizam que:

"o objetivo principal da instituição cooperativa é melhorar a situação econômica de seus membros. Mas pelos meios que ela adota, pelas qualidades que exige e desenvolve nos associados atinge o objetivo mais alto. A finalidade da cooperação é formar homens responsáveis e solidários, a

fim de que cada um atinja uma completa realização pessoal e, todos juntos, uma completa realização social". (Ricciardi & Lemos, 2000:59).

Segundo Ricciardi & Lemos (2000) com suas idéias e ações, o cooperativismo não defende a extinção da propriedade privada nem a liberdade individual. Sua natureza voltada para o social objetiva motivar as pessoas a buscarem atender suas necessidades em solidariedade com os demais, uma vez que constituem-se condições básicas para a existência e manutenção de uma cooperativa: a clareza de objetivos, o amadurecimento dos indivíduos e a concordância acerca das metas. Os autores destacam que dentre os aspectos fundamentais para as pessoas participarem, destacam-se: a solidariedade, a participação ativa e o comprometimento (assumir responsabilidades).

2.5 REDES DE COOPERAÇÃO PRODUTIVA: A IMPORTÂNCIA DAS LIGAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Neste tópico aborda-se aspectos teóricos concernentes a critérios de formação e desenvolvimento de redes de cooperação produtiva, reforçando as considerações teóricas quanto aos modos de cooperação abordadas nos itens anteriores bem como, as estratégias competitivas que se apresentam.

2.5.1 Delimitação do Sistema

Ao se definir um sistema busca-se contextualizá-lo sob dois aspectos: o funcional e o geográfico. No âmbito funcional, Zaleski (2000) lembrando Laumann, Galaskiewicz & Mardsen (1978) menciona que a delimitação dos atores que formam uma rede constitui questão básica a ser considerada, assim como os princípios da similaridade e complementaridade. Conforme suas palavras, a similaridade de características organizacionais forma a base para a identificação de uma população. Em relação ao princípio da complementaridade o autor atesta estar ligado à escassez de recursos. Nessa

modalidade, a rede conta com elos verticais onde os produtos de uma empresa são insumos de outra.

Pyke *apud* Amato Neto (2000) menciona que o sistema de cooperação entre empresas pode assim ser descrito:

“como sendo composto geralmente de pequenas empresas independentes, organizado em um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor industrial (incluindo todas as atividades correnteza abaixo e correnteza acima), empresas individuais a especializar-se em uma fase em particular do processo produtivo, organizadas juntas, e se fazem valer das instituições locais, através de relacionamentos de competição e cooperação”. (Amato Neto, 2000:41).

Quanto ao aspecto ou critério geográfico, Iglioni (2001) cita a relevância da concentração espacial para o desempenho econômico, mencionando Marshal, que, ao examinar as vantagens derivadas da localização as relaciona com a permanência de uma indústria em determinada região, enfatizando que:

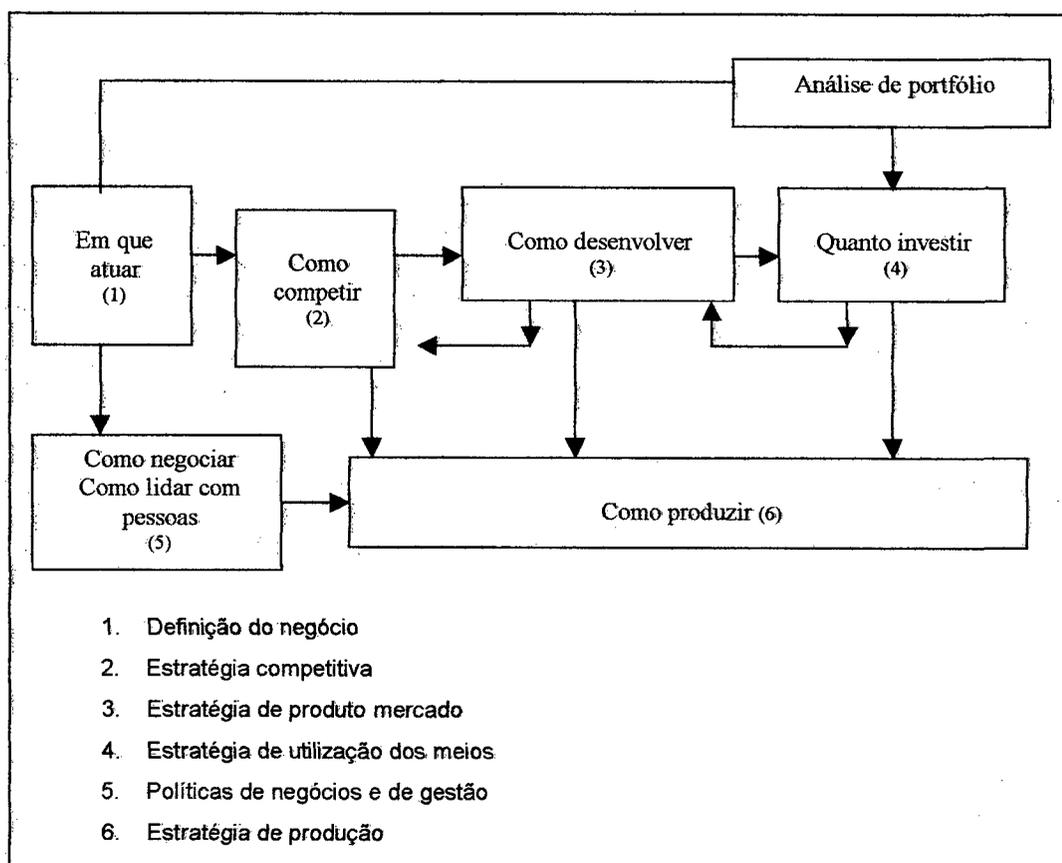
“...merecem atenção não apenas as economias derivadas de um maior volume de produção, mas também os ganhos na organização e desenvolvimento técnico, resultantes da maior integração existente entre os agentes”. (Iglioni, 2001:28).

Como fator relevante para a busca de fortalecimento de concentrações de unidades produtivas em uma determinada região destaca-se a necessidade de geração de emprego e aumento da renda. Iglioni (2001) destaca ainda que a despeito das vantagens que a concentração geográfica pode trazer as unidades produtivas, estas não são suficientes para recomendar a produção de um único bem. Tal fato conduz à reflexão da viabilidade de se processar subprodutos decorrentes da atividade principal, como forma de ampliar as alternativas de geração de emprego.

2.5.2 Estratégias Competitivas

A abordagem de estratégias competitivas, além da definição dos objetivos da empresa e a maneira de atingi-los, compreende a verificação dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos). Casarotto & Pires (1998), mencionam pesquisa realizada em diversas empresas no Brasil e em Portugal, a qual resultou na identificação de importantes variáveis levantadas pelos administradores das referidas empresas, tendo resultado na delimitação de estratégias e políticas a serem implementadas visando a orientação das empresas quanto a seus investimentos e estratégias de ação, conforme descrito na Figura 4.

Figura 4: Mix Estratégico



Fonte: Casarotto & Pires, 1998:24.

O modelo apresentado na Figura 4 teve como base a divisão da empresa em Unidades Estratégicas de Negócios (U.E.N.s), diferenciando as ações estratégicas por produtos ou setores da empresa, os quais, por apresentarem-se com características diferentes, carecem de ações diferentes.

2.5.3 Redes Flexíveis

As redes têm sido apresentadas, nas duas últimas décadas como a mais significativa inovação humana no campo da organização da sociedade (Zaleski, 2000). De acordo com o autor, caracterizam-se pela união de agentes que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, objetivando o fortalecimento mútuo. Ou ainda: as redes são estruturas organizacionais que reúnem indivíduos e organizações empresarias numa estrutura horizontal, sem hierarquia, de modo que passem a trabalhar de forma colaborativa, com eficácia, em função de objetivos comuns.

Tais redes podem operar em nível local, regional, nacional ou internacional, buscando principalmente articulações políticas para o setor de atuação ou a implementação de ações conjuntas. Como forte diferencial, este tipo de organização colaborativa, apresenta-se como um grupo de agentes envolvidos no processo no qual não existem chefes, sem contudo abrir mão de liderança. Assim, funciona de forma fluída, elástica, dinâmica, com sustentação justamente em sua aparente fragilidade que na realidade constitui-se em sua maior força, haja vista ser movida pela vontade e comprometimento de seus integrantes.

2.5.4 Clusters

Caracterizam-se pela união de atores de determinada cadeia produtiva concentrados geograficamente em uma região, objetivando principalmente a troca de informações e experiências, a busca de inovações tecnológicas e o aumento da competitividade conjunta, ou ainda, segundo Schmitz *apud* Iglioni (2001) e Pfitscher (2001): são concentrações geográficas e setoriais de

empresas ou instituições interrelacionadas num setor específico. José Eli da Veiga, na apresentação do livro de Iglioni, define *clusters* como:

“... concentrações espaciais de negócios independentes que se comunicam, dialogam e transacionam para partilhar coletivamente tanto oportunidades quanto ameaças, gerando novos conhecimentos, concorrência inovadora e chances de cooperação...”. (Veiga in Iglioni 2001:10)

Porter (2001) relaciona as vantagens competitivas das empresas a ambientes externos, à localização e a *clusters*, enfatizando a necessidade de parcerias em prol do desenvolvimento regional, entre todos os envolvidos (empresas, produtores, governo, associações, universidades e entidades de pesquisa), investindo conjuntamente em ativos coletivos e bens públicos de cada região. Desta forma, segundo Iglioni (2001), subsídios ou qualquer tipo de proteção a setores distintos da economia ou regiões específicas seriam dispensáveis, uma vez que em forma de *clusters* todos têm condições de desenvolvimento ao tempo que prosperam agindo diretamente na melhoria como um todo.

“Neste sentido, em lugar de selecionar indústrias ou setores para serem beneficiários de políticas, os governos deveriam criar condições para o desenvolvimento de todos os clusters existentes”. (Iglioni, 2001:77).

A formação de um *cluster* se justifica pela capacidade competitiva decorrente da união e bom relacionamento de todos os envolvidos no processo. Ao defender a importância dos *clusters*, Iglioni (2001) reforça o fato de que a maior escala resultante de sua organização permite a realização de investimentos mais expressivos em um contexto de maior especialização, conforme enfatiza:

“... adicionalmente, projetos comuns de associações e firmas envolvendo diversas indústrias passam a ser mais freqüentes, contando até mesmo com maior interesse de instâncias de governo e de universidades”. (Iglioni, 2001:79).

Haddad (2001) destaca ainda que, quando chegam a se consolidar, os *clusters* podem originar um complexo de instituições, costumes e relações de confiança mútua que tendem a estimular uma verdade fundamental para o dinamismo econômico, conforme defendido também por Brusco *apud* Iglioni (2001) a combinação de concorrência com cooperação; a combinação de conflito com participação e a combinação de conhecimento prático e local com conhecimento científico, sendo que alguns acham que a localização desses focos de dinamismo se deve ao acaso e a circunstância.

Crocco (2001) e Iglioni (2001) mencionam que devido a diversidade de fatores determinantes do desenvolvimento econômico, diversos pesquisadores, objetivando entender os mesmos, vêm dedicando-se a estudos sobre os sistemas produtivos locais ou *clusters* de atividades econômicas.

Iglioni (2001) enfatiza que mesmo existindo diversas formas terminológicas para os *clusters* entre os diversos autores estudiosos da matéria, pode-se identificar preocupações com semelhanças significativas e conclusões fundamentadas em fenômenos que também apresentam características comuns. De acordo com o autor, embora o interesse pelos *clusters* tenha aumentado significativamente nas últimas décadas, a literatura econômica já aborda alguns temas importantes para sua compreensão desde o século passado, citando as discussões sobre as economias externas, os retornos de escala e o papel das ações cooperativas para o desempenho econômico de firmas e regiões.

Para Marshall *apud* Iglioni (2001) uma parte considerável do capital consiste em conhecimento e organização, sendo que uma fração destes é apropriada pela esfera privada e outra pelo setor público.

Em relação aos *clusters* no agronegócio, Pfitscher (2001) menciona que esta forma de cooperação é ainda desconhecida pelos agricultores, o que dificulta a conscientização dos envolvidos no agronegócio acerca de seus benefícios.

Os *clusters* são importantes para a concorrência, porque aumentam a produtividade, direcionam a trajetória da inovação e estimulam a formação de novos negócios (FIESP, 2001). O *cluster* também pode ser resumido no binômio cooperação – competição, ao passo que as empresas continuam disputando o mesmo mercado, mas cooperam em aspectos que trazem ganhos mútuos, como por exemplo, participação em feiras, consórcio de exportação, compartilhamento de frete para comercialização, e outras vantagens competitivas sustentáveis⁶, além de vantagens intangíveis⁷.

⁶ Vantagens que podem ser mantidas no longo prazo.

⁷ Vantagens que não podem ser mensuradas como a aquisição de conhecimentos por meio do investimento em Relações Humanas.

CAPÍTULO III – ATIVIDADE PECUARISTA – EVOLUÇÃO, CENÁRIO ATUAL E PERSPECTIVAS FUTURAS.

Neste capítulo, aborda-se as características gerais do setor, sua expansão e perspectivas, fazendo-se um referencial da inserção da atividade no Brasil, do nível de desempenho da produção, do mercado e do consumo em nível global, bem como as características locais do setor, tanto em termos de produção quanto de perspectivas de mercado.

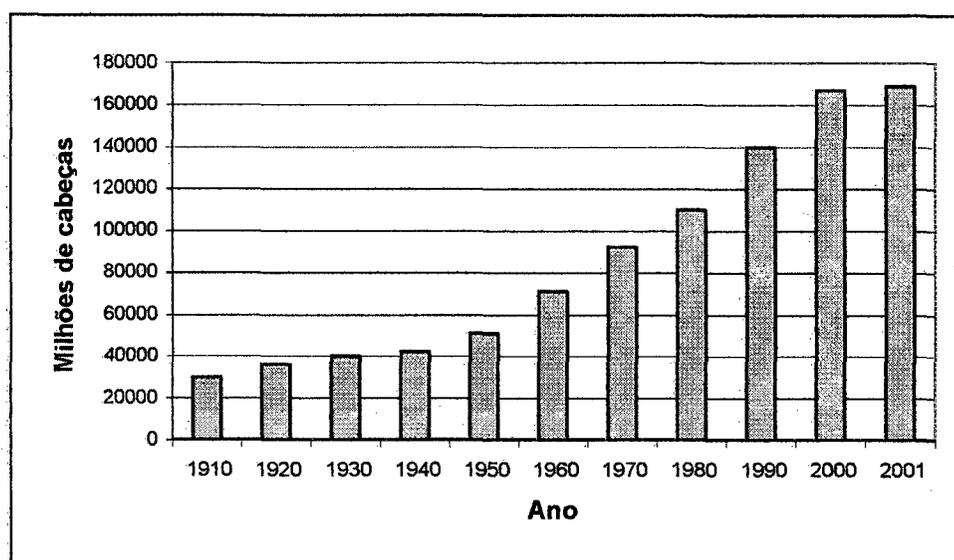
3.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO SETOR.

Quando o Brasil foi descoberto não havia na América do Sul nenhum animal bovino, sendo que os primeiros exemplares surgiram em meados do século XVI, oriundos da Península Ibérica, conforme atesta Viacava et al. (2000). No Brasil, os primeiros exemplares zebuínos (*Bos indicus*) foram trazidos no século XIX e as primeiras importações voltadas à criação ocorreram em torno de 1870-1875, por encomenda de produtores do Rio de Janeiro e da Bahia. Sua introdução no cenário nacional se deu de forma lenta e desordenada. Somente nos últimos cem anos houve uma aceleração no processo de expansão da atividade.

Segundo Marion (1996) a atividade pecuarista de corte no Brasil, que ostenta um dos maiores rebanhos bovinos do mundo, começou a se desenvolver no final da década de 60 e, praticamente, se consolidou ao longo da década de 70. Viacava et al. (2000) destacam que entre a década de 60 e o ano de 1998 o rebanho bovino brasileiro cresceu 168%, com destaque para as regiões Norte (1.367%) e Centro-Oeste (368%).

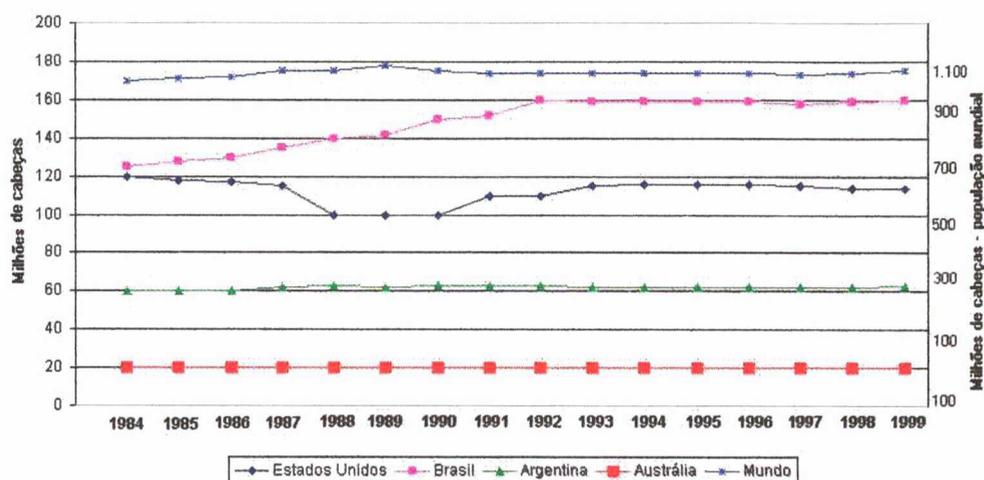
O gráfico 1 destaca o crescimento da população bovina no Brasil de 1910 a 2001 e o Gráfico 2 revela que a população bovina mundial apresenta tendência de estabilização ou de queda, ao passo que a do Brasil apresentou um crescimento de destaque nos últimos anos, o que se deve, principalmente as excelentes condições climáticas e territoriais que possibilitam a exploração de uma pecuária ecológica em pastagens naturais ou cultivadas.

Gráfico 1: Evolução da População Bovina no Brasil



Fonte: IBGE, 1969 In Viacava et al. (2000:23) – com adaptação do autor.

Gráfico 2: Evolução da População Bovina Mundial Comparada com a do Brasil e de outros Países Produtores.



Fonte: Viacava et al. (2000:24) – com adaptação do autor.

3.1.1 Área Ocupada Pela Atividade Pecuarista

Pires (2001) enfatiza que a cadeia produtiva da pecuária bovina representa um dos mais importantes índices de aproveitamento de área cultivável do planeta, utilizando mais de 25% desta área, o que dá uma noção da real importância da atividade pecuarista em termos mundiais. O autor menciona ainda que o Brasil possui cerca de 185 bilhões de hectares em pastagens, representando cerca de 5,3% da área mundial destinada à criação e produção de carne de gado.

Com este percentual, Pires (2001) destaca que o Brasil está entre os cinco países que detêm 40% da área ocupada por pastagens no mundo, possuindo um potencial bem maior em termos de áreas aproveitáveis que destinam-se ou podem ser destinadas a pecuária, principalmente sob o enfoque de sustentabilidade das atividades ligadas à natureza, que representam atividades que podem ser desenvolvidas sem agredir o meio ambiente, ou seja, a pecuária apresenta-se como uma das atividades mais propícias a serem implantadas em áreas em que o ecossistema possa ser

preservado, sem necessariamente derrubar e queimar a mata, ações estas tão nocivas ao meio ambiente.

Com base em dados levantados pela Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura - FAO⁸, Pires (2001), evidencia os percentuais de áreas aproveitáveis do mundo e a utilização de áreas com pastagens permanentes, conforme o Quadro 3.

Quadro 3: Área para Pecuária no Mundo – 1999

TERRAS APROVEITÁVEIS			PASTAGENS PERMANENTES		
PAISES	(1000 há)	Partic.%	PAISES	(1000 há)	Partic.%
Rússia	1.707.540,0	12,7	Austrália	405.500,0	11,7
Canadá	997.061,0	7,4	China	400.001,0	11,6
EUA	962.909,0	7,2	EUA	239.500,0	6,9
China	959.805,0	7,2	Brasil	185.000,0	5,3
Brasil	854.740,0	6,4	Kazaquistão	182.326,0	5,3
Austrália	774.122,0	5,8	Arábia Saudita	170.000,0	4,9
Índia	328.726,0	2,5	Argentina	142.000,0	4,1
Argentina	278.174,0	2,1	Mongólia	117.147,0	3,4
Kazaquistão	272.490,0	2,0	Sudão	110.000,0	3,2
Sudão	250.581,0	1,9	Rússia	89.970,0	2,6
Argéria	238.174,0	1,8	África do Sul	83.928,0	2,4
Subtotal	7.624.322,0	56,8	Subtotal	2.125.372,0	61,4
Outros	5.789.903,0	43,2	Outros	1.334.464,0	38,6
Mundo	13.414.225,0	100,0	Mundo	3.459.836,0	100,0

Fonte: FAO, 2001 – In Pires (2001:2).

3.1.2 Consumo Mundial de Carne Bovina

Segundo Pires (2001) o consumo mundial de carnes tem aumentado continuamente desde 1980, atingindo o percentual de 1,0% de crescimento médio ao ano. O autor enfatiza que este percentual está abaixo do crescimento da população e da *renda per capita* mundial, o que atribui principalmente à mudança ocorrida no perfil de consumo de proteínas de origem animal.

No entanto, Pires (2001) menciona que o mercado mundial de carne bovina é enorme, com um consumo anual de cerca de 50 milhões de

⁸ Food and Agriculture Organization.

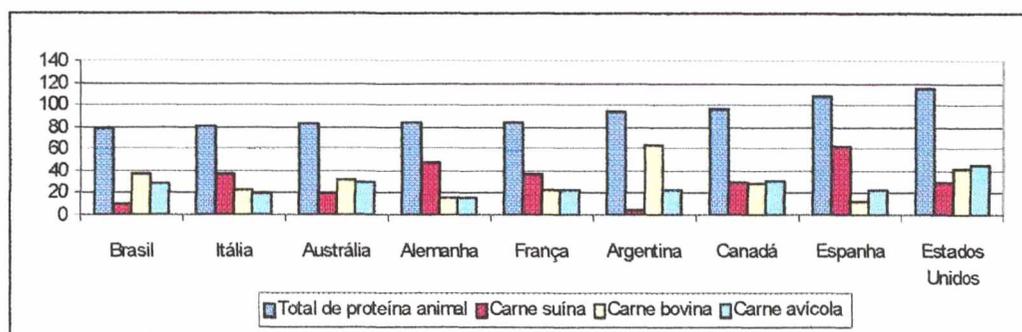
toneladas, enquanto o mercado de exportações movimenta 7 milhões de toneladas, o que equivale a US\$ 15 bilhões ao ano. O aumento do consumo, segundo Pires (2001) tem sido lento, o que atribui principalmente ao crescimento da população e da renda, conforme suas palavras:

“A tendência do crescimento da população mundial é um importante fator do aumento da demanda futura de carne. Atualmente, a população mundial tem crescido à taxa de 1,6% ao ano, e essa é uma possível tendência de crescimento da demanda por carne bovina, mesmo que esta carne continue sendo preterida em relação a outros tipos de carne”. (Pires, 2001:6).

O reflexo do aumento da população no aumento do consumo pode ser constatado na Ásia. Já a Europa, berço do “mal da vaca louca”, registra uma queda no consumo, que é atribuído, segundo Ricupero (2001) e outros autores a questões sanitárias e nos Países da antiga União Soviética a diminuição no consumo deve-se a problemas político-econômicos.

No Brasil, o consumo de carne bovina tem aumentado. Na década de 90, cresceu a uma taxa de 1,1% ao ano. Viacava et al. (2000) mencionam que o País está entre os maiores consumidores de carne bovina do mundo, apresentando o brasileiro um bom nível de consumo de proteína animal se comparado a habitantes de países com *renda per capita* mais elevada, conforme evidenciado no gráfico 3.

Gráfico 3: Consumo “per capita” de Proteínas de Origem Animal



Fonte: Viacava et al. (2000:13) – com adaptação do autor.

Segundo dados da FAO *apud* Pires (2001) em 1999 o consumo *per capita* mundial de carne foi de 9,7 Kg/pessoa/ano, existindo uma variabilidade muito grande em torno desta média, o que indica que, caso o mercado da carne bovina venha a ser desenvolvido em alguns países, o consumo mundial pode sofrer alterações significativas. No entanto, deve-se considerar que dentre os maiores consumidores estão apenas países desenvolvidos, o que caracteriza que a cadeia não consegue atender mercados com poder aquisitivo muito baixo.

Quadro 4: Consumo *per capita* Mundial de Carne de Gado

1999		
PAISES	Kg/ano/hab.	Partic. %
Uruguai	85,2	878,4
Argentina	60,2	620,6
EUA	44,0	453,6
Austrália	42,4	437,1
Paraguai	42,0	433,0
Brasil	33,8	348,5
Canadá	33,7	347,4
Nova Zelândia	32,0	329,9
França	26,2	270,1
Itália	25,6	263,9
Chile	22,1	227,8
Japão	9,9	102,1
Malásia	5,2	53,6
China	4,0	41,2
Índia	2,7	27,8
Mundo	9,7	100,0

Fonte: FAO, 2001 – In Pires (2001:6).

Segundo dados do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA), divulgados no site Portal do Campo, o consumo mundial em 2001 registrou uma queda de cerca de 1,7% em relação a 2000 com aproximadamente 46,75 milhões de toneladas consumidas.

3.1.3 Produção Mundial

A produção mundial de carne bovina tem aumentado bastante nas últimas décadas. Pires (2001) salienta que entre 1990 e 2000 o crescimento médio da produção mundial foi de 0,68% ao ano, índice menor que o verificado

na década anterior (cerca de 0,9%) ficando abaixo do crescimento da população mundial como um todo. Entre os diversos fatores possíveis para esta diminuição no ritmo de produção mundial de carne de gado, Pires aponta a mudança de hábitos alimentares e as dificuldades sanitárias pelas quais a cadeia vem passando ultimamente.

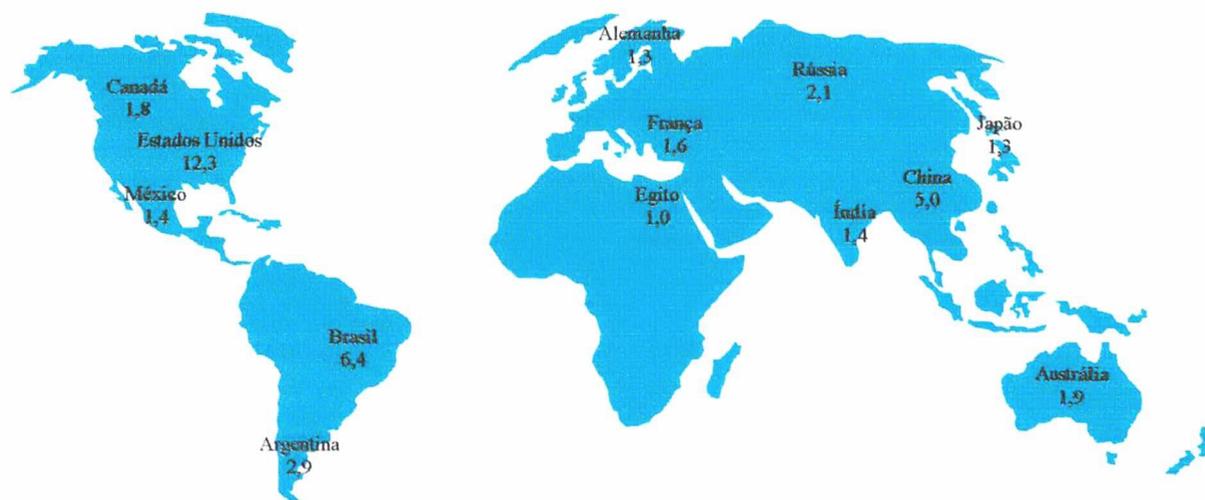
Outro fator de relevante importância constitui-se na dificuldade de ordem técnica, econômica e operacional enfrentada pelos produtores. De acordo com Viacava et al. (2000), nos últimos anos os preços nominais pagos ao produtor caíram 4%, contra uma elevação de 4,3% no atacado e mais de 30% no varejo. O autor enfatiza que o Brasil possui o maior rebanho bovino comercial do mundo, o que lhe confere um enorme potencial de produção, sendo que em 1999 o Brasil foi o segundo maior produtor mundial de carne. O Quadro 5 demonstra a evolução ocorrida na produção de carne bovina em termos mundiais de 1990 a 2000 e, juntamente com o Gráfico 4 contextualiza a produção de carne de gado no Brasil e nos demais países produtores no ano 2000.

Quadro 5: Produção Mundial de Carne de Gado (milhões t)

País	1990	2000	Partic. %	Variação %
EUA	10.465,0	12.311,0	21,5	17,6
Brasil	4.115,0	6.460,0	11,3	57,0
China	1.143,8	5.022,8	8,8	339,1
Argentina	3.007,0	2.900,0	5,1	-3,6
Federação Russa	8.814,0	2.126,0	3,7	-75,9
Austrália	1.676,7	1.987,9	3,5	18,6
França	1.911,7	1.590,0	2,8	-16,8
Índia	1.324,8	1.442,0	2,5	8,8
México	1.113,9	1.414,9	2,5	27,0
Alemanha	2.111,9	1.363,0	2,4	-35,5
Itália	1.164,9	1.160,0	2,0	-0,4
Subtotal	36.848,7	37.777,6	66,1	2,5
Outros	16.585,9	19.392,6	33,9	16,9
Mundo	53.434,6	57.170,2	100,0	7,0

Fonte: FAO, 2001– In Pires (2001:07).

Gráfico 4: Produção Mundial de Carne Bovina em Milhões de Toneladas.



Fonte: FAO, 2001 – com adaptação do autor.

Em 2001, segundo dados do departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA), a produção de carne bovina nos Estados Unidos, no Brasil e na China impediu uma queda mais expressiva na produção, que atingiu o volume de 48,55 milhões de toneladas. Este volume representa 1,29% a menos que o produzido em 2000.

3.1.4 Comércio Internacional

As importações de carne de gado, segundo dados da FAO *apud* Pires (2001) alcançaram um patamar de 7 milhões de toneladas em 1999 tendo apresentado crescimento de 23,6% em relação ao total importado em 1990, o que representa 12% do total consumido no mundo no mesmo ano e indica um bom coeficiente de abertura de mercado alcançado pela cadeia.

“De fato, as importações de carne bovina cresceram quatro vezes mais do que o consumo mundial durante a década de 90, o que comprova o crescente dinamismo deste mercado”. (Pires, 2001:7).

Estados Unidos, Japão, Rússia e Itália juntos importaram cerca de 46% da carne bovina do mundo na década de 90 e o México despontou com a maior taxa de crescimento de importações neste mesmo período (444%).

As importações brasileiras representavam 4,1% do total de importações mundiais em 1990 e, em 1999 houve uma redução drástica neste percentual, caindo para 0,6%. Esta redução de cerca de 81,8% representa um avanço substancial alcançado pela cadeia produtiva da bovinocultura de corte brasileira, uma vez que neste mesmo período aumentou o consumo interno e a produção.

Quadro 6: Importações Mundiais de Carne de Gado

País	1990		1999		Evolução
	(Mt)	Partic. %	(Mt)	Partic. %	%
EUA	993.368,0	17,3	1.227.208,0	17,3	23,5
Japão	515.812,0	9,0	908.500,0	12,8	76,1
Rússia	567.320,0	9,9	634.786,0	9,0	11,9
Itália	473.278,0	8,2	444.844,0	6,3	-6,0
França	396.412,0	6,9	335.433,0	4,7	-15,4
México	61.255,0	1,1	333.212,0	4,7	444,0
Inglaterra	286.051,0	5,0	280.166,0	4,0	-2,1
Canadá	184.850,0	3,2	255.000,0	3,6	37,9
Coréia	115.343,0	2,0	206.711,0	2,9	79,2
Alemanha	340.637,0	5,9	215.775,0	3,0	-36,7
Grécia	147.902,0	2,6	191.208,0	2,7	29,3
Egito	121.890,0	2,1	180.815,0	2,5	48,3
Brasil	234.677,0	4,1	42.646,0	0,6	-81,8
Subtotal	4.438.795,0	77,4	5.256.304,0	74,1	18,4
Outros	1.298.904,0	22,6	1.835.933,0	25,9	41,3
Mundo	5.737.699,0	100,0	7.092.237,0	100,0	23,6

Fonte: FAO, 2001 In Pires (2001:8).

Dentre os maiores exportadores de carne bovina estão a Austrália, Estados Unidos, Irlanda, Alemanha e Canadá que, juntos, respondem por 45% das exportações mundiais. As exportações da carne brasileira alcançaram um aumento de 141% na década de 90, o que resultou em um saldo positivo na balança comercial neste segmento (Pires, 2001).

Viacava et al. (2000) afirmam que em 1998 o Brasil era o sétimo exportador mundial de carne, sendo que a produção mundial de carne bovina neste ano foi de cerca de 49,181 milhões de toneladas, e desse volume, o

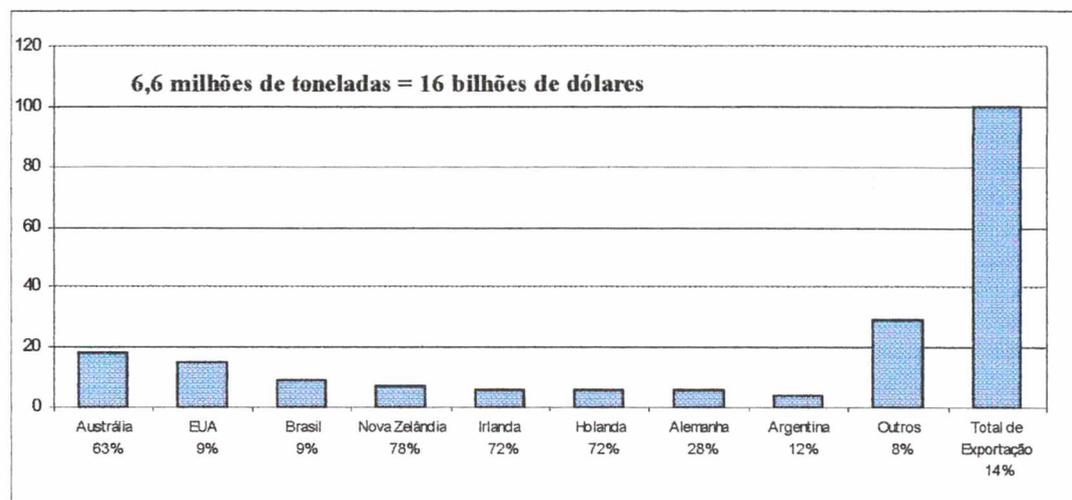
Brasil respondeu por 6,422 milhões de toneladas, representando 13% da produção, superado apenas pelos Estados Unidos, responsável por 24% da produção mundial.

O Brasil iniciou 2000 como terceiro exportador, com uma participação da ordem de 9% do mercado internacional e, o ministro da Agricultura e do Abastecimento, Marcus Vinícius Pratini de Moraes estima que o volume de exportações em 2001 tenha ultrapassado US\$ 1 bilhão. Viacava et al. (2000) e Pires (2001) salientam que esta demanda é atendida com somente 9% da produção interna. Este percentual evidencia o potencial de oferta do País se comparado aos dados da Austrália (maior exportador mundial no segmento) que, segundo a FAO atende 18% do mercado internacional com 63% de sua produção.

No entanto, é necessário melhorar o aproveitamento do rebanho brasileiro, que possui taxas de abate médias de 21% em comparação a 38% dos EUA e 32% da Austrália.

Viacava et al. (2000) afirmam que o Brasil é líder mundial de exportação de carne bovina industrializada, a carne enlatada (*corned beef*) e também de carne cozida congelada (*frozen cooked beef*), cuja durabilidade é grande sendo comercializada em grande volume e preços baixos com países como a Inglaterra, Alemanha, países árabes e Estados Unidos. Pires (2001) destaca os Estados Unidos como grande importador de carne mais barata, produzida à pasto para utilização na produção de carne enlatada e hambúrgueres na sua grande cadeia de *fast food*.

Gráfico 5: Brasil como País Exportador no Contexto Mundial



Fonte: Anuário da Pecuária Brasileira, 2000 – com adaptação do autor.

Em relação a carne *in natura* do Brasil Viacava et al. enfatizam:

“... é exportada basicamente nas formas resfriada e congelada. Na realidade, existem três sérias restrições ao Brasil: a febre aftosa, as variações de preço em consequência das mudanças econômicas internas e a falta de padronização de carcaças no abate, que apresentam muita variação de peso e de composição de peso, que é a proporção ‘carne/cobertura de gordura/ossos’. (Viacava et al. 2000:15).

Motivos estes que somados a problemas de logística, impossibilitaram até o momento, a exportação da carne brasileira *in natura* para os Estados Unidos e Japão; os maiores importadores mundiais, e também de animais vivos ou o “boi em pé”. Apesar das restrições, em 2001, houve um aumento nas exportações brasileiras de carne *in natura* devido principalmente ao aparecimento da febre aftosa no Uruguai e Argentina, que deixaram de exportar a carne nesta forma, sendo que ocorreu um aumento de 125% nas exportações brasileiras se comparado o volume de agosto de 2000 (24,5 mil toneladas) com o de agosto de 2001 (55,2 mil toneladas), conforme dados do Departamento de Comércio Exterior (DECEX).

Em relação aos animais vivos, segundo dados da FAO em 1999 foram exportados cerca de 9,5 milhões de cabeças, volume este aproximadamente 18,6% superior ao exportado em 1990. Neste cenário, figuram como maiores exportadores a França, Austrália, Canadá, México e Alemanha, respondendo juntos por cerca de 59% das exportações de animais vivos em 1999, sendo que o aumento das exportações da Austrália foi o de maior destaque (1.259% em relação a 1990) e, neste mesmo período as exportações de carne deste país sofreram uma redução.

De acordo com informações da FAO (2001) nas importações mundiais de animais vivos destacam-se os Estados Unidos, Itália, Espanha e Holanda que importaram cerca de 55% do total mundial, destacando o aumento ocorrido nas importações por países como a Nigéria (1.550%), Indonésia (2.352%) e Egito (8.000%), os quais não tem tradição na atividade mas que podem vir a provocar mudanças no quadro mundial nos próximos anos por estarem investindo maciçamente no plantel. A evolução ocorrida nas importações e exportações mundiais nos anos de 1990 e 1999 são visualizadas em detalhes nos Quadros 7 e 8, cuja diferença apontada entre totais importados e exportados por países difere em decorrência da não divulgação de dados na íntegra, conforme especificado nos mesmos (Nd).

Quadro 7: Importações Mundiais de Bovinos

País	1990		1999		Evolução
	Cabeças	Partic. %	Cabeças	Partic. %	%
EUA	2.135.000,0	25,9	1.949.566,0	23,2	-8,7
Itália	1.970.914,0	24,0	1.598.885,0	19,1	-18,9
Espanha	147.335,0	1,8	595.128,0	7,1	303,9
Holanda	620.835,0	7,5	504.943,0	6,0	-18,7
Nigéria	20.000,0	0,2	330.000,0	3,9	1.550,0
França	390.917,0	4,8	303.559,0	3,6	-22,3
Indonésia	11.376,0	0,1	278.922,0	3,3	2.351,8
Filipinas	24.135,0	0,3	244.762,0	2,9	914,1
Canadá	34.600,0	0,4	222.421,0	2,7	542,8
Egito	2.581,0	0,0	209.057,0	2,5	7.999,8
Líbano	52.000,0	0,6	199.000,0	2,4	282,7
Brasil	93.338,0	1,1	19.952,0	0,2	-78,6
Subtotal	5.503.031,0	66,9	6.456.195,0	76,9	17,3
Outros	2.724.587,0	33,1	1.935.129,0	23,1	-29,0
Mundo	8.227.618,0	100,0	8.391.324,0	100,0	2,0

Fonte: FAO, 2001 – com adaptação do autor.

Quadro 8: Exportações Mundiais de Bovinos

País	1990		1999		Evolução
	Cabeças	Partic. %	Cabeças	Partic. %	%
França	1.437.851,0	18,0	1.597.459,0	16,8	11,1
Austrália	102.067,0	1,3	1.387.184,0	14,6	1.259,1
Canadá	883.701,0	11,0	990.427,0	10,4	12,1
México	1.351.106,0	16,9	959.928,0	10,1	-29,0
Alemanha	572.456,0	7,2	648.084,0	6,8	13,2
Polônia	722.775,0	9,0	498.688,0	5,3	-31,0
Nicarágua	Nd	Nd	385.000,0	4,1	Nd
EUA	119.991,0	1,5	329.437,0	3,5	174,6
Irlanda	184.855,0	2,3	326.680,0	3,4	76,7
Bélgica	184.448,0	2,3	310.391,0	3,3	68,3
Romênia	Nd	Nd	270.000,0	2,8	Nd
Brasil	1.412,0	0,0	7.477,0	0,1	429,5
Subtotal	5.560.662,0	69,5	7.710.755,0	81,2	38,7
Outros	2.444.525,0	30,5	1.783.857,0	18,8	-27,0
Mundo	8.005.187,0	100,0	9.494.612,0	100,0	18,6

Fonte: FAO, 2001 – com adaptação do autor.

3.1.4 Conquistas e Limitações do Setor Pecuário Brasileiro

O rebanho bovino brasileiro, que, segundo dados do IBGE⁹ em 2000 era de 169.875.524 milhões de cabeças atingiu a marca de 180 milhões de cabeças em 2001. Composto por um plantel bastante heterogêneo, com raças perfeitamente aclimatadas às diversas regiões onde é explorada a atividade pecuarista da bovinocultura no país. A revista DBO Rural (novembro 2001:206) em matéria sobre leilões de corte relaciona raças criadas no Brasil: Nelore, Angus, Brangus, Limousin, Hereford, Braford, Charolês, Tabapuã, Guzerá, Caracu, Canchim, Devon, Marchigiana, Blonde D'Aquitaine, Pardo-Suíço Corte, Piemontês, Shorthorn e Simental.

No rastro da diversidade de raças, surgem associações que visam principalmente a divulgação, melhoramento genético e maior competitividade com redução de custos de produção.

No novo cenário de turbulências que se apresenta, o Brasil precisa solidificar o setor com a adoção de políticas fortes de controle sanitário e de

⁹ IBGE 2000 – Pesquisa da pecuária municipal

qualidade da produção, com vistas a alcançar um mercado com reais possibilidades de expansão.

Em relação a sanidade do rebanho brasileiro nos últimos anos o setor contabiliza significativas conquistas, havendo uma preocupação constante pela manutenção da condição do País como produtor de carne bovina saudável, sendo que diversos esforços tem sido canalizados no sentido de conquistar mercados e fazer com que o plantel nacional seja reconhecido nesta condição por alguns países ainda resistentes a esta idéia.

O Ministério da Agricultura, através da Instrução Normativa nº 15 publicada no Diário Oficial da União (D.O.U.), assinada pelo Ministro Marcus Vinícius Pratini de Moraes, proibiu a importação de ruminantes, embriões e produtos derivados dessas espécies quando originados de países com registro de ocorrência de encefalite bovina espongiforme¹⁰. A referida Instrução veta também a produção e comercialização, no País, de produtos contendo proteína e gordura animal destinado à alimentação de ruminantes, estando inclusos em tal proibição produtos de origem aviária, entre os quais a *cama de frango*¹¹, que pode ser fonte de toxina botulínica, letal para os animais.

Os cuidados com a febre aftosa também estão sendo tomados em todas as regiões do país, com campanhas de vacinação em massa do rebanho, objetivando a erradicação da doença, através da participação de entidades governamentais, produtores e demais envolvidos.

Os esforços em prol da melhoria da sanidade do rebanho brasileiro tem surtido efeitos. O Comitê Científico da União Européia reclassificou a carne bovina brasileira, tornando quase nulo o risco da doença da vaca louca no país. Isso contribuirá para o aumento das exportações e um maior prestígio à carne brasileira.

¹⁰ Doença da vaca louca.

¹¹ Resíduos de material utilizado na cobertura do piso onde são confinados os frangos

Neste cenário, a imprensa divulga com frequência ações e resultados de desempenho da pecuária brasileira, conforme enfatizado por Ferreira & Nogueira (2001):

“... até agora, livre da ocorrência do mal da vaca louca e da febre aftosa, o Brasil vinha ganhando mercados. De janeiro a março de 2001, as vendas de carne bovina in natura cresceram 48% em relação ao mesmo período do ano passado, chegando a 55 mil toneladas” (Ferreira & Nogueira, 2001:73).

Merece destaque também a participação dos componentes da cadeia produtiva que está mobilizado para romper as inúmeras barreiras para a solidificação do setor e os avanços, ainda que incipientes, começam a despontar, acenando para uma melhora na confiabilidade da carne aqui produzida por uma melhoria dos sistemas de produção, da extinção da febre aftosa e da implantação de sistemas eficientes de rastreabilidade do gado. As diversas publicações do ramo e os meios de comunicação vêm divulgando algumas alterações no quadro vivenciado que possibilitam avanços para o setor, com destaque para:

a) Segurança Alimentar e Sustentabilidade

Reforçando a tese de preservação da natureza aliada a sustentabilidade das atividades desenvolvidas no *habitat* natural, Ehlers (1995), Maluf (1995), Vieira (1999), Cerri (2001), Junior & Hoffmann (2001) e Melado (2001) justificam que a humanidade, a cada dia que passa, torna-se mais consciente de que a sobrevivência da espécie no planeta depende do uso racional dos recursos naturais, renováveis ou não, da conservação e preservação da biodiversidade, da reciclagem das matérias-primas e da redução intensa do impacto humano sobre os recursos naturais, tornando-se mais crítico e exigente quanto aos produtos consumidos, dando preferência aos sistemas de produção que tenham como características:

- A preocupação com a saúde do consumidor;
- A preservação ou recuperação do meio ambiente;

- A não utilização de insumos químicos nos processos orgânicos de produção;
- A preocupação com a saúde do agricultor e dos trabalhadores diretamente envolvidos no processo produtivo; e
- A preocupação com a ética na produção e comercialização.

Ehlers (1995) classifica a conciliação da segurança alimentar com a conservação dos recursos naturais como um desafio, conforme suas palavras:

“Conciliar o atendimento da segurança alimentar de uma população mundial, que continuará a crescer rapidamente, com a necessidade de conservar os recursos naturais será um dos maiores desafios da história da humanidade e, seguramente, o maior desafio do século XXI”. (Ehlers, 1995:15).

Camacho (2001) reforça a tese salientando também que é necessário organizar a cadeia produtiva da carne começando pelo consumidor final ou seja, verificando quais as características que ele almeja no produto para então direcionar a produção no sentido de atender a demanda.

Atualmente, devido aos métodos de rotacionamento de pastagens e a busca de meios mais eficientes de produção que não venham a agredir o meio ambiente, a produção nacional avançou muito com destaque para algumas regiões e Estados onde a idéia vem sendo disseminada, dentre os quais está inserido o Estado de Rondônia, cujas condições climáticas e a extensão territorial favorecem a atividade aliada à preservação.

Conforme Viacava et al. (2000), o processo de produção ideal na pecuária é aquele que busca o máximo aproveitamento de recursos naturais e de insumos, sem desperdícios, poupando energia, reduzindo custos e aumentando a produtividade.

“Os processos de produção da pecuária ecológica e auto-sustentável começam por preservar, conservar e melhorar a quantidade e a qualidade dos recursos ambientais”. (Viacava et al. 2000:31).

Há cerca de 10 anos era inconcebível falar em lucro com a criação a pasto no Brasil devido à baixa rentabilidade, sendo que algumas experiências de criação extensiva no centro-oeste, segundo Hoffmann & Junior (2001) tornaram extremamente onerosas pela necessidade de reformar a pastagem que, aliado aos custos elevados com adubos e medicamentos inviabilizam a atividade.

b) Qualidade e Rastreabilidade

De acordo com Tavares (2002) apesar de não constar de dicionários brasileiros de Língua Portuguesa, o termo “rastreabilidade” já é muito popular no cotidiano da pecuária e no ambiente acadêmico, nos centros de pesquisa e nos contratos e transações comerciais de importação e exportação de carne. Ele vem do termo “traceability” que remete à capacidade ou habilidade de rastrear, seguir pistas, vestígios, rastros.

Toledo (1999) caracteriza que aplicada à pecuária, a rastreabilidade significa o histórico do animal que originou a carne que está sendo oferecida ao consumidor, com informações como o sexo, a fazenda onde foi criado, onde ela se situa, o tipo de alimentação e as vacinas recebidas, o frigorífico onde foi abatido, entre outras.

Segundo Viacava et al. (2000) a rastreabilidade possibilita a identificação de anomalias nos produtos oferecidos ou em produtos próximos, possibilitando principalmente evitar essas ocorrências, enfatizando que alguns pecuaristas já incorporaram a seu cotidiano este termo além de palavras como monitoramento e identificação eficaz de animais. Segundo os autores a intensificação de manejo sanitário, reprodutivo e nutricional de bovinos, a necessidade de controle patrimonial rígido juntamente com os avanços em melhoramento genético de rebanhos, têm levado pecuaristas a utilizar palavras e controles antes distantes da realidade por eles vivenciada.

“Rastreabilidade é a capacidade de localizar um produto especificamente entre os vários estágios da sua cadeia produtiva e empregada, por meio de um sistema de identificação registrada, eficientemente armazenada e recuperável ...” (Viacava et al. 2000:66).

Atualmente, a rastreabilidade figura entre as principais exigências em segurança alimentar dos mercados internacionais para a importação de carne, e diversos métodos e equipamentos para identificação de bovinos estão sendo testados no Brasil visando a adequação às exigências internacionais. Grupos isolados dentro da cadeia bovina têm procurado implantar critérios de rastreabilidade na tentativa de atender ao mercado externo, cada vez mais exigente em qualidade e segurança alimentar.

Diversos métodos vêm sendo testados, conforme Pedro Paulo Pires, pesquisador da Embrapa Gado de Corte em matéria publicada na Revista A Lavoura¹², que menciona pesquisas com a utilização de diferentes métodos e equipamentos para a identificação de bovinos, como brincos com *transponders*¹³, brincos com código de barra, entre outros sistemas em fase experimental.

Visando a adequação às exigências dos países importadores o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA – por meio da Instrução Normativa nº. 1 de 09 de Janeiro de 2002, instituiu o *Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Origem Bovina e Bubalina – SISBOV*. Esta Instrução Normativa estabelece normas gerais a serem observadas por produtores pecuaristas, pelas indústria frigoríficas e pelas certificadoras. Dentre as principais normas abrangidas pelo SISBOV destaca-se num primeiro momento:

- a) adesão voluntária do pecuarista; e
- b) liberdade de escolha do método de identificação dentre os diversos autorizados pelo MAPA.

Franco (2002) menciona que alguns itens não ficaram claramente definidos na Instrução 01/2002 do MAPA, citando como exemplo: Como será a determinação dos números identificadores dos animais?; Quais controles serão exigidos pelas certificadoras?; Como serão os documentos de identificação para fins de trânsito? Em meio a estas e outras questões, o que o setor tem de

¹² Dezembro / 2000 – pg. 22.

concreto é justamente o cronograma a ser seguido pelo SISBOV, que culminará com a rastreabilidade total dos rebanhos bovino e bubalino brasileiro até dezembro de 2007, conforme segue:

- **Junho de 2002** – criatórios voltados à exportação para países membros da União Européia. Após essa data, toda carne bovina brasileira destinada à EU terá que ser originada de fazendas cadastradas no SISBOV.
- **Dezembro de 2003** – A medida passa a valer para os demais mercados importadores, independentemente de sua localização. Ou seja, os frigoríficos só poderão destinar à exportação carne de animais rastreados, com identificação individual e registro no SISBOV.
- **Dezembro de 2005** – A adesão ao sistema se torna obrigatória nos Estados declarados livres de febre aftosa.
- **Dezembro de 2007** – A partir dessa data, o SISBOV deverá abranger todo o território nacional, em caráter compulsório.

O sistema vai permitir a caracterização dos bovinos das propriedades rurais com interesse de certificação de origem, do controle do trânsito interno e externo, dos programas sanitários e dos sistemas produtivos. Ou seja, com o controle individual de todos os animais, será possível ter o controle de todo o processo produtivo e principalmente o controle da qualidade do produto final, permitindo ainda, por meio dos sistemas de rastreabilidade, identificar a origem do alimento.

¹³ Dispositivos que funcionam como uma bobina. Quando estimulados, geram energia e emitem uma mensagem com um número gravado, que passa por aparelho de leitura para identificação.

3.2 IMPORTÂNCIA DA PECUÁRIA NA ECONOMIA DE RONDÔNIA

A atividade madeireira já desempenhou um papel muito importante na economia rondoniense. Com a redução da mata nativa, a ausência de projetos de reflorestamento e o baixo nível de industrialização no Estado, a agricultura e a pecuária constituem a base de sustentação econômica estadual.

A pecuária bovina de corte e leite foi introduzida no Estado a partir do início de sua colonização em nível de produção para subsistência e se desenvolveu com grande rapidez a partir dos anos 80. De acordo com Miguel de Souza, Secretário de Desenvolvimento do Estado de Rondônia, em palestra proferida recentemente no município de Cacoal, a atividade da pecuária bovina tem enorme importância na economia do Estado e na renda da agricultura familiar, sendo que o gado representa reserva de valor e a venda de bezerros é considerada como renda importante.

A cadeia produtiva da carne bovina e couro no estado de Rondônia caracteriza-se por ser um dos segmentos de maior expressividade na economia estadual, e, segundo dados do Fundo Emergencial de Febre Aftosa do Estado de Rondônia – FEFA/RO, as entidades participativas do setor produtivo pecuário do Estado representam aproximadamente 50% do PIB estadual e são geradores de 340 mil empregos diretos e indiretos.

Na pecuária de corte, composta, segundo dados do IDARON, por aproximadamente 70% do rebanho estadual, em escala média e grande, está também uma representativa parcela da atividade econômica que se relaciona com o segmento dos pequenos pecuaristas e compõem uma cadeia produtiva complexa e promissora.

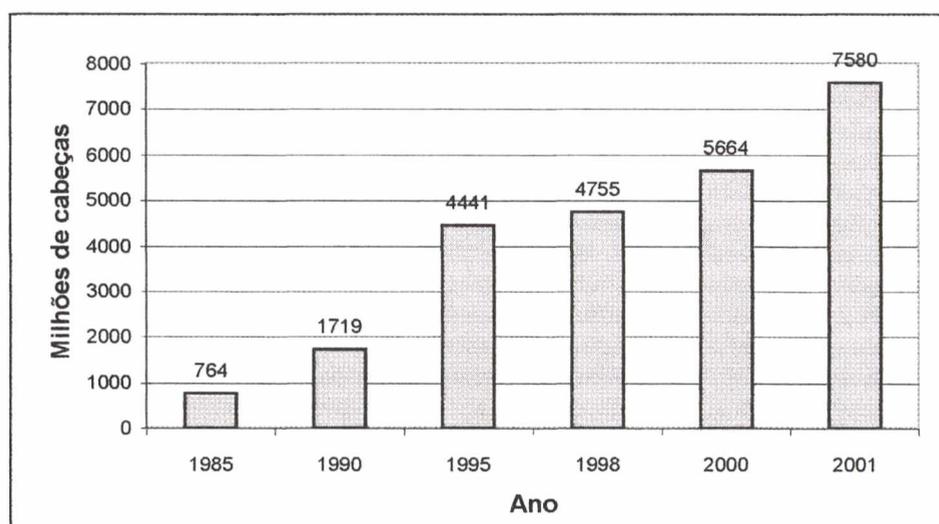
Segundo Pires (2001) a produção de carne de gado já atingiu patamares de auto-suficiência, contando ainda com um considerável excedente de produção, levando os frigoríficos de Rondônia a se voltarem para a exportação, destacando, a princípio, Manaus e São Paulo como os principais mercados a

absorver a produção do setor e, mais recentemente, a carne aqui produzida vêm sendo comercializada com grande aceitação, no Estado do Rio de Janeiro, em uma grande rede de hipermercados.

A bacia leiteira também se expandiu, alcançando alto grau de especialização. O Estado dispõem de 59 (cinquenta e nove) indústrias de laticínios de grande, médio e pequeno porte, que abastecem o mercado interno e Manaus.

Com um grande potencial de resposta no que tange à capacidade de absorver investimentos com retorno garantido, o setor pecuarista, principalmente no segmento de corte, vem merecendo destaque no contexto econômico estadual. Considerando a crescente evolução do rebanho bovino, que, segundo o Presidente do Fundo de Erradicação da Febre Aftosa de Rondônia (FEFA), José Vidal Hilgert, o aumento do rebanho do Estado é da ordem de 10% ao ano, conferindo a Rondônia o status de maior produtor de gado da raça *nelore*¹⁴ da Região Norte. O gráfico 6 apresenta a evolução do rebanho no período de 1985 a 2001:

Gráfico 6: Evolução do Rebanho Bovino de Rondônia



Fonte: Anuário Estatístico Agropecuário 1995 – In Pires (2001) – com adaptação do autor.

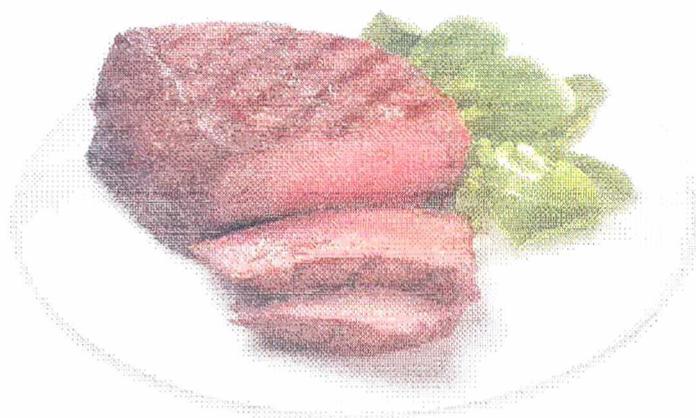
¹⁴ Raça originária da Índia e representa mais de 70% do rebanho de corte brasileiro, perfeitamente adaptada às condições climáticas locais, com excelentes níveis de produtividade.

A pecuária bovina no Estado é praticada principalmente em regime de pasto, produzindo com alta qualidade a chamada “carne verde¹⁵”, de grande aceitação na Europa, EUA e Japão. Seu custo de produção é um dos mais baixos do mundo, cerca de 40% mais barato que o custo da Austrália, o maior exportador mundial.

3.2.1 Produção de Carne Bovina em Rondônia

Pires (2001) enfatiza que em decorrência da expansão da atividade pecuarista em Rondônia, em particular do rebanho bovino, a produção de carne de gado já atingiu patamares de auto-suficiência e os frigoríficos em operação se voltaram para a exportação, sendo São Paulo e Manaus os principais mercados a absorver a produção. A carne e outros produtos derivados desempenham uma importância significativa na pauta de produtos exportados pelo Estado, merecendo, de acordo com o autor, uma análise mais detalhada de sua oferta.

Figura 5 – Carne de “boi orgânico”



¹⁵ Produção orgânica sem a utilização de produto químico, com o animal livre de fatores de estresse e criado sem agredir a natureza.

A indústria de abate de bovinos em Rondônia é constituída por 11 (onze) frigoríficos, localizados em Cacoal, Porto Velho, Ariquemes, Ji-Paraná, Rolim de Moura, Vilhena, Candeias e Jaru, os quais encontram-se devidamente regularizados junto ao Serviço de Inspeção Federal – SIF. Com a atual estrutura dos frigoríficos existentes, a cadeia atende boa parcela do mercado potencial de carnes no Estado, despontando agora com um promissor abastecimento de carne certificada como “natural” para os Estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

3.2.2 Perfil e Sanidade do Rebanho.

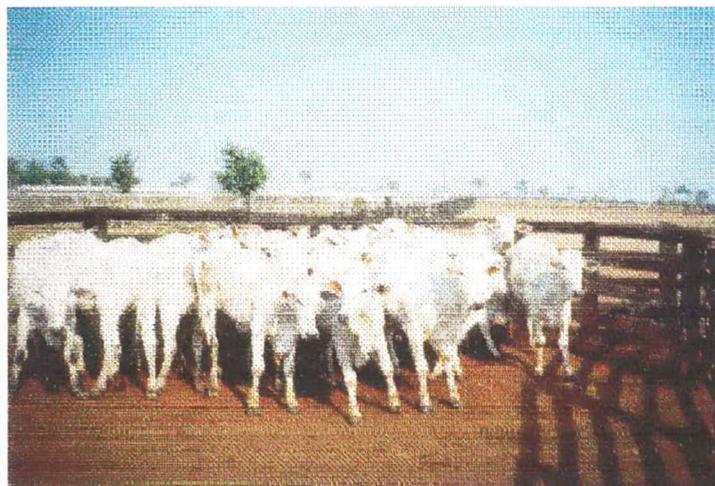
O rebanho bovino do Estado, segundo dados da Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril do Estado de Rondônia – IDARON, em dezembro de 2000 era da ordem de 5.664 milhões de cabeças, sendo que em dezembro de 2001 totalizou 7.580 milhões de cabeças, de acordo com dados do IDARON com base no cadastramento e controle da Campanha de erradicação da febre aftosa no Estado.

Considerando-se um desfrute¹⁶ de aproximadamente 15% sobre o total do rebanho bovino, há uma disponibilidade de 1 milhão e duzentos mil cabeças de gado por ano. Deste total, 1 milhão de cabeças são destinadas ao abate nos 11 (onze) frigoríficos e as 200 mil restantes se destinam ao abate em pequenos estabelecimentos do ramo.

O gado nelore aqui produzido destaca-se pela sua rusticidade e precocidade, tendo adaptado-se muito bem as condições climáticas da região, sendo que o Estado é o maior produtor da raça nelore na região Norte. Além do nelore, adaptaram-se às condições climáticas do Estado outras, como a *Montana*, *Red Angus*, *Simental*, *Marchigiana*, entre outras.

¹⁶ Percentual de animais vendidos em relação ao número total de animais do rebanho.

Figura 6 – Gado Nelore¹⁷



Há uma forte tendência de empresas regionais em todos os elos relevantes da cadeia produtiva, além de uma ampla rede de apoio e suprimento, caracterizado pelo segmento de feiras, exposições, leilões, pesquisas, sanidade, assistência técnica, manutenção e distribuição, que dão suporte as diferentes etapas produtivas.

O Estado atualmente é considerado área de médio risco de *aftosa*¹⁸ pelo Ministério da Agricultura, encontrando-se em fase de busca do reconhecimento como *zona livre de aftosa com vacinação*, uma vez que vêm sendo cumpridas as exigências de ordem sanitária e o Estado encontra-se desde 1999 sem o registro de focos da doença. Enquanto a liberação desta barreira sanitária não é efetivada, os pecuaristas estão impedidos de vender o gado vivo (ou o “boi em pé” como é chamado este segmento da comercialização) para outros Estados. Em relação ao mercado internacional, o Estado encontra-se igualmente prejudicado.

O governo do Estado, através do IDARON e em parceria com os municípios, pecuaristas e comerciantes do setor, vem promovendo uma grande

¹⁷ Animais da Propriedade L do Quadro 11.

¹⁸ Doença causada pelo **aflovírus**, um dos menores vírus existentes. Ataca bois, porcos, ovelhas e cabras, instalando-se nas células da mucosa e da faringe. Altamente contagioso, se propaga com facilidade através da água, do ar ou por produtos que tenham tido contato com animais infectados.

campanha visando a erradicação da doença pois uma vez sendo declarada zona livre de aftosa, o Estado estará apto a escoar a produção, podendo assim, além de ampliar a exportação para outros Estados da federação, alcançar o mercado internacional, principalmente o Europeu, ávido por produtos com certificação de qualidade e comprovadamente produzidos de forma natural.

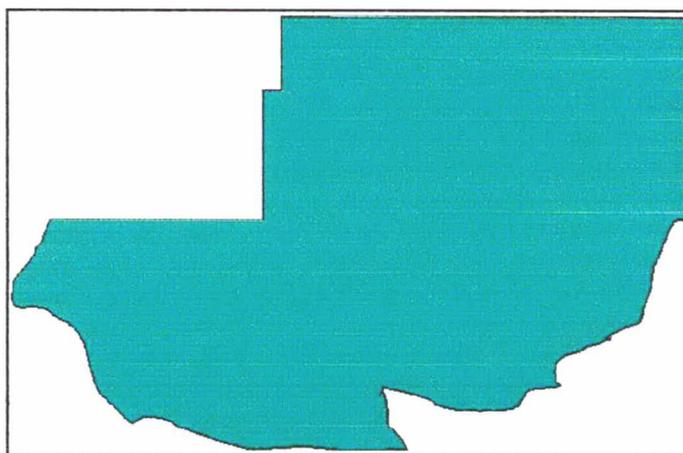
A Campanha de erradicação da febre aftosa, já em sua primeira fase, conforme dados divulgados pelo Governo do Estado no Jornal Rondônia em Ação, já havia vacinado 97,05% do plantel existente no Estado. Na segunda e terceira etapas, de acordo com informações do IDARON foram vacinadas 7.463.835 milhões de cabeças, correspondente a 98,5% do rebanho estadual, atingindo assim a meta e demonstrando o grau de comprometimento dos componentes da cadeia produtiva, uma vez que a mobilização não ocorreu somente entre os pecuaristas, mas resultou da soma de esforços dos vários agentes abrangidos pela pecuária.

3.2.3 Características do Município de Cacoal

Localizado na micro-região VI do Estado de Rondônia, o Município de Cacoal, com 73.527 mil habitantes¹⁹, desponta como um dos mais pujantes do Estado, face seu grande potencial de geração de emprego e renda na região. Possui um comércio forte com empresários atuantes, com destaque no cenário econômico estadual.

O município dispõe de fácil acesso, contando com rodovias asfaltadas, sendo a principal a BR-364, a mais importante via de acesso ao Estado, ligando Cuiabá – MT a Rio Branco – AC, cortando o Estado de Rondônia de Sul a Norte. É servida ainda por uma rede rodoviária em nível estadual composta por cerca de 5.000 Km de estradas, importantes para a interligação territorial e escoamento de produtos.

Figura 7: Mapa do Município de Cacoal

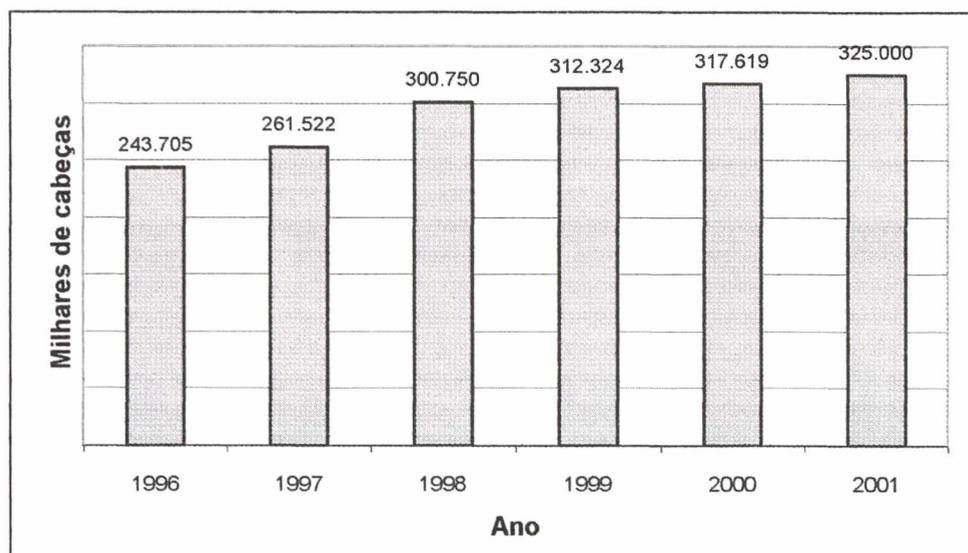


O município possui uma tradição de atuação no setor de bovinocultura de corte, cujo início deu-se em meados da década de 70 tendo desenvolvido muito ao longo destes 30 anos, ocupando atualmente o terceiro lugar como produtor no Estado.

¹⁹ IBGE – SENSO 2000.

Conta com 3.728 pecuaristas em propriedades rurais que exploram a atividade efetivamente, totalizando, segundo dados do IDARON aproximadamente 325.000 cabeças em dezembro de 2001. A evolução do rebanho bovino do município entre 1996 e 2001 é evidenciada no Gráfico 7.

Gráfico 7: Evolução do Rebanho Bovino de Cacoal.



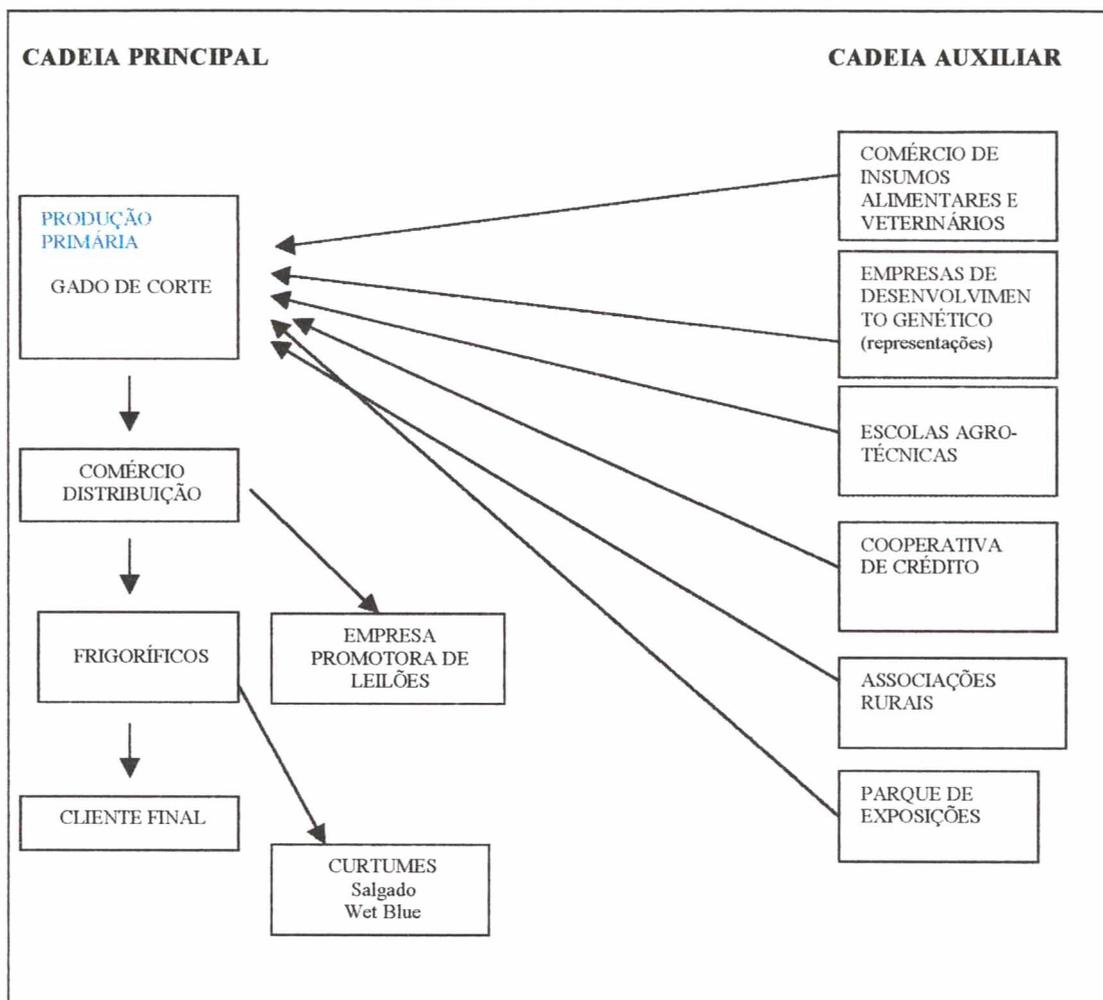
Fonte: IBGE, 2001 – com adaptação do autor.

3.2.4 Componentes da Cadeia Produtiva da Carne e Couro em Cacoal

O município de Cacoal detém o terceiro maior rebanho bovino do Estado com destaque para a pecuária de corte sendo que os municípios de Jaru e Ji-Paraná, detentores do primeiro e segundo maiores rebanhos, respectivamente, caracterizam-se principalmente pela exploração da atividade leiteira.

Na Figura 8 visualiza-se a atual composição da cadeia produtiva da bovinocultura de corte em Cacoal.

Figura 8: A Cadeia Produtiva da Carne Bovina e Couro em Cacoal



Fonte: Pires (2001:58) – com adaptação do autor.

A cadeia produtiva da bovinocultura de corte acima representada retrata a atual situação do setor no município, sendo que boa parcela das empresas atuantes em nível estadual concentra-se no município.

Os primeiros integrantes da cadeia principal apresentam-se como grandes impulsionadores do desenvolvimento da atividade, a medida que buscam, com recursos próprios, solidificar a bovinocultura de corte e melhorar a qualidade do produto final. Neste âmbito, destaca-se a atuação de uma Cooperativa de Crédito (Credi Cacoal), composta por produtores pecuaristas e cuja finalidade é promover a intermediação financeira de seus associados,

viabilizando o crédito e demais operações de caráter financeiro. A entidade vêm obtendo excelentes resultados, o que é creditado, segundo o pecuarista Vornei Bernardes da Costa (Secretário da Credi Cacoal) à agilidade, confiabilidade do sistema e garantia de retorno dos recursos gerados para os próprios cooperados, fomentando a atividade local.

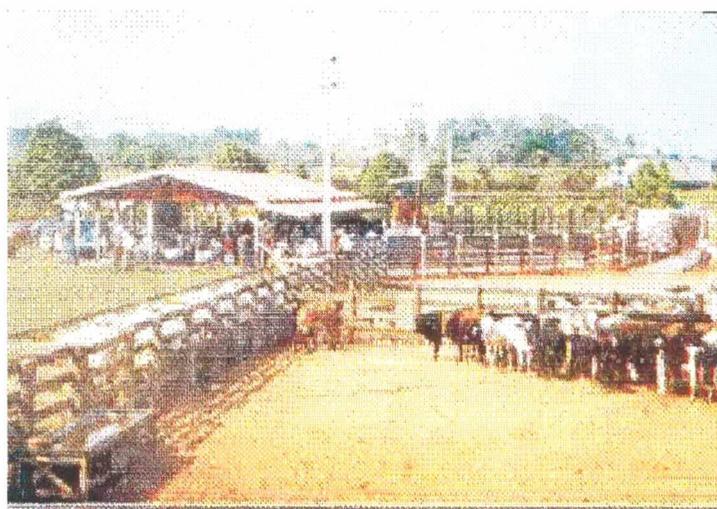
Os pecuaristas contam com uma sólida base de referência por meio da Associação Rural de Cacoal – ARCA – cuja finalidade é direcionar esforços objetivando promover a integração entre produtores e demais componentes da cadeia produtiva. As atividades referentes à Associação são desenvolvidas em um amplo e bem estruturado Parque de Exposições que vêm despontando como um dos melhores na região, consolidando-se como uma “feira de negócios”, conforme enfatizado por seu Presidente, o pecuarista Jair Alves Batista.

No segmento industrial e comercial o município conta com a infraestrutura de 02 (dois) frigoríficos de grande porte (Figura 9), os quais abastecem o mercado interno estadual e exportam o excedente, principalmente para Manaus, no Amazonas e para os Estados de São Paulo e Rio de Janeiro; 02 (dois) curtumes, sendo que um deles é o único no Estado a produzir o couro *Wet Blue*, e seus produtos possuem mercado garantido no sul do país, devido à excelente qualidade alcançada; 03 (três) empresas de representação de material genético com excelente qualidade que possibilita a melhoria do plantel bovino do município; um estabelecimento de leilões, cujo volume de negociações gira em torno de 4.000 cabeças/mês (Figura 10).

Figura 9 – Indústria Frigorífica²⁰



Figura 10 – Estabelecimento de Leilão



Em relação ao comércio distribuidor de insumos, inúmeras empresas vêm consolidando-se no comércio regional, devido principalmente, ao investimento em tecnologia e qualidade no atendimento.

Em uma das propriedades visitadas, encontra-se em fase de conclusão as obras de um laboratório para fertilização *in vitro*, sendo uma iniciativa

²⁰ Observa-se a manutenção de lagoas de tratamento de resíduos, tanto nos frigoríficos quanto no curtiúme.

pioneira no interior, uma vez que somente outras duas propriedades no Estado desenvolvem esta técnica.

O município dispõe ainda de diversas entidades de apoio, que dão suporte às atividades do setor, tais como a EMATER, IDARON, FEFA, SECRETARIA MUNICIPAL DE AGRICULTURA, além de 02 (duas) escolas agrotécnicas cuja finalidade é preparar e incentivar os filhos de agricultores a dar continuidade as atividades desenvolvidas no setor agrícola e pecuário no município, através de técnicas que visem a utilização racional dos recursos naturais.

3.2.5 Vantagens Competitivas

O município de Cacoal possui condições naturais muito favoráveis a criação de gado, como os fatores climático e geográfico excelentes para a atividade pecuarista da bovinocultura, além de uma boa infra-estrutura de transporte, energia e armazenagem.

Figura 11 – Pastagem (Propriedade D)



Reunindo-se todos os componentes do sistema de produção primária do ela da cadeia produtiva, obtém-se uma descrição estática do sistema, ou, de acordo com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, uma relação dos “ingredientes” envolvidos na obtenção do bovino pronto para o abate, conforme o quadro 9., no qual, é traçado um paralelo entre as condições

ou fatores ideais para o processo produtivo e as características do município, que apresentam-se favoráveis à atividade.

Figura 12 - Novilhas e Bezerros em Fazenda de Recria (Propriedade H)

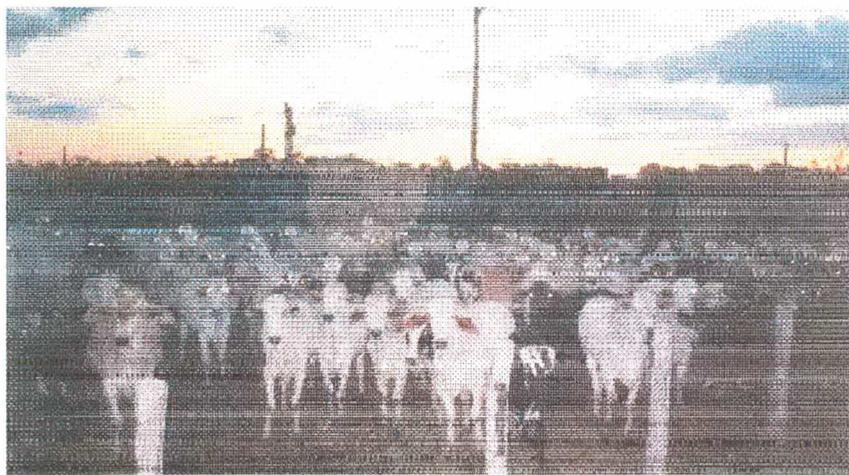


Figura 13 - Gado pronto para o abate (Propriedade H)



Quadro 9: Componentes de um sistema de produção primária na bovinocultura.

Item	COMPONENTE	FATORES QUE AFETAM O SISTEMA DE PRODUÇÃO	CONDIÇÕES OU OFERTAS LOCAIS DESTES FATORES
01	Clima	Fenômenos meteorológicos: Temperatura, Umidade Relativa do Ar, Precipitação Pluviométrica, Radiação Solar, Evaporação, Pressão Atmosférica.	Tropical úmido, tipo amazônico, caracterizado por chuvas do tipo monção, com elevadas precipitações durante o ano. A temperatura média é de 26 °. A umidade relativa do ar é da ordem de 82,5%. A pluviometria anual média é de 2.250 mm., com precipitação de chuvas no período de outubro a março e o período de seca compreendido entre abril a setembro.
02	Solo	Topografia e Tipo de Solo	De maneira geral, o relevo do município não apresenta grandes elevações, comportando-se como plano e suave ondulado com altitudes médias variando até 436 metros. O solo do município e região apresenta variada composição, resultando em solos de alta fertilidade, em sua maioria sem qualquer limitação para a prática da agricultura ou pecuária.
03	Água	- Água Superficial (águas correntes, açudes, represas). - Água Subterrânea: poço comum, poço semi-artesiano e poço artesiano.	O principal curso d'água existente no município é representado pelo Rio Machado fazendo parte de sua hidrografia os rios limitrofes de suas áreas com os demais municípios da região, tais como o rio Igarapé Grande, rio Capitão Cardoso, rio Roosevelt, Riozinho, rio Luis de Albuquerque, rio Rolim de Moura e rio Ji-Paraná. Encontra-se em funcionamento no município 02 (duas) empresas que dedicam-se a perfuração de poços semi-artesianos e artesanais, as quais encontraram boa receptividade local.
04	Plantas	Além de fornecer a base para a alimentação de bovinos (forrageiras) deve receber atenção visando a preservação ambiental. Pode ser: Vegetação Espontânea, Cultivada ou Recuperada).	A vegetação predominante na região é a floresta densa, caracterizada por árvores espaçadas e grande número de palmeiras. Podem ser identificados três tipos de vegetação: mata de terra firme, mata de várzea e mata de igapó. Em contraposição, aparece o cerrado recoberto toda superfície das chapadas, representando a cobertura vegetal de transição entre a floresta amazônica e os campos do Brasil Central. O município possui um alto índice de desmatamento de sua floresta primitiva, que corresponde a 50,27% do seu território, uma vez que, devido a alta qualidade do solo foi bastante desmatada para a formação de lavouras e pastagens. As forrageiras necessárias à alimentação dos bovinos desenvolvem-se muito bem, devido às características do solo, sendo a qualidade das pastagens assegurada ainda pelas sementes selecionadas que são comercializadas nos inúmeros comércios do gênero que instalaram-se no município. Ainda devido ao alto índice de desmatamento, percebe-se a preocupação dos produtores e empresários no reflorestamento existindo diversos projetos e extensas áreas reflorestadas, além dos projetos de manejo sustentado.

Item	COMPONENTE	FATORES QUE AFETAM O SISTEMA DE PRODUÇÃO	CONDIÇÕES OU OFERTAS LOCAIS DESTES FATORES
05	Animais	Além dos bovinos, engloba outros animais envolvidos no processo de produção como equinos e cães, além dos que apresentam-se como nocivos aos bovinos.	O plantel bovino do município é composto por animais das mais variadas raças, com destaque para o gado <i>nelore</i> cuja rusticidade, qualidade da carne e precocidade têm estimulado os pecuaristas a investir em melhoramento genético por meio da inseminação artificial, bem como desponta o interesse dos mesmos para as técnicas de cruzamento industrial com outras raças igualmente adaptadas às condições locais como a <i>red angus</i> , <i>simental</i> e outras. Quanto aos animais nocivos os pecuaristas, além da utilização dos vermífugos, fungicidas e pesticidas industrializados, vêm investindo em formas alternativas de controle, ao passo que alguns adotam sistemas naturais de controle, com o uso de plantas medicinais (ex.: <i>Nim Indiano</i>).
06	Benefeitorias	Representa todas as intervenções de caráter permanente realizadas pelo homem na paisagem, viabilizando a exploração de bovinos de corte (Construções, Instalações, Obras de Conservação e Drenagem, Obras de Engenharia Civil.	Grande parte das propriedades contam com estruturas consolidadas, outras encontram-se em fase de expansão via investimento nas instalações. Há um consenso quanto a necessidade da organização da produção, o que é obtido com condições adequadas. Os pequenos produtores, devido as restrições financeiras encontram-se defasados em relação a inovações tecnológicas e investimentos em infraestrutura em si.
07	Máquinas e Ferramentas	Destinados a conversão de energia em movimento e transformação de um tipo de movimento em outro (Máquinas e Implementos).	Devido ao alto grau de desenvolvimento da agricultura e da atividade pecuarista no município, aumentou o número de empresas de comércio e representação de máquinas e implementos agrícolas, as quais vêm conforme constatado na realização das entrevistas, atendendo as necessidades tecnológicas dos produtores.
08	Insumos	Componentes utilizados durante o processo de produção (vermífugos, vacinas, alimentos, fertilizantes, sementes de pastagem, arames, cercas elétricas, etc.).	Os investimentos em insumos constitui fator primordial para obtenção de bons resultados na produção. O setor pecuário dispõe de um bom suporte no município contando com empresas de pequeno e médio porte abastecendo o mercado com produtos de alta qualidade. O fator "preço" é apontado pelos produtores como muito oneroso porém a qualidade dos produtos oferecidos não é questionada.

Item	COMPONENTE	FATORES QUE AFETAM O SISTEMA DE PRODUÇÃO	CONDIÇÕES OU OFERTAS LOCAIS DESTES FATORES
09	Capital	Componente financeiro que viabiliza a produção (Itens do Ativo e do Passivo de uma propriedade).	A pecuária de corte apresenta-se como uma atividade bastante rentável, a qual demanda investimentos de capital para se consolidar a médio e longo prazo. Não deve-se esperar resultados imediatos de retorno do investimento sob pena de sentir-se desmotivado a permanecer na atividade. O pecuarista normalmente é bastante consciente disto e, quando necessário, pode lançar mão de financiamentos nas várias instituições financeiras estabelecidas no município, sendo que algumas dispõem de linhas de crédito específicas para tal finalidade.
10	Recursos Humanos	Perfil de profissionais adequados para desempenhar funções especificamente ligadas à pecuária de corte (Zootecnista, Médico Veterinário, Administrador, Contador, Advogado, Capataz, Caseiro, Cozinheira, Campeiro, peão, tratador, tratorista, cerqueiro e diarista).	Baseado em sua vocação pecuária e agrícola, o município possui no setor de serviços o complemento de sua solidez econômica, contando com inúmeros profissionais nas diversas áreas de suporte a produção e gestão. Ressalta-se a carência de qualificação de profissionais nas áreas diretamente ligadas à produção, sendo este um nicho importante no mercado a ser absorvido por profissionais que busquem a especialização.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA E PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo apresenta-se a forma de realização da pesquisa, a metodologia adotada e sua estrutura de investigação, tendo-se por base os dados relativos à caracterização da cadeia produtiva da bovinocultura coletados em documentos, publicações e indicadores de resultados do setor em nível internacional, nacional, estadual e local, compilados e apresentados no Capítulo III.

Trata-se de um levantamento: “a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, de natureza aplicada, visa gerar conhecimentos com aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, e envolve verdades e interesses locais”. (Medeiros, 2000:76).

Outrossim, os indicadores utilizados para compor a avaliação do nível macro competitivo do setor, derivam de duas fontes básicas de dados, sendo: a) **Dados secundários**, coletados em estudos e pesquisas já existentes nos mais diversos órgãos e instituições visitados no município (ou via sites na internet); e b) **Dados primários**, os quais resultaram das pesquisas de campo sobre a caracterização das propriedades que exploram a atividade pecuarista e das empresas fornecedoras de insumos, melhoramento genético,

processamento e distribuição (logística) da carne, couro e derivados, associações e profissionais diretamente ligados ao setor.

Após um levantamento inicial de dados secundários sobre o setor – características gerais e locais – no intuito de obter uma visão geral do potencial produtivo e competitivo da bovinocultura de corte no município de Cacoal e suas perspectivas e possibilidades de expansão e solidificação, procede-se a pesquisa de campo propriamente dita, que apresenta-se em duas etapas distintas conforme descrito nos itens a seguir.

4.1 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA DA PESQUISA

A **metodologia** adotada teve como importante base de referência a pesquisa anterior e similar a esta: *“Elaboração e Implementação de Uma Metodologia de Desenvolvimento Regional Baseada no Modelo Sistêmico e Endógeno de Competitividade”*. (Pires, 2001) sendo que, de acordo com Medeiros (2000), a natureza da pesquisa é principalmente exploratória e qualitativa: considera-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Não requer o uso de métodos estatísticos sendo o objetivo descritivo visando descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados e assume a forma de levantamento. Enfatiza-se que as considerações de natureza quantitativa têm função secundária e auxiliar, objetivando melhor visualização dos dados coletados e viabilizando conclusões acerca dos mesmos.

A preocupação principal foi analisar o desenvolvimento do setor no período mais recente, concentrando-se a atenção principalmente nos últimos dez anos. Com o auxílio dos dados secundários relatados no Capítulo III,

desenha-se o perfil macro competitivo da atividade em nível global, regional e local, identifica-se as principais questões a serem abordadas nas pesquisas de campo, tendo-se, num primeiro momento listado os atores para entrevistas e traçado-se um esboço do desenho da cadeia produtiva da bovinocultura de corte no município de Cacoal. Nesta etapa, para definir-se as questões a serem levantadas durante as entrevistas foram verificados os dados secundários listados no Quadro 10:

Quadro 10: Verificação de dados secundários

- **Características gerais do setor** : área ocupada pela atividade pecuarista; consumo mundial de carne bovina; consumo "per capita" de proteínas de origem animal e de carne de gado no mundo; Produção mundial de carne de gado; Comércio internacional: importações e exportações mundiais de carne bovina;
- **Conquistas e limitações do setor pecuarista brasileiro**: segurança alimentar e sustentabilidade, Qualidade e rastreabilidade.
- **Importância da pecuária na economia de Rondônia**: características locais que viabilizam a atividade; evolução do rebanho bovino; produção de carne bovina; perfil e sanidade do rebanho.
- **Características do Município de Cacoal**: levantamento de dados específicos do Município que apresentam-se como fatores condicionantes para o desenvolvimento da atividade pecuária e a atual composição da cadeia produtiva; componentes da cadeia produtiva do município.

4.1.1 Instrumentos de pesquisa

O instrumento para pesquisa aplicado no trabalho de campo constitui-se de **entrevistas** semi-estruturadas, com respostas abertas, de acordo com um roteiro previamente estabelecido e consistem em contatos pessoais realizados pela pesquisadora com alguns componentes da cadeia produtiva da carne e couro no município de Cacoal, além de outros atores do processo. Os primeiros contatos foram efetuados através do telefone, a partir do qual, procedeu-se ao agendamento das entrevistas, sendo, em alguns casos, confirmada solicitação através de fax ou e-mail.

A metodologia de coleta de dados por meio de visitas possibilita, conforme enfatizado por Porter (2001), além da melhor interpretação das respostas, a observação da receptividade ao trabalho desenvolvido, bem como,

a não limitação das respostas na inclusão de questões específicas às atividades desenvolvidas pelo entrevistado ou sua empresa além do conhecimento das instalações e métodos de trabalho, as quais mesmo não compondo diretamente o resultado dos dados apresentados servem para subsidiar o levantamento de dados qualitativos sobre o perfil competitivo local constituindo-se em importante fonte de informação.

4.1.2 Entrevistas - população e amostra

A população selecionada para a pesquisa ora efetuada constitui-se de produtores pecuaristas, empresários, administradores de empresas e representantes de órgãos de apoio aos componentes da cadeia produtiva da bovinocultura de corte no município, os quais foram previamente selecionados na fase de levantamento de dados secundários, bem como da indicação dos próprios entrevistados, uma vez que no encerramento da entrevista fora inserida uma questão acerca de referências ou indicações do entrevistado sobre pessoas a serem visitadas ou projetos e trabalhos a serem conhecidos, o que, de acordo com Porter (2001) maximiza o uso das entrevistas ao obter-se outras referências de cada uma delas.

Nesta fase, adotou-se a *estratificação* que, segundo Vieira (1999), consiste em dividir o todo heterogêneo em subgrupos homogêneos (no caso, produtores pecuaristas, indústria, comércio e serviços). A pesquisa apresenta duas amostras: A primeira compõe-se de entrevistas semi-estruturadas (Anexo 1) com 20 produtores pecuaristas da bovinocultura de corte do município de Cacoal. A Segunda amostra compõem-se de entrevistas com 15 empresários ou administradores de empresas que atuam direta ou indiretamente no setor (Anexo 2).

4.2 PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE

Merriam *apud* Pfitscher (2001) atesta que existe uma preocupação de que toda pesquisa produza um conhecimento válido e confiável de uma maneira ética. Com base nestes preceitos, o trabalho de levantamento de dados primários segue um critério de visitas *in loco*, facilitando a condução da investigação e ao mesmo tempo assegurando uma margem maior de confiabilidade, o que possibilita validar os dados coletados.

4.2.1 Compilação e análise de resultados da pesquisa junto aos produtores pecuaristas

Para fins de divulgação de resultados, estabeleceu-se uma amostra de 11 produtores, dos quais, a priori, fora traçado o perfil parcial da propriedade, destacando-se suas principais características (Quadro 11). Outras questões objetivando a identificação do nível de desenvolvimento tecnológico disponível e utilizado, do grau de parcerias já estabelecidas, da situação competitiva da bovinocultura de corte, do interesse em novas parcerias e de sugestões de ações para o desenvolvimento deste no município são destacadas nos Quadros 12 a 18, seguidos de considerações pertinentes acerca dos resultados obtidos nas pesquisas.

Quadro 11: Perfil Parcial da Propriedade

Características e Funcionamento da Propriedade	
Propriedade	Início Exploração
A	1978
B	1980
C	1981
D	1987
E	1989

Conta com um rebanho de 4.000 cabeças e área de 1.400 ha. Em 800 ha de pastagens, são mantidas 1.000 matrizes para cria e as 3.000 reses em fase de recria e engorda são divididas entre as pastagens da propriedade e de terceiros, uma vez que utiliza-se de contratos de parceria e arrendamento. A taxa de desfrute é de aproximadamente 20% e as vendas são efetuadas para frigoríficos locais e pecuaristas, ora em contato direto, ora durante leilões, sendo que nestes leilões o pecuarista também busca a melhoria do plantel, adquirindo novilhas e garrotes resultantes de inseminação artificial e cruzamento industrial. Adota sistema de pasto rotacionado. Mantém 06 funcionários em seu quadro e periodicamente contrata serviços de diaristas.

Em 50% da área de 830 ha predomina as pastagens, onde são mantidos atualmente 850 cabeças, sendo 350 matrizes e 500 em fase de engorda. Possui um funcionário, além de contratar diaristas. Mantém uma taxa média de desfrute em torno de 18%, vendendo para frigoríficos locais. Prima-se pela melhoria da qualidade do rebanho através da aquisição de matrizes de boa qualidade genética.

Com uma média de onze funcionários fixos, a propriedade de 2.900 ha destina 1.950 ha para a manutenção de pastagens, uma vez que a pecuária de corte representa cerca de 70% de sua fonte de renda. Das 1.950 cabeças que compõem seu plantel, 600 são matrizes de excelente qualidade genética e 1.350 são bezerras, novilhas e bois em fase de terminação para abate, os quais, além de ocuparem as pastagens da propriedade, parte deles são destinados à engorda em outras pastagens, em regime de arrendamento ou parceria. A taxa de desfrute é de 20%. A reprodução dá-se através do sistema de monta e há uma constante preocupação com o melhoramento genético do plantel, adquirindo-se matrizes provenientes de cruzamento industrial. Tais aquisições dão-se normalmente através de leilões.

A propriedade conta com 750 ha de área total, da qual 50% são destinados à pastagem. Sendo a pecuária de corte sua principal atividade, as 1.280 cabeças existentes dividem-se em 500 matrizes e 780 animais em fase de recria e engorda. Atinge uma taxa de desfrute anual de 20% e as vendas são realizadas para pecuaristas e frigoríficos. Dispõe de quatro funcionários fixos, além de diaristas. Não adota técnicas de inseminação artificial mas prima pelo melhoramento genético adquirindo matrizes provenientes de cruzamento industrial.

Em uma área de 520 ha de pasto, através de processo de rotação de pastagens são mantidos 519 matrizes e 941 animais em fase de recria e engorda. A taxa de desfrute é de aproximadamente 18% e as vendas são efetuadas para frigoríficos locais. Como a pecuária de corte representa a principal atividade da propriedade, é priorizado o investimento em melhoria genética e precocidade, através da aquisição de matrizes de boa procedência e resultantes de melhoramento genético. Mantém dois funcionários, além de utilizar-se da contratação temporária de outros trabalhadores.

Características e Funcionamento da Propriedade	
Propriedade	Início Exploração
F	1990
G	1991
H	1992
I	1992
J	1994
L	1995

Com 12 funcionários fixos e uma área de 3.200 ha, a atividade é desenvolvida de maneira extensiva em aproximadamente 1.800 ha. Seu plantel é composto por 4.000 cabeças, sendo 50% de matrizes e o restante animais destinados à recria e engorda. Além da pastagem da propriedade, mantêm uma parte dos animais em pastagens arrendadas. É dispensado cuidado especial com a alimentação (como as demais, pasto e suplementação mineral) e com a melhoria da qualidade genética do plantel, utilizando-se técnicas de inseminação artificial e cruzamento industrial há cerca de três anos.

A propriedade é composta por 2.200 ha dos quais, 1.000 há destinam-se à exploração da pecuária, com pastagens bem desenvolvidas, que propiciam a manutenção de 1.000 matrizes e 1.300 reses em fase de recria e engorda, as quais são vendidas a frigoríficos locais a uma taxa de desfrute da ordem de 20%. Conta com um quadro fixo de três funcionários e regularmente contrata diaristas.

Em 1.125 ha de pasto é explorada a pecuária de corte. Com apenas três funcionários fixos e diaristas para trabalhos específicos, são mantidos atualmente 1.590 animais, tendo uma taxa de desfrute média de 22%. A propriedade não dispõe de matrizes, comprando os bezerros para engorda e posterior venda aos frigoríficos locais.

Nos 1.250 ha da propriedade predominam as pastagens, com 1.850 cabeças de bovinos. Destes, 900 são matrizes e 950 constituem-se em bezerros / novilhas e animais em fase de engorda. A taxa de desfrute atinge 25%, destacando-se entre as demais, cuja média é de 18%. Esta alta taxa de desfrute justifica-se principalmente pelo alto grau de investimento em tecnologia, via inseminação artificial, a qual vêm obtendo resultados satisfatórios. Mantêm três funcionários diretos e utiliza-se da contratação de diaristas para trabalhos esporádicos. Utiliza o rotacionamento de pastagens com a adoção de cercas com dispositivos elétricos.

Uma das principais propriedades a buscar o melhoramento genético, sendo pioneira na adoção de técnica de inseminação artificial e cruzamento industrial na região uma vez que, desde 1998 investe neste segmento. Confirmando o pioneirismo, atualmente encontra-se em fase de conclusão a construção de um laboratório para transferência de embriões. Trata-se de uma fazenda de cria e recria onde a atividade é explorada em aproximadamente 890 ha divididos em módulos através de cercas com dispositivos elétricos, é adotado o pastejo rotacionado. Outra inovação verificada na propriedade refere-se à implantação de um sistema de monitoramento por satélite (GPS 12 XL), em fase de implantação. Mantém um plantel com 800 matrizes e 400 cabeças em fase de recria.

A propriedade conta com 2.100 ha dos quais 1.050 ha em pastagens formadas. Há cerca de três anos vêm investindo em inseminação artificial e cruzamento industrial, obtendo excelentes resultados (média de 85%). A implantação de um sistema de rastreabilidade do rebanho encontra-se em fase de estudos e deverá ser iniciado nos próximos meses. Mantém importantes parcerias, sendo referência de estudos de aceitação e adaptação de produtos de uma fábrica de sal mineral e rações localizada no município de Ji-Paraná, constituindo-se em uma "Fazenda Experimental" e constantemente sendo requisitada para realização de "Dias de Campo" e palestras. Adota o sistema de pastejo rotacionado com a utilização de cercas com dispositivos elétricos.

Quadro 12: Percepção do Nível Tecnológico do Setor Entre os Produtores do Município de Cacoal

Papel do Desenvolvimento Tecnológico	%	Utilização de Tecnologia pelo Setor	%	Grau de Satisfação com Tecnologia Disponível	%
Importante	12	Utiliza Diretamente	30	Satisfatório	82
Muito importante	35	Utiliza Indiretamente	50	Não Satisfatório	18
Extremamente importante	53	Não Utiliza	20		

A conscientização da necessidade de investimentos em tecnologia é latente entre os produtores. A Maioria (53%) dos entrevistados consideram extremamente importante, reconhecendo como o caminho a ser trilhado para ampliar o rebanho e melhorar sua qualidade. Apenas 20% dos entrevistados não utilizam nenhum mecanismo específico de incremento da produção com meios tecnológicos, ao passo 82% consideram satisfatório o nível de tecnologia disponível e utilizada pelo setor.

Figura 14 – Cerca elétrica (Propriedade J)



Quadro 13: Caracterização de Problemas e Mudanças Percebidas

Principais Mudanças no Ambiente	%	Principais Problemas Enfrentados	%
Campanha de vacinação	100	Limitação de mercado (p/ venda)	70
Novos fornecedores	23	Altos preços de insumos	30
Clientes mais exigentes	41	Falta de incentivo governamental	40
Necessidade de redução de custos	35		

Este item, composto por respostas de múltipla escolha, evidencia a preocupação dos pecuaristas quanto a erradicação da febre aftosa sendo a campanha de vacinação para erradicação da doença apontada por unanimidade como a mudança principal ocorrida nos últimos anos. Dentre as demais alternativas, a questão do aumento de exigência do cliente por produtos de melhor qualidade, tendo sido apontada por 41% dos entrevistados. Na seqüência, destaca-se a necessidade de redução de custos (35%) e a inclusão de novos fornecedores de insumos (23%).

Dentre os principais problemas enfrentados pelos produtores encontra-se a limitação de mercado, uma vez que os mesmos vêem-se impossibilitados de expandir a comercialização dos animais vivos para outros Estados da federação ou destiná-los à exportação devido a restrições de ordem sanitária. De acordo com 70% dos entrevistados, este fator restritivo ao mercado externo deixa-os em posição de passividade, sujeitando-se aos preços ora praticados pelos frigoríficos da região cujo preço atualmente praticado oscila entre R\$ 36,00 e R\$ 37,00 a arroba (do boi gordo), enquanto em outros Estados tal valor pode chegar até a R\$ 48,00 a arroba.

Esta mesma restrição leva a não valorização do couro, não havendo remuneração pelo mesmo por parte dos frigoríficos. Este descaso em relação ao couro é apontado como um dos fatores de desestímulo aos cuidados com o mesmo nas propriedades e representa a maior dificuldade detectada nos curtumes.

O alto preço dos insumos de produção representam cerca de 30% dos problemas apontados pelo pecuaristas, ao passo que a falta de incentivos governamentais (40%) figura como um dos entres do setor.

Quadro 14: Grau de Parcerias e Alianças Estabelecidas

Diálogo e troca de informações	%	Parcerias Estabelecidas para:	%
Não há dificuldade	70	Compras / Produção	30
Falta diálogo	30	Pesquisa / Desenvolvimento	40
		Marketing e Promoção	30

O setor evoluiu muito não só em termos tecnológicos mas também em relação ao estreitamento de laços entre os pecuaristas, os quais, conforme apontado por 70% dos entrevistados, trocam informações e, ainda que timidamente, vêm despertando para a necessidade de união. Neste contexto, 30% dos entrevistados mantém parceria para produção conjunta, 40% para realização de pesquisas e 30% para investimentos em marketing e promoção.

Quadro 15: Orientação e Acompanhamento Recebidos no Trato Sanitário ou Alimentar do Rebanho

Orientação ou Acompanhamento Recebidos	%	Entidades / Órgãos que Desenvolvem estas Atividades	%
Sim	82	Empresas particulares	85
Não	18	Órgãos públicos	10
		Trabalho em conjunto	05

Cerca de 82% dos entrevistados afirmam receber orientação ou acompanhamento no trato sanitário e alimentar do rebanho, principalmente de empresas fornecedoras de insumos (85%), as quais, além de acompanhamento no pós-venda, freqüentemente promovem palestras e disseminação de informações através da realização dos denominados "Dia de Campo", ocasião na qual divulgam novas técnicas de melhoramento genético / produtivo e apresentam resultados obtidos com linhas de produtos. Estes trabalhos às vezes contam com a participação de representantes de órgãos públicos.

Quadro 16: Percepção da Situação Competitiva do Setor

Potencial Competitivo do município	%	Pontos Fortes Identificados	%	Pontos Fracos Identificados ²¹	%
Em expansão Não satisfatório	95 05	Qualidade do produto final	53	Barreira Sanitária	100
		Condições climáticas e territoriais	47	Defasagem de preço de venda (@) ²²	90
				Altos preços de insumos	80 20

O potencial competitivo do rebanho bovino do município é visto como bastante promissor por 95% dos entrevistados, os quais caracterizam a atividade em franca expansão. Enfatiza-se que o município fechou o ano 2.000 na condição de detentor do quarto maior plantel de bovinos do Estado e, em 2.001 passou a ocupar o terceiro lugar, com 4,29% do rebanho estadual²³. Em relação aos pontos fortes identificados nas entrevistas, destaca-se a excelente qualidade da carne aqui produzida (53%), a qual é viabilizada por meio das excelentes condições climáticas e de solo, favoráveis às pastagens, que respondem por 47% das respostas favoráveis.

Quadro 17: Grau de Interesse na Constituição de Parcerias

Constituição de Parcerias ou Alianças visando:	Grau de Interesse		
	Alto	Médio	Baixo
Aquisição de insumos	70 %	30%	-
Desenvolvimento tecnológico / genético	70%	30%	-
Venda da produção	95%	05%	-
Promoção da carne regional	100%	-	-

Apesar da pouca união detectada atualmente entre os produtores, os mesmos demonstram-se favoráveis à formação de alianças ou parcerias, entendendo ser o caminho para o fortalecimento do setor. Neste contexto,

²¹ Mais de um item assinalado nas respostas pela maioria dos entrevistados.

²² Arroba.

²³ IDARON – Balanço da Campanha contra febre aftosa de novembro de 2001.

100% dos entrevistados demonstraram-se altamente favoráveis à campanhas ou projetos que visem a promoção da carne aqui produzida (100%). As parceiras para a venda da produção é apontada como de alto grau de interesse por 95% dos entrevistados, ao passo que 70% destes apresentam-se igualmente com alto grau de interesse na união que vise a viabilização da aquisição de insumos e investimentos em desenvolvimento tecnológico ou melhoramento genético do rebanho.

Figura 15 – Lote de novilhas de cruzamento industrial



Quadro 18: Percepção da Necessidade de Ações Visando Atrair Investimentos para Ampliação do Setor

Principais Sugestões de Ações que Atraiam Investimentos no Setor
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Ações em nível governamental:</i> ▪ Liberação da barreira sanitária; ▪ Programas de incentivo para aumento da produção; ▪ Divulgação dos índices de produtividade e nível de qualidade da carne; ▪ Incentivos fiscais para instalação de novos frigoríficos; ▪ Incentivos fiscais para industrialização de subprodutos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Ações de componentes da cadeia produtiva:</i> ▪ União em torno de objetivos comuns visando o fortalecimento da cadeia produtiva; ▪ Campanhas de divulgação de atividades desenvolvidas; ▪ Campanhas de divulgação de resultados obtidos (melhoria da qualidade e produtividade).

As respostas a esta questão evidenciam o grau de conhecimento da realidade que se apresenta e o anseio dos pecuaristas pela alteração do quadro atualmente vivenciado. Percebe-se ao longo das entrevistas que há uma preocupação muito grande em relação ao futuro da atividade e da economia estadual como um todo, havendo consenso sobre a necessidade de industrialização dos sub-produtos do boi como forma de geração de emprego e renda no próprio município, uma vez que, reconhecidamente, a atividade primária da cadeia produtiva, representada pela produção (ou criação propriamente dita), não apresenta-se como geradora de empregos.

4.2.2 Compilação e análise dos dados da pesquisa junto aos outros componentes da cadeia produtiva

Considerando-se que no item 3.2.4 (*Componentes da Cadeia Produtiva da Carne e Couro em Cacoal*) fora abordado itens específicos sobre entidades componentes da cadeia produtiva, nesta etapa foram visitadas 15 empresas que atuam no ramo comercial e industrial do segmento pecuarista no município de Cacoal e, destas, caracterizadas onze para análise de seu potencial competitivo, tradição no mercado e evolução, cujas características encontram-se no Quadro 19.

Quadro 19: Perfil Parcial de Empresas Componentes da Cadeia de Carne e Couro no Município de Cacoal

Empresa	Ramo de Atividade	Principais Produtos ou Serviços	Ano de Fundação	Porte / Tipo de Estabelecimento	Funcionários		Principais Características da Empresa
					N.º Inicial	N.º Atual	
A	Comércio e representações	Cercas elétricas, máquinas e implementos	1984	Médio/Único	03	14	Há 18 anos instalada no município, a empresa tem como diferencial competitivo à confiabilidade junto aos produtores não só em nível local, haja vista atender boa parcela de produtores de municípios circunvizinhos.
B	Comércio e representações	Produtos veterinários, herbicidas, sal mineral proteinado, sementes para pastagens.	1985	Médio/Filial	03	17	Destaca-se por ser um empreendimento pioneiro na busca de diferencial nos produtos oferecidos ao pecuarista. Devido ao crescimento do setor no Estado, no município onde se encontra a matriz, distante 100 km de Cacoal, o grupo controlador implantou uma fábrica de sal mineral proteinado, cuja produção é direcionada para suprir as carências nutricionais que se apresentam em nossa região. Este produto, muito bem aceito e com resultados comprovados, constitui-se em carro chefe das vendas da empresa.

Empresa	Ramo de Atividade	Principais Produtos ou Serviços	Ano de Fundação	Porte / Tipo de Estabelecimento	Funcionários		Principais Características da Empresa
					N.º Inicial	N.º Atual	
C	Frigorífico	Carne resfriada e embutidos	1986	Médio/Único	60	365	Nos 16 anos de atividade a evolução da empresa é visível se comparado o número inicial de funcionários com o número atual. Sua capacidade instalada de abate diário é da ordem de 500 cabeças, sendo abatidos em torno de 400 cabeças/dia. Têm como diferencial a qualidade, disponibilidade de produto e preço. Sua produção é absorvida pelos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Região Nordeste, mercados conquistados pela qualidade da carne oferecida. Possui lagoa de tratamento de rejeitos, cuja finalidade é evitar que resíduos do processo produtivo danifiquem o meio-ambiente.
D	Comércio e representações	Sal mineral, produtos veterinários, herbicidas e Sementes de pastagens	1987	Médio / Filial	01	06	Estabelecida há 15 anos no município, o diferencial reside na confiabilidade junto aos pecuaristas, fruto de um atendimento personalizado na pré e pós-venda e no investimento em qualificação dos funcionários.

Empresa	Ramo de Atividade	Principais Produtos ou Serviços	Ano de Fundação	Porte / Tipo de Estabelecimento	Funcionários		Principais Características da Empresa
					Nº Inicial	Nº Atual	
E	Comércio e representações	Prod. Veterinários, Herbicidas e sementes de pastagens	1989	Médio/Filial	10	18	Empresa de médio porte, representante de marcas já consagradas em sua linha de atuação vêm, ao longo de seus treze anos de existência no município, desenvolvendo um trabalho diferenciado de atendimento aos produtores e dispõe de grande variedade de produtos.
F	Indústria e comércio	Carrocerias, troncos e balanças.	1990	Médio/Único	03	28	Pioneira em sua área de atuação, a empresa desenvolveu junto com a atividade pecuarista do município e região, investindo em tecnologia e ampliação de sua indústria. A evolução de seu quadro de recursos humanos evidencia a viabilidade do empreendimento.
G	Comércio e representações	Material genético (sêmen) e equipamentos para rastreabilidade.	1998	Peq. / Único	03	05	Caracteriza-se pela inovação dos produtos oferecidos na região. Representante de marca consagrada na linha de sêmen para inseminação artificial, com certificação ISO 9002, dispõe de técnicos especializados e com trabalho reconhecido em nível local e regional, apesar do pouco tempo de atividade.

Empresa	Ramo de Atividade	Principais Produtos ou Serviços	Ano de Fundação	Porte / Tipo de Estabelecimento	Funcionários		Principais Características da Empresa
					Nº Inicial	Nº Atual	
H	Indústria	Couro – Salgado	1998	Peq./Único	12	15	Estabelecida desde 1998 no município a empresa beneficia cerca de 500 peças de couro por mês (aproximadamente 20.000 Kg). Opera em sua capacidade máxima e a produção é integralmente absorvida por um curtime do Estado do Paraná, o qual demonstra interesse em um possível aumento de produção. Não relata problemas para aquisição da matéria-prima, adquirindo esta de frigoríficos locais. Apresenta-se como uma atividade que absorve boa quantidade de mão-de-obra e não demanda muito investimento em máquinas e equipamentos.

Empresa	Ramo de Atividade	Principais Produtos ou Serviços	Ano de Fundação	Porte / Tipo de Estabelecimento	Funcionários		Principais Características da Empresa
					N° Inicial	N° Atual	
I	Prestação de Serviços	Leilão de gado	2000	Peq./Matriz	15	15	Mesmo estando há dois anos atuando na intermediação de compra e venda de gado no município, a empresa é apontada como referência estadual no segmento de leilões, o que a levou a expandir sua área de atuação abrindo filial em outro município de Rondônia. Promove em média quatro leilões de gado por mês, nos quais são comercializadas em média 4.000 cabeças. Esporadicamente promove Mega Leilões, sendo que alguns são transmitidos via satélite pelo Canal do Boi (sediado no Mato Grosso). Seu diferencial reside na tradição de atuação de seu proprietário no ramo, sendo este um pecuarista pioneiro no município.

J	Indústria	Couro – Wet Blue	2000	Médio/Único	65	78	<p>Inaugurada em 1999, a viabilização do início das atividades deu-se em 2000. Apesar de ser uma unidade autônoma, faz parte de um conglomerado de empresas de um grupo de investidores do Estado de São Paulo que, acreditando no potencial do município aqui se instalou. Sua capacidade instalada de produção é de 1.000 peças/dia (equivalente a 65.000 Kg). Encontra-se em fase de instalação em suas dependências um setor de produção de brinquedos para cães – Dog Toy – visando o aproveitamento dos descartes. Para este segmento prevê-se a contratação de aproximadamente 150 funcionários, dos quais cerca de 85% dos postos de trabalho serão ocupados por mão-de-obra feminina.</p>
---	-----------	------------------	------	-------------	----	----	--

Com o desenvolvimento da pecuária, multiplicam-se as empresas que dão suporte à atividade. O município conta com empresas tradicionais, sendo que 45% das empresas da amostra estão instaladas há mais de dez anos e 55% entre dois e quatro anos, demonstrando uma renovação do setor e a ampliação de ramos de atuação dos empreendedores voltados ao setor pecuarista. Neste cenário, destaca-se a atuação da empresa de leilões que, com seu pouco tempo de atuação vêm intermediando a negociação, em média, de 4.000 cabeças de animais por mês.

Quadro 20: Perfil da Administração e Diferencial Competitivo das Empresas Locais

Perfil da Administração	%	Diferencial Competitivo²⁴	%
Familiar	36	Qualidade dos produtos	63
Profissional	28	Confiabilidade	45
Mista	36	Disponibilidade dos produtos	27
		Atendimento	18
		Outros	18

Nas empresas instaladas há mais de 10 anos, predomina a administração familiar, com 36% das respostas, porém, em 64% das empresas entrevistadas o perfil evidencia a profissionalização da administração, demonstrando talvez uma mudança cultural em decorrência do município ser referência regional como pólo educacional.

O principal diferencial competitivo identificado é a qualidade dos produtos oferecidos (63%), seguido pela confiabilidade (45% das respostas); a disponibilidade dos produtos responde por 27% do diferencial competitivo enquanto que o atendimento e qualidade da mão-de-obra totalizam 36% das respostas válidas.

²⁴ Mais de uma resposta por entrevistado.

Quadro 21: Principais Problemas Enfrentados e Mudanças Percebidas no Ambiente

Principais Problemas	%	Principais Mudanças	%
Baixa qualidade da mão-de-obra	27	Novos clientes/Novos fornecedores	54
Altos custos financeiros	45	Clientes mais exigentes	36
Altos custos de produção	09	Necessidade de redução de custos	10
Outros	19	Outros	-

Dos principais problemas detectados, destaca-se os altos custos financeiros com 45% das respostas. Outro item de extrema importância diz respeito a baixa qualidade da mão-de-obra disponível (27%), o que inibe a expansão de investimentos principalmente no ramo da genética. Os altos custos de produção/comercialização representam 09% das respostas e, outro item bastante enfatizado também pelos empresários reside na barreira sanitária a que o Estado encontra-se submetida (19% das respostas).

Os empresários e administradores apontam a inclusão de novos clientes e/ou novos fornecedores como as principais mudanças ocorridas no ambiente (54%), seguido do aumento de exigência do cliente/consumidor em relação a qualidade (36%) e a necessidade de redução de custos figura em terceiro, de acordo com a classificação das respostas válidas (10%).

Quadro 22: Origem dos Produtos Comercializados ou da Matéria-prima Utilizada

Origem dos Produtos	%	Motivo da Origem dos Produtos	%
Produtores ou distribuidores nacionais	54	Não há produção local	100
Produtores ou Distribuidores locais	46	Produção local não atende a demanda	-
		Qualidade do produto local não atende as exigências/necessidades	-

Do total de empresas entrevistadas, 54% adquirem os produtos de produtores ou distribuidores nacionais. Estas representam basicamente as que comercializam produtos veterinários e herbicidas, uma vez que não há produção local (100% das respostas válidas para este item). Enquanto que os 46% de entrevistados que adquirem de produtores ou distribuidores locais atuam nas linhas de abate, comercialização de animais vivos e processo de

transformação do couro, os quais obtêm uma matéria-prima de qualidade e na quantidade necessária não havendo dificuldades de fornecimento.

Quadro 23: Principais Ferramentas de Gestão e Relacionamento Mantido com Clientes / Fornecedores²⁵

Relacionamento com Clientes/ Fornecedores	%	Ferramentas de Gestão Utilizadas	%
Contato pré-venda (visitas à propriedade)	63	Controle de estoque	81
Restrito ao ato da venda	27	Avaliação formal de satisfação de clientes e/ou fornecedores	73
Acompanhamento de resultados (pós-venda)	72	Avaliação de satisfação de funcionários	45

Estes itens são muito importantes. Evidenciam a preocupação da administração da empresa em manter um bom contato pessoal e o acompanhamento de resultados obtidos pelos clientes. Distingue-se neste sentido as visitas realizadas por funcionários das empresas às propriedades rurais antes das vendas (63%) e no pós-venda (72%), visando uma maior interação com o pecuarista. À medida que o técnico ganha a confiança do produtor estabelece-se um certo grau de cumplicidade decorrente da confiança, que assegura novas vendas. As poucas empresas que restringem o contato ao ato da venda (27%), desenvolvem atividades industriais.

O item controle de estoque merece destaque especial ao se referir a métodos de controle de gestão utilizados pelas empresas com 81% de respostas. A avaliação formal de clientes e fornecedores respondem por 73% das respostas válidas enquanto que a avaliação da satisfação dos funcionários representa 45%.

²⁵ Mais de uma resposta por entrevistado.

Quadro 24: Verificação do Grau de Parceria Existente Entre Empresas e Órgãos Componentes da Cadeia Produtiva

Mantém Parceira com Empresas ou Órgãos do Setor	%	Tipo de Parceria Existente	%	Instituições de Apoio
Sim	73	Para marketing e promoção	54	Idaron, Emater, Sebrae, ACIC, CDL, ARCA
Não	27	Para compras/produção integrada	-	
		Para pesquisa e desenvolvimento	46	
		Outras	-	

A maioria das empresas comerciais do setor desenvolve algum tipo de programa de orientação aos produtores pecuaristas, promovendo palestras e dias de campo. Nestas ocasiões, normalmente há o acompanhamento de técnicos de órgãos e a troca de informações entre representantes das empresas. As parcerias estabelecidas com esta finalidade normalmente desenvolvem atividades visando marketing e promoção (54%) e a pesquisa e desenvolvimento de produtos ou serviços (46%).

Figura 16 – Ciclo de Palestras realizado no Município



CAPÍTULO V – FORMA ALTERNATIVA DE AÇÃO ASSOCIATIVISTA PROPOSTA

Considerando-se as constantes mudanças em nível competitivo com a entrada de novos fornecedores e o conseqüente aumento das exigências por parte dos consumidores é de suma importância que se busque a solidificação da cadeia produtiva da bovinocultura de corte como um todo, uma vez que a atividade primária (envolvendo cria, recria e engorda) encontra-se bem estruturada no Município de Cacoal.

Por outro lado, desponta a necessidade urgente de buscar alternativas viáveis para a geração de novos empregos e de fontes de renda para o Município. Neste sentido, cabe salientar a capacidade deste em atrair novos investimentos – seja por meio da implantação de novas plantas industriais, seja pela expansão e pelo fortalecimento das empresas já existentes.

Nessa concepção, evidencia-se a formação de redes, parcerias ou alianças estratégicas como alternativas de ações em prol do fortalecimento do setor da bovinocultura de corte. Mais especificamente, devido às características que se apresentam em todos os elos da cadeia produtiva representada no município de Cacoal, buscou-se, após a identificação destas características, apresentar um modelo de *cluster* passível de adoção de acordo com as especificidades locais, conforme abordado neste capítulo.

5.1 Campo de Potencial

Ao discorrer sobre o Campo de Potencial Zaleski (2000) socorre-se de Holley, argumentando que decorre do modo que cada comunidade em particular terá seus próprios pontos fortes: por meio de associações patronais, de escolas técnicas, entidades de apoio e assim por diante. Destaca-se que a idéia comum das regiões que alimentam a formação de redes é a idéia de que, tendo por meta aproveitar oportunidades ou solucionar problemas, as pessoas pensam em envolver várias entidades do Campo de Potencial para cooperarem na realização desse objetivo. Tendo-se as primeiras experiências como modelo de sucesso, as pessoas da comunidade entendem ser este o modo prático e natural de resolver problemas comuns.

5.2 A Importância do *Cluster* no Desenvolvimento

“A globalização implica reforçar o local”. Esta fórmula, muito prezada na Delegação para o Planejamento do Território e para a Ação Regional (DATAR), lembra que, em face a globalização é necessário, em nome de um princípio de coesão nacional, reforçar os laços de solidariedade criados pela proximidade. Trata-se, segundo Pomier (2001) de um imperativo econômico e social. Desta forma, o projeto de reestruturação setorial visa promover formas de engajamento dos agentes locais ao nível de “áreas de projetos”. Trata-se de pequenas regiões que, raramente, correspondem a espaços administrativos e que escondem riquezas que consistem mais em seus próprios habitantes, se eles souberem se organizar, do que em seus recursos físicos e naturais.

As raízes de um *cluster* geralmente remontam a circunstâncias históricas – em Massachusetts, por exemplo, vários deles tiveram origem em pesquisas feitas pelo MIT (Massachusetts Institute of Technology) ou pela Harvard University. Mas os *clusters* também podem surgir devido a uma necessidade local específica. É o caso do *cluster* do setor calçadista do Vale dos Sinos, que

congrega 25 municípios do Rio Grande do Sul, consolidado a partir das dificuldades enfrentadas pelos produtores do setor coureiro-calçadista no início dos anos 90.

A existência anterior de setores de fornecedores, setores afins ou mesmo *clusters* inteiros relacionados proporciona outra semente para o florescimento de novos *clusters*, que podem ser originados ainda a partir de uma ou duas empresas inovadoras que estimulem a formação de outras. Normalmente, assim que um *cluster* começa a se formar, um ciclo de auto-reforço promove seu crescimento, especialmente quando as instituições locais o apóiam e a concorrência local é vigorosa. À medida que o *cluster* se expande, aumenta também sua influência sobre o governo e sobre as instituições públicas e privadas.

Um *cluster* em crescimento sinaliza oportunidades e suas histórias de sucesso atraem os melhores talentos. Surgem os fornecedores especializados; acumulam-se informações específicas; treinamento, pesquisa e infra-estrutura adequados são desenvolvidos pelas instituições locais, crescendo a força e visibilidade do *cluster*. Essas ações impulsionam a ampliação do *cluster*, englobando os demais elos da cadeia produtiva abrangida pelo setor. Os *clusters* evoluem continuamente à medida que novas empresas e setores crescem e as instituições locais se desenvolvem e se modificam.

Embora a questão geográfica exerça importante influência na formação de um *cluster*, as fronteiras deste são definidas pelos elos e pelas interdependências entre os diferentes setores e instituições, o que possibilita a expansão de fronteiras, havendo confluência de interesses e espírito cooperativo entre os membros que o compõem.

A concorrência moderna depende mais do que do acesso a insumos ou da economia de escala dos empreendimentos isolados, da produtividade que, por sua vez, depende de como os produtores ou empresas concorrem, não dos campos em que concorrem. O setor produtivo pode ser altamente competitivo se for adotado métodos sofisticados de produção, pela utilização

de tecnologia avançada ou o oferecimento de produtos e serviços diferenciados.

Com base em experiências anteriores de implantação e fortalecimento de *clusters* na Itália, Estados Unidos e França, além dos casos de sucesso no Brasil amplamente abordados por vários autores mencionados no Capítulo II, observa-se que o grau de sofisticação dos componentes da cadeia produtiva é fortemente influenciado pelas condições do ambiente empresarial e institucional local. As empresas não podem empregar técnicas avançadas de logística, por exemplo, sem uma infra-estrutura de transporte adequada. Da mesma forma, não podem concorrer de forma eficaz oferecendo serviços de alta qualidade se não tiverem funcionários bem formados. Com base nestas premissas, conclui-se que os *clusters* afetam a capacidade de competição de três maneiras :

- Aumentando a produtividade;
- Indicando a direção e o ritmo da inovação, que fomentam a produtividade;
- Estimulando a formação de novas empresas, o que expande e reforça o próprio *cluster*.

Em relação à produtividade, a participação em um *cluster* permite às empresas fazer escolhas na compra de insumos e contratação de mão-de-obra, devido ao aumento da oferta, facilita o acesso a informações, tecnologias e instituições, uma vez que podem utilizar um *pool* de profissionais especializados e experientes, reduzindo custos de recrutamento. Nesta concepção, salienta-se que por oferecer oportunidades e diminuir os riscos de transferências para os funcionários, o *cluster* tende a atrair profissionais talentosos de outras regiões, suprimindo necessidades locais.

A aquisição de insumos no próprio local reduz o custo total das transações, minimizando a necessidade de manter estoques e eliminando os

atrasos nas entregas, além de evitar uma elevação de preços a valores acima do praticado e melhorar a comunicação devido à proximidade.

O grande número de ligações entre os membros de um *cluster* faz com que o todo seja maior do que a simples soma das partes. Em um *cluster* de eco-turismo, por exemplo, a satisfação do turista depende não apenas do apelo da atração primária do local, mas também da qualidade e eficiência de empresas correlatas (hotéis, restaurantes, centros comerciais e meios de transporte). Nesta cadeia, como os membros são mutuamente dependentes, o bom desempenho de um pode aumentar o sucesso dos demais.

Tal complementação assume formas diversas. No exemplo do setor turístico, os produtos e serviços se complementam para atender às necessidades dos clientes. Sob esta óptica, na atividade pecuarista da bovinocultura a eficiência de um frigorífico, curtume ou indústria de calçados e acessórios de couro demanda a coordenação de atividades entre os produtores e empresas de insumos para otimizar sua produtividade, uma vez que a essência de desenvolvimento de um *cluster* é a criação de capacidades produtivas especializadas dentro de regiões para a promoção de seu desenvolvimento econômico, ambiental e social.

5.3 Modelo Proposto

Considerando-se que a competitividade de um *cluster* implica em estreitar relações entre seus componentes por meio da integração geral entre os mesmos, desde o produtor rural até o produto final à disposição do consumidor, com o conseqüente comprometimento de todos em busca do aumento da competitividade, sugere-se a adoção dessa forma de associativismo (*cluster*), sendo que a modelagem apresenta características descritivas, enfatizando as condições ou ações necessárias para a solidificação de um *cluster* conforme segue:

1ª. Etapa : APRESENTAÇÃO FORMAL DA IDÉIA DE PARCERIAS

Esta primeira fase envolve a apresentação por meio de palestras ou reuniões informais com pecuaristas, empresários, representantes de Associações e outras entidades ligadas ao setor, das vantagens e possíveis riscos da adoção de iniciativas inerentes a um *cluster*, abordando as características locais favoráveis, o desenvolvimento do setor no município e região nos últimos anos.

2ª. Etapa : VALIDAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA DE CAMPO

Considerando-se que na etapa de levantamento de dados e pesquisa de campo as informações foram obtidas por meio de documentos, entrevistas pessoais e visitas as propriedades isoladamente, na apresentação da idéia pode-se validar os resultados obtidos, ao passo que os participantes e componentes potenciais do *cluster* tomarão conhecimento das ações individuais desenvolvidas e que têm contribuído para o desenvolvimento do setor. Essa troca de informações por si só tenderá a quebrar a idéia de competição e semear a idéia da cooperação.

3ª. Etapa : ELABORAÇÃO DE UMA PAUTA DE AÇÕES

Após a verificação do número inicial de componentes do *cluster*, deverá ser elaborada uma pauta de ações plausíveis de serem efetivadas de imediato, definindo pessoas ou órgãos a serem contactados como forma de fomentar a ação. Enfatiza-se nesta fase que a participação de representantes de classes como a Associação Rural, a Associação Comercial e Industrial e o Clube de Dirigentes Lojistas é de suma importância para a implantação da proposta.

4ª. Etapa : IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS A SEREM IMPLEMENTADAS

Dando continuidade a pesquisa de campo busca-se, de forma ampla (contatando consumidores e outros atores) por meio de uma equipe previamente treinada e consciente dos objetivos do trabalho, identificar as

atividades produtivas carentes e passíveis de investimentos para, posteriormente, validar as respostas obtidas.

5ª. Etapa : IDENTIFICAÇÃO DE INCENTIVOS FISCAIS E LINHAS DE CRÉDITO NECESSÁRIOS E DISPONÍVEIS PARA O FOMENTO DAS ATIVIDADES

Busca-se nesta fase identificar ações governamentais de incentivo as atividades ligadas a produção e comercialização, bem como das linhas de crédito disponíveis que viabilizem a implantação de novos projetos ou a expansão das atividades já existentes. Cumpre destacar neste item que o município dispõe de um amplo "Parque Industrial" criado pela Lei 162/PMC/88 e suas alterações (Anexo 4), o qual dispõe de infra-estrutura adequada e prevê alguns benefícios as empresas nele instaladas.

6ª. Etapa : DELIMITAÇÃO DAS ÁREAS DE AÇÕES E ELABORAÇÃO DE PROJETOS

Nesta etapa será possível delimitar as áreas iniciais de ação e viabilizar a elaboração de projetos de viabilidade econômica para implantação ou ampliação de empresas.

7ª. Etapa : ACOMPANHAMENTO E VERIFICAÇÃO DE RESULTADOS

Após a efetivação de projetos, procede-se ao acompanhamento dos resultados, verificando-se o atendimento das expectativas iniciais quanto a geração de emprego e renda, melhora na qualidade de produtos oferecidos, diversificação de itens oferecidos pela cadeia produtiva com base em produção local e, principalmente o índice de satisfação dos consumidores.

8ª. Etapa : DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS – INVESTIMENTO CONJUNTO EM MARKETING E PROMOÇÃO DAS MARCAS LOCAIS E BUSCA DE NOVOS MERCADOS DE ATUAÇÃO

Nessa fase, de posse de dados dos resultados iniciais do *cluster*, será possível a promoção conjunta dos produtos e serviços oferecidos. Demandará

então o investimento em marketing visando tornar o *cluster* conhecido em outros mercados (ainda que regionais, num primeiro momento).

Consideramos as etapas elencadas acima de vital importância em uma fase embrionária de um *cluster*. Conseqüentemente, por intermédio da solidificação deste no município este tenderá a prosperar, haja vista sua capacidade de expansão e absorção de novos investimentos. Por meio do *cluster* as organizações podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, abrir frentes de atuação, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimentos e troca de informações, captar recursos, melhor preparar profissionais e economizar recursos materiais sem prejuízo da produtividade, além de aumentar sua capacidade de intervenção. Por meio do *cluster* uma organização pode superar lacunas e preencher espaços importantes onde não é tão forte. O objetivo principal desta ação associativista é justamente ganhar flexibilidade sem abrir mão da individualidade.

CAPITULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

6.1 Conclusões

As mudanças ocorridas na pecuária brasileira, especialmente nos últimos anos, têm despertado a consciência para a necessidade de gestão empresarial da atividade, lidando com o rebanho como um negócio, administrando custos, aproveitando as características endógenas, buscando as tecnologias mais rentáveis. Mas do que o olho voltado para o rebanho, o criador precisa estar bem informado sobre as inovações de manejo, alimentação, sanidade, genética, economia, mercado. Precisa conhecer mercados internos e externos, suas exigências e nossas possibilidades. A principal barreira a esta adequação do produtor pecuarista às inovações e mercado, reside na ação isolada de cada um. Ao passo que falta sintonia entre os integrantes da cadeia produtiva, a rentabilidade é comprometida.

Para o sucesso de uma ação de parceria entre diversos atores de uma cadeia produtiva, independente do segmento da economia em que esteja inserida e do número de elos componentes, há necessidade de congregação de esforços entre produtores, empresários, poder público, instituições de pesquisa ou universidades, enfim, de todos os envolvidos.

Outrossim, caracterizada está a necessidade de um amplo processo de conscientização e sensibilização de todos, o que constitui um entrave potencial para a alavancagem de tais ações, uma vez que segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/RO (1999), no Estado de Rondônia, assim como nos demais Estados da Região Norte, permanece elevado o grau de individualismo dos empresários.

Por meio da cooperação e troca de experiências fica mais fácil atingir e manter o equilíbrio do tripé formado pela produtividade, qualidade e competitividade. Unindo forças, as empresas e demais atores de uma cadeia produtiva viabilizam melhorias significativas, aumentando seu poder de comercialização por meio da expansão de mercados, bem como o poder de barganha, quer seja em relação a fornecedores ou a clientes, melhorando a divulgação (marketing expressivo), principalmente pautadas em termos de inquestionabilidade da qualidade intrínseca aos seus produtos.

Com base no trabalho realizado, detectou-se que as mais relevantes oportunidades de negócios do *cluster* se referem à ampliação da criação especializada de bezerras para corte, da capacidade de engorda e terminação de animais com a utilização das técnicas de novilho precoce e melhoramento genético do rebanho, ampliação da indústria frigorífica local e industrialização de sub-produtos, produção de máquinas e equipamentos para pecuária, rações, produtos veterinários, produtos e serviços de apoio. Notadamente, as condições sócio-econômico locais oferecem condições de expansão de atividades ligadas ao setor, cujo retorno se dará a curto, médio e longo prazo, dependendo do empreendimento pois, conforme constatou-se, mesmo com as inovações tecnológicas disponíveis, os produtores atestam que a atividade demanda investimentos e que o retorno mesmo não sendo rápido, é certo.

6.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

Durante o desenvolvimento da pesquisa e levando-se em consideração as limitações do trabalho, surgiram alguns temas possíveis de ser investigados em pesquisas futuras. Dentre estes cita-se:

- O acompanhamento da implantação do *cluster* da cadeia produtiva da bovinocultura no Município com a conseqüente análise dos resultados obtidos.
- Avaliação dos impactos de um *cluster* na economia local (ou regional).
- Análise comparativa de custos entre o sistema convencional e o sistema orgânico de produção de bovinos de corte.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

a) LIVROS E ANAIS DE CONGRESSOS:

1. AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e *clusters* regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresa. São Paulo : Atlas:Fundação Vanzolini, 2000.
2. ALMEIDA, Manoel J. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
3. CASAROTTO FILHO, N., PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**: estratégias para a conquista de competição global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.
4. CLEMENTE, A. & HIGACHI, H. Y. **Economia e Desenvolvimento Regional**. São Paulo: Atlas, 2000.
5. FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem Organizacional**. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1997.
6. GOMES, Josir S. **Controle de Gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1999.
7. HADDAD, Paulo R. **A Competitividade do Agronegócio e o Desenvolvimento Regional do Brasil – Estudo de Clusters**. Brasília : CNPq/Embrapa, 1999.
8. IGLIORI, Danilo C. **Economia dos *clusters* industriais e desenvolvimento**. São Paulo: Iglu/FAPESP, 2001.
9. LACERDA, Antonio C. **O impacto da globalização na economia brasileira**. 4. ed. São Paulo: Contexto, 1999.

10. LANZANA, Antonio E. T. **Economia Brasileira: Fundamentos e Atualidades**. São Paulo : Atlas, 2001.
11. MARION, José C. **Contabilidade da Pecuária: manejo de gado, teoria contábil na pecuária, custo e coleta de dados, contabilidade (plano de contas e manualização), imposto de renda na agropecuária, pessoa física e pessoa jurídica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
12. MARCONI, M. de A. & LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
13. MEDEIROS, João B. **Redação Científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2000.
14. PALADINI, Edson P. **Gestão da Qualidade : Teoria e Prática**. São Paulo : Atlas, 2000.
15. PORTER, Michael E. **Estratégica Competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro : Campus, 2001.
16. RICCIARDI, L. & LEMOS, R. J. **Cooperativa, a Empresa do Século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos**. São Paulo: LTr, 2000.
17. RICUPERO, Rubens. **O Brasil e o Dilema da Globalização**. São Paulo: SENAC, 2001a (Série Livre Pensar).
18. _____. Cooperativismo, coexistindo uma globalidade. In: **XII Congresso Brasileiro de Cooperativismo**, 2000. Anais. Rio de Janeiro :OCB, 2001b. p.152 e 153.
19. VIACAVA, Carlos et al. **Nelore: o boi ecológico que está conquistando o mundo**. São Paulo: Peirópolis, 2000.
20. VIEIRA, Pedro M. **Diagnóstico da Realidade Sócio-econômica**. In Agropolos, uma proposta metodológica. Brasília: Abipti, 1999.

21. VIEIRA, Sonia. **Estatística para a Qualidade**. São Paulo: Atlas, 2001.

b) REVISTAS E PERIÓDICOS:

22. CAMACHO, Francisco F. Onde vai parar a revolução da produtividade na pecuária? *DBO RURAL*, São Paulo : DBO, ano 20, n ° 252, p. 218, Out. 2001.

23. CERRI, Cláudio. O sabor do século XXI. *Globo Rural*, São Paulo : Globo, ano 16, nº 188, p. 47-48, Jun. 2001.

24. DE MARI, Juliana. Todos por um. Você s.a., São Pulo : Abril, ano 5, nº 43, p. 38-41. Jan. 2002.

25. EHLERS, Eduardo. Possíveis veredas da transição à agricultura sustentável. *Agricultura Sustentável*, Jaguariúna : Embrapa – CNPMA, ano 2, nº 2, p. 12-21, Jul. - Dez. 1995.

26. FERREIRA, S. & NOGUEIRA, A. Epidemia de prejuízos. *Época*, São Paulo : Globo, ano 3, nº 14, p. 72-73, Maio 2001.

27. Fim do impasse no uso da cama de frango para os bovinos. **DBO Rural**, ano 20, n. 253, p. 242, Nov. 2001.

28. FRANCO, Maristela. Rastreabilidade: O Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Origem Bovina e Bubalina, Sisbov, finalmente sai da gaveta do MAPA e pede urgência. *DBO Rural*, ano 20, n. 255, p. 102-105, Fev. 2002.

29. GEUS, Arie de. A empresa viva: a elevada taxa de mortalidade corporativa pode ser combatida com mudanças nas prioridades e a incorporação de alguns traços comuns a organizações centenárias. *HSM Management*, São Paulo : HSM, ano 2, nº 13, p. 126-134, Março - Abril 1999.

30. HAMEL, Gary. **O Espírito do Vale do Silício**. HSM Management, São Paulo : HSM, ano 3, n ° 20, p. 130, Maio/Jun. 2000.

31. HOFFMANN, Marco A. & JUNIOR, Humberto S. Produção animal e agroecologia. Revista Brasileira de Agropecuária, São Paulo : Escala, ano 1, nº 09, p. 72-80, Set. 2001.
32. Leilões de Corte. **DBO RURAL**, ano 20, n. 253, p. 206, Nov. 2001.
33. MALUF, Renato S. Segurança alimentar, desenvolvimento sustentável e planejamento agroalimentar. Agricultura Sustentável, Jaguariúna : Embrapa – CNPMA, nº 2, p. 34-43, Jul. – Dez. 1995.
34. MELADO, Jurandir. Carne Ecológica. Revista Brasileira de Agropecuária, São Paulo : Escala, ano 1, nº 09, p. 81, Maio 2001.
35. NADLER, David A, A Organização do futuro. HSM Management, São Paulo : HSM, ano 3, nº 18, p. 58, jan. – fev. 2000. SENGE, Peter. As cinco disciplinas. Entrevista na Revista HSM Management, São Paulo : HSM, ano 1, nº 12, p. 34, Jul. – Ag. 1998.
36. TOLEDO, Luis R. Caminho próprio: identidade animal. GLOBO RURAL, São Paulo : Globo, ano 15, nº 168, p. 32-36, Out. 1999.
37. VEIGA, José Eli da. Como Paul Newman integrou-se à agricultura orgânica. Agricultura Sustentável. Jaguariúna : Embrapa – CNPMA, ano 3, nº 1/2, p. 32, jan. - Dez. 1996.

c) ARTIGOS E OUTROS INFORMATIVOS – INTERNET:

38. ABIEC – Balanço da Pecuária Bovina de Corte 2000. Disponível em : <http://www.abiec.com.br>. Acesso em 01 Fev. 2002.
39. BARREIRA, Carmem. Uma Questão para Pensar: Parcerias e alianças. Disponível em: http://rits.org.br/gestão_teste/ge_mat01_parc_parctxtpag00.cfm. Acesso em 17 Março 2002.
40. CROCCO, Marco. O Pólo Calçadista de Nova Serrana. Disponível em : <http://www.cresceminas.org.br/artigo/cluster>. Acesso em 22 Nov. 2001.

41. DAL PIERO, Fernando A. O que é Estratégia e Posicionamento. Disponível em : http://www.rondonia.com/artigo_posionamento.htm. Acesso em 24 Março 2001.
42. DAL PIERO, Fernando A. – **Ensaio sobre globalização e competitividade.** Disponível: <http://www.rondonia.com/artigo-globalizacao-competitividade.htm> Acesso em 01 Fev. 2002 (3 pg.).
43. EMBRAPA. Ministro Defende Rastreabilidade Bovina no Brasil. Matéria com entrevista do Ministro do MAPA, Disponível em : <http://www.embrapa.br:8080/aplic.../7bed054cb0a9329503256b5a003b8eba?OpenDocumen>. Acesso em 02 Março 2002.
44. EMBRAPA. Sistema de produção de bovinos de corte. Disponível em: <http://www.cnpqc.embrapa.br/agencia/sistemadeproducao/2.htm>. Acesso em 11 Nov. 2001.
45. FAO. Banco de dados. Diversos indicadores referente a exportação e importação. Disponível em : <http://www.funccex.com.br/com.ext>. Acesso em 24 Jan. 2002.
46. FIESP. Cluster – Unir para crescer. Disponível em <http://www.fiesp.org.br>. Acesso em 04 Maio 2001.
47. HADDAD, Paulo R. *Clusters e Desenvolvimento Regional no Brasil.* Disponível em : <http://www.cresceminas/artigo/clusters>. Acesso em 28 Nov. 2001.
48. IBGE. Censo Agropecuário: Cacoal – RO. Banco de dados. Disponível: http://www.ibge.gov.br/ibge/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/11/d11_t08.shtm. Acesso em 23 Jan. 2002.
49. IBGE. Abate de animais, produção de leite, couro e ovos. Disponível: <http://www.ibge.gov.br/ibge/estatistica/indicadores/agropecuaria/produca...reabat32001.sht>. Acesso em 24 Jan. 2002.
50. IBGE. Produção da pecuária Municipal. Disponível em : <http://www.ibge.gov.br/ibge/estatistica/indicadores/agropecuaria/prodca.../teabat32001.sht>. Acesso em 24 Jan. 2002.

51. ICA. O Símbolo do Associativismo. Disponível em : <http://www.ica.org.br>. Acesso em 12 Jun. 2001.
52. INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº. 1, DE JANEIRO DE 2002. Disponível em: <http://www.agrojacarezinho.com.Br/agronews/exib-noticia.asp?> Acesso em 18 Março 2002.
53. PLANETA ORGÂNICO. Identificação e Certificação dos rebanhos brasileiros. <http://www.planetaorganico.com.br/newlpec3.htm>. Acesso em 18 Março 2002.
54. KOEHLER, Adriano. Made in Brasil em Bolsa Verde. Disponível em <http://www.analisefinanceira.com.br/artigos/sustentabilidade.htm>. Acesso em 11 Out. 2001.
55. MAPA. Informe sobre Encefalopatia Espongiforme Bovina (BSE). Banco de Dados. Diversas informações sobre a doença. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/ibge/esttistica/economia/industria/pia/atividade.../tabelasclas199.sht>. Acesso em 24 Jan. 2002.
56. MTE. Boletim de Comércio Exterior. Disponível em : http://www.mte.gov.br/mtepesquisa/mte_pop.htm. Acesso em 18 Março 2002.
57. MRE. FAO – Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura. Banco de dados. Disponível em http://mre.gov.Br/mrepesquisa/mre_port/fao.htm. Acesso em 17 Março 2002.
58. NEGOCIOS PECUARIOS. Bovinocultura de Corte – Produção, Exportação e Importação – Brasil. Disponível em : <http://www.negociospecuarios.terra.com.br/Html/Graficos/MA CorteExport.htm>. Acesso em 02 Março 2002.
59. NEWSLETTER Planeta Orgânico: banco de dados. Disponível em : <http://www.planetaorganico.com.br/newsprod3.htm>. Acesso em 15 Fev. 2002.
60. NETBOI. Preço da arroba. Banco de dados. Disponível em : http://www.netboi.com.br/preco_arroba/preco_arroba.ro.htm. Acesso em 12 Fev. 2002.

61. PENNA, João C. *Clusters* Lucros e Crescimento. Disponível em : <http://www.cresceminas/artigo/cluster>. Acesso em 03 Jan. 2002.
62. POMIER, Paulette. Os Poderes Públicos Franceses E Os Sistemas Produtivos Locais. Disponível em : <http://www.cresceminas/artigo/spl>. Acesso em 19 Nov. 2001.
63. PORTAL DO CAMPO. Banco de dados. Diversos artigos sobre sustentabilidade. Disponível em <http://www.livrariasar.../>. Acesso em 15 Nov. 2001.
64. RICUPERO, Rubens. **Exportadores da Morte**. Artigo publicado na Revista A Lavoura de março de 2001 e disponível em: <http://www.snagricultura.org.br/ricupero.htm>. Acesso em 22 Jan. 2001.
65. SEPLAN. **Rondônia**: o grande eixo de desenvolvimento da Amazônia. Disponível em <http://www.rondonia.ro.gov.br/seplan/sip/des-ro.htm> – Acesso em 12 Nov. 2001. (18 pg).
66. SOUSA, Heloisa. MENESES, Heloísa. Políticas de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais. Disponível em : <http://www.cresceminas/artigo/arranjos>. Acesso em 03 Jan. 2002.
67. TAVARES, Thea. Teclado do peão será mais um aliado na “rastreabilidade” da carne bovina. Sociedade Nacional da Agricultura – SNA. Disponível em : <http://www.snagricultura.org.br/noticias.htm>. Acesso em 22 Jan. 2001.
68. VALARELLI, Leandro L. Parceiras – Noções Gerais. Disponível em : http://rits.org.br/gestão_teste/ge_mat01_parc_parctxtpag00.cfm. Acesso em 17 Março 2002.
69. VIDAL, Romão M. A rastreabilidade em pecuária de corte e as suas formas de identificação. Clube do Fazendeiro. Disponível em: <http://www.clubedofazendeiro.com.br/Cietec/artigos/ArtigosTexto.aps?Codigo=279>. Acesso em 13 Março 2002.

70. VIDAL, Romão Miranda. A Rastreabilidade e as Futuras Exigências dos Países importadores. Disponível em: <http://A:\Ciência e Pesquisa – Artigos Técnicos.htm>. Acesso em 10 Nov. 2001.

d) DISSERTAÇÕES, TESES E OUTRAS PUBLICAÇÕES:

71. ACNB. **Carne Nelore Natural** – Rondônia já enviou ao Hipermercado Andorinha, em SP. As primeiras carretas de carne com selo de qualidade. 3.ed., São Paulo, 2001. 36 p.
72. MÜLLER, Mary Stela. **Metodologia da pesquisa jurídico científica**. Apostila do Curso de Especialização em Direito Consitucional. Ji-Paraná:ULBRA, 2001. 63p.
73. PIRES, Márcio de S. **Elaboração e implementação de uma metodologia de desenvolvimento regional baseada no modelo sistêmico e endógeno de competitividade**. Florianópolis: UFSC, 2001. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção.
74. PIRES, Márcio de S. **A Cadeia Produtiva da Carne e Leite em Rondônia: Coletânea de material utilizado no Projeto “Mercoeste”**. Florianópolis, 200. 68 p.
75. PFITSCHER, Elizete D. **Novas tendências de sustentabilidade das pequenas propriedades rurais com a agricultura biodinâmica**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção.
76. SEBRAE-MG. **Cooperativismo e associativismo** – Instrumentos de integração, parcerias e realização / SEBRAE-MG, 1997.
77. Santini, Cláudio et alli. **Manual do Associativismo para Empresas**. Porto velho : SEBRAE/RO, 1995. 23p.
78. SEBRAE. **Como constituir alianças estratégicas e associativismo econômico**. Curitiba:FAE/CDE, 1994. 76 p.

79. SEBRAE/RO – Federação das Indústrias do Estado de Rondônia. Rondônia: **Análise das Possibilidades Comerciais entre Rondônia e Manaus**. Porto Velho, 1996.

80. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Rondônia. Marialva, Valber Gomes (coord.) **Diagnóstico Socioeconômico: Cacoal**. Porto Velho: SEBRAE/RO, 1999 – 72p. (Série PRODER – Programa de Emprego e Renda).

81. **VACINAÇÃO CONTRA AFTOSA ABRAGE 98,5% DO GADO**. Diário da Amazônia. 25 de janeiro de 2002. p. a11.

82. VITASAL Notícias. Presidente do FEFA acredita que em maio de 2002 OIE poderá credenciar Rondônia para exportação. Rano 1, 3.ed., Ji-Paraná, 2001. 10 p.

83. ZALESKI, J. N. Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do progresso regional. Florianópolis, UFSC: 2000. Tese de doutorado em Engenharia da Produção.

84. 5º Abate técnico da ACNB realizado em Vilhena – RO. **Pecuária De Corte**. São Paulo, ano XII, n. 108, abril 2001.

ANEXO 1 – Questões da Pesquisa de Campo - Pecuaristas

1ª. ETAPA – IDENTIFICAÇÃO – PECUARISTA E PROPRIEDADE:

Pecuarista: _____
 Propriedade / Localização : _____
 Início de exploração da atividade : _____ Nº de Funcionários : _____
 Área total : _____ Área com Pastagem : _____
 Total de bovinos : _____ A pasto : _____ Confinamento : _____
 Cria : _____ Recria : _____ Engorda : _____ Taxa de Desfrute: _____
 Venda da produção : _____

2ª. ETAPA – QUESTÕES ESPECÍFICAS :

1. A pecuária de corte constitui a atividade principal de sua propriedade?
 Sim Não – Percentual de participação na renda: _____
2. A atividade pecuarista brasileira mudou muito, nos últimos anos. Neste novo contexto, qual o papel do desenvolvimento tecnológico para suas atividades?
3. Considera satisfatório o nível de tecnologia disponível e utilizada pelo setor?
 Sim Não – Qual a importância atribuída às técnicas e facilidades de acesso do melhoramento genético para o desenvolvimento do rebanho em sua propriedade?
4. Quais as principais mudanças ocorridas no ambiente competitivo em que atua?
 Novos clientes Novos fornecedores Clientes mais exigentes
 Necessidade de redução de custos Expansão de mercado Outros _____
5. Quais os principais problemas detectados entre os integrantes do setor pecuarista de corte?
6. Existem barreiras ao acesso / diálogo entre os pecuaristas?
 Sim Não – Se positivo, quais as principais?
7. Participa de alguma forma de parceria entre os pecuaristas? E com os demais componentes da cadeia produtiva? Sim Não – Se positivo, qual o tipo de parceria existente:
 Para pesquisar e desenvolvimento
 Para compras/produção integrada
 Para marketing e promoção
 Para vendas em conjunto
8. Recebe acompanhamento / orientação quanto a procedimento no trato sanitário ou alimentar do rebanho por parte de órgãos públicos ou instituições privadas?
 Não Sim – Se positivo, especificar: _____

9. Qual sua opinião sobre a situação competitiva da pecuária a nível regional? E Estadual?

10. Quais os pontos fortes do setor, em termos competitivos?

11. Quais os pontos fracos do setor, em termos competitivos?

12. Qual sua opinião sobre a constituição de alguma forma de ação associativista que objetive o desenvolvimento do setor?

13. Qual seu interesse em compor uma aliança ou parceria para:

Aquisição de insumos	() Alto	() Médio	() Baixo
Desenvolvimento tecnológico/genético	() Alto	() Médio	() Baixo
Venda da produção	() Alto	() Médio	() Baixo
Promoção da carne regional	() Alto	() Médio	() Baixo
Outros _____	() Alto	() Médio	() Baixo

14. Em sua opinião, quais ações poderiam atrair investimentos para a região (no setor da pecuarista de corte) ?

15. Que outras empresas, órgãos, pessoas, projetos, trabalhos e/ou estudos considera interessante conhecermos?

8. Em relação ao relacionamento mantido com os clientes/Fornecedores:

- Atendimento pré-venda Restrito ao contato comercial no ato da venda
 Acompanhamento de resultados no pós-venda
 Outros _____

9. E com os demais componentes da cadeia produtiva, existem parcerias entre empresas ?

- Sim Não - Se positivo, qual o tipo de parceria existente :
 Para pesquisa e desenvolvimento Para marketing e promoção
 Para compras/produção integrada Para centros de pesquisa / universidade

10. A empresa desenvolve algum programa específico de acompanhamento sanitário ou alimentar de rebanhos ou a disseminação de informações entre clientes/fornecedores e demais componentes do setor?

- Não Sim - Se positivo, especificar : _____

11. Há alguma parceria com órgãos públicos, associações de classe ou empresas privadas p/ a realização destes eventos ? Não Sim - Se positivo, especificar : _____

12. Quais as instituições de apoio ao setor existentes na região e das quais sua empresa se utiliza?

13. Considera satisfatório o nível de tecnologia disponível e utilizada pelo setor em nossa região?

14. Qual sua opinião sobre a situação competitiva da pecuária em nível Estadual e Nacional ?

15. Quais os pontos fortes do setor em termos competitivos?

16. Quais os pontos fracos do setor em termos competitivos?

17. Em sua opinião, quais ações poderiam atrair investimentos para a região (no setor da pecuária de corte)?

18. Que outras empresas, órgãos, pessoas, projetos, trabalhos e/ou estudos considera importante conhecermos?

ANEXO 3 – Artigo Publicado

Jornal O Estadão. ed. de 22 e 23 de março de 2002 (em duas partes).

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SUSTENTABILIDADE

Eleonice de Fátima Dal Magro *

Enfatiza-se a importância desempenhada pelo sistema social local e regional para o aumento da competitividade de produtores e empresas, defendendo a idéia de que a conscientização e engajamento da sociedade como um todo constitui fator imperativo para o sucesso de qualquer iniciativa que vise o fortalecimento de setores ou regiões, através de núcleos ou pólos regionais de desenvolvimento, de cadeias produtivas e *clusters*.

Enquanto o processo de globalização econômica se expressa na crescente competição transnacional; o de regionalização destaca-se por compreender a mobilização das sociedades locais para configurar e sustentar todo um processo de desenvolvimento local, a partir do entendimento e da coordenação de esforços, caracterizando o chamado desenvolvimento endógeno, ou seja, aquele ocasionado pelo envolvimento e sinergia das pessoas, empresas e órgãos componentes do processo, em nível interno, buscando o fortalecimento em busca do aumento da competitividade via força de informações, inovações tecnológicas e melhor qualificação da mão-de-obra aplicada.

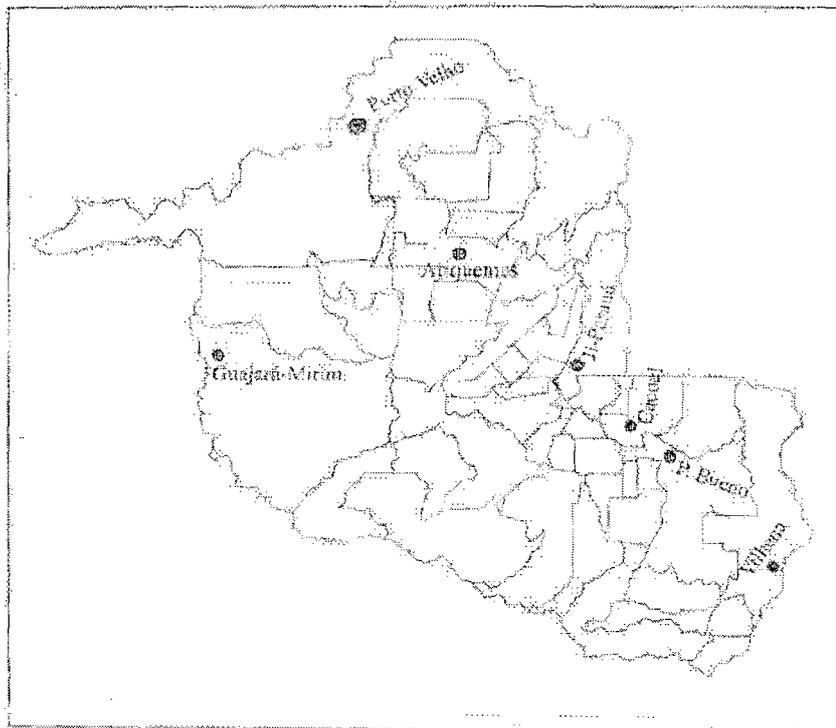
Igliori (2001) defende a relevância da discussão sobre sustentabilidade sem no entanto, ignorar a necessidade de examinar as “estratégias” voltadas a promoção do desenvolvimento. De acordo com o autor, o debate sobre políticas de desenvolvimento deve ser visto de forma mais ampla, não atendo-se somente aos papéis do Estado e do mercado, mas também, abrangendo outros setores da sociedade civil organizada. A preocupação do consumidor com a qualidade dos alimentos tende a estar cada vez mais ligada a preservação dos recursos naturais usados em sua produção. Isto deve-se, segundo o autor, ao aumento da conscientização em prol da necessidade de preservação dos recursos naturais renováveis ou não.

As economias regionais não são simplesmente versões em escala menor das economias nacionais e de acordo com a realidade vivenciada em cada região, apresentam especificidades que exigem teorias próprias para explicar o seu processo de desenvolvimento. Neste contexto, destaca-se algumas características destas ações em nível local e regional: a) As relações econômicas inter-regionais tendem a sobressair-se as internacionais devido ao estreitamento de contatos e facilidades de negociações apresentadas endogenamente; b) Os países concorrem nos mercados internacionais com base nas vantagens comparativas e as regiões de um mesmo país concorrem, entre si, baseando-se em vantagens absolutas; c) A ausência de soberania econômica de certos instrumentos de desenvolvimento e questões macroeconômicas podem comprometer a competitividade de uma região; d) As forças políticas que contribuem para a transmissão inter-regional de crescimento apresentam-se mais fortes que em nível internacional.

Os processos de implantação de projetos regionais de desenvolvimento econômico devem ser elaborados de acordo com a realidade local, principalmente com a observação das características e necessidades latentes. Neste contexto, a palavra de ordem para as organizações produtivas, quando se visa garantir a sustentabilidade dos negócios é eliminar desperdícios nos processos produtivos e utilizar de forma racional os recursos naturais disponíveis que, aliado ao controle de custos e a participação ativa dos produtores no processo de comercialização resultará em maior agregação de valor aos produtos.

(*) Contadora, Professora Universitária e Mestranda em Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Anexo 4 – Mapa de Rondônia



Observação : Evidenciados somente os maiores Municípios.

Anexo 5 – Lei 162/PMC/88 – Parque Industrial

Estado de Rondônia
Prefeitura Municipal de Cacoal

Lei n ° 162/PMC-88

Cacoal, 21 de setembro de 1988.

Cria o “Parque Industrial de Cacoal-RO” e dá outras providências.

O Prefeito Municipal de Cacoal,
Faço saber que a Câmara Municipal de Cacoal a provou e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1° - Fica criado o “Parque Industrial de Cacoal”, localizado na BR 364, Lote 11B, Gleba 10, que passa a integrar o perímetro urbano da cidade.

Art. 2° - O Município, através de seus órgãos competentes, providenciará:

- a) Delimitação da área do Parque Industrial;
- b) Plano de arruamento, parcelamento e zoneamento da área abrangida pelo Parque Industrial, integrando-o ao zoneamento existente do período urbano;
- c) Projetos e Estudos de implantação de rede de abastecimento de água, luz e comunicação telefônica;
- d) Amplo acesso ao Parque, possibilitando manobras de veículos leves e pesados;
- e) Outras providências necessárias.

Art. 3° - Fica criado o Conselho de Desenvolvimento Industrial de Cacoal, que será composto de:

- I. Prefeito ou um representante;
- II. Um vereador indicado pela Câmara;
- III. Um representante da ACIC;
- IV. Um representante da Associação do Comércio varejista;
- V. Um representante da Ordem dos Advogados, Sub – Seção de Cacoal;
- VI. Um representante da associação dos Engenheiros de Cacoal;

- VII. Um representante da Associação Agro – Pecuária de Cacoal;
 VIII. Um representante da Associação dos Médicos de Cacoal.

Art. 4º - Compete ao Conselho de Desenvolvimento Industrial de Cacoal (C.D.I.C):

- a) Organizar seu Estatuto ou Regimento Interno e eleger entre seus membros, um presidente, um secretário e um tesoureiro;
- b) Organizar Departamento de publicidade e de colocação de mão – de – obra;
- c) Planificar e dirigir ações voltadas a implantação efetiva de indústrias no Parque;
- d) Manter contato permanente com as indústrias existentes no Município, facilitando e auxiliando o seu desenvolvimento;
- e) Procurar atrair e incentivar novas indústrias, através de trabalhos que demonstrem nossas potencialidades econômicas, bem como as facilidades e isenções proporcionadas pelo Poder Público Municipal;
- f) Solicitar ao Poder Executivo Municipal tudo o que necessitar para o fiel desempenho de suas funções;
- g) Enviar ao Executivo relatório de suas decisões sobre aprovações e rejeições de projetos submetidos a sua análise;
- h) Informar ao Executivo Municipal, juntando cópias dos projetos aprovados, para os previstos nos artigos 5º e 6º.

Art. 5º - Fica o Poder Executivo municipal autorizado a conceder isenção de alvará ,taxas, contribuição de melhorias, serviços públicos e ISS sobre a edificação, por um período de até cinco anos, às empresas que vieram a se instalar no Parque Industrial ou aquelas que venham a promover ampliações, ainda que instaladas fora da área acima descrita

§ 1º - Os benefícios previstos no caput desde artigo, somente serão concedidos após parecer do CODIC, observados os parâmetros de números de empregos gerados, valor bruto de produção e demais benefícios oriundos do empreendimento

§ 2º - A isenção prevista no caput para as empresas que promoverem ampliações, dentro ou fora da área do Parque , obedecerá a proporção da seguinte tabela:

Percentual de Aumento	Período de Isenção
De 20 a 30%	01 ano
De 31 a 40%	02 anos
De 41 a 50%	03 anos
De 51 a 60%	04 anos
Acima de 61%	05 anos

§ 3º - A empresa que receber os benefícios previstos na parágrafo anterior e durante a isenção vier a desativar parcialmente voltando à sua condição inicial, perderá os benefícios concedidos;

§ 4º - A isenção prevista no § 2º somente será concedida sobre o percentual ampliado e após o início das atividades a ele inerentes.

Art. 6º - A empresa que em razão de sua atividade também estiver obrigada ao recolhimento mensal de ISS, será isenta na proporção da Tabela abaixo:

Início da atividade até 01 ano de funcionamento			100%
13 meses	a	24 meses	80%
25 meses	a	36 meses	60%
36 meses	a	48 meses	40%
48 meses	a	60 meses	20%
61 meses em diante extingue a isenção.			

§ Único - O percentual de isenção previsto no caput deste artigo em caso de ampliação, somente se aplica sobre a ampliação.

Art. 7º - O Poder Executivo Municipal após aprovação de projeto de instalação de indústria pelo CODIC, outorgará escritura pública de doação com encargos da área indispensável para as obras, desde que o interessado apresente projeto com obediência das normas técnicas.

§ 1º - Da Escritura Pública com encargos constará obrigatoriamente os prazos e exigências de implantação da indústria, cujo descumprimento dará ao Poder Público o direito de retomada independente de indenização por benfeitorias;

§ 2º - Poderá a indústria donatária oferecer o imóvel em garantia real, perante instituições financeiras, desde que o produto do financiamento reverta integralmente à edificação ou aquisição de maquinários objeto de projeto de viabilidade aprovado pelo CODIC.

Art. 8º - Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogando – se as disposições em contrário.

PALÁCIO DO CAFÉ, aos 21 (vinte e um) dias mês de setembro do ano de um mil novecentos e oitenta e oito (1988).

JOSINO BRITO
(Prefeito Municipal)

Observação : Alterada pelas Leis nº : 433/PMC/93, 582/PMC/95 e 947/PMC/99.

ANEXO 6 – RELAÇÃO DE ASSOCIADOS DA ARCA¹

01 - ADEMAR MARGOTO
02 - ADEMAR SÁ E SILVA
03 - ADEUVALDO GOMES DE BRITO
04 - ADILTON PAULO NOTÁRIO
05 - ADRIANO CARDOSO CAMPOS
06 - ANTÔNIO SETEMBRO RAGNINI
07 - ANTÔNIO PEDRO DE OLIVEIRA
08 - APARECIDO ALVES DE OLIVEIRA
09 - ARTHUR FREIRE DE BARROS
10 - ARNILDO POCAHY
11 - CARMO RAFAEL FAVORETO
12 - CELSO AUGUSTO MARIANO
13 - CREDIVAL SILVA CARVALHO
14 - DANIEL NERI DE OLIVEIRA
15 - DEOCLECIANO MACEDO DE QUEIROZ
16 - DIVALDIR OLSEN
17 - DIVINO CARDOSO CAMPOS
18 - DONIZETE GERALDINO
19 - EDILTON CORREIA SANTOS
20 - EDIVALDO BARBOSA GÓES
21 - EVERALDO BARBOSA GÓES
22 - EDMUR MARCHIOLI
23 - EDSON MARQUIORI
24 - EXPEDITO ALVES MACEDO
25 - EMILIO CRISTIANO OLSEN NOTÁRIO
26 - FÁBIO LUIZ LOPES
27 - FRANCISCO SALVIANO DE MACEDO
28 - FRANCISCO CARLOS SAMPAIO BERNARDO
29 - GERALDO PAFÚNCIO LENCI
30 - GILMAR TEIXEIRA
31 - GILMAR LUIZ ODORISI
32 - GREGÓRIO DE ALMEIDA NETO
33 - HERMES BODIGNON
34 - HILDEVAR MUNIN
35 - IVAN DIAS MEDEIROS
36 - ISAIAS CAMPANA
37 - ILSON PELIN
38 - IVO ANTÔNIO MANFREDINHO
39 - JAIR ALVES BATISTA
40 - JAIR ROBERTO SIMONATO
41 - JAIR PASCACIO BONIN
42 - JOÃO CARDOSO CAMPOS
43 - JOÃO CARLOS PASSARELO
44 - JOÃO RAUPP DE MATOS
45 - JOÃO BATISTA NETO
46 - JONAS GOES NETO
47 - JOEMAR JUNIOR STOCCO

48 - JOAQUIM CARDOSO RIBEIRO
49 - JOAQUIM DINIZ LEITE
50 - JORGE LUIZ MARCHIOLI
51 - JORGE HAKOZAKI
52 - JOSÉ EMILIO PAULISTA MANCUSO DE ALMEIDA
53 - JOSÉ FLORENTINO DE SA
54 - JOSÉ HAMILTON BELETI
55 - JOSÉ HENRIQUE SOBRINHO
56 - JOSÉ NAX GOES
57 - JOSÉ ODEMAR ANDRADE GOIS
58 - JOSÉ CARLOS STECCA
59 - JOSÉ ERIVALDO GOES
60 - JOSÉ CARLOS NUNES FRANCH
61 - JOSÉ ZUCA MARCOLINO SOBRINHO
62 - JOSÉ NOBERTO NETO
63 - JOSÉ ROBERTO TARINI
64 - JOSÉ MENDES DOS SANTOS NETO
65 - LIBIO GOMES DE MEDEIROS
66 - LUCIANE NUNES LOPES DO COUTO
67 - LUIZ ALBERTO VIOLATO
68 - LUIZ CARLOS DE SOUZA PINTO
69 - LUIZ ALFREDO ALFERES BERTONCINI
70 - LUIZ CARLOS RIBEIRO DA FONSECA
71 - MARCOS ALEXANDRE TEODORO DE OLIVEIRA
72 - MARCOS COELHO DE AZEVEDO
73 - MARCIO ANTÔNIO
74 - MENZAQUE FERNANDES DA SILVA
75 - MARIO CALDAS
76 - MARCELO OLIVEIRA MOTTA
77 - NELSON PEREIRA DIAS
78 - NELSON MANGUEIRA RODRIGUES DE SOUZA
79 - NERIO LOURENÇO BIANCHINI
80 - NILTON BALBINO
81 - ORLANDINO RAGNINI JUNIOR
82 - ORACIO PEDRO DE ALCANTARA
83 - OSMAR PASSARELI
84 - PAULO DE TARSO RAMOS BORGES
85 - PAULO DE AQUINO FEITOSA
86 - PEDRO ROBERTO NEVES FURTADO
87 - RENATO TIBURCIO CARVALHO
88 - ROBERTO DEMARIO CALDA
89 - RICARDO AUGUSTO SILVA FALEIROS
90 - ROGERIO BARBOSA GOES
91 - SEBASTIÃO GAROFO
92 - SEBASTIÃO MAURI STOCCO
93 - SEBASTIÃO MARTINS ALVES
94 - SETEMBRINO STOCCO
95 - SILVIO MASIERO
96 - TADAHAKI NAKAMURA
97 - VALDEMIR MANQUEIRO
98 - PAULO HENRIQUE DE ALMEIDA
99 - VORNEI BERNARDES DA COSTA
100 - WILSON STECCA

ⁱ Associação Rural de Cacoal.