

Relatório da Paradoxo Consultoria LTDA:

Segundo Relatório do Diagnóstico Econômico Produtivo e  
Construção do Plano de Ação para o Desenvolvimento Local do  
Município de Matelândia/PR

**PORTO ALEGRE/RS**

**AGOSTO 2019**

**Relatório da Paradoxo Consultoria LTDA:  
Segundo Relatório do Diagnóstico Econômico Produtivo e  
Construção do Plano de Ação para o Desenvolvimento Local do  
Município de Matelândia/PR**

O documento que segue corresponde ao Segundo Relatório e Terceiro Produto do Diagnóstico Econômico-produtivo e Construção do Plano de Ação para o Desenvolvimento Local do Município de Matelândia. Neste relatório estão contemplados os critérios de construção dos grupos técnicos e seus respectivos debates internos realizados após a visita dos técnicos da Paradoxo Consultoria realizada no dia 22 de maio de 2019. Constam também, os relatos das visitas e entrevistas realizadas com nove empresários ou administradores de empresas ocorridas entre o dia 01 e 03 de julho de 2019. Além das entrevistas, serão relatadas as impressões de cunho antropológico observadas durante os dias desta última visita referentes à qualidade de serviços de Matelândia.

**PORTO ALEGRE/RS**

**AGOSTO 2019**

**Relatório da Paradoxo Consultoria LTDA:  
Segundo Relatório do Diagnóstico Econômico Produtivo e  
Construção do Plano de Ação para o Desenvolvimento Local do  
Município de Matelândia/PR**

**AUTORES:**

**CLAUDIONIR BORGES DA SILVA**

**ALLAN LEMOS ROCHA**

**CARLOS AGUEDO NAGEL PAIVA**

**PORTO ALEGRE/RS**

**AGOSTO 2019**

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O Segundo Relatório do “Diagnóstico Econômico Produtivo e Construção do Plano de Ação para o Desenvolvimento Local do Município de Matelândia” toma como ponto de partida os debates dos três Grupos Técnicos (GTs) articulados a partir do dia 22 de maio de 2019: o da Agropecuária (GT-AgP); o da Metal-Mecânica e Insumos Industriais para a Proteína Animal (GT-MIPA); e o do Comércio e Serviços (GT-C&S). Os debates no interior destes grupos alimentaram pesquisas e leituras e geraram textos (dentre os quais, estão os dois Anexos do Relatório II, sobre o mercado para a ovinocultura) e um conjunto de visitas e entrevistas ao longo dos primeiros dias de julho de 2019. De forma sucinta, as principais conclusões alcançadas nestes quatro meses de pesquisa foram as seguintes.

A produção agropecuária necessita sofrer uma “diversificação focada”. Isto significa dizer que, sem abandonar o eixo da proteína animal, Matelândia deve buscar romper com a excessiva dependência do trinômio frango-leite-suíno. Não se trata – absolutamente – de romper com este eixo. Nem mesmo de infletir-lo. As perspectivas deste mercado em termos globais e da inserção da região no mesmo são alvissareiras. Mas não há como contestar o princípio de que a diversificação deprime os riscos, enquanto a especialização eleva a produtividade e a rentabilidade. De sorte que se deve buscar, quando possível, a “diversificação associada” ou “focada”. No caso de Matelândia, identificou-se este potencial através do que se poderia chamar de alargamento da produção animal, com a expansão dos braços – já existentes, mas secundários – da bovinocultura de corte, da ovinocultura e do resgate da suinocultura “caipira”. Emergiu um consenso no GT-AgP que estas culturas pecuárias seriam amplamente beneficiadas se o município contasse com um frigorífico local com certificação estadual para abate e comercialização de bovinos, ovinos e suínos. Matelândia conta, hoje, com um Abatedouro com certificação municipal. De acordo com os participantes do GT, é do interesse global que a sociedade civil e política trabalhe pela aceleração dos trâmites em prol da certificação estadual do Abatedouro Parada.

No que diz respeito ao segmento industrial, a estratégia a seguir também deve ser de “diversificação focada”, alargando – sem abandonar – a cadeia da proteína animal. No interior desta cadeia, Matelândia conta com elos industriais relevantes. Um deles, em especial, chama a atenção por apresentar a forma de um arranjo produtivo local (APL)

**Paradoxo Consultoria Ltda - CNPJ: nº 18.649.429/0001-70**

Rua Jacinto Gomes, nº 223, Bairro Santana. Porto Alegre – RS. Fone: 51 3219-0004

<http://www.paradoxoconsultoria.com.br/>

em construção. Trata-se do segmento metal-mecânico, nucleado pelo setor de aquecedores para aviários e seus componentes, que reúne empresas autônomas (não são concessionárias, subsidiárias ou terceirizadas) de distintos portes que operam com tecnologia própria em um mercado em expansão e ocupam uma posição logística privilegiada entre o Oeste e o Sudoeste do Paraná e o Noroeste de Santa Catarina.

O debate no GT-C&S trouxe à luz um elemento que é estruturante deste macrossetor: sua diversidade intrínseca. Do comércio à varejo ao serviço financeiro mais complexo, do cabeleireiro à cirurgia cardíaca, do serviço de contabilidade à educação à distância, tudo é “serviço”. Mas há muita distância entre estes serviços. O ponto organizador do debate neste macrossetor sempre foi: a evasão da renda é elevada em Matelândia e se realiza pelo terciário. A agropecuária e a indústria geram a renda básica, mas os serviços não a retém suficientemente. Como fazer para limitar os canais de evasão da renda?

A própria forma de colocar a questão envolvia uma hipótese de resposta: seria preciso reforçar o comércio local. Sem negar propriamente esta perspectiva, o GT-C&S, contudo, apontou algo distinto. Mais do que resistir à evasão, tratar-se-ia de contrabalançar a evasão comercial de dispêndios com novos ingressos. Especialmente com ingressos gerados por uma espécie de **“turismo pendular e/ou de passagem”** apoiado na paisagem, na gastronomia e na tranquilidade do município.

Esta é uma perspectiva bastante ousada de enfrentamento da significativa evasão de renda que foi detectada por nós já no primeiro levantamento da estrutura econômica de Matelândia. Mas ela apresenta uma grande vantagem com relação a outras estratégias: ela é consistente com o projeto global de “diversificação focada”! Em que sentido? No sentido de que atrair um “turista pendular e/ou de passagem” - é consistente com o foco no desenvolvimento rural, com a exploração das vantagens logísticas do município para a alavancagem de sua indústria e com uma aposta no desenvolvimento como qualidade de vida. Mas também é ousada no sentido de que exige do município mudanças no plano de sua organização espacial.

## SUMÁRIO

1) Introdução .....	8
2) Os Critérios para a Definição dos Grupos Técnicos .....	9
3) Síntese dos Debates e Conclusões dos Grupos Técnicos .....	11
3.1. Grupo Técnico da Agropecuária (GT-AgP) .....	11
3.2. Grupo Técnico da Metal-Mecânica e Insumos Industriais para a Proteína Animal (GT-MIPA) .....	13
3.3. Grupo Técnico de Comércio & Serviços (GT – C&S).....	15
4) Visitas às Organizações Locais e Entrevistas com Lideranças Empresariais.....	17
4.1. Entrevistas Realizadas com Representantes das Cooperativas Lar e Frimesa....	18
4.2. Entrevista com Empresários do Setor Metal-mecânico.....	20
4.2.1. Visitas à Deion e à Matelfrig .....	22
4.2.2. Visitas ao Abatedouro Parada e à Via Lácteos .....	23
5) Circulando pelo Município às vésperas da Quermesse de Inverno: uma investigação de inflexão antropológica sobre a qualidade dos serviços em Matelândia.....	24
6) Considerações Finais .....	28
7) Bibliografia .....	29
8) Anexo 1 do Relatório .....	30
Informativo 002 – GT-AgP .....	30
9) Anexo 2 do Relatório.....	36
Informativo 003 – GT-AgP.....	36
9.1. Introdução .....	36
9.2. A (complexa) Questão da Demanda .....	36
9.3. Para Além das Questões Gerais de Demanda: a heterogeneidade da qualidade da carne ovina.....	39
9.4. A Diferença entre Demanda do Mercado Global e a Demanda com a Qual se Depara um Território Particular .....	42

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Relação entre Preço, Quantidade e Demanda .....	33
Gráfico 2- Relação entre Preço, Quantidade e Oferta .....	34
Gráfico 3- Variação de Preço e Quantidade com Demanda de Média Elasticidade .....	37
Gráfico 4- Variação de Preço e Quantidade com Demanda de Elevada Elasticidade....	38

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Comparação entre o Volume de Carne Abatida e Consumida no Brasil em 2017 .....	31
--	----

## 1. Introdução

O presente relatório é o **terceiro** produto da Paradoxo Consultoria, contratada para a realização do **Diagnostico Econômico-produtivo e Construção do Plano de Ação para o Desenvolvimento Local do Município de Matelândia**. O primeiro produto foi desenvolvido e apresentado entre os dias 27/03 e 22/05, e correspondeu ao conjunto de lâminas e apresentações orais com a estrutura econômica de Matelândia e suas cadeias propulsivas, reflexas e mistas, bem como seus problemas de vazamento de renda em função de dispêndios externos de consumo e serviços prestados às empresas<sup>1</sup>. O segundo produto foi um relatório de 60 páginas em que se buscava detalhar, registrar e socializar os debates dos dois primeiros meses com vistas a deixá-lo na memória coletiva. O Relatório atual corresponde a etapa conclusiva do **Diagnóstico**<sup>2</sup>. Nele, resgatamos os debates realizados entre as apresentações do dia 22/05 e a visita realizada ao município entre os dias primeiro e 3 de julho de 2019, às vésperas da Quermesse de Inverno. Nestes três dias, quando foram visitados e entrevistados empresários e/ou administradores de empresas identificadas como estratégicas para o desenvolvimento de Matelândia. De fato, **estas entrevistas são o centro deste Relatório**. Mas as conclusões extraídas daí só podem ser bem compreendidas se entendermos bem a própria seleção das empresas. Assim, apresentamos, a seguir a lista das empresas visitadas e dos empresários-administradores que nos receberam e nos honraram com sua atenção ao longo dos três dias de visita à cidade. As visitas-entrevistas serão apresentadas em ordem cronológica:

- 1) Clédio Roberto Marcshall, Superintendente Administrativo Financeiro da Lar Cooperativa Agroindustrial<sup>3</sup>;
- 2) Leonice e Valter Parada, Proprietários do Abatedouro Parada (Zona Rural de Matelândia);
- 3) Volmir Valcarenghi, Diretor da Via Lácteos Transportes;
- 4) Nilson Webber, Supervisor Administrativo da Frimesa – Unidade Industrial de Lácteos (Matelândia);

---

<sup>1</sup> Matéria disponível em [http://paradoxoconsultoria.com.br/?pagina=portifolio\\_dtl&id=46](http://paradoxoconsultoria.com.br/?pagina=portifolio_dtl&id=46).

<sup>2</sup> O próximo Relatório já tem caráter **Propositivo** e será debatido coletivamente. Deste debate, resultará o Plano Final.

<sup>3</sup> A entrevista foi realizada na sede da organização, em Medianeira.



- 5) Keity Franciele Farias de Meirelles e Paulo Farias, Sócios-Proprietários da Deion Indústria e Comércio de Detergentes LTDA (Matelândia);
- 6) Marcos Zórzin, Sócio Proprietário da Metalúrgica Zorzinco;
- 7) Thais de Lima, Diretora da Matelfrig Indústria Comércio e Representações Ltda;
- 8) Eloisa Debona, Proprietária e Administradora da Cortech Cortes e Dobras;
- 9) Leandro Altemir Loss Pinto, Sócio-Administrador da Metalúrgica Avicéu;
- 10) Sonia Debona, Diretora da Empresa Agrobona (Entrevista a Concluir)<sup>4</sup>.

A seleção das dez empresas para visita e entrevista (das quais, nove efetivamente o foram) não foi gratuita. Ela resultou do diagnóstico do potencial do município, que já foi apresentado nos documentos anteriores, mas que será objeto de um brevíssimo resgate nas duas próximas seções com vistas a garantir que os leitores do texto consigam acompanhar a sequência do raciocínio sem ter que voltar aos documentos anteriores. Assim, para além desta breve introdução, este relatório estará composto de mais cinco sessões. Na sessão a seguir, apresentaremos os critérios que levaram à construção dos Grupos Técnicos. Na seguinte, faremos um breve resgate dos debates internos aos grupos. Na quarta seção, faremos o relato detalhado das visitas e entrevistas. Na quinta seção, apresentaremos as impressões gerais da visita ao município em sítios turísticos, gastronômicos e em atividades cujo registro não tem necessariamente a forma da entrevista. Por fim, na sexta seção, apresentamos nossas Consideração Finais.

## **2. Os Critérios para a Definição dos Grupos Técnicos**

A análise da estrutura produtiva de Matelândia revelou algumas características bem marcantes, dentre as quais salientamos:

- a. A principal cadeia propulsiva – e virtualmente exclusiva – é a cadeia da proteína animal. Esta cadeia propulsiva, contudo, comporta diversas sub-cadeias (frango,

---

<sup>4</sup> Também estava agendada uma reunião com a Sra. Sonia Debona, Diretora e Sócia-Proprietária da Agrobona Indústria de Equipamentos. Mas uma circunstância imprevista inviabilizou a visita à principal empresa do segmento Metal-Mecânico da cadeia da proteína animal de Matelândia. Em compensação, a Sra. Sonia Debona teve grande protagonismo na reunião do dia 22/05 na ACIMA, e orientou grande parte das nossas reflexões posteriores. Além disso, todos os envolvidos na construção deste Diagnóstico têm a compreensão do papel de liderança da Agrobona não só segmento Metal-Mecânico, mas no empresariado industrial matelândiense. De sorte que ajustamos uma alteração no cronograma da pesquisa para contemplar a visita à Agrobona na próxima etapa do trabalho da consultoria para o município.

leite, suíno integrado, ovos, bovino, suíno caipira, ovino, etc.) e inúmeros elos (produção rural, comércio de equipamentos, produção de equipamentos e insumos, assistência técnica, beneficiamento industrial, transporte, representação e comercialização do produto final, serviços financeiros, etc.).

b. Os distintos **elos** e **sub-cadeias** da proteína animal enraizados em Matelândia apresentam desenvolvimento muito distinto no município. Por isto mesmo, apresentam potencial de crescimento muito distintos. Há setores que já apresentam elevado *expertise*, número não desprezível de firmas atuando no segmento há longo tempo, mercado regional e nacional em expansão, mas que, ainda assim, operam em escala relativamente modesta e apresentam um potencial não desprezível de expansão. O apoio do setor público poderia ser “a fagulha” para a construção de um cluster – Arranjo Produtivo Local (APL) – de sucesso no território.

c. A cadeia propulsiva da proteína animal é hiperdimensionada. E as cadeias mistas e reflexas são subdimensionadas em Matelândia. Em parte, este fenômeno é fruto da integração dos mercados de trabalho e de consumo dos municípios de Medianeira, Matelândia e Céu Azul. Tanto a Cooperativa Lar quanto o Parque Nacional do Iguaçu impõem algumas peculiaridades ao trânsito do território. As grandes unidades industriais induzem a uma migração pendular que é exacerbada pelas limitações de rota impostas pelo Parque Nacional. As diferenças nas estruturas urbanas dos municípios aprofundam a evasão de demanda em direção ao subpolo regional: Medianeira. Tal como o diagnóstico preliminar demonstrou, particularmente grave é a evasão de Serviços Prestados às Empresas. Mais até que no elemento “consumo”, a renda de Matelândia vem sofrendo evasão através dos serviços de maior sofisticação. Em especial serviços de consultoria empresarial.

Os Grupos Técnicos (GTs) foram montados a partir deste “tripé” que emergiu da análise dos dados econômicos de Matelândia. O primeiro GT organizado foi o “Grupo Técnico da Agropecuária” (GT- AgP), voltado a refletir sobre a diversificação da produção rural do município. O segundo GT voltou-se à questão da consolidação industrial de Matelândia a partir da exploração do potencial dos elos secundários da cadeia da proteína animal. O denominamos “Grupo Técnico da Metal-mecânica e Insumos Industriais para a Proteína Animal” (GT – MIPA). O terceiro voltou-se à questão da evasão da renda, em especial às possibilidades de promoção do comércio e do turismo

com vistas à combater à evasão dos dispêndios reflexos em consumo. O denominamos “Grupo Técnico de Comércio & Serviços” (GT – C&S). Além destes três GTs, foi mantido e ampliado um grupo geral, composto de lideranças empresariais e políticas que deram início à mobilização para o Planejamento de Matelândia. O Grupo Geral de Lideranças (GG – LEP) conta com 57 membros. É o grupo responsável pelo acompanhamento e monitoramento das discussões desenvolvidas nos demais grupos. Desta forma, todo material de discussão enviado para os grupos de discussão também foi enviado para o grupo GG-LEP.

### 3. Síntese dos Debates e Conclusões dos Grupos Técnicos

#### 3.1 Grupo Técnico da Agropecuária (GT-AgP)

A avaliação do GT–AgP é de que o foco de Matelândia – Proteína Animal – é promissor e a aposta no mesmo deve ser mantida. A demanda mundial por proteína animal é crescente e esta expansão é absolutamente segura no longo prazo. Além disso, a região e os principais *players* regionais (Cooperativas e Empresas do Agronegócio) apresentam sólidas vantagens competitivas de curto, médio e longo prazo.

Não obstante – e por outro lado – justamente por se tratar de um mercado globalizado no qual operam grandes *players* – são inúmeras as variáveis que afetam a rentabilidade e que devem ser levadas em consideração nas decisões de investimento empresarial. Rápidas e imprevisíveis mudanças na conjuntura, abruptas flutuações no câmbio e/ou nos juros podem levar a situações inusitadas como à quebra da Sadia e à criação da Brasil Foods S. A. (BrF). A consolidação (ou não) do acordo da União Europeia com o Mercosul deve alterar a rentabilidade relativa das diversas atividades do agronegócio: muito provavelmente, estimulará a rentabilidade relativa da produção graneleira e avícola em detrimento da produção leiteira e vitivinícola. Mas ainda não sabemos em que grau isto se dará. Nem mesmo se ocorrerá. Além disso, a estratégia de investimento e ocupação territorial das cooperativas e das empresas do agronegócio que operam em grande escala industrial é estranha à lógica política **municipal**: os interlocutores políticos típicos de investimentos desta escala são os governos estaduais ou nacionais. São escalas que escapam ao planejamento e, por extensão, à interlocução local.

Em suma: o foco está correto. Não se trata de abrir mão da proteína animal e ir em outra direção. Absolutamente. Não se trata de **negar** a via especificamente agrícola. Há espaço para a agricultura orgânica. Há espaço para a fruticultura. Muitas alternativas foram levantadas. **Mas há uma tradição. Há uma expertise. Há um caminho. Ele não pode ser absolutizado. Nem deve ser simplesmente ignorado.**

Neste caminho, foram identificados três nichos possíveis para diversificação. E estes nichos foram hierarquizados. Igualmente bem, foi identificado o elo fraco. E o veículo de alargamento. Estes temas só poderão ser **adequadamente tratados** no próximo relatório, o propositivo. Mas já serão **apontados** aqui.

Os três nichos de diversificação para a proteína animal identificados foram: 1) ovinocultura; 2) bovinocultura de corte; 3) porco caipira. A dúvida inicial que emergiu foi: será que há demanda para estas carnes? Será que sua produção é rentável para o pequeno produtor? A consultoria produziu um estudo sobre isto, especialmente sobre a ovinocultura que segue nos Anexos 1 e 2 deste Relatório. Ao mesmo tempo, disponibilizou um material sobre cortes bovinos associados à bovinocultura de leite, que segue o padrão de associação das duas pecuárias bovinas da Nova Zelândia que nos parece muito promissora, tendo em vista a tradição leiteira de Matelândia<sup>5</sup>. Quanto ao porco caipira, base material e cultura de manejo não falta ao município. **O que falta, de fato, é o mesmo que para as demais frentes de diversificação listadas acima: um sistema de abate e distribuição sob controle local. Este é “o” elo fraco para a ampliação-diversificante-autonomizante da cadeia da proteína animal em Matelândia.**

Ocorre, contudo, que, para além do Frigorífico da Lar Cooperativa – voltado exclusivamente ao abate de frangos – o município de Matelândia conta com um outro abatedouro – o Abatedouro Parada – que é multifuncional – abate bovinos, suínos e ovinos. Mas ele dispõe apenas de certificação municipal. Vale dizer: seus produtos só podem ser comercializados no município. De sorte que a ampliação da oferta por parte de seus fornecedores não pode contar com uma ampliação de demanda. A não ser com a

---

<sup>5</sup> Este material encontra-se na página da Paradoxo, junto à bibliografia da Consultoria de Matelândia. Disponível em: [http://paradoxoconsultoria.com.br/?pagina=portifolio\\_dtl&id=46](http://paradoxoconsultoria.com.br/?pagina=portifolio_dtl&id=46).

demanda estritamente reflexa. Justamente aquela demanda que – como vimos no nosso primeiro relatório – padece de uma elevada taxa de evasão no município de Matelândia.

### **3.2 Grupo Técnico da Metal-Mecânica e Insumos Industriais para a Proteína Animal (GT–MIPA)**

O grupo GT–MIPA foi constituído a partir do mesmo princípio analítico do GT-AgP: é preciso diversificar a matriz produtiva de Matelândia. Mas é preciso fazê-lo explorando o caminho já percorrido. Acima de tudo, é preciso estimular aqueles nichos industriais onde o município apresenta “clusterização e curva de aprendizagem”. O grande economista inglês Alfred Marshall, pai do conceito de Arranjos Produtivos Locais, traduziu esta ideia numa passagem memorável:

“São tais as vantagens que as pessoas que seguem uma mesma profissão especializada obtêm de uma vizinhança próxima, que desde que uma indústria escolha uma localidade para se fixar, aí permanece por longo espaço de tempo. Os segredos da profissão deixam de ser segredos, e, por assim dizer, ficam soltos no ar, de modo que as crianças absorvem inconscientemente grande número deles. Aprecia-se devidamente um trabalho bem feito, discutem-se imediatamente os méritos de inventos e melhorias na maquinaria, nos métodos e na organização geral da empresa. Se um lança uma ideia nova, ela é imediatamente adotada por outros, que a combinam com sugestões próprias e, assim, essa ideia torna-se uma fonte de outras ideias novas. Acabam por surgir, nas proximidades desse local, atividades subsidiárias que fornecem à indústria principal instrumentos e matérias-primas, organizam seu comércio e, por muitos meios, lhe proporcionam economia de material.” (Marshall, 1982, p. 318.)

A passagem acima já esclarece a “**opção preferencial não exclusiva**” pelos insumos industriais metal-mecânicos da cadeia da proteína animal de Matelândia. Há um cluster metal-mecânico em Matelândia em *status nascendi*. Ele é filho da cadeia da proteína animal. Mais exatamente de seu braço avícola, que demanda aquecedores. E estes, por sua vez, são compostos por um amplo conjunto de peças. A metal-mecânica faz parte do segmento manufatureiro da indústria de transformação. Ao contrário das indústrias de processo contínuo (como a petroquímica e a siderúrgica intensivas em escala), a manufatura é aberta às Micro e Pequenas Empresas e aos processos de aprendizado e de transferência de tecnologia que caracterizam os APLs teorizados por Marshall. As manufaturas – e os APLs – são as portas abertas aos pequenos municípios.

Simultaneamente – e por isto mesmo! – as manufaturas – e os APLs – se evadem com facilidade. Hoje elas estão aqui. Amanhã, podem estar em Céu Azul, Medianeira, Toledo ou Cascavel. Ou ainda mais longe. Especialmente se não for feito nada para enfrentar o grave problema identificado já no diagnóstico preliminar de Matelândia a partir dos dados secundários: a carência do sistema de Serviços Prestados às Empresas, não há um Sistema Local de Inovação em Matelândia.

Na reunião do dia 22/05 este foi o foco do debate. E houve consenso entre os presentes. A consultoria recomendou bibliografia (em especial, os clássicos da corrente teórica conhecida como Resource Based View e Teoria das Restrições tais Edith Penrose e Eliyahu Goldratt<sup>6</sup>).

Tal como apontamos na seção introdutória, a despeito de não havermos conseguido visitar a Agrobona, no início de julho, o protagonismo da empresa na construção do que pode vir a ser “o” APL de Matelândia é inquestionável e ficou evidenciado no debate do dia 22/05 na ACIMA. Porém – e esta é uma particularidade do setor industrial, por oposição ao setor agropecuário – **as técnicas são tão heterogêneas quanto os produtos e os equipamentos**. Isto permite a convivência de empresas que atendem **nichos** distintos. Mesmo produtos que são aparentemente similares podem ser **qualitativamente** distintos, apresentando distinta **durabilidade**, distintos sistemas de **financiamento** e **preços** muito **variados**. Um APL organizado – contudo – como regra geral, expõe estas diferenças. No debate do dia 22/05 ficou evidenciado que estas diferenças não são evidenciadas. Este tema voltou à tona nas visitas. E será objeto de consideração no Relatório Propositivo.

Antes de avançarmos, cabe uma consideração sobre as demais firmas do setor industrial que compõem o GT-MIPA. Apesar do GT ser nucleado por empresas industriais do ramo metal-mecânico ele não se esgota no mesmo. Na realidade, o critério organizador do GT é o potencial de expansão das empresas e sua capacidade de mobilização da economia municipal. Como avaliamos este potencial? Em função: 1) da relação atual e potencial da empresa com a cadeia da proteína animal, que é a cadeia que mobiliza Matelândia; 2) da capacidade de alimentar a gradual diversificação produtiva do município sem romper com a cadeia principal; e, por fim, 3) das vantagens competitivas

---

<sup>6</sup> Os membros da consultoria recomendaram bibliografia às lideranças empresariais. Algumas das referências encontram-se na bibliografia final.

estruturais – logísticas, tecnológicas, sinérgicas, etc. – e empreendedoras que elevam as chances de crescimento (geração de emprego direto) e multiplicação de crescimento (geração de emprego indireto) de alguns empreendimentos industriais específicos.

Os critérios listados acima foram fundamentais para a inclusão da Deion e da Matelfrig entre as empresas visitadas e entrevistadas. Expliquemo-nos. A Deion **não** nasce de qualquer conexão com a agroindústria da proteína animal. Mas vem se aproximando do setor. E tem um grande potencial de conexão no que diz respeito à higienização de cozinhas industriais. Faz parte, portanto, da “nossa” cadeia. Na verdade, ela atende aos três quesitos do parágrafo acima com maestria. Isto ficará transparente quando apresentarmos o resultado da entrevista.

A Matelfrig origina-se diretamente da cadeia da proteína animal. Passou por uma grande transformação, e hoje está voltada à produção de isolantes térmicos. Pergunto: é relevante para um município cuja economia estrutura-se sobre a produção, venda, beneficiamento, comercialização, transporte e exportação de aves, leite, suínos e carnes em geral contar com uma firma local com tecnologia própria para a produção de painéis, câmaras, portas, containers e compartimentos térmicos? Caberia apoiar seu desenvolvimento e gerar emprego no território? ....

### **3.3 Grupo Técnico de Comércio & Serviços (GT – C&S)**

Tal como vimos na Introdução deste relatório, o GT-C&S foi um desdobramento natural da análise da estrutura da economia de Matelândia, que revelou a baixa expressão das cadeias reflexas e mistas. Em especial, revelou-se uma grande evasão do consumo (serviços prestados às famílias), nos serviços prestados às empresas (consultoria em geral), nos serviços médico-hospitalares e nos serviços de educação.

O macrossetor de Comércio e Serviços é o maior, o mais empregador e o mais diversificado da economia. Não gratuitamente, ele também é o segmento com a maior diversidade de aportes teóricos e perspectivas. Esta diversidade ficou explícita na reunião do dia 22/05. Enquanto alguns participantes concordavam com o diagnóstico da existência de evasão de consumo, outros discordavam peremptoriamente. Enquanto alguns atribuíam o fato ao diferencial de preços inerente às restrições do mercado local e, por extensão, às limitações do volume de compras e à diversidade da oferta, outros tantos defendiam o ponto de vista de que não havia qualquer diferença ou vantagem em termos

de preços, variedade ou qualidade no comércio e nos serviços de Medianeira (e demais municípios do entorno) com relação à Matelândia.

Não obstante, alguns poucos consensos emergiram. Houve um acordo geral de que o município conta com vantagens logístico-locacionais com potencial turístico não explorados. O caso do Castelletto dal Pozzo é apenas um exemplo. Este restaurante é um caso de sucesso absolutamente exemplar que explora uma posição logística privilegiada (entre Foz do Iguaçu e Cascavel, num território em que não há alternativa de deslocamento **graças** ao Parque Nacional do Iguaçu!) e um sítio geológico que, sem ser rigorosamente ímpar no plano estético, foi muito bem aproveitado pelos empresários e arquitetos que construíram o estabelecimento. E que o ampliaram com a original confeitaria em forma de pirâmide ao lado.

A conclusão geral do grupo foi que a evasão de consumo e recursos que Matelândia sofre em diversos itens de serviços prestados às famílias e às empresas poderia ser revertida se houvesse uma política de valorização do “bem estar” e da “qualidade de vida” em geral no município. Esta política deveria focar no turismo rural e urbano com ênfase no turismo gastronômico. E deveria ter como princípio a valorização e qualificação das áreas urbanas e rurais. Em especial, de acordo com a avaliação geral, seria muito importante a atualização do Plano Diretor. E que ele incorporasse uma política de reunificação do espaço urbano (dividido pela BR), de arborização do centro da cidade (em especial da Praça da Cultura, onde se realiza a Quermesse de Inverno), de recuperação do calçadão, de abertura do Parque Farroupilha nos finais de semana, de apoio ao turismo rural, de qualificação da gastronomia urbana e de promoção de feiras e eventos municipais.

Ainda que não houvesse consenso sobre este tema, muitos dos presentes insistiram na argumentação de que há uma carência de estabelecimentos populares de bens de consumo semiduráveis (vestuário, móveis e eletrodomésticos), vale dizer, de lojas voltadas para o segmento da população de baixa renda. Justamente aquela população com maior dificuldade de deslocamento e, por extensão, com menor propensão à evasão de renda.



#### **4. Visitas às Organizações Locais e Entrevistas com Lideranças Empresariais**

Nas duas seções acima procuramos explicar os critérios de seleção dos GTs, das empresas convidadas a compor os GTs e, por fim, das empresas selecionadas para serem visitadas-entrevistadas. Antes de ingressar no relato das visitas-entrevistas, cabe fazer três esclarecimentos.

Em primeiro lugar, cabe esclarecer que o aparente privilegiamento do setor industrial na “amostra empresarial” não envolve qualquer desvalorização dos demais setores. Na realidade, como já foi pontuado, os debates no GT-AgP foram os mais intensos, assim como a produção de textos. O Diagnóstico propositivo deixará isto bem claro. Ocorre, contudo, que a produção agrícola é marcadamente homogênea em termos técnicos. Especialmente (mas não só!) quando ela se realiza em condições de integração. Além disso (como também já pontuamos), os serviços são muito diversificados. Tanto que eles são quase “onipresentes”. De sorte que “visitá-los” é virtualmente impositivo. E o fizemos. Muito. Foram inúmeros os estabelecimentos comerciais, os restaurantes, as farmácias, as lojas, os supermercados e os bares. Sempre que possível, conversávamos e “entrevistávamos” gerentes, empresários, usuários, consumidores e cidadãos. Este procedimento – em que o acesso à fonte da informação se realiza sem mediação, sem formalização, sem agendamento, de forma aleatória – é denominado “pesquisa antropológica”. Falaremos um pouco sobre os resultados encontrados nas nossas considerações finais. Mas só poderemos explorar todas as conclusões no Relatório Propositivo.

Em segundo lugar pedimos desculpas por explicitar um ponto que, para muitos, parecerá óbvio: nem todas as informações obtidas nas entrevistas poderão ser socializadas aqui. Algumas foram disponibilizadas em confiança e só poderão ser socializadas pelas próprias empresas, no momento que seus administradores considerarem adequado.

Por fim – e em terceiro lugar – cabe explicar o critério das subseções abaixo. Primeiramente, há o critério do “tamanho da organização”. É isto que aproxima a Lar da Frimesa e as coloca numa única seção. Apesar das mesmas operarem em distintas sub-cadeias da Proteína Animal e serem organizações distintas (a Frimesa é uma Cooperativa Central, da qual a Lar é uma Cooperativa associada) ambas contam com uma

característica comum que as diferencia de todas as demais: elas são *global players* responsáveis por uma elevada percentagem do emprego formal de Matelândia. Perto da Lar e da Frimesa, todas as demais organizações são pequenas neste quesito. Não obstante, elas se diferenciam por dois outros critérios de classificação: 1) tecnologia de produção (que aproxima as quatro empresas do grupo metal-mecânico); e 2) interesses estratégicos de planejamento e/ou de políticas de desenvolvimento (que aproxima Deion e Matelfrig, de um lado e Abatedouro Parada e Via Lácteos, de outro). Estas aproximações ficarão mais claras no próprio processo de apresentação das entrevistas.

#### 4.1 Entrevistas Realizadas com Representantes das Cooperativas Lar e Frimesa

A Lar Cooperativa Agroindustrial é uma organização estratégica para o município de Matelândia. De acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE), ela é responsável por 65% do emprego formal do município. É bem verdade que menos de 40% dos empregados são domiciliados em Matelândia. Mas, mesmo assim, sua função econômica motriz é indiscutível. Ela absorve parcela expressiva da produção rural. Desta forma, é responsável por grande parte da receita da população e, por extensão de seu consumo e das despesas desta população com representantes comerciais de insumos, equipamentos e assistência técnica. E todos estes empregos e sistema de demanda são um circuito de vasos comunicantes que se retroalimentam, articulando a economia de Matelândia às economias dos municípios vizinhos de Medianeira, Céu Azul, Santa Tereza do Oeste, Serranópolis e a todo o Oeste Paranaense. Por isto mesmo, entender a estratégia de investimento da Cooperativa Lar em Matelândia é crucial para se pensar o planejamento do município. E esta estratégia **não** é definida no interior da planta instalada no município, mas a partir da sede da Cooperativa, em Medianeira. Daí a nossa opção por agendarmos uma reunião com os administradores da organização, por oposição aos gestores da planta<sup>7</sup>.

Em termos gerais, a avaliação do Senhor Clélio foi consistente com a avaliação do GT-AgP. Em função da aquisição da planta de Cascavel por parte da Lar, **a expansão da produção do Frigorífico de Matelândia terá continuidade**. Mas, muito provavelmente, a depender da demanda do mercado mundial (europeu e chinês), esta expansão será

---

<sup>7</sup> Desde já, externamos nossos agradecimentos ao Senhor Clélio Marschall que dispensou sua atenção de forma particularmente solícita e extraordinária competência.

menos acelerada do que estava originalmente prevista. Além disso, o Senhor Clélio chamou a atenção para o fato de que a Cooperativa está buscando se posicionar no mercado global de forma ainda mais competitiva, identificando e suprimindo custos inaparentes e ociosidades ocultas. E que ambos foram identificados na planta de Matelândia. Segundo o Superintendente Administrativo e Financeiro, há espaço para que a produção de Matelândia (e, por extensão, a demanda sobre avicultores do território) cresça de forma significativa antes mesmo da instalação da terceira linha.

Dado que a questão da participação relativamente pequena dos Matelandienses entre os funcionários do frigorífico da Lar emergiu repetidas vezes nos debates dos GTs, a consultoria perguntou ao Senhor Clélio se a Cooperativa teria algum posicionamento acerca de uma eventual política de qualificação de mão-de-obra local para o atendimento da demanda da Lar. A resposta obtida foi que, a despeito deste tema não estar na agenda da Cooperativa hoje, ele vem totalmente ao encontro da preocupação – esta sim, crucial – com a depressão dos custos e alavancagem da competitividade. E isto na medida em que os custos associados ao subsídio com o deslocamento da mão-de-obra dos municípios vizinhos para Matelândia começam a se mostrar elevados.

No dia 02 de julho de 2019, visitamos a sede da Frimesa, em Matelândia, e entrevistamos o Senhor Nilson Webber. A visita foi realizada na companhia do Secretário de Agricultura Pecuária e Turismo de Matelândia e teve dois momentos. Inicialmente, conversamos sobre as perspectivas do mercado nacional e internacional, bem como sobre o planejamento estratégico da Cooperativa. Posteriormente, fizemos uma visita orientada às instalações. As conversações iniciais foram extremamente esclarecedoras e confirmaram nossas expectativas acerca do elevado grau de incerteza a que se encontra submetido o mercado de lácteos. A despeito do Brasil apresentar uma competitividade ímpar no setor, este é um mercado ainda marcado por um grau extraordinário de protecionismo em todo o mundo. Como se isto não bastasse, boa parte dos derivados do leite (como iogurtes e bebidas lácteas) têm prazo restrito de validade e mercado consumidor altamente sensível às flutuações da renda e do emprego. Por fim, o sistema de produção de leite não apresenta as mesmas características dos sistemas de produção avícola ou suína: não há integração e, por extensão, não há relações estáveis entre clientes e fornecedores. Este conjunto de variáveis leva a que – em períodos de crise econômica e de instabilidade global, como o que estamos vivendo – a melhor estratégia parece ser

aquela do motorista que preza pela sua sobrevivência e da sua família: “na dúvida, não pare (não vá para o acostamento), não de ré (não retorne). Mas também, não ultrapasse. Siga em frente sem pressa e sem movimentos bruscos.”

#### 4.2 Entrevista com Empresários do Setor Metal-Mecânico

As empresas Agrobona, Zorzinco, Cortech e Avicéu foram identificadas como as mais representativas do setor metal-mecânico de Matelândia. Alguém poderia argumentar que estas empresas são muito distintas. No limite, que elas são incomparáveis. Que a mera tentativa de abordá-las sob um mesmo título “setor metal-mecânico” já revelaria um equívoco. Ledo engano.

A indústria é, pela própria natureza, heterogênea. De acordo com a RAIS, há, em Matelândia apenas nove (9) empresas do ramo metal-mecânico. A despeito das inquestionáveis diferenças entre as empresas – seja no plano do produto, tecnologia empregada, do padrão de gestão, das instalações, dos equipamentos, do foco de mercado, da qualidade dos produtos, padrão de financiamento e atendimento aos clientes, da qualificação da mão-de-obra, do volume de capital, da organização societária, ou do que seja – elas têm duas características em comum que são decisivas:

- 1) operam num mesmo setor técnico-produtivo;
- 2) dependem (direta ou indiretamente) de uma mesma cadeia propulsiva regional: a cadeia da proteína-animal;

Isto significa dizer que: se há alguma chance de constituir um APL metal-mecânico em Matelândia, esta chance só poderia ser testada a partir da visita a estas quatro empresas. O fato de não termos conseguido visitar a Agrobona foi lastimável e circunscreveu a qualidade da análise. Não obstante, as demais visitas foram tão esclarecedoras que muito pode ser dito sobre o potencial “APL de Matelândia”.

Vamos começar pela empresa cujo foco produtivo está mais distante da **cadeia** da proteína animal: a Zorzinco. Mas note-se bem o verbo usado: o catálogo de produtos da Zorzinco **está**, hoje, mais distante que os demais do sistema de cadeia da proteína animal. Mas não está separada da cadeia<sup>8</sup>. Zorzinco atende fundamentalmente uma clientela rural.

<sup>8</sup> Veja-se a página <http://www.zorzinco.com.br/linha-aviarios.html> Igualmente bem, veja-se <http://www.zorzinco.com.br/agricultura-familiar.html>

E, na região, esta clientela é majoritariamente vinculada à cadeia da ... proteína animal. Além disso, a Zorzinco produz fogões, fogareiros, churrasqueiras. E a tecnologia para a produção destes equipamentos – assim como a mão-de-obra especializada para tanto – ela conquista no mesmo mercado de trabalho e nos mesmos centros de formação: aquele que forma a mão-de-obra dos “aquecedores de aviário” da Agrobona e da Avicéu. Trata-se de um único e mesmo cluster; de um único e mesmo APL.

Como se isto não bastasse, é preciso reconhecer que a construção de um APL não se faz apenas pela divisão do trabalho em torno de um produto comum. Igualmente importante é a capacidade inovativa e de liderança no interior do sistema. Em particular quando há carência de um Sistema Local de Inovação. Ora, já vimos que Matelândia carece de Serviços Prestados às Empresas. Na verdade, o QL mais baixo de Matelândia encontra-se justamente nesta cadeia. E nestas circunstâncias, a estagnação pode emergir da incapacidade de perceber os sinais da crise à frente e da necessidade de mudanças. Empresários com grande capacidade inovativa e empreendedora promovem o desenvolvimento coletivo ao servirem de referência. A série de inovações gerenciais e técnicas introduzidas pelo Senhor Marcos Zórzin na firma sob sua administração são absolutamente exemplares e – do meu ponto de vista – percorrerão a trajetória anunciada por Marshall na citação anterior. Um APL não se faz apenas de quantidade. Qualidade também importa. E muito.

A qualidade que marca a Zorzinco tem é justamente a capacidade de tirar o melhor de cada equipamento. Esta é a lição de Goldratt e de toda a tradição do Resource Based View. A questão **não** é ter um estoque de capital caro e sofisticado. Nem é **vender** um equipamento durável. O que é melhor? Ter um estoque de capital de apenas R\$ 1.000,00 e vender mil unidades de um produto por dia a R\$ 100,00 (faturando cem mil por dia). Ou ter um equipamento de US\$ 1.000.000,00 e vender cem produtos por dia a R\$ 100,00 (faturando dez mil por dia)? Imagine que os custos variáveis são iguais. Acrescente a informação de que a durabilidade do produto feito com o equipamento mais “sofisticado” é muito mais elevada. ... Se você fosse o empresário, preferiria faturar cem mil reais por dia ou dez mil por dia? .... A pergunta é retórica.

Tal como Marcos Zórzin, Eloísa Debona e Leandro Pinto demonstraram ter uma compreensão particularmente sofisticada da lógica competitiva e das especificidades da inserção de cada empresa em seus nichos específicos. Igualmente bem, demonstraram ter

uma avaliação essencialmente comum dos principais problemas do setor em Matelândia. Avaliação, aliás, que já havia sido sinalizada por Sonia Debona e Marcos Zórzin na reunião do dia 22/05 e que envolvia, os seguintes pontos: 1) ausência de um sistema público de apoio em qualquer nível: gerencial, fiscal, informacional, financeiro, de conquista de mercados, o que seja. A função do Estado parece ser exclusivamente punitiva e exatora; 2) carga fiscal mais que elevada: abusiva; 3) carência crônica de mão-de-obra qualificada; 4) ausência de parâmetros, medidas e indicativos oficiais de qualidade nos produtos comercializados no setor.

#### 4.2.1 Visitas à Deion e à Matelfrig

De certa forma, a Deion e a Matelfrig apresentam trajetórias opostas e são dois casos que apresentam mais contrastes do que unidade. Não obstante, mesmo estas características colocam as duas empresas num mesmo “label”: as **exceções**. O que importa é que elas são duas empresas com grande potencial de expansão através da integração à cadeia da proteína animal.

A Deion iniciou sua trajetória como uma empresa vinculada ao setor automobilístico. Primeiramente, produzindo líquido para bateria. Pouco a pouco, foi avançando para o setor de limpeza e detergentes automotivos. Até ingressar no segmento de limpeza e detergentes para cozinha industrial. O que a colocou na rota da agroindústria e, em particular, da cadeia da proteína animal e das plantas frigoríficas regionais.

A Matelfrig iniciou sua trajetória produzindo sistemas integrados para aviários. Seu eixo original não era o frio (como o nome atual sugere), mas o calor. Pouco a pouco, foi migrando para o ramo do isolamento térmico, com privilegiamento da preservação de baixas temperaturas. Um de seus maiores clientes, foi a Unidade Industrial de Lácteos da Frimesa em Matelândia, cuja planta encontra-se a 400 metros a oeste da sede da Matelfrig.

O que as informações prévias apontavam e as entrevistas confirmaram é que, seja pela integração das duas empresas com a relevante e promissora cadeia da proteína animal, seja pela capacidade empreendedora dos diretores das empresas referidas<sup>9</sup>, ambas

---

<sup>9</sup> Em especial, da Deion. Apesar da qualificação de todos os entrevistados ser muito acima da média, gostaria de externar de público minha admiração pelos empresários Paulo Farias e Marcos Zórzin. Em torno de uma hora de conversação, ambos demonstraram um domínio inusual sobre processos inovativos geradores de lucro e sobre sistemas de cálculo de rentabilidade prospectiva em condições de incerteza. Poucos administradores e economistas que conheço dominam tão bem este conteúdo quanto os dois

contam com grande possibilidade de expansão. E a expansão de empresas que são elos da cadeia da proteína animal, contribui para o desenvolvimento da própria cadeia. O que contribui para o desenvolvimento do Oeste Paranaense. E para o desenvolvimento de Matelândia dentro do Oeste. .... E entramos no círculo que o economista regionalista Gunnar Myrdal, agraciado com o Prêmio Nobel, denominava de “circuito de causação circular cumulativa”.

#### **4.2.2 Visitas ao Abatedouro Parada e à Via Lácteos**

Antes de mais nada, cabe distinguir a visita-entrevista à Via-Lácteos da visita-entrevista ao Abatedouro Parada. E isto por uma razão elementar: nosso primeiro debate com o senhor Volmir Valcarenghi sobre o potencial da bovinocultura de leite e corte na promoção do desenvolvimento do município de Matelândia deu-se em 22 de fevereiro de 2019. Desde então, nos vimos todas as vezes que visitamos Matelândia e trocamos impressões regularmente, seja no GT-AgP, seja no GG-LEP. Por oposição, nosso primeiro (e único) contato com os proprietários do Abatedouro Parada deu-se no dia 02/07. Esta informação nos parece importante para que se possa entender uma eventual diferença em termos de detalhamento e assertividade das informações.

De qualquer maneira, já que – como apontamos na terceira seção deste Relatório – o elo fraco da cadeia da proteína animal de Matelândia é a ausência de um sistema de abate e distribuição sob controle local, é pelo Abatedouro Parada que começamos nosso relato.

A visita foi extremamente esclarecedora. Para além da equipe da ACIMA e da Prefeitura que usualmente acompanham a consultoria, estavam presentes o Secretário da Agricultura, Pecuária e Turismo de Matelândia, senhor Gelson Lodi e a senhora Giovanna Bruckmann, Médica Veterinária da Prefeitura de Matelândia. Pudemos comprovar não só a assepsia do sistema de abate, como a qualidade do controle sanitário em geral e a capacidade gerencial e administrativa dos proprietários. Igualmente bem, ficou evidenciado para nós da consultoria que o atraso na obtenção da certificação estadual é, essencialmente, um problema de ordem burocrática e que seria de grande importância e

---

empresários citados. Até onde pude perceber, o domínio de ambos é essencialmente intuitivo. Mas, mesmo assim, 100% correto.

valia o máximo empenho e apoio das sociedades civil e política matelandienses em torno da questão.

A importância deste ponto é tanto maior na medida em que ele pode desatar diversos nós. Não se trata apenas de abrir novas frentes de valorização para o produtor rural num momento em que o cenário global anuncia-se brumoso e os grandes *players* que operam nos nichos tradicionais da proteína animal matelandiense – leite e carne de frango – começam a desacelerar. A questão é que – como bem salientou o senhor Volmir Valcarenghi, desde os primeiros encontros do Grupo de Lideranças – uma região que tem no leite uma de suas principais fontes de renda, não pode se dar ao luxo de sequer testar o padrão Neozelandês de integração das duas bovinoculturas. E a única maneira de testar a integração neozelandesa é tendo acesso a um abatedouro local, cuja certificação - e, talvez, até mesmo, cuja expansão – seja conquistada pela mobilização da sociedade civil e política local. Objetivamente: uma vez obtida a certificação estadual, a expansão das instalações do abatedouro vai exigir financiamento. Este, por sua vez, exigirá garantias. Se parte dos ativos do Abatedouro Parada já estiverem comprometidos com financiamentos anteriores, novos empréstimos só poderão ser conquistados com apoio do setor público e/ou com o ingresso de novos sócios. Qualquer que seja a hipótese, abre-se aqui uma porta para condicionar o apoio público e/ou social ao atendimento de interesses coletivos. E é do interesse coletivo ampliar o rendimento da pecuária leiteira e da pecuária em geral. Testar a viabilidade da estratégia Neozelandesa pode ser uma forma de contribuir para o desenvolvimento de Matelândia. Ou não? .... Voltaremos a este ponto no Relatório Propositivo.

## **5. Circulando pelo Município às Vésperas da Quermesse de Inverno: uma investigação de inflexão antropológica sobre a qualidade dos serviços em Matelândia**

Infelizmente, por imposições de agenda, não tivemos a oportunidade de estar presente sequer no dia de abertura da Quermesse de Inverno do município. Mas visitamos as instalações às vésperas da inauguração tentando nos apropriar da dimensão e do significado cultural, político e econômico do evento.



Atividades como a Quermesse de Inverno falam muito sobre o capital social de qualquer comunidade, sobre sua capacidade de mobilização, sobre a consciência que esta mesma comunidade tem de seus interesses coletivos e, por extensão, de sua capacidade de articular jogos “ganha-ganha”. Sem querer estender demais uma narrativa que não poderia deixar de ser apenas “impressionista”, é preciso dizer que o clima geral da instalação da Quermesse nos pareceu excepcionalmente positivo. Apesar da pressa inerente aos processos em estágio de finalização, nossas dúvidas e interferências eram usualmente respondidas e atendidas com desenvoltura e grande civilidade. Seja por técnicos, seja por operários, seja por empresários, seja por gestores públicos.

Não obstante, chamou nossa atenção um fato curioso e algo contraditório com aquilo que nos parece ser a função de um evento que busca apresentar o município à região. Um tal evento deve privilegiar a exposição das características mais valiosas, valorosas e valorizáveis deste município, hoje, e no futuro. Aliás: o próprio evento deveria ser – do nosso ponto de vista – um evento de confraternização, entretenimento, enriquecimento cultural e conquista de vantagem competitiva para o município e suas empresas estratégicas. E – de fato – em parte já é assim. Mas, acreditamos nós, esta função poderia ser ampliada. Senão vejamos.

Ao visitarmos os estandes das empresas, nos deparamos com um elemento muito revelador: nenhuma das empresas listadas no início deste relatório estava entre as expositoras. O que este fato revela? Que a presença – ou não – das empresas no evento é tratada como uma questão de interesse privado das mesmas, de autopromoção. E não como uma questão de interesse coletivo, de promoção das “competências peculiares do município”.

Aparentemente, o mesmo se dá na área gastronômica. Evidentemente, um evento como uma feira, uma quermesse, uma festa municipal, é, quase que pela própria natureza, também, uma oportunidade para as empresas de gastronomia mostrarem seus serviços, conquistarem clientes e ampliarem seu faturamento. Neste sentido, não há, nem como, nem porquê, privilegiar ou limitar as empresas que vão se fazer presente no evento. Ou antes: é preciso impor um limite mínimo em termos de qualidade e sanidade. Mas não nos parece legítimo impor um limite de número, restringindo a concorrência entre os agentes. Esta limitação cabe ao mercado fazer. Porém – isto sim – o poder público poderia promover a visibilidade da culinária e dos chefs locais. Em algum momento do evento se

poderia promover um concurso da produção matelandiense às cegas. Jurados, externos, receberiam provas de pratos produzidos localmente (por restaurantes, chefs ou mesmo produtores artesanais) não previamente identificados para pontuar. Ações como esta servem, simultaneamente, como atrativo e entretenimento (o sucesso dos programas televisivos de disputa entre chefs amodorres que o diga!) para o público em geral, e para a promoção do turismo gastronômico no município. E não se pode subestimar a importância deste ponto. Senão vejamos.

Na subseção 3.3 observamos de passagem que os debates no GT-C&S eram marcados mais pelo dissenso do que pelo consenso. Havia, sim, alguns elementos de convergência. Em especial, convergia-se na pretensão de que Matelândia contava com um potencial turístico subexplorado e nas críticas à inoperância do setor público na qualificação do espaço público. Infelizmente, porém, mesmo estes consensos eram pouco esclarecedores. Se há algo que a experiência em consultoria ensina é que são raríssimas as comunidades que louvam as qualidades de seus gestores e que duvidam da beleza e do potencial turístico de seu território. De sorte que, só havia uma forma de avaliarmos a consistência ou inconsistência das avaliações. .... Sair andando. E foi o que fizemos. Com bons resultados.

A primeira conclusão a que chegamos é que Matelândia conta, sim, com alternativas gastronômicas mais ricas e diversificadas do que aparentava, num primeiro momento. Mas a melhor cozinha (os melhores “chefs”) nem sempre estão nos melhores salões. Há boas cozinhas em belos salões<sup>10</sup>. Mas também abunda o contrário. E isto é um problema. Pois o visitante que não tem a informação “de cocheira”, é atraído pela aparência. E tende a generalizar a má impressão associada a uma ou duas experiências ruins.

Além disso, acreditamos que o espaço urbano mereceria mais atenção. A cidade é bela. Há ruas arborizadas que funcionam como verdadeiros túneis verdes, o Parque Farroupilha é extraordinariamente belo, as inclinações do terreno permitem que se tenha distintas perspectivas da cidade, sendo possível constituir verdadeiros “belvederes” em certas áreas. Mas isto não é feito.

---

<sup>10</sup> E o Castelletto del Pozzo é, sem dúvida, o exemplo típico.

Simultaneamente, a cidade parece estabelecer uma relação ambígua com a estrada que a corta. Em sua essência, a BR-277 é uma benção. Medianeira, Matelândia e Céu Azul tornaram-se rota impositiva de todo um amplo tráfego que adentra o Brasil via Ponte da Amizade em Foz do Iguaçu e que não pode atravessar o Parque Nacional do Iguaçu em função da interdição da Estrada do Colono. Este tráfego mobiliza a economia local e regional muito mais do que usualmente se pensa, do posto de gasolina, ao restaurante. Do Castelletto dal Pozzo ao Hotel da estrada, da borracharia à farmácia. Aqueles matelandienses que clamam pela reabertura da Estrada do Colono muito provavelmente não tem plena consciência do impacto econômico perverso que a mesma trará para o território.

Porém, se a estrada – ou melhor, se a vantagem logística de Matelândia – é uma benção, daí não se segue que a vida urbana deva se organizar em torno dela. Na verdade, diversas atividades devem se organizar em torno dela: as atividades voltadas para o tráfego e para o aproveitamento das vantagens logísticas. Mas a vida urbana deve estar organizada à margem da estrada. Uma cidade cuja “avenida principal” é uma das mais importantes rodovias de conexão do Mercosul e um dos principais corredores de exportação do Brasil jamais poderá ser uma cidade turística. Sequer pode almejar atrair um turista regional pendular interessado em usufruir da “qualidade de vida matelandiense”. O que queremos dizer é: Matelândia não pode deixar a estrada de lado. Ela é uma de suas riquezas. Mas também não pode se organizar em torno dela. Matelândia necessita, urgentemente, de um novo plano diretor que reorganize seu sistema de expansão. E em que a questão do bem-estar, da beleza, e da retenção/atração de renda e de gastos de consumo esteja no centro do debate.

Por fim: é preciso articular este projeto de reordenamento urbano com o fortalecimento do turismo rural. Turismo é sempre um sistema. Nunca um movimento isolado. Não se visita Foz do Iguaçu apenas pelas Cataratas. Visita-se pelas Cataratas, pelas compras no Paraguai e pelo tango argentino. O turismo rural matelandiense necessita de atrativos urbanos matelandienses. E vice-versa. Voltaremos a estes temas no Relatório Propositivo.

## **6. Considerações Finais**

Como regra geral, as entrevistas confirmaram as expectativas iniciais acerca dos segmentos capazes de potencializar o desenvolvimento de Matelândia. As poucas inflexões que foram se impondo às nossas hipóteses iniciais nos aproximaram de leituras dominantes entre as lideranças municipais. Assim é que nossas expectativas de que poderia haver um caminho especificamente agrícola para a diversificação produtiva rural mostraram-se pouco promissoras. Tal como, desde o início, apontaram a maior parte dos representantes dos produtores rurais do município, Matelândia é essencialmente pecuário.

Igualmente bem, nossa expectativa de que a evasão de renda pudesse ser enfrentada a partir de políticas sobre o comércio e/ou sobre os serviços prestados às empresas era indissociável de uma certa dificuldade em perceber viabilidade em constituir (ou, se se quiser, ampliar) uma (nova) cadeia propulsiva com base no turismo rural, pendular ou “logístico” (da BR-277). Hoje vemos mais possibilidades do que no início deste trabalho. Trataremos destes pontos em detalhe no próximo Relatório.

## 7. Bibliografia

- GOLDRATT, E. (1997) *A Meta: um processo de aprimoramento contínuo*. São Paulo: Educator.
- GOLDRATT, E. (2009). *Corrente Crítica*. São Paulo: Nobel.
- MARSHALL, A. ([1890] 1982) *Princípios de Economia*. São Paulo: Abril Cultural. (Os Economistas).
- PENROSE, E. ([1959] 2006) *A Teoria do Crescimento da Firma*. Campinas: Editora da Unicamp.
- SALAZAR, V. et al. (2011) “Resource Based View: das proposições basilares de Penrose à internacionalização das empresas contemporâneas”. *Anais do XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Disp. em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_TN\\_STO\\_141\\_894\\_18549.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_141_894_18549.pdf).

## 8. Anexo 1 do Relatório

Considerações sobre o Mercado de Carnes no Brasil e o Potencial da Ovinocultura

### **Informativo 002 – GT-AgP**

O Brasil é o “fazendão” do mundo. Não se trata de não existir outro “país” no mundo com nossas condições de produção de “massa verde”. A questão não é de fronteiras nacionais. O Brasil é quase um Continente. Poderíamos dizer que não existe outra **REGIÃO** do globo com as características do Brasil. É quase como se o Brasil tivesse tido suas fronteiras definidas pela fertilidade, temperatura média ao longo do ano e pluviometria: nós somos a “**ÁREA CONTÍNUA**” mais fértil do mundo.

Ah, sim: o norte da Argentina (até 300 km ao sul de Buenos Aires), o Leste do Paraguai e todo o Uruguai fazem parte desta “área”. .... Sem dúvida: **o Mercosul é extremamente fértil**. Mas o extremo sul da Argentina e boa parte da Cordilheira dos Andes não é; seja pela temperatura, seja pela pluviometria, seja pela fecundidade do solo. Idem para o Chaco paraguaio. E o Uruguai é um país muito pequeno (dois terços do Rio Grande do Sul) e sua Metade Norte tem as mesmas limitações da Metade Sul do Rio Grande do Sul: é uma área de solos curtos com poucas alternativas produtivas viáveis.

Diferentemente, no Brasil, seja em termos absolutos, seja (mais ainda!) em termos proporcionais, a expressão de áreas rurais com baixa produtividade é muito baixa. Mesmo o “polígono das secas do Nordeste” aparece como um oásis diante de áreas rurais de elevada produtividade agropecuária no mundo, como o interior do Texas, o entorno do Outback australiano ou as savanas africanas. E não temos, de fato, nenhum deserto. Caminha tinha razão: aqui, em se plantando, tudo dá.

Mais até: não é preciso nem plantar. Em se pastando – ou: em se comendo rações de base vegetal - tudo engorda. Hoje, o Brasil é o segundo maior produtor (logo depois dos EUA) e o maior exportador de carne bovina. É o segundo maior produtor e o maior exportador de carne de frango. É o quarto maior produtor e o quarto maior exportador de carne suína. E estamos falando de produção mercantil: vale dizer, contabilizando apenas o abate formal e o produto comercializado por meios oficiais e com registro estatístico e fiscal. Se considerarmos a produção, o abate clandestino e o abate para auto consumo (nas fazendas e granjas) já somos os primeiros em bovinos e frangos.

A questão é bem mais complicada no que diz respeito a ovinos e caprinos. Em que sentido? No sentido de que não há estatísticas confiáveis para estas duas pecuárias no Brasil. Dado que não somos exportadores de proteína animal extraída de ovinos e caprinos e o consumo interno das mesmas é muito menor do que das carnes bovina, suína e avícola e se realiza em grande parte no meio rural, a maior parte do abate é clandestino, não contando com certificação e controle, nem federal, nem estadual, nem municipal. Só o que temos são informações sobre: 1) o total do rebanho ovino (e caprino) em cabeças (plantel vivo); 2) estudos **estimativos** sobre o consumo médio anual per capita com base em levantamentos estatísticos amostrais; 3) informações sobre importação de carne ovina. Estas fontes nos informam que: 1) o rebanho nacional gira em torno de 18 milhões de cabeças; 2) que o consumo médio anual per capita de carne ovina seria e 1,5 kg/ano; 3) que as importações em 2017 foram 187.534 toneladas. Com estes dados montamos a tabela abaixo que será comentada na sequência.

Tabela 1- Comparação entre o Volume de Carne Abatida e Consumida no Brasil em 2017

Categorias	Bovino	Suínos	Frango	Ovino - Formal	Ovino - Estim1	Ovino - Estim2	Total
<b>Rebanho (Cab)</b>	218.199.581	39.893.073	1.426.749.346	18.403.947	18.403.947	18.403.947	X
<b>Abates</b>	30.866.663	43.185.385	5.842.721.214	817.935	8.179.345	5.521.184	X
<b>Aba/Reb</b>	14,15%	108,25%	409,51%	4,44%	44,44%	30,00%	X
<b>Carcaças (Ton)</b>	7.954.742	3.937.316	13.511.750	12.000	112.466	75.916	25.479.724
<b>Peso Médio Carc</b>	257,71	91,17	2,31	14,67	13,75	13,75	X
<b>Exportação (Ton)</b>	2.386.423	697.569	4.261.398	-187.534	-187.534	-187.534	7.157.856
<b>Consumo Interno</b>	5.568.320	3.239.747	9.250.352	199.534	300.000	263.450	18.321.868
<b>Partic % Reb</b>	30,39%	17,68%	50,49%	1,09%	1,64%	1,44%	100,00%
<b>Cons Int per cap (Kg)</b>	27,842	16,199	46,252	0,998	1,5	1,317	91,61
<b>Con Int p.c. Diário (g)</b>	76,28	44,38	126,72	2,73	4,11	3,61	250,984
<b>C.I.pc Nacional (g)</b>	76,28	44,38	126,72	0,16	1,54	1,04	248,416

Como se pode observar, há três colunas para “ovinos”. Elas comungam apenas das informações da primeira linha (plantel em cabeças) e da sexta linha (Exportações em Toneladas, cujo valor é negativo, pois importamos carne ovina). Na coluna “Ovino – Formal”, introduzimos a informação do número de animais abatidos anualmente em frigoríficos e abatedouros com inspeção. Este número corresponde a menos de 5% do plantel, indicando que há subestimação do abate efetivo. Na segunda coluna, partimos da estimativa do consumo anual per capita de 1,5 kgs por ano por pessoa. Dada uma população de aproximadamente 200 milhões de habitantes, esta estimativa implica em um consumo total de 300 mil toneladas. Subtraindo o volume importado, chegamos a

uma produção interna de 112, 5 mil toneladas. Tomando por referência o peso da carcaça nos abates com certificação chegamos a um número de cabeças abatidas por ano de 8 milhões e 200 mil, comprometendo 44% do plantel. Não nos parece crível esta percentagem de abates, especialmente sabendo que parte do rebanho nos estados ao sul volta-se à produção de lã e os abates tendem a ser tardios. A terceira coluna toma o plantel e as informações de importação e arbitra uma percentagem de abates de 30%. Assim sendo, a produção interna seria de 76 mil toneladas.

Muito provavelmente os valores corretos devem se encontrar algum lugar intermediário entre as duas últimas colunas, ainda que mais próximo dos valores da terceira do que da segunda. Mas, seja qual for a informação correta, o que realmente nos interessa são os resultados das três últimas linhas. Lá nós temos o consumo anual nacional de carnes no Brasil. Pelos cálculos acima, o brasileiro consome, em média, 91 kgs de carne por ano, o que equivale a 250 gramas de carne por dia. Estes valores nos surpreenderam: não os esperávamos tão elevados. Acredito que, nesta conta, se encontre uma dose não desprezível de desperdício. Afinal, dada a concentração de renda no Brasil, é muito provável que a variância em torno da média seja muito elevada e não seria de surpreender que a distribuição fosse, ou bimodal, ou multimodal (indicando que há mais de um “universo” nesta população total). Não obstante, esta informação não deve estar muito distante da realidade, em termos consumo **médio** uma vez que não fizemos qualquer esforço para contabilizar o abate e o consumo clandestino de bovinos. Sua existência é pública e notória e os dados o traduzem com clareza: oficialmente, apenas 15% do plantel é abatido anualmente, uma clara subestimação do todo.

O segundo elemento a observar é que a participação da carne ovina é de menos de 1,5% da proteína total e o consumo diário médio. O consumo médio diário per capita está entre 3 e 4 gramas. Mas isto não é tudo: se descontarmos a demanda atendida pelas importações para calcular o consumo diário atendido pela produção nacional vemos que ela gira em torno de ... 1 grama dia. Um valor bastante baixo.

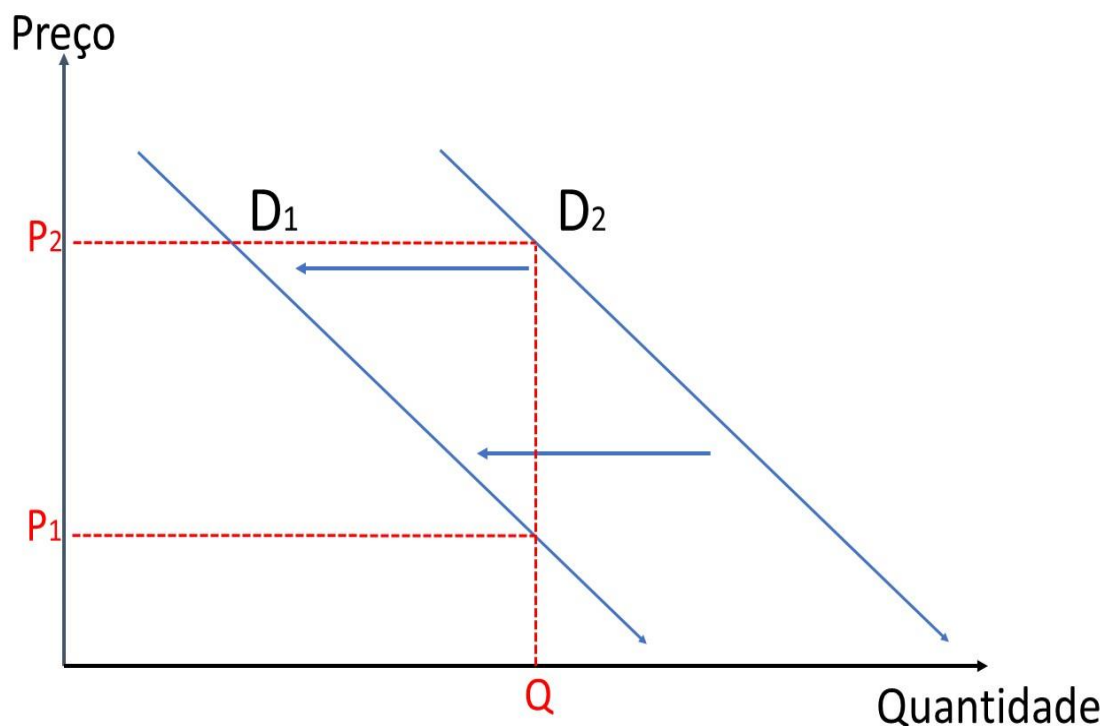
**Esta conclusão tem que ser muito bem entendida. Não trazemos estes elementos à luz para desestimular o projeto da carne ovina. Muito antes pelo contrário. Temos muita confiança em sua viabilidade. Apenas queremos deixar claro que assertivas do tipo “em torno de 70% da demanda é atendida desde fora” (o que se confirma na terceira estimativa da tabela) não dizem muito acerca da**



possibilidade de ingresso. Pois o problema de fundo não é a concorrência externa, mas o tamanho restrito do mercado. E esta restrição – tal como procuramos argumentar no WhatsApp do grupo – está associada às oscilações de oferta e instabilidade da qualidade do produto.

Para que se entenda este ponto, é preciso primeiro entender que o mercado “NÃO TEM UM TAMANHO DETERMINADO”. Tudo depende do preço a que se vende o produto. Como fica claro no gráfico abaixo.

Gráfico 1- Relação entre Preço, Quantidade e Demanda

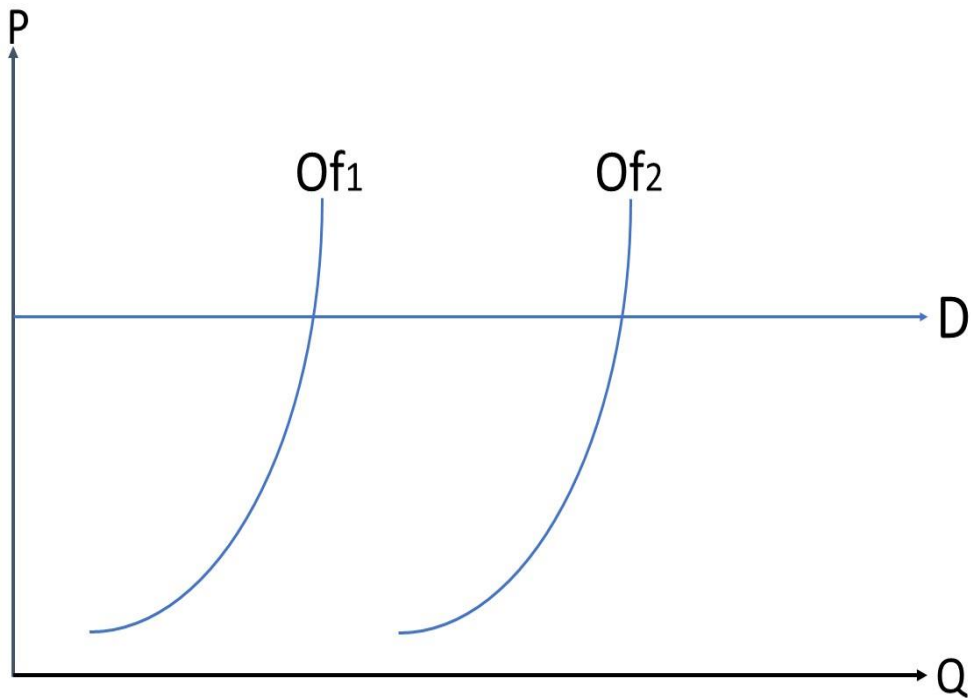


Ao contrário do que usualmente se pensa, a demanda não é uma “quantidade”, mas uma relação entre preços e quantidades. A um dado preço  $P_2$  – elevado - a quantidade demandada será pequena. Especialmente se a função demanda for  $D_1$ . Sem que esta função mude, se pudermos baixar o preço para  $P_1$ , a quantidade aumentará. Além disso, a função demanda não é estável: ela é função da qualidade percebida, por exemplo. A melhora e estabilização da qualidade da carne ovina pode deslocar a função demanda para a direita, de  $D_1$  para  $D_2$ .

Mas isto ainda não é o principal. O principal é que a demanda de MERCADO TOTAL é diferente da demanda com a qual se depara uma firma específica ou uma pequena comunidade. Se o mercado é o nacional, a produção de Matelândia é (e será,

sempre) muito pequena. No limite, será ínfima. Neste caso, a função demanda é outra: é perfeitamente elástica. Como abaixo.

Gráfico 2- Relação entre Preço, Quantidade e Oferta



O que o gráfico está dizendo é: um pequeno ofertante se depara com um mercado muito maior do que ele. Se ele consegue operar dentro do preço médio (ou, melhor ainda: alguns centavos abaixo) e oferece um produto confiável e de boa qualidade ELE NÃO TERÁ QUALQUER RESTRIÇÃO DE DEMANDA.

Com o perdão do eventual cansaço que esta exposição pode ter gerado, tudo o que queremos dizer aqui é uma explicação do que vínhamos dizendo há algum tempo e que buscamos expressar (talvez de forma arrevesada) nos debates do WhatsApp. O problema (e a solução) não é a demanda. É preciso tirar este debate de cena. Ele não é pertinente. Há demanda? Sim, ela é grande? Em termos nacionais, não! Não importa se o Uruguai exporta para nós 70% do que consumimos. 70% de pouco ainda é pouco. Mas a demanda é suficientemente grande para um município (ou mesmo uma ou mais regiões) atenderem com padrões de elevada especialização. O fundamental é ter **qualidade**. Este, insistimos, tem que ser o foco.

## BIBLIOGRAFIA

Texto da Embrapa sobre estimativa de Abates totais de Ovino (formais e informais). Disponível em: [https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/ovinos\\_de\\_corte/arvore/CONT000fxqf7vhv02wyiv804u7ypcrmay2tq.html](https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/ovinos_de_corte/arvore/CONT000fxqf7vhv02wyiv804u7ypcrmay2tq.html)

Texto de 2014 sobre a ovinocultura no Brasil com estatísticas sobre o abate nacional com inspeção federal. Disponível em: <http://paineira.usp.br/lae/wp-content/uploads/2017/07/24623-35716-1-SM-1.pdf>

Centro de inteligência de Caprinos e Ovinos. <https://www.embrapa.br/cim-inteligencia-e-mercado-de-caprinos-e-ovinos>

## 9. Anexo 2 do Relatório

### MAIS ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE DEMANDA E OVINOCULTURA

#### Informativo 003 – GT–AgP

##### 9.1 Introdução

Há dois dias atrás, no domingo (17/07), enviamos um informativo sobre a pecuária e a ovinocultura no Brasil. Na parte final do documento, procurávamos explicar porque é tão complexo (e, do nosso ponto de vista, de menor importância) estimar “a” demanda de carne ovina no Brasil antes de definir se Matelândia pode e deve adotar uma estratégia de especialização relativa neste segmento. O texto enviado não nos contemplou integralmente. Mas decidimos enviá-lo, apesar de suas insuficiências, porque nos sentíamos com a obrigação de, por um lado, estimular o debate sobre o tema com novas informações (e, de forma particular, com as informações que nos demandaram), e, de outro lado, tentar orientar o debate para aquelas questões que nos parecem ser as mais pertinentes. Na essência, o informativo número 2 deve ser lido à luz das contribuições feitas no WhatsApp do grupo em que buscávamos defender duas teses: 1) a questão da demanda é, essencialmente, uma falsa questão e não deve orientar nossas reflexões sobre o tema; 2) a questão efetivamente relevante é a questão da organização e qualificação da produção. Vou retomar estes dois pontos aqui, tentando fazê-lo de forma mais organizada. Para tanto, contei com a ajuda inestimável do nosso Estatístico, Allan Lemos, que fez os gráficos de demanda e atualizou nossos dados e cálculos sobre os distintos rebanhos de Matelândia e região. Isto nos permitirá tratar as duas questões separadamente.

##### 9.2 A (complexa) Questão da Demanda

Tal como foi objeto de (breve) comentário no Segundo Informativo, o primeiro ponto a compreender quando se trata de “demanda” é que a demanda **não** é uma quantidade, mas uma função entre preços e quantidades, de sorte que, a preços (de oferta) mais elevados, a quantidade demandada diminui, e a preços de oferta mais baixos, a quantidade demanda aumenta. **A princípio – e só a princípio – a única informação**

“fácil” de obter é a quantidade demandada atual ao preço atual. Mas, no caso da ovinocultura sequer esta informação é dada. E isto porque 90% acredita-se (e não há como provar, rigorosamente) que entre 90% e 60% dos abates sejam clandestinos e parcela não desprezível do produto abatido sequer seja objeto de comercialização, mas se destine ao consumo direto dos produtores.

Como se isto não bastasse, emerge um problema ainda mais grave. Mesmo que conhecêssemos com rigor a quantidade demandada atual ao preço atual é extremamente difícil descobrir quanto a demanda poderia ser elevada com uma queda de preços. Os gráficos abaixo ajudam a entender o problema.

Gráfico 3- Variação de Preço e Quantidade com Demanda de Média Elasticidade

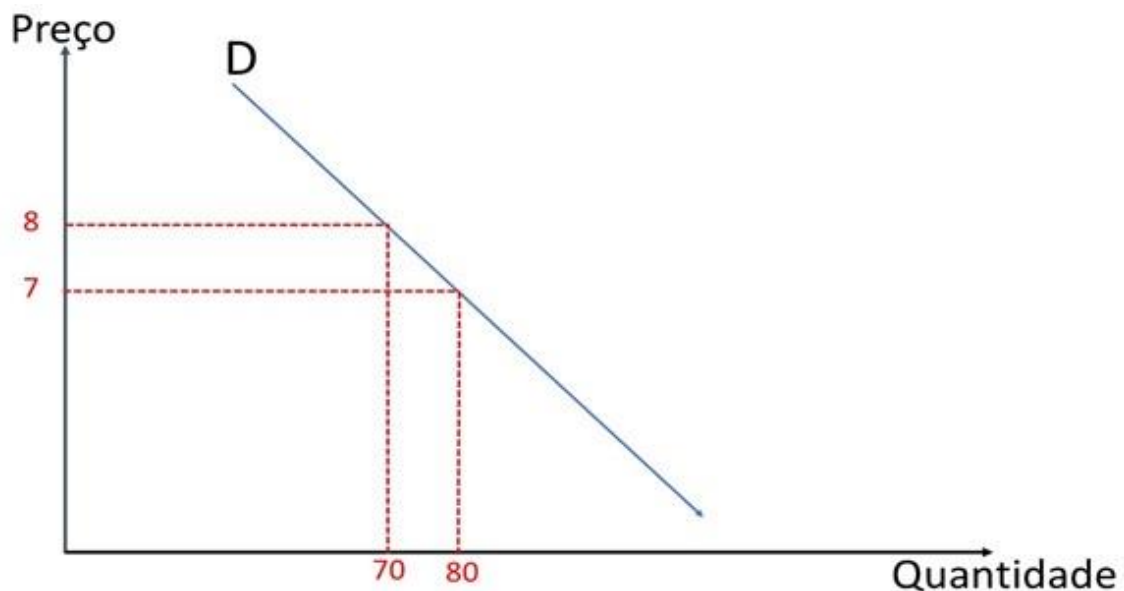
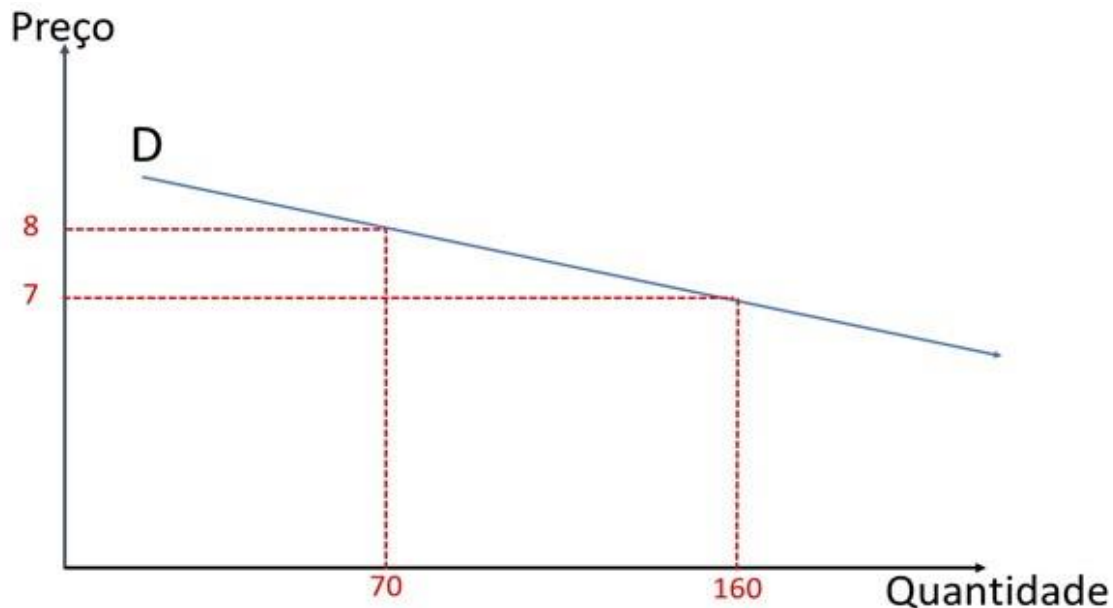


Gráfico 4- Variação de Preço e Quantidade com Demanda de Elevada Elasticidade



Os dois gráficos representados acima apresentam resultados distintos em termos de quantidade demanda de uma mesma variação de demanda. Nos dois casos o preço variou de 8 para 7 (ou, se se quiser, de 7 para 8) e a quantidade demandada alterou-se no sentido esperado: ao preço de 8 a quantidade é menor e ao preço de 7 é maior. Mas esta é a única similaridade. No Gráfico 1, a variação absoluta do preço e da quantidade foram similares (em torno de 15%; ainda que com sinais opostos), de forma que o valor da produção (o faturamento dos produtores) manteve-se constante: R\$ 8,00 p. kg x 70 toneladas = R\$ 7,00 p. kg x 80 toneladas = R\$ 560.000,00.

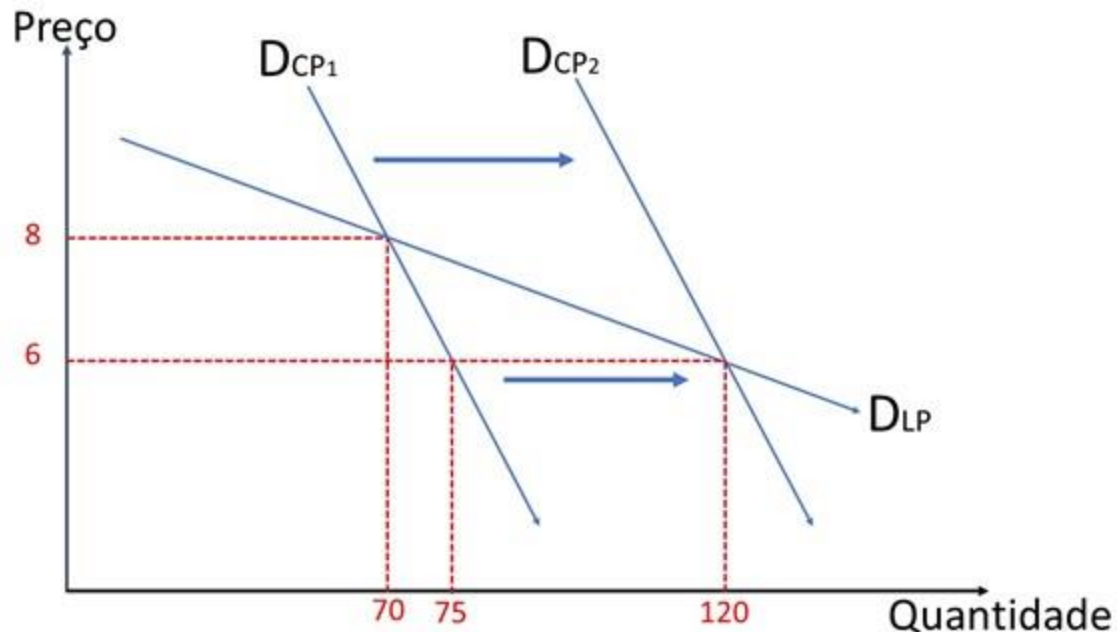
Já no segundo exemplo, a demanda é altamente elástica e com uma pequena queda de preço (de 15%) a quantidade demandada é fortemente ampliada (em torno de 130%) e o faturamento é significativamente aumentado:

$$\text{R\$ } 8 \text{ p. kg x } 70 \text{ toneladas} = \text{R\$ } 560.000 < \text{R\$ } 7 \text{ p. kg x } 160 \text{ toneladas} = \text{R\$ } 1.120.000$$

E, mais uma vez, isto não é tudo. Há uma outra questão igualmente importante. Pode ocorrer – é algo frequente – que o mercado não reaja rapidamente a uma queda de preço. Num primeiro momento, mesmo que o aumento da quantidade seja pequeno, seja porque nem todos os consumidores tomam consciência do processo imediatamente, seja porque muitos pensam que se trata de uma variação eventual de preço e não o tomam plenamente consideração nas suas decisões de consumo. Mas, passado um certo tempo,

se o novo preço for mantido, a variação da quantidade demandada torna-se expressiva. Este é o caso do Gráfico 3.

Gráfico 3: Variação de Preço e Quantidade em Condições de Curvas de Demanda com diferentes Elasticidades de Curto e de Longo Prazo



No exemplo acima, o preço caiu de R\$ 8 para R\$ 6 e, no curto prazo, a quantidade demandada pouco se alterou, elevando-se de 70 toneladas para 75 toneladas. O resultado foi uma queda de faturamento de R\$ 560 mil para R\$ 450 mil. Com a estabilização do preço no novo patamar, contudo, a quantidade demanda aumentou significativamente, avançando para 120 toneladas e o faturamento passou a ser de R\$ 720 mil. Esta variação pode ser expressa de duas maneiras: 1) houve um deslocamento para a direita da função demanda (ou: a demanda aumentou); 2) a função demanda de longo prazo mostrou ser mais elástica do que a demanda de curto prazo e foi necessário um certo tempo para que a quantidade demandada sofresse a variação consistente com o novo preço. São duas formas de expressar o mesmo fenômeno.

### 9.3 Para Além das Questões Gerais de Demanda: a heterogeneidade da qualidade da carne ovina

Todos os aspectos levantados na seção anterior são da maior importância para a compreensão da complexidade de avaliar (ou “mensurar”) o “tamanho” de um mercado qualquer. Estas questões – usualmente subestimadas por não economistas – são

gravíssimas. Como posso calcular, hoje, antes que haja qualquer variação de preço? Como o mercado reagirá a uma eventual elevação ou queda de preço? A demanda se mostrará elástica ou inelástica? .... Não é fácil prever. Na realidade, é difícilimo. E envolve pesquisas cujos benefícios muitas vezes não valem os seus custos. Veremos, logo adiante, porque. Mas esta é apenas a “ponta do iceberg” quando o tema é ovinocultura.

O ponto para o qual queremos chamar atenção agora também vale para outros mercados e produtos. **Mas, no caso da proteína animal, ele é um elemento muito mais importante para entendermos o mercado de carne ovina do que qualquer outro mercado. E ajuda a explicar porque, apesar de seu elevado potencial, e apesar de haver uma verdadeira tradição de ovinocultura no Brasil (em especial, no Rio Grande do Sul e em algumas regiões do Nordeste e do Centro-Oeste) este mercado nunca se consolidou. Não foi – tenham certeza – por falta de vontade, inteligência ou percepção do potencial. Trata-se do fato dele envolver questões e problemas peculiares. Se não se atentar para isto, cairemos no engodo da subestimação dos desafios. Com sérias e graves consequências no plano da perda de confiabilidade de todo e qualquer plano de desenvolvimento com base na diversificação produtiva agropecuária.**

Para que se entenda este ponto, vale voltar aos três exemplos acima de relação entre preço e demanda. **Nos três casos, tomamos, por princípio que havia um produto homogêneo, de sorte que a queda (ou elevação do preço) estava referido a um produto facilmente identificável, a um produto padrão, a uma commodity.** Soja é uma commodity, milho também, assim como laranja. Frango é commodity, suíno idem, assim como bovino. **O carneiro não é.** Pelo menos não da mesma forma que os demais.

Muitas vezes isto é apresentado como uma vantagem. Mas não é tão simples. Se fosse, o mercado de carne de cordeiro já estaria estruturado e ocupado.

Tudo começa pela dificuldade em definir o “bicho” que se vende. Eu fiz questão de “errar” o nome acima. A carne é de cordeiro? Ou carneiro? Ou ovelha? Ou borrego? ... É tudo uma questão semântica? Ou são, de fato carnes distintas?

Sim, são carnes distintas. E todas elas têm o seu valor peculiar. Um valor que é diferente para o consumidor, para o produtor rural, para o abatedouro e para o comerciante. Tudo começa pela questão do tempo de maturação da carne de ovino.



O boi muito novo apresenta uma carne do tipo “vitela”, de baixa densidade, com pouca fibra, menos valorizada. Além disso, o animal ainda não está no seu peso máximo. Há, pois, um ponto ótimo entre densidade muscular e peso da carcaça, quando o animal é abatido. O produtor rural não quer vender antes deste ponto. O consumidor não quer comprar antes deste ponto. E o processador não quer processar e intermediar antes deste ponto. ... Ponto! O mesmo se dá essencialmente com a carne de frango e a carne do suíno.

Mas o caso do cordeiro (ou borrego? Ou ovelha? Ou carneiro?) é MUITO diferente. A melhor carne é a do cordeiro e o período ideal de abate é com sete meses. “Só” que, neste período, seu peso está muito abaixo do ideal. Se o preço que o abatedouro pagar for a mesma que ele paga por um animal de carcaça maior (o borrego), então, para o produtor rural, valerá a pena esperar até os 15 meses. Mas o consumidor não será beneficiado. Especialmente se, no “açougue” tratarem uma carne como igual à outra. Ou, pior: se venderem borrego com nome (e com preço) de cordeiro. E isto não é tudo.

Para que haja cordeiros (e borregos) é preciso que haja ovelhas (reprodutoras) e carneiros. Eles vivem muito mais. E a carne de ovino apresenta esta peculiaridade: quanto mais velho o animal, mais escura, mais dura e menos saborosa (e “catinguenta”) ela é. Mas ovelhas e carneiros também vão para o abate ao fim de sua vida útil. E – no Brasil – todas elas são “misturadas” e vendidas como produtos da “ovinocultura”. E isto ainda não é tudo.

Como se isto não bastasse, há peculiaridades do processo reprodutivo dos ovinos que dificultam sobremaneira – sem **inviabilizar**, mas exigindo um esforço não desprezível de manejo e organização produtiva – o oferecimento homogêneo, **ao longo do ano**, de todos os tipos de carne: de cordeiro, borrego, ovelha e carneiro. Como regra geral, o cio da ovelha ocorre quando o período de “noite” é maior que o “período de dia”. Isto se dá ao longo do outono e no início do inverno. O que garante que a parição ocorra após o período mais árduo do inverno, aumentando sobremaneira as chances de sobrevivência do filhote. O desdobramento desta temporalidade peculiar de cio e parição é que há fases de oferta abundante de carne de cordeiro. E fases de carência relativa. O que leva a flutuações expressivas do preço do produto e da qualidade do produto disponível ao longo do ano.

Há formas de driblar esta sazonalidade? Inúmeras. Uma delas é a criação de raças específicas que são mais adequadas aos climas quentes e menos sujeitas à sazonalidade do cio. Só que esta solução traz outro elemento de complexificação: não existe um único ovino. Os diferenciais de raças – e de qualidade de carne – são muito maiores entre ovinos do que entre aves, suínos e – até – bovinos.

Ou estes elementos são colocados claramente na “mesa” de discussão sobre a ovinocultura, ou nos perderemos em discussões bizantinas sobre demanda. A questão da demanda, insisto mais uma vez, não é apenas uma questão complexa, cuja mensuração é virtualmente impossível. A questão da demanda é absolutamente secundária. No limite, é uma falsa questão. Por quê? Responderemos logo abaixo.

#### **9.4 A Diferença entre Demanda do Mercado Global e a Demanda com a Qual se Depara um Território Particular**

No segundo informativo nós procuramos chamar a atenção para um ponto tão central quanto mal compreendido quando se trata de questões de demanda. Na realidade, desde nossa primeira exposição em Matelândia, em fevereiro de 2019, vimos tratando deste ponto. A diferença crucial entre “atividades e cadeias propulsivas” e “atividades e cadeias reflexas” é que as primeiras, na medida em que sua produção volta-se para o mercado externo ao território, deparam-se com uma demanda muito mais elástica do que as segundas atividades. A diferença primeira entre o mercado interno e o externo – quando se trata de uma localidade (por oposição a um país continental, como o Brasil) - é que o mercado interno é pequeno, e o mercado externo é muito grande. Isto significa que a produção local para o mercado externo é sempre uma parte alíquota pequena da produção global. E a localidade pode ofertar mais sem se “forçar” o mercado e sem se ver obrigado a baixar o preço (e a rentabilidade) para conseguir realizar (vender) a produção extra.

Nos termos agora apresentados, isto significa dizer que o mercado externo é sempre elástico: a um dado preço, Matelândia pode vender muito mais do que vende de “qualquer produto”. Seja soja, seja milho, seja frango, seja suíno, seja ... ovino. Matelândia é um produtor insignificante no mercado global destes bens. Se ela tiver qualidade (minimamente) melhor e preço (infimamente) menor, ela alcança colocar no

mercado qualquer quantidade que ela alcançar produzir. Desde que sua produtividade seja similar à produtividade média.

Ora, a produtividade é função – em primeiro lugar – da especialização e da escala. Já vimos – desde nossa primeira reunião (no mesmo período, em fevereiro de 2019), que Matelândia apresenta alguma especialização em ovino. O que queremos dizer por “alguma”? Que: 1) Matelândia é mais especializada em ovinocultura do que, em média, é o Paraná: **o QL de ovino de Matelândia é superior à unidade (vide tabela anexa a este informativo)**; 2) mas esta especialização não significa que o rebanho de ovinos seja expressivo (em torno de 2.500 cabeças) refletindo, antes, a pequena expressão da ovinocultura no Paraná.

Em suma: há uma base material real para o desenvolvimento de uma cadeia produtiva em torno da ovinocultura. Em parte, pela existência de um rebanho e de alguma tradição e domínio de manejo. Mas, acima de tudo, porque este é um segmento muito pouco desenvolvido no Paraná, o que significa dizer que há uma janela de oportunidade aberta. E Matelândia pode, sim, vir a ocupar este espaço. Desde que foque nas questões e desafios efetivamente centrais: manejo, qualidade, preço, produto confiável, superação da sazonalidade, diferenciação adequada dos diversos produtos e subprodutos cárneos (oriundos de raças distintas e de animais de idades distintas). Nenhuma destas questões é insuperável. Longe disto. Desde que – insisto – recebam a atenção devida. ... O foco é produção e qualidade. A demanda está aberta.

Por fim, se ainda houver dúvidas sobre as questões de demanda, posso voltar a tratar do tema. Não me nego, de forma alguma. É – digamos assim – o objeto natural do economista. E acho que não poderemos fugir do mesmo se, de fato, quisermos avançar no “convencimento” de eventuais parceiros que teriam de se somar ao projeto para que se possa garantir o volume e a qualidade necessária para “abocanhar” uma fatia do amplo mercado disponível.

**Não obstante, não posso deixar de insistir neste ponto: o verdadeiro desafio é técnico-produtivo. Não é de demanda. E por “técnico-produtivo” refiro-me não apenas ao manejo rural, mas ao “manejo” e “comercialização” do produto industrial. O que nos permite introduzir o ponto que, me parece, deve ser o foco da nossa atenção no futuro: a necessidade de, não apenas conquistar a certificação**

**estadual (e, posteriormente, federal) para o abatedouro municipal, como, igualmente bem, construir um projeto de integração entre produtores rurais, extensão rural, indústria beneficiadora, e sistema de comercialização capaz de garantir a montagem de um sistema eficiente de ocupação do mercado existente.**