



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO *CLUSTER* DA BOVINOCULTURA DE  
CORTE EM SANTANA DO LIVRAMENTO- RS E RIVERA-UY**

Acadêmico: Débora Adriane Bonadiman Villamour  
Orientadora: Prof<sup>a</sup> Mygre Lopes da Silva

**Resumo:** O estudo presente tem como objetivo analisar a competitividade do *cluster* da bovinocultura de corte em Santana do Livramento – RS e Rivera - UY. Analisando os onze elementos de competitividade de um -aglomerado, verificando quais os fatores que podem os representar e identificar os aspectos que podem vir a ser melhorados na competitividade do *cluster*.

A pesquisa apresenta caráter descritivo com abordagem qualitativa, com método de estudo de caso. A coleta de dados foi realizada através de sites de institutos de pesquisa, de organizações, artigos científicos e entrevistas semiestruturadas. Para a técnica de análise de dados foi utilizado a análise de conteúdo, onde foi dividida em três sessões. Os resultados apontaram que a maioria dos fundamentos de competitividade estão presentes no cluster da bovinocultura de corte, também pode-se identificar os aspectos possíveis de melhorias para que este seja mais competitivo.

**Palavras-chave:** *Cluster*; competitividade; bovinocultura de corte.

## **ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS OF THE BEEF CUTTING CATTLE CLUSTER IN SANTANA DO LIVRAMENTO- RS AND RIVERA-UY**

**Abstract:** The present study aims to analyze the competitiveness of the beef cattle cluster in Santana do Livramento - RS and Rivera - UY. Analyzing the eleven elements of competitiveness of a cluster, verifying which factors can represent them and identifying the aspects that can be improved in the cluster's competitiveness.

The research has a descriptive character with a qualitative approach, with a case study method. Data collection was carried out through the websites of research institutes, organizations, scientific articles and semi-structured interviews. For the data analysis technique, content analysis was used, which was divided into three sessions. The results showed that most of the competitiveness fundamentals are present in the beef cattle cluster, it is also possible to identify the possible aspects of improvements so that it is more competitive.

**Keywords:** Cluster; competitiveness; beef cattle farming.

## **ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL CLÚSTER GANADERO DE CORTE EN SANTANA DO LIVRAMENTO- RS Y RIVERA-UY**

**Resumen:** El presente estudio tiene como objetivo analizar la competitividad del clúster de ganado de carne en Santana do Livramento - RS y Rivera - UY. Analizar los once elementos de competitividad de un clúster, verificando qué factores pueden representarlos e identificando los aspectos que se pueden mejorar en la competitividad del clúster.

La investigación tiene un carácter descriptivo con un enfoque cualitativo, con un método de estudio de caso. La recolección de datos se realizó a través de los sitios web de institutos de investigación, organizaciones, artículos científicos y entrevistas semiestructuradas. Para la técnica de análisis de datos se utilizó el análisis de contenido, el cual se dividió en tres sesiones. Los resultados mostraron que la mayoría de los fundamentos de competitividad están presentes en el clúster de ganado vacuno, también es posible identificar los posibles aspectos de mejoras para que sea más competitivo.

**Palabras llave:** Cluster; competitividad; ganadería de carne.

## 1 INTRODUÇÃO

A bovinocultura de corte é considerada um dos pilares para o agronegócio, devido à utilização de tecnologias de produção, como a suplementação estratégica, confinamento, cruzamentos e novos alimentos os quais levam a diminuição do ciclo de produção e aumento na produção de carne bovina, gerando desenvolvimento econômico e social aos países (PIMENTEL, 2001).

No que diz respeito à pecuária de corte, no período de 2019, o Brasil teve crescimento produtivo de 24,56%, detém o segundo maior rebanho produtor e exportador de carne bovina do mundo. O país segue contribuindo para diminuir o preço do alimento para a população brasileira e transformando a economia local (CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL - CNA, 2020).

O Uruguai é outro país que merece destaque no continente sul-americano. Neste país, a carne bovina é o principal produto exportado. Em 2019, a carne bovina liderou a lista de exportação de produtos uruguaios com exportações equivalentes a US\$1,78 bilhões, gerando grande lucratividade ao país. Estas exportações são destinadas a China, Brasil e Estados Unidos (URUGUAI XXI, 2021).

No que diz respeito ao desenvolvimento do setor pecuário no Brasil e Uruguai, cabe destacar a região da Fronteira da Paz, limite entre os municípios de Santana do Livramento, no Rio Grande do Sul (RS), Brasil e Rivera, no Uruguai (UY). Dada a concentração de empreendimentos relacionados à bovinocultura de corte nesta região de fronteira, pode-se sugerir a formação de um *cluster*. Estes podem ser definidos como um grupo de empresas do mesmo ramo que se une em busca de um mesmo objetivo, para alcançar vantagens e benefícios em seu setor, de forma conjunta (DONAIRE, 2014).

Os aglomerados produtivos buscam integração, como estratégia competitiva, com o intuito de criar alianças, para acarretar vantagens e eficiência das relações, diminuir impactos de produção, comercialização, apoio e controle (POTTER, 2002). A competitividade de um aglomerado produtivo pode ser analisada a partir da concentração geográfica, variedade ou abrangência do negócio, especialização das organizações, equilíbrio, complementaridade, cooperação entre organização, substituição seletiva de negócio, uniformidade de nível tecnológico, cultura de adaptação, evolução de novas tecnologias e estratégia de resultado (ZACCARELLI, 2007).

Visto que a bovinocultura possui representatividade na economia brasileira e uruguiaia, especialmente na região de fronteira, torna-se relevante a investigação dos fatores que

influenciam a competitividade do *cluster*. A partir desse contexto, busca responder a seguinte questão: Qual a dinâmica da competitividade do *cluster* da bovinocultura em Santana do Livramento- RS e Rivera- UY?

Como objetivo geral, busca-se analisar a competitividade do *cluster* da bovinocultura de corte em Santana do Livramento e Rivera. Especificamente, pretende-se analisar os onze elementos de competitividade do *cluster* verificar os fatores essenciais que representam a competitividade do *cluster* e identificar os aspectos a serem melhorados na competitividade do aglomerado.

Esta investigação proporciona *insights* para a gestão dos empreendimentos relacionados à pecuária, o fortalecimento dos atores da cadeia de suprimentos, além de permitir a elaboração de políticas públicas. Desta forma, esta pesquisa permite compreender os aglomerados situados em regiões de fronteira, refletindo questões econômicas, culturais e sociais da região.

A integração de um *cluster* na bovinocultura de corte, beneficia as empresas, pois reduz os ciclos de produção, melhora a capacidade de percepção das necessidades e na qualidade dos produtos e serviços exigidos pela demanda do mercado, proporcionando uma produção mais rápida (TRISTÃO; PIMENTA, 2011).

A escolha do tema em estudo, deveu-se a importância que a bovinocultura de corte representa para a economia dos países, Brasil e Uruguai, e para o município de Santana do Livramento e o departamento de Rivera. Também deveu-se a relevância do mercado consumidor de carne bovina. Neste sentido, buscou-se identificar e analisar quais os fundamentos de competitividade, que estão inseridos no cluster da bovinocultura de corte, segundo o modelo de Zaccarelli *et.al*, (2008).

Esta pesquisa está estruturada em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção, o Referencial Teórico, que traz uma breve revisão de literatura sobre área de pesquisa, com o resgate dos aglomerados produtivos, mais especificamente sobre *cluster*, os seus fatores de competitividade e alguns aspectos relacionados à bovinocultura de corte. Na terceira seção, Método, são discutidos os principais procedimentos metodológicos empregados. Na quarta seção, Análise e discussão dos resultados, são apresentados e analisados os resultados referentes aos fatores de competitividade. Por fim, na quinta seção, realiza-se uma síntese das principais considerações do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta sessão, será feita uma breve análise sobre os clusters, a origem do termo, seus conceitos e definições. Também será exposto o tema competitividade em aglomerados. E por último, será exposto uma sucinta análise da bovinocultura de corte.

## 2.1 Cluster

Com o aceleração de desenvolvimento e competitividade entre aglomerações produtivas, pode-se analisar algumas abordagens estruturadas sobre o assunto. Os aglomerados apresentam pontos específicos, para objetivar sua complexidade nos fatores que constituem um aglomerado local (CASSIOLATO; LASTRES, 2002).

Para estas abordagens pode-se apresentar os distritos industriais, *clusters*, Arranjos Produtivos Locais (APLs) e Sistemas Locais de Produção e Inovação (SLPIs). Os distritos industriais têm ênfase na economia externa e redução de custos, baseiam-se na eficiência coletiva em ação conjunta, aumentando o nível de estabilidade do mercado, definindo estratégias conjuntas e para criar um comportamento que envolva a comunidade, gerando influência sociocultural (CASAROTTO, 2000).

Os Arranjos produtivos locais (APLs) são considerados aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas, que envolvem a participação e interação de empresas (ZAPATA; AMORIM; ARNS, 2007). Um conjunto de fatores de um mesmo território, que contribuem para a produção de bens e serviços (CASSIOLATO, 2008). Os Sistemas Locais de Produção e Inovação (SPLs) são aglomerações territoriais com conexão interdependência e articulação, resultando em interação, cooperação, aprendizagem, inovações com maior competitividade territorial e capacitação social (ZAPATA, 2007).

Em 1980, Porter realizou pesquisas em que pudessem enfatizar os aspectos internos das organizações, tentando identificar quais os fatores que faziam uma empresa ter vantagem competitiva. Após os resultados alcançados por Porter, em 1990, pode-se concluir que o controle de produção nas exportações produzidas, era de empresas que tinham um grupo de pessoas aglomeradas, *cluster* (PORTER, 1990).

Estes agrupamentos proporcionam um conjunto de dados, os quais buscam trazer diversos elementos com efeito significativo, como produção e inovação, beneficiando empresas do mesmo ramo. Porter (1998) definiu *cluster* como a concentração geográfica de organizações interconectadas do mesmo ramo, as quais fornecem e prestam serviços entre si, com interesses em comum.

Além disso, caracteriza-se a partir de um grupo de empresas com diferentes especializações em diversos aspectos na cadeia de valor, com uma rede de interdependência social, cultural e processos, possam vir a influenciar na tomada de decisão de estrutura governamental da empresa, podendo levar a vantagens competitivas na área (ANDRIANI *et al.*, 2005).

Os aglomerados possuem extrema importância para o grupo-alvo de políticas industriais e de inovação, pode-se identificar incrementos de eficiência na forma de realizar o trabalho, fornecendo riquezas nas regiões. O agrupamento pode ser utilizado como uma forma de gerar desenvolvimento, econômico, social e ambiental tanto para as organizações como para as cidades e regiões (BELL, 2005). Neste sentido, cabe identificar o *cluster* como uma meta a se atingir para que as organizações pertencentes possam avançar na área de concorrência, inserindo-se em mercados internacionais, gerando lucratividade e aumento da qualidade (SCHMITZ, 2002).

Tendo em vista o surgimento de aglomerações de produtores da bovinocultura de corte, pode-se incluir vários fatores determinantes para a formação de um *cluster*, tais como o aumento da produtividade, informações sobre sistemas de produção e implementação de tecnologia para as grandes e pequenas empresas produtivas, visto que como um grande sistema que pode abranger uma série de elementos e processos que se comunicam entre si, gerando diferentes fluxos de negócios e competitividade (LIMA, 2001). Na seção seguinte, serão discutidos os principais fatores de competitividade de um *cluster*.

## **2.2 Competitividade em *clusters***

Todeva (2006), Azevedo, Pereira e Mascena (2020) questionam se pode ser observada certa vantagem competitiva originada a partir da atuação das empresas em *clusters*, da aglomeração geográfica e de várias propriedades encontradas neste tipo de rede.

Organizações estabelecidas em *clusters* podem encontrar uma experiência no aumento na obtenção de inovações, de forma mais ágil, além de se diferenciar no quesito competitividade em relação às demais (BAPTISTA, 2005).

O *cluster* de negócios, pode promover nas organizações várias vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, mostrando uma escolha estratégica para empresas, as quais vêm encontrando um mercado agressivo (TELLES, 2013). O sistema de um *cluster* desenvolve práticas e interações, as quais ajudam a criar suas características próprias, trazendo resultados em conjunto, e gerando mais vantagem no mercado que atuam.

Neste sentido, foram pesquisados onze fundamentos de competitividade de um *cluster*, sendo divididos em dois principais aspectos. O primeiro aspecto relaciona-se à auto-organização das empresas e instituições, conforme o Quadro 1. O segundo aspecto refere-se à presença de governança, ou seja, trata da gestão do *cluster* e interação entre seus agentes, de acordo com o Quadro 2 (ZACCARELLI, 2007).

Nos Quadros 1 e 2, descreve-se cada um dos fundamentos da competitividade de *cluster* os quais serão utilizados como base do estudo.

#### Quadro 1- Fatores de auto-organização

<b>Concentração geográfica</b>	Fator determinante para a existência de um <i>cluster</i> , onde a proximidade geográfica das organizações deve ser predominante. Aglomerações em ocupações geográficas permitem influenciar diretamente nas atividades econômicas da região, sendo que a concentração de uma organização é um fator que chama a atenção para empresas que atuam no setor e região.
<b>Variedade ou abrangência de negócios e instituições</b>	Pode-se considerar um nível de inclusão das atividades e operações das organizações, no qual buscam criar uma aglomeração de mudanças incluídas no ramo da empresa. Trazendo diferencial competitivo no atendimento, aproximação com fornecedores e clientes, e diminuição nos custos em relação aos suprimentos. Sendo este um fundamento importante para a competitividade do <i>cluster</i> , pois promove grande eficiência no que se diz respeito aos abastecedores de insumos.
<b>Especialização das empresas</b>	O grau de especialização das organizações que participam dos <i>clusters</i> , está diretamente ligada a redução de despesas agregadas de operações e diminuição do volume de investimento necessário, visto que através desta especialização gera diferencial competitivo na velocidade do desenvolvimento com investimentos e custos.
<b>Equilíbrio, com ausência de posições privilegiadas</b>	Gera lucros equilibrados, devido a competição entre os negócios, Obtendo um menor custo agregado do conjunto de negócios.
<b>Complementaridade por utilização de subprodutos</b>	As organizações não buscam apenas seu processo produtivo, mas também processos relacionados. Tendo a redução de custos ligada à ineficiência, e ajudando na introdução de novos negócios.
<b>Cooperação entre empresas</b>	O aumento da competitividade deve-se pelo compartilhamento e transmissão do conhecimento e informações entre organizações que compõem os aglomerados.
<b>Substituição seletiva de negócios</b>	Está diretamente ligada à assiduidade constante das organizações mais

	competentes, tornando-as competitivas e gerando extinção de negócios com baixa competitividade.
<b>Uniformidade de nível tecnológico</b>	Fornece impulso ao desenvolvimento tecnológico, trazendo um equilíbrio entre as organizações do <i>cluster</i> .
<b>Cultura da comunidade adaptada ao cluster</b>	Aumento de motivação e satisfação com reconhecimento da comunidade em relação a influência atribuída ao trabalho. Gerando sentimento de inclusão e satisfação dos colaboradores da organização do <i>clusters</i> .

Fonte: Elaboração própria, a partir de Zaccarelli et al. (2008) e Sarturi et al. (2016).

Segundo os argumentos propostos por Zaccarelli (2008), os nove fundamentos apresentados no quadro 1, mostram a formação de um domínio na auto-evolução de um cluster. No quadro 2, apresentara os fatores de construção em domínios de governança de um aglomerado-.

#### **Quadro 2-** Fatores da governança

<b>Evolução pela introdução de novas tecnologias</b>	Diferencial competitivo resultante de inovações motivadas, com a redução de custos, manutenção de mercados e extensão de ofertas. Movimento que busca mudanças tecnológicas.
<b>Estratégia de resultado orientada para o cluster</b>	Utilização de estratégias para combater <i>clusters</i> opostos. Pode ser baseada na capacidade de competir entre lucro e resultado.

Fonte: Elaboração própria, a partir de Zaccarelli *et al.* (2008) e Sarturi et al. (2016).

Pode-se verificar nos Quadros 1 e 2, segundo Zaccarelli *et al.* (2008), os benefícios positivos obtidos pelo desenvolvimento do *cluster*. Porém, os conceitos devem ser analisados pela perspectiva da construção estruturada do aglomerado, baseando-se na evolução das organizações e auto evolução.

A próxima sessão trará um estudo breve sobre a bovinocultura de corte.

### **2.3 Breve análise da bovinocultura de corte**

A bovinocultura de corte apresenta diferentes sistemas de produção, um deles é a criação de gado, que tem como objetivo a produção da carne bovina com qualidade para o comércio, e o outro é tratar o gado com foco na produção de matrizes voltadas para o melhoramento genético (MARION, 2007).

O melhoramento genético do gado de corte tem o objetivo de aumentar a conversão alimentar, reduzindo o tempo entre partos e produzindo animais mais resistentes às condições locais. Algumas das principais biotécnicas de reprodução apresentadas para o melhoramento genético do rebanho é inseminação artificial, em tempo fixo e produção *in vitro* de embriões (EUCLIDES, 2010).

O gado de cria é formado por um conjunto de animais dedicados à reprodução, sendo eles os animais: touros, vacas, novilhos e terneiros onde cada etapa do ciclo tem seu papel fundamental para a eficiência de uma alta produção e qualidade (CEZAR, 2005; ANDRADE, 2007).

No que diz respeito à reprodução, a América Latina é reconhecida por ter alta produção de cria e recria de gado bovino dedicadas ao engorde que permitem encontrar propriedades com pasto de qualidade, alimentação ideal, crescer e alcançar a terminação desejada para o mercado (SANTOS, 2010).

A fronteira entre Brasil e Uruguai, Santana do Livramento e Rivera, duas cidades que se beneficiam dessa característica de fronteira, criando um processo de formação econômica conjunto, de modo que mudanças na economia de uma, repercutem sobre a outra. Uma atividade pecuária que vem se destacando na economia brasileira e uruguaia, pois ambos os países possuem vantagem comparativa, onde a produção de ambos é destinada à exportação.

O Uruguai possui a pecuária mais avançada do mundo, mostrando baixos custos de produção devido a questões de clima, fertilidade e topografia (BORGES; MEZZADRI, 2009).

No Brasil, a bovinocultura de corte representou no ano de 2013, o maior rebanho comercial do mundo, com aproximadamente 209 milhões de bovinos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2015). Na seguinte seção, serão apresentados os principais aspectos metodológicos da pesquisa.

### 3 MÉTODO

A pesquisa apresenta caráter descritivo, a qual consiste em descrever o comportamento dos fenômenos, sendo empregada para verificar e conseguir informações sobre um determinado problema (COLLINS; HUSSEY, 2005). Além da descrição das características de uma determinada sociedade, as pesquisas descritivas buscam descrever e analisar possíveis fenômenos (GIL, 2010).

A abordagem é qualitativa, visto que não se preocupa com representatividade numérica, mas com o aprofundamento e conhecimento de um grupo social, de uma empresa, e a interação dos atores (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Neste contexto, a pesquisa

descritiva com uma abordagem qualitativa, pretende analisar fatos ocorridos, experiências, diálogos, entre outros, com o intuito de auxiliar na investigação da competitividade do *cluster* na bovinocultura de corte das regiões. O método empregado é o estudo de caso, o qual realiza uma ampla pesquisa sobre o caso abordado. Este método se baseia em investigações empíricas, buscando compreender o assunto investigado e descrever a complexidade de um fato (FACHIN, 2006).

Cabe ressaltar que o estudo de caso pode ser analisado como estratégia de pesquisa, a qual busca responder questionamentos ‘‘como’’ e ‘‘por que’’, focando em casos atuais, compreendendo métodos abrangentes e diversas fontes de coleta e análise de dados (YIN, 2010). Além disso, estudo de caso é um meio de organizar os dados obtidos, conservando o objeto estudado o seu caráter único, produzindo conhecimento em algo específico (GOODE, 2010).

A coleta de dados foi realizada a partir de sites de institutos de pesquisa, de organizações, como a Associação Rural de Santana do Livramento e do Centro Regionais de Experimentação Agropecuária (CREA), bem como de artigos científicos com ênfase aos dados referentes a bovinocultura de corte-. Conforme Gil (2009), a consulta a essas fontes é de extrema importância para qualquer estudo de caso, pois é possível obter informações que podem auxiliar o pesquisador na elaboração de questões para entrevistas. As questões da entrevista semiestruturada terão uma ordem, porém nada impede que o entrevistador altere a sequência (MARTIN, 2008). O roteiro da entrevista foi construído a partir dos fundamentos de competitividade elencados por Zaccarelli et al. (2008), conforme Apêndice A.

Os entrevistados foram selecionados por meio da técnica de *snowball sampling* (bola de neve). As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Foram entrevistadas 9 pessoas, sendo eles cinco brasileiros e quatro uruguaios, com idades entre 27 a 55 anos, nos quais, 6 são do gênero masculino e 3 do feminino. A Tabela 1 mostra o perfil dos entrevistados da região da fronteira Sant’Ana do Livramento e Rivera.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Sexo	Profissão
1	27	M	Engenheiro agrônomo
2	55	M	Zootecnista
3	33	M	Gestor agropecuário
4	53	F	Gestão-Sindicato Rural
5	62	F	Veterinário
6	40	F	Fornecedor de suplementação- vendedor

7	53	M	Agricultor
8	40	M	Engenheiro agrônomo
9	39	F	Agricultor e administrador

Fonte: Elaboração própria.

As entrevistas foram realizadas através de visitação nos empreendimentos com data e hora marcada, no qual foi utilizado aplicativo para gravação de áudio, e posteriormente as respostas obtidas foram transcritas.

Gondim (2004), afirma que o foco da investigação é o comportamento humano e não somente o que falam sobre ele, existem outras técnicas que combinadas à entrevistas, como a observação, que permitem melhor atender os objetivos da pesquisa. Desta forma, o objetivo é identificar e compreender o entrevistado, sem ter preocupação com o desenvolvimento teórico, podendo utilizar procedimentos, que possam trazer conhecimento científico para a investigação.

Para a técnica de análise de dados coletados, foi utilizada a análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011), por meio de três etapas. A primeira etapa é a pré-análise, a qual consiste na organização dos dados, onde haverá o primeiro contato com os documentos, as entrevistas, relatórios e anotações. A segunda etapa, consiste na organização do material, o qual é dividido em partes, por ordem de relevância, resultando em palavras-chave. Na terceira etapa, ocorre a inferência e interpretação dos resultados, a partir da utilização do referencial teórico.

Os resultados obtidos serão sintetizados a partir de um mapa conceitual, que nada mais é que diagramas que apresentam relações entre conceitos. Serão sistematizados em forma de uma estrutura hierárquica, composta por um corpo de conhecimento (OLIVEIRA, 1994). Na próxima seção, discute-se sobre os principais resultados encontrados sobre os fundamentos de competitividade do aglomerado da bovinocultura de corte.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O presente estudo busca analisar a competitividade de um *cluster* na bovinocultura de corte, buscando analisar os onze elementos e os fatores determinantes para a competitividade de um aglomerado em Santana do Livramento e Rivera.

### **4.1 Concentração Geográfica**

A concentração geográfica é o principal fundamento para existência de um aglomerado. Para medir este fundamento optou-se pela localização, por se tratar de regiões da campanha gaúcha e da fronteira. O Rio Grande do Sul representa um efetivo de rebanho de 11.456.896 cabeças de gado por 261.717 estabelecimentos rurais. Tendo Sant'Ana do Livramento um efetivo de rebanho equivalente a 512.941 cabeças, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015). O Uruguai apresenta 12 milhões de cabeças de gado, por 44.890 estabelecimentos distribuído em seus departamentos, indicando 70,7 do valor agregado provem dos serviços do setor da produção pecuária (CENSO GERAL AGROPECUARIO, 2013). Com estes dados, a participação da produção no município de Santana do Livramento possui a representatividade de 4,48% do total de cabeças de gado que o Estado do Rio Grande do Sul detém.

O uso de *clusters* que foi analisado pelo autor, ZACCARELLI *et. al*, 2008, enfatiza a necessidade da criação de um aglomerado para maior competitividade entre empresas do mesmo ramo.

## 4.2 Abrangência de negócios viáveis e relevantes

Considerada como um nível de inclusão das atividades e operações das organizações, as quais buscam oferecer diferencial competitivo através de uma aproximação com fornecedores e clientes. Desta forma, é possível trazer eficiência para o abastecimento de insumos e matérias-primas (Zaccarelli *et. al*, 2008).

De acordo com as entrevistas realizadas, a rede de negócios relacionada à bovinocultura de corte ainda é limitada no fornecimento de técnicas, como o *creep-grazing*, que consiste em cercar uma área para a formação de pastagens de alto valor produtivo, onde apenas o animal desejado terá acesso, um exemplo são os bezerros, outro fator que deve-se dar maior atenção e o planejamento da suplementação durante uma época de seca, onde o gado tende a ter baixo rendimento, neste caso o acesso a suplementação é muito escasso pois todas as redes de apoio são privadas, como empresas da área de nutrição e empresas de matéria-prima.

Os entrevistados acreditam e enfatizam a falta de apoio do governo, e ainda a maioria dos entrevistados, relatam sentimento de injustiçados pelas altas taxas de impostos, que muitas vezes são bi tributárias, sem ter respaldo na produção primária. Conforme pesquisa já estudada, o cenário da pecuária de corte e de natureza natural e vem de longa data, com impostos altos e tributação e bi tributação alta, o que acaba gerando desorganização na cadeia produtiva (A PECUÁRIA DE CORTE NO BRASIL: UMA ABORDAGEM SISTÊMICA DA PRODUÇÃO A DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS, 2016)

Para haver um sistema de produção é essencial que haja construção de cercas para um pastejo contínuo do gado. As cercas podem ser feitas de arame farpado ou arame liso, mourões ou madeiras, estas precisam de um monitoramento contínuo para verificar as condições que estão, se os fios estão soltos e etc. Para não haver risco que o gado passe para outra propriedade. Este investimento influencia diretamente na produtividade do animal, pois permite o acesso de uma quantidade maior de pasto para o animal, ocasionando o engorde, principalmente em estações mais frias. Também é necessário que haja geladeiras destinada somente para armazenar vacinas, que irão ser utilizadas nos bovinos (Entrevistado 3).

Tendo em vista, a partir das entrevistas pode-se conceituar que este fundamento, Abrangência de negócios viáveis, está presente, pois a produção limita-se às matéria-prima e equipamentos.

### 4.3 Especialização das empresas

Para Zaccarelli *et al.* (2008), este fator mostra o grau de especialização das empresas que estão inseridas em um *cluster*, relacionando o nível de negócios e o nível de tecnologia inserida na organização. Pode-se perceber nas entrevistas, que alguns respondentes, de forma informal tem um relacionamento fiel com o comprador do seu produto final, no caso os frigoríficos que compram o gado pronto todos os anos, nos quais são destinados a exportação. O produtor mantém um contato direto, uma aproximação de longa data, no qual ambos são beneficiados.

Ou seja, existe uma cadeia, onde há a indústria de insumos que são os equipamentos, sal mineral, as vacinas que são destinados ao gado, à produção pecuária que são os campos de gado de corte, os frigoríficos que compram esse gado e fazem o abate e processamento final da carne e o setor de distribuição e comercialização. Com isso, acarretando de forma informal, mas não menos desfavorável, uma “terceirização”.

Também pode-se perceber que há uma dificuldade em aprimorar alguns recursos que facilitariam esses processos internos e externos da empresa, como exemplo seria terceirizar os fornecedores de seus insumos e seus compradores fieis, no qual proporcionaria uma pecuária mais eficiente, mais complexa e preparada para o grande mercado competidor.(DE ZEN, 2005). A produção dos envolvidos no *cluster* é de produção primária própria, independente de terceirização, sendo assim, os produtores podem explorar mais a terceirização.

Os produtores ainda não investem como deveriam investir, trabalham com uma pecuária rudimentar, com baixo custo, tendo um menor retorno. Também tendo grandes dificuldades na área de recurso humano, com muito pouco conhecimento (Entrevistado 1).

A Pecuária de corte vem passando por varias mudanças tanto na produção, quanto no gerenciamento. A inovação e especialização são mudanças que devem estar inseridas no planejamento das organizações, para elevar a competitividade no setor (OLIVEIRA, 2009).

### 4.4 Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas

Este fundamento busca o equilíbrio, quanto maior o número de organizações parecidas maior será a reação de competitividade de um cluster (Zaccarelli *et al.*, 2008). As propriedades em análise são de médio porte, de empresas familiares, que visam uma produção com qualidade e sustentável sem implementação de produtos químicos e sem racionamento de alimentação, ou seja, animais criados desde o desmame apenas com pasto nativo.

Desta forma, pode-se compreender que este fundamento pode ser identificado no *cluster* de bovinocultura de corte em Santana do Livramento e Rivera, pois as empresas analisadas buscam o mesmo foco.

### 4.5 Complementaridade por utilização de subprodutos

A complementariedade de subprodutos aparece como uma forma de obter novas receitas através de reciclagem, considerando ser uma vantagem para o produtor. Empresas estas, que buscam trabalhar com a reciclagem de seus produtos (Zaccarelli *et al.* , 2008). As empresas não gerenciam apenas seu processo produtivo, mas também processos relacionados,

buscando inovações em novos negócios. Não há complementaridade na utilização de subprodutos na pecuária de corte, uma vez que são gerados poucos resíduos, como seringa descartável, agulhas, potes de remédio de banho (POUR-ON) onde são levados a veterinária local e são descartados de forma correta segundo a lei número 12305\2010.

#### 4.6 Cooperação entre empresas

Para Zaccarelli *et al.* (2008), a cooperação traz inúmeros benefícios e vantagens para o *cluster*, pois proporciona colaboração entre os participantes do aglomerado, benefícios como compartilhamento e transmissão de ideias, conhecimento compartilhado entre outros. Segundo os entrevistados, há pouca cooperação entre os produtores, pois são desunidos. Contudo, verifica-se a presença de instituições de apoio como o sindicato rural ou Senar (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL). Estes buscam oferecer cursos, palestras e reuniões, para proporcionar alguma mudança de atitude ao produtor e trabalhador rural, por meio de capacitação e profissionalização. Um exemplo é o SENAR, uma escola que busca tirar a tecnologia que esta guardada e levar para o campo, que é onde a maior necessidade de implementação. Porém, o produtor ainda está um pouco atrasado e resistente, no sentido de buscar novas adaptações.

Cada um olha apenas para seu negócio e para seus interesses, vejo muito isso aqui na fronteira, acredito que seja por encontrar bastante empreendimentos familiares, no qual vão passando de geração a geração, com ideias antigas e ultrapassadas. O pessoal é muito desconfiado, com uma cultura muito fechada a novas ideias e novas interações (Entrevistado 9).

Pode-se analisar através dos respondentes que este fundamento de cooperação ainda precisa ser melhorada e trabalhado de forma conjunta.

#### 4.7 Substituição

Este fundamento está diretamente ligado à assiduidade constante das organizações mais competentes, mantendo-se o *cluster* competitivo pela manutenção das empresas mais eficientes e a extinção das menos eficientes. Zaccarelli *et al.* (2008) enfatiza a necessidade de introduzir novos negócios e processos para estimular e fomentar a competitividade de um *cluster*.

A maioria dos entrevistados afirmou que houve aumento nos negócios da bovinocultura de corte. No período de 2015 a 2021, houve crescimento nos índices de produção, pois houve aumento em produtividade, aumento no ganho de peso dos animais, diminuição da mortalidade, aumento nas taxas de natalidade e diminuição na idade de abate.

Antigamente o mercado exigia boi velho e gordo, porque o preço de abate de uma carcaça de um boi de 700kg, de 7 anos eram o mesmo preço de abate de um novilho de 3 anos que pesava em torno de 400kg. Economicamente não era rentável para o frigorífico fazer abate em um boi de 400kg e sim abater um boi de 700kg, o qual daria um maior ganho de carne. Hoje em dia, o mercado pede novilhos precoces e com isso, o frigorífico, bem como os produtores procuram uma terminação de abate com novilhos de até 4 anos. Assim, pressionando os produtores a investirem em pastagens, racionamento e melhoramento de campo nativo a fim de obterem o peso de carcaça de acordo com o que o mercado consumidor demanda (Entrevistado 6).

Pode-se identificar deste fundamento a importância e necessidade de estar atento as mudanças de mercado. Pois, as empresas tendem a ganhar mais vantagens, como por exemplo a diminuição de tempo do animal no campo, que acarreta ao produtor um menor risco em manter a cabeça de gado no campo no qual, reduz pastejo, gastos em remédio e consequentemente gera um aumento na quantidade de cabeças de animal novo no campo.

#### 4.8 Uniformidade de nível tecnológico

Esta vem para fornecer um impulso ao desenvolvimento tecnológico entre as organizações de um aglomerado, o que proporciona equilíbrio de competitividade. Para Zaccarelli *et al.* (2008), é viável que as empresas busquem por um alto nível tecnológico.

No *cluster* da bovinocultura de corte, a maioria dos produtores possui tecnologia semelhante, quando relacionado ao meio digital, embora ainda existam aqueles produtores que não investem muito em tecnologia. Porém a existência tecnológica esta presente desde alguns produtos mais tecnológicos como tratores, plantadeiras; materiais e métodos de trabalho como o manejo consciente do animal, o qual consiste em trabalhar sem o estresse animal, sem correria e com lotes pequenos para evitar que o gado se bata em troncos e tabuas de madeira, gerando hematomas que podem trazer perda econômica para o produtor, pois resulta no rendimento da carcaça após a retirada da área e também afeta na qualidade da carne (STRAPPINI, 2010).

Nos últimos tempos, encontramos algumas ferramentas de apoio para o melhoramento e controle de produtividade dos nossos animais. Hoje utilizamos um programa digital (meio precário) mas que de alguma forma nos auxiliam a ter um controle melhor dos animais que temos no campo, onde podemos visualizar a quantidade de terneiros nascidos, a quantidade de bicho morto, entre outros. Também a tecnologia nos trouxe um conforto maior ao trabalhador do campo, com acesso a energia elétrica, telefone e internet. Mas ainda podemos melhorar bastante no sentido de inovações tecnológicas com equipamentos e softwares mais eficazes, programas com mais iniciativas a novos projetos para o campo (Entrevistado 7).

A pecuária de corte é caracterizada pelos diversos métodos e sistema de produção utilizados para produzir com qualidade e eficiência. Sendo assim, este fundamento está presente na competitividade do aglomerado. **4.9 Cultura da comunidade adaptada ao *cluster***

A cultura da região quando adaptada a um aglomerado torna-se uma vantagem para os produtores locais, proporcionando inúmeros benefícios como produzir com qualidade e maior quantidade e ter diminuição nos custos de produção (Zaccarelli *et al.*, 2008). Este fundamento pretende manifestar satisfação nas pessoas envolvidas no *cluster*, o que proporciona o aumento de motivação dado o reconhecimento da comunidade. A partir das entrevistas, pode-se analisar que parte da população possui sentimento de pertencimento em relação ao meio rural, onde vivem e trabalham.

Acredito que o principal motivo de participar um *cluster* é para buscar melhor eficiência na produção para poder atender melhor a demanda do mercado e assim obter mais lucro. Cada vez mais as grandes propriedades estão englobando as pequenas, pois as pequenas propriedades não conseguem diluir melhor seus custos fixos de produção e tem um capital muito grande imobilizado frente ao retorno que uma propriedade pequena entrega (Entrevistado 5).

Conforme entrevistados, notou-se que ainda há uma certa relutância em inserir novas mudanças dentro da organização. Empresas familiares, que na maioria, vem sendo administrada pelos próprios integrantes familiares e que seguem com o mesmo mecanismo e sistemas de produções passado. Para Steffen *et.al*, 2007, as pessoas devem modificar e transformar seu ambiente para estarem competitivas, pois o mercado vem sendo remotamente transformado pela demanda de mercado.

#### **4.10 Caráter evolucionário por introdução de tecnologias**

Para Zaccarelli *et al.* (2008), a manutenção do aglomerado depende da capacidade de organização, de sua auto-organização, a qual é constituída pela governança de um *cluster*. Governança busca administrar os interesses dos integrantes do aglomerado, trazendo vantagens visíveis com a inclusão de novos processos e a introdução de novas tecnologias. Portanto, um avanço tecnológico traria crescimento ao mercado entre outros benefícios. O *cluster* é levado pela inovação de novas tecnologias no qual as organizações buscam. Uma organização que busca pela governança no aglomerado tem investido ao longo dos anos no melhoramento genético da produção,

Pois quanto maior o estágio de melhoramento genético do gado, melhor serão os resultados na produção, e desenvolvimento do animal, acarretando em resultados positivos, como estar a frente a demanda e tecnologia esperada pelo mercado consumidor. Buscando sempre por melhores equipamentos e infraestrutura para a sua produção.

Investir em novas tecnologias, nos dias atuais é essencial, pois estamos em épocas onde tudo esta se modificando conforme as necessidades de sobrevivência do cenário mundial. Não investir em tecnologia resultaria em um impacto tanto na gestão como na produção. No caso, investir em melhoramento genético, isso proporciona ganhos altos na produtividade (Entrevistado 2).

Neste fundamento pode-se perceber que as empresas promovem este fator, pois acreditam na necessidade de inovação.

#### **4.11 Estratégia de resultado orientada para o *cluster***

Segundo Zaccarelli *et al.* (2008), este fator está voltado ao processo de orientar e as tomadas de decisões em conjunto, no qual garante a competitividade e atratividade dos consumidores e clientes do *cluster*. Um Fator que está ligado as ações de governança para trazer melhorias ao *cluster*.

Fundamento visa à gestão estratégica para os negócios que compõem um *cluster*, baseando-se na capacidade de competir e obter lucro e resultado. Este fator busca a construção da governança supraempresarial a partir da orientação voltada à tomada de decisões, ou seja, procura trazer resultados de competitividade para o *cluster*, através de reuniões, eventos e assessoria.

Um dos meios utilizados para incentivar e motivar a produção e qualidade dos animais, trazendo melhorias nos resultados, são as expofeiras regionais, ou a própria Expointer, no qual e considerado o maior vento da América Latina).

A Expointer é uma vitrine, onde pode-se encontrar os melhores reprodutores e animais de diversas raças em exposição. Também um lugar onde há trocas de ideias de manejo suplementação e diversas informação para implementar no rebanho. Informações estas de inovação e tecnológica que muitas vezes não se encontram em pequenos municípios, podendo assim encontrar em feiras de exposição como a Expointer (Entrevistado 8).

Em suma, os eventos e feiras proporcionam aos produtores oportunidades para conhecer novas tecnologias como plantadeiras, marcas novas de tratores entre outros. Também gera oportunidade de abranger ideias no seu setor, com trocas de informações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar a competitividade do *cluster* na bovinocultura de corte em Santana do Livramento – RS e Rivera - UY. Utilizou-se como base o modelo teórico de Zaccarelli *et al.* (2008), o qual é formado por onze fundamentos. Diante do exposto, pode-se verificar que os fundamentos foram identificados no aglomerado.

A concentração geográfica; abrangência de negócios relevantes a qual percebeu-se pelos entrevistados que ainda a uma necessidade maior de equipamentos; o equilíbrio com ausência de posições privilegiadas no qual identificou-se que os produtores rurais possuem porte de empreendimentos semelhantes identificando uniformidade entre ambos.

A complementariedade que segundo entrevistados a área da pecuária traz muito pouco resíduos e quando traz e descartado de forma correta; a cooperação foi vista como algo que ainda precisa ser melhorado em alguns pontos, pois no ramo da pecuária há uma cultura de região bem desconfiada e resistente a mudanças e adaptações.

A substituição seletiva trouxe aceleração nos negócios; a uniformidade de nível tecnológico segundo entrevistados mostrou-se similar nos empreendimentos rurais da nossa região; a cultura é vista como algo positivo por se tratar de região da fronteira e da campanha; o caráter evolucionário trouxe a ideia que há sim uma busca por novas tecnologias e processos de produção; e a estratégia foi vista pela maioria dos entrevistados como a ideia de trazer mais resultados aos empreendimentos.

Em suma, pode-se perceber que o fundamento especialização nas empresas ainda precisa ser melhorado. Também pode-se identificar no presente estudo estratégias para tornar o *cluster* da bovinocultura de corte em Santana do Livramento e Rivera mais competitivo.

Como sugestão para pesquisas futuras, buscar novos estudos e estratégias que visem aprofundar cada fundamento de competitividade dentro do setor da bovinocultura de corte nas regiões de fronteira.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. Caracterização socioeconômica e produtiva da bovinocultura de corte no estado do Rio Grande do Sul. **Estudo & Debate**, v.14, n 2, 2007.

ARAÚJO, M.J. **Fundamentos de Agronegócios**. São Paulo, Atlas, 2009.

ARBAGE, A. P. **Fundamentos de economia Rural**. Chapecó: Argos, 2012.

ANDREATTA, T. **Bovinoicultura de corte no Rio Grande do Sul**: um estudo a partir do perfil dos pecuaristas e organização dos estabelecimentos agrícolas. 2009. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2009.

ARBELETTCHE YGUTIÉRREZ. **Crecimiento de la agricultura en Uruguay**: exclusión social o integración económica en red. Montevideo, 2010.

BAPTISTA, R; SWANN, P. Do firms in clusters innovate more? **Research policy**, v. 27, n. 5, p. 525-540, 1998.

BOAVENTURA, J. M. G. **Redes de Negócios: tópicos em estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

BIANCHI, A. M. Albert Hirschman na América Latina e sua trilogia sobre desenvolvimento econômico. **Economia e Sociedade**, v. 16, n. 2 (30), p. 131-150, 2007.

BRAGGION, M.; SILVA, R.A.M.S. Quantificações de lesões em carcaças de bovinos abatidos em frigoríficos no Pantanal Sul-Mato-Grossense. Corumbá: **EMBRAPA CPAP**, 4 p. 2004. (Comunicado Técnico, 45).

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Innovation in Unequal Societies: How can it contribute to improve equality?** In: SCIENCE, TECHNOLOGY, INNOVATION AND SOCIAL INCLUSION. Anais... Montevideu: Unesco, maio 2008.

CASSIOLATO, J. E.; MATOS, M. P.; LASTRES, H. M. M. (Orgs.). **Arranjos produtivos locais: uma alternativa para o desenvolvimento**. v. 1. Criatividade e cultura. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

CRUZ, J. Estancamiento en la producción y el comercio mundial de carne de vacuno. **Revista Eurocarne Digital**, n. 190, 2010.

DE ZEN, Sergio. **A cadeia de carne bovina no Brasil**. Disponível em: <http://www.embrapa.br/imprensa/artigos/2507.25327>. Acesso em: 12\09\2021.

**EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**. Disponível em: <<http://www.embrapa.br>>. Acesso em: 07\08\2021.

EUCLIDES FILHO, K. **Produção de bovinos de corte e o trinômio genótipo-ambiente-mercado**. Campo Grande, MS: Embrapa Gado de Corte, 2000. 61 p. (Embrapa Gado de Corte. Documentos, 85).

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D, T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIBBS, G.; COSTA, R. C. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A, C. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODÓI, C. K.; MELLO, R. B. de; SILVA, A. B. da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos**. 2ª Ed. – São Paulo; Saraiva, 2010.

GOLIN, T. **Fronteira**. Porto Alegre: L&PM, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Base de Dados Agregado** – SIDRA. Pesquisa da Pecuária Municipal. Disponível em: [www.sidra.ibge.gov.br](http://www.sidra.ibge.gov.br). Acessado em: 25 de Abril de 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo Agropecuário 2015**. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 23/04/2021.

MARTINS, G, A. **Estudo de Caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.

MONDELLI, M.; ZYLBERSZTAJN, D. Determinantes dos arranjos contratuais: o caso da transação produtor-processador de carne bovina no Uruguai. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 46, n. 3, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia práticas. São Paulo: Atlas, 1995;

OLIVEIRA, Sibeles Vasconcelos et.al. **Economia e estratégias no ramo frigorífico: um estudo de caso**. In SOBER (Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural) 47. Congresso. 26-30 de julho, 2009. Porto Alegre-RS. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/13/384.pdf>>. Acesso em: 12/09/2021.

PORTER, M. E. A nova era da estratégia. **HSM Management**, v. 1, n. 1, p. 18-28, 2000.

PORTER, M. E. et al. **Clusters and the new economics of competition**. Boston: Harvard Business Review, 1998.

SANTOS FILHO, J. I.; SANTOS, N. A. CANEVER, M. D.; SOUSA, I. S. F; VIEIRA, L. F. O cluster suinícola do oeste de Santa Catarina. In: HADDAD, Paulo (org.). **A competitividade do agronegócio e o desenvolvimento regional no Brasil: estudos de clusters**. Brasília: CNPq/Embrapa, 1999, p. 125-179.

SARTURI, G. et al. Competitiveness of clusters: A comparative analysis between wine industries in Chile and Brazil. **International Journal of Emerging Markets**, v. 11, n. 2, p. 190-213, 2016.

STRAPPINI A. C. **Problemas y errores más comunes encontrados em Chile, durante el manejo del ganado**. In MOTA-ROJAS, D.; GUERRERO-LE GARRETA, I.; TRUJILLO-ORTEGA, M.E Bienestar animal y calidad de la carne. México: Editorial B.M., 2010.

TELLES, R. **Clusters e Rede de Negócios**. Curitiba: IESDE BRASIL SA, 2008.

VALADARES FILHO, S.C., CHIZZOTTI, M.L., PAULINO, P.V.R. Exigências nutricionais de bovinos de corte no Brasil: desafios. **Revista Ceres**, v. 56, n. 4, p. 488-495, 2009.

ZACCARELLI, S. B. et al. **Clusters e Redes de Negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

A pesquisa tem por objetivo analisar a competitividade do *cluster* da bovinocultura de corte de Santana do Livramento e Rivera. Destaca-se que todas as informações dos respondentes serão mantidas em total sigilo.

### 1 - BLOCO A – PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Apresentação: idade, naturalidade, estado civil.
2. Função.
3. Escolaridade/Formação.
4. Tempo que trabalha na organização:
5. Forma de atuação:

### 2- BLOCO B – Fundamentos de competitividade de *cluster*

6. Qual é a história da organização, como teve seu início?
7. Que tipo de organização ela é?
8. Quais os tipos de negocio fazem parte do *cluster* (aglomerado)?
9. O nível tecnológico utilizado pela sua empresa é adequado?
10. A organização tem investido em tecnologia?
11. Os produtores da cidade vizinha ‘Rivera’, tem porte semelhante?
12. Você acredita que por se tratar de região da fronteira há uma maior competitividade entre ambos, do mesmo setor?
13. Quais aspectos você encontra para melhorar e evoluir o agronegócio na região?
14. Você acredita que possa existir um relacionamento amigável entre produtos do mesmo ramo?
15. Há possibilidades de criar vinculo com a região vizinha ‘Rivera’?
16. Existe colaboração e apoio dos produtores do mesmo ramo? Se sim, quais?
17. Qual o principal objetivo dos produtores rurais?
18. Como você vê o aglomerado da bovinocultura de corte daqui a alguns anos?
19. Qual a perspectiva em relação ao *cluster*?
20. Quais as principais dificuldades como produtor rural?
21. Quais as dificuldades no relacionamento entre os envolvidos do aglomerado?
22. Quais questões você acredita que possam ter relevância para melhorar o setor da bovinocultura de corte na sua região?

23. Há cooperação entre os produtores? Existem instituições de apoio? Quais? De que forma elas contribuem?
24. O (a) sr. (a) acredita que a comunidade reconhece a importância da produção da bovinocultura de corte?
25. Hoje qual o principal objetivos dos empreendedores?
26. Você gostaria de expor alguma outra questão? Se sim, qual?