



**ASSOCIAÇÕES DE INTERESSE PRIVADO NO SETOR DE EQUINOS EM SÃO PAULO: O CASO DA ABQM**

**Associations of Private Interest in the Sector of Horses in São Paulo: the Case of ABQM**

**Arthur Ribeiro Ricciardi<sup>1</sup>**

**Escola Superior de Propaganda e Marketing**

**Graduado em Administração**

**arthurricc@gmail.com**

**Beatriz Pires Vilhena**

**Escola Superior de Propaganda e Marketing**

**Graduada em Administração**

**biavilhena@hotmail.com**

**Francisco Alcântara Garcia Da Silva Neto**

**Escola Superior de Propaganda e Marketing**

**Graduado em Administração**

**fneto80@gmail.com**

**Eduardo Eugênio Spers**

**Escola Superior de Propaganda e Marketing**

**Professor Doutor do Programa de Mestrado e Doutorado**

**espers@espm.br**

**Juliana Chini**

**Escola Superior de Propaganda e Marketing**

**Mestranda do Programa de Mestrado e Doutorado**

**juhchini@gmail.com**

<sup>1</sup>Graduado em Administração pela Escola Superior de Propaganda e Marketing.

## **RESUMO**

As Associações de Interesse Privado (AIP's) são muito influentes em diversos setores, principalmente dentro do agronegócio. Este trabalho procura entender a real influência das associações de interesse privado no setor, utilizando a Associação Brasileira de Criadores de Cavalos Quarto de Milha (ABQM) como foco em função do crescimento da raça no Estado de São Paulo. O tema é relevante, uma vez que a existência das associações de interesse privado e o poder de influência exercido por elas vêm se expandindo no setor equino do estado de São Paulo. A partir do método Delphi, foi possível determinar os benefícios que um criador encontra ao entrar em uma associação de interesse privado no setor de equinos em São Paulo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cavalos, Equinos, Associação de Interesse Privado, ABQM, Delphi.

## **ABSTRACT**

*Associations of Private Interest (AIP's) are very influential in various sectors, especially in agribusiness. This work seeks to understand the real influence of private interest associations in the sector, considering the Brazilian Association of Creators of Quarter Horse (ABQM) focus due to the growth of the breed in the state of São Paulo. The topic is relevant, since the existence of associations of private interest and the power of influence exercised by them are expanding equine industry in the state of São Paulo. From the Delphi method, it was possible to determine the benefits that a creator finds when entering an association of private interest in the equine industry in São Paulo.*

**KEYWORDS:** *Horses, Association of Private Interest, ABQM, Delphi*

## **1. INTRODUÇÃO**

Organizações são agrupamentos de pessoas de forma unificada para realização de um único objetivo. Elas são formadas quando os empresários e/ou investidores individuais que compartilham o mesmo propósito percebem que ao se unirem são capazes de exercer um maior poder de barganha frente aos demais *stakeholders* do setor.

Para Maximiano, uma organização é "uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande

empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola, são todos exemplos de organizações” (Maximiano, 1992).

Para Mancur Olson, famoso economista norte-americano, uma organização é “um grupo de indivíduos com interesses comuns. As organizações desenvolvem dessa forma ações coletivas que buscam maximizar o valor dos seus fundadores e aumentar sua competitividade” (OLSON, 1999).

De acordo com o estudo realizado por Marco Antonio Conejero, todas as associações de indivíduos em torno de um objetivo particular buscam “servir de interlocutores com o governo, com outras organizações e a sociedade em geral” (Conejero, 2011) Ou seja, a associação de pessoas é um meio para que, juntos, se tenha maior relevância e poder de barganha frente aos demais stakeholders. Conejero segue afirmando que essas associações, através da atividade de lobby, pressionam estabelecimento das regras do jogo e, assim, diminuem as disputas entre os agentes e mediam os conflitos, monitorando se as ações de seus membros estão em conformidade com as normas e padrões. (Conejero, 2011).

O setor equino totaliza cerca de oito milhões de cabeças no Brasil, somando os muares (mulas) e asininos (asnos), sendo o maior rebanho da América Latina e o terceiro maior rebanho do mundo. Com isso, os equinos equivaleram, em 2013, a 4% do setor bovino, onde o Brasil possui o segundo maior rebanho do mundo, com cerca de duzentos milhões de cabeças. Em 2010, o setor equino gerou R\$7,3 bilhões, além de sustentar 3,2 milhões de empregos. Desde provas esportivas, turfe, animais de estimação, comércio de sêmen e feiras específicas, há investidores dispostos a pagar pequenas fortunas para ter o animal que deseja. Mesmo assim, o setor ainda é pequeno quando comparado ao bovino. O setor bovino movimenta cerca de R\$67 bilhões (BRASIL, 2013). Com um mercado cada vez mais disposto a investir, o setor vem se desenvolvendo e profissionalizando com o passar do tempo (Brasil, 2011).

Para as análises, foi tomada como referência a raça Quarto de Milha, que hoje representa o maior rebanho no Brasil, com 395.698 cavalos registrados na Associação Brasileira de Criadores de Cavalos Quarto de Milha (ABQM a, 2013). A raça Árabe, segunda maior do país, possui um rebanho registrado em sua Associação de cerca de 35.000 cavalos, menos que 10% do que a ABQM (ABCCA, 2013).

O trabalho buscou identificar os benefícios da associação de interesse privado no setor de equinos e apontar os principais desafios que o criador encontra ao ingressar na mesma. Assim, além deste primeiro item, o artigo está dividido em: referencial teórico, em

que traz uma revisão de segmentos de equinos, grupos estratégicos e cadeia de valor; metodologia, resultados e discussões e considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A revisão teórica do presente trabalho está dividida em: segmentos de equinos, grupos estratégicos e cadeia de valor.

### **2.1 O segmento de equinos**

O cavalo tem sua história datada há mais de 55 milhões de anos. Um animal que, por ser grande e forte, há 5.000 anos passou a ser domesticado pelo homem e utilizado como ferramenta de trabalho e meio de transporte. Desde então, sua utilidade vem se desenvolvendo junto com as sociedades das quais passou a fazer parte (Souza, 2010). Ao longo dos séculos, a função do cavalo na sociedade mudou. De força motriz, o cavalo hoje pode ser tratado como objeto de luxo e chega custar centenas de milhares de reais. Mesmo o setor movimentando bilhões anualmente, apenas uma pequena parcela (normalmente próxima do campo) participa e se beneficia desse mercado.

No Brasil, o mercado de consumidores de cavalos está passando por uma fase de transformação do *mindset*. Ele está se profissionalizando, deixando de ser apenas um hobby e se tornando efetivamente reconhecido como uma atividade econômica. No entanto, algumas questões como a falta de ajuda do governo que não fornece subsídios estão atrapalhando a evolução desse processo. Se pegarmos os EUA, uma referência no setor, o governo local é grande incentivador com subsídios para a comercialização de equinos, além de investimento para áreas rurais e estruturas que venham a ser utilizadas com a criação equestre. No Brasil, o mesmo tipo de incentivo só é dado para fazendas bovinas (Entrevistado C).

Com isso, os criadores de cavalos brasileiros precisam otimizar investimentos para entrar e se manter no setor, seja para prática esportiva, criação ou comercialização de animais. Para possibilitar que os pequenos criadores individuais tenham contato uns com os outros e adquiram vantagem competitiva ao negociarem juntos, foram criadas as organizações de criadores de cavalos. Sua função também é melhor organizar o setor com registros de animais, leilões (presenciais ou virtuais), conferências, provas esportivas entre outras formas de beneficiar a todos os interessados no setor.

Para que as organizações não disputassem poder e influência entre si e não houvesse confusão entre elas, foi determinado que cada raça possuiria a sua própria organização, responsável por defender os seus interesses e perpetuar a cultura daquela raça no país. Alguns exemplos de associações de criadores de cavalos são a Associação Brasileira de Criadores de Cavalo Quarto de Milha (ABQM) - Associação a ser estudada na monografia -, Associação Brasileira de Criadores de Cavalo Árabe, Associação Brasileira de Criadores de Cavalo Appaloosa, Associação Brasileira do Cavalo Paint, Associação Brasileira de Criadores e Proprietários de Cavalo de Corrida, e Associação Brasileira dos Criadores de Cavalo da Raça Mangalarga.

Assim, é relevante pesquisar qual é a real influência das associações de interesse privado no setor de cavalos no estado de São Paulo e qual a tendência de desenvolvimento para os próximos anos utilizando a ABQM, a maior associação de criadores de cavalos, como referência. Para responder a essa pergunta, será pesquisado o tamanho do setor, sua dinâmica, como funcionam suas AIP de criadores e quais os benefícios oferecidos por elas. Será utilizada uma pesquisa do tipo Delphi para uma projeção das expectativas futuras do setor e de suas associações de interesse privado.

## **2.2 Grupos estratégicos e cadeia de valor**

Um grupo estratégico é um conjunto de organizações que fazem parte da mesma indústria, e que adotam estratégias iguais ou semelhantes. Para identificar o grupo é necessário um cruzamento de duas variáveis, permitindo uma análise da concorrência. As variáveis podem ser grau de especialização, canais de distribuição, diferenciação do produto, preço aplicado, local ou integração vertical (Porter, 2004). Os grupos estratégicos surgem em geral por um objetivo similar, capacidade parecida, pressupostos similares, tempo de entrada no mercado próximo, e/ou histórias análogas (Alvarez, 2010). Aliado a isso, Nunes (2008) afirma que os grupos estratégicos permitem uma análise dos concorrentes do mesmo setor e dos clientes, uma análise de posicionamento de estratégia e os fatores que levam o sucesso de uma empresa. Além disso, empresas pertencentes ao mesmo grupo estratégico enfrentam as mesmas oportunidades e ameaças de mercado, além das barreiras impostas no setor (Porter, 2004).

Cadeia de valor é o “conjunto de atividades estrategicamente relevantes desempenhadas pelas empresas que compõem o setor, desde a extração da matéria-prima feita pelos fornecedores até o uso e consequente descarte do produto pelo consumidor final”

(Hansen e Mowen, 2003, p. 56). A partir de um mapeamento dessas atividades e o detalhamento de um fluxograma, é possível analisar em quais etapas da cadeia a atividade agrega valor para o negócio e serve ou não como fonte de diferenciação.

Conforme argumentado por Rocha e Borinelli, Porter “parte da premissa, com a qual se deve concordar, de que as atividades são os pilares da construção de vantagens competitivas, sendo consumidoras de recursos, por um lado, e criadoras de valor, por outro” (Rocha e Borinelli, 2007, p. 145). Portanto, a análise de cada uma dessas atividades deve considerar tanto o seu custo como as vantagens provenientes de sua execução, ou seja, “a análise da cadeia de valor é essencial para determinar exatamente onde, na cadeia do cliente, o valor pode ser aumentado ou os custos reduzidos” (Shank; Govindarajan, p. 14, 1997).

Atividades primárias são aquelas comuns para todas as empresas. Elas representam o fluxo tradicional que todas as mercadorias deveriam seguir até alcançarem seus consumidores finais. São elas: Logística Interna, Operações, Logística Externa, Marketing e Vendas, Serviços (Porter, 1989). Já as atividades de apoio são aquelas que prestam algum tipo de suporte para a execução das atividades primárias. Elas podem estar relacionadas à infraestrutura da empresa, à gestão de Recursos Humanos, suas ferramentas e desenvolvimentos de Tecnologia da Informação ou sua área de Compras.

Rivalidade entre concorrentes, barreiras à entrada de concorrentes poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores e bens substitutos representam as cinco forças de Porter, teoria criada na década de 1970 por Michael Porter com o objetivo de entender as forças competitivas que afetam a atratividade de um negócio (Maximiano, 2006). Como afirmado por Aaker, “a atratividade de um segmento ou mercado, medida pelo retorno de longo prazo sobre o investimento de uma empresa média depende, em grande parte, dos cinco fatores que influenciam a lucratividade” (Aaker, 2007, p.77).

Considera-se como rivalidade entre concorrentes a atividade e agressividade dos *players* (Serra; Torres; Torres, 2004). Segundo Tuleski (2009), a intensidade é considerada quando há um grande número de concorrentes; alta diversidade dos concorrentes; baixo crescimento do mercado; altos custos de estoque; pequena diferenciação entre produtos; baixo custo de troca entre produtos concorrentes; altas barreiras de saída, e; altas apostas estratégicas.

As barreiras à entrada de concorrentes são as economias de escala; a pequena diferenciação de produtos, o baixo capital necessário; os baixos custos de troca; o baixo

controle dos canais de distribuição pelas empresas que atuam no mercado; a falta de restrições aos direitos de propriedade intelectual dos produtos; o pequeno acesso às matérias-primas pelas empresas já atuantes no mercado e o fácil acesso a subsídios (Tuleski, 2009).

O poder de barganha dos compradores determina a força deles em relação a baixar os preços, demandar maior qualidade ou novos serviços, causando assim aumento da concorrência no mercado (Serra, Torres e Torres, 2004). Para Tuleski (2009), os fornecedores têm poder de barganhar quando: há alta concentração de fornecedores em relação a compradores; baixa disponibilidade de produtos substitutos; baixa importância do comprador para os fornecedores; alta diferenciação de produtos e serviços dos fornecedores, e; alto custo de troca do comprador.

Bens substitutos são produtos diferentes que atendem à mesma necessidade, porém não competem com a mesma intensidade, mas são relevantes ao mercado, podendo substituir o produto primário, como o telefone que substituiu o telegrafo (Aaker, 2007) e são considerados fortes quando melhoram a competitividade em preço; provocam inovações tecnológicas; e causam mudanças em custos e qualidade (Tuleski, 2009).

### **3. METODOLOGIA**

O trabalho utilizou a vertente da pesquisa qualitativa. O método consiste em explicar um assunto com a exploração deste intensivamente para chegar a uma conclusão com a análise comparativa. Assim permitindo uma visão mais profunda e minuciosa sobre o assunto (Lima, 2009, p. 34-37).

O método utilizado foi o Delphi, que consiste em projetar um cenário a partir da opinião emitida por especialistas da área (Kayo; Securato, 1997). O questionário através do método Delphi apresenta “para cada questão uma síntese das principais informações conhecidas sobre o assunto e, eventualmente, extrapolações para o futuro, de forma a homogeneizar linguagens e facilitar o raciocínio orientado para o futuro” (Wright; Giovinazzo, p.2, 2000). Além disso, é necessário que o respondente emita sua opinião sobre o porquê da resposta em cada pergunta.

A aplicação do método consiste em várias rodadas até que consiga um consenso entre os especialistas, visando uma prospecção de tendências futuras do setor (Wright; Giovinazzo, 2000). Ao término de cada rodada, é feito um *feed-back*, para consolidar todas as opiniões dos respondentes, e estes terão de ser apresentados na rodada seguinte a todos os respondentes, porém com as opiniões em forma de anonimato, a fim de “evitar um domínio psicológico por parte de alguns especialistas, seja por razões de personalidade, por deferência

à autoridade ou qualquer outro motivo, de forma a permitir que todos participem e ofereçam a sua contribuição” (Kayo; Securato, p. 54, 1997).

Assim, o método selecionado foi do tipo Delphi Eletrônico, ou seja, em que especialistas respondem a um questionário anonimamente em várias rodadas através da internet (Giovinazzo e Fichsmaan, 2001). O Delphi foi realizado em Fevereiro de 2014, com uma amostra de dez especialistas, entre eles criadores, veterinários, especialistas e competidores, conforme pode ser observado na Figura a. A coleta foi dividida em duas rodadas. A primeira ocorreu de 10 a 17 de março de 2014 entre os dias 20 a 26 de março de 2014.

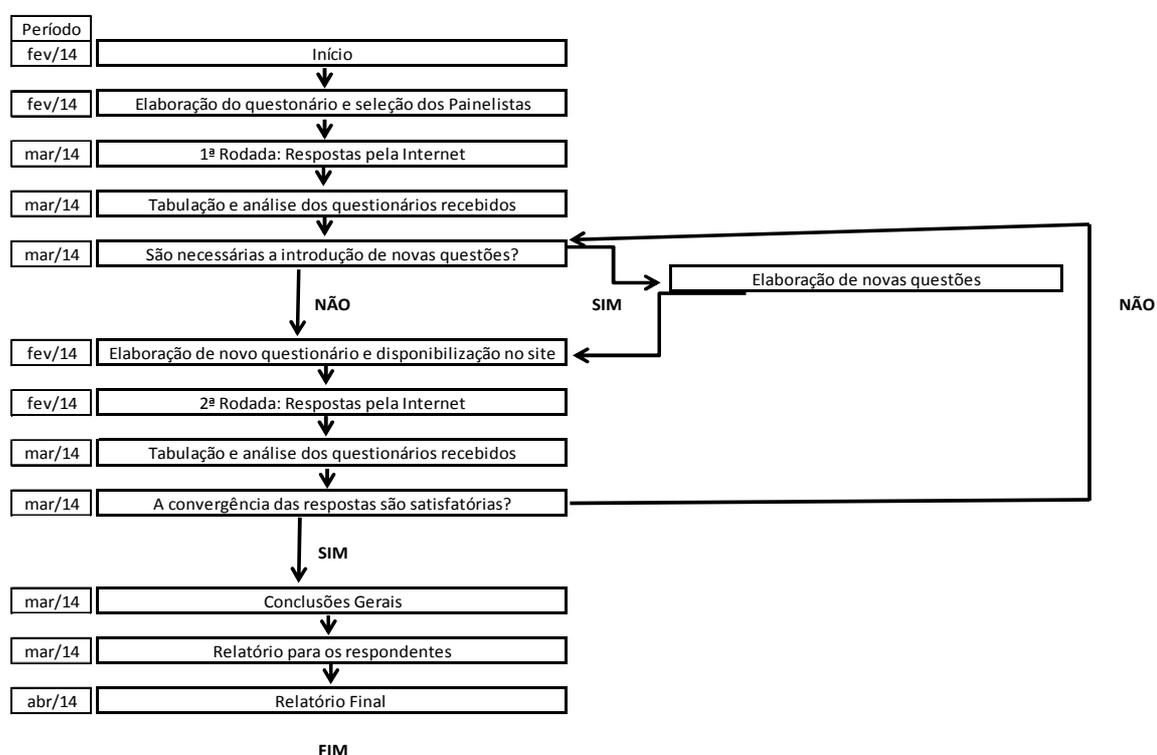


Figura 1: Representação gráfica do Delphi eletrônico

Fonte: Giovinazzo; Fischmann (2001).

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo do trabalho, serão apresentados os resultados obtidos nas duas rodadas de pesquisas realizadas com dez pessoas que trabalham no setor de equinos.

#### 4.1 Primeira Rodada

Na primeira e segunda questões, houve empate. Na terceira questão, que perguntava quantas pessoas vivem do setor de cavalos em São Paulo, houve diferentes opiniões, mas as mais próximas deram o resultado de que em torno de 100 mil pessoas trabalham no setor. Para a segunda rodada foi colocada essa resposta, para saber se todos os respondentes concordam com esse número.

Na quarta questão, a ajuda do governo foi confirmada como necessária para o desenvolvimento do setor, uma vez que, oito dos dez entrevistados, citaram concordar com essa afirmação. Ainda assim, o grau de relevância ficou empatado em “Muito Importante” e “Importante”, cada um com quatro pessoas as selecionando. Assim, fica claro que com a resposta dos questionários, seria necessário um incentivo governamental para um maior desenvolvimento da área.

Na quinta questão, metade dos respondentes disseram que a ajuda do governo é nula, e três não souberam responder o quanto do setor crescia através de incentivos. No comentário sobre a questão, a grande maioria respondeu que não há incentivos, e que só houve no ano de 2013 para raças de corrida, devido à lei de incentivo ao esporte. Porém, não há um esforço governamental no setor.

Na sexta questão, a resposta mais comum dada foi de que os EUA consideram o cavalo como cultura, foi colonizado e desbravado com a ajuda desses, e além disso é considerado agropecuário, com incentivos governamentais no setor. No Brasil, o cavalo foi limitado ao trabalho na fazenda de produção de gado, agricultura e minerais, e hoje é mais visto como hobby do que um trabalho profissional gerador de empregos e renda. Para chegar aos EUA, seria necessário mudar a cultura de pensamento sobre o cavalo, aumentar os incentivos ao esporte, melhor atendimento médico veterinário, melhores estruturas e a qualidade em eventos.

Nas questões sete, oito e nove, que perguntam sobre o crescimento monetário do setor de cavalos, em um, cinco e dez anos respectivamente, apontaram com a maioria selecionando um crescimento de 1% a 5% no primeiro ano. E tanto em cinco como em dez anos, o crescimento seria de 5% a 10%.

Na décima, décima-primeira e décima-segunda questão, a pergunta sobre o crescimento no número de cavalos em São Paulo, em um, cinco e dez anos respectivamente, metade dos respondentes opinaram por um crescimento de 5% a 10% no primeiro ano. Em cinco anos as respostas foram bem diversas, quatro apontaram de 10% a 20%, dois de 5% a 10%, dois disseram acima de 20%, e dois disseram de 1% a 5%. Em dez anos as respostas

também apresentaram diversidade, com cinco respondendo acima de 20%, três de 5% a 10%, um de 10% a 20%, e o outro dizendo de 1% a 5%.

Nas questões treze, quatorze e quinze, que perguntava sobre a geração de empregos no setor em um, cinco e dez anos respectivamente, obteve também diferentes respostas. Em um ano, metade respondeu que iria crescer em 5% a 10%, três até 1%, e dois de 1% a 5%. Em cinco anos as respostas foram mais heterogêneas, ou seja, houve cinco respostas diferentes, sendo que as respostas mais escolhidas foram de 1% a 5% e de 5% a 10%. Em dez anos, não houve uma decisão final na primeira rodada, uma vez que as opções variavam de 1% a 5%, 5% a 10%, 10% a 20% e acima de 20%. Como nas três questões anteriores, houve uma grande diversidade nas respostas, e assim necessária uma nova rodada de Delphi para determinar o crescimento na geração de empregos do setor nos próximos anos.

Na questão dezesseis, em que perguntava o que era necessário crescer no ramo de atuação do respondente, houve um maior consenso nas respostas “haver mais incentivos governamentais ao setor”; “melhores eventos”; “melhorar as linhagens dos animais”; “maiores informações para o conhecimento do público”; “melhores cursos para profissionais do ramo”; e “conscientização dos profissionais de que a ajuda dos veterinários é necessária”. Com as respostas obtidas, fica claro que todas as áreas entrevistadas necessitam de alguma melhoria para prosperarem, porém vale destacar novamente a necessidade de incentivos governamentais na melhoria de eventos, cursos e mais informações, ou seja, a busca de um melhor ambiente e um melhor profissional no setor.

Na questão dezessete, que pergunta da importância de criadores de cavalos a se unirem a uma associação, apresentou as seguintes respostas: “o produtor recebe benefícios financeiros para ajudar na criação do cavalo”; “registros e históricos dos animais, que ajudam na venda do animal”; “receber informações do mercado através de mídia especializada, eventos ou encontros”; e “fomentar a criação de cavalos”. Com essas respostas, está claro novamente a busca de benefícios financeiros não garantidos pelo governo, que fica a cargo das associações que também funcionam como um cartório de todas as informações dos animais, como do mercado através de mídia, eventos ou encontros.

Na questão dezoito, a pergunta sobre os benefícios ao entrar em uma associação de criadores de cavalos, obteve as seguintes respostas: “descontos em registros, eventos, provas, cursos e seminários”; “conta com informações atualizadas do mercado”; e “benefícios na venda e compra de cavalos. A questão financeira foi a mais citada nas respostas, mais uma

vez demonstrando a ajuda das associações aos criadores, além de fornecer informações atualizadas do mercado.

Na questão dezenove, que pergunta o que uma pessoa almeja ao entrar em uma associação de cavalos, obteve as seguintes respostas: “maiores informações sobre o mercado”; “informações de como melhorar o seu plantel”; “interação com outros criadores”; e “controle de registros e documentos”. A busca de informações é a mais citada nessa questão, porém vale ressaltar a importância que a associação tem na interação de criadores de locais longínquos, que não seria possível sem ela.

Na questão vinte, que pergunta quais os benefícios fornecidos pela associação, um criador não seria capaz de atingir se não fosse associado, obteve as seguintes respostas: “pagaria maiores taxas em transações, eventos, cursos ou informações”; “não teria contato com criadores em outras regiões do país”; e “poderia cometer erros irreversíveis”. Além do ponto financeiro, que já havia ficado claro nas questões anteriores, e do contato com outros criadores, citado na pergunta anterior, uma resposta que vale ressaltar são os erros irreversíveis, já que para entrar no setor equino é necessário um alto investimento. E se o criador cometer erros no início, devido à falta de informação do mercado, poderá gerar grandes problemas.

Na questão vinte e um, que pergunta os desafios das associações de criadores de cavalos, obteve as seguintes respostas: “a melhor forma de tratar, agradar e ajudar os seus associados”; e “conseguir caixa para poder realizar os objetivos propostos”; “administrar o ego dos criadores”. A resposta de como melhor tratar, agradar e ajudar os associados foi a mais respondida, demonstrando que há ainda formas de melhorar os serviços oferecidos pelas associações. Uma resposta interessante citada acima foi na questão de ego dos criadores, já que uma boa parte das pessoas que pertencem ao setor tem a ideia de que o seu produto é melhor do que ele realmente vale.

Na questão vinte e dois, que pergunta o que as associações deveriam melhorar nos próximos anos, obteve as seguintes respostas: “melhorar e agilizar o acesso à informação do mercado”; “acompanhar o crescimento do mercado e a evolução digital”; “profissionalização das associações”; “melhor qualificação de jurados e técnicos de registros”; e “novas formas de fomentar o setor, como eventos diferenciados”. Esta questão obteve diferentes respostas, porém todas construtivas para a melhoria não só das associações, como do setor como um todo, já que com melhores informações, o criador melhora seu plantel.

## **5.2 Segunda Rodada**

A segunda rodada de entrevistas ocorreu durante os dias 20 a 26 de março de 2014, e na primeira questão, que perguntava o valor de um cavalo Quarto de Milha, o resultado da segunda rodada de Delphi, diferente da primeira rodada, obteve a resposta de R\$10.000,00 a R\$20.000,00 como a mais selecionada, com seis pessoas, e a de R\$20.000,00 a R\$50.000,00 que era empatada com a anterior, obteve apenas duas respostas, junto com a resposta acima de R\$50.000,00. Portanto, ficou claro na segunda rodada que o valor em média de um bom cavalo Quarto de Milha é de R\$10.000,00 a R\$20.000,00.

A segunda questão, que perguntava o gasto anual para se manter um cavalo, o resultado da segunda Delphi determinou que é de R\$5.000,00 a R\$10.000,00, uma vez que nove dos entrevistados deram essa resposta, e apenas um disse até R\$5.000,00.

Na terceira questão, que perguntava quantas pessoas vivem do setor de cavalos em São Paulo, com a opinião da primeira rodada, os entrevistados afirmaram que o número é em torno de 100 mil pessoas que trabalham no setor em São Paulo, de forma direta e indireta.

Na quarta questão, a ajuda do governo foi confirmada novamente como necessária para o desenvolvimento do setor, mantendo em oito o número de pessoas que concordam. No grau de relevância, importante obteve cinco respondentes, muito importante três, e apenas dois disseram que é pouco importante. Com isso fica claro que a ajuda do governo é necessária e importante para o crescimento do setor.

Na quinta questão, diferente da primeira rodada, onde apenas metade dos respondentes disseram que a ajuda do governo é nula, na segunda rodada a afirmação de que a ajuda é nula fora de oito entrevistados e dois não souberam responder o quanto do setor cresce através de incentivos. No comentário sobre a questão, a grande maioria concordou com a resposta que foi dada: “Não há ajuda do governo no setor, as raças de corrida obtiveram no ano de 2013 como na lei de incentivo ao esporte, ou seja, muito direcionado, porém o mercado em si não recebe nenhum incentivo proposto pelas associações.”

Na sexta questão, como no comentário da pergunta anterior, a grande maioria concordou com a resposta dada: “os EUA consideram o cavalo como cultura, foi colonizado e desbravado com a ajuda desses, e, além disso, é considerado agropecuário, com incentivos governamentais no setor. No Brasil, o cavalo foi limitado ao trabalho na fazenda de produção de gado, agricultura e minerais. Hoje é mais visto como hobby do que um trabalho profissional gerador de empregos e renda. Para chegar aos EUA, seria necessário mudar a

cultura de pensamento sobre o cavalo, aumentar os incentivos ao esporte, melhor atendimento médico veterinário, estruturas e a qualidade em eventos.”

Nas questões sete, oito e nove, que perguntam sobre o crescimento monetário do setor de cavalos, em um, cinco e dez anos respectivamente, como na primeira rodada, apontaram com a maioria selecionando um crescimento de 1% a 5% no primeiro ano, e tanto em cinco como em dez anos, o crescimento seria de 5% a 10%.

Na décima, décima primeira e décima segunda questões, a pergunta sobre o crescimento no número de cavalos em São Paulo, em um, cinco e dez anos respectivamente, oito dos respondentes opinaram por um crescimento de 5% a 10% no primeiro ano. Em cinco anos, sete dos respondentes optaram por de 5% a 10%, diferente das múltiplas respostas da primeira rodada. Em dez anos, sete dos respondentes optaram por de 10% a 20%, muito diferente da primeira rodada, onde essa resposta só obteve um voto.

Nas questões treze, quatorze e quinze, que perguntava sobre a geração de empregos no setor em um, cinco e dez anos respectivamente, na segunda rodada obteve respostas diferentes da primeira rodada. Em um ano, seis pessoas responderam que iria crescer em 5% a 10%, e quatro de 1% a 5%, ou seja, o crescimento vai estar no patamar de até 10%. Em cinco anos, diferentes das respostas heterogêneas da primeira rodada, nove respondentes disseram que o crescimento seria de 5% a 10%. Em dez anos, também diferente da primeira rodada, a decisão ficou que o crescimento seria de 5% a 10%, já que obteve sete respostas.

Nas questões dissertativas da segunda rodada da Delphi, a grande maioria dos respondentes concorda com as respostas citadas no questionário, que também foram as mais citadas anteriormente na primeira rodada, e em alguns casos acrescentaram mais uma informação, como na questão dezessete, onde foi acrescentado o caso da união familiar como importância para um criador entrar em uma associação. E na questão vinte e dois que a melhoria dos study-books foi apontada como necessária para o futuro das associações.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do método Delphi, foi possível determinar os benefícios que um criador encontra ao entrar em uma associação de interesse privado no setor de equinos em São Paulo. As associações promovem ao longo do ano, diversos eventos e provas que para um associado possui um custo menor na inscrição. Além disso, há cursos e seminários que são realizados na própria associação ou em espaços terceirizados, que promovem novas formas de conhecimento sobre o setor para criadores, e, como no item anterior, o associado possui um desconto para tais. Tal como citado nas entrevistas, os registros dos animais que determinam

um histórico do mesmo, permite uma facilidade nas negociações. O criador que é associado também possui um desconto para esse. Assim, o associado possui um benefício financeiro.

Para conseguir informações atualizadas do mercado, um associado conta com uma revista de tiragem bimestral, com conteúdo do mercado nacional e internacional, eventos, provas, informações sobre cursos e seminários futuros. Além de propaganda de serviços específicos para o setor, conta também com o benefício das informações disponíveis nos sites das associações de interesse privado. Para melhorar o seu plantel, o criador deve buscar diferentes linhagens, e assim tem ter contato com pessoas de diferentes regiões. Com a associação, um criador pode conseguir fazer um negócio com pessoas de outras regiões, que dificilmente possuiria contato, com informações verídicas sobre o animal, já que na associação há o controle dos registros, documentos e feitos dos animais, e fazendo tanto a compra e a venda pela associação, o criador possui descontos nas taxas cobradas pela associação na assessoria de compra e venda, e registro do animal.

Para conseguir atingir a expectativa de crescimento, os respondentes disseram quais são as melhorias necessárias para o futuro das associações de interesse privado no setor de cavalos. Primeiramente seria melhorar o acesso à informação do mercado, fornecendo melhores materiais e em um espaço de tempo mais curto, uma vez que hoje a revista fornecida pela ABQM é de tiragem bimestral. Uma medida que no primeiro momento pode adiar a agilidade da revista da ABQM seria a evolução digital, ou seja, fornecer informações do mercado atualizadas através de matérias constantes no site da associação. Por último, e não menos importante, seria uma melhor qualificação também dos técnicos de registro das associações, ou seja, a função principal dessas, que é o registro dos cavalos, precisa ter uma melhoria dos funcionários responsáveis.

Um desafio apontado pelos entrevistados é de como melhor tratar, agradar e ajudar a todos os associados, sem dar preferência apenas a uma minoria. Outro desafio, que é enfrentado pelas associações de interesse privado do setor de equinos, é buscar o maior número de associados para conseguir ter uma renda e consequentemente ter caixa para conseguir realizar todos os seus objetivos propostos, onde o principal de todas elas é fomentar a sua raça.

Os resultados mostraram que, para os entrevistados, o setor de equinos apresenta uma perspectiva de crescimento no futuro e as associações apresentam um papel relevante nesse desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David Allen. *Administração Estratégica de Mercado*. Bookman Companhia Ed, 2007.

ABCCA. *Site Institucional*. Disponível em: <<http://www.abcca.com.br>>. Acesso em: 30 nov. 2013.

ABQM. *Site Institucional*. Disponível em: < <http://portalabqm.com.br/>>. Acesso em: 20 out. 2013.

\_\_\_\_\_. *Inseminação artificial em equinos*. Disponível em: <[http://www.mercadohorse.com.br/noticias\\_detalhes.php?id=2695](http://www.mercadohorse.com.br/noticias_detalhes.php?id=2695)>. Acesso em: 29 ago. 2013.

ALVAREZ, Adrian. Grupos Estratégicos. *MetaAnálise*. 2010. Disponível em: <[http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademercado/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4040:grupos-estrategicos&catid=1:ponto-de-vista&Itemid=353](http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademercado/index.php?option=com_content&view=article&id=4040:grupos-estrategicos&catid=1:ponto-de-vista&Itemid=353)>. Acesso em : 12 mar. 2014.

BRASIL. Ministério da Agricultura. Brasília DF. *Dados 2011*. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 20 out. 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. Brasília DF. *Dados 2013*. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/>>. Acesso em: 12 mar. 2014.

CONEJERO, Marco Antonio. Associações setoriais garantem competitividade. *Agroanalysis*. São Paulo, v. 31, p. 33-34, jun. 2011.

GIOVINAZZO, Renata; FISCHMANN, Adalberto A. *Delphi Eletrônico – Uma Experiência de Utilização da Metodologia de Pesquisa e seu Potencial de Abrangência Regional*. In: XIV CONGRESSO LATINOAMERICANO DE ESTRATÉGIA, Buenos Aires, maio de 2001.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. *Gestão de Custos: Contabilidade e Controle*. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson learning, 2003.

KAYO, Eduardo K.; SECURATO, José R.. Método Delphi: Fundamentos, críticas e vieses. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v.1, n.4, p. 51-61, 1997.

LIMA, Manolita C. *Monografia: A Engenharia da Produção Acadêmica*. 2. Ed. SP. Saraiva. 2009.

OLSON, Mancur A *Lógica da Ação Coletiva*. São Paulo: EDUSP, 1999.

MAXIMIANO, Antônio. C. A. *Introdução a administração*. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 2006.

NUNES, Paulo. *Conceito de Grupo Estratégico*. 2008. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/grupoestrategico.htm>>. Acesso em 12 de mar. 2014.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Revolução dos custos*. Tradução por Luiz Orlando Coutinho Lemos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROCHA, Welington; BORINELLI, Márcio. L. Análise estratégica da cadeia de valor: Um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 4, n. 7, p. 145-165, Santa Catarina, 2007.

SERRA, F.; TORRES, M. C. T.; TORRES, A. P. *Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso, 2004.

SOUZA, Rainer. *Cavalo e o homem*. São Paulo. 2010. Disponível em: <<http://www.historiadomundo.com.br/curiosidades/o-cavalo-e-o-homem.htm>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

TULESKI, Yumi M. *5 Forças de Porter: Concorrentes, Entrantes, Substitutos, Compradores e Fornecedores*. Centro de Desenvolvimento Profissional e Tecnológico. 2009. Disponível em: <<http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Marketing/5-forcas-de-porter.html>>. Acesso em: 19 mar. 2014.

WRIGHT, James T. C.; GIOVINAZZO, Renata. DELPHI – Uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. *Centro de Pesquisas em Administração*. São Paulo. 2000. v. 01, n. 12.