

Área Temática: Estratégia em organizações

A influência das Estratégias para a competitividade da cadeia de alimentos: um estudo no setor de carnes no estado do Rio Grande do Sul

AUTORES

ARIOSTO SPAREMBERGER

UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
ariosto@campussr.unijui.tche.br

LUCIANO ZAMBERLAN

UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
lucianoz@unijui.tche.br

JORGE ONEIDE SAUSEN

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI
jorges@unijui.edu.br

PEDRO LUÍS BÜTTENBENDER

UNIJUI Universidade Regional
pedrolb@unijui.tche.br

CLÁUDIO EDILBERTO HÖFLER

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI
claudioh@unijui.edu.br

Resumo

Esta pesquisa aborda assunto relacionado às estratégias competitivas de uma indústria frigorífica e de produtores de suínos da região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e os reflexos em termos de competitividade. Como metodologia o trabalho caracterizou-se, como pesquisa exploratória do tipo qualitativa. Para o levantamento de dados, o instrumento utilizado foi um questionário com perguntas abertas, aplicado através do método de contato direto aos colaboradores do Frigorífico e produtores, sendo que para a análise e interpretação de dados utilizou-se o método análise de conteúdo. O estudo foi realizado segundo a percepção de funcionários e produtores, enfocando os aspectos relacionados as estratégias competitivas utilizadas por estes agentes. A estratégia competitiva da integração se constitui em um dos principais fatores que têm contribuído para a competitividade da cadeia produtiva de alimentos, principalmente por oferecer vários benefícios, sobretudo em termos de coordenação, melhoria do controle e redução dos custos de transações. Em termos de produtores, pode-se concluir que a sua competitividade está associada também aos resultados que reduzam a taxa de conversão alimentar. A conclusão da análise sobre as estratégias competitivas foi determinante para a compreensão de seus efeitos refletidos no produto final e fundamental para planejar novas ações.

Palavras-chave: competitividade, estratégia, indústria

Abstract

This research deals with the subject related to the competitive strategy of Frigorific Industries and of swine producers at Northwest region of the Rio Grande do Sul state, in Brazil and its reflex in terms of competitiveness. As methodology of work one characterized by a study of exploratory and qualitative research. For the survey of data, the instrument used was a questionnaire with open questions, applied through the method of direct contact with the collaborators and producers for the analysis and interpretation of the data one used the method analysis of contents. The study was carried out according to the perception of its workers and producers ,focusing the aspects related to the competitive strategy used by these agents. The competitive strategy of the integration constitutes in the main factor for food productive chain competitiveness for offering benefits of coordination, costs control and reduction improvement of transaction. In terms of producers, it concludes that competitiveness is associate to the results that reduce the conversion rate feed. The conclusion of the analysis about the competitive strategy was determinant for the comprehension of its effects reflected in the final product and fundamental to plan new strategies.

Key words: competitiveness, strategy, industry

1. INTRODUÇÃO

O século XX apresentou um conjunto de mudanças que afetaram os diferentes segmentos da sociedade, as organizações, os consumidores, as pessoas e, principalmente, o modo de gerir os negócios. Esses processos têm-se caracterizado em construir informações sobre a evolução do ambiente competitivo e das necessidades das organizações empresariais.

Neste cenário, as empresas necessitam de novas capacidades para a tomada de decisão em ambientes complexos, incertos e competitivos. Requer também do homem pós - moderno mais instrução e o aperfeiçoamento contínuo. De acordo com Oliveira & Silva (2006), a nova sociedade deverá ser marcada pela produtividade, participação, conhecimento e autogestão fundada no conhecimento, opondo-se à obediência comportamental, proposta pelo modelo taylorista-fordista.

Para Hamel (2005), são vários os desafios fundamentais enfrentados por qualquer organização que pretende se adaptar sem perder a essência. O primeiro, é o fato de a empresa ver o mundo como gostaria que fosse e não como é. Quanto mais tempo se nega a realidade, mais dolorosa é a transformação. Outro desafio está relacionado com o fato de se multiplicarem ações. Vivemos em um mundo no qual o retorno das melhorias incrementais diminuiu, por isso a inovação é prioridade máxima declarada pelos gestores.

A realidade atual exige dos gestores ações para tornar as atividades organizacionais competitivas e mais eficientes. Uma possibilidade está centrada na construção de estratégias que possam orientar de forma organizada as propostas organizacionais.

Para Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Porter (1986), afirma que a estratégia competitiva faz uma combinação entre os fins e os meios, com o objetivo de chegar a um lugar determinado, servindo ou sendo utilizado como guia do comportamento global da empresa.

Várias correntes teóricas tratam da vantagem competitiva, ou seja, um nível de performance acima da média de mercado em função das estratégias adotadas. Destaque para as correntes RBV- Visão baseada em recursos e a teoria de Capacidades Dinâmicas que procuram explicar a vantagem competitiva a partir da capacidade da empresa em desenvolver seus recursos. As firmas são, assim, consideradas um conjunto de recursos, competências e capacidades (PRAHALAD E HAMEL, 1995).

Com base em Morvan apud Batalha (2001, p. 28), uma cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação em que as relações entre os agentes são de interdependência e um conjunto de relações comerciais e financeiros que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante. Portanto, a cadeia é formada pelo setor à montante da produção, formada por indústrias produtoras de insumos e o produtor rural, pelo setor à jusante da produção, que inclui indústrias frigoríficas, atacadistas, varejistas e os consumidores finais.

De acordo com Zylbersztajn & Neves (2000), um sistema agroalimentar muda ao longo do tempo, à medida que as relações entre os agentes se modificam, seja por intervenção externa, seja por mudanças tecnológicas. Os agentes terão que cooperar, pois isto poderá levar ao sucesso individual. De outra forma, estarão disputando margens, uma vez que o consumidor final deverá irrigar todo o sistema com um fluxo monetário, que deverá ser distribuído entre os agentes que atuam na produção e distribuição.

O presente trabalho identifica as principais estratégias utilizadas na cadeia produtiva da carne suína, com destaque para os segmentos indústria e produtores de suínos. Para isso, o estudo utiliza para a coleta dos dados primários a investigação de campo, com a aplicação da técnica de entrevista em profundidade, com uso de questionário aberto semi-estruturado, aplicado pelo pesquisador de maneira direta com os entrevistados.

Hoje são mais de 176 mil famílias que, direta e indiretamente, estão envolvidas com a atividade da suinocultura, o que corresponde a 5,5% da população do Estado do Rio Grande do Sul. Segundo o Sindicato das Indústrias de Produtos Suínos do Estado, a atividade suinícola está presente em 317 dos 550 municípios gaúchos.

No caso específico da indústria frigorífica que atua na fase de transformação do alimento, há a necessidade de compreender esta nova dinâmica no contexto de uma visão sistêmica, a partir das transações estabelecidas principalmente com o setor produtivo.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O atual processo competitivo imposto pelo mercado vem provocando contínuas mudanças na estrutura produtiva de todos os segmentos geradores de riqueza e renda, alterando as condições e fatores responsáveis pelo desenvolvimento local e regional. Várias mudanças, principalmente no campo tecnológico, exigem das organizações novas estruturas e processos que otimizam tempo e custo. No caso do agronegócio, esta situação não é diferente. Faz-se necessário o emprego de métodos de gestão do processo de desenvolvimento de produtos, objetivando organizar as atividades e as tarefas necessárias.

Novos modelos e técnicas de produção são rapidamente disseminados visando ao aumento da produção, com predominância de padrões rígidos de qualidade, visando a atender as exigências do mercado. Estes fatores exigem, principalmente dos segmentos envolvidos no processo de produção, em especial dos agentes que produzem, transformam, distribuem e comercializam a produção, o controle ou domínio da maioria dos elementos envolvidos no processo. Em se tratando da cadeia suinícola, alguns fatores merecem especial atenção, pois na visão sistêmica do processo de produção os agentes formadores da cadeia precisam atuar em sintonia, alinhados, interdependentes e interligados, visando a obter o máximo de competitividade.

O produtor que está na parte inicial do processo produtivo, este pode trabalhar de maneira integrada a uma indústria, recebendo desta tecnologia, assistência técnica, matéria-prima e animais. Também o produtor pode atuar de maneira independente, responsabilizando-se pelo processo produtivo e correndo os riscos de oscilação de preços e de possíveis perdas provocadas, principalmente, por doenças que comprometem a sanidade do rebanho animal e por políticas de comercialização, estando também, em muitos casos, dependente dos insumos necessários para a sustentabilidade da sua atividade.

A indústria que transforma e beneficia a produção procura atuar de maneira a obter o maior controle dos agentes formadores da cadeia suinícola, desde a matéria-prima, a ração, os leitões, a genética, oferecendo assistência técnica e orientação ao criador para o correto manejo. A indústria realiza um conjunto de atividades sob o seu domínio, visando à qualidade dos produtos e a obtenção de maior competitividade.

Diante da necessidade da indústria manter um padrão de qualidade de matéria-prima visando a competitiva no mercado, o estudo levanta o seguinte problema de pesquisa: Que estratégias estão sendo desenvolvidas pela indústria no seu relacionamento com o setor produtivo para evitar oscilações de padrão dos animais recebidos?

O objetivo de uma pesquisa, segundo Richardson (1999), deve ser claro, preciso e conciso. Também deve expressar apenas uma idéia e à pesquisa que se pretende realizar. Neste estudo, o objetivo é identificar as principais estratégias utilizadas pela indústria

frigorífica e dos produtores de suínos da região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, diagnosticando e analisando a existência de fatores positivos da competitividade, e a partir disso apresentar ações que possam servir de análise para os gestores da indústria e produtores rurais da região.

Este artigo limitou-se ao estudo das estratégias de dois agentes da cadeia produtiva da carne (produtores e indústria). Porém, entendemos que o estudo das ações dos demais agentes que formam o sistema agroalimentar é fundamental para a identificação dos fatores de competitividade do setor.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Conceito de Estratégia

De acordo com Kluyver (2007), estratégia diz respeito a posicionar uma organização para obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de quais setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos. Seu objetivo principal é criar valor para acionistas e outros *stakeholders*.

Uma boa estratégia concentra-se na criação de valor- para acionistas, parceiros, fornecedores, funcionários e para a comunidade- por meio da satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores de uma forma melhor que qualquer outra empresa. Se uma empresa pode entregar valor para seus clientes melhor que seus rivais e por um longo período de tempo, ela provavelmente tem uma estratégia superior (KLUYVER, p.6, 2007).

A estratégia pode ser entendida como sendo o meio empregado, o caminho a seguir, que a empresa escolhe para atingir um objetivo, uma meta. A estratégia concentra-se em fazer as coisas de uma maneira diferente. Entender essa diferença é fundamental. As empresas que acolheram a Internet como a “resposta estratégica” para seus negócios – em vez de apenas como mais uma nova ferramenta, embora muito importante – descobriram seu erro da pior forma possível.

Ao concentrar-se demais em opções de *e-business* em detrimento de preocupações estratégicas mais amplas, muitas dessas empresas se viram correndo atrás de qualquer cliente, trocando qualidade e serviço por preço e, com isso, perdendo sua vantagem competitiva e sua lucratividade. O desempenho superior, sustentável, de longo prazo – a meta definitiva da estratégia– só pode ser obtido se uma empresa puder conservar diferenças significativas entre ela e seus concorrentes.

Ansoff (1990) diz que estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas e, portanto, merece atenção como uma ferramenta de gestão, não apenas para a empresa como também para uma ampla gama de organizações sociais.

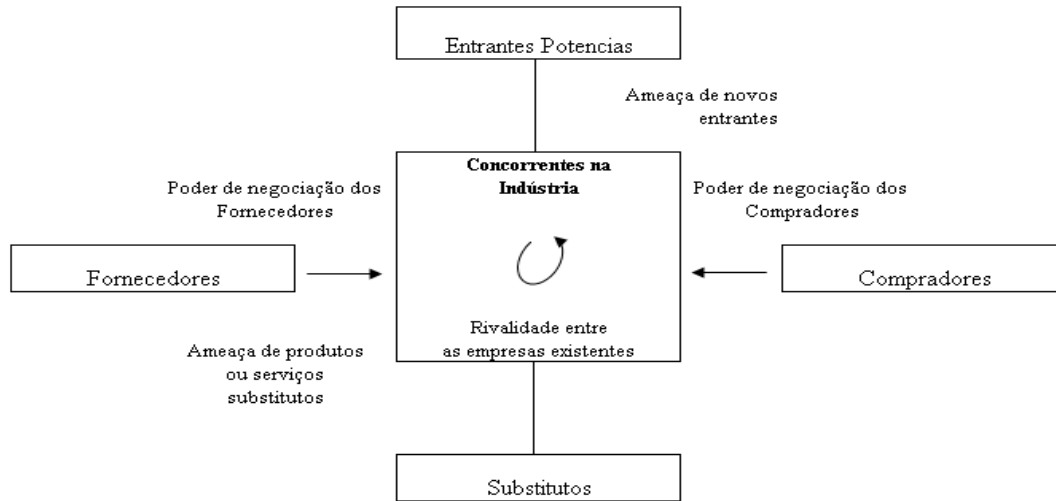
3.2 Estratégia Competitiva

Um dos grandes defensores desta teoria é Porter (1986, 1999) segundo o qual cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita, e com a qual buscam obter alguma vantagem. Para formular uma estratégia, é necessário que a empresa conheça suas potencialidades e seus problemas, entre outras características que moldam seu ambiente interno, bem como conheça o mercado externo, atual e suas variações, no qual está inserido.

Segundo Porter (1989), o principal desafio que as empresas enfrentam é ter uma estratégia competitiva; esta, segundo ele, é a grande arma no ambiente competitivo. A estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este ambiente em favor de uma empresa.

Este autor defende que a estratégia competitiva deve propiciar uma posição favoravelmente lucrativa da empresa dentro da indústria perante 5 (cinco) forças competitivas, que formam a estrutura do setor, conforme a figura número um:

Figura 1: Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986,p23.

Em um determinado momento, uma ou algumas dessas forças são mais importantes para um setor industrial, assumindo maior influência na determinação da sua lucratividade. A fim de elaborar uma boa estratégia, é necessário se conhecer bem o setor e as características que governam suas forças competitivas.

As particularidades de cada uma dessas forças podem explicar por que as empresas adotam uma determinada estratégia. O desempenho de uma empresa está relacionado a dois fatores: a estrutura de seu setor de atividade e seu posicionamento nele. As empresas precisam “fazer uma opção” para obter vantagem competitiva (PORTER *apud* MINTZBERG, 2001, P. 83).

Porter (1986) afirma que existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. Essas combinam com o “escopo” de uma determinada empresa – a série de segmentos de mercado escolhido – para dar origem a três estratégias competitivas genéricas para alcançar um desempenho acima da média da indústria: *liderança no custo, diferenciação e enfoque*, que são métodos para superar os concorrentes em uma indústria, podendo ser usadas isoladamente ou de forma combinada, como também se constituir em métodos alternativos para lidar com as forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria. Esta proposta é apresentada na figura 2.

a) Liderança no custo total. A liderança no custo exige uma série de medidas, principalmente um controle rígido do custo e das despesas gerais e minimização de custos em áreas, tais como P&D e publicidade. O custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia. A empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos gerais, tendo no preço um dos principais atrativos para o consumidor. Para obter o custo menor, é preciso pensar em toda a cadeia de valor- o conjunto de atividades que inclui, por exemplo, fornecedores.

A estratégia de liderança no custo total pode exigir da empresa investimentos, principalmente em equipamentos modernos de última tecnologia e prejuízos iniciais de preço para consolidar a parcela de mercado, pois uma fatia maior de mercado possibilitará economias nas compras e ganhos em economia de escala.

Uma posição de baixo custo proporciona margens altas para a empresa, através da competitividade de preço dos seus produtos no mercado, criando condições de reinvestimento em instalações modernas, objetivando manter a liderança no custo.

b) Diferenciação. A estratégia de diferenciação consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Para isto, vários métodos podem ser usados, tais como projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda, rede de fornecedores e outros.

Ao utilizar esta estratégia, a empresa investe em imagem, recursos humanos, pesquisa de mercado, tecnologia, assistência técnica, distribuição, qualidade entre outros, visando criar singularidades com o consumidor. Esta lealdade dificilmente é superada, pois ela estabelece um vínculo forte entre empresa e consumidor – exclusividade. A posição de exclusividade em geral é incompatível com alta parcela de mercado em função do custo das atividades necessárias para a empresa atingir a diferenciação.

c) Enfoque. Esta estratégia consiste em focar, em determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, visando atender muito bem ao alvo determinado. Definido o alvo, a empresa volta sua atenção específica a fim de torná-lo estratégico e mais eficiente do que os concorrentes. A estratégia do enfoque pode atingir uma posição de baixo custo, como também uma posição de diferenciação, ou ambas, pois, sendo a premissa da estratégia atender um alvo determinado, a política da empresa leva isso em conta.

Figura 2: Estratégias Genéricas de Porter

VANTAGEM ESTRATÉGICA			
		Unicidade observada pelo cliente	Posição Baixo Custo
Alvo Estratégico	No Âmbito de toda Indústria	Diferenciação	Liderança no custo total
	Apenas um segmento particular	Enfoque	

Fonte: PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986,p53.

De acordo com Porter (1986), colocar essas estratégias em prática exige recursos e habilidades como também diferentes arranjos organizacionais, sistemas de controle e diferentes estilos administrativos e de liderança, entre outros. Portanto, para conquistar vantagem competitiva, a empresa precisa desempenhar estas atividades a um custo inferior em relação aos concorrentes.

3.3 Competitividade

O marco da competitividade passa a ter maior relevância nos países industrializados no início da década de 80 e, no Brasil, em fins da mesma década, principalmente em função da abertura comercial e a desregulamentação de alguns setores sob domínio governamental e de políticas macroeconômicas.

A economia brasileira vem sofrendo grandes transformações desde o início da década de 90, provocadas principalmente pela globalização e pela tecnologia da informação. A partir disso, a análise da competitividade assume função relevante em razão do processo da internacionalização dos mercados e das novas formas de operação das empresas dentro dos mercados. A competitividade entre as empresas aumentou nos mais diversos segmentos da indústria, alterando o ambiente mercadológico. A competição entre organizações individuais vem sendo substituída pela competição entre cadeias produtivas, exigindo ações conjuntas como forma de sobrevivência de todos os agentes que compõem uma cadeia agroindustrial.

Constata-se que a competitividade das empresas passa a incorporar mais elementos do ambiente, notadamente as relações com instituições, fornecedores, clientes, governos e distribuidores. O enfoque sistêmico está direcionando os estudos relacionados aos problemas de vários setores, como o de agronegócios. Na perspectiva sistêmica, a competitividade empresarial exige tanto eficiência interna quanto eficiência interorganizacional, sendo necessário, associar competitividade a uma organização interna eficiente e aos sistemas de comunicação e coordenação de atividades interfirmas, numa cadeia de produção agroindustrial.

De acordo com Barbosa (1999), outro modo de entender competitividade é da companhia. O Aldington Report (HMS, 1985), e o European Management Fórum (1984) têm ambos os conceitos de competitividade baseados em uma companhia. O estudo do Comitê Seletor da House of Lords sobre Comércio Ultramarino (The Aldington Report) define a competitividade de uma empresa como segue:

Uma empresa é competitiva se ela pode produzir produtos e serviços de qualidade superior e custos mais reduzidos que seus competidores domésticos. Competitividade é sinônimo de um desempenho de lucro de longo prazo de uma empresa e sua habilidade de compensar seus empregados e prover retornos superiores para seus proprietários (COMITÊ SELETO DA HOUSE OF LORDS apud BARBOSA, 1999, p.22)

Esta definição realça a importância de uma empresa ser capaz de fornecer ao mercado produtos e serviços que trocam bom valor por dinheiro, por meio de melhor qualidade e custos mais reduzidos que os de outras companhias.

3.4 O Setor Agroindustrial

O Setor agroindustrial brasileiro passa, no entanto, por um processo de modificação, com alterações significativas, principalmente em relação às suas estratégias de produção e distribuição. Essa modificação é fundamentada em uma série de fatores relacionadas com grandes concentrações através de aquisições, fusões e incorporações que se aceleram nos últimos anos, com a globalização, que impõe novos hábitos de consumo alimentar, nova tecnologia, aumento de velocidade de informações e muitos outros.

Segundo Batalha (1977), as empresas agroindustriais podem desenvolver as opções estratégicas de *especialização* – participação em um só mercado, *integração vertical* – podendo ser para trás (próximo da matéria-prima), ou para a frente (próximo do consumidor), *diversificação* – via produtos ou mercado, *inovação* (tecnologia), *fusões e aquisições* e *estratégias de corte* (despesas, linha de produção).

Neste cenário, os frigoríficos, como indústrias de transformação, fazem parte do complexo *agribusiness*. Qualquer disfunção entre suas etapas compromete todo o sistema. Quanto maior for a integração para trás e para frente, maior a probabilidade de rentabilidade do setor frigorífico, pois estabelece relação direta com a matéria-prima e com o mercado consumidor. E quando o trabalho é realizado em parceria, principalmente produtor-agro-indústria, existem melhores condições de desenvolver estratégias de competitividade (SPAREMBERGER, 2001, p.70).

Em algumas transações, a qualidade da mercadoria negociada é o principal ponto de referência, muitas vezes mais do que o próprio preço do produto. Nem sempre a qualidade do insumo pode ser verificada facilmente antes da compra. Na ponta final da cadeia produtiva, o consumidor disposto a pagar mais por um produto de maior qualidade somente o faz se a qualidade for facilmente observável ou se alguma informação adicional lhe indica que o produto é de boa qualidade. Portanto, a sobrevivência de uma cadeia de produtos de boa qualidade depende da disponibilidade dessa informação. Um mecanismo de garantia de qualidade é a associação de produtores, que promove análises periódicas dos produtos de seus associados, conferindo um atestado àqueles que atendem um determinado padrão mínimo de qualidade. O certificado de qualidade informa o consumidor a respeito do produto.

Uma outra possibilidade de garantir qualidade nos produtos, é a marca. Para consolidação da marca que transmite qualidade dos produtos são necessários anos de relacionamento com o consumidor. Normalmente, a qualidade dos insumos é um determinante da qualidade do produto final. Segundo Batalha (1997), a aquisição de insumos de baixa qualidade pode colocar em cheque a reputação de uma marca construída ao longo dos anos. Verifica-se que é um erro crucial adquirir insumo de baixa qualidade para empresas que trabalham com produtos de boa qualidade sob o ponto de vista dos consumidores, de tal modo que devem ser compensados com uma estratégia de aquisição de insumos de qualidade.

3.5 O Sistema Agroindustrial

O sistema agroindustrial pode ser definido como um conjunto de atividades básicas que são necessárias para a produção de produtos agroindustriais. Nestas atividades, segundo Batalha (2001), estão incluídos alguns agentes que interagem e operam dentro de uma cadeia produtiva; esse processo inicia na produção de insumos e vai até a chegada do produto final ao consumidor, ou seja, o sistema compreende os segmentos que estão antes, dentro e depois da “porteira da fazenda”, formando um conjunto de agentes e operações envolvidos na produção, processamento, distribuição e comercialização de um produto agroindustrial bem como de seus derivados.

Dessa forma pode-se entender que o sistema agroindustrial diz respeito às atividades agropecuárias não apenas na etapa de produção, mas também no que diz respeito ao fornecimento de insumos, máquinas e implementos, bem como quanto à transformação agroindustrial e a comercialização.

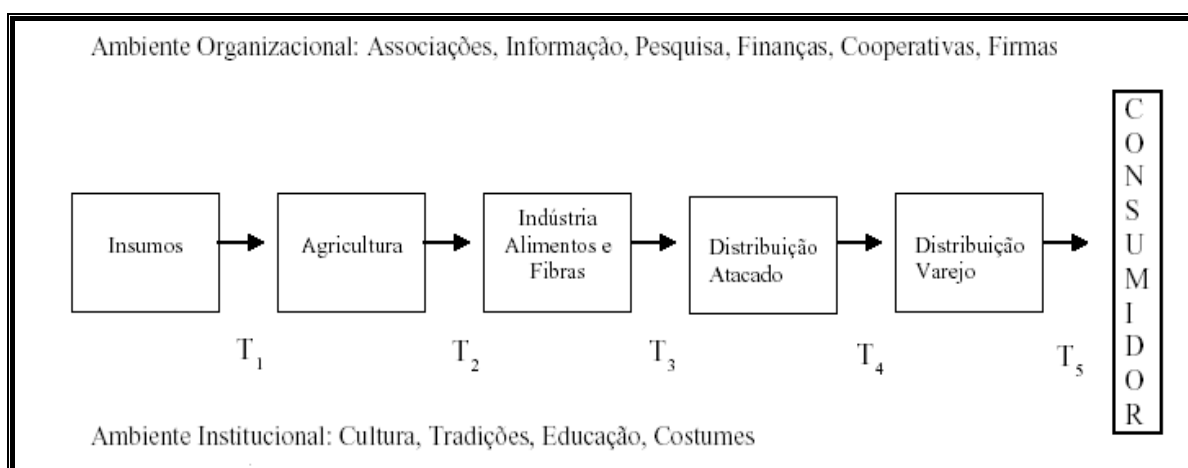
Zylbersztajn e Neves (2000), escrevem que esta rede de relações não pode ser vista de forma linear, mas sim como uma rede em que cada agente se relacionará com um ou mais agentes e a partir do desenvolvimento e aperfeiçoamento destas relações, poderá tornar a arquitetura do sistema mais ou menos eficiente.

... podem ser analisados como estruturas verticais de produção e distribuição focalizadas em um determinado produto, abrangendo todas as transformações associadas desde a produção primária na propriedade agrícola, atravessando as diferentes transformações do produto e chegando ao consumidor final. (ZYLBERSZTAIN E NEVES, 2000, p.325)

As ações dos agentes que formam um sistema agroindustrial, no conhecimento de Zylbersztajn e Neves (2000), podem ser definidas como operações verticalmente organizadas que são percorridas pelo produto desde a sua produção, elaboração industrial e distribuição. Dessa maneira, cada operação ao longo da cadeia é executada por um agente especializado que entrará em contato com um ou mais agentes, a fim de produzir um produto. No conceito de um sistema agroindustrial, também estão envolvidos outros elementos além dos que fazem parte da seqüência vertical que da mesma forma interagem no processo, concretizando a visão sistêmica atribuída ao sistema.

Para Zylbersztajn e Neves (2000), esta seqüência dentro da cadeia é influenciada pelo ambiente institucional (cultura, tradições, educação, costumes) e organizações de suporte (associações, cooperativas, firmas, pesquisa, informação), e propõe que o sistema agroindustrial seja estudado como um conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, a fim de atender aos consumidores, como mostra a figura três.

Figura 3 – Sistema de Agribusiness e Transações Típicas



Fonte: Zylbersztajn e Neves (2000).

Considerando esse modelo, a visão sistêmica e o aprofundamento detalhado das transações geram informações de extrema importância para o processo de decisão estratégica.

Zylbersztajn e Neves (2000), afirmam que a influência dos ambientes institucional e organizacional, bem como as transações realizadas entre os elos do sistema, define a competitividade de um sistema agroindustrial, conseqüentemente a capacidade de sobrevivência e crescimento de determinado negócio no mercado, justificando a importância da utilização do enfoque sistêmico na tomada de decisões.

4. METODOLOGIA

Para Minayo (1994), a metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade, portanto, ela ocupa um lugar central no interior das teorias e sempre se refere a elas.

A metodologia básica que deu origem a este trabalho resultou na pesquisa do tipo exploratória, a qual visou uma abordagem qualitativa e a sua análise focalizou as estratégias de uma indústria frigorífica e dos produtores rurais do Estado do Rio Grande do Sul.

Os estudos exploratórios fornecem um quadro de referência, visando facilitar o processo de entendimento de questões pertinentes à investigação de um fenômeno. Já a abordagem qualitativa oferece possibilidade de compreensão mais detalhada do contexto através da concepção das características situacionais apresentadas pelos entrevistados, à medida que possibilitou ao pesquisador contato direto com o fenômeno em estudo.

Para a construção deste estudo e coleta de dados primários, foram realizadas várias entrevistas com o apoio de questionário semi-estruturado, com perguntas abertas e fechadas, aplicado pelo método de contato direto, com o objetivo de procurar respostas para a questão de estudo e dos objetivos propostos. Os dados secundários, foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica, artigos científicos, manuais disponibilizados pela indústria, estudos anteriores, entre outros.

A amostra do trabalho compreende o conjunto *Indústria frigorífica*: representaram a indústria frigorífica o responsável pela compra de suínos, o gerente administrativo e um técnico de setor de abastecimento, responsáveis pela elaboração e definição das estratégias. *Criadores de suínos*: doze criadores de suínos integrados com a indústria.

Portanto, trabalhou-se com a percepção dos colaboradores da indústria frigorífica e dos produtores, acerca do objetivo, problema e propostas do trabalho. Após a coleta de dados, procedeu-se uma pesquisa descritiva focalizando as principais estratégias utilizadas na indústria, bem como as ações com vistas a competitividade do setor produtivo.

O Método de levantamento se caracteriza pelo interrogatório dos participantes através de perguntas que forneçam informações sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepções, motivações e características demográficas e de estilo de vida. Esta prática possibilitou a busca de informações acerca das estratégias desenvolvidas pelo frigorífico, produtores e de seus principais problemas.

Para realizar a análise das estratégias, o presente trabalho usou como base referencial os conhecimentos teórico-empíricos, utilizando obras de vários autores, tais como Porter (1986,1999) , Batalha (1997,2001) e Zylbersztajn e Neves (2000) e Hamel e Prahalad (1995).

O questionário utilizado, aplicado conforme o método de Richarson (1999), conteve perguntas abertas, o que possibilitou ao pesquisador obter informação sociodemográfica e de identificação de opiniões. e serviu de base para busca de informações acerca do tema do estudo, possibilitando atender os objetivos propostos por este trabalho. Também foi utilizado o método de contato direto com os funcionários da indústria e produtores para o aprofundamento das questões pertinentes ao estudo.

O presente trabalho limitou-se à análise das respostas dos colaboradores do frigorífico e dos produtores da região e os resultados não são passíveis de generalização, haja vista que são originários de uma única empresa, não sendo aconselhável sua aplicação para os demais frigoríficos e empresas ligadas ao setor pesquisado.

Portanto, para realizar a análise no estudo sobre as estratégias, o estudo fundamentou-se através de pesquisa bibliográfica, visando a abordagem qualitativa e sua análise se focaliza nas estratégias competitivas. Este método consiste numa análise intensiva, pois permite reunir informações numerosas e detalhadas, com objetivo de apresentar a totalidade de uma situação num determinado período.

O tratamento dos dados foi realizado através da análise do conteúdo coletado pelo questionário aplicado, elaborando uma síntese das respostas por entrevistado e por assunto. O objetivo da síntese foi entender com mais ênfase os aspectos relacionados a elucidar o estudo de forma qualitativa. A par disso, também foram de grande auxílio, os dados apresentados, que possibilitaram atender os objetivos e, que interpretados, demonstram com mais clareza, de forma qualitativa, o problema. Procurou-se dessa maneira responder as perguntas da pesquisa.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Indústria Frigorífica

Na Região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande Sul, objeto de estudo deste trabalho, existe uma indústria instalada, exclusivamente voltada para o abate de suínos. Os animais representam 85% da matéria-prima. Essa indústria mantém em torno de 1.350 funcionários, incluindo os colaboradores das granjas de criação de suínos, e abate cerca de 3.000 suínos/dia. Cerca de 40% dos suínos que são abatidos pertencem à indústria e 60% são de produtores independentes, parceiros que entregam em razão de assumirem compromisso de parceria de entrega fixa semanal. A indústria conta com a produção destes parceiros e respeita o trabalho destes, pois conta com esta produção para atingir 100% de abate. A indústria precisa da produção em escala, e a meta da indústria estudada é de chegar a um total de 65% dos suínos abatidos próprios.

Com a especialização do trabalho e aproveitando as economias de escala, buscam-se vantagens competitivas de custo. Existem economias de escala quando o custo decresce com o aumento da capacidade de produção. Resulta, em geral, da possibilidade de especialização de funções, novas tecnologias associadas à aquisição de matérias-primas (FARINA *apud* ZYLBERSZTAJN & NEVES, 2000,p.43).

Também, a indústria monitora todo o processo produtivo, e é responsável pela introdução de novas tecnologias e pelo processo de produção, adaptando-o às exigências do mercado, com um controle rigoroso de custos. Este processo torna-se uma alternativa estratégica para a indústria e para o produtor, porque reduz os custos de transação, associados ao controle de qualidade do suíno e da ração, garantido o suprimento parcial da principal matéria-prima para a indústria.

Observou-se que a indústria procura atender às exigências do mercado orientada para reduzir custos, seja no processo de criação, produção e na industrialização. Realiza investimentos em equipamentos tecnológicos, e em ações são como a realização de cursos de treinamento para melhor qualificar seus funcionários. Destina poucos recursos para o marketing. O foco é a qualidade total na produção a qual constitui o marketing da indústria, conquistando o mercado pela qualidade total dos seus produtos. Produzir conforme o cliente quer e com o máximo de qualidade.

A integração com o produtor é incentivada pela indústria com vistas ao recebimento de suínos de acordo com suas necessidades de abate e especificações. Desta forma a indústria consegue atender as exigências do mercado.

5.2 Produtores Integrados

No sistema de integração, os produtores recebem o leitão com peso em torno de 23Kg e responsabilizam-se em criar os suínos dentro de determinados padrões tecnológicos estabelecidos pela indústria. Esta, se compromete a fornecer os animais, assistência técnica, os insumos, os remédios, o transporte e a receber a totalidade da matéria-prima ofertada. Os criadores das Unidades de Terminação (UT), classificados como parceiros, participam apenas com as instalações e a mão-de-obra. Este sistema tem como objetivo garantir o aumento da produtividade, a melhoria da qualidade do produto e principalmente a manutenção de um fluxo mais regular na obtenção de matéria-prima por parte da indústria integradora. A indústria que se responsabiliza pelo repasse ao integrado das novas tecnologias e padrões da produção passa a ter um maior controle sobre o fornecimento de material genético, acompanhamento das práticas de manejo e da quantidade de suínos disponíveis, possibilitando uma programação regular de abate.

5.3 Estratégias Competitivas

O estudo identificou um conjunto de estratégias que são utilizadas com vistas ao aumento da competitividade dos agentes da cadeia produtiva, com destaque para produtores e indústria.

5.3.1 Estratégia de Integração com a Indústria Frigorífica

Por meio da estratégia de integração o produtor integrado à indústria possui vantagem competitiva pelo fato de não precisar de investimentos para aquisição dos animais, dos insumos, em especial da ração, dos medicamentos e assistência técnica. Todos os animais são da integradora, o que diminui o risco de prejuízos relacionados com alterações de preços e de possíveis doenças nos rebanhos. De acordo com Porter (1986, p. 281), parece haver uma maior confiança no fornecedor interno no atendimento das necessidades de uma unidade, evitando ações imprevistas. Para este autor, o fornecimento de matérias-primas mais equilibrado estabiliza as entregas e as demais operações. A assistência técnica permite que a empresa desenvolva uma diferenciação para si, à medida que orienta suas ações de acordo com as exigências do mercado.

Para a indústria a integração garante o aumento da produtividade, a melhoria na qualidade do produto e a manutenção de um fluxo regular no fornecimento da matéria-prima. O sistema de integração oportuniza também para a indústria controle sobre o processo produtivo, o repasse de práticas de manejo adequada, da tecnologia e de material genético. A regularidade no fornecimento de matéria-prima possibilita à indústria realizar cronograma de atendimento às demandas do mercado.

A integração entre indústria- produtor é uma vantagem competitiva da cadeia, pois tem possibilitado melhorias significativas, principalmente em termos de conversão alimentar, redução dos custos de transação e melhoria da qualidade do produto, pelo incremento do uso de novas tecnologias.

5.3.2 Estratégia de Redução de Custos

A Competitividade da cadeia produtiva também está diretamente relacionada à estratégia de redução de custos e agregação de valor. A redução de custos é obtida por meio da instalação de biodigestor na propriedade rural para o reaproveitamento dos dejetos dos suínos. O trabalho do biodigestor é transformar o metano gerado pela fermentação das fezes dos suínos em biogás.

Este processo ajuda na preservação ambiental, uma vez que o gás gerado deixa de ser lançado no meio ambiente, e os dejetos se transformam em renda para o criador. O uso desta energia substitui o custo da elétrica utilizada na propriedade para o funcionamento de máquinas e equipamentos.

Na visão de Porter (1989), uma análise de custos examina os custos das diversas atividades do negócio. O comportamento desses custos pode ser afetado pelas inter-relações dentro da empresa. A vantagem, ou seja, custos mais baixos, resulta do uso da tecnologia e do acesso preferencial a matérias-primas.

A integração garante o aumento da produtividade, a melhoria na qualidade do produto e a manutenção de um fluxo regular no fornecimento da matéria-prima. O sistema de integração oportuniza também para a indústria controle sobre o processo produtivo, o repasse de práticas de manejo adequada, da tecnologia e de material genético. A regularidade no fornecimento de matéria-prima possibilita à indústria realizar cronograma de atendimento às demandas do mercado.

5.3.3 Estratégia de qualidade

O controle por parte da indústria dos fatores de qualidade da matéria prima destinada para a alimentação dos animais é outra fonte da vantagem competitiva. A produção própria da ração, realizada em moderna fábrica, proporciona a redução dos custos de produção. A aquisição dos insumos, em especial dos grãos, é realizada em períodos de preço baixo e com critérios rigorosos. Os demais componentes adquiridos pela empresas para a fabricação de ração são de fornecedores selecionados que oferecem produtos inspecionados. A matéria prima é destinada para as granjas próprias de criação de leitões e também para os criadores integrados. O uso de ração adequada para a alimentação dos suínos faz aumentar o rendimento das carcaças, resultando também em índices competitivos em termos de conversão alimentar, pois que é criado um padrão de animal que atenda às exigências e tendências do mercado.

No mercado de produtos alimentícios, principalmente os de origem animal, é fundamental para atender as exigências mercadológicas desenvolver determinados padrões de qualidade que transmitem segurança ao consumidor. Uma possibilidade de garantir qualidade aos produtos, é a marca. Sua consolidação gera relacionamento de lealdade com o consumidor. Para Batalha(1997), a qualidade dos insumos é um determinante da qualidade do produto final a qual está associada a aquisição de insumos.

5.3.4 Estratégia da Capacidade no volume de abate

A atual capacidade de abate, que aumentou em torno de 266% no período de 2005 para 2007, e que resultou no ano de 2007 num total de 776.708 cabeças, constitui-se em uma vantagem competitiva para a indústria. Esta condição de ser uma das indústrias que mais abate no Estado do Rio Grande do Sul e dispor de volume significativo de produtos, permite à indústria fazer bons negócios com empresas exportadoras que procuram clientes que possam oferecer quantidade significativa de carne.

6. PROPOSTA DE ESTRATÉGIAS

Uma estratégica proposta para a melhoria do desempenho e aumento da competitividade da cadeia da carne suína na região é a realização de programa de qualificação e capacitação dos criadores de suínos, especialmente os produtores independentes. Observa-se que muitos criadores são iniciantes na atividade e outros resistentes às mudanças. Há necessidade da profissionalização no setor primário. As inovações decorrentes dos avanços tecnológicos e das novas práticas de criação precisam ser acompanhadas e incorporadas pelos produtores, constituindo-se em condições indispensáveis para permanência na atividade. De acordo com Hamel e Prahalad (1995), o aprendizado coletivo e o desenvolvimento de diversas habilidades permitem a rápida adaptação dos negócios individuais às oportunidades de mudança. O desenvolvimento das habilidades próprias é resultado de um ambiente que estimula os processos de aprendizagem, através dos quais as competências são aprimoradas.

Outra proposta é a estratégia de segmentação de mercado. Para Azevedo (2000, p.71), as empresas atuantes nos agronegócios recorrem à segmentação do mercado para explorar todas as suas potencialidades, desenvolvendo produtos que atendam às necessidades dos consumidores.

Segundo este autor, um dos motivos para uma indústria recorrer à estratégia de segmentação é a possibilidade da ampliação do consumo, que pode ser obtida ao serem oferecidos produtos mais adequados aos desejos dos consumidores. No caso da suinocultura, a segmentação é possível pela integração da indústria com o produtor e pelo seu "*Know*

How” no processamento da carne. Isto possibilita a oferta de um animal com baixo teor de gordura e com altas taxas de conversão alimentar e conseqüente redução do custo, o que atende às necessidades e exigências dos padrões atuais de consumo.

Considerando a possibilidade da estratégia de segmentação, a indústria pode aumentar sua performance desenvolvendo novos cortes específicos para o mercado interno. Os gestores do setor varejista, quando questionados sobre os fatores inibidores da competitividade da cadeia suinícola, demonstraram preocupação em relação à reduzida disponibilidade de carne *in natura* e de opções de cortes atrativos aos consumidores. Geralmente o que se percebe é que a indústria está bastante preocupada em atender ao mercado externo e vender carne industrializada.

A formação de estratégias de alianças entre indústria frigorífica, cooperativas, empresas fornecedoras de insumos com o apoio do poder público, sindicatos, Associação de Criadores de Suínos e Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER podem gerar cursos específicos de aprendizagem. O gerenciamento dos custos de produção, a questão ambiental da suinocultura, os impactos da legislação ambiental, logística, o manejo dos animais, o controle sanitário, entre outros são fatores que precisam ser conhecidos e utilizados pelos criadores como requisitos para estar na atividade.

7. CONCLUSÃO

O estudo concluiu que a indústria frigorífica é a principal responsável pela introdução de novas tecnologias nos processos de produção, pois exige dos criadores, principalmente os integrados, o desenvolvimento de manejo adequado, bem como a observação dos cuidados exigidos com a alimentação e o desenvolvimento dos animais. Esta necessidade de exigências para a melhoria da qualidade do produto é principalmente imposta pelo mercado comprador, que impõe um conjunto de critérios, normas e padrões para selecionar o fornecedor.

A estratégia competitiva da integração se constitui em um dos principais fatores que têm contribuído para a competitividade da cadeia produtiva, principalmente por oferecer vários benefícios, sobretudo em termos de coordenação, melhoria do controle e redução dos custos de transações.

Em termos de produtores, pode-se concluir que a sua competitividade está associada também aos resultados que reduzam a taxa de conversão alimentar. Ou seja, quando menores a taxa, menor os custos com matéria-prima envolvidos no processo para o desenvolvimento dos animais. Desta forma, é possível que, mesmo em períodos de preços baixos pago pelo mercado ao quilo do suíno vivo, o retorno financeiro recebido pelo criador não seja tão prejudicado, contribuindo para sua permanência na atividade.

A competitividade da cadeia produtiva depende principalmente das ferramentas que os agentes utilizam na obtenção de estratégias eficientes para conseguir maior lucratividade e retorno da atividade. As estratégias devem estar associadas a um conjunto de fatores que incluem redução do custo, eficiência, qualidade, diferenciação e baixa taxa de conversão alimentar

Contudo, o elo mais crítico da indústria frigorífica está relacionado à regularidade no recebimento de suínos e à sua produção própria de leitões que são destinados aos parceiros terminadores. A auto-suficiência na produção é uma meta que deverá ser atingida nos próximos anos, principalmente em função dos projetos de instalações de granjas para produção de leitões na região. Constata-se uma preocupação quanto ao suprimento de suínos à medida que atualmente a origem dos animais recebidos para abate, processamento e industrialização, são procedentes de vários municípios dos estados do Rio grande do Sul e de

Santa Catarina. Esta situação é preocupante, pois o setor registra elevação no valor do quilo do animal e necessita suprir a demanda da indústria com a aquisição de animais no mercado e de produtores independentes.

BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. Igor. A Nova estratégia empresarial. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

AZEVEDO, P.F. Concorrência no Agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN D.; NEVES, M. F. (Org.). Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.

BARBOSA, F. V. Competitividade: Conceitos Gerais. In: RODRIGUES, S. B.(Org.). Competitividade, alianças e gerência internacional. São Paulo: Atlas, 1999.

BATALHA, Mário Otávio. Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BATALHA, M. O.(coord). Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, Gary. Todos podemos ser resilientes. HSM Management, n 50, Ano 9, Vol.3, maio-junho 2005. HSM do Brasil.

MINAYO, Maria. Cecilia de Souza.(org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MINTZBERG, Henry & QUINN, B. James.O processo da estratégia. Tradução James S. Cook. 3.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de., SILVA, Edison A.da. Gestão Organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva, 2006.

KLUYVER, Cornelis A. de. Estratégia: uma visão executiva. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____.Competição= on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____.Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry. ;(et al.). Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SPAREMBERGER, Ariosto. As estratégias de uma empresa agroindustrial: o caso do frigorífico cotrijuí. Florianópolis: Insular,2001.

ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.). Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.