

Estratégias e economia organizacional: um estudo de caso para o ramo frigorífico gaúcho

AUTORES

SIBELE VASCONCELOS DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

sibele_oliveira@yahoo.com.br

DIONÉIA DALCIN

Universidade Federal de Santa Maria

dioneiadalcin@yahoo.com.br

LUCAS ROGÉRIO SETE

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

sibele_oliveira@yahoo.com.br

ALESSANDRO PORPORATTI ARBAGE

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

sibele_oliveira@yahoo.com.br

Resumo

A presente pesquisa objetiva analisar a economia e as estratégias adotadas por uma empresa, do ramo frigorífico, diante da intensificação da concorrência pelas empresas do agronegócio e das transformações econômicas do setor agroindustrial brasileiro, especialmente após a década de 90, com a abertura dos mercados e a mudança do perfil da atuação do Estado. Para tanto, procedeu-se, primeiramente, com pesquisa bibliográfica a respeito das economias de mercado e estratégias empresariais. Empregou-se, também como método o estudo de caso, pois melhor se enquadra aos objetivos e estratégias da presente pesquisa. Através de entrevista semi-estruturada ao sócio e diretor comercial, a pesquisa foi realizada durante o primeiro semestre de 2008. Observa-se que a empresa está inserida em uma estrutura de mercado imperfeita, em níveis de atividade local e, concorrência monopolista, em níveis de atividades internacional. Para enfrentar o mercado altamente concorrencial e obter vantagens competitivas, adota a estratégia genérica da diferenciação. Além disso, busca a minimização dos riscos nas vendas, através da diversificação de seus clientes. Por meio do modelo SWOT pode-se identificar como força competitiva a qualidade e diversificação de sua linha de produtos; já a exploração de nichos de mercado e as exportações mostram-se como oportunidades. Dentre as principais ameaças pode-se citar a concorrência de carnes clandestinas e os altos impostos; e a dificuldade na compra do gado e questões que envolvem logística enunciam as fraquezas operacionais da firma.

Palavras- Chave: Economia; Estratégias empresariais; Frigoríficos

Abstract

This research aims to analyze the economy and the strategies adopted by an agribusiness unit, the slaughterhouse industry, given the intensification of competition by enterprises in the agribusiness and economic transformations of the Brazilian agribusiness sector, particularly

after the 90s, with the opening of markets and change the profile of the performance of the state. Thus, it is first, with literature about the market economies and business strategies. Used, as the case study method because it better fits the goals and strategies of this search. Through semi-structured interview the member and commercial director, the survey was conducted during the first half of 2008. Observe that the company is included in an imperfect market structure, levels of activity in place, and monopolistic competition in international levels of activity. To tackle the highly competitive market and gain competitive advantages, adopting a generic strategy of differentiation. Also, search the minimization of risks in sales through the diversification of its clients. Through the SWOT model can be identified as a competitive quality and diversification of its product line, while the exploitation of niche markets and exports show themselves as opportunities. Among the main threats we can mention the competition of illegal meat and the high taxes, and the difficulty in the purchase of livestock and issues involving logistics operational state the weaknesses of the firm.

Key- words: Economics, Business strategies; Slaughterhouses.

1. INTRODUÇÃO

Com a força da cadeia produtiva de carnes, o Brasil alcança grande importância como provedor do mercado mundial, sendo responsável por significativa parcela da produção mundial de carne bovina. Nesse contexto, ganha destaque a cadeia de bovinocultura de corte.

A atividade pecuária brasileira movimentava cerca de 55 bilhões de dólares por ano, sendo responsável por praticamente 20 milhões de empregos (PEDROSO *et al.*, 2004). O Brasil assumiu a liderança no ranking mundial de exportações em 2004, seguido dos Estados Unidos e da Austrália.

O País conta com o maior rebanho comercial bovino mundial e registrou, em 2007, um volume de exportações de 7.571 mil toneladas equivalente-peso carcaça (ANUALPEC, 2008). De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (Abiec), as exportações de carne bovina obtiveram recordes em 2007. A receita das exportações cresceu 12,6% , passando para US\$ 4,4 bilhões, ante US\$ 3,9 bilhões em 2006.

Vários fatores contribuem para o aumento das exportações brasileiras de carne bovina, a saber, o alto índice de consumo mundial *per capita*, a qualidade e precocidade do rebanho brasileiro, aspectos sanitários e o câmbio favorável às exportações.

Com os efeitos da globalização, as empresas vêm se inserindo em ambientes perturbados e competitivos procurando ampliar sua participação nos mercados, tanto nacional quanto internacional. Neste sentido, muitas firmas buscam alternativas estratégicas e programas de ação almejando vantagens competitivas, melhores desempenhos, e até mesmo, a própria sobrevivência no mercado em que estão inseridas.

Diante da intensificação da concorrência pelas empresas do agronegócio e das transformações econômicas do setor agroindustrial brasileiro, especialmente após a década de 90, com a abertura dos mercados e a mudança do perfil da atuação do Estado, este estudo objetiva analisar a economia e as estratégias adotadas pelo Frigorífico S¹, procurando responder as seguintes questões: Qual a estrutura organizacional da empresa? Quais as vantagens competitivas da firma? Quais as estratégias adotadas para que consiga crescer e sobreviver no mercado? Qual o desempenho alcançado pela empresa ao adotar tais estratégias?

Para responder as questões supracitadas, realizou-se, primeiramente, uma pesquisa bibliográfica com relato dos aspectos macroeconômicos do período pós-abertura dos mercados na década de 1990, relacionando-se com a realidade da empresa abordada no estudo de caso. O artigo foi organizado em seis seções. Nesta seção introdutória, destacou-se: a relevância da cadeia produtiva da carne bovina no Brasil; seus dados estatísticos e os objetivos do estudo. Na seção seguinte, apresenta-se o tópico denominado economia e estratégia do agronegócio. Na seção três, é exibida a metodologia utilizada para realização da pesquisa de campo. Na seção quatro apresenta-se breve histórico do Frigorífico S. Na seção cinco, faz-se a análise da estrutura e estratégias deste. Por fim, são elaboradas algumas considerações finais.

2. ECONOMIA E MERCADO DO AGRONEGÓCIO PÓS DÉCADA DE 1980

A conjuntura macroeconômica brasileira, especialmente na década de 80, foi marcada por uma série de fatores adversos, sobretudo pela estagnação da atividade econômica e pelo descontrole inflacionário. Essa situação influenciou todos os segmentos da atividade econômica e atuou de forma negativa sobre os determinantes sistêmicos da competitividade (PEDROZO, BEGNIS e ESTIVALETE, 2005).

¹ O nome do frigorífico foi abreviado para resguardar sua identidade.

De 1986 a 1994, as tentativas de combate ao processo inflacionário desestabilizaram profundamente a economia brasileira. Em uma dessas tentativas de derrotar a inflação e de prover a estabilidade, no início da década de 1990, operou-se a abertura comercial. Esse fato, entre outras implicações, promoveu significativas transformações no ambiente de negócios e na estrutura industrial. No que diz respeito ao agronegócio, um dos sistemas agroindustriais no qual se percebe mais claramente os efeitos da política macroeconômica promovida pelo Plano Real foi o da carne, especialmente a carne bovina (SOBRINHO *et al.*, 2007).

A globalização dos mercados incentivou as agroindústrias para que operassem com vistas aos mercados internos e externos. As empresas passaram a procurar na sua identidade local, forças para competir num mercado que se globalizava em ritmo acelerado (PEDROZO, BEGNIS e ESTIVALETE, 2005).

De fato, o processo de abertura de mercados na década de 90 ocasionou a intensificação da concorrência nas empresas brasileiras do agronegócio, tanto em âmbito nacional quanto internacional. Assim, a concorrência torna-se a principal ferramenta para conquista de eficiência e bons resultados na economia, fazendo com que as empresas deste setor busquem, na formação e formulação das estratégias, alternativas que possibilitem a sobrevivência e crescimento no ambiente competitivo em que estão inseridas.

Especificamente no setor agroindustrial, passa a ser crescente o reconhecimento de que as diferentes formas de organizar a produção apresentam impacto significativo sobre o ambiente competitivo e sobre a ação estratégica das organizações individuais e em grupo (ARBAGE, 2004, p.1).

A competitividade ocasionada pela globalização, faz com que o Brasil utilize-se do agronegócio como estratégia para inserção nos mercados mundiais em face suas competências, tais como: condições edafoclimáticas favoráveis e avanços tecnológicos, principalmente, nas áreas de gestão e produção animal e vegetal (SOBRINHO *et al.*, 2007, p. 2).

O setor agropecuário é de grande importância para a economia brasileira, devido à vasta extensão territorial do país, clima adequado à produção de várias culturas e à criação animal, dentre outros. Com o desenvolvimento e crescimento da agropecuária ao longo do tempo e com intuito de atender às crescentes exigências dos consumidores, seu caráter estritamente rural foi se esgotando, e o setor passou a ser mais dependente dos demais setores, secundário e terciário, além de defrontar-se com a tarefa de formular ações para inserir-se no contexto concorrencial (CARVALHO, LIMA e CRUZ, 2007, p.2).

Vários são os fatores que afetam o desempenho da cadeia agroindustrial da carne bovina. Bliska e Gonçalves (1998) *apud* Sobrinho *et al* (2007, p.7), relacionam alguns destes fatores:

A alta carga tributária incidente sobre a cadeia; baixo controle sobre o progresso técnico; barreiras sanitárias no mercado internacional; idade de abate elevada; ausência de classificação dos animais e tipificação de carcaças e carne ofertadas; barreiras tarifárias e não-tarifárias; barreiras ecológicas; alterações nas taxas de câmbio podem alterar a competitividade das exportações; a sobrevivência dos frigoríficos está cada vez mais condicionada à busca de economia de tamanho e/ou adição de valores aos produtos, ausência de organização e coordenação da cadeia como um todo; mão-de-obra pouco especializada; baixa regularidade de oferta na entressafra (sazonalidade); relacionamento se dá via mercado de *spot* ausências de políticas públicas específicas para o setor”, são exemplos de problemas a serem resolvidos.

Em relação às estruturas de mercados, levando-se em consideração a cadeia agroindustrial da carne bovina Arbage (2004) enfatiza que, do lado do setor produtivo há grande número de produtores rurais produzindo um conjunto de matérias-primas em uma estrutura de mercado próxima à concorrência perfeita. Já do lado do setor industrial, há os mercados regionais das indústrias agroalimentares que normalmente se caracterizam como estruturas mais concentradas e fortemente concorrenciais. Neste sentido, a presença de oligopsônio² é fortemente evidenciada.

O comércio de alimentos de origem animal, em especial das carnes, está regido por critérios e exigências de qualidade, que determinam em grande parte os níveis de comércio e os volumes de transação, tanto nacionalmente quanto no comércio exterior. Assim, o mercado vem se tornando cada vez mais restritivo à colocação de produtos alimentícios. Segundo Correa e Naranjo (2005) o consumo de carne é influenciado por questões que envolvem a preocupação dos consumidores com a saúde, com a conservação do meio ambiente e, por mudanças nos preços relativos das carnes concorrentes, como a carne de frango.

Diante de tais exigências por parte dos consumidores e da estrutura de mercado em que produtores rurais e agentes do setor industrial estão inseridos, Sobrinho et al (2007) ressalta a pressão impulsionada pelas diferentes fontes de interesses da cadeia da carne bovina:

O consumidor deseja determinados atributos do produto como preço, qualidade, embalagem, aparência, cortes diferenciados entre outros fatores. Na outra ponta encontra-se o produtor rural em busca de melhores preços e condições para seu produto. No meio deste fluxo de “mão-dupla”, está o elo agroindústria (empresa frigorífica) pressionada por um lado pelo consumidor final e por outro o produtor rural. Cada um com suas características, necessidades, pontos negativos e positivos. É pressão dos dois lados (SOBRINHO *et al.*, 2007).

Para Coutinho e Ferraz (1995) *apud* Ferreira e Padula (2002, p.171), a cadeia produtiva da carne, mostra falta de integração do setor industrial com o abastecimento de matéria-prima, quando comparada com aves e suínos. O grau de autonomia e poder econômico que o setor primário, ainda, mantém no caso de bovinos, também é um entrave à maior integração com os demais agentes da cadeia, em especial os frigoríficos.

Devido a esta falta de integração entre os elos da cadeia agroindustrial da bovinocultura de corte, percebe-se que, em especial, os frigoríficos vêm formulando ações para melhor se inserirem no contexto concorrencial em que fazem parte e para amenizarem os efeitos negativos desta desintegração sob o ambiente comercial.

Segundo Batalha e Lago da Silva (2001) e Porter (1986), as empresas líderes passaram a articular estratégias de custos e de diferenciação e a estabelecer competências a montante (na logística de diferenciação e no desenvolvimento das espécies), no próprio processo produtivo (através de sistemas automatizados e informatizados e incorporação das novas técnicas organizacionais) e a jusante (na diferenciação, canais de distribuição). Dessa forma, amplas redes de comercialização e formas estáveis de integração com a agricultura passam a ser fundamentais para a competitividade.

Portanto, percebe-se que as empresas estão em constante concorrência e para competir no mercado, precisam preparar estratégias. Neste contexto, o presente trabalho procura identificar quais as estratégias adotadas em uma unidade agroindustrial, representada pelo Frigorífico S.

² Oligopsônio: estrutura de mercado caracterizada pela presença de poucos compradores, demandantes de produtos homogêneos ou diferenciados. E muitos vendedores.

3. METODOLOGIA

As estratégias de pesquisa em ciências rurais e sociais aplicadas podem ser: experimental; survey (levantamento); histórica; análise de informações de arquivos e estudo de caso. Cada uma dessas estratégias pode ser usada para propósitos: exploratório; descritivo e explanatório, sendo mais freqüente os estudos de caso com propósitos exploratório e descritivo (MARTINS, 2002).

O presente trabalho utilizou-se da classificação proposta por Vergara (2000), segundo a qual, a pesquisa pode ser classificada com relação a dois critérios básicos: fins e meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. Ela é considerada exploratória, pois apesar de existir grande quantidade de pesquisas a respeito dos frigoríficos brasileiros, foi realizado em estudo de caso em um frigorífico específico, onde se buscou conhecer a realidade empresarial. A pesquisa também é considerada descritiva, pois descreve as características referentes ao cotidiano da empresa, bem como suas estratégias para atuação no mercado.

Com relação aos meios, o presente estudo pode ser classificado como bibliográfico e estudo de caso. Ele é considerado bibliográfico, pois utiliza os conhecimentos adquiridos na revisão bibliográfica existente, a respeito das economias de mercado e estratégias empresariais. O trabalho utilizou como método o estudo de caso, pois melhor se enquadra aos objetivos e estratégias da presente pesquisa. O objeto de estudo, neste caso, foi o Frigorífico S. Segundo Bryman (1989), este método é uma maneira exploratória para se conseguir *insights* e uma forma de testar a teoria que permite confirmar os resultados de outros estudos. Como instrumento de pesquisa foi utilizado um roteiro para auxiliar o desenvolvimento da pesquisa durante as entrevistas e foram feitas visitas à empresa analisada.

A escolha da referida empresa deve-se à potencialidade de se realizar uma análise comparativa entre as teorias econômicas e estratégicas em negócios agrícolas e a prática empresarial. A pesquisa realizada tem caráter exploratório e foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas aplicadas em visitas a empresa em questão. As entrevistas foram aplicadas ao Sócio e Diretor Comercial da empresa. A pesquisa foi realizada durante o primeiro semestre de 2008. Assim sendo, todas as informações aqui colocadas referem-se a este período de tempo. Por último, realiza-se uma análise comparativa entre a bibliografia pesquisada e a realidade nas empresas.

4. ESTUDO DA ESTRUTURA E DAS ESTRATÉGIAS DO FRIGORÍFICO S.

4.1 Estrutura organizacional do Frigorífico S.

O Frigorífico S. é uma empresa do setor agroindustrial de alimentos, atuando na cadeia produtiva de bovinocultura de corte e ovinocultura, em menor escala. A empresa localiza-se no Estado do Rio Grande do Sul, com sede na cidade de Santa Maria e entreposto de distribuição junto ao Porto da cidade de Rio Grande.

O Frigorífico S. estabeleceu-se no ano de 1972 com a aquisição da distribuidora de carnes em Rio Grande-RS. No entanto, por ser uma empresa de cunho familiar, o empreendimento tem suas bases vinculadas ao avô e bisavô dos atuais sócios, empreendedor que já em 1935 possuía açougue o qual mais tarde daria origem ao atual frigorífico, através do trabalho de seu filho (pai e avô dos atuais sócios).

Em 1983, com a compra da planta situada em Santa Maria (RS) o Frigorífico S. consolidou sua participação no mercado. Atualmente possui um Parque Industrial moderno, com 15.462 metros quadrados de área projetada e construída, recentemente reformado e ampliado.

Até o ano de 2006, a estrutura empresarial do frigorífico era composta no primeiro nível de diretor comercial, administrativo e industrial, o segundo nível era composto pelo

gerente comercial, administrativo e industrial, abaixo destes existiam os coordenadores, representantes, líderes de setores, entre outros e por ultimo encontravam-se os funcionários.

Com o grande crescimento da empresa dos últimos anos e a necessidade de uma definição de atribuições no quadro organizacional, a empresa optou por uma reestruturação dos cargos diretivos. Originou-se então o Conselho Diretivo, o qual é composto pelos quatro sócios do frigorífico e que tem a função de analisar os resultados, tomar as decisões estratégicas, formar e formular o planejamento estratégico, visando um melhor resultado global da empresa.

Além da criação do Conselho Diretivo, houve uma reestruturação do quadro estrutural abaixo do segundo nível organizacional. Foram atribuídas novas funções aos gerentes, que atualmente são responsáveis pela compra e venda de insumos e mercadorias, implantação do sistema de custos, minimização dos desperdícios, funcionamento do quadro produtivo, administrativo e comercial. Também foram impostas novas responsabilidades aos supervisores em prol de melhor controle produtivo e estímulo ao alcance de metas traçadas pelo primeiro nível organizacional da empresa.

Então possui: conselho diretivo, abaixo deste o diretor comercial, depois os supervisores (como de qualidade, produção, administrativo, logística, comercial e para compra de gado), estes supervisionam outras divisões e o chão de fabrica.

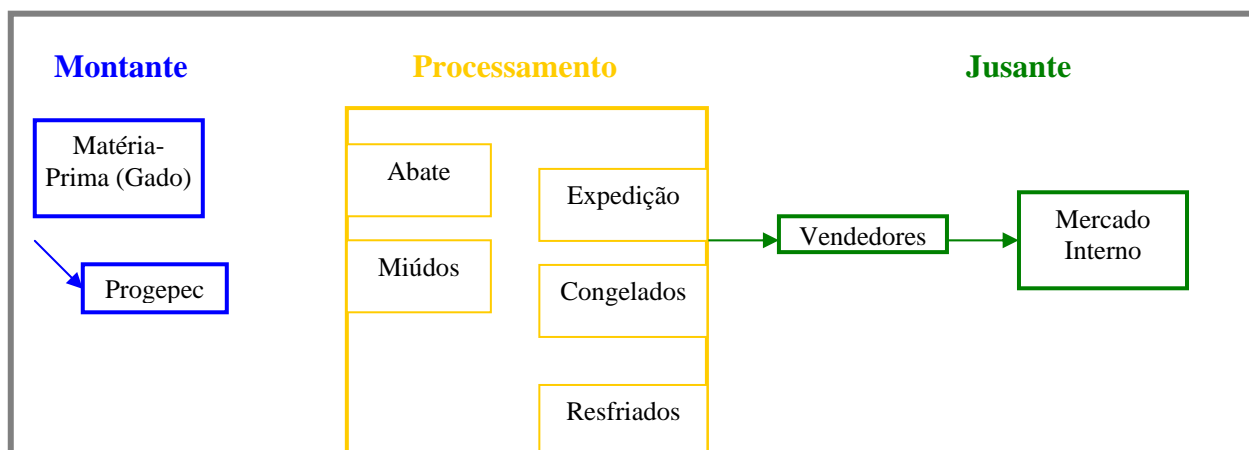
O frigorífico possui aproximadamente 500 funcionários que compõem os diferentes níveis estruturais da empresa, sendo que os Recursos Humanos são responsáveis pelo acompanhamento, contratação e assistência aos colaboradores.

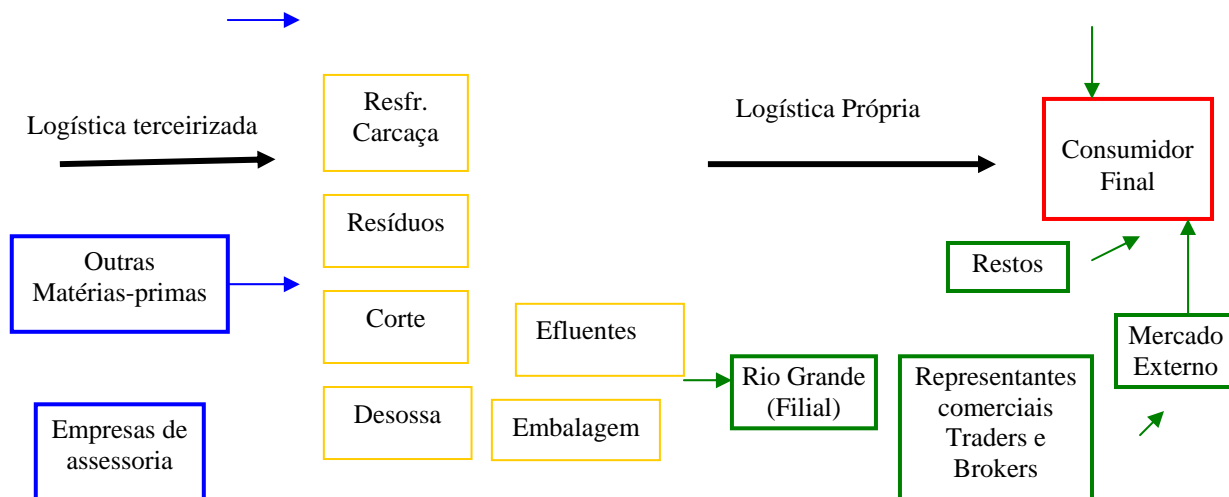
Atualmente a empresa conta com amplas e modernas instalações produtivas, que recentemente, no ano de 2005, passaram por reformas e modernizações que permitem ao frigorífico competir fortemente no mercado nacional e internacional. A firma tem capacidade diária de abate de 550 animais, sendo abatidos em média 400 animais por dia, que gera uma produção mensal de aproximadamente 2 milhões de quilos de carne bovina. Neste ano de 2008, o frigorífico passará por novas reformas, com o intuito de satisfazer exigências sanitárias e produtivas do mercado Comum Europeu.

Cabe salientar que o Frigorífico S., segundo maior frigorífico do estado do Rio Grande do Sul, segundo informações da Direção Administrativa, possui licença da Inspeção Federal, lotado sob o SIF 1733 (serviço de inspeção federal permanente), a qual permite comercializar seus produtos dentro de todo o território nacional. Além disso, cabe frisar que a empresa possui todos os programas de qualidade exigidos no mercado externo, tais como HACCP (Hazard Analysis and Critical Points), GMP (Good Manufacturing Procedures) e SSOP (Sanitation Standard Operating Procedures), estando em virtude disto habilitado para a Lista Geral de Exportadores, assim como incluso em algumas listas especiais tais como Hong Kong, Chile e Rússia.

A cadeia de suprimento da empresa que representam as transações a montante e a jusante da produção, bem como os serviços de produção dentro da empresa podem ser visualizadas através da Figura 1.

Figura 1. Cadeia de suprimento do Frigorífico S. Indústria e Comércio Ltda (2008)





4.2 Estruturas de mercado e estratégias do Frigorífico S.

Competitividade tem um claro significado quando aplicado às empresas, no entanto, não tem uma definição precisa. Pelo contrário, compreende tantas facetas de um mesmo problema que dificilmente se pode estabelecer uma definição ao mesmo tempo abrangente e útil (FARINA, 1999).

Dependendo da estrutura do mercado, as teorias de concorrência definem a competitividade como a capacidade sustentável de sobreviver e, preferencialmente, crescer em mercados correntes ou novos mercados. Nesta perspectiva, a capacidade de ação estratégica e os investimentos em inovação de processo e de produto, marketing e recursos humanos determinam a competitividade futura das empresas, uma vez que estão associados à preservação, renovação e melhoria das vantagens competitivas dinâmicas (FARINA, 1999).

Analisando-se as estruturas de mercado, no contexto regional, o Frigorífico S. encontra-se inserido num mercado típico da concorrência oligopolista, onde poucas marcas têm aceitação no grande varejo, produzindo produtos heterogêneos (oligopólio imperfeito). Neste mercado existem grandes obstáculos à entrada de produtos similares, pelas exigências da produção em grande escala, qualidade e certificações institucionais dos produtos.

Segundo Spencer (1979), Oligopólio é uma indústria composta de poucas empresas que produzem ou um produto homogêneo (oligopólio perfeito), ou produtos heterogêneos (oligopólio imperfeito), ou seja, são três ou quatro empresas que dominam o mercado.

Na conjuntura internacional (exportação), o Frigorífico S. concorre num mercado de concorrência monopolista, uma vez que, os seus produtos são diferenciados, a empresa cria o seu próprio mercado e tem monopólio dentro desse mercado.

Segundo Spencer (1979) a concorrência monopolista existe em indústrias caracterizadas por grande número de empresas, de tamanhos diferentes, produzindo produtos heterogêneos. A diferenciação dos produtos, que é uma questão para os compradores decidirem, é desta forma, um fator chave para as empresas em tais indústrias.

A partir da década de 90, o ambiente econômico brasileiro configurado pela abertura dos mercados e pela desregulamentação de alguns setores do agribusiness provocou maior competitividade e acabou por exigir dos empresários atitudes mais ativas e ações instantâneas à essas alterações. Neste contexto, produtividade, eficiência e custos definem os princípios de sobrevivência e crescimento nesses mercados globalizados.

Assim, os setores vêm se adaptando às mudanças, promovendo reestruturações produtivas e organizacionais, desenvolvendo novos produtos, buscando mercados e reformulando ou reformando estratégias. Diante disto, para Perez, Gomide & Resende (2000)

o sucesso da inserção da pecuária bovina brasileira neste panorama dependerá em grande parte, da coordenação dos agentes sócio-econômicos da sua cadeia produtiva.

Surge então um grande desafio na introdução de tais mudanças, visto que a competitividade do setor é construída sistemicamente, ou seja, ao longo de toda a cadeia produtiva, que inclui os produtores rurais que criam os animais, o segmento de frigoríficos, as redes de distribuição e o consumidor, infra-estrutura de transporte e comunicação, prestadores de serviços gerais e marketing, fornecedores de insumos e equipamentos, dependendo da ação conjunta de todos os segmentos, sua estruturação (PEREZ, GOMIDE e RESENDE, 2000).

Por questões metodológicas, o presente estudo de caso aborda as questões econômicas, estruturais e estratégicas do Frigorífico S.

A análise do comportamento das empresas a partir dos mercados imperfeitos levou alguns economistas a se dedicarem em profundidade ao tema da organização industrial. Como resultado desse esforço, está o paradigma conhecido como Estrutura- Conduta.- Desempenho (PEDROZO, BEGGNIS & ESTIVALETE, 2005).

De acordo com esta abordagem, o padrão de concorrência em determinada indústria é dada às empresas, que, por sua vez, estabelecem sua conduta, traduzida por suas estratégias, conforme os padrões da concorrência. Conseqüentemente, o desempenho de cada firma em especial é influenciado pela forma como ela percebe e interpreta as condições estruturais do mercado e, com base nestas, determina sua conduta. Desse modo, o conceito de competitividade está relacionado à capacidade das organizações adequarem-se às mudanças no ambiente em que se inserem.

Como destacam Farina et al. (1997) e Zylbersztajn e Neves (2000), analisados no curto prazo, o ambiente institucional, tecnológico e organizacional determinam as estruturas de governança e as estratégias individuais que, por sua vez, determinam o desempenho das firmas nos seus respectivos mercados. Entretanto, ao se considerar que os mercados são dinâmicos e que possuem um caráter sistêmico, as estratégias também podem modificar as estruturas da concorrência numa indústria.

Analisando-se a gestão interna da empresa, percebe-se que há adoção de sistemas informatizados, análise de produtividade e o controle contábil, além da preocupação com a implantação do controle de qualidade. O planejamento estratégico é existente, embora seja elaborado informalmente.

O ambiente institucional apresenta-se como um entrave para a empresa, onde os aspectos controláveis pelo governo, como a tributação e o abate clandestino são muito desfavoráveis para o segmento. De fato, a guerra fiscal e a falta de um apoio governamental para diminuição dos encargos fiscais e da alta incidência da clandestinidade, prejudicam fortemente a capacidade competitiva da firma.

A palavra competitividade vem associada ao termo concorrência e é entendida como a capacidade de uma organização sobreviver e crescer frente às forças da concorrência (AZEVEDO, 2000). Partindo deste pressuposto, Porter (1998) afirma que a essência da formulação estratégica é saber lidar com esta competição. Neste sentido, é de suma importância que o empresário saiba identificar e trabalhar com as forças competitivas, já que estas determinam à rentabilidade da indústria, influenciam os preços, os custos e o investimento necessário. De acordo com o mesmo autor, os fornecedores, os compradores, os produtos substitutos, os concorrentes e a ameaça de novos entrantes serão mais ou menos ativos dependendo da estrutura e das especificidades do setor industrial.

Analisando-se as relações entre fornecedores e o Frigorífico S., percebe-se que a empresa busca comprar seus insumos e matérias-primas de uma gama grande de produtores.

Atualmente, a firma compra gado, sua principal matéria-prima, através da PROGEPEC, de compradores comissionados e também de alguns produtores 'fieis'. Com isto, a empresa diminui o poder de barganha dos fornecedores e também minimiza os custos de transações envolvidos.

Para Porter (1998), os clientes podem forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade e jogar um concorrente contra o outro, tudo isso às expensas do setor como um todo. Logo, uma decisão estratégica que o frigorífico vem buscando nos últimos anos, é a diversificação de seus clientes.

De acordo com o Gráfico 1, percebe-se que a empresa possui um leque relativamente diversificado de clientes. Segundo o diretor comercial, a firma vende para clientes do grande varejo, como Carrefour, Zaffari, Wall Mark, Angeloni, além do pequeno varejo, como restaurantes, mini-mercados, armazéns e açougues. O mercado externo tem sido atrativo, sendo que aproximadamente 20% das vendas são destinadas a países Africanos, Americanos e Europeus. Para a realização das comercializações no âmbito nacional, a empresa conta com 34 representantes comerciais, assim como *traders* e *brokers* para vendas no mercado externo.

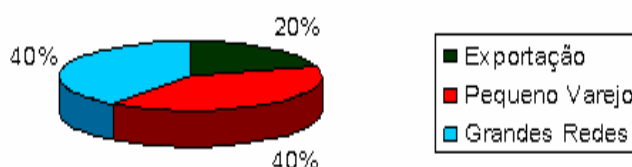


Gráfico 1. Percentual da produção do Frigorífico S. por mercados no ano de 2008

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os principais concorrentes do frigorífico são os grandes frigoríficos (como o Mercosul), que produzem em grande escala, conseqüentemente, conquistam preços mais baixos. Constata-se essa rivalidade, na medida em que existem muitos produtos similares aos da empresa no mercado e com preço inferior, e esse produto é demandado por consumidores que buscam preço. Diante desta situação, a firma perde em função da concorrência, ao preservar a qualidade do produto. Além disso, há grande preocupação com os frigoríficos clandestinos, que ofertam carnes de baixa qualidade e com preços muito baixos. A vulnerabilidade à desequilíbrios sanitários também afeta a empresa, já que estes podem definir os níveis de transações durante determinado período.

Os novos entrantes em determinado setor agroindustrial também podem afetar as estratégias das empresas já estabelecidas. Para Porter (1998) a intensidade com que a ameaça de novos entrantes afeta o setor depende das barreiras atuais, da reação dos concorrentes existentes e das expectativas dos entrantes em relação ao que encontrar. Para o diretor comercial do frigorífico, a firma se sente ameaçada pela entrada de novas empresas no setor, já que estes influenciam as relações com os fornecedores e compradores.

Outro fator que influencia economicamente o frigorífico S. é a demanda por carnes substitutas à carne bovina. Em nível mundial, segundo dados do USDA (2006), a carne bovina é a terceira mais consumida, atrás da carne de frango e da carne suína. De fato, o consumo de carne bovina tem aumentado muito lentamente no mundo como um todo, a exceção fica por conta da Ásia.

Segundo Junior e Ramos (2005), existem duas características fundamentais com relação ao consumo mundial de carne bovina. A primeira refere-se à mudança nos padrões

alimentares por que tem passado a sociedade, influenciada principalmente pelo crescimento da renda, pelas mudanças nos preços relativos das carnes concorrentes (frango e suínos) e também, por uma preocupação crescente com a saúde e, com a conservação do meio ambiente. A segunda característica está diretamente relacionada à primeira e diz respeito à estabilidade esperada no consumo de carne bovina no futuro. Efeitos compensatórios entre as regiões desenvolvidas e as em desenvolvimento do mundo, explicam porque o consumo parece ter atingido certa estabilidade.

Em relação ao Brasil, destaca-se a evolução do mercado de carne bovina, que tem perspectivas favoráveis de crescimento de consumo per capita dos atuais 38 Kg por habitante/ano para 40Kg/hab./ano para o ano de 2010. Combinado com o crescimento populacional, este nível de consumo per capita exercerá um expressivo impacto sobre a demanda interna (PEREZ, GOMIDE e RESENDE, 2000).

A capacidade ociosa do Frigorífico, principalmente no abate (550 animais) e a busca de maior receita são as principais razões que estão levando a empresa a buscar novos mercados, principalmente manter a regularidade das exportações. O Frigorífico S. vem desenvolvendo novos produtos, o que oferece aos clientes uma nova opção de demanda, principalmente para regiões específicas que solicitam um determinado produto com características variáveis.

De acordo com Ansoff (1990) *apud* Pedrozo, Beggnis e Estivaleta (2005), para ser competitiva e continuar crescendo, a empresa precisa buscar novos mercados e áreas de venda para seus produtos, pois a capacidade de oferecer produtos diferenciados, objetivando atender diferentes necessidades de grupos sociais, pode ser uma estratégia competitiva da empresa assume diferentes táticas tanto na concorrência de preços, como nas batalhas de publicidade.

No caso do Frigorífico S., o estudo permitiu a identificação das estratégias, no qual se verificou a existência de um plano de metas, planejamento das atividades e um processo de gestão que procura diversas alternativas, tais como aumento do volume da produção, novos mercados (interno e externo) e de uma linha diversificada de produtos diferenciados pela qualidade.

Segundo Porter (1986) existem três abordagem estratégias genéricas para superar outras empresas em uma indústria, são elas: liderança de custo total, diferenciação e enfoque. O Frigorífico S. está inserido em um mercado de grande concorrência por preço, no entanto, tem seu produto focado na diferenciação, através da qualidade e diferentes tipos de cortes oferecidos aos seus clientes, proporcionando assim, uma posição defensável frente aos concorrentes e as forças competitivas. Porém ao optar por esta estratégia está perdendo espaço perante as agroindústrias que competem por preço.

A diferenciação é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque é responsável por criar uma posição defensável para enfrentar as forças competitivas. Proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca e menor sensibilidade ao preço. Produz margens de lucro mais altas, tornando possível trabalhar com o poder dos fornecedores e amenizar o poder dos compradores. A empresa que se diferencia para obter lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência. Nesse sentido evidencia-se que as estratégias de diferenciação identificam o que é fundamentalmente distinto sobre um negócio no mercado, na ótica dos clientes (BIANCHI e WITTMANN, 2002, p. 4).

Analisando-se os campos e armas da competição, verificou-se que o Frigorífico atua na competição em produto, mais especificamente na qualidade e variedade de produtos, já que a exigência por qualidade tem crescido nos últimos anos e por ser a estratégia adotada pela

empresa para competir em mercados nos quais a competição por preço é significativa. A grande variedade de cortes deve-se ao fato de a demanda, por cliente, ser muito específica, e é uma forma de não se tornar dependente de um único produto (corte). Neste sentido, segundo o diretor comercial do frigorífico, a marca promovida caracteriza-se pela limpeza da carne e diversidade dos produtos em função das preferências dos clientes.

Segundo Contador (1996) para a empresa ser bem sucedida, basta ter excelência apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Uma vez escolhido o campo, estão automaticamente definidas as armas, pois, para cada campo existe um pequeno conjunto de armas adequadas. Neste sentido, existem campos e armas da competição onde as empresas atuam. O campo da competição refere-se a atributos que interessam ao consumidor, ou seja, é o onde a empresa está focada. Quanto a armas da competição é o meio para a empresa alcançar vantagem competitiva em determinado campo, ou seja, seu alvo a atingir.

Para atingir seu campo (alvo) o Frigorífico utiliza-se de várias armas, dentre elas:

Produtividade: utilizada para redução dos custos da empresa.

Qualidade no processo: para formação desta arma deve-se promover todo o aperfeiçoamento do ciclo produtivo, utilizando, por exemplo, o ciclo de Deming, o PDCA (planejamento, desenvolvimento, controle e agir). O frigorífico faz, embora informalmente, o planejamento de suas atividades; também se utiliza dos sistemas de qualidade que são: GMP (Boas Práticas de Fabricação), SSOP (Procedimentos Padrão de Higiene Operacional), HACCP (Análise de Perigos e Pontos críticos de Controle) e licença da FEPAM. Há o controle destes procedimentos via auditorias, próprias e das empresas demandantes de seus produtos, no caso das exportações. O sistema operacional da empresa também é controlado através de sua segmentada estrutura organizacional. Verificou-se que a empresa, visando maiores rendimentos e aprimoramento da produção, oferece prêmios a seus funcionários, com o intuito de motivá-los ao trabalho.

Tecnologia: O frigorífico possui uma planta industrial moderna que serve de apoio para a realização das atividades.

Estoques reduzidos: Devido ao fato de a empresa efetuar entregas rápidas e produzir sob demanda, contando com uma frota diferenciada, percebe-se que seus estoques são reduzidos, com exceção dos produtos destinados à exportação, que permanecem armazenados no entreposto de Rio Grande aguardando escoação.

Competição externa: Pelo fato de obter incentivos fiscais, sendo os tributos de exportação menores. Além disso, a empresa consegue obter, através da produção para exportação, ganhos em escala.

Flexibilidade: Para conseguir atender a variedade de produtos, possui uma grande flexibilidade de produção diferenciada, pois atua na produção sob demanda.

Assistência para a venda: Possui vários representantes para atuarem junto aos consumidores, atendendo a demanda de seus clientes.

Segundo Slack (2002), estratégia de produção é uma parte da estratégia geral da empresa, sendo esta um reflexo de “cima para baixo” do que o grupo ou o negócio todo deseja fazer. Quanto à empresa analisada, esta adota a Perspectivas *Top Down* (de cima para baixo), pois suas tomadas de decisões em relação à produção é feita pelo conselho diretivo e repassada para os demais setores.

Percebe-se que a empresa analisada não tem um planejamento formal (é então informal) o qual foi discutido por Mintzberg (2000). Neste contexto, existem durante o percurso de uma empresa algumas adaptações, como é o caso do frigorífico S. em estudo, estas estratégias são chamadas emergentes, na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido (MINTZBERG, 2000).

Segundo Mintzberg (2000) o posicionamento está relacionado ao onde a empresa está focada, sua posição em relação aos seus concorrentes, que no caso do Frigorífico estudado está na qualidade inerente ao produto. Em seu trabalho, cita Porter (1980), o qual trouxe conceitos muito importantes para a análise do posicionamento da empresa, são eles: modelo de análise competitiva, estratégias genéricas e cadeia de valores.

O Frigorífico S. conta com produto que possui alta participação no mercado e alto crescimento. Uma empresa que se encontra neste estágio, segundo Mintzberg (2000) é uma “estrela”, quase sempre apresenta lucros, mas pode ou não gerar todo o seu próprio caixa, a estrela acaba se transformando em vaca leiteira.

Após análise realizada no Frigorífico S., aplicou-se a ferramenta SWOT (Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades) para empresa, que permite, através da posição atual e cenários, identificar as oportunidades de mercado que a firma está preparada para enfrentar (TARAPANOFF *et al*, 2001).

FORÇAS: diversificação da linha de produtos, qualidade dos produtos, parque industrial moderno, flexibilidade da entrega, assistência antes da venda, sistemas de qualidade.

FRAQUEZAS: não competir por preço, compra do gado, logística.

AMEAÇAS: concorrentes de carne clandestinas, altos impostos, alta produtividade dos grandes frigoríficos, alta volatilidade da tecnologia.

OPORTUNIDADES: exportação, nichos de mercado.

A reunião de atividades executadas em prol da obtenção do alvo desejado e a diferenciação desta em relação aos seus concorrentes se tornam necessárias para obter a vantagem competitiva. Assim, a cadeia de valores poderia ser uma forma sistemática para o exame das fontes de vantagem competitiva a partir das atividades executadas (e suas interações) por uma empresa (PORTER, 2000).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso possibilitou correlacionar as teorias sobre economia e estratégias de negócios agrícolas, e a realidade empresarial de uma empresa agroindustrial. Através desta pesquisa pode-se observar que o Frigorífico S. está inserido em uma estrutura de mercado imperfeita, caracterizado pelo oligopólio em âmbito regional e concorrência monopolista em âmbito internacional.

Para enfrentar o mercado altamente concorrencial e obter vantagens competitivas, o Frigorífico adota abordagens estratégicas, dentre elas a estratégia genérica da diferenciação. A empresa conta com produtos de qualidade e produzidos sob demanda. Neste sentido, a firma não compete por preço, visando atingir consumidores que buscam produtos diferenciados e disposto a pagar por isto. Para atingir este objetivo, a empresa conta com parque industrial moderno, tecnologias avançadas, assistência para a venda, flexibilidade na produção e entregas rápidas.

Percebeu-se que a empresa, por estar trabalhando no seu limite operacional e por possuir uma marca já consolidada no mercado, busca a minimização dos riscos, nas vendas, através da diversificação de seus clientes. No entanto, ao comprar a matéria-prima à empresa enfrenta diversos riscos, pela falta de gado no mercado e pelos custos de transação envolvidos.

Além disso, verificou-se que a estratégia de produção utilizada pelo Frigorífico é sob a perspectiva *Top down*. Não existe planejamento formal, embora o Conselho Diretivo, composto pelos quatro sócios da empresa, seja responsável pela análise dos resultados e tomada das decisões estratégicas.

A empresa conta com produto de alta participação e alto crescimento, o que evidencia o bom desempenho alcançado nos diferentes mercados em que atua. De fato, o Frigorífico tem buscado controlar as forças que moldam o ambiente competitivo, minimizando, por exemplo, o poder de barganha dos fornecedores e compradores.

Através da ferramenta SWOT, podem-se identificar as forças e fraquezas inerentes ao ambiente interno da empresa. Como forças têm a diversificação da linha de produtos, a qualidade dos produtos, o parque industrial moderno, a flexibilidade da entrega, a assistência antes da venda e sistemas de qualidade. Como fraquezas perceberam-se a não competição por preço, a dificuldade das relações na compra do gado e o alto custo inerente à logística.

Já no ambiente externo à empresa, verificaram-se as ameaças e as oportunidades desta. Como ameaças têm-se a alta concorrência de carnes clandestinas, os altos impostos, a alta produtividade dos grandes frigoríficos e alta volatilidade da tecnologia. Como oportunidades para empresa, constataram-se a exportação e os nichos de mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIAS

ANUALPEC. **Anuário da Pecuária Brasileira**. São Paulo: Instituto FNP, 2006.

ARBAGE, A. P. **Custos de Transação e seu Impacto na Formação e Gestão da Cadeia de Suprimentos**: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

AZEVEDO, P.F. Concorrência no *agribusiness*. In: Zylberstajn, D. & Neves, F. (Orgs.) **Economia e negócios agroalimentares**. São Paulo, Pioneira, 2000.

BATALHA; Silva Lago de, A. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: **Gestão Agroindustrial**. Cord. Batalha, O. M. São Paulo: Atlas, 2001. v. 01, p. 23/45.

BIANCHI, R. C.; WITMANN, M.L. Estratégias competitivas desenvolvidas nos frigoríficos exportadores de produtos suínicos do Rio Grande do Sul. In: **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba-PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

BRYMAN, A. **Research methods and organizational studies**. London: Unwin Hyman, 1989.

CARVALHO, M.; LIMA, I. B.; CRUZ, F. O. O desenvolvimento do agronegócio da carne bovina no Brasil no período de 2004 a 2006. In: In: XLV Congresso da sociedade brasileira de economia, administração e sociologia rural, 2007, Londrina. **Anais ...** Londrina: SOBER, 2007.

CONTADOR, J. C; CONTADOR, J. L; CARVALHO, M. F. H. MEIRELES, M. Modelo de campos e armas da competição. 1996. In: **Anais do XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov. de 2004**.

CONTADOR, J.C. Campos da competição. **Revista de Administração**. São Paulo, V. 30, n. 1, p. 32-45, janeiro/março de 1995.

_____ Armas da competição. **Revista de Administração**. São Paulo, V. 30, n. 1, p. 50-64, janeiro/março de 1995.

CORREA, E.; NARANJO, J. Perspectivas da erradicação da febre aftosa na América do Sul e seu reflexo no preço da arroba do boi. In: III Seminário da marca OB. **Anais III Seminário da marca OB**, Cuiabá, 2005.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**, Vol.6, n.3, Dezembro 1999:147-161.

FARINA, E. M. M. Q. et al. **Competitividade: mercado, estado e organização**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FERREIRA, G. C.; PADULA, A. D. Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos: novas formas de organização na cadeia de carne bovina do Rio Grande do Sul. In: **Revista de Administração Contemporânea**/Associação dos Programas de pós-graduação em Administração. Rio de Janeiro. ANPAD, v. 6, n.2, Maio/Agosto, 2002.

JUNIOR, F.; RAMOS, R. **O consumo internacional de carne bovina** [S.l.:s.n.].

MARTINS, M. A. H. **Metodologia da Pesquisa** – 2002. Disponível em: <<http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br>>. Acesso em: 16/06/2008.

MINTZBERG, H; Ahlstrand, B; Lampel, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2000. (cap. 3 e 4).

PEDROZO, E.; BEGNIS, H.; ESTIVALETE, V. **Análise do ambiente competitivo como determinante das escolhas estratégicas no agronegócio: um estudo de caso em uma unidade de produção avícola**. Contexto, Porto Alegre, v. 5, n. 8, 2º semestre 2005.

PEREZ, R.; GOMILDE, L.; RESENDE, A. Estudo sobre a eficiência econômica e competitiva do segmento de abate e processamento, dentro do contexto da cadeia agroindustrial da pecuária de corte brasileira. In: **XX Encontro Nacional de Engenharia da Produção (ENEGEP), 2000, São Paulo. XX ENEGEP 2000. São Paulo: EPUSP, 2000**. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0081.PDF >. Acesso em: 01 abril 2008.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2000 (cap.2).

_____. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: Montgomery, C. A. & Porter, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SLACK, N. Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

SOBRINHO, Romeu. et al. Cadeia Produtiva da Carne bovina: fatores de encerramento de empresas frigoríficas no estado do Rio Grande do Sul. In: XLV Congresso da sociedade brasileira de economia, administração e sociologia rural, 2007, Londrina. **Anais...** Londrina: SOBER, 2007.

SPENCER, M. **Economia Contemporânea**. São Paulo: EFEB/EDUSP, 1979. (cap. 26)

USDA. Departamento de agricultura dos Estados Unidos da América. Disponível em: <
<http://www.usda.org>>. Acesso em: 04 abril 2008.

TARAPANOFF, K. (org). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (org.). **Economia e Gestão dos Negócios Alimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.