

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**CENTRO DE TECNOLOGIA**

**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA  
BRASILEIRA DE CARNES: A ÓTICA DO DISTRIBUIDOR**

**JOSÉ PAULO DE SOUZA**

**FLORIANÓPOLIS-SC**

**1999**

**José Paulo de Souza**

**AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA  
BRASILEIRA DE CARNES: A ÓTICA DO DISTRIBUIDOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de Concentração: Gestão da Qualidade e Produtividade.

Orientador: Prof. Edvaldo Alves de Santana, Dr.

Co-orientador: Prof. Laércio Barbosa Pereira, Dr.

**Florianópolis-SC**

**1999**

**AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA  
BRASILEIRA DE CARNES: A ÓTICA DO DISTRIBUIDOR**

## **José Paulo de Souza**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em 09 de julho de 1999.

---

**Prof. Edvaldo Alves de Santana, Dr.**  
Orientador

---

**Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.**  
Coordenador do Curso

### **BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Edvaldo Alves de Santana, Dr.**  
Presidente

---

**Prof. Luiz Carlos Carvalho Júnior, Dr.**  
Membro

---

**Prof. Laércio Barbosa Pereira, Dr.**  
Membro

Este trabalho é dedicado a meus pais, Paulino Martins de Souza e Maria Lúcia Garbiere de Souza.

*“Ainda que eu tivesse o dom da profecia, e conhecesse todos os mistérios e toda a ciência, e ainda que eu tivesse toda fé, de maneira tal que transportasse os montes, e não tivesse amor, nada seria.” 1 Coríntios 13:2.*

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Edvaldo Alves de Santana, pela confiança e apoio no ingresso e

desenvolvimento do curso.

Ao meu co-orientador, Prof. Laércio Barbosa Pereira, pela dedicação, compromisso e profissionalismo.

À Prof. Magda Chagas Pereira pela colaboração no processo de correção e estruturação da dissertação.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pelo profissionalismo apresentado na condução das disciplinas do curso.

Aos colegas de curso pelas preciosas contribuições para desenvolvimento dos trabalhos e, principalmente, pela amizade e carinho com que me receberam.

Aos funcionários da secretaria do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pelo paciência e suporte técnico durante o desenvolvimento do curso.

Aos funcionários da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Estadual de Maringá pela amizade e irrestrita colaboração para realização do curso.

À empresas da cidade de Florianópolis-SC que colaboraram para o desenvolvimento da pesquisa de campo.

Em termos institucionais à Universidade Estadual de Maringá por autorizar meu afastamento e pelo comprometimento com a capacitação de seu quadro de pessoal e à Universidade Federal de Santa Catarina.

À família Pereira que me acolheu de forma carinhosa e hospitaleira na cidade de Florianópolis-SC.

A todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para efetividade deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b><i>1</i></b>	<b><i>INTRODUÇÃO</i></b> .....	<b><i>12</i></b>
1.1	Tema Central .....	14
1.2	Problema Central .....	14
1.3	Objetivos .....	14
1.4	Metodologia .....	15
1.5	Procedimentos adotados .....	17

1.6	Perguntas de Pesquisa .....	17
1.7	Limitações do Estudo .....	18
1.8	Estrutura da Dissertação .....	19
<b>2</b>	<b><i>ESTRATÉGIA EMPRESARIAL</i></b> .....	<b>20</b>
2.1	Estratégia: Definição .....	21
2.2	Tipos de Estratégias .....	23
2.2.1	Tipos de estratégias segundo Michael E. Porter .....	23
2.2.2	Tipos de estratégias segundo Igor Ansoff .....	29
2.2.3	Tipos de estratégias segundo Henry Mintzberg .....	32
2.3	Análise Estrutural de Indústrias .....	26
2.4	Cadeia de Valores .....	44
2.5	Conclusão do Capítulo .....	47
<b>3</b>	<b><i>O AMBIENTE COMPETITIVO NO PERÍODO DE 1990 A 1998</i></b> .....	<b>49</b>
3.1	O Câmbio, a Política de Exportação e a Competitividade .....	50
3.1.1	O comportamento do câmbio .....	50
3.1.2	A política de exportação .....	52
3.1.3	A questão da competitividade .....	55
3.2	A Globalização .....	60
3.3	O Comportamento do Consumidor .....	64
3.4	Conclusão do Capítulo .....	67
<b>4</b>	<b><i>ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA DE CARNE NO PERÍODO DE 1990 A 1998</i></b> .....	<b>69</b>
4.1	O Sistema Agroindustrial .....	69
4.2	Fatores Críticos à Competitividade da Agroindústria .....	75
4.3	A Cadeia Agroindustrial de Carne. ....	78
4.3.1	A cadeia agroindustrial suinícola. ....	79
4.3.2	A cadeia agroindustrial de frango .....	83
4.3.3	A cadeia agroindustrial da carne bovina .....	87
4.4	Estratégias Competitivas da Industrial de Carne no Período de 1990 a 1998 ....	95
4.5	Conclusão do Capítulo .....	101
<b>5</b>	<b><i>AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CARNES: A ÓTICA DO DISTRIBUIDOR</i></b> .....	<b>103</b>
5.1	Pesquisa de Campo .....	104
5.2	O Supermercado Dentro do Segmento da Distribuição .....	104
5.3	Amostragem .....	108
5.4	Procedimentos para Coleta de Dados .....	108
5.5	Apresentação e Análise dos Resultados .....	109
5.5.1	Grupo 1. Estratégia de Diferenciação .....	109
5.5.2	Grupo 2. Liderança em custos e diversificação .....	114
5.5.3	Grupo 3. Desativações, fusões e aquisições .....	116
5.5.4	Grupo 4. Internacionalização .....	117
5.5.5	Grupo 5. Integração e cooperação .....	118
5.5.6	Grupo 6. Dados Complementares .....	120
5.6	Fontes de Melhoria no Relacionamento .....	122
<b>6</b>	<b><i>CONCLUSÃO</i></b> .....	<b>125</b>

### **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 2.1</b>	Componentes do vetor de crescimento .....	30
<b>Quadro 2.2</b>	Vetores de crescimento e diversificação .....	31
<b>Quadro 3.1</b>	Varição da taxa de câmbio comercial e Relação R\$/US\$ - período de 1990 a 1998 .....	51
<b>Quadro 4.1</b>	Números da suinicultura brasileira .....	80
<b>Quadro 4.2</b>	Números do frango de corte no Brasil .....	84



<b>Quadro 4.3</b>	Números da pecuária de corte no Brasil .....	90
<b>Quadro 5.1</b>	Classificação de lojas de acordo com a ABRAS .....	106
<b>Quadro 5.2</b>	O setor supermercadista brasileira – totais do setor .....	107
<b>Quadro 5.3</b>	Aspectos gerais dos supermercados pesquisados .....	108

### **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 3.1</b>	Balança comercial – 1990 a 1998 .....	53
<b>Gráfico 3.2</b>	Taxa de câmbio real: período 1990 a 1998 .....	59
<b>Gráfico 4.1</b>	Preços por Kg recebidos pelos agricultores – 1990 a 1998 .....	98

### **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 4.1</b>	Cadeias produtivas e estratégias empresariais .....	97
-------------------	---	----

### **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 4.1</b>	Proposta de cadeia agroindustrial de carne suína no Brasil .....	82
<b>Figura 4.2</b>	Proposta de cadeia agroindustrial de carne de aves no Brasil .....	87
<b>Figura 4.3</b>	Proposta de cadeia agroindustrial de carne bovina no Brasil .....	91

## RESUMO

O estudo busca identificar, a partir do distribuidor, as estratégias implementadas na cadeia agroindustrial de carnes. Apresenta as principais estratégias adotadas pelas cadeias de carne bovina, suína e de frango, no período de 1990 a 1998, percebidas pelos supermercados, os quais detêm grande representatividade no segmento de distribuição. O método utilizado foi a pesquisa qualitativa, envolvendo pesquisa bibliográfica, documental e de campo, efetivada através de entrevista semi-estruturada.

Envolve um referencial teórico voltado ao levantamento de informações acerca de estratégias em termos de tipologias, ambiente competitivo e cadeia de valor, bem como levantamento dos condicionantes ambientais do período, ou seja, os fatos que causaram impacto na definição de estratégias das organizações vinculadas à cadeia de carnes. O estudo considera, ainda, os aspectos que configuram a cadeia agroindustrial de carnes e as características que envolvem as cadeias suína, bovina e de frango, identificando as estratégias adotadas pelos seus integrantes.

As conclusões delineiam diferentes configurações para estas estratégias ao se confrontarem as três cadeias. Específicos níveis e estágios de desenvolvimento são detectados pelo distribuidor, que definem especificidades em termos de aspectos de qualidade, características de comercialização e preferências do consumidor, bem como confirmam o poder e liderança do distribuidor na dinâmica da cadeia. Destaca o grande desempenho tecnológico e a coordenação apresentados pela cadeia de frango, as dificuldades da cadeia suína na questão da praticidade e inovação no produto comercializado e o atraso da cadeia bovina promovido, principalmente, pela falta de rastreabilidade do produto e coordenação da cadeia, prejudicando a consolidação de padrões de qualidade, confiabilidade e praticidade.

De forma geral observa que o posicionamento do consumidor em termos de preferências e exigências é determinante na construção e implementação das estratégias competitivas das cadeias de carne bovina, suína e de frango, o que estabelece a importância do distribuidor na decodificação e transferência destas informações para o restante dos integrantes, bem como de sua influência enquanto impulsionador dos avanços nas cadeias. Evidencia, entretanto, que os supermercados percebem perfeitamente seu maior poder de negociação frente aos fornecedores e não vislumbram maiores necessidades de uma integração com estes, através de contratos ou parcerias, e até mesmo de uma maior coordenação com a agroindústria.

## **ABSTRACT**

The study search to identify, under the distributor's point of view, the strategies implemented in the chain agribusiness of meats. In this sense, it presents the main strategies adopted by the chains of bovine meat, swine and of chicken, in the period from 1990 to 1998, specifically noticed by the supermarkets, which stop great representativity in the distribution segment. The method used for the work development was the qualitative research, involving bibliographical, documental and field research, which was performed through semi-structured interview.

In a general way, it observes that the consumer's positioning in terms of preferences and demands is decisive in the construction and implementation of the competitive strategies of the chains of bovine meat, swine and of chicken, what establishes the distributor's importance in decoding and transfer of these information for the remaining of the members, whereas stimulator of the progresses in the chains. It evidences, however, that the supermarkets perfectly notice its largest power of negotiation front to the supplies and they don't shimmer larger needs of an integration with them, through contracts or partnerships, and even of a larger coordination with the agribusiness.

# *1 INTRODUÇÃO*

A abertura de mercado, impulsionada não só por forças políticas, mas, também, por um movimento dinâmico global, colocou as empresas brasileiras sob pressão de novas forças competitivas. Este processo estabeleceu um novo ambiente, em que a adequação contínua às mudanças se apresenta como condição essencial para manutenção da capacidade de sobrevivência e desenvolvimento das organizações.

O início dos anos 90 pode ser definido como o marco da abertura de mercado no Brasil e uma referência para construção do novo ambiente competitivo que registra profundas e sucessivas transformações em sua dinâmica e estrutura.

Especialmente no setor de alimentos, verificam-se especificidades que realçaram a questão acima. O desenvolvimento tecnológico acentuado e os próprios fatores competitivos existentes em seu meio, como aspectos culturais, sociais e ambientais, impuseram a movimentação das indústrias para uma adaptação estratégica permanente.

Pressionados pelos consumidores, as indústrias precisaram adequar-se a um processo sistemático de agregação de valor para conquistar e manter clientes. Conforme observa McKenna (1998), isto se deve à capacidade dos consumidores em poderem chegar a um nível de expectativas muito superior ao que lhe pode ser oferecido, situação em que uma melhoria em um dado serviço passa a ser considerada como um novo padrão mínimo e a gerar expectativas de novas melhorias.

Com a abertura do mercado nacional, iniciada em 1990 e a estabilização da moeda brasileira a partir de 1994, as empresas passaram a utilizar diversas estratégias para não só manter, mas ampliar o número de clientes. Fundamentadas em um novo referencial de competição, estas estratégias buscaram estabelecer na indústria nacional capacidade competitiva para atuar positivamente junto ao consumidor, superando a grande ameaça do produto importado.

Neste contexto, a indústria de alimentos, especialmente a de carnes, passou a empregar estratégias que possibilitassem a implementação de competência técnica e operacional, envolvendo produto, processo e distribuição, para enfrentar a competição dentro do novo mercado global e assegurar sua capacidade de sobrevivência e expansão.

Estratégias como de diferenciação do produto, busca de vantagem de custos, cooperação, integração com ênfase em relações contratuais, coordenação, internacionalização e aquisição são destacadas individualmente ou de forma conjunta por autores como Farina & Zylberztajn (1992), Batalha (1995), Siffert Filho & Faveret Filho (1995), dentre outros, como integrantes do conjunto de ações adotadas pelas empresas vinculadas à indústria de carnes para construir e sustentar vantagens frente ao seu ambiente concorrencial, apoiada por um processo sistêmico denominado de sistema agroindustrial. Assim, esta nova situação impõe condicionantes e intervenientes na consolidação do sistema agroindustrial, estabelecendo uma nova relação de dependência envolvendo produtor, processador e distribuidor para obtenção de capacidade para operar com especificidade no mercado.

No entanto, o distribuidor apresenta, cada vez mais, posição fundamental para integralização dos objetivos da cadeia agroindustrial<sup>1</sup>, tendo em vista que em suas ações reside a essência do sistema, ou seja, a colocação do alimento à disposição do consumo. Wedekin & Neves (1995) definem o poder e liderança do distribuidor, em particular no setor varejista, como representativo da “terceira onda” de poder dentro do sistema. Os mesmos autores destacam os supermercados como componentes do setor varejista de maior influência no processo, uma vez que são responsáveis pela maior parcela de faturamento do setor. Estes estabelecimentos desfrutam, ainda, conforme Silveira & Lepsch (1997), da preferência de 85% dos consumidores para suas aquisições. Dada a essencialidade do distribuidor para o sucesso competitivo da indústria em questão, torna-se um fator relevante a avaliação da importância que o próprio distribuidor se atribui em toda a cadeia de produção.

Assim, o estudo das estratégias como ferramenta essencial para entendimento e formação da capacidade de atuação efetiva das organizações agroindustriais, em particular da indústria de carnes, na busca de sua sustentabilidade e expansão no mercado, sujeita aos condicionantes ambientais, justifica a execução do presente trabalho. Da mesma forma, o enfoque ao setor distribuidor, importante agente de indução e dinâmica do sistema, configura sua especificidade e finalidade, evidenciando sua intenção positiva na busca de agregação de valor. O conhecimento das estratégias competitivas implementadas no setor de alimentos, especificamente na indústria da carne, analisados sob a ótica do distribuidor, permitirá, além do entendimento de seus mecanismos, avaliar sua evolução e extrair inferências quanto à sua influência e integração à cadeia produtiva.

A realização do trabalho se justifica, ainda, pela importância acadêmica de seus objetivos. Delineando características descritivas do ambiente de inserção e estratégias competitivas praticadas na indústria de carnes do País, analisados sob o ponto de vista do distribuidor, o trabalho pode tornar-se fonte de consultas e referência para novos estudos, promovendo possíveis condições para evolução do conhecimento. Por outro lado, os aspectos a serem abordados colocarão à disposição da indústria informações acerca do cenário em que esta se encontra inserida, observando o impacto de suas ações junto ao extremo de suas cadeias produtivas, o que propiciará condições para que estas possam adequar-se ou interferir, partindo das constatações e perspectivas que venham a se apresentar.

## **1.1 Tema Central**

Estratégias Competitivas da Indústria de Carnes no Brasil no período de 1990 a 1998: a Ótica do Distribuidor.

## **1.2 Problema Central**

Neste trabalho, coloca-se como problema central a resposta à seguinte questão: que

---

<sup>1</sup> Agroindustrial é definida como recorte dentro do sistema agroindustrial mais amplo, privilegiando as relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição, em torno de um produto principal (Farina & Zylbsztajn, 1992).

estratégias competitivas foram adotadas pelas empresas brasileiras da indústria de carnes para fazerem face ao novo ambiente e forças competitivas que se apresentaram a partir do início dos anos 90 e como estas estratégias foram identificadas e assimiladas pelos seus distribuidores, representados, principalmente, pelos supermercados, os quais integram sua cadeia produtiva?

### 1.3 Objetivos

O objetivo central deste trabalho consiste em identificar a visão do segmento da distribuição de carnes, no caso representado pelos supermercados, quanto à sua importância para a definição de estratégias competitivas na agroindústria de carnes. Na prática, uma vez constatado que os supermercados são os elos de ligações mais importantes entre a indústria e o consumidor final, procura-se determinar a característica de relacionamento entre as empresas processadoras e o distribuidor e se a forma predominante influencia o desempenho das agroindústrias aqui estudadas.

De modo específico o desenvolvimento do trabalho fundamentou-se nos seguintes objetivos:

- sistematizar as principais idéias sobre estratégias competitivas divulgadas na literatura;
- caracterizar o ambiente competitivo que envolveu as empresas brasileiras no período de 1990 a 1998;
- identificar, a partir da literatura e dados secundários, as estratégias competitivas adotadas pela indústria de carne bovina, suína e de frangos, neste período; e
- identificar a percepção do distribuidor quanto as estratégias adotadas nas três cadeias durante este mesmo período.

### 1.4 Metodologia

Em geral, a metodologia estabelece o caminho do pensamento e da prática utilizados para a abordagem da realidade (Minayo, 1994). Envolve, ainda, um conjunto de técnicas e concepções teóricas, bem como o “... sopro divino do potencial criativo do investigador” (Minayo, 1994, p.16). A evidência do referencial metodológico que se “navega”, conforme Azevedo (1997), orienta o pesquisador na busca das fontes e das ferramentas auxiliares de sua pesquisa.

Assim, visando a caracterizar a formalidade e sistematização adotados para a elaboração do estudo, são apresentados os parâmetros que orientam seu desenvolvimento, enfatizando-se aspectos filosóficos e ferramentais.

Os estudos são desenvolvidos sob a ótica da pesquisa social. Gil (1989) define a pesquisa social como um processo que, fazendo uso do método científico, permite a obtenção de novos conhecimentos da realidade social. Filosoficamente, a posição adotada para condução dos trabalhos fundamenta-se nos pressupostos humanistas. Assim, a realidade é apresentada dentro de um caráter subjetivo, seguindo, de acordo com Morgan & Smircich (1980), um *continuum* em relação a pressupostos antológicos, fundamentados pelas seguintes abordagens:

- a realidade como projeção da imaginação humana, em que o conhecimento é viabilizado por experiências subjetivas;
- a realidade como uma construção social, com foco sobre os processos através dos quais a realidade é criada; e
- a realidade como um discurso simbólico, enfatizando os símbolos através dos quais o homem age e interage.

Tal posicionamento leva ao entendimento dos fenômenos organizacionais sob a perspectiva do comportamento e interações de seus atores. Conforme Godoy (1995a, p. 63), “Não é possível compreender o comportamento humano, sem a compreensão do quadro referencial (estrutura) dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações”.

O posicionamento humanista do trabalho enseja a adoção do método qualitativo para o seu desenvolvimento. Taylor & Bogdan (1987, p. 7) afirmam: “... os métodos qualitativos são humanistas”. A pesquisa de cunho qualitativo envolve a “... obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (Godoy, 1995a, p. 58). Assume, desta forma, características descritivas, buscando-se o entendimento do fenômeno como um todo, através da definição do problema e de objetivos a realizar.

As características básicas da pesquisa qualitativa, de acordo com Godoy (1995a) são:

- tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- é descritiva;
- preocupação essencial do investigador com o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida; e
- utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.

Nota-se que apesar da ênfase ao aspecto qualitativo, o aspecto quantitativo pode ser aplicado. Godoy (1995b, p. 26) afirma: “Ainda, que os estudos de caso sejam, em essência, pesquisa de caráter qualitativo, podem comportar dados quantitativos para aclarar algum aspecto da questão investigada.”

Os pressupostos filosóficos e metodológicos da proposta indicam a adoção da pesquisa descritiva, tipologia apresentada, também, por Barros & Lehfeld (1986, p. 90), e classificada segundo “... as formas de estudo do objeto da pesquisa”. De acordo com estes autores, a pesquisa descritiva é definida como aquela em que ocorre a observação, registro, análise, e o correlacionamento dos fatos ou fenômenos sem manipulação de variáveis pelo pesquisador. Envolve a pesquisa documental e bibliográfica e a pesquisa de campo, definida pela coleta de dados no local

do surgimento do fenômeno.

O delineamento da pesquisa “... refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de dados”. (Gil, 1989, p.70). O autor considera que o elemento mais importante no processo de identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados.

Considerando os argumentos destes diversos autores, o estudo foi delineado englobando a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e a pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica é definida como a pesquisa desenvolvida a partir de material já elaborado, constituída de livros e artigos científicos, principalmente (Gil, 1989). Barros & Lehfeld (1986, p. 91) configuram a pesquisa bibliográfica como “... ato de ler, selecionar, fichar e arquivar tópicos de interesse da pesquisa.” Assim, a pesquisa bibliográfica permite a fundamentação conceitual e teórica necessária ao processo de consolidação e análise das informações obtidas, bem como para a identificação das informações de campo.

A pesquisa documental, por outro lado, fundamenta-se em material que, ainda, não recebeu um tratamento analítico, como documentos oficiais, reportagens, dentre outros, e aqueles que, de alguma forma, já foram analisados como relatórios de empresas, de pesquisa e tabelas estatísticas (Gil, 1989).

Godoy (1995b) observa que, no caso da pesquisa qualitativa, a palavra documento deve ser entendida de uma forma ampla, incluindo materiais escritos, estatísticas e elementos iconográficos. Observa, também, que as maiores dificuldades na utilização da pesquisa documental estão na característica de muitos documentos, que não foram produzidos com o propósito de fornecer informação ou, ainda, por não constituírem amostras representativas.

A pesquisa de campo, uma das partes centrais deste trabalho, implica a coleta de dados no local em que se deram ou surgiram os fenômenos. Através de técnicas como observação, entrevistas e questionários são buscadas as informações necessárias à composição do objeto de estudo (Barros & Lehfeld, 1986).

As orientações metodológicas descritas, definiram a estrutura do presente trabalho e atuaram como norteadoras dos procedimentos observados para seu desenvolvimento.

## **1.5 Procedimentos Adotados**

A execução das pesquisas bibliográficas e documentais fundamentou-se na consulta a fontes primárias e secundárias, compostas de artigos vinculados em periódicos especializados, revistas e aqueles disponíveis na Internet, bem como em obras existentes na Biblioteca Central e setoriais da UFSC.

O trabalho de campo foi desenvolvido junto aos executivos dos principais supermercados da Grande de Florianópolis-SC. Esta fase foi implementada através do uso da entrevista semi-estruturada. Este instrumento é definido por Merriam (1998) como um guia composto de questões ou problemas a serem explorados, em que nem a ordem das questões nem as palavras são pré-



determinadas, e onde respostas significativas são obtidas a partir de boas questões. Assim, as entrevistas foram orientadas por questionário onde as questões foram agrupadas de acordo com categorias estratégicas, complementadas e direcionadas a partir da sua evolução. Fizeram parte do grupo de questões básicas, questões voltadas a complementar informações pertinentes ao estudo.

## **1.6 Perguntas de Pesquisa**

O planejamento das entrevistas, resultaram na definição de 23 questões básicas, as quais buscavam respostas para as seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais as percepções dos executivos do segmento de distribuição quanto às estratégias implementadas pelas cadeias de carnes bovina, suína e de frango?
- Quais características estas estratégias apresentam segundo a perspectiva dos distribuidores?
- Qual o relacionamento estabelecido entre o segmento da distribuição e as empresas processadoras da cadeia agroindustrial de carnes?
- Quais características o mercado consumidor da carne bovina, suína e de frango apresenta, segundo as constatações do distribuidor?
- Que influências do hábito de consumo junto à cadeia de carnes, o distribuidor identifica?
- Como o segmento da distribuição percebe o ambiente competitivo?

## **1.7 Limitações do Estudo**

As restrições do trabalho podem ser definidas a partir das dificuldades naturais que envolvem um trabalho desta natureza. O desempenho na solidificação dos pressupostos e objetivos foi influenciado pelo acesso às informações necessárias e muitas vezes, pela impossibilidade do aprofundamento advindo das condições de tempo e espaço físico que são impostos pelo regulamento do curso.

Sob o ponto de vista de pesquisa de campo, as limitações se ampliam, em face das especificidades das operações que integram o trabalho, das diversidades encontradas e da dependência de variáveis externas definidas pelos seus integrantes. Por envolver geograficamente, apenas a Grande Florianópolis, as conclusões devem respeitar as fronteiras que as condições ambientais e estruturais estabelecem, sendo as deduções e generalizações cuidadosamente conduzidas.

No entanto, deve-se destacar que a agroindústria pesquisada envolve empresas de grande porte, de abrangência nacional e internacional e com padrões de competição que são seguidos por grande parte da indústria. Da mesma forma, os distribuidores pesquisados integram redes que possuem unidades ou atuam comercialmente em todo território nacional, mantendo as mesmas políticas e praticas de negócio. Assim, entende-se que as conclusões apresentadas podem ser

consideradas numa perspectiva mais ampla, podendo ser validadas para caracterização da percepção e formas de relacionamento que envolvem o setor de distribuição em nível nacional.

Por outro lado, ao focar somente um segmento de distribuição, no caso o supermercado, em que pese sua representatividade, colaborações resultantes do estudo de outros componentes do segmento poderiam conferir maior confiabilidade e segurança às conclusões e deduções.

## **1.8 Estrutura da Dissertação**

Para atendimento dos objetivos propostos, o presente trabalho foi estruturado sob a forma de seis capítulos, incluindo este introdutório. A divisão em capítulos tem como finalidade a melhor organização e entendimento das singularidades de cada assunto, não significando sua independência ou especificidade. Conforme pode ser observado, sua organização define uma relação de interdependência e causalidade.

Assim, no Capítulo 2, é apresentada uma revisão bibliográfica versando sobre o tópico “estratégias”. Neste item, são discutidas as definições de vários autores sobre a questão, são descritos os tipos de estratégias, bem como é tratada a questão relacionada ao estudo das cadeias de valor.

O Capítulo 3 é dedicado à busca da configuração do ambiente econômico que moldou as ações da indústria brasileira no período de 1990 a 1998. São consideradas neste estudo, as mudanças de governo e seus impactos no ambiente, a questão cambial, política de exportação e competitividade, a globalização e o comportamento do consumidor, durante o período.

De forma seqüencial, no Capítulo 4 são descritas as estratégias adotadas pelas indústrias de carnes para fazerem face a este ambiente. Buscando um maior entendimento da dinâmica que envolve tal indústria, foi caracterizada sua organização, que se configura na forma de sistema agroindustrial, subdividindo-se em cadeias de agroindústrias. Assim, são apresentadas as cadeias de carne bovina, suína e avícola, as especificidades que envolvem o sistema agroindustrial e as estratégias vinculadas a este sistema.

Os aspectos referentes ao desenvolvimento do trabalho de campo, com vista a identificar as estratégias da indústria sob a ótica do distribuidor e sua percepção como integrante da cadeia agroindustrial, especificados a partir de entrevistas, são abordados no Capítulo 5. Nele estão discutidas: a amostra, os procedimentos para coleta e análise dos dados e a descrição das conclusões observadas.

No Capítulo 6, são apresentadas as conclusões finais do trabalho e as sugestões de tópicos a serem futuramente aprofundados, percebidos a partir dos estudos desenvolvidos, bem como uma análise crítica dos diversos aspectos abordados.

## ***2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL***

Neste capítulo são apresentadas as manifestações de alguns dos principais autores acerca das estratégias relacionadas ao gerenciamento das organizações. O estudo das estratégias integra o presente trabalho e estabelece um referencial teórico básico para a consolidação dos objetivos propostos. Seu desenvolvimento visa a fornecer condições de entendimento e possibilidade de análise dos fatores relacionados ao desenvolvimento das ações organizacionais, dentro de seu ambiente competitivo, com direcionamento à indústria brasileira de carnes. Dentro deste contexto, foram selecionados e discutidos tópicos considerados importantes para os resultados desta pesquisa.

O capítulo é composto pelos seguintes tópicos: Estratégia; Tipos de Estratégias; Análise Estrutural de Indústria – O Modelo de Porter; e Cadeia de Valores.

A discussão inicial sobre estratégia busca, principalmente, a definição deste termo, suas aplicações e finalidades. A apresentação dos tipos de estratégias visa a, além da descrição e análise de sua composição, definir o posicionamento de autores, como Porter, Mintzberg e Ansoff. Essa composição tem como objetivo permitir maior possibilidade ao leitor de relacionamento e comparação sobre cada um dos autores abordados.

Nota-se que o estudo dos tipos de estratégias assume vital importância na proposta, uma vez que busca a identificação das estratégias adotadas pelas empresas vinculadas à indústria de carnes no Brasil, no período definido. Qualquer descrição e comentário impescinde de um conhecimento prévio das principais fundamentações teóricas que sustentam suas práticas.

Dentro deste mesmo espírito, foi desenvolvido o estudo da estrutura de indústria, tomando-se como referência o modelo genérico de Porter. O entendimento da forma e condições para o posicionamento competitivo das empresas em relação aos seus competidores, estabelece as condições iniciais para estudos analíticos e descritivos das razões e movimentos que regem o sistema. O contato com este tópico orienta o leitor quanto aos pontos básicos existentes e passíveis de análise e crítica, a partir de um dado modelo.

Convém observar que, como alguns dos principais fatores que determinam o desempenho competitivo na indústria de carnes está nos relacionamentos ao longo dos elos da cadeia produtiva (Siffert Filho & Favaret Filho, 1998), incorporou-se, também, o estudo da cadeia de valores. Em seu conteúdo são destacadas os mecanismos de atuação e interrelações vinculados aos componentes das cadeias que integram a indústria.

### **2.1 Estratégia: definição**

O termo estratégia apresenta diferentes definições, configurando, em certo sentido, um processo evolutivo de adaptação das organizações ao ambiente interno e externo. Historicamente, a origem do conceito de estratégia encontra-se no campo militar. A palavra tem origem no grego *strategos*, arte de um general do exército. No campo da administração, está associada às decisões

tomadas a nível organizacional, para estabelecerem as condições presentes e futuras da empresa em relação ao ambiente.

Montgomery & Porter (1998) afirmam que foi na década de 80 que a estratégia se tornou uma “disciplina gerencial plena”. As ferramentas e técnicas vinculadas ao planejamento estratégico “... foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e mais fáceis de se colocar em prática”(Montgomery & Porter, 1998, p. XI).

Para Ansoff (1977) a estratégia enfatiza a análise racional em termos de alta cúpula da empresa, em que os objetivos são essenciais na orientação, avaliação de desempenho e na consecução dos propósitos organizacionais, os quais devem ser coerentes com seu “perfil de potencialidades”. De fato, Idenburg (1993) observa que Ansoff sustenta um gerenciamento estratégico voltado à definição de diretrizes específicas para o gerenciamento, assumindo um caráter prescritivo. O mesmo Ansoff (1981) apresenta uma evolução deste pensamento caracterizando a estratégia não mais como resultado de uma atividade de planejamento, mas uma atitude geral na gestão da empresa.

Segundo Quinn (1992), a estratégia é um padrão ou plano que integra metas maiores, políticas e seqüências de ações, dentro de um todo coeso. Sua boa formulação ajuda a ordenar e alocar os recursos, permitindo a antecipação de alterações no ambiente e mudanças contingenciais nos oponentes.

Henderson (1998) define estratégia como a busca deliberada de um plano de ação que possa desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Posicionando-a como revolucionária e não evolutiva, este autor observa que a estratégia procura fazer mudanças rápidas em relacionamentos competitivos. Isto, segundo ele, “... envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização.” (Henderson, 1998, p. 7).

Dentro de um contexto competitivo, o posicionamento estratégico exige a escolha por desempenhar atividades diferentemente de seus rivais ou desempenhar atividades similares de maneira diferente (Porter, 1996). Neste sentido, Ohmae observa: “... a estratégia toma forma na determinação em criar valor para os clientes (...) em evitar a competição sempre que possível.” (Ohmae, 1998, p. 68).

Neste extenso conjunto de conceitos de estratégia, Porter (1996) entende que o termo estratégia, quando utilizado em organização, pode ser imaginado como a criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um diferente grupo de atividades.

Observando que a palavra estratégia tem sido utilizada de diferentes formas, Mintzberg (1992) apresenta cinco definições: estratégia como plano, como manobra (*ploy*), como padrão, como posição e como perspectiva.

**Como plano** estabelece, conscientemente, diretrizes para um curso de ação, sendo elaborada antes das ações para as quais elas se aplicam. **Como manobra** (*ploy*) é vista como uma forma de ganhar vantagem sobre um adversário ou competidor. **Como padrão** consiste no comportamento resultante de um fluxo de ações. A estratégia como padrão é consistente no comportamento quer seja

ou não intencional.

Na análise da estratégia sob a perspectiva de plano e padrão Mintzberg (1992) observa que as estratégias podem ser: deliberadas, ou seja, estratégias pretendidas, as quais existiam previamente e que são realizadas; estratégias não realizadas, representando as estratégias pretendidas que não se realizaram; e as estratégias emergentes, definindo as estratégias realizadas que nunca foram pretendidas em que padrões se desenvolveram na ausência de intenções ou apesar delas. Isto, de certa forma, amplia o posicionamento apresentado por Henderson (1998). Estratégia **como posição** significa a localização da organização no ambiente, mediando forças num ambiente de contexto interno e externo. **Como perspectiva** a estratégia olha para dentro da organização, não como uma posição escolhida, mas uma enraizada maneira de perceber o mundo.

Idenberg (1993) acentua o caráter descritivo às formulações de Mintzberg afirmando: “... Mintzberg sustenta que o gerenciamento estratégico pode apenas ser descrito em diretrizes como um padrão nestas atividades, o qual não é formada deliberadamente.” (Idenberg, 1993, p.132).

O envolvimento da organização em vários negócios levou Andrews a fazer uso da expressão “estratégia corporativa”, apresentando esta como “... padrão de propósitos e metas – e as principais políticas para atingir essas metas – que definem o negócio ou os negócios com os quais a empresa está envolvida e o tipo de empresa que ela deseja ser.” (Andrews, 1998, p. 470).

No processo de definição de estratégia é importante, ainda, a apresentação do posicionamento de Prahalad & Hamel (1989) acerca da “intenção estratégica”, a qual, segundo eles, vislumbra a obsessão da organização por uma posição de liderança, estabelecendo os critérios a serem utilizados para projetar este progresso. Mais que uma simples liberação de ambições, captura a “essência da vitória”.

Como pode ser verificado, foram apresentadas neste item algumas das principais definições de estratégia, tendo como objetivo a clarificação do termo e a melhor compreensão das expectativas quanto à sua aplicação. No entanto, das definições apresentadas pode ser depreendido um ponto comum que, indiferente aos diversos meios apresentados, fundamenta-se na busca da sobrevivência da organização, dotando-a de meios para sua contínua adaptação e desenvolvimento de competitividade.

Tomando-se como referencial essas várias definições é possível a verificação da importância da “função” e a profundidade da estratégia para a organização. Ultrapassando uma possível finalidade básica de assegurar a sobrevivência da empresa, através de seus múltiplos mecanismos, sua prática assegura, também, um caráter orientador aos seus diversos componentes.

## **2.2 Tipos de Estratégia**

Este item é dedicado à apresentação de parte dos diversos tipos de estratégias verificados na literatura, cuja formulação é fruto de intensas pesquisas de estudiosos da área. Com o objetivo de fornecer subsídios que propiciem uma eficaz fundamentação para o processo analítico, são apresentadas as posições de alguns desses estudiosos. Destaque-se, além disso, que além de focalizar

conceitos clássicos, como as estratégias genéricas de Porter, são abordadas outras estratégias que compõem o campo de estudo da estratégia empresarial.

### ***Tipos de Estratégias Segundo Michael E. Porter***

Porter (1991) observa que a formulação da estratégia envolve a consideração de quatro fatores básicos, que determinam os limites para a empresa: pontos fortes e pontos fracos; valores pessoais de uma organização; ameaças e oportunidades da indústria; e a expectativa da sociedade.

Os pontos fortes e fracos, caracterizados pelo perfil de ativos, e a qualificação da empresa em relação à concorrência combinada aos valores pessoais de uma organização, motivações e necessidades de seus principais executivos, estabelecem seus limites internos. Os fatores externos, determinados pela indústria e seu ambiente, envolvem as ameaças e oportunidades da indústria e as expectativas da sociedade. “As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais e muitos outros.” (Porter, 1991, p.18).

Em um plano geral de uma empresa diversificada, Porter (1998) afirma que existem dois níveis de estratégias: a **Estratégia das Unidades de Negócio** (ou competitivas) e a **Estratégia Corporativa** (ou da totalidade do grupo empresarial).

Porter observa que a **Estratégia Corporativa** representa mais que a soma das unidades de negócio, referindo-se a duas questões diferentes: de que negócio o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar suas unidades de negócio. Ela estabelece a forma em que a empresa irá competir. De acordo com ele, estas estratégias são uma combinação dos fins que a empresa busca e dos meios através dos quais ela espera chegar lá.

Definindo estratégia corporativa como a estratégia da empresa como um todo, Porter (1997) insere no estudo da estratégia corporativa assuntos como o ramo de negócios no qual a empresa deve se posicionar e a integração das estratégias das diferentes áreas de negócios. O desenvolvimento da estratégia corporativa, segundo ele, requer o conhecimento de três premissas básicas:

- a concorrência acontece no nível das empresas;
- integrar um grupo de empresas implica em custos inevitáveis para as unidades de negócio;
- a gerência das unidades de negócio devem ter suas estratégias aprovadas por pessoas que sabem pouco sobre a organização (no caso os acionistas).

A formulação de uma estratégia corporativa, especificamente para a diversificação e que agregue valor para os acionistas, deve ser avaliada segundo os aspectos:

- **Teste de atratividade**: o setor deve ser estruturalmente atraente, ou, pelo menos, potencialmente atraente, o que implica, normalmente, na existência de altas barreiras de entrada.

- **Teste de custo de entrada:** os custos de entrada no negócio não podem pôr em risco sua rentabilidade futura; “...quanto mais atraente for o novo setor, mais alto será o custo de entrada (Porter, 1997, p. 93).
- **Teste de melhoria da situação:** a nova empresa precisa obter uma vantagem competitiva quando integrar uma nova corporação, a qual deverá se beneficiar com a nova unidade de negócio.

Em função das forças que afetam a estrutura da indústria, assunto que será aprofundado no estudo da concorrência, algumas estratégias são definidas por Porter num conjunto de ações defensivas ou ofensivas. Esse conjunto de ações está fundamentado em pontos fortes e fracos, detectados na relação indústria/ambiente competitivo. Estas abordagens são: o Posicionamento, a Influência no Equilíbrio e a Exploração da Mudança.

O **Posicionamento** ajusta a companhia à estrutura em função de seus pontos fortes e fracos. Pode ser definida pela construção de defesas contra forças competitivas ou como “... a determinação de posições na indústria onde estas forças sejam mais fracas.” (Porter, 1991, p. 45).

A **Influência no Equilíbrio** ocorre quando a empresa estabelece uma estratégia que assume a ofensiva. Não visando a apenas enfrentar as forças existentes, busca a alterar suas causas.

A **Exploração da Mudança** está associada à evolução da indústria. Esta evolução assume importância decisiva na formulação da estratégia. Entender o processo de evolução da indústria e ser capaz de prever as mudanças são importantes porque “... o custo de reagir estrategicamente aumenta em geral quando a necessidade de mudança se torna mais óbvia e a vantagem da melhor estratégia é maior para a primeira empresa a selecioná-la.” (Porter, 1991, p.156).

O estudo das estratégias corporativas incorporam, ainda, o estudo da Integração Vertical, as Estratégias Preemptivas, as Estratégias Defensivas e as Alternativas Estratégicas no Declínio.

A **Integração Vertical** é definida como uma “combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa.” (Porter, 1991, p. 278). Significa uma decisão da empresa em utilizar seus recursos internos em vez de transações de mercado para atingir seus propósitos econômicos.

A essência da decisão de integração vertical está na magnitude e relevância estratégica dos benefícios e dos custos da integração vertical, tanto em termos econômicos diretos quanto indiretamente, através da sua influência sobre a organização. A extensão apropriada da integração vertical está na relação entre os benefícios econômicos e administrativos desta integração e os custos econômicos e administrativos. Assim, a Integração Vertical tem custos e benefícios genéricos importantes que precisam ser considerados em qualquer decisão mas cuja relevância depende da indústria em questão.

Conforme Porter (1991), os benefícios dependem, em primeiro lugar, do volume dos produtos ou serviços que a empresa compra ou vende nos estágios adjacentes em relação ao tamanho da instalação de produção eficiente naquele estágio. Para ele os benefícios estratégicos da integração são: economias

possíveis com a integração (operações combinadas, economias derivadas do controle e da coordenação da cadeia, economias de informação, economias obtidas ao se evitar o mercado, economias devidas a relacionamentos estáveis); aprofundamento tecnológico; assegurar a oferta e ou demanda reduzindo a incerteza de seus efeitos sobre a empresa; compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos; maior habilidade em efetuar a diversificação; barreiras de mobilidade e de entrada elevadas; entrada em um negócio com retorno mais alto; e defesa contra o fechamento do acesso a fornecedores e a clientes.

Compõem, ainda, o estudo da estratégia da Integração Vertical a Integração Parcial e a Quase Integração. A **Integração Parcial** “é uma integração reduzida para frente ou para trás, em que a empresa continua adquirindo o restante de suas necessidades no mercado aberto. Requer que a empresa esteja capacitada a mais do que apenas sustentar uma operação interna de dimensões eficientes, tendo ainda outras necessidades que são atendidas pelo mercado.” (Porter, 1991, p. 294). A **Quase Integração** é o estabelecimento de uma relação entre negócios verticalmente relacionados, situando-se em algum ponto entre os contratos a longo prazo e a propriedade integral. Apresenta as seguintes formas: investimentos em ações ou interesses minoritários; empréstimos ou garantias de empréstimos; créditos de pré-aquisição; acordos de exclusividade nas negociações; instalações logísticas especializadas; e P&D cooperativos.

A **Estratégia Preemptiva** define um método para a expansão de capacidade de um mercado em crescimento (Porter, 1991). Neste caso, a empresa procura apossar-se de uma parte maior de mercado para desencorajar seus concorrentes a expandir-se e deter entradas. A estratégia preemptiva requer, além de investimentos em instalações, capacidade para suportar resultados financeiros a curto prazo marginais ou mesmo negativos. Seu risco está no comprometimento de recursos, logo de início, com um mercado antes dos resultados serem conhecidos. Além disso, se não houver um desencorajamento da concorrência poderá ocorrer uma “guerra desastrosa”, pelo excesso da capacidade em ampla escala.

Porter (1991) apresenta como condições para que a estratégia preemptiva tenha sucesso:

- ampla expansão da capacidade em relação ao tamanho esperado do mercado;
- grandes economias de escala em relação à demanda total do mercado, ou curvas de experiência significativas;
- credibilidade da empresa preemptora;
- habilidade em sinalizar a motivação preemptiva antes que os concorrentes ajam;
- disposição dos concorrentes em retroceder.

No estudo das **Estratégias Defensivas**, Porter avalia o que ele chama de “movimentos defensivos”. Segundo ele, “... uma boa defesa consiste em criar uma situação na qual os concorrentes (...) após testarem realmente um movimento, concluirão que ele é inconveniente.” (Porter, 1991, p. 106). Observa, entretanto, que a defesa mais efetiva é impedir a batalha, de qualquer forma. Para ele, para impedir uma ação é necessário que o concorrente acredite veementemente em uma retaliação



efetiva.

Porter conclui: “As empresas poderão obter êxito mediante qualquer uma dessas formas de estratégias corporativas, caso o papel da corporação e seus objetivos estejam claramente definidos” (Porter, 1997, p. 94).

A **Estratégia Competitiva** diz respeito à criação da vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que o grupo compete. Porter (1991) apresenta três estratégias genéricas, que podem ser utilizadas pelas empresas de forma combinada ou isolada, para competir em uma indústria: liderança no custo total; diferenciação; e enfoque.

Na **Liderança no Custo Total**, o menor custo em relação à concorrência é o “tema central” de toda estratégia. Envolve um conjunto de políticas funcionais voltadas à liderança em custos como: construção de instalações em escala eficiente; perseguição da redução de custos pela experiência; controle rígido de custos e despesas; minimização de custos das diversas áreas; e intenso controle de custos. Esta liderança propicia flexibilidade na fixação de margens para os produtos da empresa, propiciando condições efetivas para defendê-la contra as forças competitivas do setor.

Porter afirma que: “Atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas”(Porter, 1991, p. 50). Observa, ainda, que a implementação da estratégia de liderança em custo total pode exigir altos investimentos em equipamentos atualizados, fixação agressiva de preços e prejuízos iniciais para consolidação do mercado. O reinvestimento em novos equipamentos e instalações pode ser segundo ele um requisito para sustentação de uma posição de custo baixo.

A **Diferenciação** consiste na criação de um produto ou serviço que seja único no âmbito de toda indústria. As formas para diferenciar podem ser através de imagem ou projeto da marca, tecnologia, peculiaridades, serviço sob encomenda e rede de fornecedores, dentre outras. “Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões.” (Porter, 1991, p. 52).

A diferenciação promove o isolamento da empresa contra rivais em função da lealdade do consumidor em relação à marca e a conseqüente menor sensibilidade ao preço. Esta característica produz forte barreira à entrada, mas “...pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado.” (Porter, 1991, p. 52). A busca pela estratégia de diferenciação, segundo ele, implica, normalmente, em *trade-off* com a posição de custos, em função dos custos e despesas envolvidos na busca da singularidade.

O **Enfoque** procura a concentração em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. As políticas funcionais neste tipo de estratégia são desenvolvidas em função das especificidades do alvo. Busca, assim, atender melhor seu alvo estratégico, melhor que os concorrentes que competem de forma mais ampla. Conforme Porter, “o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas” (Porter, 1991, p. 53), que proporcionam defesas contra as forças competitivas. A opção pela estratégia de enfoque, no entanto, implica algumas limitações na

parcela total do mercado que pode ser atingida, bem como um, necessário, *trade-off* entre rentabilidade e volume de vendas.

Porter (1991) chama a atenção para os riscos vinculados ao uso das estratégias genéricas os quais, fundamentalmente, estão na possibilidade de falha em alcançar ou sustentar a estratégia, ou que o valor da vantagem proporcionada por ela seja desgastada pela evolução da indústria.

Em relação à liderança de custos, aponta como principais riscos a mudança tecnológica que anula investimentos ou aprendizado, o aprendizado de baixo custo por novas empresas que entram na indústria através de imitações ou capacidade de investimentos em instalações modernas, incapacidade de ver a mudança em seu produto e a inflação em custos que estreitam a capacidade da firma em manter o diferencial.

O diferencial de custos entre concorrentes que reduz a lealdade, a diminuição da necessidade dos compradores em relação ao fator diferenciação e a diminuição do diferenciação pela imitação, são os maiores riscos que, segundo Porter, estão presentes na estratégia de diferenciação.

Em relação à estratégia de enfoque, o seguinte conjunto de riscos é observado: eliminação das vantagens de custo em atender um alvo estreito ou anulação da diferença alcançada pelo enfoque, pelo diferencial de custos entre os concorrentes de todo o mercado; redução nas diferenças dos produtos ou serviços entre os alvos pretendidos e o mercado; desfocalização da empresa com estratégia de enfoque pelos concorrentes através da atuação em submercados.

Porter observa que o uso das estratégias genéricas exigem outros requisitos ou diferentes recursos e habilidades. Seu uso implica em arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos, compromisso com o alvo primário, além de requerer diferentes estilos de liderança e mudança na cultura, para que se obtenha sucesso com sua prática.

### **2.2.2 Tipos de Estratégias Segundo Igor Ansoff**

O processo de reconhecimento da empresa, segundo Ansoff (1977) pode ser conseguido analisando-se sua posição em termos do conjunto produto e mercado. Este “elo comum” pode assumir a forma de um vetor de crescimento, o qual indica a direção em que a empresa está andando em relação aos produtos e mercados. O “elo comum” estabelece uma relação entre produtos e mercados, presentes e futuros, que permite a estranhos perceber em qual direção a empresa está avançando e dá orientação à sua própria administração.

Ansoff apresenta este conjunto em quatro componentes, o qual Mintzberg (1992) denominou “matriz de quatro estratégias”: Penetração no Mercado, Desenvolvimento de Produtos, Desenvolvimento de Mercados e Diversificação (Quadro 2.1).

Conforme Ansoff, na estratégia de Penetração de Mercado observa-se um direcionamento para o crescimento por intermédio do aumento de sua participação relativa da empresa nas suas linhas correntes de produtos e mercados. Por outro lado, no Desenvolvimento de Mercados, “a empresa está buscando novas missões para os seus produtos.” (Ansoff, 1977, p. 92). O processo de criação de novos produtos, fundamentado na missão atual, para substituição dos produtos existentes,

é característica principal do Desenvolvimento de Produtos.

A Diversificação refere-se a novos produtos e missões para a empresa. A definição do “elo comum” através do vetor de crescimento possibilita a indicação das direções pretendidas pela empresa dentro de uma indústria. “O elo comum pode ser agressivo, exigindo que as novas linhas utilizem uma competência em que a empresa se destaca (...), ou pode ser defensivo, exigindo que as novas linhas forneçam alguma potencialidade chave de que a empresa carece. Pode, evidentemente, ser tanto agressivo quanto defensivo.” (Ansoff, 1977, p. 93).

A Vantagem Competitiva, vista por Ansoff como um terceiro modo de visualizar um “elo comum”, define um processo em que se isolam as características de oportunidades “típicas” ao campo definido pelo conjunto de produtos e mercados e o vetor de crescimento. Esta Vantagem Competitiva visa a “identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial.” (Ansoff, 1977, p. 93). Assim, enquanto Porter trata a questão da vantagem competitiva, a partir da obtenção do menor custo e da diferenciação, centrada deste modo no produto, Ansoff, define a busca da vantagem competitiva a partir do produto comercializado e, também, das ações corporativas envolvendo o mercado, incluindo até a questão da diversificação. Observa, neste sentido, que o trio de elementos (conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento e vantagem competitiva) descreve a trajetória da empresa em seu ambiente externo em termos de produtos e mercados.

**Quadro 2.1** Componentes do Vetor de Crescimento.

Missão \ Produto	Atual	Novo
Atual	Penetração no Mercado	Desenvolvimento de Produtos
Nova	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Ansoff (1977, p. 92).

Outro elemento apresentado por Ansoff é a sinergia. Definida como uma medida da capacidade da empresa para tirar proveito de uma entrada em um novo mercado e produto, apresenta um elo comum subdividido em Agressivo, Defensivo ou Agressivo e Defensivo.

À luz da rentabilidade da empresa, Ansoff (1977) considera que os elos comuns recebem significado adicional. Para ele, o conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento e vantagens competitivas descrevem a busca por oportunidades intrinsecamente em seu ambiente externo. No entanto, se a empresa não tiver o quarto componente, a sinergia, que propicia competências para obtenção de sucesso, poderá não tirar proveito de toda rentabilidade potencial. A atuação conjunta destas quatro características, complementares e não exclusivas, são denominadas por Ansoff de componentes da estratégia.

Ansoff (1977) observa que uma mudança de estratégia representa um realinhamento do conjunto de produtos e mercados da empresa, mas não significa, necessariamente, uma diversificação. Segundo ele, este crescimento divide-se em expansão e diversificação. A expansão é entendida por ele como o envolvimento com a penetração de mercado, desenvolvimento de mercado

e desenvolvimento de produto. Complementa que em muitas empresas “... a estratégia não permanece estática, mas evolui, embora lentamente, em resposta a alterações do meio externo.” (Ansoff, 1977, p. 108). A diversificação é a mais drástica e arriscada das estratégias porque envolve um afastamento de produtos e mercados conhecidos de forma simultânea. Representa, desta forma, um marco importante no seu desenvolvimento.

As razões pelas quais as empresas se diversificam são, conforme Ansoff (1977):

- empresas se diversificam quando seus objetivos não podem mais ser atingidos dentro do conjunto de produtos e mercados definido pela expansão.
- busca de maior rentabilidade, em que a taxa de retorno do ativo líquido é inferior às das operações.
- oportunidades de diversificação prometem maior rentabilidade que a das oportunidades de expansão.
- informações disponíveis não são suficientemente confiáveis para permitir uma comparação concludente entre expansão e diversificação, existindo, normalmente mais informações disponíveis sobre expansão do que diversificação.

De acordo com Ansoff (1977), os componentes de expansão e diversificação podem ser subdivididos em termos das características dos novos produtos e clientes, relativamente aos produtos e mercados existentes, em: Diversificação Horizontal, Integração Vertical e Diversificação Concêntrica e Formação de Conglomerados. (Fig. 02).

A **Diversificação Horizontal** caracteriza-se pelas manobras dentro do ambiente econômico da empresa que se diversifica. Não se destacam, normalmente, em termos de flexibilidade e pouco contribuirão para aumento da estabilidade da empresa. O forte elo comum encontrado neste tipo de diversificação é a sinergia de Marketing, uma vez que a empresa continua a vender por meio de canais já estabelecidos.

Ainda mais sensível à instabilidade, a **Integração Vertical** tende a oferecer garantias de flexibilidade menores. A diversificação vertical aumenta a dependência da empresa em relação a um dado segmento da procura.

**Quadro 2.2** Vetores de Crescimento e Diversificação.

		Novos Produtos	
		Tecnologia Semelhante	Tecnologia Diferente
Novas Missões	Produto		
	Clientes		
	Mesmo Tipo	Diversificação Horizontal	
	A Empresa é seu Própria Cliente	Integração Vertical	
	Tipo Semelhante	(1)*	Diversificação Concêntrica (2)*
	Tipo Novo	(3)*	Formação de Conglomerado

(1)\* Marketing e tecnologia semelhantes

(2)\* Marketing semelhante

(3)\* Tecnologia Semelhante

**Fonte:** Ansoff (1977, p. 111).

Ansoff afirma que a diversificação horizontal e a integração vertical oferecem possibilidades limitadas para os objetivos, contribuindo de forma restrita à flexibilidade e estabilidade da empresa. De acordo com ele, a diversificação horizontal e a integração vertical só contribuem se o atual condicionamento econômico da empresa é sadio e está em crescimento.

A **Diversificação Concêntrica e Formação de Conglomerados** diferem em termos do grau de sinergia em relação à posição corrente da empresa. A Diversificação Concêntrica possui um elo comum com a empresa através da área de marketing, tecnologia ou ambos. A formação de conglomerados, por definição, não possui qualquer elo comum. Ambos podem permitir a consecução de todos os objetivos da empresa, embora, segundo Ansoff, uma estratégia concêntrica será mais rentável e menos arriscada pela existência de sinergia, mas a experiência tem mostrado que muitas empresas seguem o caminho da formação de conglomerados.

### **2.2.3 Tipos de Estratégias Segundo Henry Mintzberg**

Mintzberg (1992) apresenta os tipos de estratégias organizadas em famílias de estratégias que em geral se dividem em cinco opções: Localizando o Negócio Central, Distinguindo o Negócio Central, Elaborando o Negócio Central, Extendendo o Negócio Central e Reconcebendo o Negócio Central. Esta proposta visa a complementar a proposta de uma matriz de quatro estratégias de Ansoff (1965) que ele considera de difícil compreensão e as “estratégias genéricas” propostas por Porter, incompletas, segundo ele. Mintzberg observa: “enquanto Ansoff focaliza a extensão da estratégia de negócio, Porter focaliza uma identificação da estratégia de negócio em primeiro lugar.” (Mintzberg, 1992, p. 70).

A **Localização do Negócio Central**, pode ser caracterizada pela junção de uma rede de indústrias comprando e vendendo. As estratégias de localização do negócio central podem ser descritas em função do estágio do negócio na rede e da indústria em particular. O estágio do negócio ou estratégias do estágio de operações englobam, segundo Mintzberg: estratégias de negócio “Rio-acima”, estratégias de negócio “Rio-médio” e estratégias de negócio “Rio-abaixo”. Esta classificação pode ser associada à definição de integração para trás ou para frente dentro de uma dada indústria.

A estratégia de negócio “Rio-acima” está relacionada ao uso da matéria-prima, em que um material básico se transforma em uma variedade de produtos para diferentes usos. Faz uso de intensiva tecnologia, capital e pessoas, estando direcionada para obtenção de vantagens pelo baixo custo (indústria primária). Na estratégia “Rio-médio” uma variedade de insumos é transformada por um processo simples de produção atendendo a uma variedade de usuários (indústrias secundárias). Estratégias de negócio “Rio-abaixo” definem um processo em que uma grande variedade de entradas convergem para um “estreito funil”, como produtos vendidos em uma loja de distribuição (indústrias terciárias).

A estratégia da indústria envolve fatores relacionados à própria identificação da indústria,

que dificultam um desenvolvimento conciso de níveis genéricos. Segundo Mintzberg (1992) as vantagens competitivas vêm, com frequência, da reconcepção da definição de uma indústria.

A **Distinção do Negócio Central** se faz necessária para a observação das características que tornam a organização capaz de adquirir vantagens competitivas e sobreviver. Este segundo nível pode envolver todas as estratégias das várias áreas funcionais. Incluem estratégias relacionadas às fontes (pessoal, finanças, aquisições), ao processamento (desenvolvimento de processo, operações), às saídas ou distribuição (preço, promoção, vendas, distribuição, canais de mercado) e ao suporte (treinamento, controle, legal). A distinção do negócio central envolve, conforme Mintzberg, dois tipos de estratégias: a Estratégia de Diferenciação e a Estratégia de Foco.

Mintzberg apresenta uma distinção em relação às “estratégias genéricas” propostas por Porter, considerando a liderança em custos como uma estratégia de diferenciação. A **Estratégia de Diferenciação** relaciona-se às distinções observadas entre as empresas em função das diferenças entre seus produtos e serviços. As seguintes formas de diferenciação são apresentadas por Mintzberg:

- Estratégias de **diferenciação de preço**: a maneira mais básica para diferenciar um produto, obtida pela cobrança de baixo preço pelo produto.
- Estratégias de **diferenciação na imagem**: criação, através de marketing, de uma imagem para o produto, uma diferenciação que de outra forma não existiria.
- Estratégia de **diferenciação de suporte**: mais visível, apesar de não ter efeito direto no produto. Acompanhando o produto, configura uma base de suporte.
- Estratégia de **diferenciação na qualidade**: define a fabricação de um produto melhor, não diferente, mas melhor.
- Estratégia de **diferenciação de projeto**: busca a oferta de algo verdadeiramente diferente que rompe com o projeto tradicional, se existir um.
- Estratégia de **não diferenciação**: é a não existência de base de diferenciação como estratégia.

A **Estratégia de Foco**, na distinção do negócio central, envolve o foco nos produtos ou serviços, levando em consideração a extensão dos mercados nos quais eles serão vendidos. Está relacionada com a orientação à demanda. Enquanto a diferenciação está relacionada com a orientação ao fornecimento, o foco adota a perspectiva do cliente, existindo apenas quando este percebe alguma característica do produto que agrega valor. São definidas as seguintes estratégias de foco:

- Estratégia **sem segmentação**: tipo de estratégia em que a organização tenta capturar uma grande porção de mercado com a configuração básica de um produto.
- Estratégia **de segmentação**: apesar da limitação da segmentação, é possível, segundo Mintzberg, distinguir um arranjo de uma segmentação simples até uma refinada. Algumas

organizações objetivam atender todo o segmento e outras apenas um certo segmento.

- Estratégia **de nicho**: foca um simples segmento.
- Estratégia **“por encomenda”** (*customizing strategies*): é o caso limite de segmentação em que cada cliente é tratado como um segmento de mercado separadamente. Pode ser pura, quando o produto para cada cliente é desenvolvido a partir do zero; “sob medida” (*tailored customization*), quando um projeto básico é modificado, normalmente em um estágio de fabricação, para as necessidades específicas de um cliente; e padronizada (*standardized*), significando que o produto final é montado de acordo com os requisitos individuais de componentes padrões existentes.

Para **Elaboração do Negócio Central**, Mintzberg observa que uma organização pode dispor de várias maneiras. Ele descreve as seguintes estratégias de elaboração de negócio central:

- Estratégia de **Penetração**: trabalha a partir de uma base de produtos existentes e mercados existentes, objetivando a penetração no mercado através da ampliação de sua participação. Isto pode ocorrer por expansão direta ou por absorção de competidores existentes.
- Estratégia de **Desenvolvimento de Mercado**: aqui a estratégia é a elaboração do mercado, isto significa a promoção de produtos existentes em novos mercados. “Substituição de produto é um caso particular de elaboração de mercado, onde a utilidade de um produto é promovida até que seja substituído por outro produto.”(Mintzberg, 1992, p. 78). Ao contrário do desenvolvimento, a consolidação do mercado reduz o número de segmentos, visando racionalizar o mercado de forma a expurgar o excesso.
- Estratégia de **Expansão Geográfica**: uma importante forma de desenvolvimento de mercado. Oferece um produto existente para uma nova área geográfica.
- Estratégia de **Desenvolvimento de Produto**: envolve o oferecimento de um novo produto ou produto modificado na mesma base de negócios. No caso, uma estratégia de proliferação da linha do produto direciona à uma ampla segmentação do produto e uma estratégia de racionalização implica na escolha de produtos e redução de sobreposições e excessos não rentáveis.

A **Extensão do Negócio Essencial** envolve as estratégias que levam as organizações além de seus negócios essenciais. Pode ser feito nas chamadas formas verticais ou horizontais, assim como pela combinação das duas. Vertical significa regressão ou progressão na cadeia de operações e horizontal ou diversificação plana se refere a incorporação de outros negócios paralelos, não na mesma cadeia de operações. A extensão do negócio essencial insere as estratégias: de integração da cadeia, de diversificação, de entrada e controle e combinadas (diversificação e integração).

A estratégia de **Integração da cadeia**: define a possibilidade da organização estender suas cadeias de operações “fio-abaxo” ou “rio-acima”, incorporando atividades de seus clientes na distribuição ou de seus fornecedores, ou seja, fazer em lugar de comprar ou vender.

Estratégias de **Diversificação**: referem-se à entrada em negócios que não fazem parte da mesma cadeia de operações. Podem ser relacionadas, quando evidenciam potencial sinérgico entre os novos negócios e o essencial ou não relacionadas, também chamadas de conglomeradas, em que os negócios são na verdade atividades de cadeia de valor, como a venda de diferentes produtos pela mesma força de venda.

Na estratégia de **Entrada e Controle**, observa-se que a integração da cadeia ou diversificação pode ser realizada pelo desenvolvimento interno ou aquisição. Em outras palavras, podem entrar em um novo negócio através de seu desenvolvimento ou comprando uma organização pertencente àquele negócio. Ambas envolvem propriedade completa e controles formais do negócio diversificado. Mintzberg observa, no entanto, que há outras possibilidades estratégicas como:

- Propriedade e Controle Total: englobando o desenvolvimento interno e a aquisição;
- Propriedade e Controle Parcial: podendo ser majoritário ou minoritário, parcerias, inclusões (*joint venture*, *turnkey* ou controle temporário);
- Controle Parcial sem Propriedade: como o licenciamento, *franchising*, e contratos a longo prazo.

As Estratégias **Combinadas de Diversificação e Integração** combinam integração da cadeia com diversificação de negócios. Mintzberg apresenta esta estratégia em três formas: **Diversificação de Sub-produto** (*by-product diversification*) envolvendo a comercialização de sub-produtos em mercados separados; **Diversificação Relacionada** (*linked diversification*) que estende a diversificação de sub-produto, promovendo integração horizontal e vertical, comercializando pré-produtos, produtos finais e sub-produtos de sua produção ou de outros; e **Diversificação Cristalina** (*crystalline diversification*) que leva a estratégia anterior ao limite, tornando-se difícil ou irrelevante distinguir diversificação de integração e negócios essenciais de periféricos. Aqui, os negócios tendem a ser relacionados, pelo menos inicialmente, através do desenvolvimento de competências essenciais.

Estratégias de **Retirada**: reverterem todas as estratégias de diversificação, momento em que as organizações retomam seus negócios iniciais. Algumas vezes, organizações reduzem suas atividades, cancelando licenças a longo prazo, param as vendas de sub-produtos, e reduzem sua rede cristalina. Outras vezes, reduzem seus negócios ou até se livram dele.

Após as fase de identificação, distinção, elaboração e extensão, com frequência, observa Mintzberg, surge a necessidade de não apenas consolidá-lo mas reconceber o negócio, fase denominada de “**Reconcebendo o Negócio Central**”. Isto se faz necessário porque algumas organizações passando através dessas “ondas” perdem seu próprio senso ou identidade. A reconcepção caracteriza a última forma de consolidação, racionalizando não só excessos como a essência da própria estratégia. Três tipos básicos são propostos por Mintzberg: Estratégia de Redefinição de Negócios, de Mudança da Essência e Estratégia de Recombinação de Negócio.

A **Estratégia de Redefinição** de negócio reconcebe a “receita” de como o negócio é



conduzido. A **Estratégia de Recombinação de Negócio** estabelece um esforço para combinar diferentes negócios de alguma forma, ao limite de reconceber vários negócios como um, os quais podem ser reconcebidos tangivelmente ou apenas conceitualmente. Na **Estratégia de Mudança de Essência** uma organização pode se movimentar ao longo da cadeia de operação, “rio-acima” ou “rio-abaixo”. Pode ocorrer uma translação entre funções dominantes, desde produção até marketing, ou para um novo negócio, no mesmo estágio ou não da cadeia de operações, ou mesmo uma translação para um novo tema central (função ou produto).

Mintzberg, no entanto, recomenda: “Nós devemos nos cuidar que enquanto uma estrutura de estratégias genéricas pode ajudar a pensar sobre o posicionamento de uma organização, o uso delas como uma lista imutável pode colocar a organização em desvantagem contra competidores que desenvolveram suas estratégias de maneira mais criativa.” (Mintzberg, 1992, p. 82).

### 2.3 Análise Estrutural de Indústrias

A análise estrutural de indústrias complementa o referencial teórico, que permite o melhor entendimento das forças atuantes no ambiente de inserção das empresas e de sua influência no comportamento dos integrantes de uma dada indústria. Fundamentada nos conceitos de Porter, esta seção procura demonstrar como se processam as relações dos componentes e identificar a importância da consideração de sua dinâmica para sobrevivência e desenvolvimento das organizações.

Porter (1991), analisando a estrutura de indústrias, observa que a essência na formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia a seu meio ambiente, sendo o aspecto principal desse meio a indústria ou as indústrias em que ela compete. Neste sentido, afirma ele “... essência da formulação da estratégia é lidar com a competição.” (Porter, 1998, p. 11).

Porter (1990) apresenta alguns conceitos centrais que envolvem o estudo da estratégia competitiva. Para ele, a estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável em uma indústria. Ela visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Esta escolha está fundamentada em duas questões centrais: a atratividade da indústria em termos de rentabilidade a longo prazo e seus fatores, e a sua posição competitiva relativa dentro de uma indústria.

Nem todas as indústrias oferecem oportunidades iguais para manterem uma rentabilidade, que são determinantes para a rentabilidade de uma empresa. Da mesma forma, na maioria das indústrias algumas empresas são bem mais rentáveis que outras, independente da rentabilidade da indústria. A estrutura dinâmica que envolve a atratividade da indústria e sua posição competitiva orientam a escolha da estratégia competitiva. Porter (1990, p. 01) afirma: “As indústrias tornam-se mais ou menos atrativas no decorrer do tempo, e a posição competitiva reflete uma batalha interminável entre concorrentes”.

Neste contexto, a estratégia competitiva, baseada na atratividade da indústria e na posição competitiva, não só responde ao meio ambiente como também tenta modelá-lo em favor de uma

empresa. “A ênfase da estratégia competitiva está na estrutura da indústria e na análise do concorrente em vários meios industriais ...”(Porter, 1990, p. 03). Assim, a vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassam o custo de fabricação da empresa. Esta vantagem competitiva pode ter origem em custos mais baixos ou da habilidade de destacar a empresa aos olhos de seus clientes e, assim, operar com preços mais favoráveis. Porter (1990) apresenta dois tipos básicos de fontes de vantagem competitiva: a liderança em custos e a diferenciação.

Segundo ele, a vantagem competitiva em uma indústria pode ser fortemente intensificada por inter-relações com empresas competindo em indústrias relacionadas, se puderem ser de fato alcançadas. As inter-relações são os principais meios para uma empresa diversificada criar valor e fornecer bases para a estratégia empresarial. Contudo, avalia que a competição pela participação no mercado não se restringe aos concorrentes. A competição em um setor industrial tem raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças que vão além daquelas representadas unicamente pelos concorrentes estabelecidos no setor (Porter, 1998). “Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial”(Porter, 1998, p.11).

Para Porter, o estado de competição em um segmento industrial depende de cinco forças básicas competitivas: a ameaça de entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. O vigor coletivo destas cinco forças determina o lucro potencial máximo de um setor industrial, variando de intenso a suave, conforme o setor. Este vigor define, segundo ele, a habilidade de empresas em uma indústria para obter retornos superiores ao custo de capital, variando de indústria para indústria, à medida que a indústria evolui.

Esta dinâmica define uma diferenciação entre indústrias do ponto de vista da rentabilidade, em que são encontradas indústrias extremamente lucrativas e outras não lucrativas para muitos participantes. Assim, estas forças determinam a rentabilidade da indústria porque exercem influência sobre os preços, os custos e os investimentos necessários de uma empresa ou empresas na indústria.

Quanto mais fracas forem essas forças coletivamente, maior a oportunidade para um desempenho superior. Assim, qualquer que seja o seu esforço coletivo, o objetivo estratégico é encontrar uma posição onde a empresa possa se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. De fato, a concorrência em uma indústria não se limita aos participantes estabelecidos. O conhecimento dos componentes e fontes básicas de pressão competitiva e seu processo de evolução, propicia o trabalho preliminar para definição de estratégias e condições para que um posicionamento seja possível na indústria.

Porter ( 1998, p. 13) afirma: “Os estrategistas, ao desejarem posicionar sua empresa para enfrentar esse ambiente da melhor forma possível ou a influenciar esse mesmo ambiente a favor de sua empresa, devem aprender o que a faz evoluir”.

Todas as cinco forças competitivas determinam a intensidade da concorrência da indústria,

bem como sua rentabilidade. A força ou forças mais acentuadas predominam e são relevantes na formulação das estratégias.

Discutindo cada força competitiva, Porter comenta que na **Ameaça de Entrada**, as novas empresas entrantes em um setor industrial trazem novas capacidades e desejos de ganhar parcela de mercado e, com frequência, concorrem com recursos substanciais, provocando mudanças no ambiente industrial, podendo reduzir sua rentabilidade. A severidade da ameaça de novos entrantes, depende das barreiras existentes e da reação dos concorrentes existentes. Se as barreiras forem altas, provavelmente um recém-chegado enfrentará duras retaliações dos concorrentes existentes e não constituirá uma ameaça séria. “A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes.” (Porter, 1990, p. 04).

Porter relaciona seis fontes principais de barreiras para entrada:

- a) Economia de escala: declínio nos custos unitários de um produto, operação ou função à medida que o volume absoluto por período aumenta. Detêm a entrada por exigirem dos novos entrantes uma escala grande e adequada ou a convivência com a desvantagem no custo.
- b) Diferenciação de produto: significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade dos clientes. Exigem dos entrantes gastos pesados em publicidades e serviços aos clientes para vencer essa lealdade, o que cria uma barreira.
- c) Necessidades de capital: necessidade de investir “vastos” recursos financeiros para poder competir, principalmente, se o capital é requerido para o que Porter denomina de “gastos irrecuperáveis”, como capital direcionado ao marketing ou à pesquisa e desenvolvimento.
- d) Desvantagens de custo independentes do porte: as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custo difíceis ou impossíveis de serem igualados em função de fatores como: tecnologia patenteada, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais, curva de aprendizagem ou experiência ou até ativos adquiridos em período pré-inflacionário.
- e) Acesso a canais de distribuição: barreira que pode ser criada pela necessidade da nova entrante de assegurar a distribuição de seu produto. Como os canais lógicos já estão atendidos pelas empresas estabelecidas, é necessário grande esforço da empresa entrante (desconto de preço e verbas para publicidade em conjunto dentre outras) para persuadir os canais a aceitarem seus produtos, que reduz o lucro. Quanto mais limitados os canais do atacado e varejo e quanto maior o controle das concorrentes, mais difícil será a entrada na indústria. Porter (1998) observa que algumas vezes essa barreira é tão alta que a empresa entrante precisa criar seus próprios canais para distribuição de seus produtos para ultrapassá-la.
- f) Política governamental: o governo pode limitar ou mesmo coibir a entrada a setores sujeitos a controle estatal através de requisitos de licenciamentos e limitações a acesso a

matérias-primas. Pode, também, desempenhar uma função indireta estabelecendo barreiras ou restrições aos novos entrantes através de controles como padrões ambientais e de eficiência de produto.

As expectativas quanto às retaliações por parte dos concorrentes existentes influenciam, também, a decisão de entrar ou não. Algumas condições são assinaladas por Porter para caracterizar forte possibilidade de retaliação e dissuadir a entrada:

- empresas dominantes possuem recursos para enfrentar uma disputa (excesso de caixa, empréstimos não utilizados, capacidade produtiva, acordos com canais de distribuição e clientes);
- redução de preços por parte dos dominantes para manutenção de sua posição no mercado.
- crescimento no setor lento, afetando sua capacidade de absorver um novo concorrente, que poderia levar à queda no desempenho financeiro geral.

Do ponto de vista estratégico, dois pontos adicionais devem ser considerados em relação à ameaça de entrada, denominados “condições de mudança”. Em primeiro lugar, a estratégia muda, naturalmente, quando as condições mudam. Fatores como patentes e desenvolvimento tecnológico podem reduzir e até eliminar ou ampliar estas barreiras. Em segundo lugar, decisões envolvendo grandes segmentos podem exercer um grande impacto nas condições determinantes de ameaça de nova entrada.

- concorrentes numerosas ou aproximadamente iguais em porte e poder, que aumenta a probabilidade de dissidência;
- crescimento lento do setor, envolvendo lutas entre empresas que buscam a expansão;
- o produto ou serviço não tem diferenciação ou custos repassáveis, prendendo compradores e protegendo contra incursões de outros competidores; a escolha, neste caso, normalmente, é fundamentada em grande parte no preço e no serviço, o que resulta em pressões na concorrência através de preços e serviços;
- custos fixos altos ou o produto é perecível conduzindo a um “tentação” para redução de preços; a busca da capacidade ou a dificuldade de armazenagem podem levar à redução de preços para assegurar vendas;
- a capacidade é normalmente aumentada por grandes incrementos; determinadas pela economia de escala, os acréscimos de capacidade podem levar a períodos de supercapacidade e redução de preços;
- barreiras de saída elevadas, que mantém as empresas competindo mesmo quando estejam obtendo baixo retorno ou até retorno negativo sobre investimentos; estas barreiras de saída podem ser definidas pela existência de ativos muito especializados ou pela lealdade da gerência para com um negócio em particular; a presença de concorrentes não saudáveis

podem levar à redução da rentabilidade da indústria.

Os **Produtos Substitutos** reduzem os retornos potenciais de uma indústria limitando os preços que podem ser fixados com lucro. Porter (1998) observa que estabelecer um teto para os preços que podem ser praticados ou substituir produtos ou serviços, limitam o potencial de um setor, reduzindo a receita e possivelmente seu crescimento. Quanto mais atrativo for o *trade-off* preço/desempenho oferecido pelo produto substituto, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

Os produtos substitutos não só limitam os lucros em tempos normais como, também, reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar nos bons tempos. Os produtos substitutos que merecem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoria de seu *trade-off* preço/desempenho ou aqueles produzidos por setores com altos lucros. Entrando, rapidamente em ação quando algum desenvolvimento é implementado, os substitutos aumentam a competição em seus setores e provocam redução de custos ou melhoria de desempenho.

**Fornecedores e Compradores Poderosos**, também, afetam a rentabilidade e o comportamento da indústria. Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando preços ou reduzindo a qualidade de mercadorias ou serviços adquiridos. Porter (1997, p. 89) afirma: "... um fornecedor influente pode aumentar os preços e fazer desaparecer o potencial de lucro de determinada atividade".

Os fornecedores podem, assim, extrair lucros de um setor incapaz de se recuperar de aumentos nos custos presentes em seus próprios preços. Sendo um grupo fornecedor poderoso se:

- for dominado por poucas empresas e for mais concentrada que o setor para o qual fornece;
- seu produto for peculiar ou, pelo menos, diferenciado, ou se tiver custos fixos repassados embutidos;
- não for obrigada a competir com outros produtos substitutos para venda no setor;
- impuser uma ameaça razoável de integrar ainda mais as atividades de seu segmento;
- o setor não representar uma clientela importante para o grupo fornecedor.

Em relação aos clientes, observa que eles podem forçar os preços para baixo, exigir maior qualidade ou melhores serviços e colocar um concorrente contra o outro, comprometendo a rentabilidade do setor. "Um cliente com grande poder de compra pode forçar a redução dos preços e eliminar a rentabilidade de um negócio." (Porter, 1997, p. 89). O poder dos compradores depende da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais. Um grupo comprador é poderoso se:

- for concentrado ou fizer compras em grandes volumes;
- os produtos que adquire sejam padronizados ou não diferenciados;
- os produtos comprados constituíam um componente de seu produto e representem fração

significativa de seus custos;

- obtenha lucros baixos, que são incentivos para redução dos custos da compra;
- for o produto do setor de pouca importância para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores;
- o produto não proporcione economias para o comprador;
- os compradores representem uma ameaça real de integração para trás, ou seja, façam, eles mesmos, o produto ou produtos do setor.

A maioria dessas fontes de poder pode ser atribuída aos consumidores como um grupo, além de compradores industriais e comerciais. A sensibilidade ao preço somente acontece se os produtos não forem diferenciados, caros relativamente às suas rendas ou onde a qualidade não seja importante. Quanto aos varejistas, observa Porter (1998) que o poder de compra é determinado pelas mesmas regras, podendo ampliar esse poder de barganha quando conseguem influenciar as decisões do consumidor.

Analisando a estrutura da indústria, Porter destaca, também, a presença do governo enquanto uma força na concorrência da indústria, reconhecendo sua influência em todos os aspectos de sua estrutura, principalmente, nas barreiras de entradas. Como comprador ou um fornecedor, pode influenciar a concorrência e comportamento na indústria, através de suas políticas e atos. Pode, ainda, afetar a posição da indústria com substitutos ou a rivalidade entre concorrentes através de regulamentações, subsídios e outros meios. Enfatiza, desta forma este autor, que nenhuma análise estrutural está completa sem um diagnóstico sobre como as políticas atuais ou futuras do governo irão afetar as condições estruturais.

Na concepção de Porter, após analisadas as forças e as causas básicas que afetam a competição em um setor, é possível identificar o “vigor e as fraquezas” da empresa, bem como seu comportamento. “O vigor e as fraquezas cruciais de um ponto de vista estratégico são a postura da empresa diante das causas subjacentes de cada força.” (Porter, 1998, p. 23).

Porter (1998) sugere um plano de ação diante das forças competitivas que poderá incluir:

- posicionar a empresa de forma que suas capacitações proporcionem defesa contra a força competitiva;
- influenciar no equilíbrio de forças através de ações estratégicas, melhorando sua posição; e
- antecipar mudanças nos fatores básicos das forças, respondendo a elas antes que os rivais a identifiquem.

Como a concorrência moderna torna muito mais difícil manter uma vantagem, tendo em vista que as empresas se imitam mutuamente a uma velocidade cada vez maior, duas formas de obter vantagens dentro de um setor são disponibilizadas às empresas, segundo Porter:

- diferenciar seus produtos para cobrar um preço mais elevado, implicando na oferta de um

valor exclusivo para seus clientes, fundamentados em tecnologias superiores; ou

- ter um custo mais baixo, obtendo margens maiores; para estabelecer lideranças em custos, é preciso pensar em termos de cadeia de valor, e não em termos contábeis.

No processo de influência no equilíbrio, uma estratégia ofensiva visa a não apenas lidar com as forças, mas alterar suas causas. Elas podem ter reações em toda a estrutura, sendo que esse equilíbrio, é resultante de fatores externos, estando, parcialmente, sob controle da empresa. “Quando uma empresa procura influir na estrutura de um setor, na verdade está procurando levá-lo para um território no qual possa obter uma vantagem importante em relação a seus concorrentes.” (Porter, 1997, p. 91).

Observando que a evolução na indústria é estrategicamente importante porque traz com ela mudanças nas fontes de competição, Porter avalia que a antecipação das mudanças no setor permite identificar um setor com um bom futuro antes da concorrência. O resultado pode ser a visualização de um cenário bem diferente da estrutura atual existente. Porter (1990) enfatiza que a satisfação das necessidades do comprador é um pré-requisito para a viabilidade de uma indústria e sua rentabilidade, mas não é por si só, suficiente. Para ele a questão crucial na determinação da rentabilidade é a capacidade da empresa em captar o valor por ela criado para o comprador. Assim, a estrutura da indústria determina quem capta este valor.

Porter (1998), no estudo da estrutura da indústria, salienta a necessidade de se olhar para além do produto; para a função, na definição do negócio; e para além das fronteiras nacionais, e dos competidores que hoje se apresentam. Neste contexto, a definição do setor ou setores a que pertence a empresa, tornou-se assunto relevante. Para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é fundamental o conhecimento da rentabilidade média do setor e dos concorrentes que nele operam; sua estrutura a longo prazo para análise dessa rentabilidade; barreiras existentes; e sensibilidade dos preços às pressões dos consumidores.

Porter afirma: “A chave para o crescimento – e mesmo para a sobrevivência – é assumir uma vigilância para que sejamos menos vulneráveis ao ataque frontal dos oponentes, estejam eles estabelecidos ou não, e menos vulneráveis à erosão provocada por compradores, fornecedores e produtos substitutos.” (Porter, 1998, p. 26).

Os elementos constantes da proposta de Porter para uma estrutura de indústria estabelecem condições para a localização das organizações da indústria dentro de seu ambiente competitivo. Isto possibilita condição efetiva para avaliação e implementação de ações, além dos limites organizacionais. Objetivamente apresentado, o estudo de Porter leva a uma percepção dos diversos condicionantes que cercam as empresas. De forma positiva, alerta para os desafios e apresenta algumas “armas” que podem ser adotadas para mantê-las ativas.

No modelo é enfatizada a necessidade de uma preocupação constante com o amanhã, não só por parte das empresas, como também do comprador ou consumidor em todos os níveis, calcado na competição permanente. A observação do modelo de Porter e de algumas práticas organizacionais

permite indagar se a capacidade gerencial organizacional para atuar e até localizar a organização dentro da estrutura proposta, não poderia ser considerada como uma outra força com capacidade para alterar a estrutura competitiva de uma indústria, que poderia compor o próprio modelo.

## **2.4 Cadeia de Valores**

A vantagem competitiva, conforme Porter (1990), não pode ser compreendida somente através da análise da empresa como um todo, sendo originária das inúmeras atividades que a mesma executa. Cada uma das atividades pode contribuir para a posição de custos relativos de uma empresa, criando bases para a diferenciação.

A cadeia de valores, para ele, desagrega uma empresa em suas atividades de relevância estratégica, visando a uma compreensão do comportamento dos custos e às fontes para potenciais diferenciações. A cadeia de valores integra o que Porter denomina de “sistemas de valores”, envolvendo fornecedores, canais e compradores. Desta forma, “a obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral.” (Porter, 1990, p. 33).

Shank & Govindarajan apud Relvas (1996) consideram que a cadeia de valor caracteriza um conjunto de atividades criadoras de valor e que abrangem desde a extração e processamento de matéria-prima até a entrega ao consumidor final. Neste sentido, o que Porter denomina como “sistema de valores” define para eles a própria cadeia de valores. Assim, entende-se que a cadeia de valor de uma empresa estende-se para além das fronteiras da organização, inserindo-a em um sistema maior, através de um processo de interações e interdependência.

Conforme observa Relvas (1996), uma empresa não agrega valor somente pelo processamento ou combinação de recursos, mas, também, pela rede de relações e interações que estabelece, envolvendo agentes internos e externos, viabilizando o suprimento de insumos, a transformação e a distribuição de produtos.

Dentro de uma indústria particular, as diferenças entre as cadeias de valores concorrentes são determinantes para implementação de uma vantagem competitiva. O valor, neste contexto, é definido por Porter (1990) como o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece. Medida pela receita total, uma empresa é considerada rentável se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. Assim, o valor, e não os custos, deve ser utilizado para análise da posição competitiva.

Cabe complementar que a definição de valor passa, inevitavelmente, pela verificação do significado de valor para o cliente, o qual extrapola a percepção de custos. Csillag (1988) apresenta quatro tipos de valor econômico: o valor de custo, caracterizado como o total de recursos medido em dinheiro necessário para produzir ou obter um item; o valor de uso, medida monetária das propriedades ou qualidades de desempenho de uso, trabalho ou serviço; o valor de estima, medida monetária relacionada das propriedades ou características de um item que tornam desejável sua posse; e o valor de troca, relacionado à medida monetária das propriedades ou qualidades de um



item que tornam viável sua troca por outro item

A cadeia de valores exhibe o valor total, consistindo de margem e atividades de valor. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. Estas não se caracterizam por atividades independentes dentro da empresa, mas sim interdependentes, que estão relacionadas por meio de “elos” dentro da cadeia de valores. No mesmo sentido, estes “... elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou desempenho de uma outra.” (Porter, 1990, p. 44).

Os elos podem promover duas formas de vantagem competitiva: a otimização e a coordenação. Refletindo freqüentemente *trade offs* entre atividades para obter o mesmo resultado global, uma empresa precisa otimizar estes elos de modo a obter vantagem competitiva. A habilidade na coordenação dos elos, também, com freqüência reduz o custo e aumenta a diferenciação. Embora vitais para a vantagem competitiva, os elos normalmente são sutis e passam despercebidos. Porter afirma que a “... identificação dos elos é um processo de busca das formas pelas quais cada atividade de valor afeta ou é afetada por outras.” (Porter, 1990, p.46).

Os elos não estão apenas presentes na cadeia de valores de uma empresa mas também entre a cadeia de uma empresa e as cadeias de valores de fornecedores e dos canais. Neste caso, os elos são denominados de elos verticais. Assim, similarmente aos elos dentro da cadeia de valores, suas ações afetam o custo ou o desempenho das atividades de uma empresa ou vice-versa.

Os elos entre as cadeias de valores da empresa e dos fornecedores permitem oportunidades para intensificar a vantagem competitiva. Os elos com o fornecedor significam uma relação que deve beneficiar a ambos. “... tanto a coordenação com fornecedores quanto a negociação com eles são importantes para a vantagem competitiva. Uma sem a outra resulta na perda de oportunidades.” (Porter, 1990, p. 47). No relacionamento com os canais, o processo de coordenação e otimização pode promover a redução de custos ou intensificar a diferenciação.

A cadeia de valores da empresa relaciona-se, também, com a cadeia de valores do comprador. Conforme Porter (1990), a cadeia de valores dos compradores é caracterizada pelo insumo comprado de uma empresa para a cadeia do comprador. Este relacionamento insere a influência da diferenciação na sua implementação. A diferenciação está na forma como as cadeias se relacionam, ou seja, o modo como o produto físico do comprador é utilizado na atividade do consumidor. A criação do valor para o comprador é o fundamento da diferenciação. Um valor é criado quando uma empresa cria uma vantagem competitiva para o comprador, a qual deve ser percebida por ele.

Os argumentos expostos permitem concluir que a percepção da dinâmica envolvida nas relações entre fornecedores, indústria e compradores, através do estudo das cadeias de valores, é fundamental para obtenção de competitividade. Entender e otimizar as relações entre os diversos agentes do sistema produtivo permite a obtenção de vantagem competitiva frente a seus concorrentes. Fundamentalmente, o processo de otimização e coordenação está condicionado à visualização da organização como componente de uma cadeia, e na necessidade de cooperação para

obtenção de benefícios e singularidade.

Os elos existentes entre os integrantes das cadeias de valores estabelecem as condições e qualidade das relações entre os agentes e sua capacidade de obtenção de valor em suas atividades. A agregação de valor em seus produtos e processos definirá a competitividade da cadeia e conseqüentemente a condição de sucesso de todos os seus integrantes.

Conforme já observado, o estudo da cadeia de valores contribui de várias formas para identificação, construção e sustentação de vantagens competitivas. Isso é viabilizado pela exploração das interrelações e interações, pela análise do modo como cada atividade de valor é executada para determinar sua contribuição na formação do valor para o consumidor e pela comparação com cadeias de valores dos concorrentes (Relvas, 1996).

Em suma, a análise da cadeia de valor é essencial para determinar as possibilidades de incremento de valor na cadeia dos clientes, em que o valor pode ser aumentado ou os custos reduzidos (Shank & Govindaraja apud Relvas, 1996). Desta forma, a visualização do desempenho competitivo das empresas como resultante do comportamento do conjunto de agentes, internos e externos, promove condições para otimização de suas ações como um todo. A verificação e análise da contribuição de cada componente na agregação de valor na atividade, permite a adoção de medidas que possam maximizar as iniciativas e ações individuais, adicionando relevância e eficácia ao produto final.

## **2.5 Conclusão do Capítulo**

Nas definições de estratégia destaca-se a busca do caráter orientador nas ações de valor da organização. Essa busca objetiva a sua constante adequação às condições ambientais e procura posicioná-la competitivamente nesse ambiente, destacando-a de seus oponentes e evitando a própria competição. A adequação ao ambiente exige informações adequadas e posicionamentos claros, que permitam às organizações decidir sobre quais caminhos são ideais para uma atuação positiva em seus ambientes competitivos.

Observa-se que o estudo da estratégia coloca gerentes e organizações sob a dependência do comportamento de um elemento primário; seu ambiente de inserção. Envolvendo diferentes componentes que variam de fatores ambientais, econômicos, sociais e políticos, as empresas encontram-se constantemente sujeitas às suas variações. Essas variações dificultam e exigem esforços contínuos para a adoção de estratégias que permitam captar na essência das variações a preferência de seus clientes e as formas de obtenção de vantagens competitivas.

Assim, o próximo capítulo contém uma análise da configuração do ambiente competitivo em que esteve inserida a indústria de carnes brasileira no período de 1990 a 1998. As informações disponibilizadas tornam-se ferramentas necessárias à compreensão dos fatores influenciadores e motivadores das estratégias implementadas pelas empresas do setor agroindustrial para a busca e manutenção de sua competitividade.



### **3 O AMBIENTE COMPETITIVO NO PERÍODO DE 1990 A 1998**

O período compreendido entre 1990 e 1998 foi marcado por contínuas mudanças na estrutura política e econômica do país. A busca pela estabilidade econômica e financeira impõe a toda sociedade custos e sacrifícios.

A inserção em um mercado sem fronteiras, fruto da abertura comercial iniciada no início nos anos 90, aproxima e oferece oportunidades ao mesmo tempo que pune a falta de competitividade. O confronto com o mercado mundial exige da empresa nacional a adoção de medidas gerenciais e organizacionais capazes de promover sua capacidade competitiva.

De acordo com Ferraz *et alii* (1995), a política de desenvolvimento industrial sustentada na política de substituição das importações perde sua função como referência para o desenvolvimento da economia, e transformações nas condutas e no desempenho das empresas, impulsionadas pela abertura de mercado, aceleram-se nos primeiros anos da década de 1990. Conforme estes autores, “O longo período de instabilidade econômica, mais tarde associado à abertura comercial, provocou mudanças nas empresas brasileiras em suas relações com fornecedores, na gestão da produção e nos procedimentos para a conquista do cliente.” (Ferraz *et alii*, 1995, p. XIX).

As mudanças de governo no período, caracterizadas pela adoção de planos econômicos sempre voltados à obtenção de estabilidade e implantação de uma estrutura direcionada ao desenvolvimento do País, promoveram forte impacto no ambiente econômico e na estrutura produtiva e gerencial das empresas nacionais. Neste período, os Governos do Presidente Fernando Collor de Mello (1990 a 1992) e do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1994 a 1998) estabeleceram novos condicionantes para o desempenho competitivo dessas empresas.

Em primeiro lugar, a abertura comercial iniciada no Governo Collor, colocou as empresas nacionais em franca competição com o mercado internacional. Esta situação exigiu esforços na busca de novas formas de estruturação e funcionamento para atuação dentro dos padrões competitivos impostos. Em segundo lugar, a estabilidade econômica, resultado das medidas associadas ao Plano Real, implementado no Governo de Fernando Henrique, propiciou o fortalecimento do poder aquisitivo das classes de mais baixa renda, ampliando assim a demanda. Esta condição de estabilidade, implicou, ainda, no surgimento de novos referenciais que impactaram nos hábitos de compra do consumidor.

Assim, neste capítulo são discutidas as ocorrências e características do ambiente consideradas como principais nesse processo de transformação, as quais promoveram a mobilização da indústria nacional e o delineamento de suas estratégias para alcance de vantagem competitiva no mercado. Os aspectos abordados enfatizam os fatores e ocorrências associados ao comércio exterior, tendo em vista seus impactos sobre o desempenho do setor analisado.

### **3.1 O Câmbio, a Política de Exportação e a Competitividade**

Neste item, será descrito e analisado brevemente, os condicionantes ao desempenho da indústria, no período em estudo. Nesta fase, o desempenho da indústria nacional desenvolveu-se sob condições específicas, influenciados pela política interna e externa e o acirramento da competitividade.

Este ambiente definiu o comportamento e desenvolvimento da indústria. Assim, sua análise e construção serão desenvolvidas tomando-se como referencial o mercado internacional. Neste contexto, serão considerados como fatores intervenientes no desempenho competitivo da indústria: o comportamento do câmbio, a política de exportação e a força competitiva da indústria nacional, tomando-se como referencial o cálculo da Taxa de Câmbio Real.

Não é pretensão, neste tópico, realizar uma análise profunda dos aspectos econômicos envolvidos, mas apenas buscar um entendimento de como se processaram às ocorrências nestes componentes e quais influências exerceram na formação das estratégias competitivas das indústrias.

#### **3.1.1 Comportamento do Câmbio**

A taxa de câmbio no Brasil descreve uma tendência à apreciação em períodos de aceleração inflacionária e à forte valorização da moeda nacional no período recente, motivada por intensas entradas de capital externo volátil e pela política interna de juros reais exorbitantes (Holland, 1998).

A política cambial foi caracterizada no governo Collor pela liberação e apreciação da taxa de Câmbio que resultou em fraca *performance* na balança comercial. Conforme Análise da Conjuntura (1993), o cruzeiro (moeda da época) ficou sobrevalorizado frente ao dólar, tomando-se como base 1988, em cerca de 9%. Neste período, o Banco Central ajustava a taxa de câmbio diariamente, de modo que a desvalorização ficasse próxima a inflação em cada mês, através de leilões de compra e venda de divisas. Assim, cabia ao Banco Central a responsabilidade de determinar a taxa de câmbio com base no segmento do mercado.

Durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, a política cambial funcionou segundo um regime de bandas que propiciou continuidade na deterioração da balança comercial, que complementou o arcabouço de dificuldades enfrentadas por nossas indústrias para serem competitivas no mercado internacional.

A política cambial “administrada e rígida”, adotada no início do Plano Real permitiu a queda rápida da inflação, mas promoveu, no entanto, grande instabilidade nos volumes negociados no mercado de divisas, uma vez que não conseguiu uma gradual desvalorização do câmbio e, assim, estimular a balança comercial. (Revista Conjuntura Econômica, 1998b). A sistemática de correção cambial, adotada a partir de 1995, caracterizava-se pela forma aleatória dentro de cada mês, observando a diferença entre a inflação interna e externa “acrescentando-se alguma coisa.” (Netto, 1997).

Assim, no período, pode-se verificar uma variação percentual na taxa de câmbio comercial

anual de 1.566,9% em 1990 a 2.389,3% em 1993, e uma variação de 737,66% em 1994 para 7,5% em 1998, sendo que a relação R\$/US\$ variou em média de 0,0016 em 1992 para 0,9177 em 1995 e 1,1947 em 1998 (Quadro 3.1). Nota-se que no período de 1995 a 1998, uma estabilidade na variação média do R\$/US\$ é verificada, não significando, no entanto, a competitividade da moeda brasileira no período.

**Quadro 3.1 –** Variação da Taxa de Câmbio Comercial e Relação R\$/US\$ Período de 1990 a 1998.

Ano	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
<b>Taxa de câmbio comercial (% ao ano)</b>	1566,9	514,9	1063,4	2.389,3	737,66	13,94	7,11	7,36	7,85
<b>R\$/US\$ (comercial) média</b>	2,49E-05	1,49E-04	0,0016	0,0322	0,6389	0,9177	1,0051	1,078	1,1941

**Obs.** Números apresentados à esquerda, com três casa decimais, devem ser multiplicados por 10 elevado à potência indicada à direita da Letra E.

**Fonte:** Conjuntura Estatística, Revista Conjuntura Econômica, fevereiro/1999.

Almeida & Zaher (1996, p. 27) afirmam que no mandato de Fernando Henrique Cardoso “O governo adotou política monetária restritiva e uma política de taxa de juros elevada, visando a refrear o consumo e evitar a estocagem especulativa. A política cambial passou a ser de acordo com a flutuação do mercado. Tais medidas propiciaram grande entrada de recursos externos no mercado financeiro e, conseqüentemente, a taxa de câmbio real/dólar se valorizou, chegando a R\$0,84 por dólar”.

Desta forma, a indústria brasileira, além de ser punida por uma carga tributária pesada e uma política desfavorável ao crescimento, com o câmbio sobrevalorizado, viu seu produto se tornar menos competitivo no mercado mundial. De acordo com a Revista Conjuntura Econômica (1999, p. 4), é evidente a “... relação de causalidade entre a taxa de câmbio real (...) e o fraco desempenho das exportações.”

Faria (1997) observa o efeito nocivo de políticas rígidas de câmbio sobre o nível de emprego e competitividade. Enquanto em outros países a abertura comercial se processou associada a uma taxa de câmbio subvalorizada, no Brasil ocorreu ao contrário. “As tarifas alfandegárias desceram, em média, de 35% para 13%, mas o câmbio real se valorizou fortemente desde meados de 1994.” (Faria, 1997, p. 27). Nesta mesma linha, Netto (1997) afirma que a abertura comercial iniciada em 1990, deveria ter sido acompanhada por uma desvalorização da taxa de câmbio real, o que não se verificou.

Desta forma, a política cambial foi, inicialmente, caracterizada por um sistema de câmbio livre, controlado pelo Banco Central (governo Collor), passando para um sistema de câmbio fixo mas sob um regime de bandas (governo FHC). A estabilidade obtida no período de vigência do plano real não promoveu competitividade ao mercado exportador. O câmbio no período de 1990 a 1998 foi marcado pela sobrevalorização, verificando-se perda de competitividade dos produtos exportados, queda nas exportações e crescimento das importações.

### 3.1.2 A Política de Exportação

As políticas de comércio exterior e tarifárias, de acordo com Ferraz *et alii* (1995), as quais são importantes como determinantes de competitividade, definem fatores como acordos de comércio, conjunto de incentivos às exportações, grau de proteção a setores com potencial exportador e contrapartidas, condições de acesso a insumos e componentes importados, dentre outros.

A abertura comercial no início dos anos 90 promoveu um rápido crescimento das importações, que apresentou uma elevação de 273% de 1995, em relação a 1989. Essa elevação dentro da reforma comercial, avaliada tomando-se como referência as colocações de Coutinho & Ferraz (1995), foi importante na medida em que permite:

- substituição de certos componentes, peças e matéria-prima de elevado custo de produção no país;
- introdução mais rápida de produtos novos com coeficientes elevados de peças e componentes importados; e
- importação mais ágil de bens finais altamente sofisticados (especialmente bens de capital e informática), cuja produção não é economicamente viável no país.

No âmbito das exportações, o país apresentava no início dos anos 90 uma pauta diversificada em termos de setores e origens de produtos, embora estivesse concentrada em bens de consumo intermediário. A inserção no mercado mundial se processava através das exportações de *commodities* intensivas em recursos naturais e/ou energia, como celulose, papel, suco de laranja, farelo de soja e minérios semiprocessados (Ferraz *et alii*, 1995). Em 1998, conforme Pereira (1998a), a pauta de produtos exportados era composta de produtos básicos (minério de ferro, café em grão, farelo de soja, carne de frango, fumo em folhas e outras), produtos semimanufaturados (semimanufaturados de ferro e aço, açúcar em bruto, celulose, alumínio em bruto, couros e peles, dentre outros) e manufaturados (veículos automóveis, calçados, autopeças, motores de pistão, suco de laranja, laminados planos, veículos de carga, aviões, cigarro e demais).

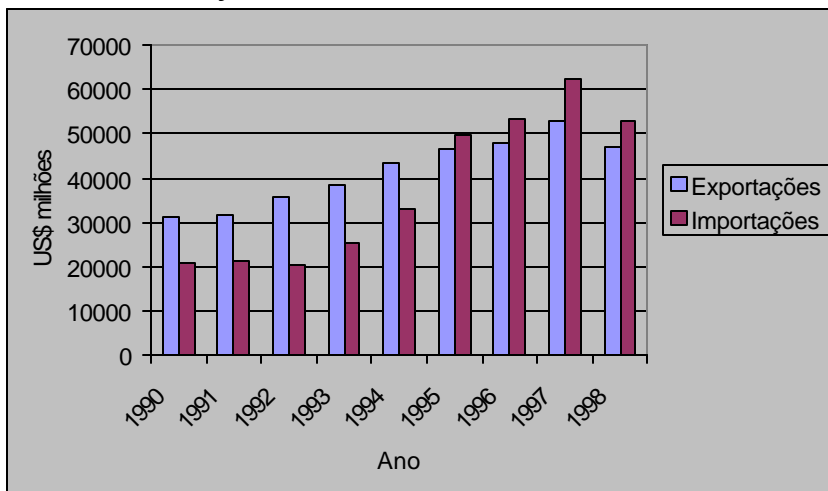
Após uma queda acentuada de crescimento no período de 1994/1996 (4%), a exportação brasileira começa a experimentar um pequeno desempenho. Alguns fatores explicam o desempenho das exportações nesse período, conforme a Revista Conjuntura Econômica, 1998, como:

- A mudança na estrutura produtiva do país, resultante de investimentos em tecnologia e novos sistemas de gestão;
- Contração da demanda interna; e
- Política de estímulo às exportações, implementada pelo governo federal.

O crescimento da taxa de exportação não significou, no entanto, saldo positivo na balança comercial, que vem acumulando saldos negativos desde 1995, conforme demonstra o Gráfico 3.1. Nota-

se, ainda, que o desempenho positivo nos períodos anteriores a 1995 se deve, principalmente, a recessão interna ou retração do mercado doméstico, que provocou queda nas importações e levou à busca das exportações como saída para diversos setores.

**Gráfico 3.1** Balança Comercial – 1990 a 1998.



Fonte: Conjuntura Econômica, janeiro/1999.

A política brasileira de estímulo às exportações, sujeita às restrições impostas pela OMC (Organização Mundial do Comércio) e outros condicionantes externos e internos, como a política cambial e a crise mundial, estabeleceu a meta de US\$100 bilhões em exportações para o ano de 2002. Conforme Pereira (1998b) esta meta, inserida no Programa Especial de Exportação em que se destaca a integração entre o setor privado e o governo, apresenta como principais pontos:

- Definição de 12 atividades de suporte sob a responsabilidade do governo: financiamento à exportação, promoção comercial, qualidade e tecnologia, gestão empresarial e cultura de exportação, *trading companies*, logística, acesso a mercados, gestão pública, ajuste de normas tributárias, ajuste de normas cambiais, investimento para a exportação e questões trabalhistas;
- Definição de gerências setoriais sob a responsabilidade do setor privado;
- Atenção especial do governo a 56 setores produtivos, responsáveis por 88% do valor das exportações brasileiras;
- Implantação do gerenciamento por diretrizes, definindo diretrizes anuais e de longo prazo.

Um passo inicial no estímulo às exportações foi a desoneração tributária das exportações de bens primários (Revista Conjuntura Econômica, 1998a). No entanto, segundo Silva (1998), a agroindústria brasileira, punida por uma carga tributária mais pesada que a incidente sobre as exportações de matéria-prima, reduz o nível da atividade produtiva, deixando de agregar valor, transformando o país em um supridor de matérias-primas agrícolas “num bizarro processo de substituição das exportações”.

Observa-se, ainda, que ações em áreas cruciais da economia nacional, como crédito



bancário, resolução de questões relacionadas aos altos juros, implementação da reforma tributária e redução do chamado “custo-Brasil”, maximizando as condições de transporte e embarque, são necessários para desenvolver o alto potencial exportador do Brasil (Revista Conjuntura Econômica, 1998a).

Há que se observar, ainda, que os resultados do esforço para melhora do desempenho da balança comercial, representado, principalmente, pelo Programa Especial de Exportações não são imediatos, notadamente, se avaliados sob o prisma da crise externa que afeta momentaneamente o mercado. Pereira (1998c) comenta que a possibilidade de se alterar o desempenho da balança comercial no curto prazo está mais fortemente associada aos fluxos de importação. Neste sentido, as principais medidas adotadas pelo governo, que, segundo ela, talvez não sejam capazes de alterar significativamente os resultados agregados da balança comercial, foram:

- Dar mais agilidade às investigações sobre práticas desleais (subsídios e *dumping*);
- Implementar novas regulações fitossanitárias e executar medidas de controle administrativo, que em princípio podem não ser caracterizadas como barreiras não-tarifárias.

Considera-se, finalmente, que o desenvolvimento de uma cultura voltada à exportação deu um grande salto. O delineamento das diretrizes que devem amparar o processo de incremento das exportações, começa a se consolidar. No entanto, a integração dos aspectos políticos, tecnológicos, econômicos e administrativos, dentro de uma dinâmica adequada e compatível ao acompanhamento e monitoramento do ambiente global é essencial para promover o desenvolvimento da competitividade da indústria nacional e reduzir as incertezas e dificuldades que pairam sobre o mercado de trocas internacionais.

Deve-se acrescentar, ainda, que o contexto de desaquecimento da economia mundial, com perspectivas de possível queda na taxa de crescimento, exigirá do governo e empresas o desenvolvimento contínuo de competências tecnológicas, operacionais e políticas para que o produto brasileiro mantenha-se competitivo e adequado às necessidades mundiais.

### **3.1.3 A Questão da Competitividade**

O padrão de competição da indústria nacional vive a realidade do mercado internacional. Novos parâmetros são adicionados ao contexto do produto de forma a definir seu nível de competitividade. De acordo com Fleury (1994), a equação que regia os negócios da empresa brasileira até o início dos anos 90 de formato: custo + lucro = preço, dá lugar a uma nova: preço – custo = lucro, enfatizando a importância do custo na definição do preço, e este ao mercado (consumidor), e como nunca antes, a manufatura.

Neste contexto, a palavra de ordem é a competitividade, e o mercado externo e interno passam a se orientar por uma equiparação em seus preços. Novas referências e requisitos antes esquecidos, como qualidade, prazo e produtividade, dentre outros, são apresentados às empresas

nacionais como mecanismos básicos para obtenção de resultados positivos. Ser competitivo neste novo mercado, dentro e fora de suas fronteiras, é condição essencial para sobrevivência e sua viabilização depende da observância de técnicas inovadoras e gestão competente dos recursos.

Ao se abordar o tema competitividade na indústria brasileira, é importante que se possa, em primeiro lugar, ter uma visão conceitual do tema.

Coutinho & Ferraz, partindo da visão de alguns especialistas de que a competitividade está relacionada às características de uma firma ou produto, em termos de desempenho (participação no mercado) e de eficiência (relação insumo-produto), apresentaram a competitividade definida, dentro de uma visão dinâmica, como : “... a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.” (Coutinho & Ferraz, 1995, p. 18). Prosseguem afirmando que o sucesso competitivo, desta forma depende da criação e da renovação das vantagens competitivas pelas empresas, as quais devem estar aptas não só a adotar estratégias competitivas adequadas mas, também, a impor correções quando necessárias.

Porter (1993) avaliando a competitividade em nível de nação, relaciona esta a produtividade, ou seja a habilidade de gerar riquezas, fundamentada no desenvolvimento tecnológico e na capacidade de inovação. Como determinantes da vantagem competitiva nacional este autor apresenta quatro fatores (configurado no chamado modelo do “diamante”):

- condições de fatores: posição de uma nação em termos de infra-estrutura como terra, recursos naturais e trabalho, dentre outros;
- indústrias correlatas e de apoio: presença ou ausência de competidores e fornecedores em nível internacional;
- estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: condições ou contexto sob as quais as empresas são criadas, e que influenciam na forma como são criadas, organizadas, gerenciadas e a maneira como competem entre si; e
- condições de demanda: a natureza do mercado, em que a existência de concorrentes fortes, de mercado exigente e sofisticado, capaz de capturar tendências internacionais, ajuda a determinar o patamar de qualidade e produtividade da indústria que atende.

Já Coutinho & Ferraz (1995) apresentam o desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação, condicionado a um conjunto de fatores subdivididos em:

- Fatores internos à empresa: aqueles sob sua esfera de decisão e através dos quais ela procura se distinguir dos seus competidores (estratégia e gestão, capacitação para inovação, capacitação produtiva e recursos humanos);
- Fatores estruturais: aqueles que mesmo não sendo inteiramente controlados, estão parcialmente sob sua área de influência e caracterizam seu ambiente competitivo (mercado, configuração da indústria, concorrências);

- Fatores sistêmicos: aqueles que constituem externalidades para a empresa, afetando as características do ambiente competitivo (macroeconômicos, político-institucionais, regulatórios, infra-estruturais, sociais, dimensão regional e internacional).

Abordando a importância da implementação de estratégias no desenvolvimento da competitividade, Wedekin & Neves (1995) afirmam que a busca da competitividade deve ser orientada por três fatores: o mercado, a tecnologia e os processos.

A orientação para o mercado (clientes e não clientes) envolve a mudança de cultura, uma vez que grande parte das empresas nacionais é direcionada pela produção. A orientação pela tecnologia pode ser exemplificada pelos avanços em pesquisa e desenvolvimento de produto e pela tecnologia da informação. Mudanças de paradigma e na forma de fazer, caracterizam a orientação por processos, em que a forma de gestão passa a ser através de uma abordagem horizontalizada, com equipes multidisciplinares, atuando ao longo do ciclo do produto e das atividades.

Observando que a competitividade apresenta diferentes dimensões (custo, qualidade, confiabilidade e prazo de entrega, inovatividade e flexibilidade), Bonelli et alii (1994) apontam para a relevância de se definir indicadores apropriados para o seu acompanhamento, os quais devem ir além do uso de indicadores de base financeira e indicadores de produtividade.

Das posições apresentadas, pode-se, ainda, observar que a competitividade das organizações está na dependência de condicionantes internos e externos, com graus diferenciados de possibilidade de intervenção por parte destas. Este contexto sistêmico define a necessidade da globalidade dos componentes atuarem com vistas à obtenção de condições competitivas. Internamente, as organizações devem buscar os meios apropriados como tecnologia, gestão, recursos e, principalmente, informações, necessárias à otimização de sua competência produtiva, de forma a obter condições explícitas e implícitas em seus produtos que assegurem a manutenção de sua posição competitiva. Externamente, os fatores macroeconômicos, sociais, políticos e ambientais devem ser acompanhados e se possível direcionados, para a formação de uma estrutura que promova condições efetivas à atuação diferenciada das empresas junto ao mercado.

Esta rápida observação conceitual sobre competitividade mostra a profundidade e dificuldade das novas regras que foram impostas às empresas brasileiras no âmbito competitivo, durante o período 1990/1998.

As pressões para maior competitividade da empresa nacional, segundo Fleury (1994), tiveram diferentes origens como: o esforço exportador iniciado nos anos 70; exportação dentro da estratégia da matriz; pressão dos clientes locais e da matriz; e do próprio mercado interno.

As empresas mais avançadas segundo ele apresentavam como padrão: forte esforço de racionalização visando a redução de custos (focalização e terceirização); introdução de novas técnicas como *just-in-time*, qualidade, TPM (*Total Productive Maintenance*); redefinição do processo de trabalho buscando envolvimento e qualificação da mão-de-obra; e reestruturação organizacional através de *downsizing* e descentralização.

Coutinho & Ferraz (1995) argumentam que as empresas industriais responderam à exposição ao mercado internacional reestruturando sua produção através da concentração nas linhas de produtos competitivos, da redução do escopo de atividades industriais realizadas internamente à empresa; da terceirização de diversas atividades; da compactação dos processos produtivos com corte substancial do emprego; de programas de qualidades.

Conforme observado anteriormente, desde 1994 o Brasil tem apresentado, sistematicamente, déficits na balança comercial, sendo que em meados de 1997 um forte incremento nas exportações começa a ser observado, com destaque para produtos manufaturados que aumentaram em 18,9% entre 1997 e 1998 e os semimanufaturados que cresceram 10,1% no mesmo período (Pereira, 1998a). Este crescimento pode representar o incremento na competitividade do produto brasileiro e, conseqüentemente, da indústria brasileira.

Uma avaliação quantitativa do nível de competitividade pode ser obtido através da aplicação do método da Taxa de Câmbio Real. O método, segundo Pereira & Miranda (1998), apresenta como uma de suas finalidades a avaliação da competitividade de determinada economia em relação aos seus parceiros comerciais. Dornusch & Fischer apud Pereira & Miranda (1998), afirmam: “A taxa de câmbio real mede a competitividade de um país no mercado internacional. Ela é dada pela razão dos preços dos bens estrangeiros, medidos em dólares, em relação aos preços dos bens domésticos”.

A Taxa de Câmbio Real é obtida através da fórmula:

$$R = \frac{e_t \cdot P_{ft}}{P_t}$$

Onde:

$R_t$  = taxa de câmbio real no período t;

$e$  = taxa de câmbio nominal (R\$/US\$)

$P_{ft}$  = índice de preços por atacado IPA-EUA (*Producer Price Index*), no período t;

$P_t$  = índice de preço ao consumidor (IPC) doméstico, no período t.

**Obs.** ( $e_t \cdot P_{ft}$ ) = o preço em moeda doméstica do bem estrangeiro

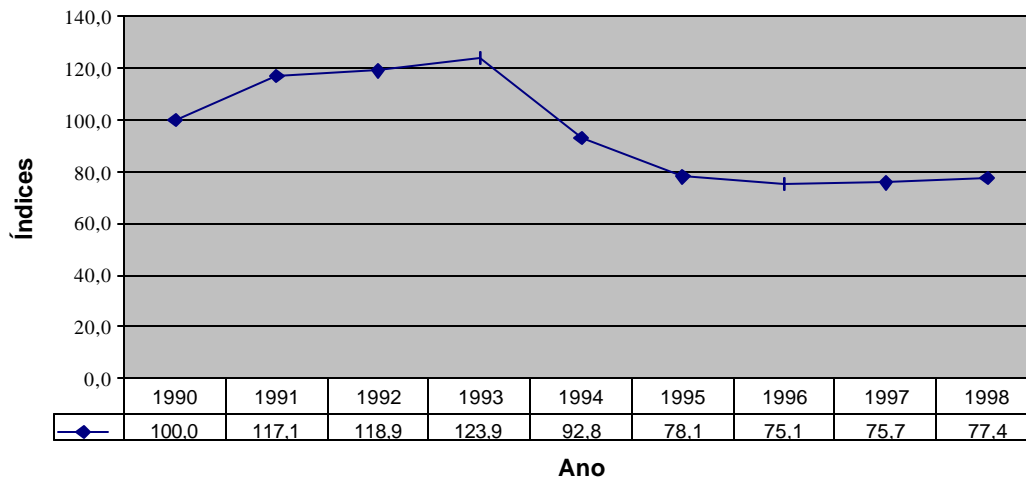
As variações nos componentes da fórmula apresentam diferentes significados e influências. Um aumento na Taxa de Câmbio Real implica em aumento da competitividade do país, uma vez que os produtos estrangeiros ficam mais caros em reais, tanto interna como externamente. Por outro lado, um declínio representa uma valorização real, significando que os bens internos estão se tornando mais caros ou que há perda de competitividade.

Netto (1997, p. 35), por outro lado, observa: se a taxa de câmbio real “... diminui, por uma redução na taxa de câmbio nominal, por exemplo, baixam os preços dos importados e aumentam a sua demanda; e, paralelamente, diminuem os preços dos bens exportados.”

A análise do Gráfico 3.2, com índices da Taxa de Câmbio Real para o período de 1990 a 1998, demonstra que o início da década apresenta uma elevação da competitividade, influenciada pela minidesvalorização de 14,1%, verificada em outubro de 1991 e pela adoção de uma política

cambial em termos reais que atingindo seu ápice em 1993. Verifica-se, também, a queda na competitividade do país, a partir de 1994 e que avança até o ano de 1998, em função, principalmente, da sobrevalorização da moeda nacional em relação ao dólar.

**Gráfico 3.2** Taxa de Câmbio Real: Período 1990 a 1998.



Fonte : BACEN, Conjuntura Estatística fev./1999

Apesar do desempenho das exportações brasileiras não estar condicionado apenas ao câmbio, mas, também, a outros fatores de ordem política e estrutural e pela própria dinâmica dos mecanismos regulatórios e protecionistas vigentes no mercado internacional. A política cambial do país, desfavorável ao mercado exportador é apontada por diversos autores como justificativa para a queda apresentada.

De fato, os saldos da balança comercial, visualizados no Gráfico 3.1, confirmam o resultado negativo destes indicadores para a indústria brasileira. Nota-se que o aumento nos valores de R, ou um aumento da competitividade, pode ser obtido por duas vias: pela política cambial ou pela redução dos preços dos produtos nacionais.

A indústria brasileira desenvolveu-se, no período, sob orientação de uma política cambial que propiciou a sobrevalorização da moeda nacional frente ao dólar e por uma política de exportação incipiente. Esses fatores associados a aspectos conjunturais, característicos do processo de globalização da economia e da abertura comercial implementada no início dos anos 90, levou à queda da competitividade do produto brasileiro no mercado internacional.

A aplicação do método da taxa de câmbio real, que considera a composição do preço do produto nacional e a taxa de câmbio vigente em relação ao preço do produto no mercado internacional, demonstrou que a partir de 1995 a queda da competitividade do produto brasileiro foi acentuada, fato que pode ser comprovado, também, pela avaliação dos saldos negativos apresentados na balança comercial brasileira neste mesmo período.

Uma alteração na política cambial, não apenas em âmbito de desvalorização, mas voltada a acompanhar o movimento financeiro mundial e que posicione favoravelmente a moeda brasileira

frente ao mercado exportador, apresenta-se como importante instrumento impulsionador da competitividade do produto e, conseqüentemente, da indústria brasileira. Este fator, associado a uma política adequada de exportação, que começa a se consolidar através do Programa Especial de Exportação, definindo regras e estabelecendo condições favoráveis à entrada e posicionamento do produto nacional no mercado internacional, se bem continuada será importante para fortalecer a capacidade exportadora e reverter o quadro da balança comercial observado.

Deve-se considerar, entretanto, que a adoção de políticas gerenciais adequadas, tecnologia e processos apropriados, além da manutenção de quadros profissionais qualificados e a redução do chamado “custo Brasil”, integram os condicionantes mínimos necessários ao desenvolvimento de produtos que agreguem vantagem competitiva. Estas ações podem reverter o quadro apresentado, tornando o produto brasileiro em todas as suas especificidades, capaz de ocupar posição de destaque e preferência no mercado internacional.

### **3.2 A Globalização**

Ao se analisar o ambiente competitivo no período de 1990 a 1998 verifica-se a inserção do Brasil numa estratégia “liberalizante” que, conforme observado anteriormente, teve início no governo Collor e fundamentou-se na abertura do mercado brasileiro a investidores e produtos estrangeiros.

Este processo observado, não só no Brasil mas em diversos outros países, colocou as empresas brasileiras diante de uma nova realidade competitiva e sob orientação de um novo referencial denominado “globalização”.

O termo utilizado como conceito explicativo dos diversos fenômenos presentes em escala mundial, é definido por Mollo (1999, p. 01)) em termos econômicos como um “... processo através do qual se expande o mercado e onde as fronteiras nacionais parecem mesmo desaparecer, por vezes, nesse movimento de expansão.” Conforme este autor, trata-se da continuação da internalização do capital, que teve início com a extensão de mercadorias e serviços, passou pela expansão dos empréstimos e financiamentos, e generalizou o deslocamento do capital industrial através do desenvolvimento das multinacionais.

Garcia Jr. (1996), da mesma forma, afirma que a globalização é, em princípio, um fenômeno essencialmente financeiro, uma vez que arbitra taxas e rentabilidade sobre as diversas alternativas de investimento em escala mundial, equalizando as taxas de retorno sobre o capital investido. De acordo com ele, a globalização “... modifica as relações econômicas de forma ampla e definitiva, obrigando as empresas a rápidas adaptações em suas estruturas produtivas, com o fito de garantir sua participação e sobrevivência no mercado.” (Garcia Jr., 1996, p. 27).

Para Mollo, a fase atual da globalização apresenta as seguintes características:

“a) deslocamento espacial das diferentes etapas do processo produtivo, de forma a integrar vantagens nacionais diferentes (...); b) desenvolvimento tecnológico acentuado, nas áreas de telemática e informática, usando de forma a possibilitar o deslocamento espacial das fases de produção e

reduzindo o tempo e espaço no processo de comercialização; c) simplificação do trabalho, para permitir o deslocamento espacial da mão de obra; d) igualdade de padrões de consumo, para permitir aumento de escala; e) mobilidade externa de capitais, buscando rentabilidade máximas e curto prazo; e f) difusão (embora desigual) dos preços e padrões de gestão e produção, mantendo, todavia, diferenças de condições produtivas que são aproveitadas no deslocamento da produção.” (Mollo, 1999, p. 01).

O conhecimento dos diversos fatores relacionados à globalização, permite observar um sentido de condição que o tema impõe ao mercado mundial. Condicionantes se apresentam às diversas nações, estabelecendo novas regras e características de estruturação econômica, política e social. O estudo de diversos autores apontam para a definição de alguns componentes básicos integrantes do processo de globalização relacionados a: aspectos financeiros, aspectos produtivos e aspectos comportamentais.

O aspecto financeiro da globalização é discutido por Quintela *et alii* (1999) e Sardenberg (1999); segundo eles a globalização como dimensão financeira, pode ser traduzida no desenvolvimento de um mercado financeiro integrado mundialmente, caracterizado pela criação de um sistema global de intermediação financeira, calcado em padrões tecnológicos e gerenciais integrados. Observa-se que uma das manifestações da globalização econômica é a “dramática” expansão dos fluxos financeiros, definindo um fluxo virtualmente desimpedido de capitais internacionais e sua alocação eficiente nos mercados que oferecem maiores atrativos. Tavares (1997, p. 42) afirma: “A globalização financeira aumentou prodigiosamente os fluxos de capital financeiro desterritorializados (*off-shore*), sem registro na contabilidade dos bancos centrais.”

O deslocamento dos fluxos financeiros provocou mudanças nos mecanismos financiadores e a volatilidade dos capitais promove a instabilidade nas economias. Fundamentada em um novo tripé composto por fundos de pensão, fundos mútuos de ações e pelas seguradoras, a globalização provocou uma transformação nos mecanismos de financiamentos das empresas, que passam a ser capazes de se inserir nos mercados globais de capitais para colocar títulos de renda fixa e variável (Quintela *et alii*, 1999).

Mollo (1999) destaca que, como os capitais podem ser aplicados rapidamente em diferentes tipos de ativos financeiros e monetários e em grande número de países, e os mercados financeiro e de câmbio se comunicam facilmente, os capitais se movem constantemente na busca de lucros rápidos e fáceis. Este processo, segundo ela, promove flutuações acentuadas na moeda, sujeita a livres transações, não permitindo a realização das políticas econômicas desejadas. Sardenberg (1999) acrescenta que, em função da volatilidade dos fluxos cria-se uma vulnerabilidade na economia, exigindo acumulação ampla de reservas para defender as economias das variações abruptas do mercado financeiro.

O aspecto produtivo, tratado por Quintela *et alii* (1999) como dimensão da globalização vinculada às relações de produção, se distingue pela existência de um fluxo internacional de bens ou mesmo de empresas produtivas com atuação transnacional. Segundo eles, a globalização produtiva é

a criação de um sistema global de produção fundamentado em padrões tecnológicos e gerenciais integrados e, em grande parte, uniformes.

Para Sardenberg (1999) a globalização produtiva se define pela busca do investidor da otimização de custos e aumento da competitividade através da obtenção de vantagens comparativas e economias de escala de diversos mercados nacionais.

Observando que a globalização produtiva é alavancada pelas empresas transnacionais, que adotam estratégias mundiais integradas de mercado e produção, Quintela *et alii* (1999) notam que estas estratégias se caracterizam em aparente paradoxo, uma vez que atuam em termos locais e regionais, ajustando-se às especificidades, particularidades e variações e enfatizando o reconhecimento do “potencial de singularidade”. Afirmam eles: “A produção em massa já não tem somente o sentido de universalizar produtos, com mais qualidade, menores preços e maior sofisticação, mas de atender a um número maior de clientes qualitativamente diferenciados, o que somente é possível respondendo às necessidades específicas.” (Quintela *et alii*, 1999, p. 27).

A mundialização de usos e costumes ou aspectos comportamentais apontam para a definição de padrões globais de exigência e preferências por parte do consumidor. Este aspecto da globalização corresponde a um fenômeno relacionado à integração de rentabilidades através da adoção em escala global de determinados hábitos e padrões de consumo, não eliminando totalmente as diferenças culturais, mas criando denominadores comuns de preferências de consumo (Quintela, 1999). O processo não compreende apenas a generalização e padronização de produtos, mas de acesso a instrumentos comuns e informações em escala mundial.

Em meio a esse contexto da globalização, é importante destacar o surgimento de um novo processo, denominado “integração econômica”. Originário da nova reorganização política e econômica mundial e colocando-se como condição necessária mas não suficiente para a globalização, conforme afirma Garcia Júnior (1996), seu principal componente se traduz pela formação de blocos econômicos, sedimentados no livre comércio e na eliminação de tarifas. Garcia Júnior (1996, p. 22) define a integração econômica como: “... processo pelo qual duas ou mais nações adotam práticas e acordos de preferências comerciais, tarifas privilegiadas, liberdade na movimentação de bens, serviços e fatores e regras de taxação desses fluxos diferenciados frente às demais nações.”

Assim, após o final da guerra fria, o mundo globalizado experimenta um novo diferencial. Blocos Econômicos começam a se formar, representando também a busca pelas nações de um proteção aos efeitos da globalização, a partir de assinaturas de acordos econômicos e diplomáticos, em todos os cantos do planeta. Os principais Blocos Econômicos em vigor são: Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA), União Européia (EU), Associação Européia de Livre Comércio (AELC), Pacto de Visegrad, Comunidade dos Estados Independentes (CEI), Associação de Cooperação Econômica Ásia-Pacífico (APEC), Mercado Comum dos Países do Leste e Sul da África (COMESA), Pacto Andino e Mercado Comum do Sul (MERCOSUL).

O Mercosul, assinado em 1991, envolvendo o Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, apresenta como principais pontos: a adoção, a partir de 1º de janeiro de 1995, de uma Zona de Livre



Comércio, ou seja, a isenção de impostos entre os produtos comercializados pelos países membros; a criação da União Aduaneira com o objetivo de harmonizar as políticas comerciais do Mercosul em relação a terceiros através da Tarifa Externa Comum-TEC; e o Mercado Comum, com o objetivo de permitir a livre circulação de bens, serviços, capital e mão-de-obra. (Averbug, 1998).

Confrontando estes pontos com as questões originárias da globalização, percebe-se a importância do avanço tecnológico não só no aspecto produtivo como na questão da informação. A globalização financeira tem na tecnologia o meio para encurtar as distâncias e trabalhar as informações em tempo real, viabilizando a internacionalização dos negócios. Igualmente, cabe aos avanços tecnológicos em máquinas, equipamentos e produtos, o desenvolvimento de processos produtivos diferenciados e flexíveis operando com custos de sistemas padronizados, com capacidade de adequação rápida às mudanças visualizadas no mercado.

Porém, a contínua busca de competitividade e os conseqüentes saldos positivos no sistema de trocas, e a conseqüente competição que envolve empresas e governos em todos os níveis na atração de investimentos, tende, conforme diversos autores, a avançar desde a exclusão de classes sociais menos favorecidas ou não aptas a se adequar aos novos padrões e exigências do novo mercado até as fronteiras ecológicas e éticas. O descontrole financeiro está levando ao enfraquecimento do estado, que consome tempo e recursos na busca de equilíbrio em suas finanças, constantemente sob ameaça especulativa.

As vantagens que o novo modelo apresenta às economias desenvolvidas e empresas detentoras de vantagens tecnológicas são evidentes. Este contexto torna necessário o esforço das empresas nacionais para uma adequação às condições de competitividade que a ampliação do mercado exige, e do governo na busca de controle e estabilização das condições financeiras, econômicas e sociais. Estas exigências, são essenciais à evolução das empresas e à inserção de todas as classes no mercado de trabalho, propiciando, assim, um desenvolvimento harmônico do país neste quadro globalizado.

Os benefícios advindos da globalização são vários, tanto em termos de inovações em produtos e processos quanto na redução da distância entre as diversas nações, através de canais de comunicação instantâneos, abertura de novos mercados, além do acesso aos novos mecanismos de financiamento. No entanto, os problemas advindos dessa expansão de mercado são equivalentes, com amplitudes imprevisíveis.

### **3.3 O Comportamento do Consumidor**

No início da década, o consumidor brasileiro defronta-se com uma nova situação: a possibilidade de escolha do que comprar, viabilizada pela abertura de mercado. Esta nova realidade, acompanhada da ascensão dos parâmetros de qualidade, deu uma nova conotação ao esquecido consumidor, valorizando-o enquanto principal integrante da nova condição de competição. A mudança no comportamento do consumidor passa a impor novos intervenientes no processo de sobrevivência e crescimento das organizações.

Além disso, a criação do Código de Defesa do Consumidor, em 11/09/90, através da Lei 8.078, promove o reconhecimento dos direitos do indivíduo no mercado, conscientizando-o, ainda mais, da condição de satisfação que os produtos devem lhe oferecer. Neste sentido, a pressão junto às organizações para oferta de produtos com maior valor agregado e menor preço, passa a envolver aspectos competitivos e legais, exigindo ações coerentes com as novas condições, sob pena de duplo prejuízo: as punições da esfera judicial e, mais prejudicial ainda, a perda do seu principal ativo, o cliente.

Um fator chave nesse processo de mudança no comportamento do consumidor brasileiro está no avanço da tecnologia que permitiu o acesso das diversas classes aos meios de comunicação. Informações em diversos níveis, passam a interagir e influenciar no comportamento do consumidor e a estabelecer novos paradigmas para implementação de suas decisões de compra.

A condição de estabilização econômica do país, propiciada pela queda da inflação a partir de 1995, inserindo novas classes consumidoras propiciando a expansão do mercado, permitiu ao consumidor acesso a novos produtos e condições de compra. Silveira & Lepsch (1997) observam que o acirramento da competição teve como principal componente o consumidor, que passa a ficar cada vez mais exigente e começa a memorizar mais facilmente o preço. Assim, o comportamento do consumidor, influenciado pela nova condição econômica, pelo acesso à informação e contato com novos produtos provenientes do mercado externo e por aspectos legais, estabelece uma intensificação da competição, exigindo novas estratégias do setor e intensa atenção aos seus sentimentos. Nota-se que a estabilização faz surgir uma nova segmentação de consumidores de renda mais elevada, criando novas oportunidades e divisão para o mercado.

É unânime entre os pesquisadores a percepção da mudança dos hábitos de compra do consumidor, dentro da nova perspectiva do mercado. Wedekin & Neves (1995), observam o forte impacto que as alterações nos hábitos, gostos e preferências do consumidor, bem como a mudança em seu estilo de vida vem produzindo no *agribusiness*, abrindo espaço para “ampla recomposição do portfólio de produtos”.

Destaca-se que os programas de qualidade e produtividade promovem uma redução nos diferenciais entre os produtos, contribuindo para redução da fidelidade do consumidor a um determinado produto ou marca. Toledo *et alii* (1997), observam que esses programas acabam elevando a qualidade geral dos produtos e diminuindo a diferença percebida. Além disso, o posicionamento da concorrência está minando a fidelidade do consumidor à marca. Este contexto exige das organizações investimentos constantes em tecnologia e produtos para ampliar a diferenciação e a inovação, de forma a oferecer, não um *mix* de produtos estabelecidos, mas, um *mix* de benefícios superior ao consumidor, que passa a exibir níveis crescentes de exigências.

Outro aspecto relevante é a questão ambiental, em que, conforme Toledo *et alii* (1997), há uma crescente demanda de produtos ambientalmente limpos por parte dos consumidores levando a uma preocupação das empresas com as embalagens e as informações nelas contidas e com os gases de refrigeração, que passam a ser um novo diferencial nas decisões de compra.

Wedekin & Neves (1995) apontam como novas influências que atuam, especificamente

sobre o sistema alimentar, dentro dos novos paradigmas de consumo: a diferenciação por meio de aspectos qualitativos; a diversidade da demanda; o desenho de produtos globais; a busca da conveniência; a interação entre o consumo de alimentos e o meio ambiente; e a valorização da saúde, da vitalidade e da individualidade. Conforme estes autores, os efeitos desses fenômenos são: intensa competição por *market share*; menor ciclo de vida dos produtos; profusão de novos lançamentos; modificações nas tecnologias de produção, transporte e embalagem; novos modos de compra e consumo; novos modos de comunicação com o consumidor final; e regulação constante do mercado para maior segurança do consumidor.

Dib (1997) observa que as modificações no comportamento do consumidor, estabelecem novos hábitos de compra, em que se observa, em vez da compra de ingredientes, a busca por clientes de supermercados por soluções rápidas de alimentação, convenientes e promotoras de prazer no momento de seu consumo. Além disso, existe uma preocupação maior com a saúde, segurança quanto aos alimentos ingeridos e suas características nutricionais. Segundo ele, as mudanças seguem o ritmo da introdução e adoção de novas tecnologias e descobertas nas áreas da fisiologia, nutrição e bioquímica. Cabe apresentar a observação de Araujo (1995) quanto as tendências do mercado japonês, que podem ser utilizadas como uma referência para as mudanças dos hábitos em escala mundial que se apresentam neste período, como: a internacionalização da demanda; crescente consumo de alimentos fora de casa; sofisticação do gosto; frescor dos produtos; pequenas unidades de embalagem; baixas calorias e baixo preço.

Assim, o período de 1990 a 1998, defronta os consumidores brasileiros com novos referenciais, que os introduzem em nível de consumidores mundiais, integrados nos novos condicionantes de satisfação, os quais são orientados por amplos e diferentes paradigmas. Alguns desses referenciais são:

- o aumento do poder de compra, maior capacidade de planejamento e memorização de preços pelo consumidor, propiciado pela estabilização econômica, a partir de 1995;
- criação de instrumentos legais de proteção ao consumidor;
- acesso a novos parâmetros de qualidade propiciado pela entrada de produtos importados;
- a adoção da qualidade como *marketing* pelas organizações, influenciando o comportamento do consumidor;
- a atenção aos aspectos ambientais que envolvem os produtos;
- ênfase à saúde e à qualidade de vida;
- preocupação constante com o preço e a qualidade dos produtos.

Um novo indicador de excelência das organizações: a satisfação do consumidor; é adicionado como diferencial entre uma organização e sua concorrência. Dentro deste contexto, conforme observam Toledo *et alii* (1997), as empresas buscam respostas procurando atender aos sentimentos e desejos dos consumidores.

A fase atual do comportamento do consumidor evoluiu para uma situação, não mais de busca de opções, mas de encontrar no mercado exatamente aquilo que desejam, onde, quando e do jeito que imaginam, sendo que a tecnologia é a ferramenta que permite que as empresas atendam a essas novas expectativas (Peppers *et alii*, 1997). Cabe neste contexto, a atenção das organizações aos novos condicionantes de satisfação e a busca constante de estratégias adequadas ao atendimento dos novos requisitos, estabelecendo diferenciais que permitam conquistar continuamente a atenção do novo consumidor brasileiro e do consumidor integrante do mercado externo, resguardando suas respectivas peculiaridades.

### **3.4 Conclusão do Capítulo**

Neste capítulo objetivou-se apresentar a caracterização do ambiente competitivo em que se inseriu a empresa nacional no período de 1990 a 1998. A discussão dos fatores presentes no ambiente competitivo auxilia na compreensão das forças motivadoras das ações estratégicas bem como das pressões que orientaram seu universo de decisões.

Neste capítulo, destaca-se a gama de fatores intervenientes na força competitiva do país e que determinam o posicionamento de seu produto. Assim, não cabe apenas à política cambial a única responsabilidade pelo fraco desempenho competitivo observado no período em estudo. A competitividade, neste sentido, deve ser avaliada sob a ótica organizacional e estrutural, onde cada componente contribui para que o processo competitivo seja alcançado. A organização buscando produtos inovadores e de grande valor agregado para o consumidor, integrado a uma atuação positiva da estrutura social, política e econômica do país, promove a manutenção de sua posição estratégica no mercado, em todos os âmbitos.

As ocorrências associadas ao fenômeno da globalização, com reflexos na estrutura produtiva, financeira e social, responde por mudanças positivas no país, mas, também, por graves conseqüências na esfera econômica e social. Seu contexto estabeleceu uma forte dependência financeira e impôs penosos prejuízos sociais dada a condição de desigualdade do país frente às economias em desenvolvimento.

Por fim, o comportamento do consumidor brasileiro, influenciado pelas diversas variáveis apresentadas, passa a adotar novos referenciais nas suas decisões de compra. Essa mudança exige reflexos rápidos e contínuos da empresa nacional, que sob a ameaça do novo regime competitivo, precisa se adequar e atender aos desejos do novo consumidor brasileiro. Além disso, novos paradigmas e o próprio desenvolvimento tecnológico, contribuíram para maior instabilidade de suas preferências e níveis elevados e contínuos de exigências. As ações inovadoras em nível gerencial e produtivo passam a integrar o cotidiano das empresas, fixando-se como determinantes de sua sobrevivência no mercado.

Assim, observa-se que o ambiente competitivo para a empresa brasileira no período de 1990 a 1998, caracteriza-se por grande turbulência. Novas realidades e dificuldades consolidam uma condição desfavorável a uma atuação competitivamente eficaz das organizações nacionais. O novo

ambiente apresenta níveis elevados de exigências e dinâmicas que exigem respostas compatíveis e se possível antecipadas.

As variáveis discutidas, neste capítulo, integram o conjunto de fatores que concorreram para definição das estratégias competitivas adotadas pelas empresas que integram a cadeia agroindustrial de carnes no Brasil, as quais serão objeto de análise do próximo capítulo.

## **4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA DE CARNES NO PERÍODO DE 1990 A 1998**

No presente capítulo, serão discutidas as diferentes estratégias adotadas pelas empresas integrantes da cadeia agroindustrial de carnes, as quais integram o sistema agroindustrial de alimentos. Foram tomadas como base as publicações recentes que tratam do tema. Destaque-se, todavia, que a análise de tais referenciais, ainda que bem abrangente, não tinha a pretensão de ser exaustiva, o que pode limitar alguns resultados aqui encontrados.

Procurando não apenas identificar estas estratégias, mas também, entender sua dinâmica funcional e aspectos condicionantes, serão abordados aspectos característicos do sistema agroindustrial, os fatores críticos que influenciaram sua produtividade e as estruturas funcionais das cadeias de suínos, aves e bovinos, consideradas como as mais importantes.

### **4.1 O Sistema Agroindustrial**

O mercado global, embora envolvido por um processo de mudança nos hábitos alimentares da população que parece ser comum à sua grande maioria, convive, também, com a necessidade de atendimento das discrepâncias impostas pelos consumidores, espalhados em diferentes países, os quais agregam infinitas concepções e necessidades.

Esta concepção de ambiente, crescente em termos qualitativos e quantitativo, exige que as empresas busquem formas de organização capazes de sobreviver dentro das incertezas, riscos e especificidades e, ainda, gerar crescimento adaptativo. Os novos condicionantes determinavam que a ação individual não seria suficiente para fazer face aos requisitos demandados, nem, tampouco, para responder de forma rápida e oportuna a esse ambiente de exigências crescentes.

Neste sentido, as necessidades associadas à estratégia de internacionalização das companhias e à demanda dos consumidores, exigindo produtos de melhor qualidade, com baixo preço e dentro de determinadas condições de uso – quase prontos e em menor quantidade -, obrigam as empresas do setor agroalimentar a uma forma de organização muito peculiar, que qual tem na forte dependência entre os diversos elos da cadeia uma de suas principais características.

Visualizado, sob diferentes denominações, tais como: sistema agroindustrial, *agribusiness*, agroindústria, complexo agroindustrial e outros, Neves *et alii* (1997) descreve a difusão do conceito do sistema agroindustrial com base na idéia de um “fluxo de agregação de valor”, desde a indústria de insumos, passando pela produção rural, pelas agroindústrias, pela distribuição, até o consumidor final.

Farina & Zylbersztajn (1992) observam a necessidade de diferenciar a noção de complexo daquela vinculada ao sistema agroalimentar. Utilizando-se da definição de Haguenaer *et alii* (1988) de que o complexo industrial é representado por um conjunto de indústrias que se articulam, de forma direta ou mediatizada, a partir de relações de compra e venda de produtos a serem

posteriormente incorporados e transformados no processo produtivo, esclarecem que, “... enquanto um complexo é definido pela força de suas relações tecnológicas, a noção de sistema abriga uma idéia de organizacidae na busca de um resultado.” (Farina & Zylbersztajn, 1992, p. 190). Dentro desta mesma linha, Lazzarini *et alii* (1995, p. 278) afirmam que a “... abordagem sistêmica dos agronegócios visa, em última análise, que atores de um determinado sistema se organizem na busca de objetivos comuns.”

Na verdade, Farina & Zylbersztajn (1992, p. 191) adotam o conceito de sistema agroindustrial de alimentos, que se organiza a partir de cadeias produtivas, definidas em termos de produtos específicos. Definem a cadeia produtiva como “... um recorte dentro do sistema agroindustrial mais amplo, privilegiando as relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição, em torno de um produto principal.”

Neste trabalho, adotando as proposições de Farina & Zylbersztajn, utilizou-se os termos Sistema Agroindustrial de Alimentos, representado pela soma de componentes envolvidos na produção de matérias-primas e insumos, industrialização e comercialização de alimentos, com a finalidade comum de atender às necessidades da população e garantir a sobrevivência e desenvolvimento do próprio sistema. Por outro lado, entende-se por Cadeia de Produção Agroindustrial a subdivisão do sistema em função de especificidades de cada produto.

A abordagem do agronegócio sob o aspecto sistêmico implica a organização dos componentes para que os objetivos comuns possam ser efetivamente atingidos. Lazzarini *et alii* (1995 ) observam que a busca da vantagem competitiva, por si só acaba sendo sobreposta pela necessidade de coordenação de todo o sistema, da indústria de insumos até o consumidor final, objetivando a potencialidade e competitividade do sistema como um todo, de forma que todos sejam favorecidos.

Goldberg (1968) apud Siffert Filho & Faveret Filho (1998) define que os sistemas agroindustriais compreendem os segmentos “antes, dentro e depois da porteira da fazenda”. Este sistema agroindustrial seria composto por vários subsistemas agroindustriais associados aos principais produtos. Envolveria, ainda, órgãos de coordenação, como as firmas, as cooperativas, as associações de empresas e mesmo os mercados e serviços de apoio como créditos, mão-de-obra, transporte, energia, comercialização e marketing. (Siffert Filho & Faveret Filho, 1998).

Estas afirmações permitem a distinção de, pelo menos, quatro mercados com diferentes características: entre os produtores de insumo e os produtores rurais; entre os produtores rurais e a agroindústria; entre a agroindústria e os distribuidores ou outras agroindústrias; e entre os distribuidores e os consumidores finais (Batalha, 1995). Segundo este autor, a lógica no desencadeamento das operações da cadeia devem ser de jusante a montante, levando a assumir, implicitamente, que o consumidor final é o principal indutor das mudanças no sistema. Por outro lado, Farina & Zylbersztajn (1992) observam que é a indústria alimentar que “decodifica” as exigências do consumidor e as transfere para a agroindústria, agropecuária e mesmo para a indústria de insumos.

De acordo com Siffert Filho & Faveret Filho (1998), entre as principais cadeias agroindustriais destacam-se: grãos (milho, soja, arroz e outros); carnes (aves, suínos e bovinos); frutas (incluindo a subcadeia da citricultura); fumo; produtos lácteos; açúcar; e café. Conforme esses autores, cada cadeia apresenta suas especificidades, sendo necessário o reconhecimento dos atributos das transações, para que possam ser examinadas as estruturas de coordenação, que permitem lidar com sua dimensão fundamental (dimensão temporal, associada à perecibilidade dos produtos e à sincronicidade da produção).

Assim, nota-se que existem diferenças significativas na dinâmica das organizações e desempenho das diferentes cadeias produtivas que compõem o sistema agroindustrial. Neste sentido, Farina & Zylbersztajn (1992) observam que a análise organizacional, a partir das cadeias produtivas é a mais adequada. Para eles, as cadeias produtivas expressam relações comerciais e tecnológicas em seus segmentos, permitindo o entendimento da mudança técnica e organizacional no sistema. Esta posição é corroborada por Batalha (1995, p. 47), que acrescenta: “a representação de um sistema produtivo em termos de cadeia de produção (...) permite avaliar as conseqüências das inovações não somente no interior da cadeia de produção, delimitada como espaço analítico inicial (análise vertical), mas também junto às outras cadeias de produção que com ele se interconectam (análise horizontal).” Visualizam, neste sentido, a cadeia como unidade de análise importante para compreensão da dinâmica que envolve o sistema.

Uma característica marcante na dinâmica de funcionamento do sistema agroalimentar é a diferenciação observada em nível de desempenho das diversas cadeias que o compõe. A utilização de novas tecnologias provocou profundas transformações nos segmentos de determinadas cadeias produtivas, mas em outras, as transformações foram mínimas, envolvendo apenas a indústria ou, até não ocorreram.

Este desempenho diferenciado demonstra que há condicionantes específicos que podem estar vinculados tanto aos aspectos tecnológicos do processo produtivo quanto à dinâmica do mercado consumidor (Farina & Zylbersztajn, 1992). Partindo-se dos argumentos de Siffert Filho & Faveret Filho (1998) de que as grandes empresas presentes no sistema agroindustrial exercem papel de agentes coordenadores da cadeia produtiva, pode-se inferir que o desenvolvimento tecnológico na agropecuária está fortemente condicionado às exigências da indústria processadora, na busca de sustentação de suas vantagens competitivas. Neste sentido, Farina & Zylbersztajn (1992) afirmam que a indústria de transformação induz a mudanças tecnológicas na agropecuária e, até mesmo, na estrutura de distribuição.

Matuella *et alii* (1995) afirmam que as inovações tecnológicas não se distribuem igualmente por todos os setores do sistema agroindustrial. Na competição entre fornecedores de fertilizantes e de rações os avanços tecnológicos são de importância reduzida, mas, de importância fundamental na competição entre fornecedores de defensivos e de sementes. Na indústria, a maior conscientização dos consumidores em relação a problemas de saúde pela ingestão excessiva de carnes vermelhas, gorduras animais, açúcar, aditivos químicos, insuficiência de fibras e vitaminas, faz com que o avanço tecnológico e a existência de pessoal capacitado, capaz de detectar corretamente as



tendências da demanda se consolidem como importante ferramenta para obtenção de vantagens competitivas. Segundo estes autores, a flexibilidade do processo produtivo, propiciando maior diferenciação do produto e o uso de embalagens não poluentes, são também geradores potenciais de vantagens competitivas.

Em relação ao aspecto organizacional, já em 1992, Farina & Zylbersztajn (1992) afirmavam que a dinâmica dos sistemas agroindustriais é determinada, também, pela forma de organização das cadeias produtivas. A organização de uma cadeia produtiva descreve a forma de distribuição das atividades entre as firmas e como estas se relacionam. As forças que moldam sua estrutura são de varias ordens, podendo resultar em integração vertical, contratação ou na ação conjunta através de cooperativas.

Belik (1998) observa que o sistema agroindustrial no Brasil passa por um processo de reestruturação envolvendo aspectos tecnoprodutivo, financeiro e organizacional. O lado tecnoprodutivo, fundamentado na necessidade de atualizações permanentes, apresenta investimentos em novas instalações, novos produtos e novas apresentações de produtos tradicionais, sendo que, hoje, os gastos com pesquisa por parte das firmas líderes estão crescendo em ritmo acelerado.

Do ponto de vista financeiro, as alterações estão por conta das novas formas de alavancagem dos negócios, em que novos instrumentos financeiros estão sendo criados, permitindo uma ampliação do investimento original. Além disso, grande volume de fusões, através de acordos operacionais, *joint ventures* ou parcerias, definem um processo de centralização de capital.

Belik (1998) afirma, entretanto, que é no lado organizacional que estão ocorrendo as principais mudanças na indústria de alimentos, não só no país como em nível mundial. A produção está caminhando para um processo denominado por ele de “sistema de produção flexível”, com esquemas de terceirização que possibilitam agilidade e redução de custos, fornecimento global de matéria-prima e o produto segmentado conforme as preferências do consumidor. Sob o ponto de vista de cada empresa surgem sistemas inovadores de administração considerando os novos fatores (produção terceirizada, parcerias, acordos de distribuição, logística de abastecimentos, dentre outros). Assim, a reestruturação organizacional estaria fundamentada, primeiramente, na flexibilidade e na mobilidade da produção, seguida de ganhos de produtividade na logística e na adoção de novas tecnologias.

O desempenho diferenciado das cadeias produtivas pode exigir maior cuidado quando se apresentam generalizações para o sistema. Observa-se que certas cadeias apresentam um dinamismo crescente em função dos fatores, como os citados por Belik, mas o mesmo não se verifica em outras cadeias, como na do leite e da carne bovina.

No entanto, a forma de organização posiciona-se como um grande diferencial no dinamismo das cadeias agroindustriais. A busca de incorporação de margens de lucro tem sido um forte estímulo à integração vertical para frente, através de cooperativas agrícolas. Convém destacar que esta estratégia, também, tem sido adotada por empresas agroindustriais privadas. A integração vertical para trás é bem mais rara, sendo substituída por contratos de fornecimento ou parceria rural ou a

quase integração, no caso de cooperativas (Farina & Zylbersztajn, 1992). Cabe diferenciar que a integração vertical propõe o controle e propriedade das unidades de produção, não devendo ser confundida com contratos entre firmas e seus fornecedores ou distribuidores.

Os relacionamentos dentro da cadeia produtiva, entre uma empresa agroindustrial e seus fornecedores de matéria-prima, podem ser fundamentados na dependência do primeiro em relação ao abastecimento na quantidade e regularidade consistente com sua escala de produção e à qualidade da matéria-prima apresentada. A qualidade da matéria-prima será tanto mais importante quanto menor a capacidade do processo industrial de modificá-la (Farina & Zylbersztajn, 1992). Para estes autores, a forma de obtenção dessa garantia pode ser através da integração vertical, contratos de fornecimentos formais e informais ou no mercado. Os contratos privilegiam os conjuntos de riscos e incertezas, em função das “condições naturais não controláveis”, previstas *ex-ante*. Martinelli Jr. (1997, p. 97) afirma: “A indústria caracteriza-se por processos produtivos previsíveis, contínuos e controláveis, enquanto a agricultura permanece sujeita aos riscos e ritmos sazonais da natureza.” Os contratos visam a, também, prevenir situações *ex-post*, associados a uma possibilidade de seu não cumprimento. Estabelecem, desta forma, incentivos para que os agentes trabalhem de acordo com os interesses do agente principal e criam proteções contra comportamentos oportunistas.

A integração vertical é, também, utilizada pelas empresas como forma de garantir uma parcela da matéria-prima necessária à manutenção do funcionamento do processo produtivo. A adoção da integração vertical parcial é observada, ainda, em empresas agroindustriais, em função do risco de não contar com o produto no tempo certo e quantidades necessárias. É importante a observação de Farina & Zylbersztajn (1992), de que a escolha entre comprar ou fazer dependerá dos custos de produção e dos custos de transação. Afirmam, assim, que a integração vertical pode ser substituída por contratos de fornecimento ou alianças informais, que podem reduzir os custos de monitoramento. Siffert Filho & Faveret Filho (1998) denominam este tipo de relação de “sistema de integração” ou “forma contratual híbrida”, na qual os produtores rurais reduzem o nível de incerteza em relação à produção/comercialização e as organizações agroindustriais atuam nas instâncias de coordenação, definindo quanto, como e quando produzir. Uma integração vertical, então, seria justificada por condições de incerteza das trocas e especificidade dos ativos ou comportamento oportunista de fornecedores, não fossem os custos de monitoramento. A obtenção de insumos através do mercado se coloca como outro extremo das formas organizacionais (Farina e Zylbersztajn, 1992).

É importante destacar que, em alguns casos, pode ser observada a atuação das empresas processadoras como financiadoras dos produtores, através do fornecimento dos fatores necessários à produção, como a ração, medicamentos e até mesmo os animais para engorda, como no caso do frango e do suíno. Assim, a forma de relacionamento pode definir as condições de fornecimento, garantias mútuas e recursos necessários para impulsionar a produção da matéria-prima nos padrões exigidos. Esta condição explica a verticalização através de contratos nas agroindústrias de frango e suínos.

Uma reflexão sobre a reestruturação e a forma de organização do sistema produtivo, em

suas diferentes formas de relacionamento, pode destacar, em primeira análise, objetivos de cunho econômico e de busca da redução das incertezas e riscos associadas à natureza da cadeia de produção agropecuária, sob a orientação de uma nova base tecnológica. No entanto, mais do que uma defesa de interesses, as modificações observadas na estrutura da indústria agropecuária, determinam uma nova relação de cooperação entre seus componentes. A nova condição pode caracterizar uma mudança cultural, que se materializa na forma de um sistema. Talvez, o comportamento sistêmico dos atores seja o principal componente da reestruturação e da organização da cadeia de produção, o que proporciona sua integração.

## 4.2 Fatores Críticos à Competitividade da Agroindústria

Os fatores críticos caracterizam as condições que estão determinando os rumos para a agroindústria diante do novo ambiente que se apresenta, considerando mudanças e tendências do mercado. Esses fatores críticos devem ser considerados e gerenciados para que as vantagens competitivas das organizações sejam efetivas em sua cadeia.

Wedekin & Neves (1995) descreveram os seguintes fatores críticos na agroindústria, indispensáveis para que o sucesso competitivo seja atingido. São eles:

- sinais da demanda final, destacando a expansão do mercado mundial de alimentos e bebidas em desnível segundo as regiões (combinando fatores econômicos, demográficos, de consumo e socioculturais); segmentação de mercado criando oportunidades para produtos dirigidos aos consumidores de renda mais elevada; e rápido crescimento dos gastos com alimentação fora de casa;
- impacto das tecnologias de informação e dos serviços; este impacto acontece para frente em direção ao consumidor através dos programas *Efficient Consumer Response* (ECR), que em função dos recursos de informática, código de barras e outros, permite o monitoramento das vendas, o acompanhamento da efetividade das promoções e comportamento do consumidor entre outros, redução de filas e permanência de clientes na loja, disponibilidade de informações e facilidade de pagamento; para trás em direção à indústria de processamento e transformação por intermédio de gerenciamento integrado, com otimização dos transportes, carregamentos mais freqüentes, emprego do *just-in-time*, *containers* de formato adequado para reduzir manuseio, controle integrado de qualidade, estratégias comerciais e promocionais conjuntas e compartilhamento de informações e ganhos; para dentro, nos processos de gestão, propiciando automatização dos estoques, compras, contabilidade, precificação, crédito, cobrança e distribuição, possibilitando a redução de custos, papéis, desperdícios, erros, perdas de manuseio e em relação ao próprio emprego da mão-de-obra;
- custos do processo inteiro, enfatizando a necessidade de coordenação do sistema, destacando que para ter sucesso, a empresa precisa conhecer os custos de todo o seu sistema econômico, tendo de trabalhar com outros membros para gerenciar o custo e

maximizar o ganho; propõem, assim, o estabelecimento de um “Parceria para Agregação de Valor (PAV)”, com a participação de todos os envolvidos no fluxo de produto e das atividades.

Neves *et alii* (1997), avaliando o cenários e as perspectivas para o *agribusiness* brasileiro e os condicionantes da “nova competição”, vinculando a competitividade das firmas à sua capacidade de inovar, atender às necessidades dos consumidores e criar nexos de cooperação, relaciona os seguintes fatores críticos para o sucesso da agroindústria:

- coordenação dos sistemas agroindustriais, visando a rapidez das informações, adequação dos sistemas às novas tendências, negociação a menor custo e com o mínimo de conflitos;
- reestruturação com rapidez dos sistemas agroindustriais brasileiros que apresentam forte ineficiência, em termos tecnológicos e articulação estratégica dos seus atores;
- necessidade de reconversão de sistemas que não apresentam futuro promissor, por meio de alteração geográfica ou a troca gradual de atividades;
- estabelecimento de parcerias, *joint ventures* e alianças para entrar em novos mercados, visando a obter redução de custos de ingresso, ganhos mais rápidos de *expertise* e sinergia dentre outros;
- inserção de marcas brasileiras no processo de globalização, buscando a exportação de produtos processados.

Os fatores considerados críticos de competitividade no sistema agroindustrial, segundo Siffert Filho & Favaret Filho (1998), definem as seguintes características para o padrão de concorrência na agroindústria:

- intervenção governamental, destacando que a agricultura é um dos setores que permanece sob forte influência do governo, o qual têm impacto direto nas indústrias processadoras;
- baixas barreiras tecnológicas à entrada e crescentes barreiras de escala, observando que em muitos segmentos as barreiras de entradas não são elevadas em função da ampla difusão de pacotes tecnológicos, mas as economias de escala têm cada vez mais importância como fonte de barreiras à entrada, principalmente as ligadas à distribuição e aquisição de matérias-primas, atingindo também o segmento primário em que a pequena produção enfrenta problemas de produtividade frente à grande produção; notam, ainda, que a logística de transporte, redes de fornecedores, administração de estoques, esforços de vendas e propaganda tornaram-se variáveis críticas à garantia de competitividade;
- mudanças nos padrões de distribuição: crescente concentração dos canais de comercialização, com a ampliação da participação dos supermercados, que passam a apresentar forte poder de barganha, exigindo da indústria fornecedora desenvolvimento de marcas fortes junto ao consumidor, baixos custos, e sistema de entregas bem estruturado

para manutenção de sua competitividade;

- mudanças nos padrões de consumo: novos hábitos e demandas dos consumidores, exigindo capacidade adaptativa das organizações, destacando-se os seguintes pontos: envelhecimento da população, redução do número de habitantes por domicílio, crescente intercâmbio cultural, crescente participação de mulheres no mercado de trabalho e intensificação da jornada de trabalho; para eles, estas mudanças têm levado a alterações no perfil da demanda, destacando-se: crescente procura por produtos com baixo teor de gordura, dietéticos, de qualidade e convenientes, procura por porções individuais e por alimentos semipreparados, maior diversificação da oferta de alimentos e busca de refeições prontas para o consumo em função da grande mobilidade dos consumidores.

Os fatores críticos observados por alguns dos estudiosos do assunto, confirmam a relação destes fatores àqueles relacionados à organização das cadeias agroindustriais. Os imperativos tecnológicos e o atendimento integral à demanda colocam-se como críticos a competitividade do sistema agroindustrial. Por outro lado, a melhor coordenação da cadeia, permitindo obtenção de vantagens comparativas e agilidade na atuação junto ao mercado, propicia capacidade às organizações integradas para responder prontamente às tendências detectadas no ambiente.

Um fator que se apresenta com potencial crítico, está relacionado à questão da distribuição. A concentração dos canais de distribuição, com destaque para a ampliação da participação dos supermercados, vêm exigindo atenção dos agentes da cadeia, principalmente da indústria processadora. O forte poder de negociação dos supermercados pode levar a uma desestabilização da cadeia, em face da concentração de benefícios que pode se direcionar para este segmento. Por outro lado, além da parceria, exigirá das indústrias e componentes à montante dispêndios no fortalecimento da identidade do seu produto, para que este seja um forte instrumento de negociação, fundamentado no desejo do consumidor, assegurando, assim, seu espaço nas prateleiras dos supermercados e ganhos pertinentes.

A intervenção governamental deve, também, ser destacada como uma variável crítica à competitividade do sistema agroindustrial. Suas ações se fazem sentir em todos os fluxos da cadeia, seja nos aspectos tributários e políticas de importação e exportação, interferindo na distribuição e no processamento, seja na política agrícola desestimulando pequenos e médios agricultores que dependem das linhas de financiamento para o plantio. Não cabe aqui uma análise de qual deve ser o papel do governo no ambiente econômico, mas sim destacar a importância da análise criteriosa do impacto que suas ações podem exercer sobre o sistema agroindustrial. Uma postura ativa da cadeia, representada por todos os integrantes, numa filosofia sistêmica, deve ser implementada de forma a se obter estabilidade, condições promotoras de desenvolvimento e equilíbrio das condições competitivas no mercado globalizado, a partir das ações governamentais.

A condição de instabilidade e imprevisibilidade do mercado exige monitoramento constante das organizações, não de aspectos pertinentes ao seu setor, mas também, do sistema como um todo, para que sua posição possa ser defendida. Isto exige capacidade inovadora e trabalho cooperativo, ou

seja, uma nova postura para as organizações.

### **4.3 A Cadeia Agroindustrial de Carne**

A cadeia produtiva de carnes envolve a produção de frangos, suínos, bovinos, cortes especiais e produtos cárneo industrializados (Sato, 1997). De acordo com tal autor, as empresas líderes que exploram as atividades envolvendo carnes e derivados, também, exploram sinergicamente a produção de grãos e diversificam-se para a produção de rações, farelo, óleos e gorduras vegetais. Este autor afirma que a cadeia de carnes caracteriza-se como um “oligopólio competitivo”, pois nela convivem empresas líderes e empresas de pequeno e médio porte, que atuam regionalmente.

Pinazza & Alimandro (1998) afirmam que o progresso na genética animal, e a adoção de técnicas de manejo, nutrição e sanidade expandiram as fronteiras tecnológicas e financeiras da criação. Esta expansão, conforme eles, envolve outras partes do *agribusiness* da carne, como o processamento e o empacotamento, a disseminação da refrigeração, a utilização de diferentes formas de transportes na cadeia de frios e a informática, que promoveram um rearranjo substancial na cadeia produtiva. Este rearranjo resultou em preços competitivos e crescimento do portfólio de produtos disponíveis, em termos de cortes, marcas e valores agregados, beneficiando o consumidor.

O Sistema Agroindustrial guarda a especificidade de cada Cadeia Agroindustrial em sua composição. O conhecimento do mecanismo e características presentes em cada cadeia possibilita a percepção de como funciona o sistema e das possibilidades de intervenção para otimização de suas relações e conseqüentemente de seu dinamismo. Desta forma, são apresentadas, a seguir, algumas cadeias agroindustriais, na expectativa de que a partir das percepções quanto aos aspectos que regem sua dinâmica, possam ser obtidos subsídios que permitam o entendimento dos condicionantes e indutores das principais estratégias no Sistema Agroindustrial da Carne. As cadeias agroindustriais aqui analisadas são: Cadeia Suinícola, de Frango e Bovina.

#### **4.3.1 A Cadeia Agroindustrial Suinícola**

A cadeia agroindustrial de suínos apresenta, de acordo com Wedekin & Mello (1995), uma melhor organização, tendendo à integração vertical que eles denominam “quase integração”, sendo essa característica específica da Região Sul do País. Essas “quase integrações” têm origem nos frigoríficos que estabeleciam relações contratuais com os produtores, as quais têm se estendido aos estágios de produção de insumos e distribuição do produto final.

Müller (1996) observa que na cadeia suinícola podem-se distinguir dois tipos de exploração: uma, pouco produtiva, com predomínio do “porco-banha”, localizada ao norte dos Estados de Rio de Janeiro e São Paulo; e outra, localizada no sul do país, com predomínio da criação do “porco-carne”. Na Região Sul, estão 80% dos abates registrados pelo Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura (Muller, 1996). Conforme evidencia o Quadro 4.1, o número de abates sob inspeção no Brasil apresentou grande evolução no período de 1990 a 1998, evoluindo de 8,4 para 14,0 milhões

(previsto) de cabeças abatidas, ou seja um incremento de 52,5%. Embora tenha ocorrido grande crescimento das exportações de carne no período, o volume exportado continua pequeno, em torno de 6,2% do volume produzido, no ano de melhor desempenho da exportação.

Atualmente, a principal dificuldade está no preço de um dos principais componentes para criação de suínos, o farelo de soja, que apresenta nos dois últimos anos uma alta cotação no mercado (Pinazza & Alimandro, 1998). Além disso, um fator que dificulta o consumo de carnes suínas é seu preço, relativamente semelhante ao da carne bovina. A razão do preço mais caro, segundo os autores, está na desproporção entre a quantidade de itens industrializados (70%) e *in natura* (30%), colocados à disposição dos consumidores, e na margem de comercialização do produto, superior à de outras carnes. Deve-se considerar, entretanto, que a industrialização proporciona maior agregação de valor e, conseqüentemente, obtenção de maiores ganhos na comercialização.

Wedekin e Mello (1995) observam, de forma complementar, que a suinocultura nacional, ao não empregar totalmente a tecnologia disponível, não têm obtido a produtividade potencialmente desejável, o que não propicia uma queda nos preços em nível desejável. A diminuição do preço da carne suína, percebida pela redução do valor recebido pelo produtor por quilograma, de R\$1,58 em 1990 para R\$1,04 em 1998 (Quadro 4.1), apesar de significativo, não foi suficiente para tornar o produto competitivo, especialmente, se comparado ao preço da carne de frango e às restrições existentes quanto ao seu consumo.

**Quadro 4.1** Números da suinocultura brasileira.

Ano	1 Rebanho (cabeças)	2 Matrizes (cabeças)	3 Produção t	4 Abate SIF (cabeças)	5 Abate total	6 Exportação t	7 Exportação/ Produção (%)	8 Preços Recebidos Pelos Agricultores (Kg)
1990	30	1,87	1,04	8,4	16,0	0,019	1,83	1,59
1991	31	1,94	1,11	9,2	17,0	0,017	1,53	1,52
1992	32	2,00	1,20	10,0	17,1	0,044	3,66	1,32
1993	32,5	2,03	1,23	10,2	17,5	0,035	2,84	1,47
1994	33,1	2,07	1,33	10,8	18,0	0,033	2,48	1,35
1995	34	2,13	1,43	12,0	19,2	0,032	2,23	1,23
1996	35,1	2,19	1,53	13,5	20,4	0,055	3,59	0,99
1997	35,8	2,24	1,53	13,6	20,5	0,056	3,66	1,13
1998*	36,5	2,28	1,61	14,0	20,8	0,100	6,21	1,04

\* 1a 6: Previsão

7: valores reais em R\$ de novembro/1998/unidade.

Fonte: ABCS/Abecs – milhões. Revista Agroanalysis, maio 1998 e março 1999.

Para Wedekin & Mello (1995) são os seguintes os componentes da cadeia agroindustrial de suínos: o segmento de produção primária, o segmento de insumos e serviços e o seguimento de processamento.

O segmento de produção primária é constituído, principalmente, de suinocultores de ciclo completo, minifundiários, a maioria vinculados, via contratos, à indústria de processamento. Normalmente do tipo tradicional, esses produtores operam com um número médio inferior de oito matrizes e mão-de-obra familiar. Geralmente, o milho, principal fonte energética dada aos animais, é

produzido na propriedade e, no caso daqueles vinculados à indústria, é fornecido por esta um concentrado para a ração ou até mesmo a ração completa, medicamentos e vacinas, que serão descontados quando da entrega dos animais, cujo preço será o de mercado do dia da transação, corrigido por um prêmio por eficiência.

Segundo Siffert Filho & Faveret Filho (1998), esta relação entre as empresas líderes e os produtores se dá através de contratos de integração (forma híbrida), vinculando milhares de produtores e fazendo com que as transações sejam regidas pelas condições estabelecidas nos contratos, onde são estabelecidos direitos e obrigações. Se, por um lado, a vinculação do produtor à indústria, traz ao primeiro segurança e comodidade quanto à garantia de mercado e produção, além de assistência técnica, por outro, os avanços na produtividade, apesar de sensivelmente melhores que aqueles obtidos na exploração de subsistência, ficam bastante aquém dos indicadores potenciais a serem atingidos, em face das tecnologias disponíveis (Gomes *et alii* apud Wedekin & Mello, 1995).

Um avanço na cadeia, relaciona-se ao aparecimento de algumas unidades dedicadas à reprodução e à cria de leitões, para posterior fornecimento aos recriadores e/ou aos “terminadores”. As unidades produtoras de leitões são vinculadas, via relações contratuais, com a indústria que fornece os leitões aos recriadores/terminadores, para que estes lhes entregue, dentro de condições pré-estabelecidas, o animal pronto para o abate.

No seguimento de Insumos e Serviços, destacam-se duas áreas: a indústria de rações e a de melhoramento genético. Na indústria de rações, área chave da cadeia produtiva uma vez que o insumo constitui cerca de 80% dos custos totais de produção dos animais, a maior parte das indústrias operam no mercado aberto através das unidades de processamento de suínos. De acordo com Müller (1996), o surgimento do Promix, uma inovação tecnológica na linha de ração animal, no final dos anos 70, propiciou uma redistribuição do mercado nacional de rações para aves, suínos e outros animais, e libertou cooperativas, empresas integradas e produtores independentes das grandes indústrias de rações, detentoras do monopólio de fornecimento de micronutrientes, viabilizando a obtenção da ração, até no próprio estabelecimento agrário.

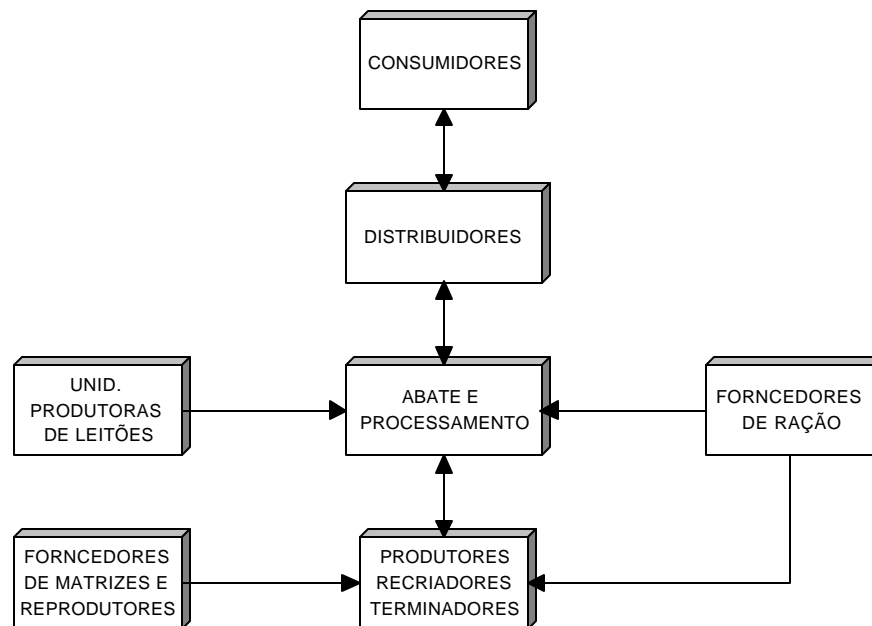
Na produção de material genético podem ser definidos dois níveis: o melhoramento genético e a multiplicação desse material para obtenção de reprodutores para uso comercial. As empresas de melhoramento genético, em sua maioria nacionais, constituindo um grupo altamente oligopolizado em função de altos custos em pesquisa e desenvolvimento, atuam livremente no mercado, como vendedores diretos de matrizes e reprodutores para suinocultores. Estas empresas atuam através de venda direta de reprodutores, vendas de avós, mediante contrato, para serem reproduzidos pelas firmas compradoras (multiplicadores de rebanho fechado) e vendas de núcleos filiais, similar ao anterior, mas com transferência de “bisavôs”. Os dois últimos tipos são realizados por frigoríficos através de contratos de longo prazo, incluindo pacote técnico completo fornecido pelo vendedor.

No segmento de processamento, Wedekin & Mello (1995) observam que, apesar da indisponibilidade de informações em termos de grande concentração, as quatro maiores empresas nacionais detêm cerca de 30% do abate nacional e as dez maiores 40%, fato que caracteriza um alto



grau de concentração. Siffert Filho & Faveret Filho (1998) destacam que quando se tomam as carnes industrializadas (lingüiças, salsichas, mortadelas, salames, presuntos e outros frios) o grau de concentração eleva-se sensivelmente, detendo as empresas líderes, em 1997, 55% do *market share*. Situação que piora quando se toma a área de congelados, onde a concentração chega a 81%. A qualidade da matéria-prima é determinante para a qualidade dos diferentes itens finais gerados no processo, determinando um grau importante de dependência da indústria em relação aos fornecedores e exigindo atenção constante ao processo de produção. Farina & Zylbersztajn (1992) afirmam que através da percepção por parte dos abatedouros de que a produção de suínos era menos lucrativa do que o abate, e este menos lucrativo que o processamento, ocorreu um processo de integração entre o abate e o processamento.

Com base nas informações apresentadas foi desenvolvida uma proposta de modelo simplificado do sistema agroindustrial da carne suína (Figura 4.1), destacando-se os principais componentes da cadeia e seu nível de relacionamento, não representando, assim, a troca física de produtos mas as relações entre os componentes da cadeia e o processo de coordenação existente. Nota-se que outros mecanismos que influenciam a estrutura do sistema, como instituições, associações e mercados institucionais, em que pese não serem contemplados, atuam de forma direta e indireta no fluxo das operações que integram o sistema.



**Figura 4.1** Proposta de cadeia agroindustrial da carne suína no Brasil (simplificado).

Desta forma, observa-se que a cadeia agroindustrial da carne suína está organizada através do estabelecimento de contratos (quase integração ou sistema híbrido), visando a, principalmente, reduzir custos de produção e transação. O aspecto tecnológico não contempla, ainda totalmente, a produção primária, reduzindo a produtividade do setor e impossibilitando a redução de preços do produto. Por outro lado, existe uma demanda potencial que ainda não foi atendida, seja em função do preço ou pela inexistência de campanhas favoráveis ao consumo da carne suína. Wedekin & Mello

(1995, p. 11) afirmam: “os fatores críticos na conquista desse mercado são, além de preços mais acessíveis, qualidade e facilidade de preparo do alimento, quase inexistência de investimentos na informação e conscientização do consumidor, de modo a corrigir preconceitos e formar novos hábitos de consumo.”

#### 4.3.2 A Cadeia Agroindustrial do Frango

A produção industrial de frangos evoluiu da criação doméstica e utilização de abatedores com plantas rústicas para sistemas produtivos integrados, dotados de frigoríficos com grande capacidade, e processos flexíveis, ágeis e capazes de atender a diferentes segmentos de mercado.

Assim como na cadeia de carne suína, a industrialização de aves apresenta forma organizacional específica, grande avanço tecnológico, dentro de um ambiente de intensa concorrência (Siffert Filho & Faveret Filho, 1998). Para estes autores, duas características marcantes unificam as empresas líderes no segmento de carne de frango e suínos: o sistema de integração, reunindo milhares de pequenos produtores rurais, os quais são encarregados da engorda e das elevadas escalas de produção industrial.

A cadeia avícola no Brasil vem apresentando um desempenho evidente. A análise do Quadro 4.2, permite avaliar a excelente *performance* da indústria do frango no período de 1990 a 1997. O ano de 1997 apresenta um aumento de 197% na produção em toneladas de frango em relação a 1990, com incremento de 215%, também, nas exportações. Da mesma forma, o consumo de carne de frango per capita se elevou de 13,4 kg/ano em 1990 para 23,8 kg/ano em 1997, o que foi promovido, segundo Siffert Filho & Faveret Filho (1998), pela redução relativa de seu preço em função dos ganhos de produtividade pela cadeia avícola.

A adoção de novas tecnologias, em especial na genética e na automação do abate e processamento, bem como no desenvolvimento de novos produtos, associadas a uma melhor coordenação da cadeia, determinada pela relação contratual entre produtores e indústria processadora, proporcionou maior competitividade ao setor e, conseqüentemente, redução nos custos. A ampliação no consumo *per capita* apresenta correlação com a redução dos recebidos pelos agricultores, conforme evidencia o Quadro 4.2, demonstrando o repasse aos consumidores dos ganhos obtidos na cadeia, e ampliação do *market share*. Conforme Siffert Filho & Faveret Filho (1998) as inovações de caráter incremental deram-se de forma concomitante a expansão de novas estruturas de governança, que possibilitaram a coordenação eficiente dos vários agentes independentes. Afirmam eles: “O resultado desse processo foi a estruturação de um subsistema do agribusiness, cujo grau de eficiência técnico-econômica foi capaz de proporcionar uma oferta crescente de carne de aves e manter níveis relativamente elevados de exportações, além de promover uma queda no preço relativo da carne de frango *vis-à-vis* o preço da carne bovina.” (Siffert Filho & Favert Filho, 1998, p. 288).

**Quadro 4.2** Números do frango de corte no Brasil.

Ano	Produção	Produção	Exportação	Taxa de	Exportações/	Preços	Consumo
-----	----------	----------	------------	---------	--------------	--------	---------

	(Cabeças)	t	t	Crescimento das Exportações	Produção (%)	Recebidos Pelos Agricultores (Kg)	per capita
1988	1.307.373.488	1.974.197	236.603	-	12,0	-	11,8
1989	1.378.981.034	2.055.295	243.899	3,1	11,8	-	12,4
1990	1.603.214.004	2.267.358	299.289	22,4	13,2	1,73	13,4
1991	1.781.657.439	2.521.911	321.700	7,4	12,7	1,47	15
1992	1.930.385.701	2.727.267	376.425	17,0	13,8	1,29	16
1993	1.981.746.052	3.142.998	433.498	15,2	13,7	1,31	17
1994	2.151.934.323	3.411.026	481.029	11,0	14,1	1,24	19,1
1995	2.539.700.141	4.050.449	433.744	-9,8	10,7	1,01	23,2
1996	2.578.832.467	4.051.561	568.794	31,1	14,0	0,95	22,1
1997	2.829.596.98735,8	4.460.925	649.356	30,0	14,5	0,89	23,8

Fonte : Anab. – Revista Agroanalysis, maio/1998 e março/1999.

O grau de concentração, conforme Siffert Filho & Favert Filho (1998), pode ser avaliado tomando-se como referência o mercado nacional de aves e o mercado de carnes industrializadas. No ano de 1995, tomando-se como referência 1990, a indústria nacional de frango apresentou uma expansão de 71,9% e o grau de participação das quatro maiores empresas nacionais era de 30,2%; nos dois últimos anos (1996 e 1997), verifica-se um aumento de cerca de 10% na produção e a manutenção do mesmo patamar de concentração (30,3%). Como na carne suína, a concentração na área de congelados é bem maior, ficando a participação das três maiores empresas com 81,5% do mercado de carnes no ano de 1997 (Siffert Filho & Favert Filho, 1998). A explicação está no fato de apresentar o setor de industrializados e congelados produtos de maior valor agregado, sendo alvo principal das empresas líderes na busca pela preservação de seu *market share*. Siffert Filho & Favert Filho afirmam: “... o grau de concentração cresce com a complexidade tecnológica e gerencial dos segmentos, ou seja, os que exigem processos produtivos mais elaborados e intenso esforço de vendas (gastos com propaganda e gerenciamento da cadeia de frio) são acessíveis a poucas empresas, enquanto o abate e a comercialização de produtos pouco sofisticados (como frango resfriado ou congelado inteiro e mesmo em cortes) têm baixas barreiras a entrada.” ( Siffert Filho & Favert Filho, 1998, p. 287-288).

Esta busca de produtos de maior valor agregado e provedores de maior *market share*, privilegiando empresas de maior capacidade financeira começa a transformar o mercado do frango, numa escalada competitiva. Pinazza & Alimandro (1998) descrevem que, conforme dados de 1996, as vendas de frango inteiro foram de 58% enquanto a de partes atingiram 42%. No entanto, afirmam eles, as vendas de partes tendem a crescer, tendo em vista que ganham espaço na preferência do consumidor e atendem às expectativas mercadológicas dos abatedouros em termos de agregação de valor e conquista de margens maiores.

O setor de carne de frango apresenta, segundo Luce & Karsten (1992), dois sistemas distintos de organização da produção: o integrado e o independente. O sistema independente é formado por pequenas empresas que fabricam sua ração, fazem o abate, possuem matizeiros e engordam as aves para o abate. O sistema integrado, apresenta como característica básica um único comando operacional, que coordena as operações de criação de matrizes e incubação de ovos,

produção de ração para aves, abate e distribuição, bem como a função de engorda do frango.

O sistema agroindustrial avícola pode ser visualizado através da Figura 4.2, originária do trabalho de Luce & Karsten (1992), que demonstra de forma simplificada a estrutura e relacionamentos que configuram a cadeia, não representando, assim, o fluxo físico de produtos. Observa-se que o modelo considera a atuação de empresas líderes dentro da cadeia, que integram a produção de ração e o fornecimento de pintos para engorda, bem como atuam na sua coordenação e articulação.

No modelo definido, pode ser destacada, ainda, a existência de um órgão de coordenação central que busca aumentar a eficiência tecnológica/econômica global. Esta coordenação pode estar focalizada na figura da indústria de abate e processamento, que através de mecanismos de contratos e integração pode determinar o dinamismo da cadeia.

Os segmentos que compõem o sistema de produção de frangos de corte são, conforme Luce e Karsten (1992), os seguintes:

**a) Seleção genética: atividade isolada e externa ao país, e que tem como função a criação de novas variedades de aves, buscando uma maior produtividade; esta atividade não está integrada verticalmente às demais, sendo que as empresas que desenvolvem novas linhagens de aves têm, na maioria das vezes, ligações com grupos internacionais. Carvalho Júnior (1997, p.199) afirma: “...o país encontra-se totalmente dependente do exterior para obter as aves geneticamente melhoradas, através da importação das aves-avós, que são a geração posterior às aves-bisavós resultantes do processo de seleção genética. O desenvolvimento genético, ao lado dos cuidados de manejo adequados são, segundo Farina & Zylbersztajn (1992), o grande segredo da produção do frango;**

b) Criação de matrizes avós: visa a criação e reprodução das linhagens selecionadas no processo genético, sendo um segmento explorado no Brasil por empresas de grande porte;

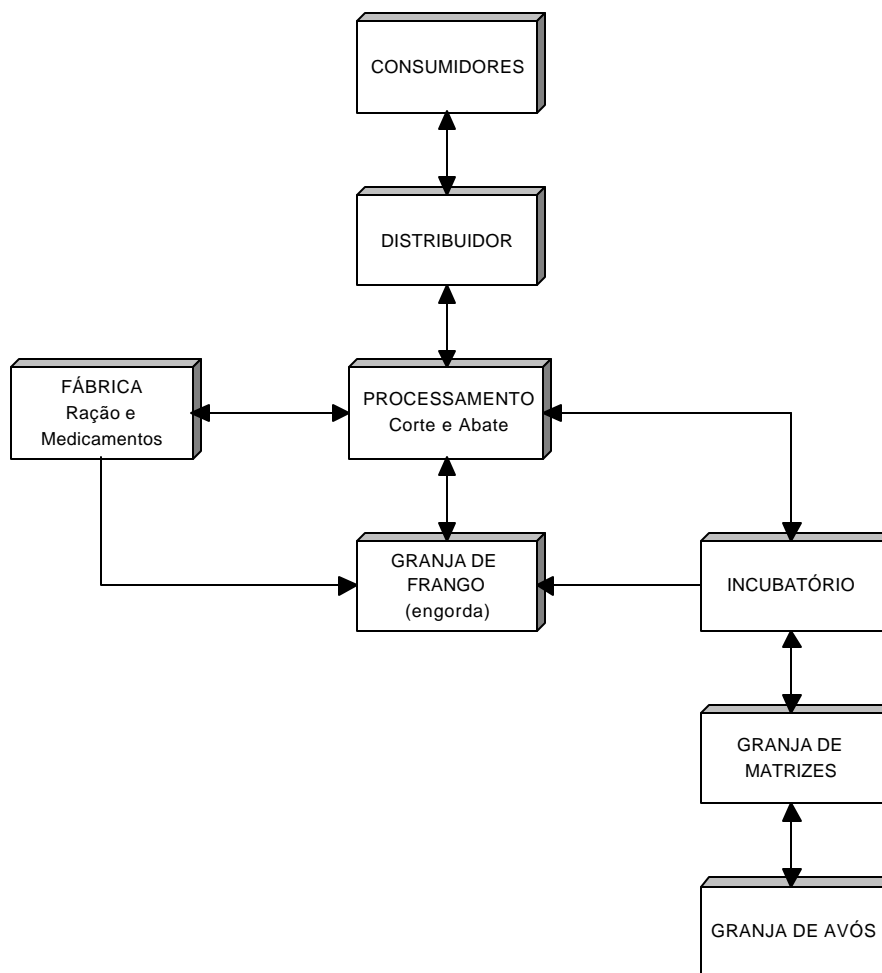
c) Criação de matrizes pais: segmento de granjas que objetiva a criação dos pintos de corte, que dará origem ao frango de corte;

d) Engorda: envolve o recebimento do pinto de corte, engorda e posterior envio aos abatedouros; denominada pelos autores de integração vertical, estabelecido não pela posse das granjas de engorda, mas pelo seu controle através de contratos, integram o que

Siffert Filho & Faveret Filho denominaram de “formas contratuais híbridas” caracterizadas por contratos de integração envolvendo milhares de agricultores; os contratos definem as condições tecnológicas de produção e as épocas em que deve começar e acabar a engorda; em geral, o contratante fornece os pintos, a ração e a assistência técnica, sendo responsável pelas compras do frango, cabendo ao contratado as instalações e o trabalho;

- e) Abate e distribuição: este segmento inclui o abate, o processamento e a distribuição de frango no comércio atacadista e varejista; Pinazza & Alimandro (1998) descrevem uma crescente automação no processo de abate e processamento de aves; observam neste sentido, avanços concernentes ao *design* e funcionalidade dos diversos meios de processamento primário (apanha, atordoamento, escaldagem, evisceração, transferência de carcaça e resfriamento) e pós-processamento (separação de ossos, cartilagens e membranas), bem como a observância por parte dos projetos de regras de sanidade que ajudam a reduzir a disseminação de contaminadores de carcaças e nos equipamentos; da mesma forma, inovações em relação ao produto, em que os cortes com ossos congelados cedem lugar a produtos desossados e elaborados, e os produtos *in natura* são apresentados temperados, empanados e reconstituídos, agregando novidade, conveniência, sabor e textura à carne passam a constituir a fase de processamento do frango; talvez essas especificidades tenham levado Carvalho Junior (1997) a propor a divisão do segmento de produção em três etapas: o abate, o corte e a industrialização;

**f) Rações e medicamentos: caracterizam dois sub-segmentos, um responsável pela produção de vitaminas e antibióticos, que envolve, geralmente, grandes laboratórios químicos e veterinários e um segundo, que utiliza esses insumos e agrega-os a matérias-primas agrícolas, distribuindo esse agregado como ração; Sato (1997) destaca que as empresas líderes da atividade de carnes e derivados “sinergicamente” diversificam-se para o setor de produção de rações, farelo, óleos e gorduras vegetais, promovendo uma integração vertical dentro de sua cadeia.**



**Figura 4.2** Proposta de cadeia agroindustrial da carne de aves no Brasil (simplificado), adaptado de Luce e Karsten, 1992.

Num ambiente de grande concorrência, a cadeia apresenta uma dinâmica expansionista impulsionada pela exigência do consumidor. Investindo no *marketing*, pesquisa e desenvolvimento, as organizações operam em constante busca de respostas às expectativas não atendidas e, assim, tentam conquistar, pelo menos temporariamente, uma fatia desse competitivo mercado. “Neste final de século a onda será incorporar nos produtos de carnes o conceito de que esse produtos proporcionam uma solução e não apenas atendem uma necessidade. A elaboração e sofisticação dos produtos não serão o chamariz e a argumentação básica para as suas vendas. É preciso mais.” (Pinazza & Alimandro, 1998, p. 10).

#### 4.3.3 A Cadeia Agroindustrial da Carne Bovina

Esta cadeia envolve a obtenção de produtos com características distintas, como produtos cárneos (vários tipos de cortes, de consumo doméstico e industrial), couro, sangue, ossos, miúdos, mocotó e outros, com origem no abate de novilhos ou bois terminados e utilizando diferentes sistemas de industrialização. A carcaça, que contém cortes cárneos e a fração óssea, equivale a cerca de 87% do valor do animal abatido (Lazzarini *et alii*, 1995).

De acordo com Siffert Filho & Faveret Filho (1998) a pecuária de corte no Brasil pode ser analisada sob duas características específicas: a diversidade e a descoordenação. A diversidade se configura na grande variedade de raças, sistemas de criação, de condições sanitárias de abate e de formas de comercialização. A descoordenação é estabelecida pela baixa estabilidade nas relações entre criadores, frigoríficos, atacadistas e varejistas.

Em função das várias opções genéticas disponíveis e da própria influência dos produtores na escolha ou combinação de raças, motivados por condições particulares como clima, região, sistemas de produção entre outros, há uma variedade de rotas tecnológicas para a bovinicultura, diferentemente da avicultura em que se observa uma convergência em torno de poucas linhagens (Siffert Filho & Faveret filho, 1998).

Por outro lado, as relações entre os vários segmentos da cadeia são efetivadas via mercado, facilitadas pela consideração da carne bovina como *commodity*. De acordo com Lazzarini *et alii* (1995) o principal fator que induz a tal forma de organização é a baixa de especificidade dos produtos transacionados. Siffert Filho & Faveret filho (1998) observam, por outro lado, que a adoção de relações de mercado não seriam um problema caso a avicultura não apresentasse um aumento sistemático de produtividade, conseguindo reduzir seus preços e subtrair expressiva parcela do mercado da carne bovina. Acrescenta-se a esta observação, o incremento nas importações propiciada pela abertura de mercado e o advento do Mercosul, que facilitou a entrada da carne Argentina e Uruguia. As transações via mercado em que a identidade dos atores tem pouca importância, na visão de Saab & Felício (1998), passam a tornar-se inadequadas em função das mudanças nos atributos valorizados pelos consumidores.

Nota-se que, conforme observam Siffert Filho & Faveret Filho (1998), a cadeia de carne bovina apresenta uma incapacidade de elevar a produtividade e reduzir custos ao longo dos elos da cadeia e manter a competitividade de seus produtos, que traduziu-se em acentuada perda de mercado para outras carnes, além do crescimento do abate clandestino.

Exigências quanto a critérios mais rígidos de fiscalização sanitária e atributos de qualidade, segurança alimentar, higiene e confiabilidade no produto consumido faz com que a carne bovina adquira mais especificidade, determinando a ineficiência do mercado na execução das transações. Siffert Filho & Faveret filho (1998) afirmam que a coordenação da cadeia via mercado promove a falta de rastreabilidade dos produtos, ou seja, o consumidor não consegue identificar a relação entre o produto que adquire e o fornecedor.

Assim, a diferenciação dos produtos é limitada e fica quase que inteiramente nas mãos do varejista. Nesta situação, o produtor que trabalha com qualidade não obtém uma valorização real por um produto com melhores atributos.

Em termos quantitativos, o Quadro 4.3 demonstra que no período de 1990 a 1997, o rebanho da pecuária de corte no Brasil apresentou um crescimento de 19,10% e o abate 31,95%. O desfrute (número de cabeças abatidas sobre o total do rebanho) evoluiu de 15,6% em 1990 para 17,3% em 1997, ganhos modestos se comparados a outros países (Argentina, 21%; Austrália, 41%; Estados

Unidos 38%). Isto, no entanto, repercutiu no aumento da produção em 25,67%, comparando-se 1997 em relação a 1990. Mas, a taxa de crescimento das exportações está longe de alcançar os níveis obtidos em 1991 e 1992 (30,9% e 36,22%, respectivamente), onde se observa uma redução na taxa de crescimento, no período 1993 a 1996, com pequena retomada em 1997.

O preço recebido pelo produtor vem apresentando uma queda significativa, com uma redução de 36,6% no preço praticado em 1997 em relação a 1990, mas, ainda, incipiente diante do preço do frango. Esta queda pode estar associada a ganhos de produtividade (aumento no desfrute) ou à pressão do preço da carne do frango e da exposição do setor ao mercado externo, principalmente ao Mercosul. Faveret Filho & Paula (1997) observam que o crescimento da oferta de carne de frango, propiciando alternativa ao consumo da carne bovina, bem como a liberalização comercial, especialmente ao Mercosul, tem funcionado como limitador à elevação dos preços do boi. Além disso, o crescimento do número de animais confinados, propiciou aumento da oferta do produto na entressafra, reduzindo a pressão de alta nos preços neste período.

O consumo *per capita* apresentou um crescimento de 13,4% em 1997 em relação a 1990, resultante, possivelmente, do aumento do poder aquisitivo propiciado pelo Plano Real e da redução e estabilidade no preço praticado. A expectativa é que até o ano 2010, o consumo chegue a 45 Kg por ano.

As exportações, que em 1997 atingiram 296.475 toneladas, foram, de acordo com Pinazza & Alimandro (1998), 63% destinadas a União Européia (EU), 9% somente de carne industrializada para os Estados Unidos e 7% para o extremo oriente. Segundo eles o mercado asiático representa o maior potencial de crescimento do mundo, com perspectivas de aumento nas suas importações até 2005, de mais de 50%. É interessante destacar as constatações de David & Nonnenberg (1998) de que o Brasil é ao mesmo tempo exportador e importador da carne bovina. Mas, que apresenta um grande diferencial em termos de composição. Enquanto as importações são constituídas, basicamente, de carcaças, as exportações são de produtos desossados, cujo preço é aproximadamente, o dobro. Neste sentido, o crescimento das exportações não é contraditório ao abastecimento do mercado interno (Faveret Filho & Paula, 1997).

**Quadro 4.3** Números da pecuária de corte no Brasil.

Ano	1 Rebanho	2 Abate	3 Desfrute (%)	4 Produção	5 Expor- tação	6 Taxa de Crescimento Exportação (%)	7 Exportação/ Produção (%)	8 Consumo per capita	9 Preços Recebidos Pelos Agricultores (Kg)
1990	141.367	22.053	15,6	4.631	249	-	0,05	31,8	2,66
1991	144.194	22.494	15,6	4.725	326	30,92	0,07	31,5	2,45
1992	147.078	23.238	15,8	4.508	444	36,2	0,1	28,7	2,34
1993	157.672	24.000	15,2	4.950	392	-11,7	0,08	30,6	2,48
1994	158.200	26.000	16,4	5.200	358	-8,6	0,07	32,6	2,40
1995	161.272	27.000	16,8	5.400	269	-24,8	0,05	34,5	1,96
1996	165.000	28.500	17,3	5.700	261	-2,97	0,04	35,6	1,66
1997	168.382	29.100	17,3	5.820	296	13,4	0,05	36,0	1,68

**Fontes:** IBGE, Embrapa, CNPG, Abiec e Secex. Revista Agroanalysis, maio/1998 e maio/1999. 1 e 2: em



mil cabeças; 3: abate/rebanho %; 4 e 5: em mil t; 8: em quilos por habitante/ano.

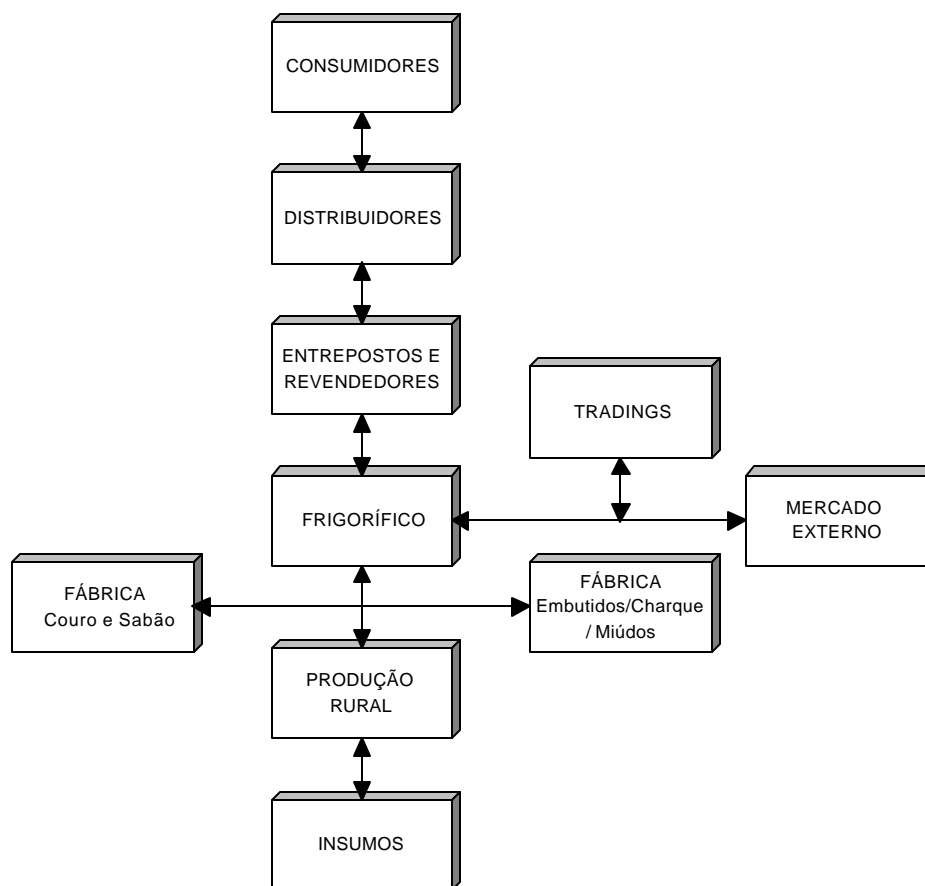
O sistema agroindustrial da carne bovina é determinado por uma incipiente preocupação por qualidade, tanto por parte de todo sistema, quanto pelos consumidores domésticos que pouco exigem (Siffert Filho & Faveret Filho, 1998). Assim, um aumento no grau de exigência dos consumidores deverá levar a reflexos ao longo de todo sistema. Saab & Felício (1998, p. 5) afirmam: “Ao se constatar que o consumidor realmente demanda a diferenciação da carne bovina, torna-se obrigatório que todo o sistema esteja atento a isso, mudando as relações contratuais entre os agentes.”

Os atributos de qualidade que deverão ser explorados pelos tomadores de decisão da cadeia bovina são, segundo Lazzarini *et alii* (1995): características organolépticas (maciez, suculência e sabor), aspectos nutricionais, saúde, segurança, alimentar, marca, embalagem e conveniência. O atendimento a estes atributos, conforme eles, permeiam todo a cadeia e envolve a coordenação eficaz de todos os agentes.

A cadeia agroindustrial da carne bovina pode ser visualizada através da Figura 4.3. O modelo mostra os componentes e transações na cadeia, mas não é representativo quanto ao nível de relacionamento que os envolve.

A diminuição dos componentes especulativos e patrimoniais na criação e comercialização do gado de corte, associado às pressões competitivas da carne de frango e importações, principalmente via Mercosul, está forçando a adoção de técnicas mais produtivas no campo como: rotatividade de pasto e confinamento na entressafra; integração pecuária-agricultura dentro das propriedades (pasto tratado como lavoura, recuperação da terra, produção de componentes da ração); e cruzamentos industriais, principalmente, da raça Nelore com raças européias (Siffert Filho & Laveret Filho, 1998).

A análise em nível de campo demonstra que a produtividade tem crescido, principalmente, em relação a idade de abate dos animais. Lazzarini *et alii* (1995) observam que, dentre os vários sistemas de produção pecuários, o confinamento (animais permanecem em currais de engorda e recebem forragem e concentrado no cocho) e o semiconfinamento (animais permanecem no pasto, sendo fornecido concentrado específico complementar) são os sistemas com maior potencial para reduzir a idade de abate dos animais, embora mais custoso do que o sistema de produção a pasto. Nota-se, entretanto que a prática da criação extensiva ainda é dominante no Brasil, com o nível de ocupação extremamente baixo.



**Figura 4.3** Proposta de cadeia agroindustrial da carne bovina no Brasil (simplicado), adaptado de Lazzarini *et alii*, 1995.

Conforme eles, com a redução da idade de abate, são obtidos carcaças de melhor qualidade, com maior rendimento da porção comestível em função da menor deposição de gordura, representando para o produtor ganhos financeiros e de escala e aumento da eficiência da gordura pela melhor conversão alimentar do animal mais jovem. Isto representa, de acordo com ele, redução significativa dos custos unitários de produção.

Lazzarini *et alii* (1995) afirmam que a adoção destas práticas é incipiente no Brasil, pelos seguintes fatores:

- falta de mecanismo eficiente de transmissão de tecnologia;
- predomínio da cultura de que o boi é “refúgio de capital”, herança da cultura inflacionária;
- falta de incentivos à produção de carcaças de melhor qualidade, exceção a alguns incentivos de alguns Estados do Brasil; e
- parca coordenação do sistema agroindustrial que não permite que as exigências dos mercados consumidores gerem *feedback* aos processos de produção no campo.

Historicamente, as relações entre os agentes da cadeia bovina sempre foram de contenda, o que define uma relação entre seus membros exclusivamente via mercado. A preocupação básica dos

frigoríficos tem sido, exclusivamente, o preenchimento das escalas de abate. As relações são de conflito com o produtor que é levado, às vezes, a acompanhar o abate e pesagem das carcaças nos frigoríficos, em função do alto grau de ações oportunistas da indústria (Lazzarini *et alii*, 1995).

Outro aspecto que envolve o segmento da indústria é o aumento da especificidade do local do bovino para abate, determinando uma necessária adequação dos frigoríficos às tendências de movimentação espacial dos rebanhos, bem como que a especificidade física da matéria-prima tende a crescer (Lazzarini *et alii*, 1995). Defendem, desta forma, que estes fatores irão determinar o desmantelamento da transação via mercado e levar a uma relação via contrato entre produtores e frigorífico, visando a, principalmente, regularidade do fornecimento e qualidade da matéria-prima.

Pinazza & Alimandro (1998) alertam, ainda, para o problema da clandestinidade. Segundo eles, embora esteja a indústria frigorífica brasileira tecnologicamente entre as mais modernas do mundo, o setor tem na clandestinidade a “face mais crítica e desabonadora” e que promove atrasos nos negócios da cadeia agropecuária. O grande número de abatedouros sob inspeção municipal prejudica a atuação das empresas sob inspeção federal, promovendo uma situação de desequilíbrio competitivo.

Outro problema a ser destacado, é a questão da ociosidade do parque industrial. Siffert Filho & Faveret Filho (1998) afirmam que as empresas ligadas ao segmento de exportação apresentam elevado nível tecnológico, estando aptas a responder às demandas tanto de aumento de exportação como de elevação do nível de exigência do consumidor, mas, no entanto, apresentam elevado nível de ociosidade. Para eles, a instalação de unidades menores de abate poderá propiciar maior eficiência operacional e poderá reduzir as deseconomias de escalas, além de poderem ter um enfoque logístico por conta dos deslocamentos da bovinicultura.

No segmento de distribuição, o que se observa hoje no Brasil, é um completo descaso em relação ao consumidor. Os açougues, completamente desvinculados das empresas frigoríficas e da produção rural, não contribuem para detectar as mudanças no padrão de consumo e necessidades do consumidor.

Autores como Siffert Filho & Faveret Filho (1998) e Lazzarini *et alii* (1995) são unânimes em afirmar que uma mudança significativa no segmento de distribuição pode ser percebida pela crescente participação dos supermercados como canal de venda. Eles observam que o setor se moderniza rapidamente, formando novos hábitos de consumo, e sua atuação vem exigindo novas formas de apresentação, qualificação e garantia da carne ofertada, promovendo a eliminação da tradicional relação açougue/consumidor.

Verifica-se, assim, a atuação do distribuidor como indutor das transformações na cadeia, fundamentada no atendimento ao consumidor, a qual deverá levar a uma mudança na estrutura das relações entre seus componentes, envolvendo até os tradicionais açougues.

Como se verifica, a coordenação na cadeia de carne bovina, no Brasil, praticamente não existe, sendo que iniciativas individuais num ambiente de competitividade são correntes nas relações. No entanto, iniciativas modernizantes na cadeia e busca de novas formas de qualificar e

certificar a carne bovina começam a se efetivar (Siffert Filho & Faveret filho, 1998).

As ações visando à coordenação da cadeia e promoção de ações competitivas integradas às necessidades dos consumidores, estão fundamentadas em ocorrências como: formação da Aliança Mercadológica da Carne (Fundeppec-SP); Programa Carne com Qualidade – Rio Grande do Sul; Portaria 304; e às exigências da UE.

As exigências da UE em relação à identificação da carne que entra nos países da comunidade, incluindo dados como: país de origem, abatedor, local de engorda, sexo, idade e data de abate do animal a partir do ano 2000, promoveu mobilizações na cadeia agroindustrial, dando origem a formação de alianças e a implementação da Portaria 304 (Pinazza & Alimandro, 1998).

Os programas da Fundec-SP e do Rio Grande do Sul envolvem produtores, frigoríficos e supermercados. De acordo com Siffert Filho & Faveret Filho (1998), os objetivos do programa de qualidade do Rio Grande do Sul são: recuperar a produção pecuária; aumentar o abate inspecionado; reduzir a capacidade ociosa das empresas; e melhorar a qualidade dos produtos oferecidos. Utilizando-se, principalmente, do incentivo fiscal e capacidade de articulação do governo, visam a induzir uma postura cooperativa entre os agentes. No caso da Aliança Mercadológica da Carne o objetivo é estabelecer canais estáveis de distribuição de carne de boa qualidade, propiciada pelas relações estáveis entre os diversos elos da cadeia. Saab & Felício (1998) destacam que a aliança pressupõe transparência, honestidade e permanente diálogo entre as partes na busca da satisfação de consumidores e participantes do processo, com enfoque na garantia de rastreabilidade do produto. De acordo com eles, os frigoríficos ficam obrigados a abater, desossar e embalar a carne de acordo com as normas estabelecidas para a exportação e os supermercados a investir na apresentação e destaque ao produto.

A Portaria 304, associada à gradativa redução da carga tributária, deverá promover: aumento da concentração econômica, face a improvável aumento do tamanho médio das plantas; redefinição de atribuições ao longo da cadeia em função da obrigatoriedade da comercialização por parte dos frigoríficos de carne desossada; crescimento do grau de diversificação, evoluindo da diversificação na direção de cortes e industrializados para a industrialização de subprodutos como couro e sabão (Siffert Filho & Faveret Filho, 1998).

Os diversos mecanismos implementados visam a estabelecer uma nova forma de relacionamento dentro da cadeia, bem como de promover um sistema produtivo capaz de fazer face às ameaças de outras cadeias alimentares, principalmente, da cadeia de frango. O objetivo básico é estabelecer uma maior especificidade do ativo, no caso a carne bovina, de forma a obter uma maior rentabilidade para o setor e maior satisfação ao consumidor.

A oferta de produtos diferenciados de origem bovina implica, em um primeiro momento, em propiciar ao consumidor meios que viabilizem a rastreabilidade do produto, e assim, estabelecer preferências e fidelidade. Um ponto comum na mudança das características de oferta de carne, está na desossa sendo efetuada pelo frigorífico, que resultará em mudanças em toda a cadeia.

Dentro de uma filosofia de cooperação, a expectativa é de que ocorra uma mudança nas

relações entre os integrantes da cadeia, passando da coordenação pelo mercado para de contratos de longo prazo. Isto propiciará coordenação e integração da cadeia e benefícios mútuos ao sistema produtivo e ao consumidor, reduzindo sistematicamente a incapacidade de elevar a produtividade e reduzir custos ao longo da cadeia e estabelecendo a manutenção da competitividade dos produtos finais.

Assim, o processo envolverá: o produtor oferecendo animais precoces para o abate, assegurando qualidade tanto em termos do produto principal como de subprodutos, e com a garantia de identificação e valorização do seu produto; os frigoríficos, a partir da garantia de recebimento de matérias-primas de acordo com os padrões adequados de qualidade requeridos, abatendo, desossando e embalando o produto de acordo com as novas normas; os supermercados ou distribuidores assegurando condições de armazenagem e exposição do produto, destaque e integridade ao mesmo, além de condições de rastreabilidade.

Um sistema de identificação e de transferência de informações deve integrar a cadeia, permitindo que as necessidades e expectativas do consumidor sejam detectadas e transferidas a todos os integrantes para que o seu atendimento seja objetivo de todos os membros.

Finalmente, cabe observar que esta é uma cadeia que passa por modificações significativas dentro do novo ambiente competitivo, marcado pela abertura comercial e a formação do Mercosul. Existe um grande espaço para ganhos de produtividade, relacionados aos aspectos genéticos e técnicas de manejo, engorda e industrialização e, principalmente, na coordenação da cadeia produtiva. Entretanto, é uma cadeia com grande potencial de crise dadas as mudanças nos hábitos de consumo, em especial nos países desenvolvidos.

#### **4.4 Estratégias Competitivas da Indústria de Carnes no Período de 1990 a 1998**

A descrição das estratégias competitivas da indústria de carnes no período será desenvolvida buscando-se identificar os mecanismos utilizados de forma individual ou integrada pelos agentes das cadeias produtivas.

Os desafios competitivos do *agribusiness* nacional, em especial no segmento de carne, apresenta dupla face, na concepção de Siffert Filho & Faveret Filho (1998): há necessidade de promover continuamente ganhos de eficiência e é preciso transferir aos consumidores parcela significativa do excedente gerado através de produtos de melhor qualidade. Assim, entender as transformações por que passa o *agribusiness* nacional passa, de forma inevitável, pela compreensão da estratégia competitiva de seus agentes, já que externalidades em diversas dimensões são decorrentes de suas decisões de alocação de recursos.

Para esses autores, em termos estratégicos, as estruturas de governança são desenvolvidas pelos agentes visando a coordenar as ações da cadeia. As condições estabelecidas no ambiente institucional, as regras que balizam a concorrência e características comportamentais dos agentes ao longo da cadeia são fundamentais na configuração e evolução das estruturas de governança. A análise das cadeias agroindustriais demonstram que o grau de coordenação estabelecido é

contingente, não apenas aos atributos de transação de cada cadeia, mas também, relaciona-se aos aspectos externos às firmas. Entre os elos das cadeias existem milhares de agentes, e a posição destes à jusante e à montante somente será fortalecida à medida que os mercados de *commodities* agropecuários apresentarem menores custos de transação, sendo que uma das possibilidades é desenvolver ações cooperativas como na indústria de aves e suínos ou tornar os mercados mais transparentes e melhor coordenados (Siffert Filho & Faveret Filho, 1998).

Silva & Batalha (1997) definiram as principais opções estratégicas das firmas agroindustriais. De acordo com eles, a divisão em opções estratégicas corresponde a uma divisão pedagógica, nada impedindo que determinada empresa adote uma estratégia “mista”, dentro de uma perspectiva complementar, não comprometendo a coerência e a harmonia da estratégia global da empresa. Assim, as principais opções estratégicas das firmas agroindustriais são: Especialização; Integração Vertical; Diversificação; Inovação; Fusões e Aquisições; e Corte.

Através de pesquisa junto às empresas líderes nas indústrias avícola e suinícola brasileiras, as quais desempenharam papel fundamental na sua estruturação e outras de diversos tipos e tamanhos, também, pertencentes a indústria, Carvalho Júnior (1997) identificou os seguintes comportamentos estratégicos dessas empresas frente às modificações ambientais e/ou obtenção de melhoras em sua posição competitiva: Estratégia de Diferenciação de Produtos; Estratégia de Liderança de Custos e de Enfoque; Diversificação de Atividades; Internacionalização; Estratégia de Filière (Cadeia); e Cooperação.

A análise da Tabela 4.1 ratifica o posicionamento Siffert Filho & Faveret Filho, na medida em que permite observar que a integração de atividades e membros nas cadeias suinícola e avícola definem um perfil mais competitivo para esta cadeia em relação as demais. A partir de um relacionamento de longo prazo entre a indústria e os demais membros da cadeia à montante e à jusante, efetivado através de contratos, e não do mercado, os ganhos e estabilidade desta cadeia podem ser identificados.

A estrutura de governança adotada possibilita uma interação homogênea entre os membros, representada pelos altos ganhos de produtividade em toda a cadeia. A relação com a distribuição se mostra mais efetiva com baixo grau de intermediação, e um constante esforço da indústria para diferenciação do produto. Assim, os custos elevados da coordenação da cadeia são compensados pelos ganhos obtidos em termos de matéria-prima, indústria e canais de distribuição.

Os investimentos na cadeia de frango e suíno, buscando uma atualização tecnológica homogênea, resultaram em grande economia de escala, orientados por um grande esforço de diferenciação, além de refletirem em altos ganhos em termos de produtividade e regularidade de oferta. O resultado deste esforço para um desempenho competitivo reverte-se a todos os membros da cadeia, em que o produtor é beneficiado com ganhos de produtividade, a indústria com matérias-primas adequadas que exigem menor esforço de produção e conseqüentemente menor custo e para a distribuição que se beneficia da regularidade, preços adequados sem intermediação e de produtos com qualidade, sadios e identificados com os anseios dos consumidores.

**Tabela 4.1** Cadeias produtivas e estratégias empresariais.

<b>Estratégia</b>	<b>Cadeia</b>	<b>BOI</b>	<b>FRANGO/SUÍNO</b>	<b>PEIXE</b>
<b>Matéria-prima</b>				
Regularidade de oferta		Baixa/Safra	Alta	Baixa/Safra
Produtividade		Baixa	Alta	Baixa
Controle da Indústria sobre o Progresso Técnico		Nenhum	Alto	Nenhum
Tipo de Relação com a Indústria		Mercado <i>Spot</i>	Contrato	Mercado <i>Spot</i>
Pagamento por Qualidade/Produtividade		Raro	Frequente	Raro
Sanidade do Rebanho		Crescente	Grande	-
<b>Indústria</b>				
Atualização tecnológica		Heterogênea	Homogênea	Defasada
Padrão Sanitário		Heterogêneo	Bom	Bom
Economias da Escala		Limitadas	Grandes	Limitadas
Custos de Coordenação		Baixos	Altos	Baixos
Esforços para a Diferenciação do Produto		Fraco	Grande	Fraco
<b>Canais de Comercialização</b>				
Atacadistas		Sim	Não	Sim
Supermercados		Sim	Sim	Sim
Equipes de Venda		Não	Sim	Não
Grau de Intermediação		Decrescente	Baixo	Alto

**Fonte:** Gerencia de Estudos de Agroindústria do BNDS apud Siffert Filho & Faveret Filho, 1998.

Por outro lado, na cadeia bovina, as economias e busca de diferenciação do produto são baixas, resultantes da falta de coordenação da cadeia, manifestada pela relação via mercado, heterogeneidade da atualização tecnológica da indústria e a baixa produtividade, em nível de produtor. Como conseqüência, a competitividade da cadeia está limitada a raros esforços, sendo no geral baixa, reduzindo os ganhos em todos os seus níveis. A falta de integração entre produtor, indústria processadora e distribuidor, fica evidente quando se verifica o relacionamento via mercado *spot* da indústria com o produtor, em que não se valorizam os ganhos de produtividade nem a diferenciação na matéria-prima, em face da heterogeneidade da tecnologia para aproveitar melhores níveis de qualidade, e da indústria para com o distribuidor, marcado pela presença de atacadista e, ainda, com um certo grau de intermediação.

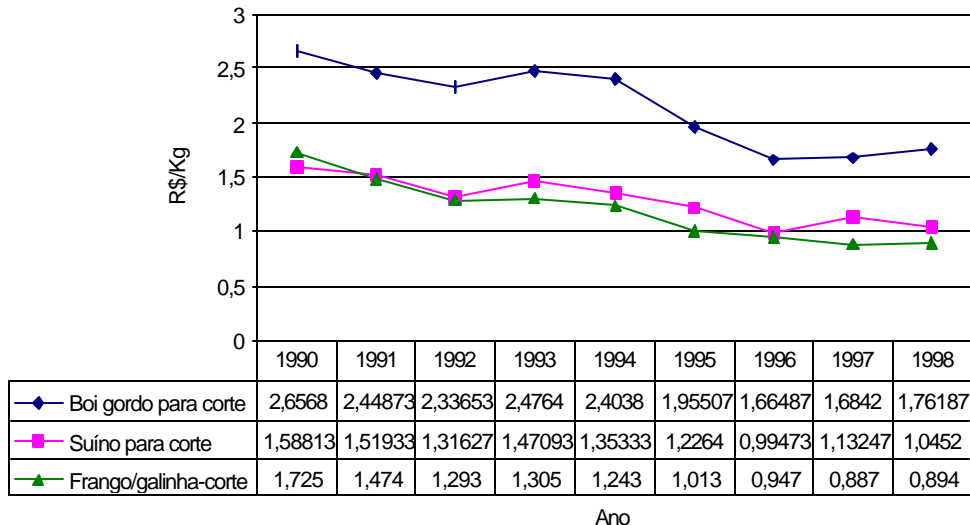
As informações disponíveis na Tabela 4.1 permitem a identificação das estratégias de integração e coordenação, foco em custos, diferenciação e inovação na cadeia de carne de frango e suíno, as quais não se verificam na cadeia bovina.

O perfil mais competitivo das cadeias de frango e suíno, com destaque para a cadeia avícola, pode ser determinado ao se avaliar a *performance* dos preços recebidos pelo produtor por quilograma de carne, apresentados no Gráfico 4.1. A carne bovina, apesar de obter uma queda significativa em seu preço de cerca de 66% comparando-se 1998 a 1990, ainda, sofre pressões da

concorrência do preço de seus produtos substitutos, principalmente o frango e o suíno. Nota-se que o preço do quilograma recebido pelo produtor de frango e de suíno em 1998, representa 50,79% e 59,9%, respectivamente, em relação ao preço da carne bovina.

A partir dos dados constantes no Gráfico 4.1, verifica-se que no período de 1990 a 1994, os preços nas três cadeias apresentam uma relativa estabilidade, com tendência a queda. A partir de 1994, no entanto, as pressões do câmbio e da política econômica pressionam os preços. O câmbio valorizado reduz a competitividade do produto para exportação e a abertura de mercado propicia a entrada dos produtos importados, que associada à comercialização no mercado de *commodities*, acentuam a redução do preço recebido no mercado interno, bem como para venda ao consumidor. Nesta condição, o aumento da produtividade com maior valor agregado, tornou-se condição fundamental para sobrevivência do produtor e para a própria competitividade da carne brasileira, frente à realidade do novo ambiente.

**Gráfico 4.1** Preços por Kg recebidos pelos agricultores – 1990 a 1998.



**Fonte:** Revista Agroanalyses, março/1999.

**Obs.** Valores reais em R\$ de novembro/1998/unidade.

Siffert Filho & Faveret Filho (1998) observam, no mercado de frango inteiro, o estabelecimento de vantagem competitiva através da liderança em custos e logística de distribuição. No caso de empresas líderes (de acordo com diversos autores as empresas líderes do setor de frango e suíno são: Sadia, Ceval e Perdigão), a estratégia de competição privilegia a comercialização de produtos elaborados, de maior valor agregado. Para a etapa de engorda é verificada a existência de contratos de integração (forma contratual híbrida) envolvendo milhares de produtores, em função da especificidade dos ativos, frequência das transações, incerteza quanto às variáveis existentes na produção e comercialização.

De acordo com eles, embora haja homogeneidade quanto as estruturas de governança entre as firmas líderes, no interior das empresas, diferentes níveis de integração vertical, formas de coordenação, produção e distribuição são observadas.

As informações da área de planejamento do BNDES apud Siffert Filho & Faveret Filho



(1998), acerca das dimensões competitivas da indústria de aves e suínos, permite a divisão destas em quatro grupos por ordem de importância: a primeira envolve o *marketing*, qualidade e tecnologia; o segundo nível envolve logística e custo; o terceiro a diferenciação, segmentação e prazo de entrega; e por último a prestação de serviços.

Siffert Filho & Faveret Filho (1998) afirmam, no entanto, que as empresas líderes do segmento de frangos e suínos atribuem, em média, grande importância à diversificação, a partir de uma mesma base tecnológica com foco no mercado interno, seguido da diferenciação para mercados similares. Esta diversificação é verificada pela atuação dessas empresas nos segmentos de soja e milho, utilizados na criação de aves e suínos, a qual permitiu, ainda, sua atuação nos mercados de margarinas vegetais e óleos refinados entrando, assim, em mercados que não guardam relação direta com a cadeia de carnes, mas em termos de processo produtivo e sistema de distribuição alinham-se na mesma cadeia.

As alianças com fornecedores e distribuidores, também importantes, proporcionaram maior capacidade de coordenação dos agentes envolvidos no ciclo de produção. Segundo Mazzali & Costa (1997) as estratégias de alianças verificadas no setor de carnes são:

- alianças comerciais voltadas para o mercado externo, atreladas às atividades de *marketing* e distribuição de produtos já existentes;
- alianças voltadas à produção e comercialização de produtos no mercado interno, envolvendo atividades de produção, *marketing* e comercialização, em função do seu potencial relativo;
- alianças assentadas em pesquisa e desenvolvimento e na transferência de tecnologia;
- alianças para implementação de novas formas de financiamento e de comercialização da safra; e
- alianças com o setor público relacionadas, principalmente, a logística de transporte.

No que se refere às estratégias de internacionalização, as empresas têm mostrado interesse pelo Mercosul, bem como apresentam iniciativas de internacionalização em direção ao Sudeste Asiático. Apesar do predomínio do mercado interno para o desempenho das empresas, um grande papel é atribuído às exportações como estratégia de competição.

As estratégias da cadeia da carne bovina estão fundamentadas em iniciativas modernizantes que vêm se processando de maneira desigual, porém com sinais de universalidade (Faveret Filho & Paula, 1995). Segundo estes autores, a busca pela diferenciação já existe entre segmentos da cadeia, objetivando, principalmente, a qualificar e certificar a carne bovina. Este processo exige a tipificação das carcaças, estabelecendo nexos entre as exigências do consumidor e a base produtiva.

As estratégias de aliança são observadas com a criação da FUNDEC-SP e o Programa Carne com Qualidade do Rio Grande do Sul, os quais integram esforços para uma maior coordenação da cadeia. Estas têm, também, por objetivo estabelecer canais estáveis de distribuição da carne de boa qualidade. Visam, neste contexto, a propiciar a rastreabilidade do produto e assegurar ao consumidor

condições de selecionar os produtos, permitindo a diferenciação de preços em função do fator qualidade.

A logística na cadeia bovina é verificada pelo deslocamento das unidades de abate, buscando oferta de boi de melhor qualidade e aproveitamento de benefícios fiscais. Em função da ociosidade das instalações, verifica-se a adoção da estratégia de corte, através do fechamento ou paralisação de diversas unidades, bem como de implantação de unidades menores de abate e frigorificação. Buscam, desta forma, maior eficiência operacional e redução na ociosidade das instalações.

A diversificação está vinculada à incorporação de setores laterais na produção de carne e sabão, bem como no fornecimento de cortes especiais e industrializados.

Através da adoção de um conjunto de estratégias que promoveram estabilidade nas relações entre os agentes, obtenção de qualidade e capacidade competitiva, as cadeias de carne de frango e suíno estabeleceram uma posição favorável no mercado nacional e mais intensamente na cadeia do frango, em escala internacional. No entanto, a condição de instabilidade do mercado e os desafios resultantes dos novos condicionantes globais, estabelecem essas estratégias como referência para que os agentes que integram a cadeia possam atuar de forma ativa na busca da manutenção e avanço de sua capacidade competitiva.

No caso da cadeia bovina, um longo caminho parece ser necessário para que seja consolidada uma posição competitiva compacta e isonômica aos integrantes da cadeia. Avanços em base tecnológica são fundamentais para que em conjunto com as ações organizacionais possam contribuir para a competitividade da cadeia.

As iniciativas do setor estão fundamentadas em ações visando a propiciar produtividade e qualidade. O pressuposto competitivo reside na capacidade de dar ao consumidor condições de rastreabilidade e seleção de produtos. Estas condições permitem a atuação do consumidor na escolha do consumidor, estabelecendo a valorização do produto de melhor qualidade e por extensão dos responsáveis por esse diferencial.

Assim, pode-se destacar na cadeia de carnes, a cadeia de frango e suíno, buscando consolidar estratégias que promovam a manutenção de sua capacidade competitiva e ampliação da parcela de mercado obtida e a cadeia bovina buscando estratégias que lhe proporcione condições de competir de forma igualitária com estas cadeias pelo mercado consumidor.

#### **4.5 Conclusão do Capítulo**

As posições sobre os tipos de estratégias adotadas pela cadeia agroindustrial de carnes, principalmente sob a coordenação das indústrias, identificaram componentes fundamentais ao desenvolvimento competitivo e à sobrevivência de seus diversos integrantes. A coordenação da cadeia, condicionada a sua estrutura de governança, demonstrou que as estratégias fundamentadas na cooperação e na busca de objetivos comuns são essenciais para o desempenho competitivo de cada cadeia agroindustrial.

Neste sentido, a capacidade de direcionar os esforços dentro de uma perspectiva dinâmica, sustentada por fortes e contínuos investimentos em tecnologia e inovação, balizadas na visualização do consumidor como finalidade de todos os membros da cadeia, é condicionante para a manutenção da sintonia da cadeia com as características mutantes do novo ambiente e atendimento aos seus diferentes segmentos.

Observa-se que as diversas estratégias, tanto de negócios como organizacionais adotadas, têm como objetivos fundamentais e comuns a busca do aumento do rendimento e melhor posicionamento junto à concorrência da cadeia como um todo, numa visão de processo. O desenvolvimento de ações integradas e promotoras de eficiência, buscam a redução das incertezas e riscos inerentes a indústria, bem como a promoção de seu destaque na preferência do consumidor.

Assim, uma das conclusões acerca das estratégias implementadas está na constatação de que cada vez mais a percepção da ação cooperativa como principal instrumento para obtenção de competitividade passa a orientar as decisões e ações na agroindústria, estabelecendo um comportamento que começa a se expandir para outras cadeias agroindustriais.

Dentro desta premissa, a integração e a cooperação podem destacar-se como fundamentais, dentro do conjunto de estratégias implementadas, para consolidação da eficácia competitiva de algumas cadeias agroindustriais, e caminho para que outras possam alcançar os padrões necessários para atuar de maneira competitiva no novo ambiente. Destaca-se que essas ações podem propiciar condições para redução de preços que podem ser direcionadas à ampliação de mercado e, assim, beneficiar de forma direta o consumidor. De forma inversa, o benefício ao consumidor propicia condições de ampliação do mercado, uma vez que a seleção de fornecedores pelo mercado distribuidor está atrelado, também, ao consumidor em função de suas preferências e níveis de consumo.

Convém ressaltar, ainda, que os mecanismos que regem o funcionamento do sistema agroindustrial e as especificidades e características evolutivas das cadeias, permitem identificar as condições e dinâmicas que determinaram ou possibilitaram a adoções de diferentes estratégias no âmbito das cadeias agroindustriais.

A noção de dependência entre os diversos atores e a percepção da necessidade de trabalho cooperativo pode ter feito com que estratégias emergissem da própria estrutura inserindo-se nas operações das cadeias e envolvendo todos os seus membros. Por outro lado, as bases e condições verificadas como necessárias ao seu desempenho poderiam ter determinado a prática de estratégias essenciais à sua sobrevivência e adequadas às novas exigências. Observa-se que em face do caráter dinâmico, as estratégias implementadas, atuam também, modificando o ambiente e gerando novas condições e exigências estratégicas.

Neste contexto, pode-se deduzir que o ambiente operacional e gerencial das cadeias, bem como o seu mercado, mostraram-se propícios para que determinadas estratégias fossem apropriadas e condizentes como os imperativos competitivos requeridos. Mas sua implementação prescindiu de uma mudança cultural, que envolveu todos os membros e determinou uma nova dinâmica para seus

relacionamentos: a troca da relação competitiva pela relação de cooperação, agregando especificidades e interesses.

## **5 AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CARNES: A ÓTICA DO DISTRIBUIDOR**

Apresentar as estratégias da indústria de carnes a partir da perspectiva de um dos integrantes da cadeia, neste caso, o distribuidor, é a proposta do estudo que integra o presente capítulo. Como os supermercados são apontados por diversos autores como os principais responsáveis por uma parcela significativa do volume negociado, e contam com 85% da preferência do consumidor em seu processo de aquisição, o trabalho procurou evidenciar as percepções dos executivos responsáveis pela área de compras de carnes nestes estabelecimentos, sobretudo quanto às estratégias envolvendo as cadeias de carne, as quais propiciam a definição da dinâmica competitiva do setor.

Fundamentado numa pesquisa de campo envolvendo este segmento de distribuição, sua realização se deu a partir de entrevistas semi-estruturadas, implementadas *in loco*, as quais buscavam caracterizar as constatações e percepções dos envolvidos acerca das estratégias adotadas nas cadeias de carne bovina, suína e de frango. As entrevistas, conforme destacado no Capítulo 1, foram levadas a efeito englobando um conjunto de supermercados da Grande Florianópolis-SC.

Os referenciais teóricos discutidos, envolvendo não só a compreensão da função da estratégia no campo gerencial mas, também, os diversos aspectos que abrangem sua implementação, fundamentaram a elaboração das questões, permitiram a análise dos resultados e viabilizaram a captação dos vários fatores que integram as forças presentes na estrutura do ambiente competitivo. Neste mesmo sentido, o detalhamento do ambiente de inserção das empresas brasileiras no período, o qual definiu o alicerce para o desenvolvimento das ações de empresas da agroindústria de carnes, foi essencial para a construção e entendimento de parâmetros envolvidos.

Além de identificar estratégias formais adotadas, o entendimento dos mecanismos intervenientes em seu processo de formação e efetividade, alcançados a partir de inserções teóricas, definiram uma condição de estabilidade e evolução no detalhamento dos resultados. A influência das forças existentes na estrutura de competição da indústria em que se inserem as cadeias de carne é dinâmica e fator importante a ser considerado na análise do desempenho de tal agroindústria. Estes pressupostos foram fundamentais para a definição das informações que deveriam ser obtidas para condução do processo analítico e descrição das conclusões que agregassem novas informações ao campo de estudo.

### **5.1 A Pesquisa de Campo**

A pesquisa de campo, parte integrante da pesquisa descritiva, contempla a segunda fase da proposta de desenvolvimento do presente trabalho. Conforme evidenciado no Capítulo 1 (Aspectos Metodológicos), sua efetividade, caracterizada pela coleta de dados, desenvolveu-se através da aplicação de entrevista semi-estruturada junto a um grupo de supermercados e hipermercados da Grande Florianópolis-SC, denominados neste trabalho de “supermercados”.

## 5.2 Os Supermercados Dentro do Segmento da Distribuição

Os agentes que compõem o setor distribuidor estabelecem o elo de ligação entre a cadeia agroindustrial e o consumidor. Este posicionamento confere a esses agentes destaque na dinâmica e desenvolvimento das cadeias produtivas.

O contato estreito com o consumidor oferece ao processo de distribuição uma função receptora de suas necessidades e desejos, bem como dos seus comportamentos na compra. Estas informações, tornadas disponíveis ao restante da cadeia, são determinantes para seu desempenho competitivo. Este contexto incorpora ao setor distribuidor, além da função primeira de colocar produtos à disposição da sociedade para seu conforto e satisfação, papel norteador e promotor de avanços no sistema agroindustrial.

Wedekin & Neves (1995) atribuem a essas características condições de poder e liderança do segmento de distribuição sobre o produtor e o fabricante. Tal situação é viabilizada pela revolução da informática e pelos processos de comunicação. Para eles, este poder ou ascensão do distribuidor tem origem nos seguintes fatores:

- Contato direto, em tempo real, com o consumidor: a proximidade histórica do distribuidor com o consumidor, hoje, em tempos de auto-serviço, viabilizada pela utilização de código de barras, permite o acesso a informações privilegiadas antes dos demais segmentos do *agribusiness*.
- Identificação das tendências de consumo: o processamento e análise dos dados, extraem informações que permitem mapear o comportamento do consumidor e montar cenários prospectivos, permitindo a identificação de *downgrading* (substituição de produto por outro similar ou de preço inferior) ou modificações de fidelidade.
- Coordenação dos fluxos de mercadorias: o sistema de informações do distribuidor permite um gerenciamento para trás, reordenando o *mix* de produtos a partir de modificações da demanda, necessário à redução de estoques, na indústria, no atacado e no varejo, e aumentando o giro de mercadorias.
- Maior poder de negociação: como ainda predominam relações comerciais marcadas por grandes disputas por margens, numa visão de curto prazo, as evidências apontam os grandes varejistas como detentores de maior poder de negociação.
- Marcas próprias, margem e imagem: em função da grande concorrência e possibilidade de captar parcela maior de renda pelo negócio de alimentos, bebidas e fibras, aumenta o número de produtos comercializados com marca própria do varejista; a utilização de marca própria propicia maior identificação do consumidor com o varejista, fornecendo o reforço da imagem do produto e da marca na mente do consumidor (*mindshare*).

Conforme Batalha (1997), o canal de distribuição define um conjunto de agentes econômicos utilizados por uma empresa produtiva para difundir seus produtos junto ao consumidor,

podendo ser classificado de acordo com o comprimento do canal e com a tecnologia de venda utilizada para atendimento ao comprador.

O comprimento do canal define o número de agentes envolvidos e a repartição da função de cada um. Podem ser: canal direto, envolvendo o produtor e o consumidor; canal indireto curto, envolvendo produtor, varejista e consumidor; e canal indireto longo, englobando o produtor, o atacadista, o varejista e o consumidor. A tecnologia de venda define a tecnologia de distribuição utilizada no nível mais baixo do canal, na relação direta com o consumidor, objetivando demonstrar a importância da atividade à jusante, no funcionamento dos canais.

Numa proposta de padronização, Wedekin & Neves (1995) apresentam os seguintes tipos de lojas que integram a estrutura de distribuição:

- **Hipermercados:** enormes áreas de auto-serviço, com oferta de extensa gama de produtos alimentares e bebidas, sendo que mais de 50% do seu faturamento é obtido com outros itens, como roupas, artigos esportivos, artigos para residências e acessórios de carros, dentre outros.
- **Supermercados:** lojas de auto-serviço, com alguns setores fornecendo serviços e com linha completa de itens alimentares e não-alimentares.
- **Lojas de grandes descontos:** são mais “sóbrias”, oferecem o mínimo possível de serviços, com produtos embalados em caixas (não unitárias), facilitando o transporte e manuseio. Apresentam estratégias agressivas de preços, possíveis devido à economia de preço.
- **Lojas de conveniência:** oferecem pequena variedade de itens, principalmente de conveniência. São relativamente pequenas, normalmente de fácil acesso e compra rápida.
- **Clubes de compras:** direcionadas à pessoa jurídica, oferecem algumas vantagens para seus associados, como preços, crédito e informações, dentre outras.
- **Lojas de especialidades:** pequenos entrepostos, com grande especialidade e prestação de serviços, como açougues, lojas de bebidas, padarias, lojas de laticínios e as *boutiques* de alimentos.

A Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) apresenta a classificação das lojas de distribuidoras de acordo com as condições constantes no Quadro 5.1. Observa-se que esta classificação deverá ser revisada em função do grande crescimento que caracteriza o setor em termos gerais.

**Quadro 5.1** Classificação de Lojas de acordo com a ABRAS.

Tipo de Loja	Faturamento (milhões US\$/ano)	nº de referências	Área de vendas (m2)	Nº de caixas registradoras
<b>Supermercado</b>	mínimo de 1	1500 a 5.000	400 a 5.000	3 a 40
<b>Hipermercado</b>	mínimo de 12	+ de 5.000	+ de 5.000	+ de 40
<b>Sortimento limitado</b>	mínimo de 0,5	+ de 300	+ de 300	+ de 3 - de 10
<b>Conveniência</b>	mínimo de 0,5	750 a 1.500	até 300	até 3

Fonte : SuperHiper apud Batalha (1997).

Dentre os distribuidores, os supermercados são apresentados como responsáveis pela maior parcela de faturamento do setor. Silveira & Lepsch (1997) observam, com base na pesquisa de Nielsen (1996), que os supermercados desfrutam hoje da preferência de 85% dos consumidores urbanos, em termos de volume total de vendas de bens de consumo (alimentos, produtos de limpeza e higiene pessoal).

A implantação dos supermercados no Brasil teve início na década de 50, sendo que seu crescimento fundamentou-se no estabelecimento do auto-serviço e na rotatividade, acompanhando o grande crescimento da urbanização e industrialização. O auto-serviço representou uma inovação no campo da distribuição e comercialização urbana de alimentos e não alimentos. Reduzindo os custos operacionais e a rotatividade, definiu uma nova filosofia de comercialização buscando o ganho da rotatividade ao invés do ganho por unidade (Cyrillo, 1987).

Nota-se que a estabilização da economia e o aumento no poder aquisitivo da população de renda mais baixa, propiciado pelo Plano Real, contribuiu para a expansão dos supermercados, nos anos 90. A expansão do setor no período pode ser visualizada através dos dados constantes no Quadro 5.2. O número de lojas apresentou uma expansão de 37,18%, tomando-se o ano de 1998 em relação a 1994. Da mesma forma, o faturamento anual apresentou um crescimento na ordem de 27,2% para o mesmo período, passando de US\$37,5 bilhões em 1994 para US\$ 47,7 bilhões em 1998, tendo o maior crescimento do faturamento ocorrido nos dois primeiros anos do Plano Real, como decorrência do aumento no poder de compras das famílias de baixa renda.

**Quadro 5.2** O Setor Supermercado Brasileiro – Totais do Setor.

	<b>1994</b> (US\$1,0=R\$0,93)	<b>1995</b> (US\$1,0=R\$0,93)	<b>1996</b> (US\$1,0=R\$1,007)	<b>1997</b> (US\$1,0=R\$1,0811)	<b>1998</b> (US\$1,0=R\$1,1644)
<b>Nº LOJAS</b> (Total Auto-Serviço) Censo Nielsen	37.543	41.839	43.763	47.847	51.502
<b>FATURAMENTO ANUAL</b> (em US\$ bilhões)	US\$ 37,5	US\$ 43,7	US\$ 46,5	US\$ 46,6	US\$ 47,7
<b>VARIAÇÃO VENDAS REAIS</b> (Termômetro de Vendas ABRAS)	nd	16,5%	6,4%	0,22%	2,4%
<b>PIB1</b> (em R\$ milhões)/Bacen	349.205	646.192	778.820	866.827	912.000*
<b>PARTICIPAÇÃO FAT. SOBRE PIB2</b>	6,0%	6,6%	6,2%	6,02%	6,10%
<b>EMPREGOS DIRETOS</b>	650.000	655.200	625.000	655.000	666.752
<b>ÁREA VENDAS (M<sup>2</sup>)</b>	nd	nd	nd	12 milhões	12,7 milhões
<b>Nº CHECK-OUT</b>	nd	nd	nd	123.170	125.867

nd = não disponível

1 PIB – 1994 a 1996 – valores consolidados Bacen /1997 – dado preliminar / 1998 – valor estimado.

2 Dados calculados sobre o PIB (estimado) divulgado pelo Bacen nos respectivos anos.

Fonte : ABRAS, 1999.

Silveira & Lepsch (1997), a partir de pesquisa desenvolvida junto a executivos do setor supermercadista, chegaram a alguns resultados relevantes, entre os quais destacam-se:



- Elevação da concorrência no segmento após o Plano Real e a abertura econômica. A capacidade de memorização de preços e o aumento das exigências por parte do consumidor, colocaram-no como principal personagem deste processo.
- Diminuição das diferenças de preço com elevação da importância do “shopping de preços” (prática de obtenção periódica dos preços praticadas pela concorrência).
- Descentralização administrativa e aumento do *mix* de produtos.
- Crescimento do crédito ao consumidor.
- Ascendência do gerenciamento operacional sobre o gerenciamento financeiro.
- Manutenção do *markup* (percentual adicionado ao preço pago ao fornecedor).
- Melhora nos relacionamentos com fornecedores, através de contratos de parcerias.
- Manutenção do *mix* de preços como principal atributo para atrair o consumidor.

Assumindo papel de destaque no sistema distribuidor, os supermercados apresentam posição privilegiada na oferta dos produtos agroindustriais e essencial na captação de informações junto aos consumidores. Esta posição os coloca como fundamentais no direcionamento das estratégias de ação da cadeia agroindustrial.

### 5.3 Amostragem

O método de amostragem utilizado, não aleatório e, portanto, intencional ou proposital, privilegiou supermercados com maior evidência na capital do Estado de Santa Catarina, Florianópolis. A capital está próxima às principais indústrias da cadeia agroindustrial de carnes, o que permitiu a configuração de uma amostra considerável e representativa para o cumprimento dos objetivos propostos.

A amostra utilizada, conforme evidencia o Quadro 5.3, é composta por quatro empresas distribuidoras, identificadas por letras do alfabeto tendo em vista que sua divulgação não foi autorizada pelos entrevistados. Para efeito deste trabalho, as empresas podem ser divididas em dois grupos, em função do faturamento apresentado no ano de 1997, e classificadas como grandes e médias. Todas as empresas entrevistadas têm sua sede na região sul, sendo que três, no Estado de Santa Catarina.

**Quadro 5.3** Aspectos Gerais dos Supermercados Pesquisados.

Empresa	Faturamento Bruto em 97 (R\$)	Nº Check-Outs	Área de vendas (m <sup>2</sup> )	Nº lojas	Nº Funcionários
Distribuidor A	630.791.000,	713	83.754	34	4.222
Distribuidor B	283.541.585,	306	36.866	15	2.567
Distribuidor C	66.982.685,	55	6.000	3	453
Distribuidor D	63.825.786,	114	11.300	13	730

Fonte : ABRAS, 1999. Posição em 1997.

## **5.4 Procedimentos para Coleta de Dados**

A coleta de dados foi implementada através de uma entrevista semi-estruturada, agendada previamente junto aos executivos responsáveis pela área de compras de carnes. A entrevista foi orientada por um questionário básico, constituído de 23 (vinte e três) questões, distribuídas em seis grupos. Apesar da metodologia para desenvolvimento da pesquisa adotada permitir que as dúvidas fossem sanadas em tempo real ou através de contatos posteriores, foi realizado um protótipo ou pré-teste, onde foram avaliados aspectos como entendimento, eficácia e repetitividade nas respostas, dentre outros, de forma a obter informações que propiciassem condições efetivas de contribuição para a análise.

Os grupos de questões foram construídos, a partir das tipologias definidas por Porte, Ansoff e Mintzberg, apresentadas no Capítulo 2, bem como a estratégias discutidas no Capítulo 4, visando a facilitar a obtenção das respostas e aproveitar possibilidades de relacionamento entre os assuntos, viabilizando seu direcionamento às seguintes estratégias da indústria de carnes:

- Grupo 1: diferenciação e inovação;
- Grupo 2: fechamento, fusões e aquisições;
- Grupo 3: liderança em custos, diversificação especialização;
- Grupo 4: internacionalização;
- Grupo 5: integração da cadeia e cooperação; e
- Grupo 6: dados complementares.

Note-se que todas as questões buscaram as especificidades das três cadeias envolvidas (bovina, suína e frango), abrangendo o período de 1990 a 1998. Visaram, também, de forma paralela, a identificar o envolvimento do supermercado com a indústria e vice-versa.

## **5.5 Apresentação e Análise dos Resultados**

Como descrito anteriormente, o trabalho foi desenvolvido buscando identificar as percepções dos executivos dos supermercados sobre as estratégias implementadas nas cadeias de carnes bovina, suína e frango, bem como a inserção dos supermercados neste processo. Neste contexto, buscou-se identificar ações e características desta relação e, principalmente, a visão dos entrevistados quanto a estes componentes, o que permitiu a identificação das estratégias percebidas e, ao mesmo tempo, a delimitação das características da indústria de carnes na relação com seus principais distribuidores, os supermercados. Os resultados estão apresentados em forma de categorias, envolvendo, em alguns casos, sub-componentes direcionados à composição das categorias, as quais contemplam as estratégias percebidas pelos executivos em relação às três cadeias.

### **5.5.1 Grupo 1. Estratégia de Diferenciação**

A identificação das características da estratégia de diferenciação, nas três cadeias, foi implementada a partir da análise do conjunto dos aspectos que promovem a singularidade dos produtos negociados. Neste sentido as seguintes fatores são apresentados:

- **Alterações na comercialização dos produtos**

No caso do frango, verifica-se que a alteração principal se processa na apresentação do frango em cortes, congelados e resfriados, empanados, temperados e em miniatura, e isto tem como objetivo principal fornecer maior praticidade ao cliente. Na prática, de acordo com informações de quase todos os entrevistados, os frangos em pedaços conquistaram a preferência do consumidor, em detrimento do frango inteiro.

No suíno, observa-se, além das ofertas de especialidades e embutidos, a apresentação de grande parte da carne desossada e embalada à vácuo pelo frigorífico, mas ficando sob responsabilidade do supermercado o corte e embalagem em bandejas.

Na carne bovina, a exemplo da suína, além das especialidades e embutidos, a principal alteração está na oferta da carne embalada a vácuo pela indústria, em peças individualizadas e desossadas, não se observando mais, o transporte de carcaças. Em relação ao tipo de carne comercializada, grande volume do produto é composto da parte traseira ou de primeira, mas com um percentual relativo de parte dianteira. Isto vem propiciando ganhos em termos de custos e higiene. Mostrando, ainda, pouca variedade, a carne não sendo mais apresentada a granel e embalada a vácuo reduz o tempo de cozimento, dado que passa por um processo de maturação. No entanto, cabe ao supermercado, através de seu serviço de açougue, os serviços de corte e embalagem em bandejas, que aumentam os riscos de contaminação e agregam novos custos ao produto.

A comercialização dos produtos apresenta variação de distribuidor para distribuidor, justificada por um deles pela “preferência que cada empresa estabelece para comercializar”. Assim, enquanto em parte dos distribuidores os percentuais de comercialização são frango 60%, bovino 30% e o suíno 10%, outro apresenta a seguinte configuração: bovina: 60%; frango: 30%; e suína: 10%. Portanto, não se identificou um padrão de comercialização por tipo de carne, ainda que se reconheça o aumento do consumo da carne de frango nos últimos 20 anos.

- **Formas de diferenciação adotadas pelas empresas processadoras**

Na carne de frango, os executivos observaram como formas de diferenciação: a inovação do produto, a partir da oferta de frango temperado, empanado, “kits” e partes desossadas; a forma de apresentação, geralmente relacionada aos cortes e empanados; a embalagem, caracterizada por bandejas embaladas à vácuo; a qualidade do produto, percebida como uma estratégia vinculada a grandes fornecedores; o preço, vinculado principalmente a pequenos fornecedores; a rapidez na entrega, sobretudo no caso do frango resfriado; a promoção no ponto de vendas, especialmente de industrializados ou embutidos; e a publicidade, sempre desenvolvida por iniciativa das empresas processadoras.

Na cadeia suína, as formas de diferenciação adotadas relacionam-se, principalmente, ao tipo de apresentação, em que a carne é desossada pela indústria e embalada a vácuo; a qualidade do produto, observando-se a separação da carne de primeira da carne de segunda; e a promoção no ponto de venda, o que ocorre para embutidos ou industrializados. Observa-se que não houve inovação em termos de praticidade, e o sistema de embalagem é ultrapassado. A publicidade não é implementada pelas empresas processadoras para a carne *in natura*, cabendo a mesma aos supermercados, o que, em certas circunstâncias, resulta na redução de suas margens. A informação ao consumidor quanto à procedência e tabela nutricional foi observada por uma das empresas entrevistadas como um fator de diferenciação adotado pelo processador.

No caso da carne bovina, a diferenciação vem se estabelecendo de diferentes maneiras: pela forma de apresentação, em que a carne é desossada e apresentada em partes embaladas a vácuo pelos frigoríficos, sendo algumas colocadas à disposição do consumidor, nesta forma; pela qualidade do produto, ofertando carne de melhor qualidade, comercializando-se só o boi, separando-se a carne de primeira (traseiro) da carne de segunda e na temperatura ideal; e a rapidez na entrega, apontada como uma forma de diferenciação e viabilizada pela presença de entrepostos.

Um outro aspecto importante constatado na pesquisa de campo é que, no caso da cadeia bovina, a negociação direta com os frigoríficos permite a programação das aquisições e eliminação do atravessador, sendo este, também, um fator de obtenção de melhoria na margem de comercialização. Em que pese a percepção de alguns distribuidores acerca da diferenciação pela informação ao consumidor, principalmente nas partes embaladas pelas empresas processadoras, contendo o sexo do animal, o nome e endereço da empresa e a data de validade, os entrevistados apontam como aspecto negativo a falta de praticidade e inovação na apresentação do produto, observando-se uma tendência a longo prazo da embalagem da carne particionada pela empresa processadora, temperada e pronta para o consumo. Ainda, de acordo com os entrevistados, a qualidade do produto vem sendo perseguida pelo frigorífico porque, como a limpeza e embalagem da carne são de sua responsabilidade, a quebra proveniente deste processo, que antes era transferida ao distribuidor, passa a ser sua. A promoção e a publicidade na cadeia estão a cargo do supermercado e não há vinculação à marca do produto.

Argüidos sobre as origens das inovações incorporadas aos produtos nas cadeias, os distribuidores observaram que, no caso do frango, isto está relacionado à compra de tecnologia, imitação e troca de informações com clientes. No caso do suíno, a relação com o cliente define para eles a origem da inovação no produto, sendo verificada, também, a compra de tecnologia e imitação. Na cadeia bovina, aparece a compra de tecnologia e imitação como principal fator de influência na inovação dos produtos.

- **Lealdade do consumidor**

A lealdade do consumidor em relação à origem do produto apresenta como característica o consumo maior da carne de frango, justificada pela praticidade e preço. O consumo da carne bovina apresenta estabilidade, com preocupação direcionada à origem do produto. A carne suína apresenta

uma característica de sazonalidade, com aumento de consumo no inverno.

Quanto ao tipo de produto, no frango se verifica a preferência dos cortes em relação ao frango inteiro, também pela praticidade e aproveitamento. De acordo com os entrevistados, “o consumidor aprendeu a fazer cálculo”; o frango inteiro apresenta uma perda para o consumidor de 20 a 30%. A diferença em preço também altera a lealdade do consumidor. Conforme os executivos, “clientes com maior poder aquisitivo escolhem a partir de diversos critérios, enquanto clientes com menor poder aquisitivo buscam o menor preço”. Convém destacar que o *marketing* da loja, também, influencia a compra. No caso da carne suína, o que se verifica é a influência, principalmente, do preço oferecido.

No tocante a marca, existe uma razoável lealdade em relação à marca presente na carne de frango. No entanto, para a maioria dos executivos o preço do frango é, hoje, o fator que determina o aumento das compras. Isto se verifica também no caso da carne suína. No caso da bovina, a marca do fabricante não existe, havendo apenas uma referência do supermercado, ou seja, o trabalho desenvolvido por este para apresentação e precificação do produto. Mas, afirmam alguns, que “se está caminhando para busca de referência da carne bovina”.

#### • **Evolução nas características dos produtos**

As evoluções verificadas pelos executivos são observadas nas cadeias de frango, consideradas como as que apresentam um processo evolutivo contínuo, em termos de embalagem e novos produtos. Na cadeia bovina, a carne desossada e embalada a vácuo, é considerada como a grande evolução observada. No caso da cadeia suína, não foi destacado um processo evolutivo ou uma evolução considerável. A possibilidade da apresentação de uma carne temperada foi considerada por alguns como perspectiva de evolução para o produto.

#### • **Análise geral**

As informações apresentadas pelos entrevistados permitem identificar o avanço da cadeia avícola na implementação da estratégia de diferenciação para obtenção de vantagem competitiva. A homogeneidade observada à montante da cadeia, resultado do adiantado desenvolvimento tecnológico observado no segmento de produção, abate e processamento, justifica o uso desta estratégia. A rivalidade intensa dos concorrentes tende a reduzir a rentabilidade do setor e estimula o uso da estratégia de diferenciação para obtenção de vantagem competitiva e conseqüentemente de maiores margens.

Da mesma forma, esta rivalidade entre os concorrentes e a ameaça de novos concorrentes e de produtos substitutos na indústria, impulsiona as demais cadeias (suína e bovina) na busca da especificidade do seu produto, visando a adequá-los aos aspectos valorizados pelos clientes.

Na cadeia suinícola, a carência de tecnologia em nível de produtor e processador reduz sua eficácia em dotar o produto *in natura* de maior praticidade e menor preço. A cadeia bovina começa a apresentar medidas com intuito de obter maior diferenciação em seus produtos, fundamentada, principalmente, na forma de apresentação. Essas medidas, são resultantes de pressão da legislação e

dos distribuidores, e, também, pela necessidade de sobrevivência dos integrantes dos segmentos de produção e abate. Mas, as barreiras associadas à dificuldade de obtenção de padrões homogêneos de qualidade e de definição das origens dos produtos, que favorecem a presença de abates clandestinos, além da incapacidade de reduzir os custos da cadeia, tornam esse caminho mais longo.

Para o distribuidor, a diferenciação que se verifica na cadeia à montante é fundamental para composição do conjunto de ações voltadas à conquista do consumidor. A praticidade, característica principal da estratégia de diferenciação na cadeia avícola, a qual vêm sendo perseguida pela cadeia suína e bovina, é essencial para atendimento aos novos hábitos da população que compra em menor quantidade e, por consequência, com maior frequência, com preferência para os produtos que ofereçam maior facilidade no preparo e propiciem menores perdas ou seja, agreguem mais valor. A carne exerce, atualmente, destaque nas estratégias do distribuidor, uma vez que a atração do cliente ao supermercado, propicia espaço para que outros produtos sejam adquiridos, contribuindo neste sentido, para ampliação de sua margem de participação e suas vendas.

Por outro lado, esta diferenciação é necessária para que o supermercado possa, também, disputar a preferência das classes C e D, inseridas no mercado de consumo, a partir do fortalecimento do seu poder de compra, obtido com a estabilidade inflacionária. A oferta de produtos em menor quantidade e a um preço favorável permite a adequação do supermercado à capacidade de compra e armazenagem desses novos consumidores. Isto justifica, em certo sentido, a manutenção dos serviços de embalagem em bandejas, pelo supermercado, como forma de facilitar o acesso desse consumidor ao produto.

Assim, a própria atuação do distribuidor junto ao processador, principalmente na cadeia bovina e suína, em um raro processo de cooperação visa a, acima de tudo, adequar os produtos oferecidos aos novos e específicos referenciais de consumo, mais rápido que seus concorrentes, de forma a manter e ampliar o número de clientes na loja.

Cabe destacar, que o lançamento conjunto de produtos envolvendo o distribuidor e o processador, permite ganhos de eficiência e capacidade para ampliar a atratividade do produto junto ao cliente, favorecendo toda a cadeia.

### ***5.5.2 Grupo 2. Liderança em custos e diversificação***

Na opinião dos executivos, o elevado grau de competição está forçando a redução de custos. Estas reduções estão relacionadas às embalagens, com uso de embalagens coletivas, que reduzem as perdas no transporte e armazenagem, e à logística de distribuição, em que vêm se observando a existência de postos de distribuição ou entrepostos, o que busca uma localização mais próxima do distribuidor e cria condições para uma redução de custos e maior rapidez na entrega.

Foi ressaltada pelos entrevistados uma variação em termos de preço no estado e fora dele, sobretudo em relação às carnes bovina e suína. Dentro do estado, conforme alguns entrevistados, a carne suína é mais barata e a bovina é mais cara. Todavia, em função da necessidade de compra em grande quantidade, a preferência é por fornecedores internos. Em outros casos, a preferência é pela

compra em outros estados, sendo esta favorecida pelo contato direto com os frigoríficos, eliminando o custo com o atravessador, o que propicia maior rentabilidade.

Nota-se que parte do trabalho da empresa processadora é desenvolvido no supermercado, através do corte e embalagem, cujos custos não são repassados ao consumidor, favorecendo a margem do fornecedor. Conforme alguns entrevistados, na cadeia bovina o frigorífico está preparado para se adaptar a qualquer necessidade do distribuidor em termos de apresentação do produto, no entanto, isto implicaria maiores custos, que teriam de ser repassados para o consumidor.

Os entrevistados observaram que a carne de frango apresenta maior valor agregado com perda próxima de zero, pelo processo de industrialização e eliminação do manuseio pelo supermercado, propiciando assim maiores ganhos. Já a carne suína apresenta quebra em função do processo de “toalete” ou limpeza realizada por exigência do cliente e do menor tempo de conservação das carnes resfriadas. No caso da carne bovina, a quebra se dá em função de perda de sangue e osso, e pelo processo de “toalete”.

De forma geral, de acordo com um entrevistado, a quebra geral no processo de armazenagem deve chegar a 10%. Não se observou, no entanto, um consenso quanto ao percentual de perda, o qual variou de 3% a 23%, de acordo com as opiniões. A redução na margem de comercialização da carne suína e bovina, relaciona-se, também, ao processo de embalagem realizado pelo supermercado. De qualquer forma, é consenso que a margem relativa à carne bovina é sacrificada, por ser um forte instrumento de atração de clientes. Nota-se que nos casos do suíno e frango, quando há problemas com validade ou qualidade do produto, a empresa processadora faz reposição não ocorrendo perdas.

A visão dos executivos quanto à redução dos custos nas cadeias, parece estar centralizada nos aspectos de comercialização. De forma geral, eles observam que a grande competição que envolve o setor está levando à redução dos custos. No entanto, consideram os aspectos relacionados à logística, transporte e embalagem como grandes responsáveis pela redução do custo.

Na carne de frango, o processo de industrialização propicia maiores ganhos ao distribuidor. Nas cadeias suína e bovina trouxeram ganhos relativos, tendo em vista que o processo de “toalete”, partição e embalagem dentro do supermercado, promove perdas que não podem ser repassadas aos clientes. Destaca-se que na carne suína e, especialmente, na bovina o processo de desossa está levando à busca de maior qualidade da matéria-prima, tendo em vista que a quebra proveniente não está mais no distribuidor, mas no frigorífico. A observação da força de atratividade da carne bovina demonstra o potencial que o produto oferece ao mercado distribuidor.

Em termos de diversificação, os entrevistados observaram sua presença nas empresas vinculadas à industrialização de frangos, não relacionando este processo às cadeias bovina e suína. Mas, de forma geral, não se verifica a diversificação mas sim, a busca de variedades nos produtos, em que “indústrias que trabalhavam só com carne estão trabalhando com derivados, carne industrializada, hambúrguer e salsichas”, criando novos produtos dentro do próprio segmento ou para novos segmentos, como a venda direta às redes de *fast-foods* ou grandes restaurantes. Este

processo, segundo eles está relacionado à busca de alargamento de sua posição competitiva, de aumento na rentabilidade e busca de melhor aproveitamento de sua capacidade, ou seja, redução de ociosidade.

Para os executivos a diversificação está limitada à busca de variedades, porém, dentro do próprio mercado de carnes, alterando, apenas, o elo de distribuição, resultante da busca de maior rentabilidade, alargamento da posição competitiva e melhor aproveitamento da capacidade ociosa. Isto pode ser considerado como demonstrativo da pouca troca de informações entre os segmentos.

### **5.5.3 Grupo 3. Desativação, fusões e aquisições**

É consenso, entre os entrevistados, a redução do número de empresas, principalmente menores, na cadeia bovina, com o fechamento de muitos abatedores, sendo observado que “as empresas maiores cresceram e ocuparam mais espaço e as menores estagnaram”. Ou seja, no segmento de carne bovina o crescimento, de acordo com os entrevistados, tem ocorrido através da eliminação das firmas menores ou menos eficientes.

O fechamento de unidades na cadeia bovina está relacionada, segundo alguns entrevistados, à busca de redução de custos. Em termos de linhas de produção, não houve consenso por parte dos entrevistados, uma vez que alguns apontam uma pequena redução, outros aumento e outros estabilidade.

Quanto a processo de fusões e aquisições, os entrevistados apresentam poucas informações sobre estes processos, sendo observado, apenas, que empresas maiores têm comprado empresas menores, contudo, mantendo suas marcas. Isto, no entanto, não tem alterado suas relações comerciais nem seu desempenho competitivo (dos distribuidores).

A constatação pelos entrevistados do fechamento de unidades na cadeia bovina, confirma a adoção pelo setor da estratégia de desativação na busca de redução de seus custos e formas adequadas para obtenção de competitividade. A falta de informação quanto à questão fusão e aquisição pode ser indicativo de indiferença por parte do distribuidor quanto às ocorrências em nível das empresas processadoras diante da posição favorável que ocupam na cadeia, não sofrendo, assim, ameaças.

Em suma, mesmo entendendo que o padrão de crescimento da agroindústria de carnes tem sido dominado pela eliminação das firmas menos eficientes, ainda assim, os distribuidores mostram indiferença em relação a tal estratégia. Sob o ponto de vista teórico, sempre que uma das partes da indústria procura aumentar o seu grau de participação, isto significa, também, um aumento do seu poder de negociação, diante de uma ou de outras partes. No entanto, a indiferença de um desses elos, no caso os distribuidores, os quais, em princípio, seriam uma das partes mais prejudicadas, deixa algumas indagações quanto à consistência da estratégia de crescimento percebida.

Sucedem que, apesar do relativo poder de barganha das empresas existentes e da razoável ameaça dos produtos substitutos, na indústria de carnes, sobretudo no caso do frango e dos suínos, a força que mais interfere na sua rentabilidade é o poder de negociação dos fornecedores de rações, os quais, em



muitas situações, respondem por cerca de 2/3 do custo total de produção. Desse modo, a estratégia de crescimento adotada é explicada, principalmente, pelo aumento do poder de compra para “resistir” aos fornecedores.

#### **5.5.4 Grupo 4. Internacionalização**

Em relação à busca de espaço no mercado externo, as respostas demonstraram que as três cadeias estão voltadas à exportação, motivadas pelo maior preço obtido, especialmente o do frango, com menor intensidade na cadeia de carne suína. Apesar de grande parte dos entrevistados afirmar que a exportação não prejudica o fornecimento interno, em função da grande oferta do produto, foi observada a colocação de que o oportunismo nas exportações, em algumas situações, levou à falta de cortes na cadeia de frango, o que acontece devido à falta de compromisso da indústria fornecedora.

Os entrevistados destacaram, para as três cadeias, que a perspectiva de crescimento, os incentivos, a busca de maior rentabilidade, a existência de capacidade ociosa e a adequação dos produtos aos padrões de qualidade internacionais, são os principais incentivadores do processo de exportação. De acordo com o depoimento de um executivo, “a indústria da carne bovina cresceu muito em termos de qualidade tornando-se adequada à exportação”. Por outro lado, o oportunismo na cadeia de frango, e a redução de dependência do mercado interno na cadeia bovina, foram apontados como motivadores do uso das estratégias de internacionalização.

Em termos de qualidade, os entrevistados acreditam que deve haver diferenciação no produto oferecido para o mercado externo, uma vez que a exportação requer maior cuidado, por ser um mercado mais exigente. Observam que: “o produto não deve ser bem melhor, mas deve ser diferenciado”. Destaque-se, porém, que os entrevistados nunca tiveram a oportunidade de fazer comparações entre o produto direcionado ao mercado interno e aqueles direcionados ao mercado externo.

No tocante à especialização e enfoque, as respostas não foram concretas, mas verificou-se a existência de especialistas em industrializados dentro da cadeia bovina, sendo que a observação geral é de que existem empresas trabalhando com produtos vinculados às três cadeias.

A estratégia de internacionalização das empresas da agroindústria de carnes, poderia ser entendida como uma ameaça, em razão da eventual redução da oferta. No entanto, os distribuidores, de acordo com a opinião dos entrevistados, ou se mostram indiferentes ou até vêem uma certa vantagem no uso de tal estratégia. A indiferença pode ser explicada, principalmente, pelo fato de que a estratégia de aumentar o volume exportado é muito mais para aproveitar as instalações disponíveis<sup>2</sup> e muito menos o foco da indústria. Por outro lado, as vantagens estariam associadas à melhoria significativa na qualidade do produto e isto é explicado pelas maiores exigências do mercado internacional.

Convém acrescentar, de qualquer forma, que a não existência de uma relação contratual –

---

<sup>2</sup> Guimarães (1987) e Nogueira (1997) classificaram a agroindústria de carnes como sendo um oligopólio diferenciado, o que explicaria um certo grau de ociosidade das instalações.

entre as empresas processadoras e os distribuidores – e a falta de uma coordenação desse relacionamento podem, na prática, prejudicar a oferta, bastando que para isso haja um maior incentivo à exportação, que resulte em maiores lucros para os processadores. A continuidade da queda de preços no mercado doméstico e uma restrição na oferta de produtos nos mercados da Europa e dos Estados Unidos, são exemplos de fatores que determinariam um deslocamento da produção para o mercado externo.

#### **5.5.5 Grupo 5. Integração e cooperação**

As posições quanto à integração são diversas entre os entrevistados. Observou-se uma posição negativa quanto à existência de integração na cadeia, mas grande parte dos entrevistados observou uma maior integração, com destaque na relação entre empresa processadora e o mercado.

Conforme um dos entrevistados, na cadeia suína e bovina não existe integração com relação ao supermercado, mas existe integração entre produtor e o frigorífico, em função da qualidade que se está obtendo. Com relação à cadeia avícola, um dos posicionamentos define uma maior integração, principalmente no tocante à troca de informações entre o supermercado e o fornecedor de carne.

A forma de relação entre o fornecedor e o supermercado reflete bem esta situação. Na cadeia de frangos, a relação se dá exclusivamente via mercado, onde o que se verifica é a consulta em busca da melhor oferta e atendimento das necessidades do supermercado. Em alguns casos, os contratos temporários são utilizados para a realização de promoções, sendo que as estratégias de venda são definidas pelo supermercado. De acordo com um dos entrevistados, “quanto maior a procura pelo produto maior a compra, o que enfatiza o trabalho do promotor no ponto de venda”.

Nas cadeias suína e bovina a relação também se verifica via mercado, sendo que no caso é avaliada a adequação dos produtos aos padrões de qualidade estabelecidos, o que exige até visitas às instalações para constatação e definição de padrões de qualidade e apresentação. Em um dos casos, relatado por um dos entrevistados, é adotado um contrato de compromisso de compra, mas não se define quantidades a serem adquiridas. No entanto, a questão preço é fortemente considerada. “O supermercado compra a hora que quer e quando quer. É mais fácil. Se o fornecedor não chegar ao preço que se quer, pega de outro”.

A relação de independência entre a agroindústria e os supermercados é um fato tão evidente que em apenas um dos casos as compras de carne são decididas a partir de decisão da matriz, que procura adotar uma certa tática de fidelidade. Nos demais casos, é o próprio responsável pelo “setor” de carnes quem faz as compras e são os critérios de preço, qualidade, prazo de entrega, idoneidade e atendimento da legislação sanitária que determinam a estratégia de compra dos distribuidores. Um dos entrevistados observa que no caso de suínos e bovinos dá preferência para fornecedores da região em função da rapidez na entrega, desde que atendam às condições do contrato de fornecimento.

Em termos de cooperação, o que se verifica, no caso da cadeia de frango, é a cooperação em nível de informação. Na cadeia suína e bovina, e em maior intensidade nesta última, existe uma

maior cooperação, visando a desenvolver produtos diferenciados para o supermercado. Conforme um dos entrevistados “a indústria está aberta à negociação, se adequando às solicitações do supermercado para atender o cliente”. Não se verifica, no entanto, acordos formais, mas sim contatos verbais e temporários.

Questionados sobre os critérios adotados para a exposição dos produtos em suas instalações, observou-se, no caso dos frangos, que nos supermercados de maior faturamento o espaço é negociado, sendo realizada a venda de espaços nobres, pontos extras e ilhas polares. De acordo com um dos entrevistados, o fator preço também influencia na concessão de espaço e em alguns casos o supermercado entra em contato com o fornecedor e oferece o espaço. No caso das cadeias bovina e suína, a exposição é definida pelo supermercado, sendo esta exposição influenciada pelas promoções.

Indagados sobre o interesse em comercializar com marca própria, um dos entrevistados observou que há este interesse no tocante à cadeia bovina, através de contrato de cooperação, e que isto já estaria dificultando a troca de informações com fornecedores. Nos demais casos, todos foram unânimes em afirmar a inexistência de interesse na comercialização com marca própria, em função do risco que o produto oferece e à própria vocação do supermercado enquanto distribuidor.

Pelo que se pode deduzir da opinião dos entrevistados, o relacionamento ao longo deste elo da cadeia (entre o produtor e o distribuidor) se dá principalmente através do mercado, sendo razoavelmente rara a existência de integração ou cooperação. Ainda que isto possa parecer estranho, dada a importância dos supermercados para que os produtos (carnes) cheguem até o consumidor final, na realidade isto tem explicações consistentes, tanto através do modelo de Porter quanto da Economia dos Custos de Transação.

No primeiro caso, ao se analisar o posicionamento da agroindústria através das cinco forças competitivas, verifica-se que os clientes, no caso os supermercados, têm um grande poder de barganha em relação aos produtos de carne. Quatro são as razões mais importantes: os próprios fornecedores de carnes são substitutos entre si; o produtor de carnes dificilmente seria um entrante potencial no setor de supermercados; o supermercado é um elo importante na logística de entrega ao consumidor final e há uma grande rivalidade entre as empresas de carne; e sobretudo, a carne não é, nem de longe, o principal produto de um supermercado, ainda que esteja ganhando importância nos últimos 10 anos.

Se a análise é efetuada a partir da Economia dos Custos de Transação, campo da economia onde são estudadas as vantagens e desvantagens da integração vertical ou da coordenação de atividades produtivas, verifica-se que, em virtude das próprias características de transação – que não envolvem ativos específicos, não envolve incertezas quanto à produção e a frequência das trocas é muito bem configurada – a melhor forma de conciliação é sempre através do mercado<sup>3</sup>.

Desse modo, a estrutura de governança mais adequada é a governança de mercado, e não

---

<sup>3</sup> Maiores detalhes podem ser encontrados em Williamson (1985 e 1996).

hierárquica, situação em que uma das partes tem o poder para determinar o destino da negociação, podendo agir de forma oportunista (Williamson, 1996).

Ou seja, ainda que o supermercado tenha um razoável poder de barganha em relação à indústria de carnes devido às razões explicadas acima - ainda assim, não se vê motivos para a verticalização da cadeia através de coordenação, de contratos ou de fusões e aquisições – dado que também não se tem grandes justificativas para o oportunismo por parte dos supermercados. Na prática, o número de supermercados é muito grande, o preço e a diferenciação são os principais elementos do padrão de concorrência, o que caracteriza o setor como competitivo diferenciado e, neste contexto, como não é possível a formação de cartéis, então também, não haveria grandes espaços para oportunismo.

Ressalta-se que isto não é o que acontece nas relações entre os produtores de frangos e suínos e a agroindústria correspondente. Em um arranjo de governança que se convencionou chamar de “integração”, a relação comercial neste elo da cadeia, nas duas agroindústrias, sobretudo no caso das empresas líderes, não se dá via mercado e sim através de contratos, e a hierarquia (com quase todas as prerrogativas para os abatedouros) é a forma de governança predominante.

#### **5.5.6 Grupo 6. Dados complementares**

- **Comportamento do Consumidor**

Em relação à cadeia avícola, o consumidor busca a praticidade e porções menores, com preferência para os cortes prontos. O frango inteiro só é procurado em função do preço. No caso do suíno e do bovino, a preferência do consumidor é pela relação via açougue, em função da desconfiança quanto à qualidade da carne embalada. Os entrevistados são unânimes em afirmar que, se dependesse do cliente, na cadeia bovina a relação só se daria via açougue. “Existe rejeição por parte do cliente à carne embalada à vácuo, sendo implantada graças a insistência do supermercado, com promoções para incentivar o consumo, forçando, assim, uma mudança do hábito do consumidor”. Conforme eles, esta rejeição é atribuída a empresas não sérias, que colocam produtos de má qualidade nas bandejas.

Para um dos entrevistados, o consumidor compra hoje em menor quantidade, não estoca e vem mais vezes ao supermercado. Este comportamento influencia a sistemática de compra, em que se verifica maior exigência em relação aos padrões de qualidade, obrigando a colocação de produtos com menor quantidade, o que tende a estreitar as relações entre distribuidores e abatedouros, pelo menos no que se refere à forma de apresentação dos produtos. Convém acrescentar, de qualquer maneira, que este comportamento do consumidor, de certa forma, foi induzido pelas empresas, que diferenciaram o produto oferecido; a ida em um maior número de vezes ao supermercado acaba sendo muito positivo, uma vez que tais consumidores acabam comprando outros produtos.

- **Responsabilidade social**

Nos supermercados maiores são colocadas pessoas especialmente para busca de reposta

imediate ao cliente, bem como para avaliar o relacionamento junto à indústria e ao cliente. Um dos entrevistados observa que o destaque é dado à qualidade do produto enquanto outro destaca o atendimento ao cliente. Nos demais, observa-se uma preocupação na colocação de produtos que apresentam qualidade, dentro dos padrões sanitários e adequados às exigências do consumidor.

- **Principais ocorrências no ambiente**

Os entrevistados destacaram como principais ocorrências verificadas no ambiente econômico:

- mudança no comportamento do consumidor, buscando qualidade, maiores informações sobre o produtor e comprando em menor quantidade e com maior frequência;
- aumento do poder aquisitivo, proporcionando aumento no consumo;
- maior competitividade, promovendo a diferenciação e a mudança no mercado com aumento da concorrência; e
- influência do câmbio nas relações de compra, principalmente na cadeia bovina.

Das informações complementares, é importante destacar que a maior exigência do consumidor em relação à qualidade dos produtos é refletida na sua relutância na aquisição da carne suína e bovina embalada, em face das características peculiares de instabilidade quanto à qualidade que sempre envolvem o produto, justificando a presença do tradicional açougue dentro do supermercado.

A constatação de que o consumidor compra em menor quantidade e com maior frequência, ou seja, não estocando, deverão orientar as ações nas firmas processadoras visando a adequar-se a esse novo hábito de consumo.

As constatações acerca das mudanças no ambiente, principalmente em relação aos novos hábitos do consumidor, deverá influenciar a conduta do distribuidor e afetar toda a cadeia. As exigências maiores em termos de qualidade e informações são parâmetros básicos para orientar as ações nas três cadeias.

## **5.6 Fatores de Melhoria no Relacionamento**

A industrialização na carne bovina e suína representa, para o processador, um instrumento de redução de custos, uma vez que possibilita o aproveitamento dos resíduos da limpeza em novos produtos como sabão e ração. Para o distribuidor isto representaria menor quebra e redução de custos em função da eliminação do processo de embalagem, permitindo, conseqüentemente, a redução de preços para o consumidor. A industrialização favorecerá, ainda, sua publicidade e a diferenciação em relação a outras marcas. No entanto, a completa rastreabilidade, principalmente na carne bovina, dependerá da melhor coordenação da cadeia, que tem nas relações por contrato via produtor e processador a melhor opção.

O distribuidor, no caso o supermercado, apresenta pouca preocupação em relação às ações

da indústria em termos de diversificação, desativação, fusões e aquisições uma vez que a atual dinâmica do mercado não ameaça o desempenho do distribuidor, tendo em vista a posição privilegiada que o mesmo assume dentro da cadeia, desfrutando do conforto da preferência do consumidor no processo de compra.

A integração entre o distribuidor e o restante da cadeia praticamente inexistente, e a relação se processa estritamente via mercado, com contratos esporádicos, oportunistas, ou a partir de interesses de curto prazo. A maior competitividade da cadeia avícola, definindo um estágio avançado em termos de tecnologia e integração ao longo da cadeia à montante, é também representativa de maior dificuldade de distribuição, consequência, pelos resultados das entrevistas, da homogeneidade presente no setor. A disputa pelos pontos de distribuição coloca o distribuidor em posição privilegiada, observando-se a substituição da estratégia de diferenciação pela competição via preços. O investimento na fixação da marca, estabelecendo no consumidor seu principal aliado na definição das aquisições pelo distribuidor, parece ser o melhor caminho para melhorar o desempenho das cadeias.

A melhor coordenação da cadeia envolvendo as empresas processadoras e o produtor na cadeia bovina, evidencia o melhor caminho para melhorar a competitividade na cadeia de carnes, situação que começa a se apresentar nos estados do Rio Grande do Sul e São Paulo, onde as relações via contrato entre produtor, processador e distribuidor estão promovendo melhorias qualitativas e melhor rentabilidade ao setor, em todos os níveis. A coordenação do processo de apresentação do produto, quase que inteiramente nas mãos do distribuidor, representado pelo supermercado, limita as ações da cadeia bovina e suína na obtenção de rastreabilidade do produto e consequentemente de obtenção da preferência do consumidor. Na cadeia suína, o processo avançado de integração facilita o alcance deste objetivo. Já na cadeia bovina, a diversidade e a fraca atuação da indústria na coordenação da adoção de tecnologias na cadeia, dificultam o avanço, a curto prazo, nesta direção.

Por outro lado, o setor distribuidor parece ser um dos grandes responsáveis pelos avanços em termos de apresentação e inovação na cadeia bovina e suína, em relação ao produto *in natura*. As ações junto às empresas processadoras visando à adequação dos produtos às expectativas do consumidor, vêm provocando alterações no processo industrial e no restante da cadeia à montante.

O maior investimento em publicidade na produto *in natura* da cadeia suína, limitada hoje às iniciativas do distribuidor, poderá ser um grande instrumento de incremento e estabilidade no consumo do produto. A mesma observação pode ser aplicada à cadeia bovina, em que iniciativas visando a incentivar o consumo por parte do processador, apoiadas na condição de rastreabilidade do produto e redução de custos, poderão ser importantes instrumentos para ampliação da parcela de mercado do produto.

A percepção da importância da carne *in natura* como instrumento de atração do consumidor, poderia ser melhor explorada pela cadeia bovina e suína, promovendo investimentos na qualidade do produto e na praticidade, propiciando incremento no consumo obtendo, assim, maiores vantagens no processo de comercialização.

A ampliação do mercado exportador, sem ampliação das escalas produtivas, pode prejudicar o fornecimento interno em função da falta de compromisso motivado pela relação via mercado, podendo provocar elevações nos preços e até falta de produtos de maior valor agregado. Neste sentido, a coordenação da cadeia via relações de cooperação ou através de contratos, poderia evitar que ações oportunistas pudessem prejudicar a oferta de produto e trazer, da mesma forma, maior estabilidade para os integrantes da cadeia.

Verifica-se que a figura do atravessador não se apresenta mais nas relações entre distribuidor e processador, nas três cadeias, propiciando a obtenção de melhores margens para o distribuidor. Na cadeia bovina, a relação direta com os frigoríficos está promovendo melhoras na qualidade do produto, em função de maior troca de informações.

## **6 CONCLUSÃO**

Neste trabalho, conforme destacado no Capítulo 1, objetivou-se de forma geral verificar de que maneira os distribuidores, no caso os supermercados, se vêem como parte das cadeias produtivas de carnes, representadas por três agroindústrias (avícola, suína e bovina). A pesquisa, resultado de uma série de entrevistas realizadas com os maiores supermercados da Grande Florianópolis-SC, identificou os diferentes níveis, características e forças motivadoras das estratégias envolvendo as três cadeias. O estágio de desenvolvimento das cadeias, resultado das estratégias implementadas, é , também, determinante dos componentes e ações diferenciados visando à obtenção de vantagem competitiva.

Conclui-se, assim, que pelo menos este tipo de distribuidor não tem maiores relações coordenadas com a agroindústria à montante, sendo tais relações concretizadas principalmente via mercado. Na prática, os supermercados perceberam perfeitamente seu maior poder de negociação – principalmente, porque os próprios produtos analisados são substitutos entre si e, individualmente, não são tão importantes no conjunto de produtos comercializados – e não vislumbram maiores necessidades de uma relação contratual ou mesmo de coordenação de estratégias. Sendo assim, o foco da negociação se dá através do mercado - e a competição é mais por preço do que por qualquer outro motivo - , ainda que seja percebido que não se está tirando maiores proveitos da mudança de comportamento do consumidor, que vai mais ao supermercado e compra cada vez menos.

Ao contrário do relacionamento contratual nos elos mais à montante das cadeias de aves e suínos, em que ocorre uma estrutura hierárquica na relação entre os abatedouros e os criadores (“integrados”), com coordenação total por parte dos primeiros, no elo mais à jusante, nas três cadeias, não há qualquer hierarquia, e, se houvesse, no seu ponto mais alto estariam os supermercados e não a agroindústria de carnes.

Em sentido oposto ao que colocam alguns autores, a integração entre o setor distribuidor e o restante da cadeia não fica evidente a partir das constatações da relação deste para com as empresas de abate ou processadoras via mercado. A inexistência de maior integração e a falta de interesse por parte dos integrantes da distribuição para que esta se efetive, é demonstrativo da força que o distribuidor representa e das dificuldades que empresas processadoras e produtores enfrentam para colocar seu produto à disposição do consumidor. Reforça, neste sentido, a competição via preço, alicerçada em parâmetros de qualidade, como diferencial no desempenho competitivo dos integrantes da cadeia.

Outras conclusões interessantes podem ser, também, destacadas dos resultados desta pesquisa. Um grande destaque na definição das estratégias pode ser creditado aos fatores externos dependentes e independentes, que influenciam os movimentos dos integrantes da cadeia agroindustrial de carnes. Observou-se que as políticas macroeconômicas implementadas entre 1990 e 1998 – fundamentadas na abertura da economia, em uma taxa de câmbio favorável às importações,



nos juros altos e no fim da indexação da economia doméstica, que resultaram na estabilidade de uma nova moeda -, de certa forma moldaram o comportamento dos consumidores, que passaram a comprar carnes em menores quantidades, o que significa uma maior frequência de comparecimento aos pontos de distribuição. A influência da política macroeconômica e social em seu desempenho é notória, bem como os fatores relacionados ao processo exportador. Mas as alterações nos comportamentos dos consumidores apresentam forte impacto na definição das estratégias que permeiam as três cadeias. Esses comportamentos determinam as ações do distribuidor no processo de aquisição, impactando nas operações dos fornecedores e na definição da matéria-prima que define a especificidade da cadeia.

A cadeia de frango, em estágio avançado de desenvolvimento tecnológico e gerencial, destacando-se sua coordenação e integração, apresenta níveis elevados de competitividade em relação às demais. No entanto, a homogeneidade entre os concorrentes na cadeia imprimem esforços constantes para obtenção de *market share*. Este esforço se exprime em relação aos concorrentes internos e aos produtos substitutos, o que determina uma posição confortável do distribuidor no processo de compra.

A cadeia suína, destacando um forte processo de integração entre produtor e empresas de abate e processamento, e uma coordenação efetiva destes últimos, apresenta um desempenho crescente. No entanto, ações visando ao aumento da produtividade, ainda, não se concretizam. O processo de industrialização apresenta um estágio avançado de desenvolvimento, mas o produto *in natura* sofre pela falta de competitividade em preço, rastreabilidade e inovação no produto. Este contexto, associado à inércia da empresa de abate e processadora na divulgação e promoção do produto, estabelece na empresa distribuidora a única fonte de divulgação do produto. Limitada aos seus interesses, os veículos são baseados na promoção via preços, o que não divulga o produto nem promove alteração no hábito de compra, numa cadeia que sofre de grande preconceito quanto ao seu consumo e até certa sazonalidade.

A cadeia bovina utiliza estratégias que não promoveram, até o momento, desenvolvimento competitivo para fazer face aos demais competidores. Definida como uma cadeia cujos principais atributos são a diversidade e a descoordenação, vem buscando adequar-se às novas exigências do mercado. No entanto, a falta de integração e a dependência direta da qualidade da matéria-prima para a oferta de um produto diferenciado e com preço competitivo, determina um fraco desempenho competitivo e uma relação de desconfiança envolvendo o consumidor e o próprio distribuidor.

A falta de rastreabilidade do produto e da homogeneidade tecnológica não possibilita um fortalecimento do *mind share* junto ao consumidor, definindo comportamentos diferenciados de consumo, consequência da não confiabilidade quanto à qualidade dos produtos, e do processo de promoção à cargo do distribuidor, que é limitado a ações de curto prazo e interesses específicos.

As estratégias detectadas nas cadeias de carnes bovina, suína e de frango, evidenciam-se a partir da caracterização de suas estruturas e funcionamento. A cadeia de carne bovina, carente de uma melhor coordenação e integração, apresenta um relativo atraso em relação às demais aqui

estudadas. Verifica-se na cadeia, grande diversidade e baixa coordenação, o que reflete sua incapacidade de reduzir custos e elevar sua produtividade. Suas ações para sobrevivência e crescimento, conforme observam outros autores, deveriam fundamentar-se na modernização e na busca de condições de rastreabilidade e diferenciação em seus produtos. Isto a habilitaria a enfrentar, em nível de igualdade, seus produtos rivais e as mudanças observadas no novo mercado, materializadas, principalmente, pelos novos hábitos de consumo.

As cadeias de suíno e frango apresentam uma melhor organização, resultado de relações de cooperação ao longo da cadeia (exceto na distribuição através do supermercado), formalizadas por contratos envolvendo, especialmente, as empresas processadoras e o produtor (criador). O investimento em tecnologia, tanto em termos de produto quanto de processo, dota a cadeia de frango de grande produtividade e capacidade de diferenciação. Esta característica competitividade em termos de preço e qualidade, qualificando-a para enfrentar a competição em nível mundial. O segmento avícola é identificado pela busca da preservação de seu mercado a partir de produtos de maior valor agregado. Esta condição demanda investimentos elevados em tecnologia e gerenciamento, que podem induzir maior concentração no setor, envolvendo agentes de maior capacidade financeira.

A cadeia suinícola, por sua vez, ainda apresenta dificuldades em relação ao preço do produto "*in natura*" e a antigos preconceitos quanto ao seu consumo, os quais podem ser encarados de forma positiva como potencial de crescimento para ampliação de seu mercado, em que o investimento em tecnologia é essencial.

De qualquer forma, a melhor coordenação das duas cadeias vem propiciando ganhos a todos os seus integrantes e estabelecendo condições de crescimento, em que o consumidor aparece como grande beneficiário.

Assim, observa-se que a diferenciação de produto é uma estratégia efetiva da cadeia de frango que busca na inovação, voltada à praticidade, adequação às preferências de consumo e destaque frente ao consumidor. Com menor intensidade o mesmo se apresenta nas cadeias suína e bovina, limitada na primeira, pela pouca produtividade em termos de produtor e investimento em informação ao consumidor e, na Segunda, pela incipiente adoção da integração e cooperação na relação envolvendo produtor e o setor de abate e processamento.

Destaca-se que o fornecimento da carne desossada e embalada à vácuo pelas empresas de abate e processamento nas cadeias suína e bovina, aparece como importante fator de inovação e avanço nestas cadeias. Esta constatação, unânime entre os distribuidores, contribui grandemente para melhoria na qualidade do produto e no direcionamento às iniciativas de incremento da competitividade.

O avançado processo de industrialização na cadeia avícola se destaca como um componente de redução de custos em toda a cadeia, refletida pela inexistência de quebra na sua comercialização pelo distribuidor. Avanços nos processos de embalagem, transporte e logística definem nesses componentes, aspecto fundamental na estratégia de custos nas três cadeias. Da mesma forma, a

desossa nos frigoríficos das carnes suína e bovina, reduziu os custos relacionados às quebras originárias da fase de “toalete” ou limpeza dos produtos e do transporte, contribuindo para sua melhor apresentação. Mas, a busca da praticidade não é identificada nestas cadeias, o que amplia as dificuldades para incremento de seus mercados.

De fato, a entrevista destaca que, mais do que comercializar o produto, adequá-lo à preferência do consumidor e transformá-lo em instrumento de influência em seu comportamento é a grande estratégia que parece definir as ações ao longo da cadeia agroindustrial de carnes.

A busca de adequação aos novos hábitos de consumo e da capacidade de influência nesses hábitos são condicionantes principais na composição das estratégias das empresas do segmento. Atender ao consumidor aparece como grande motivador das ações e todo esforço se apresenta na busca da captação dessa percepção e no fortalecimento de sua marca em sua preferência. Observa-se, também, que é o setor de alimentos um sistema formado por cadeias, envolvendo a agropecuária, a indústria de transformação e a distribuição, que são orientadas pelo objetivo comum, de aumentar o potencial do sistema como um todo.

O desempenho da cadeia agroindustrial, dentro do novo ambiente econômico, está sujeito a determinados condicionantes, considerados como fatores críticos à sua competitividade. Estes fatores devem ser respeitados e gerenciados pelas organizações, destacando-se como fatores críticos, o imperativo tecnológico, a atenção à demanda, a coordenação da cadeia, as ações do governo e a distribuição, mesmo que neste elo as ações sejam tão independentes.

Com intuito de contribuir para que o conhecimento neste campo seja aprofundado e atue de forma a promover avanços em seu desempenho, algumas sugestões são apresentadas para futuros trabalhos:

- estudos visando ao aprofundamento teórico no campo da cadeia de valores e, em especial, envolvendo a cadeia agroindustrial;
- pesquisa visando a identificar a origem das estratégias implementadas nas cadeias de carnes;
- análise da cadeia da carne de peixe, produto cada vez mais considerado na substituição das carnes bovina, suína e de frango;
- pesquisa acerca das estratégias percebidas englobando todo o segmento da distribuição;
- pesquisa evidenciando as evoluções nas estratégias da cadeia de carnes englobando outras regiões do País; e
- trabalho buscando avaliar formas de conduzir uma maior integração entre o distribuidor e os elos à montante da cadeia, de forma a contribuir com o desempenho da agroindústria de carnes.



## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAS. Maiores empresas por faturamento bruto : ranking 1997. Disponível na Internet. <http://www.abras.com.br/ranking.htm>, 20/04/99.
- ALMEIDA, Silvia A. Y., ZAHER, Marina. Economia e bolsa lado a lado. *Revista Conjuntura Econômica*, São Paulo, v. 50, n. 9, p. 25-28, set. 1996.
- ANDREWS, Kenneth R. A responsabilidade dos diretores pela estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. (Orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1998. p. 469-480.
- ANSOFF, H. Igor *et alii*. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo : Atlas, 1981.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo : McGraw-Hill, 1977.
- ARAUJO, Ney Bittencourt. Agribusiness brasileiro no Japão. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 98-103, out./dez. 1995.
- AVERBUG, André. Mercosul: conjuntura e perspectivas. *Revista do BNDS*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 135-150, dez. 1998.
- AZEVEDO, Israel B. de. *O prazer da produção científica*. Piracicaba : Ed. da UNIMEP, 1992.
- BARROS, A. J., LEHFELD, N. A. *Fundamentos de metodologia*. São Paulo : McGraw-Hill, 1986.
- BATALHA, Mário Otávio. As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 43-50, out./dez. 1995.
- BELIK, Walter. O novo panorama competitivo da indústria de alimentos no Brasil. In: MELLO, Cristina H. P. de. (Org.). *Reestruturação Industrial*. São Paulo : Educ, 1998.
- BONELLI, Regis *et alii*. Indicadores microeconômicos do desempenho competitivo. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 2, p. 3-19, abr./jun. 1994.
- BRANDÃO, Antônio Salazar P. Melhores notícias nos próximos 50 anos? *Revista Conjuntura Econômica*, Especial 50 Anos, São Paulo, p. 46-48, nov. 1997.
- CARVALHO JR., Luiz Carlos. *As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícola e suinícola brasileiras*. Florianópolis, 1997. 274p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- CASTRO, Paulo Rabello. Um repórter da mediocridade. *Revista Conjuntura Econômica*, Especial 50 Anos, São Paulo, p. 28-31, nov. 1997.
- CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo : Makron Books, 1993.
- COUTINHO, Luciano G., FERRAZ, João Carlos. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas-SP : Papirus; Ed. da Unicamp, 1995.
- CYRILLO, Denise Cavallini. *O papel dos supermercados no varejo de alimentos*. São Paulo : Instituto de Pesquisas Econômicas, 1987.

- DAVID, Maria Beatriz de A., NONNENBERG, Marcelo J. B. *Mercosul: integração regional e o comércio de produtos agrícolas*. In: IPEA. *A Economia Brasileira em Perspectivas*. Rio de Janeiro, 1998. v. 2, p. 195-313.
- DIB, Jorge Antônio. Efficient consumer response (ECR): uma estratégia para o varejo de bens de consumo de massa. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 14-22, abr./jun. 1997.
- DRUCKER, Peter. Os novos desafios. *HSM Management*, São Paulo, v. 2, n. 12, p. 36-42, jan./fev. 1999.
- ESTATÍSTICAS. *Revista Agroanalysis*, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 58-63, mar. 1999.
- FARIA, Lauro Vieira. Privatização e retomada do crescimento econômico. *Revista Conjuntura Econômica*, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 39-40, fev. 1993.
- FARINA, Elizabeth M. M. Q., ZYLBERSZTAJN, Décio. Organização das cadeias agroindustriais de alimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 20., 1992, Campos de Jordão-SP. *Anais...* São Paulo, 1992, p. 189-207.
- FAVERET FILHO, Paulo, PAULA, Sérgio R. Lima. Cadeia da carne bovina: o novo ambiente competitivo. *Revista do BNDS*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 265-297, dez. 1998.
- FERRAZ, João Carlos *et alii*. *Made in Brazil : desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- FLEURY, Afonso. Qualidade, produtividade e competitividade: abordagem comparativa entre França e Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 2, p. 20-31, abr./jun. 1994.
- GARCIA JR., Renê. Globalização: estabilização e reformas. *Revista Conjuntura Econômica*, São Paulo, v. 50, n. 11, p. 22-28, nov. 1996.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo : Atlas, 1989.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.
- GOLDBERG, R. A. *Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean, and florida orange economies*. Harvard University/Graduate School of Business and Administration/Division of Research, 1968.
- GUIMARÃES, Eduardo Augusto. *Acumulação e crescimento da firma*. Rio de Janeiro : Guanabara-Koogan, 1987.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. Strategy intent. *Harvard Business Review*, p. 63-76, may/june 1989.
- HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. (Orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1998. p. 3-9.
- HOLLAND, Márcio. Taxa de câmbio e regimes cambiais no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 25., 1997, Recife. *Anais...* Recife, 1997, p. 1157-1175.
- IDENBURG, P. J. Four stules of strategy development. *Long Range Planning*, Great Britain, v. 26, n. 5, p. 132-137, 1993.

- LAZZARINI, Sérgio Giovanetti *et alii*. Sistema agroindustrial da carne bovina no Brasil: tendências para o próximo século. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 1995, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 1995. p. 277-292.
- LUCE, Fernando Bins, KARSTEN, Ricardo. Análise competitiva da indústria de frangos do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 27, n. 1, p. 3-11, jan./mar. 1992.
- MAIA, César. Um repórter da mediocridade. *Revista Conjuntura Econômica*, Especial 50 Anos, São Paulo, p. 28-31, nov. 1997.
- MARTINELLI JR., Orlando. A mudança tecnológica na indústria agroalimentar: algumas observações. *Revista Análise*, Porto Alegre, v. 8, n. 1, p. 95-106, 1997.
- MATTUELLA, Juvir Luiz *et alii*. Competitividade em mercados agroindustriais integrados. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 34-42, out./dez. 1995.
- MAZZALI, Leonel, COSTA, Vera Mariza H. de M. Constituição de alianças estratégicas na agroindústria brasileira nos anos 90 : significado e implicações para o segmento soja/óleo/carnes. Em: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 35., 1997, Natal. *Anais...* Natal, 1997, p. 349-365.
- MCKENNA, Regis. A empresa em tempo real. *HSM Management*, São Paulo, v. 2, n. 10, p. 6-10, set./out. 1998.
- MERRIAM, Sharan B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco : Jossey-Bass, 1998.
- MINAYO, M. C. *Pesquisa social*. Petrópolis : Vozes, 1994.
- MINTZBERG, Henry, MCHOUGH, Alexandra. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 160-197, 1985.
- MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. (Orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1998, p. 419-437.
- MINTZBERG, Henry. Five ps for strategy. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, J. B *The strategy process*. Rio de janeiro : Prentice Hall, 1992. p. 12-19.
- MOLLO, Maria de Lourdes R. Globalização da economia, exclusão social e instabilidade. Disponível na Internet: <http://www.cristovambuarque.net>, 21/02/99.
- MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- MORGAN, G., SMIRCICH, L. The case for qualitative research. *Administrative Science*, Quarterly, v. 25, 1980.
- MÜLLER, Geraldo. Empresas líderes, poder econômico e pequenos produtores na cadeia agroindustrial de carnes no Brasil. *Revista Informações Econômicas*, São Paulo, v. 26, n. 9, p. 9-26, 1996.
- NETTO, Antonio Delfim. Inflação, câmbio e crescimento. *Revista Conjuntura Econômica*, Especial 50 Anos, São Paulo, p. 33-41, nov. 1997.
- NEVES, Marcos Fava *et alii*. Cenários e perspectivas para o agribusiness. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 35., 1997, Natal. *Anais...* Natal, 1997. p. 246-261.

- NOGUEIRA, Alexandre S. *Padrão de concorrência e estrutura competitiva da indústria suinícola de Santa Catarina*. Florianópolis, 1997. 148 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, - Universidade Federal de Santa Catarina.
- OHMAE, Kenichi. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. (Orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1998. p. 67-81.
- PEPPERS, Don *et alii*. Personalizar para ganhar. *Revista HSM Management*, São Paulo, v. 1, n. 1, mar./abr. 1997.
- PEREIRA, Laércio Barbosa, MIRANDA, Joseane Borges. *Impacto do câmbio nos preços agrícolas em Santa Catarina*. Florianópolis, 1998. (Impresso).
- PEREIRA, Lia Valls. Comércio exterior: bons resultados. *Revista Conjuntura Econômica*, São Paulo, v. 52, n. 6, p. 21-24, jun. 1998a.
- PEREIRA, Lia Valls. Comércio exterior: meta ambiciosa. *Revista Conjuntura Econômica*, São Paulo, v. 52, n. 9, p. 19-20, set. 1998b.
- PEREIRA, Lia Valls. Comércio exterior: poucas opções. *Revista Conjuntura Econômica*, São Paulo, v. 52, n. 11, p. 17-18, nov. 1998c.
- PINAZZA, Luiz Antonio, ALIMANDRO, Regis. Visão global do futuro. *Revista Agroanalysis*, São Paulo, v. 18, n. 5, p. 9-22, maio 1998.
- PORTER, Michael E. What is strategy. *Havard Business Review*, (s.n.t.), nov./dec. 1996.
- PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro : Campus, 1993.
- PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. (Orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1998. p. 11-27.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro : Campus, 1991.
- PORTER, Michael E. Highlights: os caminhos da lucratividade. *Revista HSM Management*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 88-94, mar./abr.1997.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro : Campus, 1990.
- QUINN, James B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H., QUINN, J. B *The strategy process*. Rio de janeiro : Prentice Hall, 1992. p. 4-12.
- QUINTELA, Heitor M. *et alii*. Globalização e visão estratégica da tecnologia da informação. *Revista Conjuntura Econômica*, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 26-29, jan. 1999.
- REGO, João Mendonça da Costa. Indústria de transformação. *Revista Conjuntura Econômica*, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 70-71, jan. 1997.
- RELVAS, Tânia R. S. Análise de cadeia de valor. Em 20º ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1996, Angra dos Reis/Rio de Janeiro. Anais... Angra dos Reis, 1996, p. 17-35.
- REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA. Carta do IBRE: Escolhas difíceis. São Paulo, v. 53, n. 1,



p. 3-6, jan. 1999.

REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA. Carta do IBRE: Exportar ou exportar. *Revista Conjuntura Econômica*, São Paulo, v. 52, n. 6, p. 5-7, jun. 1998a.

REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA. Carta do IBRE: Regimes cambiais: qual o mais adequado? *Revista Conjuntura Econômica*, São Paulo, v. 52, n. 10, p. 4-6, out. 1998b.

REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA. Conjuntura estatística (encarte). São Paulo, v. 53, n. 1, p. I-XXXI, jan. 1999.

REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA. Conjuntura estatística (encarte). São Paulo, v. 53, n. 2, p. I-XXXI, fev. 1999.

REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA. Conjuntura estatística (encarte). São Paulo, v. 53, n. 3, p. I-XXXI, mar. 1999.

SAAB, Maria Stella M., FELÍCIO Fabiana. *A diferenciação de produto como agente de mudanças nas relações contratuais – um exemplo no sag da carne bovina no Brasil*. [São Paulo : Grupo PENSA/USP, 1998].

SARDENBERG, Ronaldo Mota. Globalização hoje. Disponível na Internet: <http://www.sae.gov.br>, 21/02/99.

SATO, Geni Satiko. Perfil da indústria de alimentos no Brasil: 1990 – 95. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 56-67, jul./set. 1997.

SHANK, John K. e GOVINDARAJAN, Vijay. Gestão estratégica de custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva. Tradução Luiz Orlando Coutinho Lemos. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

SIFFERT FILHO, Nelson, FAVERET FILHO, Paulo. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança. *Revista do BNDS*, Rio de Janeiro, n. 01, p. 97-116, jul. 1995.

SILVA, Andrea Lago, BATALHA, Mário Otávio. Marketing estratégico aplicado a firmas agroindustriais. In: BATALHA, Mário Otávio. (Coord.). *Gestão Agroindustrial*. São Paulo : Atlas, 1997. v. 1, p. 83-138.

SILVA, Antonio Carlos. Exportando empregos. *Revista Agroanalysis*, São Paulo, v. 18, n. 7, p. 13-16, jul. 1998.

SILVEIRA, José Augusto G., LEPSCH, Sérgio Luiz. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 5-13, abr./jun. 1997.

TAVARES, Maria da Conceição. Globalização e estado nacional. *Revista Conjuntura Econômica*, Especial 50 Anos, São Paulo, p. 42-45, nov. 1997.

TAYLOR, S., BOGDAN, R. *Introduction to qualitative research methods*. New York : John Wiley & Sons 1984. cap. 4-5, p. 76-122.

TOLEDO, Luciano *et alii*. Marketing estratégico e varejo: o caso europeu. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 47-57, abr./jun. 1997.

WEDEKIN, Ivan, NEVES, Marcos Fava. Sistema de distribuição de alimentos: o impacto das novas tecnologia. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 5-18, out. /dez. 1995.

WEDEKIN, Valéria S. P., MELLO, Nelson de. Cadeia produtiva da suinocultura no Brasil. *Revista*

*Agricultura em São Paulo*, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 1-12, 1995.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism – firms, markets, relational contracting*. New York : New York Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. *The mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

4.1  
4.2  
4.3  
4.4  
4.5  
4.6  
4.7  
4.8  
4.9  
4.10  
4.11  
4.12  
4.13  
4.14  
4.15  
4.16  
4.17  
4.18  
4.19  
4.20  
4.21  
4.22

---

---

## 4.23 ANEXO

---

---

4.24  
4.25  
4.26  
4.27  
4.28  
4.29  
4.30  
4.31  
4.32  
4.33  
4.34  
4.35  
4.36  
4.37

**4.38**  
**4.39**  
**4.40**  
**4.41**  
**4.42**  
**4.43**  
**4.44**  
**4.45**  
**4.46**

**4.47 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas**  
Nível: Mestrado  
Pós-graduando: José Paulo de Souza  
Orientador: Prof. Dr. Edvaldo Alves de Santana

## **QUESTIONÁRIO APLICADO EM ALGUNS SUPERMERCADOS DE FLORIANÓPOLIS**

### **Finalidade**

- Levantamento de dados para elaboração de dissertação.

### **Objetivos**

- levantamento de informações que permitam o desenvolvimento de estudos acadêmicos envolvendo os assuntos: estratégia, sistemas agroindustriais, cadeias de carne bovina, suína e de frango.
- identificação das principais estratégias da indústria de carnes, partindo da ótica do distribuidor, aqui representado pelo supermercado.
- avaliar o grau de integração entre os supermercados e os demais componentes das cadeias.

### **Orientações básicas**

- As repostas devem ser, sempre que possível, específicas às cadeias de aves, suínos e bovinos.
- A abrangência das repostas deve estar limitado ao período de 1990 a 1998.
- Não é necessário a identificação de fornecedores ou quaisquer outras empresas envolvidas no processo.

### **Questões**

#### ***Grupo 1***

- Em relação ao produto apresentado pela indústria de carnes qual ou quais principais

alterações observadas?

- Houve um aumento na amplitude das linhas de produtos oferecidos pelas cadeias?
- Quais as principais formas de diferenciar o produto foram adotadas pelas empresas? (Publicidade, promoção, rapidez na entrega, qualidade, inovação, embalagem)
- Ocorreu alguma alteração no grau de lealdade dos consumidores em relação aos produtos?
- Quais as principais inovações incorporadas aos produtos? A que pode ser atribuída tais inovações? (compra de tecnologia, imitação, associação, contatos em feiras, revistas do setor...)
- Em relação ao grau de inovação, como se apresentam os produtos oferecidos pela indústria?
- Pode ser descrita uma evolução nas características dos produtos?

### ***Grupo 2***

1. Pôde ser observada uma redução na participação de empresas menores no fornecimento? Em caso positivo, a que isto pode ser atribuído?
2. Tem sido observado redução de linhas de produção ou produtos, ou fechamento de unidades ou firmas fornecedoras?
3. Fusões e aquisições foram observadas entre as indústrias fornecedoras? Como estas ocorrências afetaram o supermercado?
4. Existem empresas dentro da cadeia especializadas em determinados segmentos ou tipo de produto?

### ***Grupo 3***

1. Em relação ao mercado geográfico de atuação, pôde ser observado alguma mudança na forma de atendimento das empresas fornecedoras?
2. As empresas fornecedoras têm buscado reduzir seus custos? De que forma, principalmente, elas envolvem os supermercados?
3. Foi detectado formas de diversificação das empresas fornecedoras? A que isso pode ser justificado? (atividade principal próxima da maturidade, alargar posição competitiva, perspectivas pela nova atividade, aumentar a lucratividade).

### ***Grupo 4***

1. É observado o direcionamento das atividades das indústrias fornecedoras para o mercado externo? Isto tem prejudicado o fornecimento interno?

2. Quais razões podem estar levando à busca pelo mercado externo? (perspectivas de crescimento, redução da dependência em relação ao mercado interno, incentivos, existência de capacidade ociosa, aumento na competitividade)
3. Existem diferenças nos produtos oferecidos internamente e naqueles direcionados ao mercado externo?

#### ***Grupo 5***

1. Pode ser observado uma integração de esforços na produção de carnes, envolvendo produtores, indústrias e fornecedores. Como estão envolvidos os distribuidores neste processo?
2. Qual a forma de relação entre os fornecedores e o supermercado?
3. Quais os critérios considerados para seleção de fornecedores?
4. Em termos de informação como se processa esse relacionamento?
5. Existe uma maior cooperação para desenvolvimento de produtos. Qual a participação dos supermercados neste processo?
6. Como é feito o transporte e armazenagem dos produtos oferecidos e como é definido o espaço nos supermercados para sua exposição?
7. Como se processa a relação do supermercado com a indústria?(Contrato, mercado...)

#### ***Grupo 6***

1. As alterações no comportamento do consumidor alteraram a sistemática de compras e relação dos supermercados com o fornecedor?
2. Como se apresenta o comportamento do consumidor em relação aos produtos oferecidos? Quais suas preferências? Estas informações são repassadas às indústrias?
3. Como o supermercado se comporta em relação à responsabilidade social com os consumidores, ambiente e sociedade em geral. E como isso é trabalhado em nível de indústria?

SOUZA, José Paulo de. **As estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes: a ótica do distribuidor.** Florianópolis, 1999. 135p. Dissertação(Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Edvaldo Alves de Santana

Defesa: 9/07/99

O estudo busca identificar, sob o ponto de vista do distribuidor, as estratégias implementadas na cadeia agroindustrial de carnes. Neste sentido, apresenta as principais estratégias adotadas pelas cadeias de carne bovina, suína e de frango, no período de 1990 a 1998, percebidas especificamente pelos supermercados, os quais detêm grande representatividade no segmento de distribuição. O método utilizado para desenvolvimento do trabalho foi a pesquisa qualitativa, envolvendo pesquisa bibliográfica, documental e de campo, a qual foi efetivada através de entrevista semi-estruturada. De forma geral, observa que o posicionamento do consumidor em termos de preferências e exigências é determinante na construção e implementação das estratégias competitivas das cadeias de carne bovina, suína e de frango, o que estabelece a importância do distribuidor na decodificação e transferência destas informações para o restante dos integrantes, bem como de sua influência enquanto impulsionador dos avanços nas cadeias. Evidencia, entretanto, que os supermercados percebem perfeitamente seu maior poder de negociação frente aos fornecedores e não vislumbram maiores necessidades de uma integração com estes, através de contratos ou parcerias, e até mesmo de uma maior coordenação com a agroindústria.

Palavras-chave: Estratégias competitivas; Cadeia agroindustrial de carnes; Indústria de carnes.