

ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO COMO DETERMINANTE DAS ESCOLHAS ESTRATÉGICAS NO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DE PRODUÇÃO AVÍCOLA

Eugênio Ávila Pedrozo*

Heron S. M. Begnis**

Vania de Fátima B. Estivalete***

Sinopse: A abertura comercial brasileira e a estabilidade macroeconômica alcançada a partir da segunda metade de 1990 configuraram um novo ambiente competitivo marcado pelas modificações no perfil de consumo dos brasileiros. No caso do agronegócio, um dos exemplos mais marcantes foi observado no consumo da carne de frango. Diante desse quadro, este artigo traz algumas considerações sobre as bases nas quais se estabelecem as estratégias competitivas na agroindústria avícola brasileira. Para atingir esse objetivo, o artigo se estrutura a partir de uma visão sistêmica, analisando o ambiente de negócio, a estrutura competitiva e o comportamento estratégico da agroindústria avícola. Assim, realizou-se um estudo de caso acerca de uma agroindústria cooperativa localizada na região central do Rio Grande do Sul que atua na área avícola. Utilizando-se um referencial teórico alicerçado na Teoria da Organização Industrial, Abordagem Porteriana e Economia dos Custos de Transação, concluiu-se que a organização pesquisada possui um perfil estratégico misto, situado entre as posturas analítica e defensiva, e que predomina a estratégia de posicionamento, combinando diferenciação de produtos, controle de custos e orientação para mercados preferenciais.

Palavras-chave: Estratégia. Ambiente competitivo. Ambiente institucional. agroindústria.

1 INTRODUÇÃO

Por mais de uma década, a conjuntura macroeconômica brasileira foi marcada por uma série de fatores adversos, principalmente pelo descontrole inflacionário e pela estagnação da atividade econômica. Essa situação influenciou todos os segmentos da atividade econômica e

* Doutor em Administração. Professor e Pesquisador da Escola de Administração (PPGA/UFRGS). (eapedrozo@ea.ufrgs.br).

** Economista. Mestre em Economia Rural e Doutorando em Agronegócios (CEPAN/UFRGS). Professor da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. (heron@unisc.br).

*** Administradora. Mestre em Engenharia de Produção. Doutoranda em Agronegócios (CEPAN/UFRGS). Professora Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. (vaniafibe@terra.com.br).

atuou de forma negativa sobre os determinantes sistêmicos da competitividade. Persistentes e elevados índices inflacionários inviabilizaram o cálculo econômico de médio e longo prazo e abreviaram o horizonte de planejamento, dificultando as decisões sobre os investimentos.

As experiências de combate ao processo inflacionário (de 1986 a 1994) desestabilizaram ainda mais a economia brasileira. Em uma dessas tentativas de vencer a inflação e de promover a estabilidade, no início da década de 1990, operou-se a abertura comercial. Em última análise, esse fato se tornou um marco da economia brasileira, pois provocou significativas modificações no ambiente de negócios e na estrutura industrial. No que diz respeito ao agronegócio, um dos Sistemas Agroindustriais no qual se percebe mais claramente os efeitos da política macroeconômica promovida pelo Plano Real foi o da carne, especialmente a carne de frango. O frango tornou-se um dos “símbolos” da nova condição econômica dos brasileiros, repercutindo no aumento do seu consumo *per capita*.

A internacionalização dos mercados impulsionou as agroindústrias para que operassem com vistas aos mercados internos e externos. As empresas passaram a procurar na sua identidade local, forças para competir num mercado que se globalizava em ritmo acelerado. Frente a esse quadro, este trabalho procurou desenvolver algumas considerações em relação às bases sobre as quais se estabelecem as estratégias competitivas na agroindústria avícola brasileira, a partir da segunda metade da década de 1990, buscando enfatizar a sua competitividade. Esta pesquisa tem como pano de fundo um cenário de relativa estabilidade macroeconômica promovida pelo Plano Real e o processo de abertura comercial brasileira. Assim, partindo-se de um levantamento bibliográfico sobre o ambiente competitivo da agroindústria nacional de abate de frangos, este estudo tem como objetivos desenvolver uma análise do macroambiente da agroindústria avícola no Brasil, enfatizando o ambiente organizacional, institucional e tecnológico, e caracterizar as estratégias típicas empregadas por uma agroindústria de abates de frangos gaúcha.

Com base nesses objetivos, este trabalho se estrutura a partir de uma visão sistêmica do agronegócio do frango, passando por uma análise sobre o ambiente de negócio em que ele se insere, pela investigação sobre a estrutura competitiva e pelo comportamento estratégico adotado pelos agentes envolvidos. Por fim, procura-se estabelecer uma relação entre a conduta das empresas (expressa por seus elementos estratégicos) e seu desempenho. Nesse sentido, o embasamento teórico para a análise encontra-se no campo da Teoria da Organização Industrial, enfocando-se o paradigma Estrutura–Conduta–Desempenho, reforçando-se a análise do ambiente de negócios a partir da contribuição da Economia dos

Custos de Transação, e nos indicadores de competitividade tal como são descritos por Porter (1986 e 1989).

2 MERCADO, COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIAS

A análise do comportamento das empresas a partir dos mercados imperfeitos levou alguns economistas a se dedicarem em profundidade ao tema da organização industrial. Como resultado desse esforço, está o paradigma conhecido como Estrutura–Conduta–Desempenho (ECD). Segundo esta abordagem, a estrutura da concorrência numa determinada indústria é dada às empresas, que, por sua vez, estabelecem sua conduta (estratégias) conforme os padrões da concorrência. Por conseguinte, o desempenho de cada empresa em particular depende da forma como ela percebe e interpreta as condições estruturais do mercado e, com base nestas, define sua conduta. Desse modo, o conceito de competitividade está relacionado à capacidade das organizações adequarem-se às mudanças no ambiente em que se inserem. Portanto, a palavra competitividade vem associada ao termo concorrência e é entendida como a capacidade de uma organização sobreviver e crescer frente às forças da concorrência.

2.1 AMBIENTE DE NEGÓCIOS E ESTRUTURA DA CONCORRÊNCIA

Para Coutinho e Ferraz (1994), que têm uma posição teórica marcadamente vinculada ao paradigma da ECD, as organizações quando em busca da competitividade, são condicionadas por fatores estruturais, sistêmicos e gerenciais (Quadro 01).

Fatores Sistêmicos	Fatores Estruturais	Fatores Internos
Macroeconômicos Internacionais Sociais Tecnológicos Infra-estruturais Fiscais e financeiros Político-institucionais	Relação dos setores com o mercado Configuração da indústria Concorrência	Estratégia e gestão Capacitação para inovação Capacitação produtiva Recursos humanos

Quadro 01 - Fatores que determinam o desempenho competitivo das empresas.

Fonte: COUTINHO, L. G. e FERRAZ, J. C. (Coord.). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papyrus, 1994, p.19.

Os fatores sistêmicos, de acordo com Coutinho e Ferraz (1994), podem ser classificados de várias formas. Por exemplo, os fatores macroeconômicos dizem respeito às taxas de câmbio, oferta de crédito e taxas de juros. Fatores político-institucionais estão

representados pelas políticas tributária e tarifária e pelas regras que definem o uso do poder de compra do Estado e os esquemas de apoio ao risco tecnológico. A regulação dos mercados se configura nas políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e de proteção ao consumidor. A infra-estrutura também é um fator sistêmico da concorrência para Coutinho e Ferraz (1994) porque define a disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos. Os fatores sociais implicam na qualificação da mão-de-obra, na política de educação e formação de recursos humanos, nas políticas trabalhistas e de seguridade social.

Os fatores estruturais, segundo Coutinho e Ferraz (1994), são aqueles que não podem ser inteiramente controlados pela empresa e que caracterizam o ambiente competitivo no qual esta se insere. Fazem parte desse grupo as características dos mercados consumidores, a configuração do setor no qual a empresa atua e o próprio nível de concorrência. As características dos mercados consumidores podem ser observadas principalmente em relação às oportunidades de acesso aos mercados. A configuração do setor em que a empresa atua pode ser observada em termos de concentração, escalas de operação, atributos dos insumos, potencialidade de alianças com fornecedores, usuários e concorrentes, grau de verticalização e diversificação setorial e ritmo, origem e direção do progresso técnico. Por fim, pode-se avaliar a concorrência, no que tange aos seus aspectos estruturais, conforme as regras que definem condutas e estratégias empresariais, assim como suas relações com consumidores, meio ambiente e competidores. Também os sistemas legal, fiscal e tributário representam importantes condicionantes estruturais da competitividade.

Já os fatores internos à empresa são aqueles que estão sob sua esfera de decisão e através dos quais a organização procura se diferenciar de seus competidores. Podem-se exemplificar esses fatores citando, entre outros, a capacitação tecnológica e produtiva, a qualidade e a produtividade dos recursos humanos, o conhecimento do mercado e a capacidade de se adequar às suas especificações (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

Frente a esse conjunto complexo de fatores que permitem múltiplas conjunções ambientais, a capacidade de formular e implementar estratégias passa a ser fundamental. Mas isso também implica na capacidade organizacional de identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo, sejam eles fatores internos à própria firma, componentes estruturais do setor ou institucionais e sistêmicos.

2.1.1 Ambiente Competitivo, Forças da Competição e Cadeia de Valor

Uma das mais conhecidas ferramentas para diagnosticar esse conjunto de fatores condicionantes da competitividade de um negócio foi criada por Porter (1986), com a denominação de “Análise Estrutural da Indústria”. Esse autor identificou os fatores cuja atuação em conjunto determinaria a lucratividade média das empresas de uma determinada indústria, os quais passaram a ser chamados por Porter de “as cinco forças competitivas”, ou seja, barreiras à entrada e à saída, rivalidade, substitutos, clientes e fornecedores.

Para Porter (1989), o poder conjunto exercido por essas cinco forças competitivas determina a possibilidade de as empresas obterem taxas de retorno sobre seus investimentos que sejam superiores ao custo do capital empregado. As cinco forças competitivas determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário. De acordo com esse autor, o vigor das cinco forças competitivas é uma função de estrutura industrial. Assim, à medida que a indústria se desenvolve, a estrutura industrial pode sofrer modificações, alterando também as forças da competitividade.

Como na visão de Porter (1989) as cinco forças competitivas e seus determinantes estruturais são características da própria indústria, a estratégia competitiva de cada empresa depende de um melhor entendimento dessas forças do que de seus concorrentes. Essa escolha constitui a essência da estratégia competitiva e pode influenciar as cinco forças e remodelar a estrutura da indústria. Segundo esse autor, as estratégias de sucesso são as que modificam as regras da concorrência redefinindo os padrões estruturais da indústria.

Para Porter (1989), a competitividade é uma tradução particular da idéia de eficácia, que se aplica particularmente às empresas. A organização mais eficaz é aquela que conseguir reunir as habilidades necessárias para transformar um grande número de pessoas em seus clientes, obtendo lucro e sobrevivendo num ambiente em que outras empresas estão perseguindo esses mesmos objetivos.

Partindo de uma compreensão mais geral, Porter (1986) descreve uma nação competitiva como sendo aquela capaz de produzir para seus cidadãos um padrão de vida alto e em elevação. Nesse sentido, a análise desse autor ajuda a explicar as habilidades de uma nação para atrair fatores de produção, em vez de considerar que as nações servem apenas como o local onde esses fatores ocorrem. No entanto, é necessário considerar que o ambiente pode exercer importante pressão para o progresso das firmas, mas estas diferem nas suas respostas a eles. Além disso, as firmas também possuem uma considerável habilidade de influenciar o seu ambiente. Para Porter (1991), os aspectos do ambiente local constituem um

sistema dinâmico (o efeito de um determinante da competitividade depende do estado dos demais) que aparece de forma central nos processos da firma que dão suporte às vantagens competitivas.

Já em termos de unidade organizacional, Porter (1986 e 1989) argumenta que uma vantagem competitiva vem do valor que uma empresa consegue idealizar para os seus compradores e que vai além do custo de fabricação. A noção de cadeia de valor desenvolvida por Porter (1989) possibilita que se identifique numa empresa as suas atividades de importância estratégica, as fontes existentes e os potenciais fatores de diferenciação.

2.1.2 Nova Economia Institucional e Abordagem Sistêmica

Mesmo sob as mesmas condições ambientais, nem todas as empresas apresentaram desempenho semelhante, possivelmente em decorrência de diferentes custos de transação que cada uma delas enfrenta (CASTRO, 2003). Desse modo, a análise sobre a competitividade implica na verificação das variáveis que definem os ambientes organizacional, institucional, tecnológico e competitivo, além das estratégias das empresas, procurando construir a estrutura de governança em que o setor se apóia. Essa abordagem da Economia dos Custos de Transação (ECT) encontra suas referências iniciais nos importantes trabalhos desenvolvidos por Williamson (1985) e Coase (1991).

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

A complementação entre formas de governança, análise de competitividade e estratégias de uma indústria, apresentados por Farina et al. (1997), Zylbersztajn e Neves (2000) e Porter (1986 e 1989), se dá justamente pela incorporação dos componentes organizacional e institucional, que Porter (1986 e 1989) já havia construído sobre a análise ambiental, considerando as questões atinentes à tecnologia e à força dos concorrentes.

2.2 ESTRATÉGIAS E COMPETIÇÃO

A competição significa a necessidade de descobrir maneiras de se obter um retorno maior sobre os investimentos, considerando que as demais concorrentes estarão fazendo exatamente o mesmo. Isso significa que competir em determinado mercado envolve necessariamente estratégia. Assim, entende-se estratégia como uma busca deliberada por um plano de ação que irá criar e desenvolver a vantagem competitiva de um negócio (HENDERSON, 1989, p. 141). Ao agirem de forma estratégica, as empresas procuram criar uma posição defensiva no longo prazo e buscam superar os concorrentes utilizando, segundo Porter (1986), três estratégias genéricas: custo, diferenciação e posicionamento ou enfoque (Quadro 02).

Estratégia Genérica	Recursos e Habilidades em Geral Requeridos	Requisitos Organizacionais Comuns
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital. Boa capacidade de engenharia de processo. Supervisão intensa de mão-de-obra. Produtos projetados para facilitar a fabricação. Sistema de distribuição com baixo custo.	Controle de custo rígido. Relatórios de controle freqüentes e detalhados. Organização e responsabilidades estruturadas. Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.
Diferenciação	Grande habilidade de <i>marketing</i> . Engenharia do produto. Tino Criativo. Grande capacidade em pesquisa básica. Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia. Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios. Forte cooperação dos canais.	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e <i>marketing</i> . Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas. Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas.
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.

Quadro 02 - Implicações das Estratégias Genéricas

Fonte: PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p. 54.

A liderança no custo é uma estratégia que exige instalações com escala eficiente, reduções de custo pela experiência e um rígido controle sobre custos e despesas gerais. Baixo custo em relação aos demais se torna o foco estratégico, embora não se ignorando qualidade e assistência. A segunda estratégia genérica compreende a diferenciação de um produto ou serviço, criando algo que seja único em todo o setor industrial. A diferenciação, segundo Porter (1986), pode assumir diversas formas, tais como projeto ou imagem da marca, tecnologia, encomenda de serviços, fornecedores em rede ou outras dimensões. Por fim, o posicionamento é uma estratégia que pode assumir diversas formas, como a diferenciação e o enfoque. A estratégia de posicionamento visa atender um determinado alvo selecionado. Adotar essa estratégia implica em a empresa ser capaz de atender seu alvo estratégico mais efetivamente do que os seus concorrentes, que competem de forma mais ampla.

A execução de cada estratégia genérica requer diferentes recursos e virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo; no entanto, uma empresa está raramente ajustada para todos os três tipos de estratégias.

2.2.1 Uma Tipologia de Estratégias

No momento em que procuram interagir com o ambiente de forma a construir uma postura flexível frente à imprevisibilidade das forças externas, as organizações desenvolvem determinados tipos de comportamentos estratégicos. Partindo dessa constatação, Miles e Snow (1978) desenvolveram uma tipologia de comportamento estratégico apresentado no Quadro 03. A abordagem desses autores focaliza o processo de adaptação organizacional na inter-relação entre estratégia, estrutura e processos, e classifica as organizações em quatro categorias: prospectoras, analíticas, defensivas e reativas. Costa e Silva (2002) apresentam dois elementos básicos que compõem a construção dessa tipologia, que são as linhas decisórias que uma empresa deve tomar para se manter ajustada ao seu ambiente e os diferentes modelos de comportamento adaptativo dos empregados.

Tipo de Estratégia	Características
Prospecitora	Inovativa. Alto nível de empreendedorismo. Geralmente promove as inovações no seu setor. Forte ênfase em P&D. Pouca preocupação com eficiência em custos.
Analítica	Eficiente e adaptativa. Abertura para as oportunidades do mercado. Geralmente se configura na segunda posição no mercado de um novo produto, porém é mais eficiente em custos. Focalização nas necessidades dos consumidores.
Defensiva	Eficiente num pequeno nicho de mercado. Gerenciam bem o processo produtivo. Produtos de alta qualidade com preços razoáveis. Novas oportunidades fora de seu campo de ação não se configuram em prioridades. Tenta evitar a competição mais acirrada.
Reativa	Estratégia não consistente. Freqüentemente modificam sua forma de ver os produtos e mercados. Nunca assumem riscos ou são agressivas na sua atuação. Resultados medianos em termos de gestão do processo produtivo e de qualidade de produto. Adaptações são realizadas apenas quando há pressão do mercado.

Quadro 03 - Tipos e Características das Estratégias

Fonte: Elaborado com base em Miles e Snow (1978) e Migchels (2002).

Organizações defensivas apresentam uma visão mais conservadora no que se refere ao desenvolvimento de produtos e mercados, apresentando estreitos domínios de produto-mercado. Organizações que adotam estratégias defensivas raramente investem na introdução de novidades tecnológicas focando, basicamente, na melhoria da eficiência das operações já existentes. Já as organizações prospectoras, ao contrário das defensivas, estão constantemente procurando novas oportunidades de mercado e tendem à inovação como resposta potencial às modificações ambientais. Entre as organizações do tipo prospectoras e defensivas estão aquelas chamadas de analíticas, pois operam em dois tipos de domínios de produto e mercado.

Por último, as organizações que se caracterizam por adotar estratégias reativas são aquelas em que seus gestores percebem as mudanças e as incertezas que ocorrem no ambiente em que estão inseridas, mas demonstram incapacidade de dar respostas às mudanças ambientais. Essas organizações exibem inconsistências entre sua estratégia e sua tecnologia, estrutura e processos, dificultando a realização de ajustamentos capazes de acompanhar as tendências ambientais.

Segundo Miles e Snow (1978), as organizações que apresentam comportamentos estratégicos defensivos, prospectores e analíticos podem ser consideradas como formas estáveis de organização à medida que estejam alinhados os processos, as estratégias e a

estrutura da concorrência. De outro lado, as organizações reativas revelam um não alinhamento entre estratégia e estrutura, caracterizando formas instáveis de organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dado seus objetivos, este artigo concentra sua atenção na agroindústria de abate de frangos, procurando caracterizar o perfil estratégico de uma dada organização. Assim, este estudo adota procedimentos metodológicos de caráter exploratório, que se efetivou através da revisão da literatura para a construção de um cenário mais ampliado e de um estudo de caso que permitiu interpretar a realidade observada de uma organização à luz dos conceitos teóricos escolhidos.

Dessa forma, delimitou-se o estudo de caso utilizando-se como objeto de estudo uma agroindústria cooperativa localizada na região central do Rio Grande do Sul e que atua na área avícola. Essa organização representa 0,5% do total de aves abatidas no Brasil e 1,1% das exportações brasileiras de frango (conforme dados de 2001), configurando, portanto, um exemplo de organização que deveria construir suas estratégias segundo sua posição no mercado. Ela foi fundada há quase 50 anos e, atualmente, possui aproximadamente 805 funcionários distribuídos entre as sete unidades de negócios autogerenciadas, que no seu conjunto representam um faturamento médio anual que se aproxima a R\$ 140 milhões.

O estudo aprofundado sobre este capítulo, que constou de três etapas, procurou captar as características estruturais que envolvem a organização em estudo, considerando o mercado de insumos, o mercado de produtos, o ambiente institucional e o ambiente organizacional e tecnológico. Inicialmente foi realizada uma visita às instalações da cooperativa em junho de 2003 e, após, foi realizada uma entrevista em profundidade com um de seus diretores em setembro do mesmo ano. Com o objetivo de aprofundar o estudo, a terceira etapa, realizada entre fevereiro e março de 2004, constou de entrevistas individuais semi-estruturadas com nove gestores das unidades de negócios da organização analisada, de conteúdo idêntico ao das entrevistas realizadas com os diretores.

No sentido de identificar os principais elementos definidores das estratégias da organização estudada, procurou-se determinar os elementos considerados importantes no processo de criação de valor envolvendo atividades primárias e de apoio (PORTER, 1989). No mesmo sentido, com base nos elementos estratégicos propostos por Michels (2002),

apresentados no Quadro 04, procurou-se estabelecer os padrões de conduta estratégica da organização pesquisada.

Relacionamentos de longo prazo com consumidores	Melhoria nos custos dos produtos
Melhoria nos serviços	Altos investimentos em desenvolvimento de produtos
Oferecimento do melhor serviço	Inovações em processo
Garantia de qualidade	Novos mercados
Produtos diferenciados	Controle de produtos
Melhoria na imagem do produto	Confiança nas entregas
Desenvolvimento de novos produtos	Rapidez nas entregas
Melhoria dos produtos existentes	Influência sobre os canais de distribuição
Produtos únicos	Melhorias na distribuição
Grande sortimento	Melhorias na comercialização
Maior relação preço/qualidade	Mudanças na estrutura organizacional
Baixos custos de produção	Alta qualificação pessoal

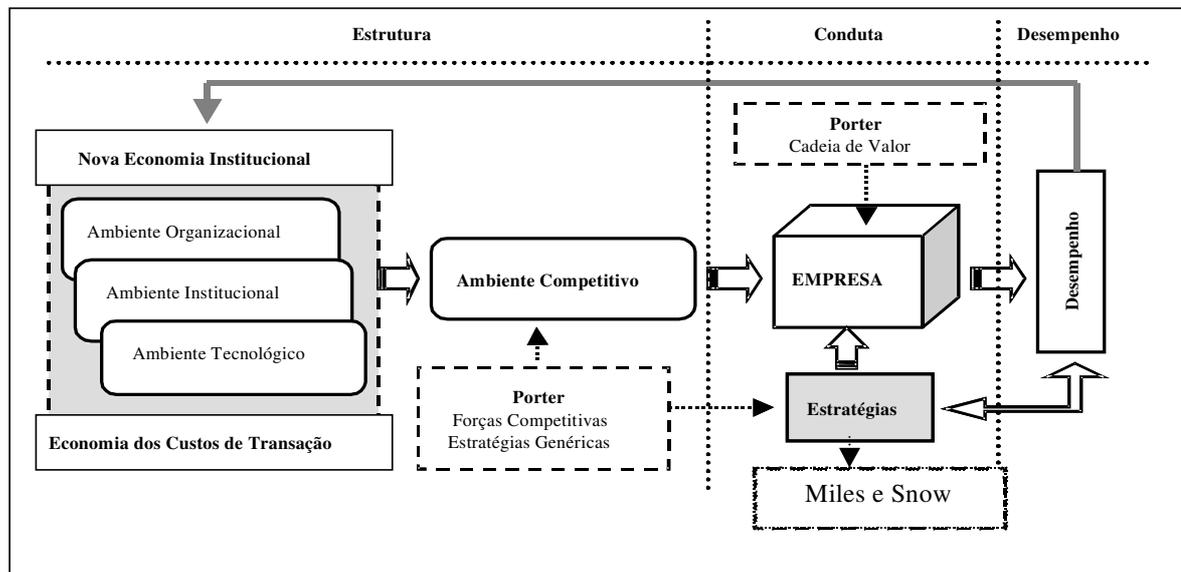
Quadro 04 - Elementos da Estratégia Organizacional

Fonte: Elaborado com base em Migchels (2002).

Por fim, procurou-se captar os indicadores de desempenho da organização estudada tendo como base os últimos cinco anos. O desempenho foi observado conforme as dimensões custo, receita e lucro, qualidade, operacional, relações intersetoriais e interorganizacionais, e mercado, que foram avaliadas segundo um conjunto específico de critérios. Esses critérios competitivos, conforme Slack, Chambers e Johnston (2002), são chamados de objetivos de desempenho básicos, sendo estritamente definidos e aplicados a todos os tipos de operações produtivas que buscam competitividade. Também, procurou-se estabelecer um paralelo com o desempenho percebido em relação às organizações concorrentes.

Portanto, este estudo tem sua análise fundamentada na Teoria da Organização Industrial, enfocando o conhecido paradigma ECD, e se apóia na ECT para a análise dos ambientes institucional, organizacional e tecnológico em que a organização, objeto de estudo, está inserida. Já para a análise do ambiente competitivo, este estudo busca apoio teórico nas contribuições de Porter (1989) sobre as forças que determinam o grau de competição em uma indústria, tal como ilustrado na Figura

01.

**Figura 01 - Modelo Teórico-Metodológico**

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

4 O MACROAMBIENTE DA AGROINDÚSTRIA AVÍCOLA NO BRASIL

A vocação naturalmente agrícola determinada pelas condições de clima e solo brasileiro determinou, no início da década de 1970, uma rápida expansão da produção de grãos, notadamente do milho e da soja. Como esses grãos representam os principais insumos na composição de rações para as criações intensivas de animais, a avicultura, através do sistema integrado de produção e da implantação de modernos abatedouros, tomou forte impulso de crescimento, num período de rápido desenvolvimento econômico e populacional do Brasil.

Para confirmar o argumento da vinculação entre a produção de grãos e o crescimento da atividade industrial de produção e abate de aves, Rizzi (1993) revela que 80% dos insumos utilizados na avicultura de corte estão associados ao milho e ao farelo de soja, representando os principais componentes desta cadeia produtiva e que possibilitam a transformação de proteína vegetal em proteína animal, primeira fonte de agregação de valor neste segmento de atividade. Outra característica marcante do setor é o sistema integrado de produção. Conforme Richetti e Santos (2000), o sistema integrado consiste numa forma de relacionamento entre a agroindústria de abate (integradora) e produtores rurais, na qual o produtor de frango

(integrado) se caracteriza pela utilização de mão-de-obra familiar, pela diversificação de suas atividades e por ser proprietário de sua terra.

4.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL

Talvez os setores agrícola e agroindustrial sejam os que mais estão sujeitos às intervenções governamentais. Isso significa que muitos dos instrumentos de política agrícola acabam impactando diretamente na competitividade das agroindústrias. Especificamente sobre o ambiente institucional no qual está envolvida a avicultura industrial, Richetti e Santos (2000) apontam que principalmente as políticas protecionistas dos países importadores geram incerteza às exportações brasileiras de carne de frango, refletindo essas incertezas sobre o processo de crescimento da avicultura de corte de um modo geral.

Em nível microeconômico, Richetti e Santos (2000) destacam uma relação contratual híbrida que envolve contratos complexos e propriedade parcial de ativos entre produtos e agroindústria, configurada pelas transações que ocorrem dentro do sistema integrado. Quem coordena a cadeia produtiva são as empresas integradoras, definindo os arranjos contratuais do sistema, estabelecendo um total controle da produção de frangos de corte e determinando a tecnologia de produção a ser utilizada e a remuneração do produtor. Além disso, o sistema integrado, ao reduzir o nível de incerteza das transações entre agroindústria e avicultores, trabalha para elevar a produtividade e a qualidade da produção, uma vez que permite um maior nível de investimentos em ativos específicos, tais como instalações e equipamentos.

4.2 AMBIENTE TECNOLÓGICO

Sobre as condições tecnológicas que envolvem a cadeia produtiva do frango de corte no Brasil, Rizzi (1993) concluiu que embora tenha havido um grande avanço tecnológico no tocante ao abate, ao processamento das carnes e a novos produtos, esse segmento é ainda totalmente dependente em relação às linhagens de aves geneticamente melhoradas dominadas por um pequeno grupo concentrado de empresas multinacionais estrangeiras. A genética das aves tem sido determinante para o desempenho do setor, porém Rizzi (1993) também conclui que o setor não investe em pesquisa e em melhoramento genético dado o alto risco, o tempo necessário à maturação dos projetos e à obtenção do seu retorno econômico.

Especificamente no segmento de abate, as tecnologias não representam uma barreira às firmas entrantes, pois a difusão da tecnologia se dá pelas empresas produtoras de bens de capital. Os principais avanços tecnológicos, nesse segmento da cadeia, têm se configurado

pela modernização dos processos de abate por meio da automatização mecânica. Conforme Rizzi (1993), os pacotes tecnológicos são desenvolvidos pelos fabricantes de bens de capital, na maioria estrangeiros, e, em geral, são as empresas líderes as que mais investem em ampliação da capacidade produtiva e mecanização da produção.

No entanto, é comum encontrar empresas que trabalham paralelamente com linhas mecanizadas e manuais. As inovações do setor estão muito mais associadas aos produtos e se configuram em mudanças nas embalagens e nas formas de apresentação e, principalmente, em cortes diferenciados e produtos prontos para o consumo (RIZZI, 1993).

4.3 AMBIENTE COMPETITIVO E ESTRATÉGIAS

Uma rápida investigação sobre as características da indústria brasileira de abate de frangos já permite que se identifiquem as empresas Sadia e Perdigão como líderes do setor. Segundo Wilkinson (1993), a posição alcançada por essas empresas resulta de um processo que foi auxiliado por sua longa experiência acumulada na área de suínos. Logo de início, a produção do setor se concentrou nos estados do sul, onde, além da Sadia e da Perdigão, outras empresas surgiram. Sobre a concentração espacial da indústria avícola, Wilkinson (1993) argumenta que esse processo foi facilitado por uma conjuntura favorável de financiamento.

Desde cedo, a preocupação com a qualidade foi uma característica marcante do setor, principalmente pelo fato de a participação nos mercados externos ter ocorrido de forma simultânea à conquista do mercado doméstico, determinando que as empresas seguissem padrões internacionais de competitividade. Porém, como destaca Wilkinson (1993), mesmo que o mercado externo seja determinante para as estratégias das empresas líderes, no sentido de assegurar níveis internacionais de produtividade e qualidade, o crescimento da cadeia tem no dinamismo do mercado doméstico o seu elemento central.

Assim como os demais segmentos que atuam no mercado de alimentos, a indústria avícola se depara com uma crescente modificação nos hábitos alimentares. Com base nesse aspecto, Wilkinson (1993) argumenta que nos anos de 1980 a indústria de abate de frango vivenciou uma importante mudança na sua composição e que se configurou no aumento da participação de cortes especiais em relação ao frango inteiro. Procurando estar alinhadas com as modificações nos mercados de seus produtos, as estratégias das empresas líderes se voltaram para a segmentação e para a sofisticação do mercado.

De modo geral, sobre o ambiente competitivo da indústria de abate de aves desenhado por Wilkinson (1993), destaca-se a má distribuição da renda, que acaba
ConTexto, Porto Alegre, v. 5, n. 8, 2º semestre 2005.

permitindo, ao mesmo tempo, a manutenção de posições no mercado de consumo de massa, onde prevalecem o consumo de frango congelado inteiro (*commodity*) e as posições frente a nichos específicos que demandam cortes sofisticados e produtos prontos para o consumo. Outra característica marcante está relacionada ao domínio comum da base tecnológica e dos canais de comercialização. Isso implica na necessidade de se combinar as competências produtivas da empresa (estratégias de produção) com suas competências mercadológicas associadas à segmentação e à diferenciação do mercado (estratégias genéricas), ou seja, à necessidade das empresas definirem suas competências básicas e seus mercados-alvo, tal como discutido por Porter (1986 e 1989).

Percebe-se que as empresas líderes constituem um grupo estratégico, compartilhando dimensões competitivas semelhantes, tais como preço, marca, novos produtos e ações de *marketing*. Segundo Farina (1997), grupos estratégicos tendem a reproduzir a mesma estrutura de governança. Segundo Sifferet Filho e Faveret Filho (1998), o sistema de integração e as elevadas escalas de produção da etapa industrial são duas características marcantes das empresas líderes no segmento de carnes de aves no que diz respeito à definição de sua estrutura de governança: o sistema integrado de produção. Esse tipo de governança mostrou-se a forma institucional de coordenação mais eficiente na redução das incertezas, uma vez que na etapa de engorda dos animais estão envolvidos ativos específicos e as transações ocorrem com grande frequência.

Igualmente não se pode deixar de dar maior atenção ao grau de concentração do mercado quando se busca caracterizar o ambiente competitivo da indústria de abate de frango. Nesse mercado, os níveis de concentração industrial são altos, tanto em termos de empresas que participam desse mercado como em termos de distribuição espacial da produção.

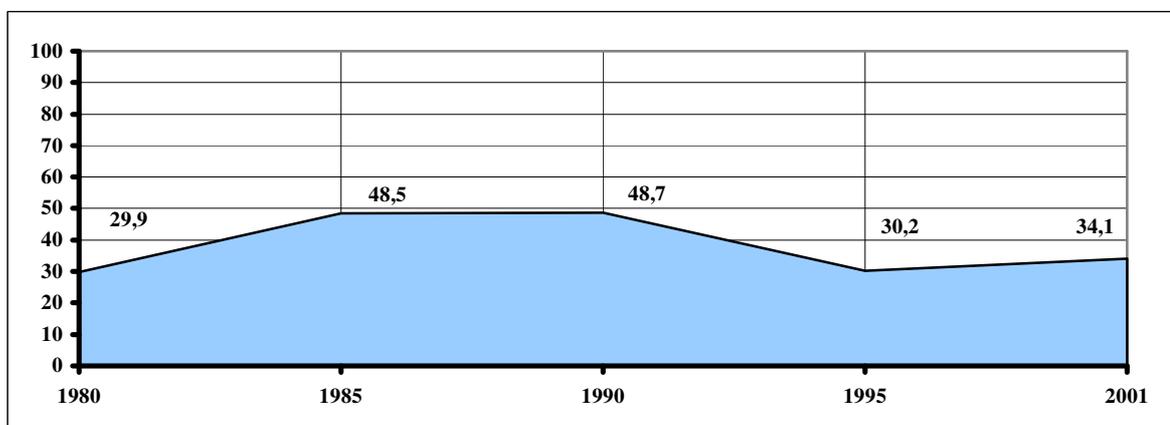


Gráfico 01 - Grau de Concentração da Indústria de Frangos no Brasil (CR4 - Participação das Quatro Maiores no Total da Produção)

Fonte: Elaborado com base nos dados de Siffert Filho e Faveret Filho (1998) e ABEF (2003).

Sadia, Perdigão, Frangosul e Seara, quatro empresas líderes do setor, concentram mais de 30% da produção brasileira de carne de frango (Gráfico 01). Em termos espaciais, Wilkinson (1993) mostra que os três estados do Sul são responsáveis por mais de 70% da produção nacional e por quase a totalidade das exportações.

Rizzi (1993) também observou que a elevação do grau de concentração na década de 1980 se deveu às mudanças estruturais e tecnológicas que se processaram nesse setor, principalmente às associadas às estratégias de acumulação e expansão do mercado das quatro maiores empresas configuradas pela combinação da ampliação do tamanho de suas plantas com a incorporação de novas tecnologias de processos.

Embora concentrado, o mercado de carne de frango envolve também pequenas e médias agroindústrias que se dedicam principalmente ao atendimento de mercados regionais e que apresentam diferentes padrões tecnológicos e organizacionais, mas que de forma mais ampla disputam o mesmo mercado em que estão as firmas líderes. Configura-se, assim, a existência de diferentes grupos estratégicos na mesma indústria.

Em relação à eficiência produtiva do setor, segundo os padrões internacionais, Wilkinson (1993) avalia que a avicultura brasileira possui uma vantagem nos custos, principalmente do seu principal componente que é a ração. Cabe ainda destacar que, em relação às estruturas de governança, a cadeia da carne de frango conseguiu atingir um elevado nível de coordenação envolvendo vários agentes interdependentes. Para Sifferet Filho e Faveret Filho (1998), isso resultou na estruturação de um subsistema no qual o grau de eficiência técnico-econômica foi capaz de proporcionar uma oferta interna crescente em conjunto com elevados níveis de exportações e ainda foi capaz de promover uma queda do preço da carne de frango em relação ao preço da carne bovina.

Sobre as modificações no ambiente competitivo, Rizzi (1993) salienta o aumento no grau de competição do setor, que passou a requerer das empresas líderes a capacidade de ampliação dos seus espaços de acumulação. Ele sugere que isso tem sido obtido através da incorporação de novas atividades, que aproveitam o aprendizado adquirido e as sinergias dele decorrentes. Ao mesmo tempo, Sifferet Filho e Faveret Filho (1998) apontam as ações de *marketing* como ações fortemente vinculadas à estratégia de diferenciação de produtos, procurando alcançar os consumidores que valorizam atributos específicos dos produtos, tais como praticidade no preparo e níveis mais baixos de gordura.

A análise desses autores sobre as dimensões das estratégias das empresas líderes revela que estas atribuem maior importância à diversificação que esteja associada a mesma base tecnológica. Outra característica estratégica importante destacada por Sifferet Filho e Faveret Filho (1998) é a ênfase no mercado interno, que representa o principal mercado desse segmento e apresenta boas perspectivas em termos de crescimento da demanda. Quanto à dimensão estratégica, segundo a percepção desses autores, as alianças estabelecidas com fornecedores e distribuidores proporcionam maior capacidade de coordenação dos agentes envolvidos num processo produtivo, cujo ciclo é determinado em função de um ciclo biológico rígido.

Em síntese, frente às características do ambiente competitivo e estratégico da agroindústria avícola brasileira, segundo as dimensões propostas por Porter (1986 e 1989), no tocante aos fornecedores de matérias-primas, pode-se destacar a elevada regularidade da oferta e os elevados índices de produtividade. A agroindústria exerce forte controle sobre os processos e agentes que estão a montante da cadeia, relacionando-se com os agricultores na forma de contratos, o que diminui as incertezas quanto à qualidade da matéria-prima. Por outro lado, mantém uma relação de forte dependência frente aos detentores das linhagens utilizadas que estão atreladas à qualidade genética das aves.

Em relação aos concorrentes dentro da indústria, destacam-se a homogeneidade e o acesso facilitado às tecnologias empregadas nos processos de abate; porém, estas, junto com o sistema integrado de produção implicam em consideráveis economias de escala, que se convertem em obstáculos às potenciais firmas entrantes. Mesmo sobre bases tecnológicas semelhantes, a indústria concentra grandes esforços no sentido da diferenciação de produtos.

No tocante aos consumidores e clientes, a agroindústria se depara com uma diversidade de comportamentos, desde aqueles consumidores cuja decisão de consumo baseia-se quase que exclusivamente na questão do preço, como consumidores sofisticados que procuram produtos de alto valor agregado. A carne de frango, ao mesmo tempo em que enfrenta a concorrência com substitutos muito próximos, também se presta facilmente à diferenciação. Porém, o consumo de carne de frango tem aumentado mais do que o de outras carnes, chegando a mais do que duplicar na última década, enquanto o consumo de carne bovina cresceu proporcionalmente menos.

Neste segmento de carne de frango, os atacadistas não representam uma instância de poder dentro da cadeia produtiva dado que a comercialização apresenta baixo grau de intermediação. Porém, o mesmo não ocorre em relação aos supermercados, que exercem forte poder de barganha frente à agroindústria de abate.

5 ELEMENTOS DE ESTRATÉGIA NA AGROINDÚSTRIA AVÍCOLA

Assim como as demais agroindústrias de abate de frangos, a agroindústria pesquisada trabalha dentro do sistema de integração e depende da importação de linhas geneticamente melhoradas. A agroindústria cooperativa investigada localiza-se na região central do estado do Rio Grande do Sul e é responsável por 0,5% do total de aves abatidas no Brasil e 1,1% das exportações brasileiras de frango (dados de 2001). Enquanto muitas agroindústrias de abate de frangos já terceirizaram a produção de ração para as aves, a agroindústria pesquisada possui sua própria unidade de produção de rações. O sistema integrado de produção de frango desta unidade beneficia-se das condições regionais propícias na qual está localizada. Nessa região, embora existam outras agroindústrias semelhantes e até mesmo de maior porte, a disponibilidade de mão-de-obra familiar nas pequenas propriedades agrícolas configurou-se em uma natural vantagem ao estabelecimento do sistema integrado de produção.

5.1 AMBIENTE CONCORRENCIAL E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Na aquisição de matéria-prima, entre as variáveis relevantes em termos de custos ou necessidade de arranjos logísticos estão aquelas relacionadas à aquisição dos grãos para compor a base das rações. Neste mercado, não há concentração; porém, existem flutuações de preços e quantidades disponíveis, uma vez que o milho e a soja são *commodities* internacionais. O fornecimento constante de cereais de qualidade é um dos pontos críticos do sistema integrado e, nesse aspecto, existe o risco de desabastecimento em função das características do próprio mercado. Ainda em termos de matérias-primas, as embalagens para o produto final representam um item considerável de custo. Elas merecem especial atenção, pois estão diretamente associadas à exposição do produto e às estratégias de *marketing*.

Como é característico do sistema integrado de produção de aves, a integradora disponibiliza assistência técnica periódica aos produtores integrados. No tocante aos fornecedores de grãos, não há nenhum tipo programa de capacitação ou transferência de tecnologias. A organização pesquisada considera que o nível de intercâmbio de informações com os seus fornecedores é satisfatório. Apesar disso, ela destaca que algumas informações se perdem entre os elos da cadeia, notadamente quando estão envolvidos grandes atacadistas.

Em relação ao mercado de seus produtos, a organização pesquisada considera possuir características semelhantes às de seus concorrentes mais fortes, apresentando elevada qualificação. Na formação dos preços de venda, considera que, no caso do frango inteiro, quem dita o preço é o mercado. No entanto, quando se trata de produtos diferenciados, a escala de produção passa a ser o principal indicativo da formação de preços baseada nos custos de produção. Nesse sentido, cortes especiais que empregam muita mão-de-obra têm nesta um importante item de custo na formação do preço final.

Informações sobre o *mix* de produtos dos concorrentes recebem atenção especial, pois a oferta de um *mix* variado de produtos eleva a competitividade individual de cada produto, ou seja, no mercado de carne de frango, os atacadistas varejistas procuram selecionar fornecedores que apresentem uma maior gama de produtos. Sob este aspecto, os produtos da marca da empresa pesquisada procuram se diferenciar por meio de um *mix* ampliado com características de produtos com apelo regional. Assim, ela considera que seus principais produtos são os cortes embalados e os prontos para consumo, cujo mercado relevante está composto pelas cidades com maior poder aquisitivo da população das regiões mais próximas de sua localização, sendo que 60% das vendas direcionadas ao mercado brasileiro ocorrem dentro do Rio Grande do Sul. A definição dos mercados-alvo também acaba influenciando sobre a questão dos custos, pois os custos logísticos são considerados relevantes na comercialização dos produtos finais. Como se trata de produtos altamente perecíveis, são exigidas condições especiais de transporte e armazenamento, dentro ainda de um curto espaço de tempo de validade do produto.

Existem duas entidades de classe importantes no ambiente organizacional atividade avícola, a ASGAV (Associação Gaúcha de Avicultura) e o SIPARGS (Sindicato das Indústrias Avícolas do Rio Grande do Sul). Porém, não se considera que estas entidades influenciem efetivamente às estratégias da organização estudada ou do setor como um todo. De um lado, percebe-se uma evolução das relações de cooperação com as empresas fornecedoras de insumos. Mas, de outro lado, as relações com as redes varejistas têm se deteriorado, salvo algumas exceções com pequenos supermercados. Destacam-se, também, os acordos de parceria com três instituições de pesquisa (Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Universidade Federal de Santa Maria – UFSM e Centro Universitário Univates), no sentido de desenvolver melhorias nos processos produtivos, no controle da qualidade dos insumos, no controle de qualidade ambiental, e assessoria na área de recursos humanos.

No tocante ao ambiente institucional, a organização pesquisada considera que a legislação trabalhista impacta pesadamente sobre seus custos. Também considera que a legislação comercial é falha, dando margem a comportamentos oportunistas por parte de alguns agentes com os quais transaciona. Também as políticas governamentais poderiam contribuir para o aumento da eficiência e do desempenho de toda a cadeia produtiva, se fossem melhoradas as condições de acesso aos mercados financeiros e se houvesse ações no sentido de reduzir a incidência tributária cumulativa. Nas relações estabelecidas com seus clientes e fornecedores, são considerados fundamentais aspectos relacionados às tradições e aos costumes, principalmente em relação aos clientes. E, frente à principal modificação institucional do país dos últimos anos (abertura comercial do início dos anos de 1990), criaram-se novas oportunidades para que essa organização desse início às suas atividades de exportações.

Ao se considerar os últimos três anos, percebe-se um movimento da organização pesquisada no sentido de ampliar suas exportações, principalmente para os países do Oriente Médio. As exportações que representavam apenas 2,5% do volume comercializado no ano de 2000 passaram para 12,1% em 2002, quando a Arábia Saudita passou a ser o destino de mais da metade (55%) das suas exportações, seguido pela Rússia (17%). Atualmente, os gestores dessa organização consideram os países do Leste Europeu como mercados-alvo para ampliação das exportações.

O ingresso no mercado externo implicou na necessidade de transformações no processo de produção, visando à adaptação dos produtos às exigências dos novos mercados. Esse processo de ajustes no sistema de produção envolveu pesquisas junto aos clientes e parcerias com os fornecedores.

5.2 CONDUTA E ESTRATÉGIAS

A análise da conduta da organização em estudo envolve a identificação de como ela percebe suas atividades geradoras de valor, estabelece as bases de sua estratégia e procura observar como se posiciona frente aos seus concorrentes. Nesses aspectos, segundo a pesquisa, essa organização aponta como principais atividades primárias de geração de valor a logística interna e os serviços e, em segundo lugar, as operações de produção, o *marketing* e as vendas. Isso demonstra que a adição de valor no seu produto deriva principalmente dos ajustamentos no seu processo produtivo, enquanto, conforme a percepção da própria organização estudada, seus concorrentes agregam valor fundamentalmente através da logística

externa. Já em termos de atividades de apoio, a pesquisa revelou que a organização estudada não se diferencia do que ela percebe da concorrência, atribuindo importância máxima para a criação de valor a partir das atividades de apoio em seu conjunto.

Na formulação de suas estratégias, as organizações procuram se sustentar em alguns elementos que julgam mais importantes. A pesquisa revelou que a organização, objeto do estudo de caso, valoriza alguns dos elementos estratégicos já apresentados na Quadro 04, no seu processo de configuração das suas ações (MIGCHELS, 2002). Tais elementos são destacados no Quadro 05.

Relacionamentos de longo prazo com consumidores.	Novos mercados.
Oferecimento do melhor serviço.	Controle de produtos.
Garantia de qualidade.	Confiança nas entregas.
Desenvolvimento de novos produtos.	Rapidez nas entregas.
Produtos únicos.	Melhorias na distribuição.
Grande sortimento.	Melhorias na comercialização.
Maior relação preço/qualidade.	Mudanças na estrutura organizacional.
Inovações em processo.	Alta qualificação pessoal.

Quadro 05 - Elementos Estratégicos Considerados na Agroindústria Avícola

Fonte: Elaborado pelos autores com base no estudo de caso.

Percebe-se que as estratégias da organização pesquisada estão mais voltadas à diferenciação e à qualidade dos produtos e serviços, com forte ênfase na melhoria das suas relações com os clientes. As questões que envolvem custos são consideradas de importância intermediária. Com base nos elementos estratégicos considerados relevantes pela organização pesquisada, pode-se classificar seu comportamento estratégico, segundo a tipologia proposta por Miles e Snow (1978), como um misto entre analítica e defensiva. Algumas características das organizações analíticas, segundo esses autores, apresentadas no Quadro 03, são: abertura para as oportunidades de mercado, focalização nas necessidades dos consumidores, eficiência e adaptação, etc. Essas características estão relacionadas aos seguintes elementos estratégicos, apresentados no Quadro 05: desenvolvimento de novos produtos, inovações em processo, novos mercados, confiança nas entregas, entre outras. Já as organizações defensivas se caracterizam por gerenciar bem o processo produtivo, ter produtos de alta qualidade com preço razoável, tentar evitar a competição mais acirrada, etc. Neste estudo, podem-se relacioná-las aos seguintes elementos estratégicos: rapidez nas entregas, melhorias na distribuição e na comercialização, maior relação preço/qualidade e oferecimento do melhor serviço.

Utilizando-se a classificação das estratégias genéricas de Porter (1986), observa-se que a organização pesquisada adota uma estratégia de enfoque, combinando certo grau de diferenciação de produtos com preocupações em termos de custos e voltada ao atendimento de determinados mercados preferenciais.

5.3 DESEMPENHO

A análise do desempenho obtido permite a comparação entre as dimensões estratégicas adotadas e os resultados obtidos. Na dimensão custo, apenas aqueles associados às atividades de administração e de gestão sofreram redução, sendo que principalmente os custos de aquisição das matérias-primas, a manutenção dos equipamentos, a mão-de-obra e os processos judiciais apresentaram crescimento. Porém, a organização pesquisada percebe que o impacto do aumento dos custos tenha sido mais fortemente sentido pelos seus concorrentes.

Em contrapartida ao crescimento dos custos, as receitas se mantiveram estáveis, aumentando apenas quando considerado de forma isolada o seu principal produto. Essa situação também se refletiu nas firmas rivais e a consequência foi a redução da lucratividade média do segmento, apesar de a qualidade dos produtos ter aumentado, assim como seu nível de eficiência operacional.

Na dimensão das relações com outras organizações, nos últimos anos houve avanços em termos de relacionamentos intersetoriais e interorganizacionais. Mas, percebeu-se um retrocesso nas relações estabelecidas com o setor público. Por fim, em termos de desempenho de mercado, a organização pesquisada afirmou ter reduzido sua participação no mercado nacional enquanto aumentava sua inserção nos mercados local, estadual e internacional.

6 CONCLUSÃO

A escolha ou a formulação de estratégias organizacionais não é um fenômeno fechado em si. As análises ambientais representam um horizonte que traz elementos importantes para que se possa visualizar o conjunto de linhas gerais de ação (estruturas de mercado, grupos estratégicos, etc.) contribuindo para efeitos de posicionamento da organização. Porém, a análise ambiental pode não oferecer um caminho seguro para as ações estratégicas. Do ponto de vista interno da organização, existem elementos que representam forças que podem se converter nos principais subsídios para as suas ações estratégicas.

Nesse contexto, este trabalho buscou identificar os elementos relevantes à configuração das estratégias de uma organização típica do seu segmento agroindustrial no Rio Grande do Sul, reunindo a característica especial de ser uma cooperativa. O exame das informações apresentadas pela organização pesquisada apontou algumas características marcantes do ambiente de mercado em que se insere. Entre as características que envolvem o fornecimento de matérias-primas, destacam-se a elevada regularidade da oferta e os elevados índices de produtividade. No que tange ao sistema integrado, a agroindústria exerce forte controle sobre os agricultores, através de contratos que diminuem as incertezas quanto à qualidade da matéria-prima. Em contrapartida, existe uma forte dependência quanto à genética das aves, cujas linhagens são de propriedade de empresas estrangeiras oligopolizadas. Dentro da própria indústria, há acesso facilitado às tecnologias, mas estas implicam em consideráveis barreiras representadas pelas economias da escala.

No que se refere ao mercado dos produtos finais, percebe-se uma diversidade de comportamentos. Alguns consumidores pautam a sua decisão de consumo no preço, enquanto outros, mais sofisticados, demandam produtos de alto valor agregado. Dentro desse quadro, a pesquisa revelou que as estratégias da agroindústria estudada direcionam-se à diferenciação dos produtos associada à qualidade enfatizando a sua relação com os consumidores e clientes intermediários (varejo). Assim, com referência aos elementos estratégicos considerados relevantes, foi possível tipificar o comportamento estratégico da organização pesquisada como um misto entre analítica e defensiva. Observou-se, portanto, que esta organização emprega uma estratégia de enfoque, combinando diferenciação de produtos e controle de custos, ao mesmo tempo em que se volta ao atendimento de mercados preferenciais.

Por fim, é importante destacar que o tipo de metodologia adotada com base no estudo de uma única organização não permite que generalizações sejam feitas. Sugere-se, assim, que futuros trabalhos repliquem este estudo abrangendo outras organizações do setor avícola. Dessa forma, poderia ser traçado o perfil estratégico desse segmento agroindustrial no Rio Grande do Sul. Em contrapartida, acredita-se que este estudo tenha contribuído no sentido de reunir as principais características que envolvem o processo de configuração das estratégias numa agroindústria de abate de frangos.

THE COMPETITIVE ENVIRONMENT ANALYSIS AS DETERMINANT OF THE STRATEGIC CHOICES IN AGRIBUSINESS: A CASE STUDY IN A POULTRY INDUSTRY FIRM

Abstract: The economic changes in 1990's year determined a new competitive environment marked by modifications in the Brazilians consumption profile. In the agribusiness an outstanding example was observed in the poultry meat consumption. In this context, this article brings some considerations about the bases in which settle down the competitive strategies in the Brazilian poultry agribusiness. The article starts, based on a systemic view, from a business environment analysis, the competitive structure and the strategic behavior of the poultry agro-industry. So, a case study was lead with a agro-industrial cooperative placed on the central region of the Rio Grande do Sul, Brazil. Being used a theoretical approach found in the Theory of the Industrial Organization, Porter's Approach and Transaction Costs Economics, it was concluded that the researched organization follows a mixed strategic profile, situated among the analytical and defensive postures and that the positioning strategy prevails, combining product differentiation, costs control and preferential markets orientation.

Keywords: Strategy. Competitive strategy. Agribusiness. Poultry. Institutional environment.

REFERÊNCIAS

ABEF. **Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos**. Disponível em: <www.abef.com.br>. Acesso em: 4 out. 2003.

CASTRO. A. M. G. de. **Prospecção de cadeias produtivas e gestão da informação**.

Disponível em:

<www.mdic.gov.br/tecnologia/revista/artigos/Spicap/art05AntonioGCastro.pdf>. Acesso em: 11 out. 2003.

COASE, R. **The nature of the firm**. New York: Oxford University Press, 1991.

COSTA, L.S.de V.; SILVA, J. F. As Tipologias Estratégicas "Realmente Existem"? In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: editora?, 2002.

COUTINHO, L. G., FERRAZ, J. C. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.

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

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, 139-143, nov./dec., 1989.

MIGCHELS, N. Stratey typology and chain co-operation. In: TRIENEKENS, J. H.; OMTA, S. W. F. (eds.). Paradoxes in food chains and networks. Agricultural University – Management Studies Group Wageningen University. **Proceedings of the Fifth International conference on Chain and Networks Management in Agribusiness and Food Industry**. Noordwijk, 06-08 june 2002. Wageningen, The Ntherlands: Wageningen Academic Publisher, 2002, p. 309-319.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York, McGraw-Hill, 1978

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

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

_____. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

RICHETTI, A; SANTOS, A. C. dos. O sistema integrado de produção de frango de corte em Minas Gerais: uma análise sob a ótica da ECT. **Revista de Administração da Ufla**, v. 2, n. 2, p. 34-43, 2000.

RIZZI, A. T. **Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil**. 1993. Tese Unicamp, Campinas, 1993.

SIFFERT FILHO, N.; FAVERET FILHO, P. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança. **Revista do BNDES**, v. 5, n.10, p. 265-297, dez. 1998.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JHONSTON, R. **Administração de Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

WILKINSON, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade na indústria de abate e preparação de carnes**. (Nota Técnica Setorial do Complexo Agroindustrial). Campinas: IE/UNICAMP - IEI/UFRJ - FDC – FUNCEX, 1993.

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