

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO INTERINSTITUCIONAL CONVÊNIO UNIVERSIDADE**  
**REGIONAL INTEGRADA – UFRGS/URI**  
**CURSO DE MESTRADO**

**UM ESTUDO SOBRE A ESTRATÉGIA DOS FRIGORÍFICOS DA**  
**REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Lúcia Regina Silveira Auozani**

**Dr. Antônio Domingos Padula**

**Porto Alegre (RS), novembro, 2001.**



## **BANCA EXAMINADORA**

Presidente:

Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

Examinadores:

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Edi Madalena Fracasso (PPGA/UFRGS)

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo (PPGA/UFRGS)

Prof. Dr. Julio Otávio Jardim Barcellos ( ZOOT/UFRGS)

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTA DE ANEXOS .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE SIGLAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XII</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. CARACTERIZAÇÃO E HISTÓRICO DA BOVINOCULTURA NO RIO GRANDE DO SUL.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3. OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
<b>Geral.....</b>	<b>14</b>
<b>Específicos .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4. JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>15</b>
<b>2. REFERENCIAL CONCEITUAL .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. CONCEITO DE ESTRATÉGIA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. Estratégia Competitiva.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.1. As forças competitivas são:.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.2. As estratégias genéricas são:.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3. A Competitividade .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO .....</b>	<b>42</b>
<b>2.4.1. Alianças Estratégicas .....</b>	<b>42</b>
<b>2.5. CADEIA PRODUTIVA .....</b>	<b>45</b>
<b>2.5.1. Cadeia de Valores .....</b>	<b>47</b>
<b>2.5.2. A Logística na Cadeia Produtiva.....</b>	<b>51</b>
<b>3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>55</b>
<b>3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....</b>	<b>55</b>
<b>3.2. DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO .....</b>	<b>56</b>

<b>3.3. PLANO DE AMOSTRAGEM .....</b>	<b>56</b>
<b>3.4. PLANO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>56</b>
<b>3.5. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>57</b>
<b>4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>61</b>
<b>4.1. SITUAÇÃO ATUAL das empresas pesquisadas .....</b>	<b>61</b>
<b>4.2. características do setor pesquisado .....</b>	<b>65</b>
<b>4.3. características das empresas quanto à sua capacidade gerencial, produtiva, tecnológica e os fatores de COMPETITIVIDADE. ....</b>	<b>67</b>
<b>4.3.1. Estrutura do Sistema Agronegocial .....</b>	<b>68</b>
<b>4.3.2. Relações Intersetoriais.....</b>	<b>69</b>
<b>4.3.3. Infra-estrutura Tecnológica.....</b>	<b>70</b>
<b>4.3.4. Condicionantes Macroeconômicos, Fiscais e Financeiros.....</b>	<b>71</b>
<b>4.3.5. Condicionantes Legais e Regulatórios .....</b>	<b>72</b>
<b>4.3.6. Condicionantes Sociais .....</b>	<b>73</b>
<b>4.3.7. Condicionantes Globais e Internacionais .....</b>	<b>74</b>
<b>4.3.8. Relações Comerciais com Fornecedores,.....</b>	<b>74</b>
<b>4.3.9. Relações Comerciais com Compradores.....</b>	<b>74</b>
<b>4.3.10. Pontos Fortes.....</b>	<b>75</b>
<b>4.3.11. Pontos Fracos .....</b>	<b>75</b>
<b>4.3.12. Oportunidades.....</b>	<b>75</b>
<b>4.3.13. Ameaças .....</b>	<b>75</b>
<b>4.4. discussão dos dados.....</b>	<b>75</b>
<b>4.4.1. Quanto à Elaboração da Estratégia .....</b>	<b>75</b>
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>84</b>
<b>REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS .....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>91</b>

## **AGRADECIMENTOS**

Escrever uma dissertação é comparável a realizar uma viagem exploratória onde se encontram as mais diversas situações tanto agradáveis como desagradáveis. As experiências vivenciadas nesse período foram de todas as ordens as quais proporcionaram muitas dívidas de gratidão para com aqueles que contribuíram, incentivaram, dividiram experiências e colaboraram para que se chegasse a um produto final. A todos eles meu eterno agradecimento.

Ao professor Dr. Antônio Domingos Padula, orientador e amigo pelo acompanhamento e suporte excepcional recebidos ao longo desta caminhada recheada de percalços e principalmente por ter me ensinado a arte da objetividade.

Ao meu marido, Laudir Luiz Auozani, pelo apoio incondicional em todos os momentos, principalmente nos mais difíceis, os quais atravessamos juntos.

Às minhas filhas, Patrícia, Andréia e Tehura, pela compreensão, carinho e paciência pelas ausências, muitas vezes em momentos muito importantes e que são fonte de entusiasmo e inspiração.

Aos meus pais, Getulio e Thereza e à minha irmã Neusa, pelo incentivo durante todo o período e, ao meu irmão Carlos Alberto pelo aprendizado.

Aos colegas Eniva M. F. Stumm, Adalgisa Porto, Gustavo Arno Drews, Ana Cristina Martins e Evandro B. Krueel, pela amizade, apoio e incentivo durante o curso;

À Maria Goreti de Camargo, pelos momentos de reflexão e suporte na fase de estudos, discussão e elaboração deste trabalho.

À professora Beatriz Augusta Mânica Pereira da Cruz pelas reflexões durante a construção do projeto de pesquisa.

À Universidade de Cruz Alta, especialmente ao Pró-reitor de Administração - Paulo Roberto Kusiak, pelo incentivo, confiança e compreensão.

Ao colega Carlos Eduardo M. Tavares pela compreensão e apoio nos momentos finais do trabalho.

De todos recebi o estímulo necessário à conclusão deste trabalho que em muito tem que avançar para contribuir mais efetivamente com a bovinocultura de corte do Estado.

## **LISTA DE ANEXOS**

<b>ANEXO 1 - INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO 2 - A CADEIA DE VALORES GENÉRICA.....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO 3 - ESTABELECIMENTOS DE INSPEÇÃO ESTADUAL.....</b>	<b>99</b>

## **LISTA DE SIGLAS**

CADECRUZ – Câmara de Desenvolvimento de Cruz Alta

CEE – Comunidade Econômica Européia

DPA – Departamento de Produção Animal

EMATER – Empresa Brasileira de Assistência Técnica Rural

FEPAN – Fundação Estadual de Proteção do Ambiente Natural

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

SEBRAE – Sistema Brasileiro de Assistência às Empresas



## **LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 01 – População Bovina .....</b>	<b>11</b>
<b>TABELA 02 – Estrutura do Sistema Agronegocial .....</b>	<b>69</b>
<b>TABELA 03 – Relações Intersetoriais .....</b>	<b>70</b>
<b>TABELA 04 – Infra-Estrutura Tecnológica.....</b>	<b>71</b>
<b>TABELA 05 – Condicionantes Macroeconômicos, Fiscais e Financeiros .....</b>	<b>72</b>
<b>TABELA 06 – Condicionantes Legais e Regulatórios .....</b>	<b>73</b>
<b>TABELA 07 – Condicionantes Sociais .....</b>	<b>73</b>
<b>TABELA 08 – Condicionantes Globais e Internacionais .....</b>	<b>74</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 2.1. O Sistema de Valores.....</b>	<b>48</b>
--	-----------

## **RESUMO**

O presente trabalho pretende fazer um estudo sobre as estratégias adotadas pelos frigoríficos e abatedouros da Região Central do estado do Rio Grande do Sul. Para caracterizar o tipo de estratégia competitiva utilizada pelos mesmos, lançou-se mão de dados secundários para conhecer-se os métodos utilizados pelos produtores de matéria-prima quanto à reprodução, desenvolvimento e terminação; abate e industrialização; comercialização; condições de rastreabilidade do produto oferecido ao consumidor. Para os dados primários foi utilizado um questionário onde os empresários refletiram sobre os fatores em que se baseiam para a tomada de decisões, para identificar os tipos de relações estabelecidos entre as diversas empresas e os pontos convergentes e divergentes existentes na bovinocultura de corte.

A pesquisa mostrou que há necessidade de uma maior conscientização dos administradores das empresas que fazem parte da bovinocultura de corte, do setor de transformação, da utilização de ferramentas de gerenciamento para uma melhoria do processo decisório e melhoria na formulação de suas estratégias de atuação. Os frigoríficos e abatedouros da Região Central do Estado não possuem uma estratégia comum, não têm um objetivo futuro constituído como uma política de atuação para o ramo. Cada empresa adota a sua estratégia sem um vínculo com uma política específica. Outro fator observado é quanto ao estabelecimento de relações comerciais – a montante e à jusante - visando um melhor desempenho de todo o grupo empresarial, evitando que sejam tomadas decisões isoladas que possam aviltar a performance das empresas e facilitando o estabelecimento de políticas de desenvolvimento para o setor beneficiando todo o segmento que atua na bovinocultura de corte na Região Central do Estado.

## **ABSTRACT**

The present work intends to do a study on the strategies adopted by the butcher shops and slaughtering of the Central Region's of the state of Rio Grande do Sul. To characterize the kind of competitive strategy used by the same ones, rushed hand of secondary data to know the methods used by the producing of raw material with relationship to the reproduction, development and termination; it abates and industrialization; commercialization; conditions of trackability of the product offered to the consumer. For the primary data a questionnaire was used where the managers contemplated about the factors in that they are based for the taking of decisions, to identify the established kinds of relationships between several companies and the convergent and divergent points existent in the beef cattle.

The research showed that there is need of a larger understanding of the administrators of the companies that are part of the beef cattle, of the transformation section, the use of management tools for an improvement of the process decision and improvement in the formulation of its strategies of performance. The butcher shops and slaughtering of the Central Region of the State don't possess a common strategy, they don't have a objective future constituted as a politics of performance for the branch. Each company adopts its strategy without an entail with a specific politics. Another observed factor is with relationship to the establishment of commercial relationships - to amount and the downstream - seeking a better acting of the whole managerial group, avoiding that isolated decisions are taken and defile the performance of the companies and facilitating the establishment of political development for the section benefitting the whole segment that acts in the beef cattle in the Central Region of the State.

## INTRODUÇÃO

O estado do Rio Grande do Sul tem revelado riquíssimas experiências e alto potencial na criação de bovinos, podendo ser referencial na indicação de alternativas de ações concretas no sentido de promoção do processo de desenvolvimento econômico dentro dos parâmetros do novo século. No entanto, o processo atual de internacionalização das economias tem trazido novos desafios para o desenvolvimento regional.

Desde 1700, aproximadamente, o Rio Grande do Sul desenvolveu sua vocação para a pecuária e hoje busca alternativas para a Cadeia Produtiva Bovina, especialmente de Corte, sendo o primeiro estado brasileiro a importar matrizes que depois foram exportadas para os demais estados criadores.

Com a adoção de políticas de desregulamentação e descentralização nestas últimas duas décadas, o Governo Federal transferiu sua responsabilidade de regulação da economia para as instâncias inferiores. Aos governos locais coube a tarefa de enfrentamento dos desafios de promover o desenvolvimento em um contexto de mudanças rápidas ao mesmo tempo em que se debatem na busca de alternativas para a solução de seus problemas e viabilização de suas potencialidades.

No caso específico da carne bovina, foi criado o programa “Carne de Qualidade”, visando a melhoria da qualidade dos produtos oferecidos aos consumidores. Também a nível nacional, o Ministério da Agricultura está tomando medidas para assegurar a qualidade dos produtos de origem animal que chegarão até o mercado, com a edição da Portaria 145, que entrou em vigor em janeiro de 1999 e prevê que as carnes bovinas sejam embaladas e identificadas já nos frigoríficos para que se possa fazer o rastreamento caso haja algum problema de saúde com os consumidores.

A Região Central do Estado tem peculiaridades próprias, tanto culturalmente como na forma que desenvolve seus sistemas produtivos, pois participou ativamente da história da Bovinocultura do Rio Grande do Sul, desde as primeiras levas de gado trazidas pelos Jesuítas das Reduções Missioneiras.

O presente estudo pretende identificar e analisar as estratégias competitivas que estão sendo adotadas pelas empresas de transformação da carne, da Região Central do Rio

Grande do Sul permitindo que se observe a sua distribuição e seus efeitos sobre o desenvolvimento regional, os sistemas produtivos e a mão-de-obra envolvida, formas de relacionamento entre os elos e com as demais cadeias, grau de investimentos internos ou externos, o aparato logístico com que são supridas as relações na busca de maximização da eficiência, localização das atividades que agregam maior valor ao produto internamente na cadeia e de que forma a segmentação da mesma impacta na criação de riquezas regionais.

Os vários tipos de relações que podem formar-se ao longo da cadeia, poderão alavancar o desempenho da mesma, se estiverem estrategicamente interligadas. A criação de relações verticais entre a produção, industrialização e comercialização de carne bovina é explicada pela necessidade de rastrear o produto da gôndola ao pasto, isto é, poder informar e garantir ao consumidor não só as características do produto, porém de todo o processo, da produção à comercialização.

Identificar em que medida as exigências oriundas das necessidades do consumidor têm contribuído para a evolução das empresas transformadoras na Cadeia Produtiva Bovina de Corte. Pois o rastreamento do produto oferece subsídios para a justificativa econômica em investimentos em genética na procura de carcaças com melhor composição de músculo e o teor de gordura desejado pelo consumidor. A maciez, característica de grande importância, é influenciada pelo genótipo, idade e sexo dos animais, conseguidos através da aplicação de novas técnicas de manejo.

A pesquisa foi realizada em frigoríficos existentes na Região Central, do Rio Grande do Sul, selecionados conforme relação fornecida pelo Departamento de Produção Animal – DPA, da Secretaria Estadual da Agricultura, os quais possuíam as características necessárias para verificação e análise das variáveis a serem investigadas.

Os resultados apresentados neste trabalho são apenas parciais, pois não se realizou um estudo exaustivo para melhor compreensão da cultura e do clima, fatores de forte influência no estabelecimento das estratégias de atuação, existente entre os empresários da Bovinocultura de Corte na Região Central do Estado.

O que se apresenta é um breve estudo sobre a origem do gado no Rio Grande do Sul, no que tange à região estudada e região das Missões à qual deu origem a ocupação bovina do solo rio-grandense. No capítulo dois, está o referencial teórico que balizou a busca de informações para o estudo das possíveis estratégias utilizadas pelas empresas enfocadas. No capítulo três encontra-se a metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados obtidos através do questionário aplicado junto às empresas. No capítulo quatro encontra-se a descrição e a análise dos dados coletados. No capítulo seguinte são

apresentadas as conclusões alcançadas após a análise dos dados. A seguir encontram-se os referenciais bibliográficos utilizados neste trabalho e os anexos explicativos de citações constantes do corpo do trabalho.

## **1.1. CARACTERIZAÇÃO E HISTÓRICO DA BOVINOCULTURA NO RIO GRANDE DO SUL**

A ocupação humana européia foi iniciada pelos povos jesuítas e teve também na sua formação uma rede informal e desorganizada composta por tropeiros, contrabandistas, preadores (prendedores) de gado e também bandoleiros. O tipo humano mestiço também se fazia presente entre eles.

Nesse contexto de ideologia religiosa e política, as diferentes etnias sustentaram uma fase econômica ativa com o contrabando, baseada na riqueza bovina e caracterizaram a identidade inicial do Rio Grande do Sul.

Como os jesuítas não conseguem povoar grandes extensões de terra, os portugueses passam a colonizá-las com os casais trazidos das ilhas ibéricas, delineando assim, o território sul-rio-grandense.

“O contrabando seria a linha mestra de todos os grupos e através desta fase, desta sustentação econômica, ia se delimitando o território” (Camargo, 1994). Grupo esse formado por portugueses, espanhóis, índios e mestiços, todos com interesses voltados à comercialização, principalmente do couro, que sustentou esta fase.

Em função dos ataques dos bandeirantes, os jesuítas recuaram para banda oriental do Uruguai, proporcionando a formação do Sete Povos das Missões, tornando-se a região mais rica da província do Paraguai, cuja sede era Buenos Aires.

Na provisão de 1783, em que Silva Pais deliberou subordinar ao Rio de Janeiro a administração do Sul, aparecem explícitos os motivos que levaram a Administração Colonial a interessar-se diretamente pela região, que serviria de ponto de apoio à conquista e, principalmente, à fixação do português à margem esquerda do Prata.

Fatores como, o interesse econômico pelo aproveitamento do gado e o interesse político de expansão na direção do Prata, levaram a Coroa a interessar-se pelo Brasil meridional, garantindo a posse do território com os colonizadores e com as tropas para que houvesse a criação do gado. A dominação da Colônia baseou-se na ocupação com a colonização em pequenos lotes reconhecendo a posse dos primeiros povoadores, os latifúndios, procurando garantir a estabilidade da colonização e tendo-os como defensores da Coroa portuguesa.

Entretanto, os defeitos de intensificação do aproveitamento do gado não se fizeram sentir de modo uniforme do Brasil Meridional. Provocaram um deslocamento maciço das



populações do litoral catarinense para os campos da Vacaria do Mar, causando o empobrecimento daquela área. Em consequência, a economia criatória manteve-se no sul graças à exploração de uma imensa área, realizada por grupos relativamente esparsos e pouco numerosos, deixando à margem “zonas pobres” nas quais a atividade econômica restringia-se à produção para o consumo próprio. (Enciclopédia História Geral da Civilização Brasileira, 1964)

Sendo, a região sul militarmente estratégica para o Império Português, sua produção agrária sofreu uma grande desorganização, já que a Fazenda Real Portuguesa “comprava” compulsoriamente a produção, não pagando aos produtores o valor real e em dia, e, ainda recrutava os homens livres para o exército. Com a situação cada vez mais precária, houve a necessidade de conceder “férias” aos recrutas na época de plantio e colheita das lavouras.

A continuidade na dominação patrimonial-estatal resultou no fortalecimento das parentelas ricas e poderosas, assim como a expansão da economia pastoril, a intensificação do comércio e das exportações, permitiu o fortalecimento das fortunas, as concessões de cargos e de terras, desenvolvendo o patrimonialismo patriarcal.

Propiciou que militares de todas as patentes também procurassem conquistar as novas terras, principalmente as das Missões, tornando-se também fazendeiros. Com isso, as bases da sociedade pastoril e senhorial, necessárias à organização do trabalho para a fabricação do charque e couros, estavam delineadas.

Na transição da Monarquia para República, a pecuária gaúcha encontrava dificuldades para renovar seu processo produtivo, descapitalizado e dependente de um crédito bancário que se revelava insuficiente. O sistema de transportes revelava-se inoperante com vias férreas insuficientes e uma barra obstruída bloqueando a operacionalização do único porto de mar da província, em Rio Grande.

Ao lado destes problemas não resolvidos, que afetavam o setor tradicional da economia gaúcha, acrescentava-se às demandas da nova área que ascendia na província: Porto Alegre, a zona colonial do vale do Rio dos Sinos e da Serra. Desde 1870 que se haviam formado estâncias na zona da serra (Cruz Alta, Vacaria), e, no decorrer desta década, a imigração italiana veio povoar a região da encosta da serra com suas pequenas propriedades rurais. Em especial, os comerciantes de Porto Alegre tinham interesse em garantir-se como receptores dos produtos da região norte do estado, que se encontrava mal servida por estradas e vias férreas.

Neste contexto, a idéia da República passou a ganhar força, apresentando-se como uma possibilidade alternativa para o encaminhamento dos problemas do Rio Grande. “A proposta republicana, que implicava a mudança do regime em nível nacional, vinha associada à idéia de redistribuição do poder no plano provincial e à reorientação da economia gaúcha como um todo” (Pesavento, 1988).

Movimento este, tendo a participação de filhos de estancieiros ilustres como Júlio de Castilhos, Joaquim Francisco de Assis Brasil, Antônio Augusto Borges de Medeiros, José Gomes Pinheiro Machado – graduados/estudantes de Direito, Carlos Barbosa Gonçalves, Fernando Abbot e Ramiro Barcelos – graduados em medicina, com cunho altamente positivo, originando o partido republicano Rio-Grandense e o lema *Ordem e Progresso*, à luz das idéias de Augusto Comte.

O positivismo encarado como conjunto de princípios orientadores de conduta, foi um agente legitimador de uma prática política efetiva: justificou e deu coesão ao grupo no poder, solidificou alianças do aparato da hegemonia que se constituiu. A ciência, a educação e a moral deveriam estar subordinadas aos interesses da produção capitalista, eliminando o conflito e o possibilitando o lucro (portanto, mantendo a ordem e assegurando o progresso).

Foi durante a República Velha que ocorreram grandes transformações na economia do estado, com a instalação da indústria da carne frigorificada, em contradição com as velhas charqueadas e, os pecuaristas articulando-se na defesa de seus interesses.

Enquanto, no final do século passado, deu-se o progresso da economia colonial de gêneros de lavoura de subsistência, a área econômica da pecuária entrou em um processo de estagnação, sem maior avanço das forças produtivas, sem qualquer renovação tecnológica que beneficiasse a produção na base da mão-de-obra livre.

Com a Primeira Grande Guerra abriu-se um mercado novo, através do fornecimento de carne aos países participantes da guerra. Esse mercado foi percebido tanto pelo capitalismo estrangeiro, especialmente o americano – que aqui se introduziu, como pelos pecuaristas nacionais, os quais procuraram fundar um frigorífico com o apoio do Estado. Para Fernando Henrique Cardoso (1997), não houve no período de transição nenhum fator que investigasse, na economia do charque, a formação de uma camada de novos empresários, sem compromissos insuperáveis com o passado escravocrata.

Segundo Pesavento (1980), foi somente com a instalação dos frigoríficos, na segunda década do século XX, que se deu a reorganização da indústria da carne no Estado.

A economia do Rio Grande do Sul era periférica em relação do centro do país, já que nem todo o excedente econômico produzido ficava aqui. A produção gerada para exportação, de charque e couro, dependia da economia central de exportação brasileira, ficando, portanto, na dependência dos preços oferecidos pelas casas consignatárias da venda de charque nos mercados do centro – Rio de Janeiro e Santos, as quais redistribuíam para os portos do norte e nordeste.

Percebe-se que por falta de comunicações mais eficazes, o Rio Grande do Sul deixou de beneficiar-se das técnicas inovadoras trazidas pelos ingleses para o Prata. Também não pode beneficiar-se do eficiente sistema de transportes dos Uruguaios, já que era mais fácil para eles transportar para o Rio de Janeiro do que para o Porto de Rio Grande.

O capitalismo tem sua ideologia incorporada à mentalidade do Prata, com a imigração de alemães, irlandeses, franceses além dos ingleses, quando houve uma renovação nas técnicas e nas transações comerciais. Entre outras inovações, cita-se: cercamento dos campos, importação de reprodutores selecionados, cruzamento, aprimoramento do gado *criollo*, instalação de indústria de extrato de carne (1861, Frey Bentos), aparelhamento dos portos, dinamização do sistema bancário e construção de rede ferroviária. Demonstrando assim que a prioridade era a economia central. Que era o caso do Rio Grande do Sul, com relação ao Brasil.

Conforme Pesavento (1980), enquanto o Rio Grande do Sul mantinha-se arraigado à charqueada como forma principal da industrialização da carne, o Prata já arrancara para uma fase de maior avanço tecnológico, com a instalação dos frigoríficos. Em 1876, Charles Tellier, inventou uma maneira de conservar carne com o frio e, a título de experiência, foi transportado de Bordeaux ao Prata, carnes frigorificadas em perfeitas condições, causando uma corrida do capitalismo tanto inglês quanto americano, à comercialização e produção da mesma.

A luta pela carne do Prata, baseou-se na manutenção de altos preços do gado para os criadores, mesmo a carne estando em baixa no mercado internacional. A formação de *pool's* para dividir a exportação para a Inglaterra (inspiradora) e Estados Unidos, levando à tentativa da parte do grupo de Chicago querer abocanhar mais 70% além dos 41,35% que lhe cabia (Inglaterra: 40,15% e Argentina: 18,5%), deflagrando uma campanha antitruste, conseguindo seu intento em 1914 (58,5%). Estava novamente configurada uma crise no setor pecuário gaúcho.

Segundo Pesavento (1980), se por um lado, a criação extensiva se caracterizava pela baixa produtividade e pouca utilização de recursos técnicos para o melhoramento do rebanho, por outro, a arcaica charqueada também apresentava problemas na ordem da produção e na esfera do mercado. Mesmo assim, no senso de 1907, a indústria da carne seca do Rio Grande do Sul figurou no grupo das 100 maiores empresas do país, ou seja, 26% das quais 61,5% representavam a manufatura da carne seca.

A classe dominante teve neste período, oportunidades de acompanhar a evolução bovina no Prata, introduzindo no Rio Grande do Sul também essas inovações, como o citado por Euclides Moura no *Correio do Povo*, em 1914, *apud* Pesavento (1980). O referido autor relata os esforços de criadores uruguaios e brasileiros em melhorar o rebanho oferecido, desde a importação de raças inglesas, como o cuidado com os campos, até a fundação da Sociedade Agrícola Pastoril do Rio Grande do Sul, em Pelotas visando a conjugação de esforços para o progresso econômico do Estado. A sociedade pregava a associação dos latifundiários e a difusão de processos de refinamento e seleção do rebanho.

A crise avolumada, leva a Associação Comercial de Porto Alegre, em 1903, a se pronunciar questionando a decadência da indústria pastoril. O próprio presidente do estado, Carlos Barbosa Gonçalves, tenta justificar a resistência da charqueada, mesmo percebendo que o progresso tecnológico da carne frigorificada está a bater às portas, em mensagem de 1908. Também o secretário da Fazenda Álvaro Batista, em 1909, no Relatório do Secretário de Negócios da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul, mostra uma perspectiva que se identifica com a fé no progresso da pecuária, mas não no da charqueada, inclusive apresentando dados do desempenho argentino como argumento comprobatório. Ambas posições fundamentadas no positivismo.

Com a criação da União dos Criadores, em outubro de 1912, sob a presidência de Alfredo Gonçalves Moreira, defendendo interesses como: a defesa da classe, quando por ocasião do pretendido convênio delineado e iniciado pelo Sr. Emílio Calo, unido a alguns charqueadores de Montevideo e do Estado, pretendia, negando a notória escassez de gados, impor preços aos fazendeiros, assegurando para si nababescos proventos advindos da alta dos efeitos nos mercados de consumo! (Santos, 1980).

No Congresso de Criadores, em Santa Maria, a 05 de dezembro de 1912, além de denunciar o convênio dos charqueadores, surge a proposta de apoio ao cooperativismo, como forma de formação de charqueadas, frigoríficos e matadouros modelos. O problema dos transportes ainda apresentava-se como dificultador do progresso da economia gaúcha. Outro problema apontado foi o do Imposto Territorial que estava para substituir o imposto

de exportação. Também levantaram-se questões referentes à necessidade de criação de um Banco Rural (solução para o problema do crédito) e da fundação de cooperativas de produção (para formação de charqueadas, distribuídas em zonas carentes), com nomeação de comissões para estudo.

Para conseguir o dinheiro para montar um frigorífico, a União dos Criadores e as comissões locais e o Governo do Estado, propagandearam a criação do mesmo.

*“Tecnologia, capital, matéria-prima, eram problemas da ordem de produção debatidos pelos criadores gaúchos”. (Pesavento, 1980).*

Ainda, segundo Pesavento (1980), a proposta de fundar o frigorífico em Rio Grande contava com o poderoso argumento de ser ali o escoamento necessário da produção gaúcha por via marítima, além de contar com o prosseguimento dos trabalhos de desobstrução da barra que haveriam de dar acesso aos grandes navios. Já o cônsul do Uruguai no Estado, Sr. Vicente Carrió, considerava que o local ideal para a construção de um frigorífico, era a fronteira, mais especificamente Livramento. A fronteira era, indiscutivelmente, a região melhor servida pela criação de gado no Estado, a mais densamente povoada pelo rebanho bovino e, portanto, o local mais conveniente para uma grande empresa, que por sua natureza operasse em larga escala. Igualmente, a indústria que lá operasse poderia aproveitar o gado uruguaio, de superior qualidade. Quanto ao escoamento da produção, Livramento colocava-se no ponto de encontro entre as vias férreas uruguaias e brasileiras e, quanto a portos marítimos, a produção poderia facilmente escoar por Montevideú, indiscutivelmente superior a Rio Grande.

Entre 1915 e 1916, empreenderam-se esforços para que o capital necessário para a formação do frigorífico fosse arrecadado, ao mesmo tempo em que se noticiava que os capitais estrangeiros estariam prestes a entrar no Rio Grande do Sul. Um Projeto de Lei, reformulando o de 1912, o qual foi tornada lei sob o nº 206, de 25 de novembro de 1916 e concedia favores aos frigoríficos que se estabelecessem no Estado, ou seja, a isenção, por 30 anos, do pagamento dos impostos sobre indústrias e profissões, sobre o gado abatido e sobre a exportação de seus produtos e subprodutos. Inclusive revogava a cobrança da taxa de exportação de matéria-prima, prevista na Lei de 12 de novembro de 1912. (Pesavento, 1980).

Nota-se que desde essa época já havia a pressão, pelo capital estrangeiro, por isenções fiscais, os quais também foram concedidos pelo Governo do Estado às companhias nacionais, como garantia de juros até seis por cento (6%) sobre o capital e

efetivamente realizado, pagável anualmente pelo Tesouro do Estado, como suplemento à insuficiência de lucros.

Após expansão e esgotamento do gado *yankee* no mercado americano, a *Armour* partiu em busca de novas zonas criadoras. Além da Argentina e Uruguai, em 1917, a mesma estabeleceu-se no Rio Grande do Sul, em Livramento onde foi criado o Frigorífico Livramento, constituído em sociedade anônima, cuja propriedade era da companhia *Armour do Brasil*.

*“A companhia assim constituída era uma sociedade anônima, que deveria ter por finalidade, segundo seus estatutos, realizar a exploração de carne em geral, compreendendo preparação, compra, venda, revenda e exportação dos produtos, criação de gado em pé e abatido, além de explorar indústrias correlatas” (Pesavento, 1980)*

Sua capacidade inicial era de abate diário de 500 bois, sendo que depois de terminadas as obras restantes, passariam para 1.200 bois, porcos e carneiros. Para realizar a tarefa utilizar-se-á cerca de 2.500 operários. Durante os anos de 1918 e 1919, fabricou carne conservada, passando, em janeiro de 1920, a exportar carne congelada.

Seus produtos eram exportados via Montevideú, para os mercados internacionais, utilizando-se da *Ferrocarril Central del Uruguay*, como forma de escoamento da produção.

A *Armour* também construiu outro frigorífico, com o dobro da capacidade produtiva, em São Paulo. Sua capacidade de abate diário era de 2.500 cabeças de gado *vacum* e 3.000 suínos, respectivamente.

Outro integrante do *The Big Four* de Chicago e *Swift*, organizou na cidade de Rio Grande, a Companhia *Swift do Brasil*, em julho de 1917, com capacidade para abater 1.000 reses por dia e industrializar os produtos e subprodutos bovinos, congelados e resfriados, com a previsão de utilização de 1.800 empregados no processo produtivo.

A *Swift* construiu cais próprio, adquirindo gado tanto no litoral como na campanha, mais especificamente, em Bagé. Estabeleceu-se também em Rosário, abatendo diariamente 600 reses, produzindo 25 mil latas de 6 (seis) libras de carne, com 1.500 empregados (85% brasileiros, 5,1% uruguaios, 5% argentinos, 2% italianos, 2% ingleses e 1,2% norte-americanos).

Em 1918, a *Wilson* estabeleceu-se em Santana do Livramento, transformando a charqueada que era de propriedade da sociedade Industrial e Pastoril para a produção de carnes conservadas e produtos anexa. Também se utilizava o sistema de transportes

uruguaio para escoar sua produção, já que o sistema gaúcho ainda não tinha sido solucionado.

Percebe-se que foi a partir da instalação dos frigoríficos estrangeiros, que a pecuária gaúcha cresceu no período de 1908 a 1918, conforme mostra a Tabela 03:

**TABELA 01 – População Bovina**

ANOS	NR. DE CABEÇAS	VALOR EM CONTOS
1908	10.809.343	261.614:000\$000
1909	10.943.298	296.030:064\$000
1910	12.149.593	343.715:339\$000
1911	12.681.416	399.641:235\$000
1912	13.511.072	487.887:451\$000
1913	14.315.915	565.163:000\$000
1914	16.145.037	709.864:000\$000
1915	16.696.923	763.800:000\$000
1916	17.762.410	834.189:000\$000
1917	19.281.800	1.151.229:000\$000
1918	19.879.000	1.190.668:900\$000

*Fonte: PESAVENTO. República Velha Gaúcha. 1980.*

Com isso a valorização do gado e da terra, foi imediata, motivando ainda mais os produtores a aperfeiçoarem suas técnicas de produção.

A Primeira Guerra Mundial exerceu uma ação estimulante sobre a bovinocultura, pois os países envolvidos transformaram sua indústria de paz em indústria de guerra e convocaram-se grandes exércitos para a luta. Segundo Pesavento (1980), Inglaterra, Itália e França, por exemplo, se apresentaram como compradores destes artigos, pois o conflito, ao generalizar-se, coincidiu com o fim dos rebanhos franceses e ingleses. Tais nações européias passaram de países exportadores a importadores de gado, tal como os Estados Unidos da América do Norte, pois este se apresentava com um notável mercado interno, ao qual seu rebanho não era mais capaz de suprir.

Como no início do século os frigoríficos representavam o que mais havia de avançado tecnologicamente, com o domínio dos processos de conservação da carne pelo frio, as grandes empresas procuravam as regiões que apresentassem as melhores, maiores e mais baratas reservas de gado bem como onde se pagavam os mais baixos salários aos operários. (Pesavento, 1980). Essas empresas procuravam regiões onde a sua lucratividade fosse maior e os custos de produção o mais baixo possível. Argentina e Uruguai apresentaram-se como alternativas viáveis, já que forneciam, tonelagem de carne equivalente à fornecida pela Austrália e Nova Zelândia, para a Inglaterra.

Cerca de dez companhias estrangeiras instalaram-se na Argentina: *La Blanca*, capital americano; *National Packing (Swift, Armour, e Morris)*; *La Plata Cold Storage Company*, capital americano (*Swift*), Frigorífico Argentino, capital americano (*Sulzberg & Sons*); *British and Argentine Meat Company*, junção dos antigos *River Plate e The Las Palmas Produce*, capital anglo-argentino; *The Smithfield and Argentina Meat*, capital anglo-argentino; *Companhia Sansinema*, capital anglo-argentino.

O Uruguai também ofereceu condições ecológicas, matéria-prima adequada e boa circulação para a instalação de capital estrangeiro. Americanos e o imperialismo britânico instalaram-se no *Frigorífico Montevideo – Swift* (1911); *Frigorífico Artigas – Armour, Morris and Company* (1915); *La Frigofffica Uruguay S. A. – Sansinema* (1911).

No Brasil, os primeiros estados a implantarem frigoríficos, foram São Paulo – Barretos: Cia Frigorífica e Pastiril; Osasco: *Continental Products Co*; Caçapava: *Caçapava Packing House*; e Rio de Janeiro – Mendes: *Union Cold Storage Company* (Frigorífico União); próximo ao Rio de Janeiro: *British and Argentina Meat Company Limited* (Cia. Britânica de Carnes).

Até a década de 1970, por conta dos subsídios governamentais, aconteceu a instalação de diversos frigoríficos e matadouros nas mais diversas regiões o Estado, inclusive na Região Central. Após esse período o investimento em melhoramento e tecnologia inovadora foi realizado com menor intensidade, chegando ao fechamento de diversos estabelecimentos por falta de condições de higiene para o abate e preparo das carnes.

A adoção do programa de qualidade pelo Ministério da Agricultura, com a edição da portaria 145, em vigor desde janeiro de 1999, levou o governo a tomar medidas de saneamento rigorosas para que os estabelecimentos se adequassem às exigências de sanidade e rastreabilidade.

## **1.2. DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA**

Este trabalho tem como tema o estudo da Estratégia Competitiva adotada pelos Frigoríficos pertencentes à Bovinocultura de Corte da Região Central do Rio Grande do Sul.

Desde 1700, aproximadamente, o Rio Grande do Sul teve sua economia alicerçada na Bovinocultura, especialmente a de corte. As primeiras levas de gado que povoaram os campos do Estado, foram trazidos pelos jesuítas das missões, pautando o desenvolvimento das diversas regiões pela forma de transporte dos animais, pela comercialização de seus



derivados e, principalmente pelo contrabando realizado por todos os povos que colonizaram o território – portugueses, espanhóis, mestiços e os próprios índios nativos. Com a instalação dos frigoríficos no início do século passado, especialmente os estrangeiros, na fronteira com o Uruguai e Argentina e, em Rio Grande, a economia da região sul sofre um novo impulso.

A Região Central do Estado foi por muito tempo, um corredor do gado que era levado das vacarias através do desfiladeiro de Santa Maria da Boca do Monte para a Região das Missões, criando assim um comércio regional baseado na pecuária. Por isso a importância de se estudar sua estratégia de atuação, tendo em vista que foi de muita relevância na história da sua economia.

O problema de pesquisa foi construído baseado na premissa de que o processo de tomada de decisão dos administradores tem-se tornado cada vez mais complexo, em razão da interação de variáveis internas e externas, dos problemas de recursos, das implicações de mercado, dos fatores ambientais, do rápido ritmo da mudança tecnológica e do impacto do crescimento e da diversificação da produção.

Neste contexto dinâmico, complexo e exigente de novas habilidades, há necessidade de os administradores obterem e usarem informação relevante, que aumente seu conhecimento reduza sua incerteza e seja útil, portanto, no desempenho de suas funções e no alcance de seus objetivos. Pode-se afirmar que a informação é vital para a tomada de decisão, pois sem ela o administrador não consegue exercer eficientemente sua função. Torna-se necessário conhecer o processo decisório do administrador e o papel da informação nesse processo.

O enfoque do estudo da estratégia adotada pelos frigoríficos e abatedouros da bovinocultura de corte possibilita o conhecimento da forma como os mesmos tomam suas decisões, pois representam o segmento que coordena as relações com os canais de comercialização e agrega importância relativa ao valor final do produto, permitindo avaliar a eficiência e eficácia das ações na pecuária de corte e seus derivados, bem como as alternativas possíveis de obter competitividade e de reestruturação e reconversão do sistema produtivo.

Diante desse quadro, a cadeia produtiva de bovinos de corte para ser competitiva, precisa ter uma estratégia, seja ela qual for. Portanto, a presente pesquisa visa responder a seguinte questão:

### ***Qual a estratégia competitiva praticada pelos frigoríficos na Cadeia Produtiva de Bovinos de Corte, na região Central do Rio Grande do Sul?***

Com a nova configuração internacional da produção imposta pelas políticas adotadas em nível mundial, observa-se uma tendência de concentração cada vez maior em torno das cadeias produtivas, incluindo também a Cadeia Bovina, onde produção, industrialização e comercialização estão alinhadas, procurando garantir fornecimento, matéria prima, distribuição e comprador, cabendo aos frigoríficos e matadouros o papel de grandes articuladores desse processo.

A inserção das empresas em um mercado global tem promovido alianças entre concorrentes e participantes da cadeia produtiva – a montante e a jusante, procurando reduzir incertezas, expandindo geograficamente sua atuação, aumentando consideravelmente o faturamento e investindo em projetos de P&D que venham a garantir a consecução de vantagens competitivas, o desenvolvimento de novas tecnologias de produção, novas formas de gestão e novos meios de comunicação.

Para pesquisar as Estratégias Competitivas utilizadas pelos frigoríficos e matadouros da Bovinocultura de Corte, precisa-se diagnosticar as estruturas determinantes das tomadas de decisões e execução de ações político-econômicas, estratégia produtiva, base tecnológica, organização da produção e comercialização que se alinham ou não com as tendências mundiais. Se, são ações integradas ou se buscam alternativas próprias de desenvolvimento.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **Geral**

Caracterizar o tipo de estratégia competitiva utilizada pelos frigoríficos e abatedouros pertencentes à bovinocultura de corte situados na Região Central do Estado, buscando analisar a ocorrência ou não de um modelo específico de estratégia.

#### **Específicos**

1. Caracterizar a estrutura da Bovinocultura de Corte que se relacionam com os frigoríficos e abatedouros da Região Central, com relação a:

- a) reprodução, desenvolvimento e terminação;
- b) abate e industrialização;
- c) comercialização para o mercado regional, nacional e internacional.;

d) condições de rastreabilidade do produto oferecido ao consumidor, no aspecto da segurança alimentar.

2. Identificar os tipos de relações estabelecidos entre as empresas e os pontos convergentes e divergentes existentes na Bovinocultura de Corte, tendo os frigoríficos e abatedouros como elos centrais de articulação.

3. Caracterizar a estratégia adotada pelos frigoríficos da Bovinocultura de Corte e avaliar a existência, ou não, de estratégia de Cadeia com os demais elos envolvidos.

#### **1.4. JUSTIFICATIVA**

Justifica-se o presente projeto partindo-se do pressuposto que as estratégias competitivas devem levar em consideração as mudanças necessárias para que as organizações tenham êxito num mundo altamente competitivo, veloz e imprevisivelmente mutável. As soluções incluem alterações como, da tecnologia mecânica para tecnologias eletrônicas; de trabalhadores sem treinamento, sem capacitação e substituíveis, entregues a simples tarefas físicas, para trabalhadores treinados, capacitados e de carreira, voltados a tarefas mentais complexas; da produção em massa para mercados globais e especializados; do produto do ponto de vista da fábrica para o produto do ponto de vista do consumidor; de respostas ágeis ao consumidor; de integrar culturas diferentes na organização.

Frente ao desenho de estruturação mundial do capital, que se apresenta, faz-se necessário analisar a Estratégia Competitiva da Bovinocultura de Corte na Região Central do Rio Grande do Sul, tendo em vista que esta foi, desde os idos de 1700, a mola propulsora do desenvolvimento do Estado, tendo sido competitiva no setor de carnes, tanto nacional como internacionalmente.

As empresas ligadas à Bovinocultura de Corte, que possuem uma visão de longo prazo também sentem que as restrições impostas pelos mercados aumentam, fazendo com que busquem adotar medidas de valor superior para o cliente, redução de custos em equilíbrio com as ações adotadas pelos concorrentes.

Tendo em vista que as novas demandas exigidas das Cadeias Produtivas, como produtividade e competitividade, orientação para o mercado, respeitando aspectos de segurança alimentar principalmente, urge identificar os problemas enfrentados por um dos elos da cadeia e propor saídas para que a mesma sobreviva e volte a ser propulsora do desenvolvimento do Estado.

Considerando que a produtividade e competitividade das empresas em geral são fatores de fundamental importância para sua viabilidade e crescimento, a pesquisa

justifica-se na medida em que pode auxiliar na visualização do comportamento dos elos da cadeia como um todo, já que a articulação entre os mesmos interfere no desempenho da cadeia.

## 2. REFERENCIAL CONCEITUAL

Neste capítulo serão abordados os conceitos considerados relevantes para o entendimento do assunto pesquisado, como facilitador na orientação da metodologia e na interpretação dos dados coletados durante a pesquisa.

Conceitos como Estratégia, Estratégia Competitiva, Cadeia Produtiva, Cadeia de Valores, Logística, Competitividade, Alianças Estratégicas serão abordados a seguir, sob a ótica de alguns autores tomados como parâmetros.

### 2.1. CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A estratégia é um dinâmico e complexo processo de ação-reação-ação de interação em um determinado ambiente, visando atingir a um objetivo no futuro, seja ele de curto ou de longo prazo. A estratégia é uma aprendizagem do pensar estratégico e das ações que envolvem a implantação do que foi pensado. Envolve a compreensão das aptidões e limitações com um ponto de vista amplamente informado a respeito do futuro do ambiente de atuação, que inclui concorrentes rebeldes e clientes insatisfeitos e utiliza o método de análise de cenários para entender uma série de possibilidades futuras.

A busca de informações mais precisas, leva a empresa a tomar decisões estratégicas em que os riscos se tornam melhor gerenciáveis e aliando à participação dos funcionários nestas decisões, os mesmos estarão mais motivados a envidarem esforços para atingir os objetivos estabelecidos.

Para Ansoff (1977), o conceito de estratégia é relativamente novo para a literatura de Administração. A sua origem histórica pode ser situada na arte militar, onde é um conceito amplo, vagamente definido, de uma campanha militar para *aplicação* de forças em grande escala contra um inimigo. A estratégia opõe-se à *tática*, que é um esquema específico de *emprego* dos recursos disponíveis.

Qualquer empresa necessita tomar decisões ao entrar no mercado. Decisões estas que serão estratégicas ou não, à medida que elas consigam levar a empresa a atingir seus objetivos, ditos estratégicos ou não. Vê-se que desde a antigüidade as instituições e pessoas da época já se preocupavam com decisões estratégicas, mas ficavam mais restritas ao âmbito militar, tendo em vista que era esta a instituição que mais empreendia em busca de conquistar novos territórios.

Modernamente, são as empresas que buscam conquistar novos territórios, novos mercados, novos clientes, visando a consolidação da sua marca, seus serviços e obter um retorno satisfatório sobre os investimentos feitos.

No sistema capitalista em que vivemos, valoriza-se mais a idéia nova, criativa, flexível e lucrativa utilizadas para a conquista de novos mercados. Fazer coisas novas ou inovar as já existentes é uma das combinações vitalizadoras do capitalismo que se fortalece. O mercado passa a ser uma arena de lutas.

A empresa moderna precisa definir em que campo vai atuar e com que arma vai enfrentar o mercado. Na visão de Contador (1995), campo da competição refere-se a atributo que interessa ao comprador, como qualidade e preço do produto e, arma da competição é um meio utilizado pela empresa para alcançar vantagem competitiva em determinado campo, como produtividade, qualidade no processo ou domínio de tecnologia.

Enquanto o campo da competição envolve detalhes que são diretamente percebidos pelo cliente, as armas da competição não o são, pois a ele não interessa o nível de rejeição, se a produtividade da empresa é alta ou baixa, vai interessá-lo apenas o preço e a qualidade com que o produto é ofertado ao mesmo.

Para Contador (1995), os campos da competição, em que uma empresa pode se habilitar em competir estão agregados em cinco grupos como a seguir:

#### Competição em preço

- Em preço
- Em guerra de preço
- Em promoção

#### Competição em produto

- Em projeto
- Em qualidade
- Em variedade de modelos
- Em novos modelos

#### Competição em prazo

- De cotação e negociação
- De entrega
- De pagamento

#### Competição em assistência

- Antes da venda

- Durante a venda
- Após a venda

#### Competição em imagem

- Imagem do produto, da marca e da empresa
- Preservação ambiental

Já em as armas da competição, Contador (1995), denomina de o “pentastilo da competitividade”:

- Produtividade
- Qualidade no processo
- Tecnologias
- Estoque reduzido
- Pessoal capacitado e participativo

Uma estratégia possui características próprias, conforme a área de atuação da empresa, seus objetivos, o volume de produção, os rumos a serem tomados, a identificação de seus pontos fortes e fracos, do percentual de rentabilidade tido como meta organizacional.

A estratégia, segundo Motta (1991), serve para qualificar não só a própria administração, como também todas as funções administrativas. A utilização do termo estratégia em administração procurou trazer a esta uma perspectiva científica. Como foi de início associado à formulação de diretrizes e ao planejamento, a estratégia recebeu toda a ênfase racional e científica da administração, tão acentuada no século vinte. Mesmo os autores de administração que mais trataram de estratégia como arte no sentido militar, e não como ciência, assim o fizeram mais no intuito de explicar a origem e fazer analogia do conceito com a administração moderna do que de aplicá-lo diretamente à gerência.

O conceito de estratégia no sentido militar não foi, evidentemente, transportado na íntegra para a administração, para que não houvesse transposição de alguns conceitos que poderiam ser inadequados. Aqueles princípios aplicados à administração foram incorporados às teorias existentes, especialmente neste século.

Os princípios de guerra baseados nos escritos de Clausewitz a seguir, de 1962 – analisando o conflito do Vietnã, citados por Mintzberg (2000), mostra a atualidade do seu pensamento:

*Objetivo:* toda a operação militar deve ser dirigida para um objetivo claramente definido, decisivo e atingível. O objetivo militar supremo da guerra é a destruição das forças armadas do inimigo e da sua vontade de lutar...

*Ofensiva:* A ação ofensiva é necessária para se atingir resultados decisivos e manter liberdade de ação. Ela permite ao comandante exercer iniciativa e impor sua vontade sobre o inimigo... A defensiva pode ser forçada sobre o comandante, mas deve ser adotada deliberadamente apenas como expediente temporário...

*Massa (algumas vezes chamada de Concentração):* A força superior de combate deve ser concentrada no momento e no local críticos para um propósito decisivo...

*Economia de Força:* O uso hábil e prudente da força de combate capacitará o comandante a realizar a missão com o dispêndio mínimo de recursos. Este princípio... não significa poupar, mas sim a alocação medida da força de combate disponível...

*Manobra (ou Flexibilidade):* O objetivo da manobra é dispor de uma força de forma tal que o inimigo fique em relativa desvantagem... Uma manobra bem sucedida requer flexibilidade de organização, suporte administrativo e comando e controle...

*Unidade de Comando...* A unidade de comando obtém unidade de esforços pois ação coordenada de todas as forças no sentido de uma meta comum. Embora a coordenação possa ser conseguida por cooperação, ela é mais bem atingida investindo-se em um comandante com a necessária autoridade.

*Segurança...* A segurança é alcançada por medidas tomadas para evitar surpresas, preservar a liberdade de ação e negar ao inimigo, informações de forças amigas...

*Surpresa...* A surpresa resulta de se atingir um inimigo em um momento, lugar e de uma maneira para os quais ele não está preparado...

*Simplicidade...* Planos diretos e claros e ordens concisas minimizam mal-entendidos e confusões. Caso os outros fatores sejam iguais, o plano mais simples é preferido.

A estratégia militar é composta por uma série de fatores constantes, como rios, montanhas e cidades, enquanto que a estratégia empresarial é composta de variáveis que estão em constante mudança e em acentuada velocidade, sendo, portanto a estratégia empresarial bem mais complexa que a estratégia militar. A estratégia militar pode prever, pelo menos algumas alternativas de ataque dos oponentes já que se tem alguma variável constante, enquanto que a estratégia empresarial é elaborada tendo em vista um “alto grau de incertezas provenientes de um ambiente de ambigüidades e mudanças extremamente velozes”. (Motta, 1991).



A ligação com o uso no meio empresarial, segundo Ansoff (1977), foi proporcionada em 1948 por Von Newman e Morgenstern em sua famosa teoria dos jogos. “Esta teoria fornece uma perspectiva unificadora para todos os tipos de situação de conflito, independentemente de sua origem, se na guerra, na política, ou em atividades empresariais. O conceito de estratégia recebeu dois significados. Uma estratégia *pura* é uma *manobra*, ou uma série específica de manobras de uma empresa, tal como um programa de desenvolvimento de produtos, no qual sucessivos produtos e mercados são claramente delineados”.

O estabelecimento de estratégias-chave busca defender a parcela de mercado conquistado, devendo ser única e sob medida para cada situação, utilizando-se de ferramentas capazes de ajustar a estratégia às condições do ambiente e, analisar e identificar as relações com resultados positivos.

A estratégia passa a ser adotada pela administração como forma de demonstrar a necessidade de readaptação contínua numa perspectiva de longo prazo, buscando sempre a qualidade no seu desempenho, levando em consideração as demandas ambientais.

A transição da visão mecanicista para uma visão holística da organização, levou os administradores a perceberem que não há situação estável e sim, situações em permanente mutação. A situação de estabilidade denota que a empresa parou no tempo e está fadada ao desaparecimento. Se a mesma não estiver também em permanente adaptação, perderá sua competitividade.

A estratégia dá idéia de amplitude do pensamento estratégico, pois deve perpassar todos os níveis organizacionais. Cada nível estabelece a estratégia conforme as dimensões e amplitude de cada um.

Para Motta (1991), a conquista da visão estratégica pela gerência implica em:

- Reforço da perspectiva de globalidade implícita na visão estratégica;
- Avanço da visão estratégica para áreas funcionais;
- Acentuação da perspectiva não burocrática e descentralizada do planejamento;
- Perspectiva não-hierárquica e não segmentada das dimensões estratégicas da organização;
- Reforço da ênfase na capacidade gerencial dos dirigentes.

Os administradores enfrentam um ambiente em constante mutação, tornando o seu processo decisório extremamente complexo. O planejamento estratégico tornou-se mais

difícil, pois os riscos, as incertezas e o número de informações necessárias à tomada de decisões, especialmente as informações externas, são muito grandes.

Os administradores devem estar atentos a uma gama muito grande de informações para que suas decisões possam ser tomadas, assumindo riscos calculados e moderados, sem que, isso traga infortúnios no futuro.

Com tantas tendências de mercado que se oportunizam, o administrador deve estabelecer o seu objetivo, implementar sua decisão, estando aberto às revisões necessárias da estratégia pretendida, e observar que ao final, houve adaptações na ação que transformaram a estratégia pretendida inicialmente.

As decisões de estratégia afetam à organização e o seu ambiente e vice-versa, alterando as contingências, portanto não pode ser programada com muita antecedência, não sendo também, uma tarefa de rotina. Outro aspecto afetado é o moral da organização, pois dependendo do processo a ser utilizado, de como será implantado, poderá causar um bem-estar ou um mal-estar (que deverá ser reavaliado).

Para Mintzberg (2000), a decisão estratégica está relacionada à noção de que a empresa deve formular a estratégia baseada na adotada pelas empresas que compõe o grupo estratégico em que atuam, ou seja, a posição estratégica do grupo estratégico determina a posição estratégica e a estruturação das empresas.

A formulação da estratégia está vinculada à decisão de quanto se quer crescer, qual mercado se quer atingir, em quanto tempo, com qual tecnologia, com quantas pessoas, ou seja, pela análise dos recursos disponíveis e das condições do mercado em que a empresa irá atuar, estabelece-se os objetivos a serem atingidos, exequíveis e viáveis, dando condições de estabelecer quais as ações serão necessárias para se chegar à situação desejada.

Segundo Mintzberg *et al* (2000), a formulação estratégica está associada a aspectos dúbios, possuindo vantagens e desvantagens para cada posicionamento assumido. Ao afirmar-se que a estratégia fixa a direção da empresa, existe a vantagem de que o percurso está definido, ao mesmo tempo como desvantagem tem-se que essa definição poderá esconder perigos em potencial. A estratégia focaliza o esforço é uma afirmação que tem como vantagem e promoção da coordenação das atividades, mas como desvantagem a não abertura para outras possibilidades. Na afirmação: a estratégia define a organização, tem como vantagem facilitar o entendimento do que é e o que faz a organização, já como desvantagem, que a exatidão pode significar defini-la com excesso de simplicidade,

perdendo-se a complexidade do sistema. E, a afirmação de que a estratégia provê consistência, apresenta como vantagem a redução de ambigüidade e provisão de ordem, ou seja, é uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo e com isso facilitar a ação; como desvantagem, que a simplificação necessariamente distorce a realidade, podendo ter um efeito de informação falsa ou distorção, já que uma estratégia ninguém jamais tocou ou viu.

A definição de um contexto de atuação facilita a ação dos administradores, pelo menos por algum tempo, no gerenciamento de pequenos detalhes que também são importantes. Esse tempo deve ser administrado de forma que qualquer mudança ocorrida no contexto seja percebida e tomada as devidas precauções. Se a estratégia cegar a organização dificilmente consegue retomar o mercado, frustrando as aspirações tanto de administradores como de funcionários.

A definição das aspirações de todos os envolvidos aliados às aspirações da empresa, dão uma visão global da situação, quais as possibilidades ou restrições de atuação, qual o desempenho desejado e quais as alternativas opcionais a serem seguidas, caso a estratégia escolhida se mostre ineficaz no momento da monitoração ou avaliação. Avaliação que deve ser permanente, buscando uma adequação entre as aspirações internas e as possibilidades externas.

Quanto maior a busca de redução da incerteza, maior a limitação da visão de futuro, causando um engessamento da organização, criando falsa sensação de segurança e estabilidade.

## **2.2. ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

A Estratégia Competitiva está relacionada às relações que uma empresa mantém com seu meio ambiente. As forças externas é que sinalizam quais rumos a empresa deve seguir, quais as características dos seus concorrentes, qual a atuação dos fornecedores e quais as necessidades efetivas dos seus clientes já existentes e potenciais. As relações entre as forças que fazem parte do micro-mundo da empresa, estabelecem as regras que deverão ser seguidas por todos os que co-habitam neste ambiente.

Os administradores enfrentam quatro desafios principais no desenvolvimento de suas estratégias competitivas. Devem compreender as forças externas de modo a identificar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente e como podem tirar vantagens. Dessa análise ambiental, oportuniza-se a previsão de como seus concorrentes têm intenções de agir e de como se comportarão, ou seja, tem-se condições de antecipar as ações e reações

dos mesmos. O próximo passo é a formulação de estratégias competitivas, já que diversas opções possíveis e suas limitações se apresentam para exame, no processo de formulação estratégica, devendo-se avaliar os riscos e recompensas ao adotar cada uma delas. E, por fim, os administradores deverão escolher entre as diversas alternativas, após avaliação do impacto e das potencialidades, aquela ou aquelas que obterão melhores respostas do mercado, ou seja, aquela que será implementada.

Porter (1991), diz que as seguintes dimensões estratégicas em geral captam as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma empresa em um dado grupo estratégico: o grau de especialização em que concentra seus esforços; como identifica suas marcas; como desenvolve sua política de distribuição; como escolhe seu canal de distribuição; quais os mecanismos utilizados para o controle de qualidade do produto; grau de liderança tecnológica; o nível de integração vertical no montante de valor agregado; o grau em que busca a posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição através de investimento em instalações ou equipamentos; grau em que proporciona serviços auxiliares com a sua linha de produto, como assistência técnica, rede própria de atendimento, crédito, etc.; sua posição relativa de preço no mercado – relacionada com a posição em custos e a qualidade do produto; grau de alavancagem financeira e operacional de que ela dispõe; relacionamento com a matriz; no caso de multinacionais, o seu relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões.

Essas dimensões estratégicas relacionam-se entre si, depende do grupo estratégico a que pertence a organização e à parcela de mercado atendido, pois se forem semelhantes, poderão estar utilizando estratégias semelhantes e reagirem de forma semelhante a acontecimentos externos ou a movimentos competitivos no grupo.

Ao definir seu mercado de atuação, os administradores analisam a gama de produtos ou serviços oferecidos, as classes/segmentos de clientes existentes, o escopo geográfico a ser atingido e o número de atividades que serão desenvolvidas através da cadeia de valor interna e externamente. Essa definição envolve uma análise e compreensão do desempenho e do comportamento passado do mercado em questão, para poder vislumbrar os caminhos a serem percorridos no presente e no futuro.

Decisões estratégicas que envolvam o atendimento de oportunidades de mercado que não estão sendo atendidas, mudanças de tecnologia, ampliação da gama de produtos ou serviços, podem ser perigosas, se tomadas baseadas apenas em análise superficial, sem uma metodologia definida. Exigirá uma postura definida do empreendedor quanto ao seu negócio.

As forças competitivas e as estratégias genéricas descritas por Porter, fornecem um contexto no qual as empresas competem, as quais podem ser fonte metodológica para as formulações e escolhas estratégicas. São 05 as forças competitivas do mercado e três as estratégias genéricas, segundo Porter (1991):

### **2.2.1. As forças competitivas são:**

- Entrantes Potenciais;
- Concorrentes (rivalidade entre empresas existentes);
- Produtos Substitutos;
- Compradores (poder de negociação dos compradores); e
- Fornecedores.

#### **2.2.1.1. Entrantes Potenciais**

A ameaça de entrada de novas empresas no mercado pode acarretar uma série de mudanças, entre as quais redução de custos e de preços, novas tecnologias e a necessidade de recursos em maior volume. Para se proteger de uma situação como esta, as empresas procuram adotar medidas que funcionem como barreiras de entrada.

As barreiras de entrada estão relacionadas aos custos que deverão ser dispendidos pelos entrantes potenciais, que podem estar ligados, por exemplo, ao uso de tecnologia ou de diferenciação. Essas barreiras visam proteger perspectivas de lucros futuros, elevando ao máximo sua altura utilizando-se de mecanismos como:

- economias de escala: os custos unitários de produção decrescem à medida que aumenta a capacidade produtiva conseguida através de instalações adequadas, especialização de funções, equipamentos dimensionados para quantidades mínimas de produção, propaganda, força de vendas e distribuição;

- diferenciação do produto: quanto maior, mais difícil à entrada de novas empresas;

- aporte de capital: principalmente quando a atividade é arriscada ou o capital será de difícil recuperação como uso em publicidade inicial ou para pesquisa e desenvolvimento;

- custos de mudança de fornecedor: as empresas existentes quando desejam ou necessitam mudar de fornecedor incorrem em custos de treinamento, equipamentos novos, testes, assistência técnica que geralmente são altos. Um novo entrante no mercado deve estar preparado para isso para que um fornecedor se disponha a atendê-lo em detrimento de um já existente;

- acesso aos canais de distribuição: as empresas existentes apropriam-se dos canais com acordos de exclusividade ou de longo prazo, não deixando espaço para as novas que terão o ônus de estabelecer um novo;

- desvantagens de custo independentes de escala (*know-how*, acesso às matérias-primas, localização favorável, subsídios oficiais, curvas de aprendizagem ou de experiência);

- política governamental: as políticas de governo estabelecidas para o setor do candidato a entrar poderão ser limitantes e impeditivas, tal a quantidade de exigências e os regulamentos já estabelecidos.

Todos estes fatores aliados a possíveis retaliações dos concorrentes, estrutura de preços do mercado em vigor abaixo do esperado, experiência dos concorrentes poderão representar um desestímulo à entrada de novas empresas no mercado, mas não são garantia de proteção, pois o ambiente muda muito rapidamente. O que hoje é considerado uma barreira, amanhã já não é mais.

Quanto mais alta a barreira de entrada, a concorrência entre os competidores torna-se amigável; quanto mais baixa, a competição torna-se acirrada.

### **2.2.1.2. Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes**

Um importante desafio enfrentado pelos administradores é conseguir definir com precisão os limites ou fronteiras e a estrutura do mercado no qual sua empresa compete. Entender, superar e reagir aos rivais existentes, sem correr o risco de subestimar suas potencialidades, reduz a confusão e a ambigüidade na análise do mercado.

“A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente”. (Porter, 1991).

A rivalidade será mais ou menos acirrada dependendo da quantidade de concorrentes, do ritmo de crescimento do ramo ou setor de atuação, dos custos fixos ou de armazenamento, da ausência de diferenciação ou dos custos de mudança, da capacidade aumentada em incrementos excessivos, dos concorrentes divergentes sobre as “regras do jogo”, dos grandes interesses estratégicos diversificados e das barreiras de saída elevadas.

A competição poderá se dar com a participação de várias empresas ou com um pequeno número de concorrentes. Quando o número de concorrentes é grande e estão em

equilíbrio, tentam movimentar-se sem serem notados pelos demais, já quando o número é pequeno, geralmente existe uma empresa grande que comanda o mercado, fazendo com que os concorrentes menores adaptem-se à líder.

A rivalidade também leva a uma análise detalhada dos custos, especialmente na capacidade produtiva utilizada, procurando otimizar o uso da mesma, para uma conseqüente redução de custos.

Outro fator a ser levado em consideração na análise dos rivais é o grau de diferenças oferecidas e percebidas pelos clientes, as quais serão motivos de preferências e fidelidade dos mesmos. Quanto mais difícil de imitar mais atrativo é o mercado.

Fatores como custos de troca de clientes, barreiras de saída e a diversidade de estratégias e objetivos estabelecidos entre os diversos concorrentes também podem levar a uma redução de lucros médios. Quando as empresas são muito diferentes, têm trajetórias diversas, variam em tamanho, têm concepções diferentes, estruturas de custos variáveis, as empresas tendem a seguir estratégias conflitantes.

Todas as forças no modelo de análise de Porter, convergem para a rivalidade, em maior ou menor grau de agressão, podendo concordar tacitamente em coexistir, até buscando formar alianças que possam sustentar seu espaço no mercado.

### **2.2.1.3. Produtos Substitutos**

Uma das formas de analisar o ambiente de competição de uma empresa é examinar o grau de oferta e demanda de produtos substitutos, a fim de incluir todos os possíveis concorrentes com capacidades semelhantes ou potenciais de atendimento do mercado, ou, a fim de considerar as possíveis formas de satisfação das necessidades dos clientes em perspectiva.

A pressão exercida pelos produtos substitutos faz com que as empresas tenham que estar em alerta permanente, pois os mesmos reduzem os retornos potenciais limitando os lucros, em função do preço-desempenho apresentado pelos concorrentes.

Essa pressão leva a empresa a estar atenta quanto aos padrões de exigências e necessidades dos clientes, assim como, quanto ao uso correto das suas instalações, dos seus equipamentos, da sua capacidade de planejamento e desenvolvimento, da tecnologia existente, da sua força de vendas e das suas marcas.

Na área da alimentação a possibilidade de substituição é muito grande, pois qualquer valor agregado ao produto, principalmente no caso de uma *commodity*, ou de

oferecimento de benefícios buscados pelo cliente, torna-se motivo de opção de compra dentro de padrões de uso semelhantes.

A identificação das possibilidades de substituição posiciona a empresa e mostra as condições de competição, que podem ser grandes oportunidades ou oportunidades impraticáveis, considerando que a mesma deve levar em conta a tecnologia utilizada, os custos de produção praticados e a amplitude de cobertura de distribuição. É preciso determinar e verificar se o mercado é atraente e como essa atratividade será tratada na cadeia de valor ao transformar os insumos para o cliente final, ao preço que ele está disposto a pagar.

A disponibilidade de um produto aceitável e disponível, segundo Day (1999), que desempenha as mesmas funções ou oferece os mesmos benefícios limita os preços médios que podem ser cobrados e, portanto, limita a quantidade de valor que pode ser criado ou agregado ao longo da cadeia de valor.

#### **2.2.1.4. Poder de Negociação dos Compradores**

O poder de negociação dos compradores depende diretamente do seu poder de barganha – volume de compras, fidelidade efêmera, ameaça de integração para trás -, e de sua sensibilidade ao preço – o produto ou serviço tem pouca influência sobre o desempenho ou qualidade do produto final, o custo do produto adquirido corresponde a uma proporção significativa dos custos totais do cliente e a baixa lucratividade obtida força a necessidade de pressionar o fornecedor a concessões.

“Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros”. (Porter, 1991).

Os compradores usam sua capacidade de abrangência de mercado para barganhar condições de negociação, conforme o volume de compras em relação às vendas do vendedor, quando seus custos são reduzidos com aquela aquisição, se houver padronização ou o produto a ser adquirido for uma *commodity*, se houver a percepção de que o vendedor poderá se defrontar com custos de mudança, quando os lucros são reduzidos, quando há ameaça de integração para trás (segurança no fornecimento), quando o produto não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador e quando o comprador tem total informação do mercado. A empresa poderá neutralizar o poder dos compradores, selecionando os mesmos.



### **2.2.1.5. O Poder de Negociação dos Fornecedores**

O poder de negociação dos fornecedores segue a linha do poder de negociação dos compradores. Se o fornecedor é poderoso, tende a dominar o mercado e impor suas condições aos clientes. Se o fornecedor busca expansão, sujeita-se ao cliente, especialmente se este for uma empresa grande.

“Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos” (Porter, 1991). Um grupo de fornecedores torna-se poderoso quando o mercado é dominado por poucas empresas, não existem produtos substitutos, quando existe um mercado amplo (não apenas um tipo de comprador), se o seu produto for insumo importante para o comprador e quando há ameaça de integração para frente.

Também deve ser considerada como fornecedor importante, a mão-de-obra disponível no mercado. Se esta for qualificada e organizada (sindicatos), pode exercer poder sobre a empresa possibilitando oportunidades de crescimento ou de recessão.

As forças competitivas atuam em conjunto com outras forças na análise das perspectivas para uma empresa em um ambiente de negócios. Somente com medições constantes do desempenho poderão ser determinados quais são mais importantes e que influenciam diretamente no mesmo. Mesmo quando dois fatores apontam na mesma direção, seus efeitos nem sempre somam, conforme Day (1999).

### **2.2.2. As estratégias genéricas são:**

- Liderança no Custo Total;
- Diferenciação; e
- Enfoque.

#### **2.2.2.1. Liderança no Custo Total**

A liderança no custo total exige uma postura de construção agressiva de instalações, reduções de custo pela experiência, controle rígido do custo e das despesas gerais, minimização do custo em áreas como P&D, Assistência, Força de Vendas, Publicidade, etc.

O custo baixo em relação à concorrência transforma-se no foco da estratégia, sem se descuidar da qualidade, assistência e outras áreas. Custo baixo dá retornos acima da média, apesar das forças competitivas. O custo baixo também livra a empresa de possíveis compradores; é uma defesa contra fornecedores poderosos, pois pode barganhar o custo

dos insumos; deixa a empresa em vantagem frente aos concorrentes menos eficientes, que sofrerão com antecipação, as forças competitivas do mercado.

Os altos investimentos em equipamentos atualizados, na busca do baixo custo, serão compensados pelas economias nas compras, que por sua vez proporcionam margens altas que poderão ser reinvestidas em equipamentos novos e instalações mais modernas.

Outra preocupação com relação a controle de custos está relacionada ao controle dos custos de transação, ou seja, os custos que movem a economia, que incluem os custos de confecção de contratos, de monitoramento e garantia de implementação dos mesmos, da estrutura de fiscalização, quando formalizados.

A experiência adquirida, o investimento em instalações, a escala alcançada, o controle de custos rigoroso e o gerenciamento da qualidade embasam a adoção da estratégia de liderança em custo.

#### **2.2.2.2. Diferenciação**

A diferenciação implica na criação de detalhes novos nos produtos ou serviços, gerando um diferencial frente aos demais. Para se obter essa diferenciação, a empresa poderá usar projetos ou imagem da marca, adotar novas tecnologias, trabalhar peculiaridades, utilizar serviços personalizados, estabelecer redes de fornecedores especializados, etc.

A diferenciação é uma das maneiras da empresa posicionar-se com vantagem frente ao mercado, obtendo retornos acima da média pela sua postura defensável (pela sua antecipação ao atender aos consumidores) com relação às forças competitivas.

“A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço.” (Porter, 1991).

O desenvolvimento de novos produtos ou serviços exclusivos, a lealdade do cliente à marca, oferecimento de alta qualidade, melhor desempenho poderá justificar o oferecimento do produto a preços mais altos.

#### **2.2.2.3. Enfoque**

Pode ser:

- Um grupo comprador;
- Um segmento da linha de produtos;
- Um mercado geográfico.

Através da estratégia do enfoque, a empresa poderá atingir as estratégias de liderança no custo total ou de diferenciação, justamente por conseguir satisfazer melhor as necessidades do seu estreito alvo estratégico; por ser capaz de alcançar a eficiência mais rapidamente do que os concorrentes que atuam de forma mais ampla no mercado, pois possui um alvo determinado.

Através do conhecimento das preferências dos compradores, das características do mercado, especialmente das características geográficas do mercado onde atua, do tipo de produto e como o cliente prefere recebê-lo, a empresa poderá definir-se por uma ou outra estratégia.

Para que a mesma possa obter informações fidedignas, necessita de um sistema de informações que contemple o máximo de variáveis úteis e que seja adaptado às necessidades da empresa.

A análise correta feita no e do ambiente, de toda a cadeia de mercado que envolve fornecedores, distribuidores, compradores e a empresa como um todo, demonstra como a mesma atua, qual a sua trajetória através dos tempos, qual a sua estratégia e como ela foi implementada.

A vantagem competitiva conseguida por uma empresa está na criação de valor para os seus clientes, seja através de guerra de preços, seja através de valor agregado aos seus produtos, ou através de oferecimento de benefícios outros que compensem, por exemplo, um preço mais alto ou o deslocamento a um local mais distante.

Através da atenção focalizada em uma posição desejada de liderança e da busca contínua de novas fontes de vantagem, a ação e aspiração da organização adquirem significações específicas.

A competitividade está diretamente ligada ao ambiente concorrencial onde a empresa está inserida. Sendo que as políticas definidas pelo Estado exercem papel fundamental na promoção e regulação da concorrência, assegurando dinamismo e incremento ao ritmo de inovação, maximizando a inovatividade sem comprometer a capacidade de sobrevivência das empresas. Dentre os principais instrumentos regulatórios estão a defesa da concorrência e do consumidor, a defesa do meio ambiente, o regime de proteção à propriedade intelectual e de controle do capital estrangeiro, políticas tarifárias e de comércio exterior, mecanismos não-tarifários, aplicação de leis *antidumping* e anti-subsídios e do código de salvaguardas comerciais. (Coutinho e Ferraz, 1994).

### 2.3. A COMPETITIVIDADE

No final do século XX, assistiu-se a todo tipo de mudança, principalmente no âmbito “geoestratégico, político-ideológico e sócio-econômico que desenham uma nova geografia internacional” (Marcovich, 1994). Mudanças que afetarão todos os segmentos da sociedade, alterando o comportamento das pessoas, especialmente com relação à preocupação com a preservação ambiental perseguindo tecnologias limpas, alterando também o papel do Estado, que deixa de ter o caráter de estado-providência.

A retomada da estratégia de produção flexível permite que se atenda a uma demanda incerta e flutuante e se obtenha ganhos de produtividade e competitividade junto aos mercados, pois a produção será personalizada.

A competitividade, buscada em todas as áreas da organização, procura obter as habilidades necessárias para competir em todos os mercados em que a empresa se insere, buscando atingir eficiência e eficácia em suas ações.

Dependendo do setor ou do ramo em que atua, a competitividade de uma empresa será determinada pelo equilíbrio de forças entre fornecedores e clientes e pela observação das ameaças e oportunidades. Uma empresa competitiva é capaz de sustentar padrões elevados de eficiência e eficácia, tanto na utilização de recursos como na qualidade dos bens e serviços produzidos.

Segundo Coutinho e Ferraz (1994), dentre as formas estruturais da competitividade está a intensificação da cooperação vertical como modo de otimizar as capacitações produtivas e tecnológicas nas cadeias produtivas. Através destas integrações são definidos horizontes para a elevação dos níveis de competitividade de todos os agentes envolvidos: empresas, fornecedores, clientes e sociedade.

*“Nas formas mais simples de cooperação, como as proporcionadas por esquemas de cadastramento ou certificação de fornecedores ou, ainda, outros métodos de garantia da qualidade, o incremento de competitividade é associado à melhoria da qualidade dos produtos ou à redução de custos de insumos que a adoção dessas práticas proporciona. Os horizontes se alargam à medida que aumenta a intensidade da cooperação existente entre empresas. Programas de qualificação de fornecedores e de assistência técnica a clientes, indutores de interações tecnológicas, podem propiciar uma aceleração do ritmo de introdução de inovações de processo e de produto. Em um estágio superior de cooperação, pode ter lugar a própria reestruturação da cadeia de produção, através da redivisão de trabalho interempresas. Processos de terceirização ou subcontratação da produção, desde que tecnologicamente racionais, podem propiciar que a cadeia produtiva caminhe em direção a graus ótimos de especialização, que permitam significativas reduções de custos de produção e incrementos da qualidade em todos os seus elos”. (Coutinho e Ferraz, 1994).*

Acredita-se que no próximo século, as competições se darão entre cadeias produtivas, sendo, portanto, de vital importância que a elevação dos padrões competitivos, por cadeia produtiva, sejam compartilhados por todas as empresas envolvidas.

*“A construção de amplos networks, envolvendo produtores, fornecedores, clientes e entidades tecnológicas tem caracterizado as configurações competitivas vitoriosas em praticamente todos os setores da atividade industrial”. (Coutinho e Ferraz, 1994.).*

Muitas dessas relações se movimentam de forma que muitas vezes torna-se difícil identificar os limites de cada organização, misturando-se com o ambiente, ficando difícil saber onde termina a cooperação e começa a concorrência.

Coutinho e Ferraz (1994), constataram que para as indústrias baseadas em insumos primários o *networking* tem envolvido crescentemente a produção agropecuária. Seja pela busca de uma maior agregação de valor por parte da agroindústria alimentar, seja pela necessidade de redução de custos das matérias-primas ou pela tentativa de eliminação das perdas por não conformidade por parte das indústrias têxtil, de calçados, de móveis de madeira e de celulose. A constituição de uma base primária adequada tem implicado no aumento do conteúdo tecnológico dessas atividades, de forma similar ao processo em curso na área industrial. Uma atuação bastante decidida de grupos líderes agroindustriais na geração e transferência de tecnologias para os produtores agrícolas está sendo implementada na certeza de agregação de benefícios a todos os envolvidos, por exemplo, a avicultura e suinocultura.

A competitividade de uma organização, num ambiente de turbulência e com maior disponibilização de tecnologias, também está vinculada ao comprometimento das pessoas, tornando o conhecimento de expectativas, motivações, necessidades e níveis de satisfação dos indivíduos, estratégico para a eficácia organizacional. A alocação estratégica do pessoal com as habilidades necessárias para o desempenho das novas atividades desenvolvidas pelas oportunidades de mercado são parte do sucesso organizacional.

Uma vantagem competitiva vem da integração sinérgica da ação das várias partes de uma empresa, sendo necessário que a mesma seja administrada como um sistema integrado, que está em constante interação, procurando o equilíbrio. Neste sentido, há necessidade de uma maior clareza na observação das tendências no que diz respeito à cadeia produtiva de engajamento.

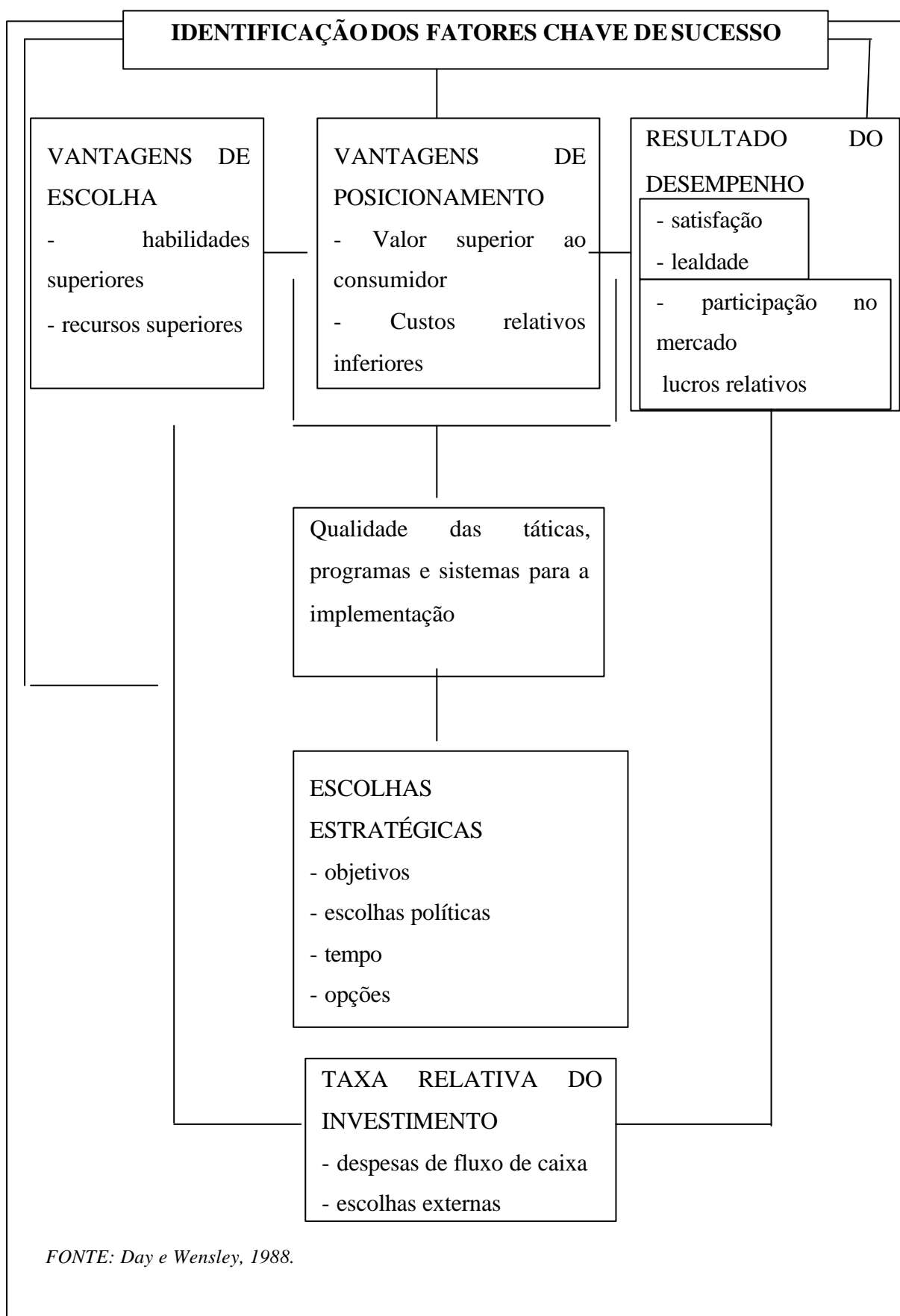
A vantagem competitiva é o resultado da implementação exitosa de uma estratégia por uma empresa, é o resultado da identificação das suas habilidades e recursos superiores ou essenciais, através das quais a empresa criará valor em seu produto para o consumidor a

custos baixos (ou o mais baixo possível), obtendo assim maior satisfação dos seus clientes, aumento da participação no mercado e por consequência maiores lucros. Ao estabelecer seus objetivos e fazer suas escolhas, a empresa deve determinar também a qualidade com as quais quer seu desempenho nas diversas etapas, em quanto tempo sejam executadas as tarefas e quais os meios com os quais vai contar, como forma de criar um valor diferenciado aos olhos dos clientes.

Segundo Day e Wensley (1988), o equilíbrio na adoção de estratégias com foco no cliente e/ou no concorrente é necessário, pois uma complementa a outra. O foco no concorrente leva em consideração a preocupação com os custos e atividades controláveis, enquanto que o foco no cliente tem a vantagem de examinar de forma completa as escolhas competitivas sob a luz das necessidades dos clientes e percepção de superioridade.

No Quadro 01, de Day e Wensley a seguir, pode-se observar os fatores considerados chave para a identificação das atuações tanto dos concorrentes como dos clientes, na tomada de decisões de uma empresa, ao fazer suas opções estratégicas.

**Quadro 01 – Identificação dos fatores chave de sucesso.**



Buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes não é suficiente para garantir posições superiores em seu ambiente competitivo, é necessário também buscar ações que evitem a erosão muito rápida das vantagens atuais. A permanência de uma vantagem depende das intenções, capacidades, ações e reações dos concorrentes. A sustentação das mesmas exige interações entre a empresa e seus concorrentes, construindo relações que possam fortalecer o posicionamento e evitar a erosão causada pelos mesmos.

Conforme Castro *et al.* (1996), competitividade, como a própria concorrência, não é um atributo espontâneo dos “mecanismos de mercado” deixados ao seu livre arbítrio e livre curso, mas um resultado, sempre inconcluso e temporário, construído pela *ação estratégica* do agente. A empresa deve estar com todos os seus “sensores” ligados aos acontecimentos do mercado, o tempo todo para que não seja surpreendida por seus concorrentes e não tenha mais tempo de recuperar-se.

Uma avaliação externa, considerando aspectos como ameaças e oportunidades, os quais não são controláveis pela organização, possibilita defender-se das primeiras ou aproveitar as segundas, observando variáveis como comportamento dos consumidores, legislação nova para o setor, taxas de juros, câmbio e de renda pessoal, tecnologias emergentes, concorrentes, produtos substitutos, aumento nos custos dos insumos, distribuidores com rotas diferentes, as quais poderão impactar no desempenho organizacional.

Ao identificar os fatores chave de sucesso da sua empresa com clareza, o administrador estará demonstrando as suas características empreendedoras e tendo melhores condições de tomar decisões corretas, posicionando-se adequadamente no mercado, optando por ações que lhe tragam resultados satisfatórios e o retorno do investimento realizado. Estando em posição de vantagem, a capacidade de antecipação frente a possíveis problemas, torna-se mais fácil encontrar as soluções ou os caminhos para atender a demanda.

Por outro lado a identificação dos fatores chave de sucesso implica em uma avaliação interna, onde a organização deverá detectar quais são suas forças e quais são suas fraquezas. Esta é uma tarefa das mais difíceis, assim como detectar as crenças e preferências dos administradores e os valores éticos que são trazidos da sociedade para dentro da organização.



Somente após a identificação dos fatores chave de sucesso é que as organizações têm condições de estabelecer qual a sua competência distintiva, para aí então formular sua estratégia de atuação, sempre levando em conta suas responsabilidades perante o ambiente no qual estão inseridas e os valores assumidos pelos seus administradores. As alternativas estratégicas deverão apresentar consistência – não apresentar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes, consonância – deve ser uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem, vantagem – deve propiciar a criação e/ou manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada, e viabilidade – não deve sobrecarregar os recursos disponíveis, nem criar subproblemas insuperáveis. Mintzberg *et al* (2000).

### **Vantagens de Escolha**

Depois de definidas as estratégias a serem adotadas, as empresas posicionam-se conforme suas habilidades e seus recursos superiores, que deverão ser de difícil reprodução. Recursos esses que combinam ativos e capacidades ao longo do tempo, os quais não representam liquidez, podendo limitar a agilidade da empresa ao tentar adaptar-se às mudanças, mas que determinam o seu grau de eficiência e eficácia no desempenho de suas atividades.

Para Day e Reibstein (1999), a posição e o desempenho da empresa na indústria descreve o estado da vantagem, mas sua posição de superioridade é consequência da relativa superioridade nos recursos que a empresa emprega. Por outro lado, esses recursos são resultados de investimentos passados feitos para melhorar a posição competitiva.

Os ativos superiores podem ser representados pela escala e escopo das instalações e utilização da capacidade produtiva, cobertura da distribuição, número de pessoas nas áreas de serviços e vendas, investimentos em propaganda e apoio promocional, capacidade financeira e custo de capital, custo de matéria-prima e dos insumos comprados, tais como energia, como resultado da propriedade de fontes de matérias-primas, cobertura geográfica e valor da marca, baseado na clientela construída no passado, com iniciativas bem-sucedidas para competir.

As capacidades distintivas ou habilidades superiores - que são o elo de ligação entre os ativos, segundo Day e Reibstein (1999), estão dispersas em quatro dimensões:

Conhecimento e habilidades acumuladas dos funcionários.

Conhecimento embutido nos sistemas técnicos, inclusive software, bancos de dados conectados e procedimentos formais.

Sistemas gerenciais que existem para criar e controlar o conhecimento.

Valores e normas que ditam que informações serão coletadas, que tipos são os mais importantes e como devem ser utilizados.

As capacidades distintivas podem ser usadas de formas diferentes para uma rápida adaptação da empresa às necessidades do mercado.

O ciclo demonstrado no Quadro 01 é contínuo e representa a criação e manutenção de vantagens competitivas. A sustentação da posição de superioridade e o retorno conseqüente da participação de mercado, bem como de lucros deve ser buscada através da análise constante do posicionamento no mercado.

O processo de (re) posicionamento envolve o desenvolvimento de novos ativos, melhoria de suas capacidades existentes e da avaliação da qualidade das táticas, programas e sistemas de implantação dos processos em vigor, os quais poderão ser iguais, inferiores ou superiores aos dos concorrentes, sendo os últimos a fonte das vantagens de posição.

Segundo Day e Reibstein (1999), as posições de vantagem lidam com o *quê* da vantagem competitiva, enquanto os recursos superiores – ativos e capacidades – lidam com o *como* da vantagem competitiva. A combinação das duas fontes de vantagem demonstra a capacidade da empresa ser a melhor frente a seus concorrentes. A participação no mercado, os lucros obtidos, a satisfação e a lealdade do cliente são os indicadores de que a escolha da estratégia foi bem-sucedida.

As estratégias de valor superior ao consumidor envolvem a adoção de medidas que ofereçam benefícios recebidos e percebidos maiores a um custo menor do que a concorrência. Isso se evidencia no preço menor oferecido ao consumidor apesar dos mesmos benefícios que os demais participantes do mercado. O foco no valor do cliente requer a observação de atributos característicos do segmento a ser atingido, tais como o desempenho esperado, a disponibilidade para pagar o preço e a confiabilidade no produto, e, a qualidade do relacionamento, a confiança e o serviço personalizado e indicações de fornecedores.

Dependendo do segmento de mercado a ser atingido, a estratégia a ser implementada deverá observar diferentes premissas: em sua proposta de valor essencial, nas capacidades, nos ativos e sistemas de negócios a serem dominados, e na sua cultura e estrutura organizacionais necessárias a um desempenho aceitável. Poderá haver coincidência de estratégia se a estrutura do segmento ou a economia da utilização de capacidade exigir.

## **Vantagens de Posicionamento**

Por trás de uma posição de vantagem estão, uma série de ativos e capacidades utilizados pela empresa na busca de uma estratégia de valor ao cliente. São sistemas flexíveis, pessoal motivado e capacitado para implementar a estratégia. Os ativos são os recursos tangíveis acumulados ao longo do tempo pela empresa – escala e escopo das instalações e utilização da capacidade produtiva, cobertura da distribuição, número de pessoas nas áreas de serviços e vendas, investimento em propaganda e apoio promocional, capacidade financeira e custo de capital, custo de matéria-prima e de insumos comprados, cobertura geográfica, e, valor da marca.

As capacidades são o elo de ligação entre os ativos. Essas capacidades são uma coleção de habilidades e conhecimentos, exercitados através dos sistemas e dos processos organizacionais que permitem a coordenação das atividades, a utilização dos seus ativos, a aprendizagem e o aperfeiçoamento das rotinas necessárias para o processamento dos produtos ou serviços através da cadeia de valor.

As capacidades são difíceis de imitar, portanto representam uma barreira e também não podem ser comercializadas, não sendo valor que possa trazer liquidez imediata à empresa. Outra característica é que as capacidades são fortes e podem ser usadas de formas diferentes para acelerar a adaptação da empresa às exigências do mercado.

Numa visão simplificada a vantagem de posicionamento pode ser obtida através da diferenciação, ou seja, pela oferta de um valor superior ao consumidor ou pela obtenção de custos relativos inferiores. Desta forma, as duas estratégias genéricas envolvem caminhos diferentes e as empresas devem escolher entre elas, porque geralmente são incompatíveis. O preço superior que o consumidor está disposto a pagar deve ser superior aos custos de fornecimento do produto, assim como o custo baixo deve ser capaz de oferecer um valor aceitável para o consumidor, a qualidade não deve ser sacrificada.

Melhorias na qualidade podem aumentar a qualidade do produto e, ao mesmo tempo, reduzir os custos totais devido ao melhor aproveitamento, custos de ajuste e consertos de campo mais baixos e à maior satisfação do consumidor. A superioridade da estratégia de menor custo só fica evidente para os clientes quando os benefícios são os mesmos da concorrência, e a única diferença é que o preço é menor (Day e Reibstein, 1999).

Uma estratégia terá maior ou menor sucesso tendo em vista sua capacidade de oferecer valor superior ao consumidor, depende de suas capacidades, ativos e sistemas de negócios, da sua estrutura e da cultura organizacional vigente. Como não se consegue

atender a todos os tipos de consumidores, a organização deverá atender às necessidades de um segmento, ao mesmo tempo em que oferece desempenho aceitável nos atributos que são menos importantes.

Esses atributos são, segundo Day e Reibstein (1999):

*Excelência operacional* significa a oferta de qualidade consistente pelo melhor preço, através de um sistema de negócios padronizado que minimiza o custo e a dificuldade que o cliente enfrentará ao adquirir o produto. Os líderes nessa estratégia investem maciçamente nos sistemas de processamento de transações de custo baixo e entendem como otimizar seus processos de negócios através das fronteiras organizacionais.

*Responsabilidade ao cliente* ênfase na cuidadosa elaboração e adaptação de produtos e serviços a exigências cada vez mais precisas. Há uma forte orientação para se abordar as necessidades distintas dos clientes específicos ou microssegmentos, a fim de se alimentar relacionamentos de longo prazo com os clientes. Isso exige uma organização com autonomia decisória próxima ao cliente e sistemas que facilitem os múltiplos modos de produção e entrega de produtos e serviços.

*Superioridade de desempenho* é obtida pela inovação contínua e rápida que produz um fluxo estável de produtos de ponta que estimulam consistentemente a tecnologia mais moderna ou amplia o seu uso ou aplicação para um cliente. As empresas focalizadas na superioridade de desempenho estão abertas a novas idéias, sensíveis às necessidades latentes do cliente e são eficazes na mobilização de equipes para perseguir essas oportunidades.

No caso de uma simplificação excessiva, esses atributos tornam-se vulneráveis, pois a empresa poderá se beneficiar em dois deles ou até nos três, tudo dependerá da sua estrutura e da estrutura do segmento a ser atingido.

### **Resultado do Desempenho**

Quanto ao resultado do desempenho, os indicadores mais utilizados para medir o sucesso de uma estratégia competitiva, são a participação de mercado e a lucratividade (recompensa de vantagens passadas) alcançada. Também estão sendo utilizadas, cada vez mais, medidas como a satisfação e a lealdade do cliente pois, além de refletir a posição do cliente com relação às vantagens, podem apontar tendências de comportamento dos consumidores e indicar mudanças na participação de mercado e na lucratividade.

A lucratividade e a participação de mercado andam juntas, variando à medida que ocorre o amadurecimento do mercado. Quando em fases iniciais, as vantagens das

empresas que saem na frente têm mais influência. Com o tempo, o desafio é adaptar-se às exigências e ao mesmo tempo capitalizar as vantagens iniciais.

Ainda, segundo Day e Reibstein (1999), a lucratividade atual é a recompensa de vantagens passadas depois que gastos atuais necessários para manter ou ampliar futuras vantagens já tiverem sido feitos. Como a lucratividade é influenciada por ações realizadas em muitos períodos de tempo, é improvável que seja um reflexo completo das vantagens atuais. A empresa poderá optar, por exemplo, em não receber lucros no momento atual em troca de uma participação mais efetiva no futuro, ou, estar recebendo um lucro acima da média agora, em lugar de investimentos nas fontes de vantagens futuras.

A participação de mercado não deve ser analisada apenas comparando desempenhos periódicos passados, mas sim pela dificuldade que os demais concorrentes têm de se adaptar às necessidades do mercado.

A análise baseada em períodos passados pode ser equivocada, pois a competição é realizada em vários períodos, as regras do mercado são dinâmicas, não tendo plenas condições de se fazer uma previsão de vantagens futuras. Somente é possível, quando há estabilidade.

Tanto a participação de mercado como a lucratividade, podem operar conjuntamente, sendo um mais importante que o outro conforme o mercado amadurece.

Para muitas empresas o indicador de desempenho mais importante é a satisfação e lealdade do cliente. Como a satisfação requer vários métodos de monitorar e melhorar o registro da satisfação do cliente, muitas empresas optam pela aferição da lealdade do cliente, pois os mesmos são menos sensíveis a preços, o custo de servi-los é mais barato e não há necessidade de altos investimentos em procurá-los e atraí-los.

### **Escolhas Estratégicas**

Representam as definições geradas pela cúpula administrativa, como rumos a serem seguidos pela organização. Podem ser consideradas variáveis de mercado, políticas, internas, tempo e as opções oferecidas pelo mercado.

As variáveis de mercado envolvem a análise: dos concorrentes identificando as possibilidades de vantagens frente aos mesmos; dos clientes em comparação com seus concorrentes e para identificar novas vantagens, enfatizando a qualidade das relações com os mesmos; avaliações autocentradas em índices operacionais.

As escolhas somente terão sucesso se a qualidade das táticas, programas e sistemas para a implementação forem capazes de adaptar-se e buscar continuamente novas bases de

vantagem. Prever as intenções de ataque do concorrente, precavendo-se através da capacidade de imobilização, obstrução do mercado, obstrução das mentes e bloqueio da ação pretendida do concorrente requer três níveis de análise: determinar a direção que o mercado ou os concorrentes estão tomando ou poderiam tomar; identificar as possíveis estratégias para chegar lá antes ou para bloquear tais movimentos e determinar se essas estratégias são factíveis e coerentes com as atuais metas estratégicas das empresas e se podem afetar os objetivos, ações e reações do concorrente.

## **2.4. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO**

O ambiente competitivo leva as empresas a adotarem as mais diversas formas de atuação, buscando um crescimento sustentado, tornando maior o desafio de formulação da estratégia, especialmente se o mercado estiver estagnado ou em declínio. Nesse caso, o desafio torna-se gigantesco, pois transcende aos concorrentes. Deve-se buscar saídas para todo um setor que está paralisado.

Algumas empresas procuram obter uma posição melhor na concorrência junto aos seus rivais através de fusões e aquisições, diversificação e integração vertical, outras melhoram posições na disputa dos consumidores com a segmentação de mercado e/ou na diferenciação.

### **2.4.1. Alianças Estratégicas**

O ambiente competitivo de hoje leva as empresas a buscarem novas formas de atuação que garantam a sua permanência no mercado com o retorno do investimento esperado pelos investidores. Para tanto, as organizações estão procurando estreitar e fortalecer relações tanto com seus fornecedores como com seus clientes e concorrentes, no sentido de atingir um maior comprometimento entre as partes.

Alguns fatores decisivos na concretização de laços entre as empresas foram detectados por Coutinho e Ferraz (1994) em pesquisa realizada em empresas nacionais e internacionais, os quais são fundamentais no adequado funcionamento das redes de relações. Primeiro e talvez o mais importante, a capacidade de desenvolver relações de longo prazo com os fornecedores, relações estas baseadas em confiança e comunicação, ao invés de estimulá-los à concorrência em função de redução de preços (selecionando poucos fornecedores, mas confiáveis). Segundo, o desenvolvimento de técnicas de gestão da produção, como qualidade, *just-in-time*, tanto interno como externo, ou outras inovações

que garantam confiabilidade nas relações entre produtor e fornecedor. Terceiro, o intercâmbio de tecnologias, em função da metrologia, normalização e certificação da qualidade que são externalidades fundamentais para assegurar confiabilidade nas relações de compra e venda.

As motivações que levam as empresas a estabelecerem alianças podem variar, desde a transferência de tecnologia, aquisições de novos mercados, melhoria no sistema de distribuição, obtenção de economia de escala, superação de barreiras alfandegárias e legais, etc. O posicionamento da empresa no mercado é que vai definir o tipo de aliança, pois se a mesma encontra-se ameaçada, procurará se defender, permanecer, reestruturar-se ou adquirir novos mercados.

Estas relações podem se dar de várias formas, dentre elas a fusão e aquisição, participação acionária, *Joint venture*, empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.

Um nível de cooperação mais intenso envolve também maior nível de trocas de tecnologias, razão pela qual o aumento do espaço de atuação de entidades tecnológicas cujo escopo de atuação, além das atividades de P&D propriamente ditas, tem se ampliado em direção a áreas ligadas à difusão de informações tecnológicas, treinamento de recursos humanos e outras, fazendo a intermediação entre as que criam as inovações tecnológicas e as que compram.

*“Práticas de cooperação horizontal, como a formação de pólos regionais ou outras formas de aglomeração geográfica e/ou tecnológica da produção são pouco freqüentes no país. Do ponto de vista da articulação das empresas nas cadeias industriais, a indústria brasileira, em parte devido à prolongada recessão, resente-se da ausência de uma maior solidariedade entre fornecedores e clientes. ... A intensificação da cooperação vertical entre fornecedores, produtores e clientes é um dos principais desafios para o aumento da competitividade estrutural da indústria brasileira”. (Coutinho e Ferraz, 1994).*

Segundo Castro (1996), há hoje uma tendência à cooperação entre empresas situadas em diferentes níveis da cadeia produtiva: fornecedores, consultores, certificadores, empresas subcontratadas, parceiros de desenvolvimento de produtos, etc. Mesmo a organização de blocos comerciais (Nafta, Mercosul, CEE) está relacionada com esta tendência. Até mesmo as relações estabelecidas interblocos caminham neste sentido.

Os conceitos utilizados nesta abordagem visam auxiliar na análise do setor a ser pesquisado na descrição da estratégia praticada a partir dos frigoríficos e na identificação das relações estabelecidas entre os frigoríficos e seus fornecedores/compradores e sua

competitividade. Para tanto, os conceitos de Zylbersztajn, Batalha e Porter, poderão ser de extrema importância na identificação dos mesmos.

Buscar-se-á, através do estudo caracterizar o tipo de estratégia competitiva utilizada na bovinocultura de corte na sua forma de atuação. Outro aspecto a ser analisado é como flui a informação/insumo dentre os integrantes do setor, pois segundo Christopher (1997), a agilidade empregada no fluxo dos materiais é fundamental para o gerenciamento eficaz.

Para a definição de competitividade, também foram utilizados como base, as definições de Coutinho e Ferraz, já que caracterizam as organizações brasileiras, as quais cada vez mais tomam consciência de que sua sobrevivência depende de estar com todos os seus sensores prontos a detectar as tendências de mercado e avaliar constantemente suas decisões quanto aos rumos tomados. Também foram utilizados posicionamentos de Day e Wensley, que mostram como as organizações podem identificar quais são seus fatores de sucesso em relação aos competidores.

Ansoff, Contador, Mintzberg, Motta e Porter embasaram as definições de estratégia e estratégia competitiva que nortearam este trabalho e que darão suporte a todas as etapas da pesquisa. A importância da adoção de uma estratégia correta é fundamental, principalmente no setor a ser pesquisado, pois ainda é um dos que as possibilidades de crescimento são latentes. A estratégia adotada na bovinocultura de corte pode abranger desde a gestão de portfólio de negócios (empresas de transformação principalmente), a reestruturação, a transferência de habilidades e o compartilhamento de atividades. Será agregado maior ou menor valor ao produto final, conforme a estratégia adotada, a qual está diretamente ligada aos valores culturais de seus dirigentes.

Os agentes que fazem parte da bovinocultura de corte estabelecem relações formais (contratos) e informais, ou seja, formam alianças para poderem atingir seu objetivo mais fácil e rapidamente e estas alianças possuem características próprias. Passam por várias fases, implicam em ajustamentos que envolvem as intenções estratégicas, questões culturais, competências das equipes de trabalho, habilidade política na negociação das atribuições de cada parte interessada.

As mudanças na economia e na demanda, novas tecnologias e ação governamental, são alguns dos fatores que impactam o desempenho da aliança, exigindo habilidades especiais dos envolvidos para que a mesma se fortaleça, ou caso não haja entendimentos, se desfaça.

A caracterização da estratégia utilizada pelas empresas frigoríficas, de inspeção estadual, que compõem a bovinocultura de corte, localizadas na região Central do Rio



Grande do Sul, visa especialmente, conhecer o seu potencial competitivo e os caminhos alternativos para o seu desenvolvimento.

## **2.5. CADEIA PRODUTIVA**

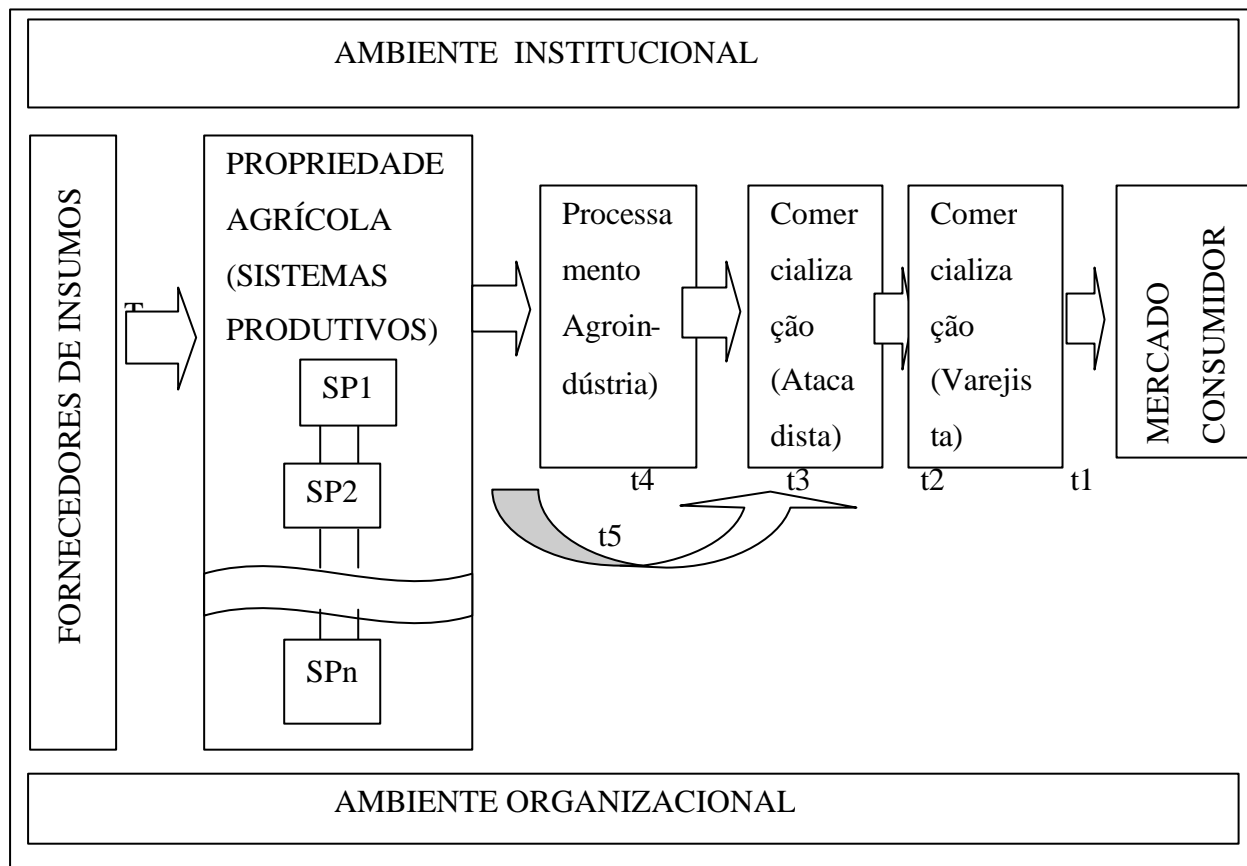
A cadeia produtiva pode ser definida como um recorte dentro do complexo agro-industrial mais amplo que privilegia as relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição, tendo como foco um produto definido (Farina & Zylbersztajn (1991), *apud*, Zylbersztajn, 1993).

A compreensão da dinâmica das relações existentes entre os atores participantes da cadeia produtiva, desde a produção, indústria e distribuição, num mercado em constantes mudanças, as adaptações exigidas e as formas de regulações que imperam no seio destas relações, possibilita identificar pontos de oposição e de integração entre os elos existentes ao longo da cadeia.

Segundo Décio Zylbersztajn (1993), a articulação dos elos da Cadeia pode apresentar em alguns casos, atitudes cooperativas e, em outros, atitudes conflituosas. O relacionamento ao longo dos elos da Cadeia Produtiva, influencia diretamente na escolha das ações estratégicas a serem implementadas.

No Quadro 02 a seguir, pode-se ver as articulações/transações (t) que ocorrem entre os diversos atores da cadeia produtiva:

## Quadro 02 – As transações na Cadeia Produtiva



A cadeia produtiva pode ser entendida como a rede de inter-relações entre os vários atores de um sistema industrial, que permite a identificação do fluxo de bens e serviços através dos setores diretamente envolvidos, desde as fontes de matéria-prima até o consumidor final do produto objeto da análise.

O dinamismo da economia proporciona momentos de instabilidade da renda agropecuária, levando a afetar todo o conjunto. Além dos preços praticados na cadeia produtiva, outro fator que ganha importância é o contrato, como mecanismo de coordenação das relações estabelecidas entre os diversos atores.

Segundo Konzen *et al.* (1996), o desenvolvimento econômico-social, ao conduzir a aumentos de renda das pessoas e a maior grau de industrialização da produção primária, gera maior demanda por produtos pecuários na forma de proteínas de origem animal e induz a crescentes graus de encadeamento e interdependência entre os agregados que

compõem as cadeias agro-alimentares. Com aumento na renda, o consumidor tende a demandar mais as carnes de melhor qualidade, em substituição às de segunda.

Os diversos atores são pressionados a mudarem seus processos, no fluxo de bens e serviços, pelos consumidores finais. Para que sua posição no mercado competitivo seja melhorada cada ator se organiza e se articula de forma a também pressionar aqueles atores que possam vir impedir o desenvolvimento de sua capacidade competitiva.

A noção de cadeia produtiva representa uma forma útil de descrever um sistema produtivo de maneira a servir de base para a análise estratégica. Ela constitui uma etapa importante do planejamento estratégico de uma empresa, pois permite à mesma situar-se no contexto da cadeia da qual faz parte, bem como analisar o posicionamento estratégico dos demais atores da cadeia. É importante também para a definição de políticas para o setor bem como de estratégias de articulação da cadeia produtiva.

Para Azevedo (2000), a integração vertical é permeada de conflito e interesse entre as partes; conflito porque cliente e fornecedor discutem preços que assumem o significado de receita para um e custos para outro. Nesse sentido, o conflito é evidente. Por outro lado, há interesse na relação entre as partes. Todos os elos de uma cadeia produtiva têm como última razão de existência o produto final. Este é o elemento que justifica o esforço e ações desenvolvidas por componente de uma cadeia produtiva. O interesse comum é maior que a relação conflituosa.

A aliança vertical serve para elevar barreiras de entradas, dificultando a entrada de potenciais concorrentes no mercado. Outro fator é o estrangulamento da oferta de insumos para os rivais, podendo ter exclusividade ou ofertar com preço elevado inviabilizando a concorrência.

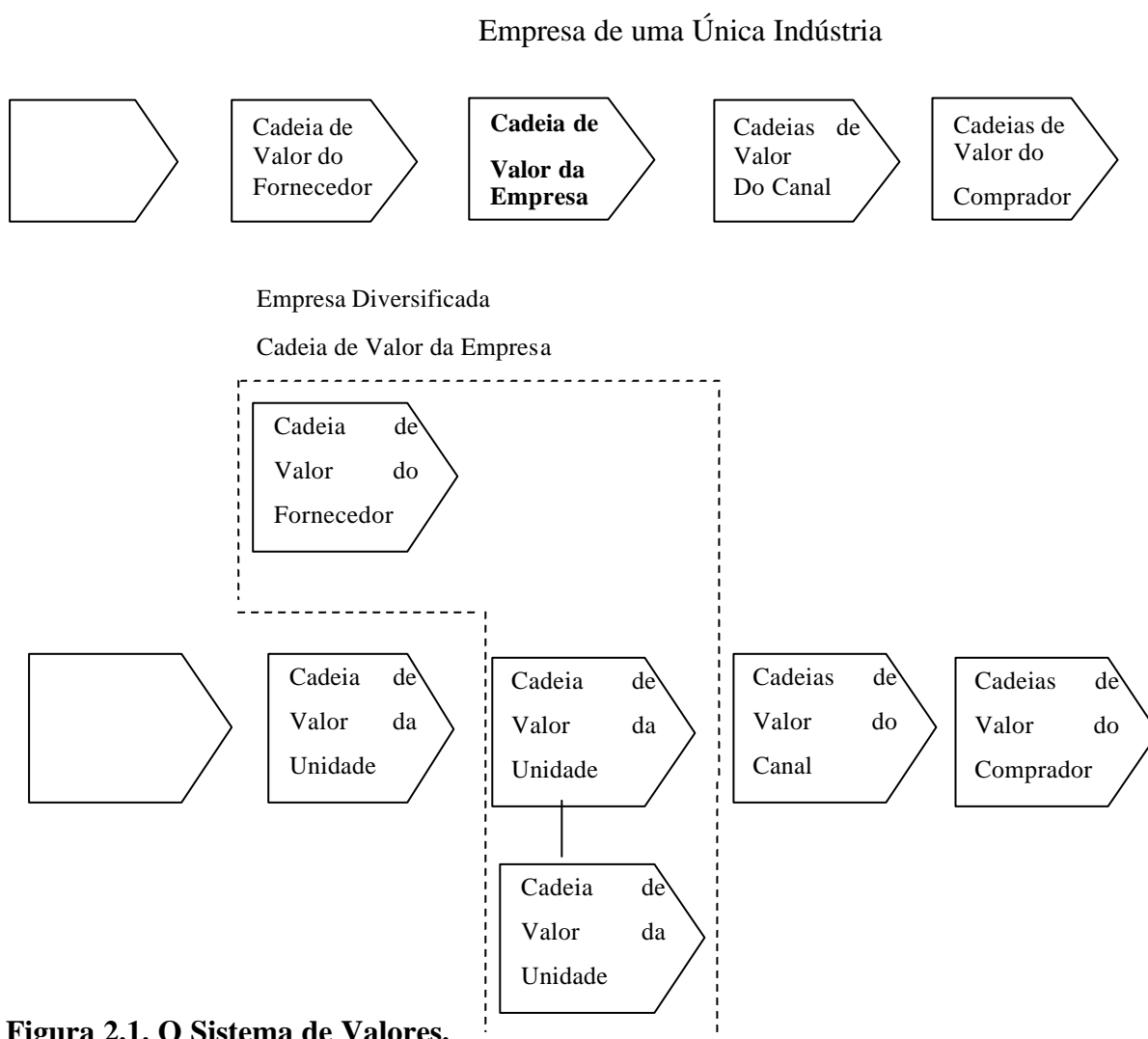
### **2.5.1. Cadeia de Valores**

Para se compreender melhor o funcionamento de uma cadeia produtiva, torna-se importante esclarecer como acontecem as relações internas e externas de uma organização na busca da competitividade.

Ainda, segundo Porter (1992), a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se apenas a empresa. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto. O conjunto de benefícios de uma ou várias atividades diferenciadas é que darão à empresa a competitividade para permanecer no mercado. “(...) Uma forma sistemática para o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo

como elas interagem é necessária para a análise das fontes da vantagem competitiva. ... A cadeia de valores de uma empresa encaixa-se em uma corrente maior de atividades que denomino o *sistema de valores*. Os fornecedores possuem *cadeias de valores* (valor "corrente acima") que criam e entregam os insumos adquiridos usados na cadeia de uma empresa.

Na visão de Porter (1992), 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. As cadeias de valores de empresas em uma indústria diferem, refletindo suas histórias, estratégias e sucesso na implementação. Uma diferença importante é que a cadeia de valores de uma empresa pode divergir em *escopo competitivo* da cadeia de seus concorrentes, representando uma fonte em potencial de vantagem competitiva.



**Figura 2.1. O Sistema de Valores.**

Fonte: Porter, 1992.

A extensão da integração das atividades de uma empresa, tanto à montante como à jusante determina o seu posicionamento competitivo dentro da cadeia produtiva. A cadeia de valores de toda empresa é composta de nove categorias genéricas de atividades reunidas de formas características, divididas em atividades de apoio e atividades primárias. (Anexo 2).

As atividades de apoio são aquelas que dão o suporte necessário para que as atividades primárias sejam realizadas, fornecendo os insumos como: infra-estrutura da empresa, desenvolvimento de tecnologia, gerenciamento de recursos humanos, compra de materiais e coordenação das atividades internas da empresa. As atividades primárias são aquelas diretamente ligadas à criação e execução do produto, logística interna e externa, marketing e vendas, transferência de serviços para o comprador e assistência pós-venda. A margem de lucro alcançada pela empresa está diretamente relacionada com a forma de como é gerenciada a sua cadeia de valores. “As atividades de valor, são, portanto, os blocos de construção distintos da vantagem competitiva.” (Porter, 1992).

A atividade de infra-estrutura dá suporte à todas as áreas da organização, enquanto as demais poderão atender a todas as atividades primárias ou a apenas uma delas, conforme a necessidade e a atividade desempenhada pela organização.

#### **a) Atividades Primárias**

A atividade primária desenvolvida em cada empresa específica, dependerá do ramo de atuação, mas existem preocupações básicas que são rotineiras na elaboração dos planos de atuação da maioria das empresas, dentre elas:

*Logística Interna:* são atividades que estão afetas a todas as empresas tais como recebimento, armazenamento e distribuição de insumos, manuseio de materiais, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores.

*Operações:* são aquelas atividades que estão diretamente ligadas à transformação dos insumos no produto final, as quais envolvem trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes, impressão e operações de produção.

*Logística Externa:* atividades que estão ligadas ao relacionamento com os clientes e compradores como coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.

*Marketing e Vendas:* atividades relacionadas com a imagem do produto e da empresa frente aos públicos interessados, tanto compradores como possíveis fornecedores de matérias primas, tais como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços.

*Serviço:* atividades que proporcionam relacionamento mais duradouro com os clientes e compradores, tais como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

Todas estas atividades primárias estão presentes nas ações em busca da vantagem competitiva da empresa, desempenhando papel fundamental na consecução da mesma.

## **b) Atividades de Apoio**

As atividades de apoio, como o próprio nome diz, são aquelas que visam suprir as atividades primárias das condições mínimas necessárias para sua realização. São atividades que muitas vezes não são visíveis, mas que se não forem realizadas podem fazer com que um projeto não saia do papel. Também estão ligadas ao ramo de atuação da empresa, sendo, portanto específicas do investimento. Dentre elas temos:

*Aquisição:* refere-se às compras dos insumos necessários ao funcionamento da empresa, seja para a execução do produto final, como os utilizados nas atividades de suporte. A racionalidade nas compras influencia diretamente a qualidade do produto como seu custo final.

*Desenvolvimento de Tecnologia:* envolve diversos tipos de tecnologias associadas umas às outras, desde a tecnologia utilizada na confecção do produto como às tecnologias utilizadas em outras atividades necessárias ao funcionamento da empresa como um todo.

*Gerência de Recursos Humanos:* os recursos humanos afetam a vantagem competitiva de qualquer empresa, sendo, portanto de vital importância a definição do perfil necessário para a execução de cada atividade. Esta definição deve estar presente desde o recrutamento e seleção, na contratação e treinamento dos profissionais, para que haja comprometimento de todos os envolvidos com os objetivos organizacionais.

*Infra-estrutura da Empresa:* são atividades que abrangem a totalidade da empresa, como gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões

governamentais e gerência de qualidade. Estas perpassam todas as atividades, tanto as de apoio como as primárias e são muito importantes como fonte de vantagem competitiva incluindo aí as relações da administração geral com fornecedores e clientes.

Segundo Porter (1992), cada uma das atividades de apoio e primárias possuem outros três tipos de atividades as quais desempenham papel fundamental na vantagem competitiva:

*Direta*: atividades diretamente envolvidas na criação de valor para o comprador, como montagem, fabricação de peças, operação da força de vendas, publicidade, projeto do produto, recrutamento, etc.

*Indireta*: atividades que tornam possível a execução de atividades diretas em uma base contínua, como manutenção, programação, operação de instalações, gerência da força de vendas, administração de pesquisa, manutenção de registro do vendedor, etc.

*Garantia de Qualidade*: atividades que garantem a qualidade de outras atividades, como monitoramento, inspeção, testes, revisão, verificação, ajuste e reforma.

Conforme Porter (1992), para diagnosticar a vantagem competitiva, é necessário definir a cadeia de valores de uma empresa para competir em uma indústria particular. Começando com a cadeia genérica, atividades de valor individuais são identificadas na empresa particular. A cadeia genérica é usada para demonstrar de que modo uma cadeia de valores pode ser construída para uma empresa particular, refletindo as atividades específicas que ela executa.

Todas as atividades de uma empresa estão interligadas por elos que representam as relações entre elas e que necessitam ser otimizadas e/ou coordenadas, dependendo da situação, seja nas relações internas entre setores ou nas relações externas, com fornecedores, distribuidores e clientes. Isto requer um cuidadoso fluxo de informações que agilizem as ações dos vários elos com fidedignidade.

As relações entre os elos, internos ou externos, poderá proporcionar redução de custos e intensificar a diferenciação almejada pela empresa.

### **2.5.2. A Logística na Cadeia Produtiva**

O acirramento da concorrência no ambiente onde as empresas competem, faz com que as mesmas tenham cada vez mais necessidade de elevar seus níveis de competitividade, identificando suas competências naturais levando a uma reflexão quanto ao desempenho de produtos e serviços produzidos por elas e pelas demais integrantes da

cadeia produtiva às quais pertencem. Esta análise envolve tanto fornecedores, concorrentes, clientes e consumidor final.

Em geral, a cadeia logística é analisada na sua administração, em três aspectos: qualidade, cadeia de suprimentos e impacto do ambiente externo na cadeia.

Administrar a qualidade torna-se importante, na medida em que focaliza tanto interna como externamente. Internamente, a focalização abrange os processos produtivos e externamente as demandas qualitativas dos consumidores. Isto requer uma política de qualidade em todos os sistemas da cadeia, fator chave na integração dos participantes, refletindo diretamente na organização dos elos, na produção e no processo decisório. A qualidade influencia diretamente no desempenho e na administração da cadeia, ou seja, demonstra o grau de interdependência estabelecido entre os atores, a cultura estabelecida e o poder exercido internamente no ambiente da cadeia.

A administração da cadeia é estruturada pela administração em relação à política e ao ambiente. A certeza da qualidade tem um importante papel ao apostar em expandir-se em seu horizonte além de resguardar a origem e segurança do seu processo e produto. Por exemplo, a imagem que a sociedade concerne da produção de vitela é sensível antes, tranqüilizar a direção imposta para um modelo de orientação para o mercado de certeza de qualidade. Além disso, a obrigação da cadeia ser ajustada a agir de acordo com as especificações é a essência do modelo de administração da cadeia.

Os diferenciais competitivos alcançados estão diretamente ligados a uma cadeia logística eficaz, com integração de todas as áreas, diferenciando a empresa e seus produtos de seus concorrentes aos olhos do cliente e gerando capacidade de produzir com baixo custo e maior lucro. Como define Christopher (1997):

*“A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo”.*

O gerenciamento da logística ao longo da cadeia produtiva, proporciona vantagem competitiva superior frente aos concorrentes. O mesmo agrega valor ao produto e/ou serviço de acordo com a necessidade do cliente, ou seja, o valor é percebido pelo cliente que se sente comprometido com a empresa, pois a mesma entendeu seu desejo/necessidade de consumo.



As políticas de gestão estratégica da empresa deverão ser estabelecidas com base na análise do seu desempenho com relação à diferenciação, à produtividade e à redução de custos unitários conseguidos com o gerenciamento da logística inter/intra-empresas.

Segundo Christopher (1997), o novo paradigma organizacional assenta-se na mudança não só do organograma, mas também cultural, envolvendo cinco áreas importantes:

De funções para processos: a empresa deve estar integrada com seus fornecedores e com seus clientes, fazendo com que o fluxo dos materiais ocorra no tempo certo das necessidades específicas.

De lucro para lucratividade: as margens de lucro continuam sendo importantes, mas uma melhor utilização dos ativos pode trazer um melhor retorno sobre o investimento.

De produtos para clientes: a nova visão dá ênfase ao cliente, sendo medida a lucratividade e o desempenho esperado por ele com relação ao serviço prestado. A satisfação do cliente tornou-se o objetivo principal da organização.

De transações para relacionamentos: através do serviço e da qualidade, a empresa procurará encantar o cliente de tal forma que o seu relacionamento seja o mais longo possível, inclusive com os fornecedores.

De estoque para informação: dentre as novas tecnologias disponibilizadas à administração, está a de informações, que possibilita ao gerente de materiais transformar-se em um gerente de informações, já que consegue ter uma visão do fluxo dos materiais, de ponta-a-ponta do processamento, reduzindo os estoques ao mínimo.

O grande desafio das empresas na atualidade é o de atender às necessidades dos clientes no tempo certo, o que somente se consegue com um gerenciamento eficaz do processo logístico que envolve o conhecimento do processo desde o fornecedor até as preferências do consumidor final. O tempo do processamento das matérias primas até o produto final deve ser reduzido ao máximo sem deixar de criar um valor adicionado percebido pelo cliente, ou seja, a obtenção da qualidade do produto.

Os conceitos apresentados serviram como balizadores na análise dos dados coletados através de instrumento adaptado, conforme anexo 2, no sentido de identificar a existência ou não de um modelo de estratégia específica na atuação dos frigoríficos de inspeção estadual localizados na Região Central do Estado. Também foi levado em consideração o histórico da bovinocultura no Estado, que data de 1700 e da ação dos frigoríficos que atuam no ramo desde o início do século passado, como se preparam para a formulação de suas estratégias e se essas empresas se utilizam uma estratégia de cadeia,

hoje muito discutida em vários ramos de atuação como uma alternativa de sobrevivência no mercado.

### **3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

A caracterização dos vários elos que compõem a Bovinocultura de Corte da Região Central do Rio Grande do Sul: produtores, frigoríficos, distribuidores atacadistas e varejistas e consumidores, bem como a intercomunicação entre eles é oportuna e a maneira mais completa de analisar a situação da Bovinocultura de Corte da Região Central do Estado, pois as estratégias adotadas e as formas de relacionamento entre os mesmos podem determinar os rumos da mesma para o milênio que se inicia. Como não houve possibilidade de se fazer um trabalho mais completo, em função da falta de disponibilidade das empresas em responder o questionário remetido, já que somente seis empresas responderam, propõe-se as seguintes etapas e procedimentos para a pesquisa.

#### **3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A pesquisa caracteriza-se como estudo de casos, multicasos, onde se procurou coletar e registrar os fatores observados e levados em consideração pelas empresas na formulação de sua estratégia de atuação proporcionando uma visão comparativa entre as empresas e esses fatores.

A pesquisa realizada teve uma fase que envolveu a coleta de dados secundários como forma de caracterizar o histórico da bovinocultura no Rio Grande do Sul, assim como as práticas utilizadas na reprodução, desenvolvimento, terminação, abate e industrialização e na comercialização dos produtos e, uma segunda fase onde foram coletados os dados primários através de um questionário previamente estruturado e adaptado, buscando o estudo da estratégia utilizada pelos frigoríficos/abatedouros da Bovinocultura de Corte e análise da mesma, procurando maior flexibilidade na análise dos resultados e uma maior possibilidade de associação entre as variáveis pesquisadas.

Para descrever a arquitetura da Bovinocultura de Corte foram utilizados os dados secundários e a caracterização dos entrevistados foi feita através do bloco I do questionário aplicado, ou seja, o perfil do profissional da indústria/processamento que atua na área de frigoríficos e abatedouros, envolvido com a Bovinocultura de Corte na Região Central, responsável pela manipulação física do produto e entrega aos varejistas e consumidores finais.

### **3.2. DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO**

As organizações, objeto deste estudo, são empresas ligadas à Bovinocultura de Corte, mais especificamente os frigoríficos/abatedouros, localizados na Região Central do Rio Grande do Sul.

As empresas possuem de 06 (seis) a 300 (trezentos) funcionários, sendo, portanto, conforme classificação do Sebrae, de micro empresas a empresas de médio porte.

A população analisada foi abatedouros, matadouros e frigoríficos/processadores de carne bovina na Região Central, com disponibilidade e interesse na pesquisa. Região esta definida conforme a Fundação de Economia e Estatística de Santa Maria.

### **3.3. PLANO DE AMOSTRAGEM**

A amostra foi definida a partir da relação de empresas que estavam atuando na Região Central do Estado, fornecida pelo Departamento de Produção Animal – DPA, da Secretaria da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul. O DPA indicou os 29 frigoríficos/abatedouros cadastrados e em atuação em 1999, conforme anexo nº 03. Os critérios utilizados para seleção dos abatedouros/frigoríficos da Região Central do Rio Grande do Sul foram: concordar em participar da pesquisa consulta essa realizada através de contato telefônico e estar disposto – o administrador – a responder o instrumento de pesquisa remetido.

Destaca-se que no contato realizado por telefone, todos os empresários foram muito receptivos e consideraram de grande importância para o setor, a realização da mesma. Tendo em vista a receptividade inicial foram remetidos questionários com envelopes previamente selados para os endereços fornecidos pelo DPA e surpreendentemente, somente seis retornaram, após muitas ligações telefônicas solicitando a devolução dos mesmos.

### **3.4. PLANO DE COLETA DE DADOS**

As informações referentes ao sistema de criação, reprodução e terminação foram coletadas em dados secundários, resultados de pesquisas realizadas pela EMATER/RS (1995), com representações de todos os portes de produtores/empresas existentes na região e nos questionários aplicados aos frigoríficos/abatedouros.

A complementação da coleta dos dados foi realizada através: de dados secundários obtidos nos bancos de dados, do IBGE (1999), Ministério da Agricultura (1999), Secretaria Estadual da Agricultura, pelo Departamento de Produção Animal (DPA) e Inspeção

Veterinária (1999) e pesquisa realizada pela EMATER/RS (1995); de dados primários coletados através da aplicação – junto aos frigoríficos/abatedouros - do questionário (anexo 2) permitindo à pesquisadora identificar a perspectiva dos participantes da pesquisa com relação à importância dada aos fatores utilizados no instrumento, na formulação da(s) estratégia(s) adotada(s) pelas empresas de transformação da Bovinocultura de Corte na Região Central do Rio Grande do Sul; da identificação dos fatores do ambiente concorrencial que influenciam na atuação e na dinâmica de relações estabelecidas entre os participantes do mercado de carne bovina.

### **3.5. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Para a coleta dos dados foi utilizado um instrumento de pesquisa adaptado já validado para estudar a estratégia competitiva das empresas da área metal-mecânica, o qual foi adaptado às necessidades do presente projeto de pesquisa (Anexo 1). O referido instrumento foi remetido à população de frigoríficos/abatedouros, localizados na Região Central do Estado - num total de 29 sendo que 6 (seis) responderam (um médio e cinco pequenos) ao questionário - disponibilizado conforme relação (anexo 3) fornecida pelo DPA da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado do Rio Grande do Sul, os quais são fiscalizados pela Inspetoria Veterinária, da Secretaria da Agricultura.

O referido instrumento é um questionário que segundo Marconi e Lakatos (1996), "é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador".

Os questionários caracterizaram-se como entrevista dirigida, conforme Chizzotti (1998).

*"A entrevista dirigida é um tipo de comunicação entre um pesquisador que pretende colher informações sobre fenômenos e indivíduos que detenham essas informações e possam emití-las. As informações colhidas sobre fatos e opiniões devem constituir-se em indicadores de variáveis que se pretende explicar. É, pois, um diálogo preparado com objetivos definidos e uma estratégia de trabalho".*

Antes da aplicação dos questionários, foi solicitado a alguns administradores de frigoríficos/matadouros que testassem o instrumento, que neste momento era constituído apenas de questões fechadas, para a verificação quanto à sua abrangência e entendimento.

Verificou-se a necessidade de acrescentar questões abertas para esclarecer melhor as questões relacionadas às relações com fornecedores e compradores, assim como para saber se os empresários analisam pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças existentes no mercado tanto suas como também dos seus concorrentes.

Para tanto, incluiu-se no instrumento as seguintes questões abertas, formuladas pela pesquisadora:

Como são as relações comerciais com seus fornecedores?

Como são as relações comerciais com seus compradores?

Relacione alguns pontos (fortes – fracos, oportunidades – ameaças) marcantes da sua empresa e de seus concorrentes no mercado em que atuam. Apresentada em forma de tabela no instrumento.

As questões acima mencionadas são consideradas importantes na formulação da estratégia de uma empresa, sendo importante que as mesmas sejam respondidas pelos administradores, demonstrando assim sua visão e compreensão sobre o tema proposto e a sua facilidade em tratar das referidas questões na sua prática administrativa.

Também foi remetido em anexo ao questionário um formulário para que o entrevistado fornecesse dados dos seus fornecedores, para entrevista futura como complementação dos dados e para uma análise mais aprofundada da situação da Bovinocultura de Corte e a possível existência de uma estratégia de Cadeia, mas como citado anteriormente, somente um administrador forneceu dois nomes de pecuaristas dos quais adquire matéria-prima, sendo que um dos fornecedores tem sua propriedade em Passo Fundo, município pertencente à outra região que não a Central. Os referidos nomes não chegaram a ser entrevistados devido ao pequeno número e por não representarem uma amostra significativa do universo de produtores rurais de bovinos de corte atuantes na Região Central do Estado.

Tendo em vista a quantidade de respostas conseguidas, as informações colhidas estão compiladas em forma de texto, analisadas conforme seu conteúdo, comparando os fatores pesquisados aos referenciais conceituais utilizados.

No Bloco I do instrumento tem-se uma caracterização da empresa com dados de identificação, informações sobre seu quadro administrativo gerencial e da mão-de-obra envolvida na produção com o qual pode-se analisar o perfil do profissional que atua nas empresas de transformação da carne bovina na Região Central.

Ainda no bloco I, tem-se uma visão dos investimentos e reinvestimentos pretendidos pela empresa no que diz respeito à planta existente, à aquisição de máquinas e equipamentos necessários à modernização e/ou ampliação da produção, novas construções e outros tipos de investimentos projetados pela empresa.

No Bloco II do instrumento estão as questões relativas aos fatores levados em consideração pelos empresários no processo decisório no que se refere à estratégia a ser

seguida pela empresa. Na primeira parte do bloco, ou seja, nas questões um, dois e três os respondentes assinalaram quais as ferramentas utilizadas pelos mesmos no seu processo gerencial.

A seguir, aparecem as questões relativas aos fatores que são importantes na determinação da competitividade da empresa, onde os empresários assinalaram o grau de importância atribuído aos mesmos no processo de tomada de decisões.

As questões foram estruturadas buscando analisar aspectos como: a estrutura do sistema agronegocial da Bovinocultura de Corte onde as empresas atuam; as relações intersetoriais entre as empresas e órgãos reguladores do mercado; a infra-estrutura tecnológica disponível para uso das empresas; os condicionantes macroeconômicos, fiscais e financeiros praticados no ramo de negócios; os condicionantes legais e regulatórios aos quais a empresa deve responder; os condicionantes sociais que afetam as relações da empresa com seus funcionários atuais e futuros; e, os condicionantes globais e internacionais que afetam a empresa no que se refere a sua atuação interna e àquelas que pretendem passar a exportar seus produtos, bem como as que, eventualmente, possuem parcerias de fornecimento com empresas estrangeiras estabelecidas no Estado.

Os blocos descritos acima se referem às questões fechadas do instrumento. A seguir aparecem as questões abertas, onde se procura analisar como são estabelecidas as relações mantidas pelos frigoríficos/abatedouros tanto com fornecedores de matéria-prima, como com os compradores dos seus produtos.

Na parte seguinte, os empresários relacionam os fatores resultantes da reflexão sobre seus pontos fortes e fracos da empresa e suas oportunidades e ameaças frente ao mercado. Ao analisar os pontos fortes e fracos, ressaltam-se aspectos intrínsecos à organização, que são controláveis pelo empresário, citando as características empresariais que dão o diferencial de sua empresa frente aos concorrentes, bem como refletem sobre os problemas existentes, que podem e devem ser eliminados da empresa. Ao analisar o mercado o empresário pode identificar as oportunidades de negócios do interesse da sua empresa tendo condições atender as necessidades e desejos dos clientes existentes ou de novos segmentos a serem atendidos. Analisar o mercado também proporciona detectar elementos que poderão ter um efeito negativo na empresa, os quais deverão ser evitados ou ter seu impacto diminuído. As oportunidades e as ameaças são fatores externos à organização, não sendo controláveis pelo empresário e por isso a importância da análise constante dos mesmos.

Os dados depois de analisados deverão mostrar qual é a estratégia adotada pelos frigoríficos/abatedouros, na Região Central do Rio Grande do Sul, frente às constantes transformações e novas configurações dos mercados, que levam as empresas bem sucedidas a se repensarem constantemente e a buscarem novas formas de organização para manterem-se nos mercados onde atuam.



## **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A descrição e análise dos dados coletados foram realizadas baseada nos objetivos estabelecidos no trabalho, ou seja, na descrição da situação atual das empresas pesquisadas, da caracterização do setor pesquisado, da caracterização das empresas quanto à sua capacidade gerencial, produtiva, tecnológica e os fatores de competitividade obtidos através de pesquisas em dados secundários e nos resultados colhidos através da aplicação do questionário previamente elaborado para esta finalidade. Optou-se por uma análise dos casos das empresas que responderam e devolveram os questionários enviados.

### **4.1. SITUAÇÃO ATUAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS**

A Bovinocultura de corte na maioria das regiões do Estado é explorada de forma extensiva, em campo nativo, composto por espécies de crescimento estival, ou seja, de primavera/verão e parte do outono, não sendo diferente na Região Central do Estado. Os pastos naturais cessam seu crescimento no inverno por secarem/queimarem às primeiras geadas, tornando-se insuficientes para alimentação do rebanho. Por outro lado, a pastagem natural apresenta deficiência em energia e proteínas, segundo pesquisas realizadas pela EMATER/RS (1995).

A sazonalidade de alimento, além de levar à concentração do período de abate nos meses entre março e julho, caracterizando épocas de safra e entressafra, leva também a uma capacidade de abate superior à demanda na maior parte do ano, prejudicando a margem de comercialização tanto dos produtores como dos frigoríficos e matadouros. Essa sazonalidade passa a não existir à medida que os produtores passam a incorporar novas tecnologias de produção, buscando uma produtividade constante para o ano todo.

A criação de gado de corte atinge metade da área total do Estado, correspondendo a uma área em torno de 16 milhões de ha, sendo que o restante da área é ocupado pela criação de gado leiteiro, suínos, soja, arroz, milho e outras culturas.

Segundo dados da EMATER/RS (1995), o valor bruto da produção da bovinocultura de corte contribui com apenas 6,29% da receita global do setor primário, o que no passado chegou a 60%, demonstrando assim a situação de baixa produção e produtividade, apesar da importância e expressão na produção animal.

Nas regiões mais importantes para o setor – Campanha e Lagoa Mirim – dados da EMATER/RS (1995), a bovinocultura de corte é explorada de forma extensiva, num sistema misto, junto com a ovinocultura, direcionada para a produção de lã. A proporção ovino/bovino mais utilizada é de dois ovinos para cada bovino e uma lotação próxima da média de um animal por hectare.

Com o advento do trigo e da soja, na década de 1970, a pecuária foi expulsa em várias regiões e, na década de 1980, intensificou-se a expansão da lavoura de arroz, principalmente na região da Campanha.

Essa diversificação trouxe ao pecuarista um incremento na sua renda, chegando em alguns casos, a ser maior que a obtida com a pecuária. A agricultura também trouxe benefícios, pois além de melhorar as condições econômico-financeiras dos criadores, viabilizou investimentos, principalmente os que se referem a uma maior utilização de máquinas agrícolas nas propriedades, introduzindo o cultivo de novas pastagens e limpeza do campo.

A diversificação também trouxe uma nova forma de atuação dos produtores, pois passaram a fazer parcerias com agricultores vindos de outras regiões do Estado, tornando suas terras capazes de lhe proporcionar renda em épocas de entressafra e uma integração da lavoura com a pecuária.

Na Região Central as lavouras implantadas foram as de soja, milho, trigo e arroz, coexistindo com a pecuária extensiva, principalmente a invernada de bois, na resteva de arroz. Apesar de ser a lavoura mais importante e ter maior participação na região, a relação bovino/ovino tem uma densidade e produtividade superior à Campanha. Na região dos Campos de Cima da Serra, há produção exclusiva de bovinos de corte, de forma até mais tradicional que na Campanha e na Central.

Na pecuária gaúcha encontram-se propriedades produtoras de bovinos desde 10 a 10.000 (dez mil) hectares, sendo que as propriedades menores representam a maioria delas. O maior número concentra-se na faixa de 100 a 500 hectares, representando em média 25 % das mesmas. Logo a seguir, aparecem as propriedades de 10 a 50 hectares, representando em torno de 22% da área utilizada. As propriedades com área superior a 1000 hectares representam menos de 1(um) por cento da área ocupada com pecuária no Estado, conforme dados da EMATER/RS (1995). Dados esses apresentados como média do Estado.

O número de cabeças por produtor varia de 01 a 2000 reses, dependendo da área destinada, sendo que de 01 a 50 cabeças é de maior ocorrência. Após estão as propriedades

que possuem de 50 a 200 cabeças e no último grupo estão as propriedades que possuem de 200 a 2000 cabeças. (EMATER/RS – 1995).

Com relação à comercialização de animais em pé (vivos), de reprodutores (machos e fêmeas), de terneiros novilhos magros, é feito de produtor a produtor diretamente ou através de leilões realizados por empresas especializadas em eventos específicos e por ocasião de exposições feiras. No caso de terneiros, existe uma feira específica, promovida pelo Governo do Estado, que ocorre em duas épocas do ano, na primavera e no outono, devendo os mesmos ter idade e peso mínimo pré-estabelecido na época da inscrição.

A concentração da comercialização de animais gordos se dá nos meses entre março e julho, em função da exploração basear-se em campo natural, o qual adquire condições de fornecer pastagens melhores a partir da primavera oferecendo animais com peso ideal de abate a partir de março. Essa concentração leva a uma ociosidade do parque industrial e prejudica a margem de comercialização, pois grande parte do ano os frigoríficos operam abaixo de sua capacidade e as margens conseguidas durante a safra de boi gordo não são suficientes para recuperar as perdas anteriores.

Na Região Central estão cadastrados 29 frigoríficos, matadouros e cooperativas, de inspeção estadual, capacitados a comercializarem animais maduros, sendo que, frigorífico com Inspeção Federal na região existe apenas uma empresa, de um total de oito em todo o Estado, conforme dados do Ministério da Agricultura e Abastecimento, 1999.

As empresas situadas na região estão relativamente aparelhadas para as linhas de abates e aproveitamento global com o serviço de carne bovina, encontrando-se preparadas para atender as exigências do mercado interno e externo, oferecendo cortes e produtos cárneos, de acordo com a preferência do mercado comprador de carnes nobres, especiais, desossadas, empacotadas, resfriadas, congeladas, etc.

O aparelhamento das empresas que atuam no ramo é extremamente importante e necessita de uma grande imobilização de capital na compra de máquinas, câmaras frias, câmaras para estocagem com preparação higiênico-sanitária e de mão-de-obra especializada, o que exigiria uma constância de abates diários o ano inteiro para se obter o retorno de todo o investimento.

O período de entressafra afeta principalmente o consumidor final, que acaba pagando o preço pelos prejuízos da ociosidade da indústria. A solução para eliminar essa ociosidade requer outro sistema de produção de carne, através de um sistema mais intensivo, com o uso de pastagens cultivadas, integrando com a agricultura.

O grupo pesquisado é composto de frigoríficos e abatedouros, localizados na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, dos quais cinco estabelecimentos são considerados de pequeno porte (segundo classificação do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, no que diz respeito à indústria), pois possuem até 99 empregados, e um de médio porte, que possui 308 empregados.

No que se refere à natureza de constituição das empresas a pesquisa mostrou que em sua totalidade (frigorífico médio e frigoríficos pequenos) são formadas por Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada, sendo que seu quadro administrativo/gerencial é composto por no máximo seis pessoas, em que a média de idade é de 41 anos.

A formação do quadro administrativo/gerencial, nos frigoríficos pequenos, predomina o segundo grau, sendo que somente quatro pessoas que atuam na área possuem o primeiro grau, por outro lado, somente duas pessoas possuem formação de terceiro grau (C. Contábeis e Medicina Veterinária). No frigorífico de médio porte o número de funcionários da carreira administrativa com formação superior completa ou incompleta aumenta.

A mão-de-obra envolvida diretamente na produção, em todos os estabelecimentos pesquisados, tem como característica predominante a escolaridade de primeiro grau completo ou incompleto, tendo casos de analfabetos, sendo esta uma dificuldade ou ponto fraco encontrado pelos mesmos. A falta de mão-de-obra qualificada na região é muito acentuada gerando resistência na aquisição e implantação de sistemas mais modernos pelos frigoríficos para o beneficiamento dos produtos de origem bovina.

Com relação ao programa de investimentos futuros e/ou reinvestimentos, há a intenção apenas do frigorífico de médio porte, em realizar melhorias na área da bovinocultura (investimentos maiores serão feitos na área de suínos em função da demanda), já que está operando com apenas 50% da sua capacidade total, característica essa comum aos demais frigoríficos consultados. Os demais frigoríficos têm a intenção de investimento em máquinas e equipamentos e em ampliação da área construída em longo prazo, não sendo um objetivo de curto prazo.

Outra preocupação demonstrada foi quanto ao melhoramento da estrutura oferecida no que diz respeito aos pátios e currais para o confinamento dos bovinos ao chegarem ao frigorífico, antes de irem para o abate. Também há preocupação quanto à segurança da rampa, tanto para o gado como para o vaqueiro na condução ao local de abate. Caso as condições desses locais não sejam adequadas, poderão gerar custos desnecessários aos frigoríficos e abatedouros.

## **4.2. CARACTERÍSTICAS DO SETOR PESQUISADO**

Como descrito anteriormente, a bovinocultura de corte na maioria das regiões é explorada de forma extensiva, o que também ocorre na Região Central do Estado. Essa forma de exploração acarreta uma sazonalidade na oferta de matéria-prima aos abatedouros e frigoríficos, na taxa de reprodução do rebanho, na idade de abate e na capacidade produtiva das empresas processadoras.

A época de escassez geralmente coincide com a época de maior necessidade de cria de um rebanho, onde as fêmeas necessitam de maiores quantidades de nutrientes, ou seja, nos dois últimos meses de gestação, assim como nos três primeiros meses de lactação, período que corresponde ao final do inverno e início da primavera. A perda de peso no inverno faz com que haja a necessidade de o animal consumir suas próprias reservas e eleva o tempo de desfrute.

O baixo índice de produtividade reduz o número de frigoríficos que se dedicam ao abate de bovinos, pois não há produção o ano todo em quantidade suficiente para a capacidade instalada dos já existentes, quanto mais para novos investimentos. Em sua maioria os frigoríficos existentes estão propensos a realizarem investimentos para o abate de outros tipos de animais onde a oferta é maior ou cujos setores possuem maiores incentivos.

Os investimentos de melhorias incluem a solução de questões como a poluição, com a construção de tanques para o tratamento de efluentes, hoje uma exigência da legislação.

Outra característica importante é a do ciclo de oferta do gado, ou seja, a variação cíclica do preço, a qual acompanha a variação mundial com a finalidade de manutenção de uma renda constante ao produtor. Essa variação leva a uma retenção de matrizes em anos de preços altos e volumosos abates em anos de preços baixos.

Na Região Central do Estado as empresas de abate estão divididas, segundo a capacidade produtiva, em abatedouros de inspeção municipal – cujo número varia por município, inspeção estadual – 29 cadastrados no DPA e inspeção federal - um. Nos estabelecimentos de inspeção municipal são abatidos os animais que somente poderão ser comercializados no município sede, nos estabelecimentos estaduais são abatidos animais que poderão ser comercializados para todo o estado do Rio Grande do Sul e no estabelecimento federal aqueles que poderão ser comercializados, além de outros estados brasileiros e também para o exterior.

Os seis frigoríficos/abatedouros que se dispuseram a participar da pesquisa foram os de inspeção estadual, os quais responderam ao questionário previamente elaborado e remetido via correios. Todas as empresas estão cadastradas no Departamento de Produção Animal – DPA e seguem as normas da Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado, que têm como órgão fiscalizador a Inspeção Veterinária Zootécnica.

Observa-se que as empresas constituem-se de abatedouros e frigoríficos pertencentes à Região Central, as quais encontram-se descapitalizadas, com baixa rentabilidade devido à acirrada concorrência entre as mesmas e à concorrência de produtos substitutos como carne de suínos e aves. Seu parque de máquinas está sucateado ou com reposições muito lentas o que leva ao atraso no acompanhamento das solicitações do mercado.

Outro problema enfrentado pelas empresas é a falta de mão-de-obra capacitada ou especializada no ramo e o treinamento leva muito tempo, pois não existem escolas profissionalizantes na região, o treinamento em serviço não pode ser às pressas para que não haja perdas muito grandes e o aprendiz saiba como otimizar a utilização das partes, especialmente na área da desossa.

Dentre estas empresas, percebe-se que os administradores do frigorífico de médio porte estão preocupados com a situação do setor e estão buscando alternativas para melhorias, mas a maioria dos respondentes espera que o governo tome iniciativas e que lhes traga soluções - conforme intervenção tradicional do Estado. Aqueles que estão empreendendo, buscam inserir-se em novos mercados, ou estão ampliando sua capacidade produtiva e seu selo de fiscalização para poder atuar em mercados do exterior.

Outra característica das empresas de pequeno porte pesquisadas na Região Central é a transferência da administração por herança de família, não havendo uma profissionalização administrativa. A administração é exercida empiricamente, baseada na experiência, intuição, sem acompanhamento das técnicas de gerenciamento, demonstrando o porquê da pouca preocupação com o grau de escolaridade ou com as pesquisas realizadas pelas universidades/centros de pesquisa. A perpetuação de estruturas e experiências vivenciadas pelos antepassados, tidas como inquestionáveis sem o devido preparo gerencial que a atividade requer, influencia diretamente o grau de estagnação do setor.

Um fator que chama a atenção é o isolamento das empresas com relação às indústrias de transformação que utilizam os derivados de bovinos como insumo básico. Há a necessidade de instalação de empresas transformação, na região, próximas aos

frigoríficos/abatedouros para um melhor aproveitamento da matéria-prima derivada de bovinos.

A maioria das empresas atua em estrutura do início do século ou construída com máquinas usadas, gerando problemas de manutenção e qualidade e operando com processos tecnológicos defasados e resistem ao uso de projetos e estudos feitos pelas universidades e empresas de assistência técnica. Somente alguns projetos relativos a Impacto Ambiental estão sendo desenvolvidos, baseados em estudos realizados pela equipe do professor Dr. Djalma D. Silveira, da Universidade Federal de Santa Maria.

Uma das características da região é que as empresas possuem caminhões frigoríficos próprios, identificados com o logotipo ou a marca da empresa, para fazer o transporte dos produtos. Somente o produto em si não possui identificação individualizada nos cortes, impossibilitando ao consumidor final a rastreabilidade até a origem. Nos casos de embalagens com cortes especiais produzidos principalmente pelo frigorífico de médio porte, a identificação é possível, pois procura atender às necessidades dos seus clientes que querem receber o produto já cortado e embalado.

#### **4.3. CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS QUANTO À SUA CAPACIDADE GERENCIAL, PRODUTIVA, TECNOLÓGICA E OS FATORES DE COMPETITIVIDADE.**

O sistema de produção adotado pelas propriedades rurais caracteriza-se pela exploração extensiva, em sua maioria realizando as fases de reprodução, desenvolvimento e terminação, ou seja, cria, cria-recria e engorde simultâneo, dificultando a racionalização e a adoção das técnicas recomendadas pelos órgãos competentes.

Quanto às questões submetidas aos empresários dos frigoríficos e abatedouros, constatou-se, no que diz respeito à existência de Planejamento Empresarial, que existe uma estratégia desenvolvida e disseminada informalmente, ou seja, tudo é feito no curto prazo, em suas palavras “apagando incêndio” – “dependendo para o lado em que vai o vento”. Sem um planejamento prévio e estudado. Apenas uma respondeu que não possuía estratégia de espécie alguma e outra que possui estratégia desenvolvida formalmente e disseminada informalmente.

Com relação às fontes de informações utilizadas para o estabelecimento das estratégias, onde os respondentes poderiam assinalar mais de uma opção, a maioria respondeu que a participação em atividades promovidas por associações de classe, uma participa de feiras e congressos - nacional e internacional, uma já fez visitas a outras

empresas no país, a maioria faz contatos com os fornecedores e faz contatos com os clientes para saber as tendências, apenas uma utiliza-se de consultoria especializada – EMBRAPA, SEBRAE, etc..., bancos de dados – IBGE por exemplo –, e a própria inspetoria veterinária funciona como fonte de pesquisas, bem como a realização de pesquisas próprias.

Quanto à utilização de serviços de terceiros, nos últimos cinco anos, dentre as alternativas apresentadas: tecnologia de terceiros, projeto, estudos de viabilidade econômico-financeira, testes e ensaios, serviços metrológicos, serviços de zootecnia/veterinários, consultoria em marketing, consultoria gerencial, consultoria em qualidade (inclui ISO), impacto ambiental, parcerias, outros (especificar), todos responderam que os serviços utilizados com regularidade são os serviços metrológicos prestados pelo INMETRO, seja através da fiscalização normal ou através de solicitação. Outro serviço usado permanentemente é o de assistência zootécnica/veterinária, alguns tendo veterinários como responsáveis (diretores) por toda a área produtiva.. Os demais serviços utilizados são projetos por metade das empresas, numa média de quatro vezes no ano; testes e ensaios, consultoria em qualidade e impacto ambiental com fiscalização da FEPAN por empresas individuais em quantidades e frequência variando de quinzenal a trimestral.

As informações sobre o grau de importância de fatores como estrutura do sistema agronegocial, relações intersetoriais, infra-estrutura tecnológica, condicionantes macroeconômicos, fiscais e financeiros, condicionantes legais e regulatórios, condicionantes sociais, condicionantes globais e internacionais, os quais determinam a competitividade das empresas, foram respondidas conforme atribuição de um valor conforme o grau de importância dada pela empresa:

4 – muito importante, 3 – importante, 2 – não é importante e 1 – não se aplica ao setor/não é utilizada no setor.

#### **4.3.1. Estrutura do Sistema Agronegocial**

No item estrutura do sistema agronegocial que representa a formulação de estratégias levando em consideração informações internas e externas específicas do negócio, apresentaram as seguintes respostas:



TABELA 02 – Estrutura do Sistema Agronegocial

<b>ESTRUTURA DO SISTEMA AGRONEGOCIAL</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Não é Importante</b>	<b>Não se aplica ao setor/Não é utilizada no setor</b>
O preço de venda é	5	1	-	-
A construção de planilha de custos (fixos e variáveis) é	3	2	1	-
O cumprimento do prazo de entrega é	6	-	-	-
A conformidade às especificações dos produtos é	3	3	-	-
O grau de atendimento às especificações particulares dos compradores dos produtos é	3	3	-	-
A cobertura simultânea de vários segmentos do mercado é	1	3	1	1
A cobertura de segmentos específicos de mercado é	-	5	-	1
Ser empresa de grande porte é	1	2	3	-

#### 4.3.2. Relações Intersetoriais

No item relações intersetoriais, onde aparecem as possíveis intenções de firmar alianças estratégicas tanto com fornecedores como com compradores, apresentaram as seguintes respostas:

TABELA 03 – Relações Intersetoriais

<b>RELAÇÕES INTERSETORIAIS</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Não é Importante</b>	<b>Não se aplica ao setor/Não é utilizada no setor</b>
Manter relações comerciais de longo prazo com os principais fornecedores é	4	2	-	-
Manter relações comerciais de longo prazo com os principais clientes é:	4	2	-	-
Poder comprar insumos ou matérias-primas com baixo preço é	2	3	1	-
A alta conformidade às especificações técnicas na compra de insumos ou matérias-primas é	3	2	1	-
A compra de insumos ou matérias-primas, com o atendimento a especificações particulares da empresa é	3	3	-	-
Ter facilidade de importação de insumos ou matérias-primas é	2	-	2	2
As relações comerciais estabelecidas para atingir novos mercados são	2	3	1	-
As relações de cooperação com concorrentes são	-	4	1	1

#### 4.3.3. Infra-estrutura Tecnológica

No item infra-estrutura tecnológica onde aparecem as preocupações com a qualidade dos serviços de pesquisa das atividades de consultoria em projetos, a confiabilidade dos mesmos e a rapidez com que são executadas, as respostas foram as seguintes:

**TABELA 04 – Infra-Estrutura Tecnológica**

<b>INFRA-ESTRUTURA TECNOLÓGICA</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Não é Importante</b>	<b>Não se aplica ao setor/Não é utilizada no setor</b>
A qualidade dos serviços das universidades/centros de pesquisa é	2	1	2	1
O custo de consultoria em projetos é	2	2	1	1
A confiabilidade/qualidade de consultoria em projetos é	2	2	1	1
A rapidez dos serviços de consultoria em projetos é	2	2	1	1
Atendimento diferenciado por fornecedores (pesquisas/tecnologia) é	2	2	1	1
O custo de testes e ensaios é	2	2	1	1
A confiabilidade/qualidade de testes e ensaios é	3	1	1	1
A rapidez dos serviços de testes e ensaios é	3	1	1	1

#### **4.3.4. Condicionantes Macroeconômicos, Fiscais e Financeiros**

No item, condicionantes macroeconômicos, fiscais e financeiros onde são analisados os aspectos cruciais, como os encargos e impostos, custos sem os quais as empresas não têm como existir, as respostas foram as seguintes:

**TABELA 05 – Condicionantes Macroeconômicos, Fiscais e Financeiros**

<b>CONDICIONANTES MACROECONÔMICOS, FISCAIS E FINANCEIROS</b>	<b>Muito Impor- tante</b>	<b>Impor- tante</b>	<b>Não é Impor- tante</b>	<b>Não se aplica ao setor/Não é utilizada no setor</b>
O nível de salários e gratificações é	4	2	-	-
O custo dos encargos sociais é	3	3	-	-
A incidência dos impostos sobre o produto final é	3	2	1	-
Os incentivos fiscais no desenvolvimento regional são	3	2	1	-
As disponibilidades de crédito são	4	1	1	-
O nível da taxa de juros é	3	2	1	-
As relações comerciais estabelecidas para atingir novos mercados são	2	4	-	-
As relações de associativismo são	1	4	-	1
As relações de cooperação com concorrentes são	1	4	-	1

#### **4.3.5. Condicionantes Legais e Regulatórios**

No item, condicionantes legais e regulatórios, onde são abordados aspectos que dizem respeito aos direitos e deveres da organização, as respostas foram:

**TABELA 06 – Condicionantes Legais e Regulatórios**

<b>CONDICIONANTES LEGAIS E REGULATÓRIOS</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Não é Importante</b>	<b>Não se aplica ao setor/Não é utilizada no setor</b>
O reconhecimento de responsabilidade civil da empresa é	2	4	-	-
O cumprimento de normas rígidas de controle ambiental é	4	2	-	-
O cumprimento de normas rígidas para a defesa do consumidor é	4	2	-	-

**4.3.6. Condicionantes Sociais**

No item condicionantes sociais, cujos aspectos demonstram a capacidade da empresa responder às expectativas dos membros do corpo funcional, as respostas foram:

**TABELA 07 – Condicionantes Sociais**

<b>CONDICIONANTES SOCIAIS</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Não é Importante</b>	<b>Não se aplica ao setor/Não é utilizada no setor</b>
A disponibilidade de mão-de-obra alfabetizada é	2	4	-	-
A disponibilidade de cursos de especialização/atualização é	3	3	-	-
A existência de representação sindical do trabalhador no local de trabalho é	2	1	3	-
A existência de representação sindical patronal é	2	1	3	-

#### 4.3.7. Condicionantes Globais e Internacionais

No item condicionantes globais e internacionais, os respondentes tiveram as seguintes posturas, com relação aos aspectos - acesso a tecnologias desenvolvidas em outros países e relações de cooperação com empresas de outras nações:

**TABELA 08 – Condicionantes Globais e Internacionais**

<b>CONDICIONANTES GLOBAIS E INTERNACIONAIS</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Não é Importante</b>	<b>Não se aplica ao setor/Não é utilizada no setor</b>
O acesso às tecnologias externas é	1	3	1	1
O estabelecimento de laços de cooperação com empresas/entidades do exterior é	2	1	1	2
A efetivação do Mercosul é	3	1	1	1

As questões seguintes são questões abertas, que também levam em consideração variáveis importantes para a tomada de decisão estratégica: (Porter, 1991):

#### 4.3.8. Relações Comerciais com Fornecedores,

Na visão dos frigoríficos as relações estabelecidas com seus fornecedores estão baseadas na confiança, na honestidade – no “fio de bigode”, especialmente na amizade e no respeito mútuo. Outro fator levado em consideração é a manutenção da qualidade dos produtos vendidos, assim como preço e prazo dados pelos fornecedores. “É uma briga boa” conforme afirmação de um empresário.

#### 4.3.9. Relações Comerciais com Compradores.

Nesta questão os frigoríficos afirmaram que as relações comerciais estabelecidas são negociadas, em visitas diárias e semanais, principalmente para evitar a inadimplência, pois o prazo também é estabelecido na amizade e confiança mútua como nas relações com os fornecedores.

#### **4.3.10. Pontos Fortes**

A maioria dos frigoríficos respondentes afirmou que seus pontos fortes são a qualidade, o atendimento diferenciado – inclusive em horários diferentes, preço praticado menor que o concorrente direto, rapidez nas respostas e retornos, prazo de entrega curtíssimo, a persistência, a proximidade com o mercado consumidor, abater somente animais jovens e possuir uma estrutura familiar.

#### **4.3.11. Pontos Fracos**

Como pontos fracos, a maioria apontou a falta de capital de giro para poder melhor gerir o seu negócio. Outra questão abordada é a falta de financiamento oficial para expansão da planta e do maquinário. A falta de estrutura adequada, demasiadamente centralizada, a falta de capacitação da mão-de-obra, a dificuldade de oferecimento de melhores benefícios e de melhores salários.

#### **4.3.12. Oportunidades**

Somente a metade dos respondentes identificou oportunidades no mercado, sendo elas a exportação, para a Comunidade Européia inclusive e para outros países, já que com problema de febre aftosa, enfrentada recentemente tem-se condição de abocanhar mais uma fatia de mercado.

#### **4.3.13. Ameaças**

Como ameaças, somente uma empresa detectou a estrutura familiar como problema, pela falta de profissionalismo, assim como os possíveis importadores.

### **4.4. DISCUSSÃO DOS DADOS**

Os questionários foram respondidos por seis empresas, cujos dados foram analisados baseados nas informações obtidas em comparação com a teoria anteriormente abordada no capítulo referencial conceitual.

#### **4.4.1. Quanto à Elaboração da Estratégia**

A demanda por produtos oriundos da bovinocultura se manifesta de forma estável, ao passo que a oferta dos mesmos é sazonal: devido às condições climáticas, estarem sujeitos a doenças e às condições de conservação e transporte – já que são perecíveis. Estas variáveis impõem comportamentos que são embasados nas diferenças/semelhanças culturais predominantes entre os participantes, sejam eles do elo da produção primária ou

dos frigoríficos, que em muitas oportunidades atuam como coordenadores das relações entre os diversos elos da cadeia. Para tanto, foram utilizados os conceitos trabalhados por Zylbersztajn (1993) e Porter (1992).

Constatou-se, no entanto, que a conduta dos diversos elos da bovinocultura de corte, adotam uma postura de desconfiança uns em relação aos outros, não conseguindo atingir o grau de confiabilidade necessário para que haja coesão ou postura de cadeia, ou seja, adotar uma estratégia de cadeia. Mas todos se ressentem dessa postura, pois concordam que há necessidade de uma coordenação das atividades entre eles. Têm consciência que poderiam atuar melhor se tivessem uma política comum e atuassem em bloco. Observa-se que possuem uma atitude passiva, aguardando que alguém tome a iniciativa de promover a integração ou assuma o papel de coordenador das ações necessárias à integração.

Nota-se que existe uma preocupação muito grande com relação à busca de melhoria no gerenciamento empresarial e de maior rentabilidade da atividade agropecuária, especialmente naqueles estabelecimentos onde os administradores são mais jovens e ainda não possuem vícios herdados de administrações antecessoras. Naqueles – especialmente o frigorífico médio e um pequeno - onde os administradores são empreendedores e tomaram a iniciativa de estabelecer-se como empresa, o gerenciamento é executado com mais profissionalismo e preocupação com o que está acontecendo no mercado, nas pesquisas, em desenvolvimento de novas tecnologias, em sistemas de informações atualizados, em participar de eventos nacionais e internacionais principalmente, a fim de buscar as últimas informações para que as decisões sejam as mais eficazes possíveis.

Os frigoríficos estão buscando uma maior capacitação nesta área, pois a participação no atual mercado está exigindo uma postura empresarial mais arrojada e isto requer um maior controle sobre todas as atividades da empresa, seja ela rural ou industrial.

## **As Estratégias Genéricas**

### **Liderança em Custos**

Um dos fatores que chama a atenção é o uso de planilhas para controle dos custos empresariais, pois segundo Porter (1991), uma das vantagens competitivas que uma empresa pode alcançar é sua liderança em custos totais. Somente uma das empresas considerou muito importante, o que denota que há necessidade de maior acompanhamento dos administradores em relação aos seus custos.



Dentre as posturas relacionadas pelos entrevistados, destaca-se aquela relativa a preço. Aquele que oferecer maior preço consegue adquirir a mercadoria do produtor. O que seria normal em um mercado onde ocorrem muitas oscilações. Mas a preocupação com o controle dos custos deve ser incentivada para que realmente o melhor preço possa proporcionar uma maior rentabilidade. De nada adiante conseguir o melhor preço se a margem conseguida estiver comprometida em outra ponta.

### **Diferenciação**

A crescente globalização dos hábitos de consumo afeta diretamente à cadeia produtiva de bovinos de corte, pois aumento no consumo de proteína de origem animal passa a exigir um padrão de qualidade maior do produto oferecido no mercado. A qualidade é exigida a partir da produção do boi, desde a pastagem utilizada na alimentação, assim como a ração e as condições ambientais de produção; as condições de transporte; a industrialização até a forma como chega ao consumidor final. Todo esse processo deverá ser detalhadamente registrado dando condições de rastreabilidade, caso haja necessidade.

Pensando nisso, o frigorífico de médio porte, está se aparelhando para oferecer cortes diferenciados, já possuindo uma experiência-teste, com um supermercado de Cruz Alta, onde entrega cortes de carne já embalados, facilitando a performance do supermercadista que não precisa de mais um funcionário para a preparação do corte e ao consumidor que pode escolher com tranquilidade o produto que realmente necessita sem se importar com o preço um pouco mais alto, pela facilidade.

A diferenciação poderá ser uma estratégia de conquista de fidelidade dos clientes, de enfrentamento das forças competitivas, proporcionando margens mais altas e conseqüente maior poder de barganha, tanto com fornecedores como com compradores.

### **Enfoque**

Está relacionado com o frigorífico de médio porte, que fornece cortes diferenciados, pois o mesmo atende a um segmento específico satisfazendo melhor as necessidades de seu cliente. Com o aperfeiçoamento, poderá gerar retornos acima da média.

Observa-se que somente a empresa de médio porte tem essa postura, as demais não consideram isso importante, ou consideram que não possuem estrutura suficiente e que não é viável investir nessa fatia do mercado.

## **As Cinco Forças Competitivas**

### **Os Entrantes Potenciais**

Para que se iniba a entrada de novos concorrentes neste setor é necessário que as barreiras de entradas sejam levantadas de forma a tornar impossível o acesso a novos investidores, caso contrário, principalmente aqueles estabelecimentos que estão atuando de forma precária, poderão habilitar-se e participar da concorrência.

É o caso dos abatedouros de inspeção municipais que poderão a qualquer momento optar por tornarem-se abatedouros de inspeção estadual, realizando investimentos em sua infra-estrutura, transformando-se em mais um na busca de conquistar espaço no mercado.

Outro atrativo para novos tipos de concorrentes é a estrutura do tipo da utilizada pelo frigorífico de médio porte que por deficiências de gerenciamento administrativo deixou de operar. Essas estruturas são arrendadas por novos empreendedores que passam a concorrer no mercado.

A reação das empresas instaladas tem-se limitado à redução dos índices de lucratividade, com aumento de seus custos fixos e redução de seus preços, o que leva a uma descapitalização do setor sem possibilidades de novos investimentos para sair da situação precária em que se encontram.

Somente trabalham em conjunto quando detectam a possibilidade de um novo concorrente instalar-se no mercado, o que dificulta a criação de barreiras de proteção adequadas para os que já estão instalados.

Barreiras como a mão-de-obra qualificada, a política de sanidade fiscalizada pela Secretaria da Agricultura e Abastecimento, o controle ambiental e as exigências do Programa Carnes de Qualidade, impedem naturalmente a entrada de novos concorrentes. Os investimentos necessários para o atendimento de todas essas variáveis são muito altos, o que força os entrantes potenciais repensarem suas investidas.

O treinamento adequado para a mão-de-obra requer tempo, prática e os novos entrantes não podem se dar ao luxo de esperar. Os efluentes produzidos nos frigoríficos devem passar por tratamento dentro da própria empresa, o que leva a construção de tanques e compra de equipamento apropriado para tal. E, as exigências da Secretaria da Agricultura e Abastecimento, com relação aos critérios do Programa Carnes de Qualidade, têm levado empresas já existentes à interdição, somente podendo atuar novamente depois de cumpridas todas as normas legais, ou, conforme o caso, as multas pelo não cumprimento das leis são tão altas que inflaciona os custos de produção.

A perspectiva de efetivação do Mercosul poderá gerar novos candidatos, já que com a importação de matéria-prima dos países vizinhos, com custos mais baixos, deverá alterar a política de preços praticados, bem como aumentar a rentabilidade do setor, tornando-o novamente atrativo.

### **Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes**

Como citado anteriormente, as empresas do setor adotam uma postura de desconfiança entre os seus concorrentes, não procurando atuação em conjunto, o que leva a uma desorganização dos mesmos.

Suas reações e atitudes das concorrentes são totalmente levadas por sintomas e não por decisões estudadas e calculadas. Se uma empresa necessita melhorar sua arrecadação e diminuir sua margem temporariamente, os demais também o fazem, sem um critério. Atitudes como essa fazem com que as condições das empresas fiquem mais precárias.

Por a carne ser uma *commodity*, as empresas procuram acompanhar as ações dos concorrentes, mesmo que haja perda de margem, pois não podem manter estoques e o transporte para outras regiões elevaria os custos com fretes.

Se existem barreiras para a entrada, não existem barreiras à saída, ocorrendo um alívio geral quando algum estabelecimento sai do setor.

### **Pressão dos Produtos Substitutos**

Outro fator importante que está fazendo com que os administradores se preocupem é o caso dos produtos substitutos que são oferecidos a preços competitivos. A identificação destes substitutos exige grande atenção, pois os mesmos estão sujeitos a melhoramentos de preço/desempenho e produzidos com altos lucros. “Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar” (Porter, 1991)

É o caso de um frigorífico de porte médio, que prefere investir no melhoramento da infra-estrutura para um produto substituto (suíno, aves, etc.), já que o retorno a curto e médio prazo, é maior do que com o produto bovino.

Um produto substituto é a carne de aves (galinha), pois o grau de desenvolvimento tecnológico conseguido nas últimas décadas, com os sistemas integrados, fez com que o preço do produto chegasse à mesa do consumidor por menos que R\$ 1,00/kg por muito tempo, levando a uma queda no consumo de carne bovina e conseqüente queda nos preços.

Outro produto substituto é a carne de suínos, cujo setor investe maciçamente na divulgação do produto, principalmente, junto às classes de maior poder aquisitivo, desenvolvendo animais com menor teor de gordura e também com cortes especiais, principalmente para as datas comemorativas tradicionais.

A propagação da produção de peixes também poderá influir no consumo da carne bovina, já que também existem programas para divulgação e incentivo do consumo, assim como para a produção de peixes em cativeiro, o qual não necessita de grandes extensões de terras para obter uma ótima produtividade.

Todos esses produtos poderão ser fontes de limitação dos lucros, se não forem adotadas medidas preventivas pelo setor, o que poderá requerer ações conjuntas das empresas que atuam no ramo.

### **Poder de Negociação dos Compradores**

Os compradores de grande porte geralmente procuram frigoríficos e abatedouros de grande porte para negociar seu fornecimento, em função das quantidades envolvidas. Os frigoríficos e abatedouros pesquisados fornecem a açougues, casas de carnes, mercearias, mercados e supermercados de pequeno e médio porte, existentes na região. Somente dois vendem a supermercados de grande porte.

Os compradores procuram preços e não estão muito preocupados com a qualidade, principalmente os pequenos retalhistas, fazendo com que aumente a rentabilidade do setor, principalmente na entressafra. Os compradores maiores conseguem barganhar preço e prazo, também não observando muito os aspectos de qualidade, oferecendo aos consumidores produtos de várias origens não criando uma identidade com a marca estampada em seus caminhões de entrega.

### **Poder de Negociação dos Fornecedores**

Os fornecedores são poderosos quando ameaçam reduzir a qualidade dos bens a serem oferecidos ou elevar os preços da matéria-prima, levando a uma redução da rentabilidade. No caso dos produtores pecuaristas existe uma diversidade de formas de produção e de atuação que não intimida os frigoríficos e abatedouros, dando aos mesmos mais poderes de negociação do que aos produtores.

Como a média de propriedade produtora encontra-se em uma faixa de áreas pequenas e número reduzido de cabeças, o poder de barganha das mesmas é pequeno, mantendo seus preços dentro das cotações oficiais de mercado.

Com a entrada em funcionamento do Mercosul, talvez os produtores passem a se preocupar mais, pois serão seus concorrentes os produtores do Uruguai e da Argentina, os quais produzem a um custo mais barato e também em confinamento, ou seja, a idade de abate cai bastante e a maciez da carne é maior, sendo portanto a qualidade dos seus rebanhos melhor que a nacional.

Os fornecedores de mão-de-obra não ameaçam os frigoríficos e abatedouros tendo em vista não possuírem uma organização de classe e também por não haver uma formação técnica na área, o que diminui consideravelmente o poder de barganha, inclusive na negociação de salários.

### **A influência do Governo sobre o setor**

Desde que instituiu o Programa Carne de Qualidade, o governo passou a influenciar cada vez mais o setor da bovinocultura no Estado. O oferecimento de subsídios, através de isenção fiscal, para equipamentos novos, programas de qualidade, sistema de embalagem, câmaras de congelamento e resfriamento, o tratamento de efluentes, enfim, uma gama de melhorias para aumentar a competitividade das empresas, tem feito com que as mesmas preocupem-se em manter e ampliar sua atuação. Aquelas que não conseguem acompanhar acabam saindo do mercado.

Esses fatores são importantes para a construção da vantagem competitiva necessária para a inserção no mercado, especialmente das pequenas empresas onde o capital de giro disponível para investimentos é menor.

### **Alianças Estratégicas**

As transações de cooperação com outros agentes, se revelam pequenas, sendo utilizada com maior frequência o INMETRO, que exerce o papel de fiscalizador e também de assessoria às empresas com relação a serviços metrológicos. Os demais, em geral, são considerados como muito distantes da realidade das empresas.

A maioria das relações estabelecida entre as empresas é de cunho informal, não havendo registro formal das transações, podendo ocorrer somente uma única vez ou se repetir dentro de uma determinada periodicidade. A quebra das regras, mesmo que informais leva a uma ruptura nas relações ou a um impedimento de novas relações entre as partes, principalmente por aquela que se sentir prejudicada pelo comportamento oportunístico da outra.

O cumprimento dos acordos, mesmo informalmente, leva à construção de uma reputação por parte dos parceiros, que é difundida entre os mesmos, ampliando as condições de inserção das empresas no mercado. Os custos de transação são reduzidos ao máximo. Somente quando são necessários contratos formais é que estes custos aumentam, pois a formalização dos mesmos implica em dispêndios desde a preparação, controle até o seu rompimento, antecipado ou a termo.

Apenas alguns produtores mantêm uma relação de parceria informal e parcial, sempre deixando margem para negociação com outro frigorífico.

Os frigoríficos e abatedouros procuram manter o relacionamento com seus compradores através de acompanhamento periódico da entrega do produto e também realizando visitas aos mesmos para que os laços sejam fortalecidos.

Tanto frigoríficos como produtores devem ter em mente que é necessário um banco de dados instalado na região, para fomentá-los com informações sobre as tendências de mercado - econômica e social, necessidades, preferências e desejos do consumidor, novas tecnologias, sob pena de suas empresas tornarem-se obsoletas e não consigam enfrentar as novas concorrências que se afiguram com a abertura para o mercado internacional. Toda a atividade deve se profissionalizar, desde dentro da porteira, como todo o processo de industrialização.

Para auxiliar na redução de custos, investir na atração de empresas consumidoras dos subprodutos do bovino, as quais estando na região poderão alavancar o desenvolvimento de atividades agregadoras de valor à matéria-prima.

### **A Logística**

No setor da bovinocultura cabe ao frigorífico ou abatedouro, a responsabilidade pela logística, tanto de fora para dentro do mesmo, como de dentro para fora. O frigorífico deve possuir estrutura para ir buscar o animal na propriedade do produtor e também para entregar ao atacadista ou varejista.

Os frigoríficos providenciam a coleta da matéria prima, na propriedade do produtor, quando necessita, ficando a seu cargo os custos de transporte, limpeza guarda. Isto é uma tradição no setor que ainda não foi quebrada.

Internamente os frigoríficos estão organizados para que se faça a matança na parte mais alta do prédio e nos demais andares seja processada a desossa e distribuídas suas partes para os demais setores para serem preparadas, embaladas e remetidas ao seu destino.

Na maioria dos casos, os subprodutos são vendidos para outras empresas que farão uso dos mesmos como matéria-prima para os seus produtos, ou são exportados para países da Ásia (no caso do frigorífico de médio porte).

Para o consumidor final interessa que no momento em que precisa do produto ele esteja à disposição, na quantidade certa, ao preço que está disposto a pagar e dentro dos padrões de qualidade.

Como não há articulação formal entre os frigoríficos e abatedouros da Região Central do Estado, a formulação de uma estratégia de cadeia fica prejudicada. Há a necessidade da realização de um trabalho de conscientização da importância do estabelecimento de ações conjuntas entre os frigoríficos visando uma melhor performance das empresas individualmente e do setor como um todo.

A falta de articulação entre as empresas do setor não proporciona o estabelecimento de uma política pública de atuação por falta de uma pressão mais efetiva. Já a formulação de uma estratégia conjunta, no sentido de Cadeia Produtiva, vai depender da articulação e das relações estabelecidas entre os frigoríficos, produtores, distribuidores e varejistas na busca de atender as necessidades do consumidor final. Até o momento da realização da pesquisa, observou-se que as estratégias, principalmente dos frigoríficos de pequeno porte são estabelecidas conforme visões individualizadas do momento vivido, sem o estabelecimento de uma integração com as demais empresas. Cada frigorífico ou abatedouro estabelece a estratégia que melhor lhe convier no momento – redução de custos, oferecer uma diferenciação na distribuição e apresentação do produto com foco nas expectativas dos clientes, ou aquela em que tiver as habilidades necessárias para competir no mercado, não levando em consideração as demais empresas do ramo no mercado. Somente o frigorífico de médio porte está preocupado em estabelecer estratégias procurando levar em consideração as necessidades de seus fornecedores e de seus compradores, olhando para trás e para frente, buscando novas formas de atuação.

As empresas frigoríficas necessitam buscar identificar suas fortalezas para aperfeiçoá-las e continuar com aquilo que deu certo até que seja necessário alterar. Aprender a ler os sinais ambientais que possam significar uma oportunidade de negócios para que sejam devidamente aproveitados. Identificar seus pontos fracos – normalmente ignorados, para que sejam corrigidos ou eliminados e, reconhecer as ameaças existentes para que se possa reagir antes que cause algum prejuízo. A consciência de que suas atuais vantagens podem tornar-se desvantagens e que isso possibilita a redução do impacto na empresa com tempestividade aumentando a eficácia estratégica.

## CONCLUSÕES

Ao se concluir este trabalho, apesar de não ter sido feita uma pesquisa exaustiva sobre o tema, tendo em vista as contingências vivenciadas durante o decorrer do trabalho, pode-se fazer algumas inferências com relação ao desenvolvimento da bovinocultura de corte na Região Central do estado do Rio Grande do Sul, que se confunde com a época dos primeiros registros oficiais da História do Estado.

Várias lutas foram empreendidas, principalmente com os habitantes originais destas terras, os índios, que em muitos lugares tiveram suas comunidades dizimadas (eram considerados bestas, crianças, sem condições de decidir, nunca iguais) para que a ocupação se efetivasse.

Desde àquela época o capital internacional, nas mais variadas formas, já estendia suas ramificações na busca de ampliar sua atuação em nível global, na busca de aumentar seus domínios territoriais, tendo como ação posterior, a instalação de empresas – no caso de Estado, os frigoríficos-, onde sua lucratividade seria maior do que no país de origem, pois havia abundância de recursos utilizando mão-de-obra barata, recursos naturais ou ecológicos, incentivos fiscais dos governos, dentre outros.

Através da busca de passagens históricas que influenciaram a bovinocultura no Estado, vê-se que o processo de desenvolvimento econômico se fez efetivamente, na Primeira Guerra Mundial, quando se instalaram na região do Prata e no Rio Grande do Sul, empresas representantes do capitalismo inglês e norte-americano, especialmente, no Rio Grande do Sul, através da instalação dos frigoríficos americanos, apesar das tentativas de formação de um frigorífico nacional, após o oferecimento de incentivos fiscais pelo Governo do Estado.

Como a economia gaúcha estava há muito tempo em processo de estagnação, com caráter subordinado e subsidiário, em sua situação periférica não conseguindo influir nas políticas do país, especialmente com relação à pecuária, a classe dominante gaúcha sentia-se abandonada, usurpada nos seus direitos e interesses.

Cabe ressaltar que a partir do estudo da economia pecuária gaúcha, nessa época, nos seus diferentes ramos (criação, charqueada e frigorífico) é que se pode melhor



compreender a atuação e os interesses dos grupos sociais envolvidos, a forma como se posicionam em relação ao poder instituído e como se organizam segundo as suas conveniências específicas.

As informações obtidas com os dados secundários mostram que houve uma evolução no sistema de reprodução, desenvolvimento, terminação, passando ao uso de novas tecnologias a fim de se obter maior rendimento e produtividade num prazo menor do que o praticado usualmente.

A pesquisa envolvendo as empresas localizadas na Região Central sinaliza que ainda hoje existem problemas do tipo que existiam na época dos primeiros frigoríficos, mas está presente também, que as restrições impostas pelos mercados aumentam, fazendo com que se busque adotar medidas de valor superior para o cliente, redução de custos em equilíbrio com as ações adotadas pelos concorrentes.

Alguns frigoríficos também sinalizaram com a adoção de práticas para a ampliação do seu mercado, buscando a garantia de inserção e manutenção de suas atividades.

Independente do tamanho da empresa, o empresário está exposto a diversos problemas como se adaptar às condições de mudanças no ambiente, tanto a nível macro como micro-econômico – demanda reduzida, competidores, ameaça de doenças no rebanho, etc; enfrentar problemas internos da empresa - melhorar a produtividade, a desorganização, tensões com o pessoal, busca de pessoal qualificado; melhorar sua competitividade e crescimento, através do desenvolvimento de novas técnicas e tecnologias, agregar valor ao seu produto/serviço e, desenvolver novas estratégias de *marketing* para atingir novos mercados.

A localização das empresas na Região Central é estratégica, pois como o próprio nome diz, facilita o acesso, reduzindo custos de frete, havendo a possibilidade de melhorar a qualidade da carne oferecida, já que o estresse (que influencia na qualidade e sabor da carne) a que o animal é submetido será reduzido pela proximidade ao local de abate.

O setor deve ser mais arrojado no que diz respeito a compradores em outras regiões, investindo mais na divulgação do seu produto e na utilização da marca como ponto de referência para o consumidor, seja na embalagem utilizada ou em outros meios, para criar um vínculo maior com o mesmo através da garantia da qualidade.

A garantia de rastreabilidade do produto deve ser o diferencial de qualidade oferecida, a qual está diretamente ligada às reais condições de produção. Para tanto o

estabelecimento de relações duradouras e de confiança, tanto com fornecedores como com compradores é de importância fundamental.

No que diz respeito às relações estabelecidas entre os agentes deve haver incentivo para que as mesmas se estabeleçam buscando garantir a melhoria da qualidade do produto a ser oferecido e também garantir aumento de renda para todas as empresas que fazem parte da bovinocultura de corte da Região Central. Essas relações dão subsídios para os diversos elos da cadeia produtiva (re) formularem suas estratégias de atuação, podendo, aí sim, entender todo o caminho desde antes da porteira até a mesa do consumidor final.

Até o presente momento os agentes da bovinocultura de corte da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul não conseguiram estabelecer uma estratégia de cadeia, pois estão apenas analisando o mercado através de segmentações conforme suas abstrações individuais, perdendo detalhes importantes que poderiam alavancar o desenvolvimento do setor na região. Cada empresa toma suas decisões individualmente, sem estabelecer uma relação, mesmo que informal, de integração com seus concorrentes, fornecedores ou compradores. Situações isoladas podem surgir contingencialmente, não se mantendo por muito tempo o que não garante o estabelecimento de políticas para o grupo.

Informações relativas às tendências de controle ambiental também devem ser levadas em consideração, pois os animais estão em interação com o meio ambiente e, portanto, devem ser produzidos de forma que não haja agressão tanto ao ambiente como ao animal. O consumidor passa a valorizar muito mais o produto que é produzido num sistema que possa garantir sua saúde alimentar e que respeite a preservação ambiental.

As estratégias adotadas pelos diversos agentes da bovinocultura de corte da Região Central do estado do Rio Grande do Sul caracterizam-se pela falta de unidade, já que cada um toma atitudes individuais, sem uma coordenação com objetivo de futuro. Os próprios agentes ressentem-se dessa falta de harmonia, mas falta aquele que assuma a postura de ser o canal de promoção da integração.

A capacidade instalada dos estabelecimentos e a experiência já adquirida ao longo do tempo dão experiência aos frigoríficos para que realizem investimentos para produção em escala suficiente para atender a demanda. O que deve ser implementado como ferramenta gerencial é uma monitoração cuidadosa dos seus custos fixos e variáveis para que haja uma correta formação de preços e não ocorrerem aviltamentos na precificação prejudicando todas as empresas.

Observou-se que os frigoríficos que responderam os questionários deixam de usar algumas ferramentas gerenciais por desconhecimento da sua prática, o que implica na

necessidade de proporcionar cursos de capacitação gerencial adequado às empresas que pretendem continuar na atividade para a melhoria de sua performance.

Como a maioria dos administradores dos frigoríficos não utiliza ferramentas gerenciais adequadas para a tomada de decisões, alguns pontos do instrumento utilizado na pesquisa não tiveram resposta clara ou os administradores não conseguiram fazer uma correta reflexão sobre os fatores que influenciam e que são necessárias à tomada de decisões.

Conclui-se que há necessidade de uma maior conscientização dos administradores das empresas que fazem parte da bovinocultura de corte, do setor de transformação, da utilização de ferramentas de gerenciamento para uma melhoria do processo decisório e melhoria na formulação de suas estratégias de atuação. Outro fator que deve ser trabalhado é quanto ao estabelecimento de relações comerciais – a montante e à jusante - visando um melhor desempenho de todo o grupo empresarial, evitando que sejam tomadas decisões isoladas que possam aviltar a performance das empresas. Ao buscar uma atuação como cadeia produtiva, facilita o estabelecimento de políticas de desenvolvimento para o setor beneficiando todo o segmento que atua na bovinocultura de corte na Região Central do Estado.

## REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS

- ANSOFF, H. Igor. Estratégia Empresarial. Ed. McGraw do Brasil, Ltda. 1977.
- ARRIGHI, Giovanni. O longo século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo. Rio De Janeiro. Contraponto. São Paulo. UNESP. 1996.
- AZEVEDO, Paulo Furquim de. Concorrência no *Agribusiness*. In: ZYLBERSZTAJN, Décio e NEVES, Marcos Fava (orgs.). Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares. São Paulo. Pioneira. 2000.
- BATALHA, Mário Otávio. As cadeias de Produção Agroindustriais: Uma Perspectiva Para o Estudo das Inovações Tecnológicas. Revista de Administração. São Paulo. V. 30. nº 4. P. 43-50. Out/dez/95.
- BENKO, Georges. Economia, Espaço e Globalização na aurora do século XXI. São Paulo. Hucitec. 1996.
- BOOG, G. Gustavo. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. 2 Ed. São Paulo: Makron Books. 1994.
- CAMARGO Neto, Pedro de. Aliança Vertical na Cadeia Bovina. In: Agronegócio Brasileiro: Desafios e Perspectivas. Editores Danilo Rolim Dias de Aguiar e José Benedito Pinho – Brasília: Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER. 1998. Vol. 1.
- CARDOSO, F. H. Capitalismo e Escravidão no Brasil Meridional. O Negro na Sociedade Escravocrata no Rio Grande do Sul. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1997.
- CASTRO, Antônio Barros de. POSSAS, Mário L. e PROENÇA, Adriano. Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira: discutindo mudanças. Rio de Janeiro. Forense Universitária. 1996.
- CHIZZOTTI, A. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. 3ª. Ed. São Paulo. Cortez,(1998)
- CHRISTOPHER, Martin. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. São Paulo. Pioneira. 1997.
- CONTADOR, José Celso. Campos da Competição. Revista de Administração. São Paulo. V. 30. Nº 1. P. 32-45. Jan/mar 1995.
- \_\_\_\_\_. Armas da Competição. Revista de Administração. São Paulo. V. 30. nº 2.

- P. 50-64. abr/jul 1995.
- COUTINHO, Luciano G. e FERRAZ, João Carlos,(coordenadores) *et al.* Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas. SP. Papyrus. Editora da Universidade Estadual de Campinas. 1994.
- DAY, George S. & REIBSTEIN, David J. A Dinâmica da Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro. Campus. 1999.
- DAY, George S. & WENSLEY, Robin. Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority. Journal of Marketing. V. 52. April. 1988. P.1-20.
- DRUCKER, Peter. Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo: Pioneira. 1993.
- DUPAS, Gilberto. Economia Global e Exclusão Social: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo. São Paulo. Paz e Terra. 1999.
- EMATER/RS. Relatório de Pesquisa. 1995
- FLORES, Moacyr. Colonialismo e Missões Jesuíticas. Porto Alegre. ND?EST. 2ª Ed. 1986.
- IBGE. [www.ibge.gov.br/ibge/indicadores/agropecuaria/producaoanimal/default.sht](http://www.ibge.gov.br/ibge/indicadores/agropecuaria/producaoanimal/default.sht). 1999.
- KONZEN, Otto Guilherme, GRAWUNDER, Atos Freitas e LAUSCHNER, Roque. O Complexo Agroindustrial da Bovinocultura Gaúcha. *In: Perspectiva Econômica*. v. 31. n.º 92. Janeiro/Março. 1996. P.33-70.
- LORANGE, Peter. Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo. Atlas. 1996.
- MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa. São Paulo. Atlas. 1996.
- MARCOVITCH, Jacques. A Questão da Competitividade no Brasil. Apostila do 20º Ciclo Do Programa de Treinamento em Administração de Pesquisas Científicas e Tecnológicas – PROTAP, Universidade de São Paulo. 1994.
- MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia. Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre (RS). Bookman. 2000.
- MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. (Org). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro. Campus. 1998.
- MOTTA, Paulo R. Gestão Contemporânea: A ciência e a Arte de ser Dirigente. Rio de Janeiro. Record.1991.
- PESAVENTO, Sandra Jatahy. A Burguesia Gaúcha. Dominação do capital e disciplina do trabalho - Rio Grande do Sul: 1889-1930. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1988.
- PICCOLO, Helga I. L. *Apud* PESAVENTO, Sandra Jatahy. República Velha Gaúcha/charqueadas, frigoríficos, criadores. Porto Alegre: Movimento/IEL. 1980.

- PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. Criando e sustentando um Desempenho Superior. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus. 1992.
- \_\_\_\_\_. Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus. 1991.
- \_\_\_\_\_. A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro. Campus. 1993.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio do curso de administração: guia para Pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. São Paulo: Atlas. 1996.
- SANTANA, João. Como entender o mundo dos negócios: qualidade do empreendedor, a empresa, o mercado. Brasília: Edição SEBRAE, 1993.
- SANTOS, Eurico de Oliveira. Aos Criadores. In: PESAVENTO, Sandra J. A Estância. 1980.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. Introdução á pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- SIEGEL, Sidney. Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ZYLBERSZTAJN, Décio. P&D e a articulação do *agribusiness*. In: Revista De Administração, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 73-78, julho/setembro. 1993.
- \_\_\_\_\_. Governance Structures and Agribusiness Coordination: A transaction cost economics. Based Approach. Resarch in Domestic and Internacional Agribusiness Management. 1996. V. 12. P. 245-310.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1 - INSTRUMENTO DE PESQUISA**







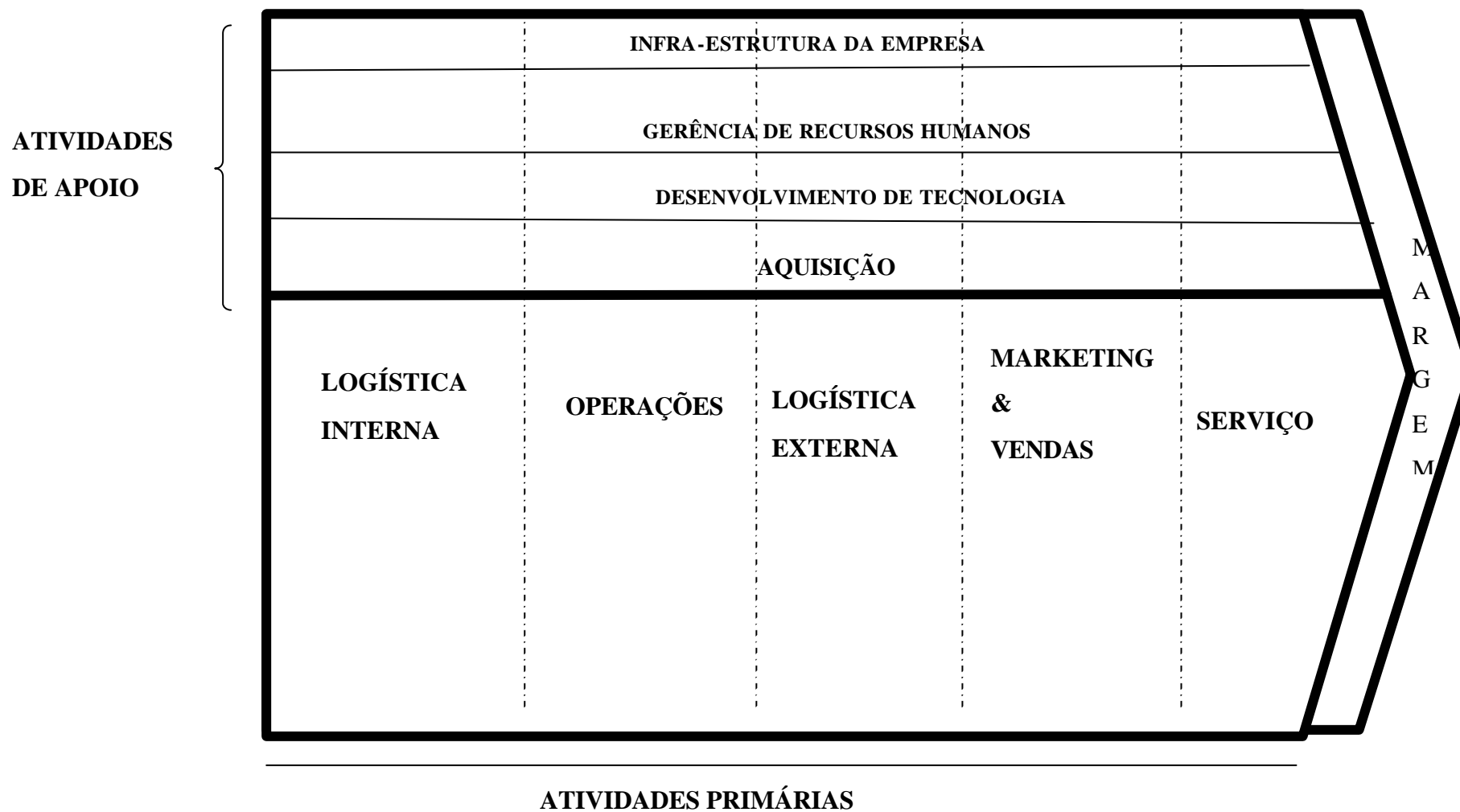






## ANEXO 2 - A CADEIA DE VALORES GENÉRICA

Fonte: PORTER. **Vantagem Competitiva**. Criando e Sustentando um Desempenho Superior.



### ANEXO 3 - ESTABELECIMENTOS DE INSPEÇÃO ESTADUAL

<b>Estabelecimento</b>	<b>Município</b>
Abatedouro Vera Cruz	Vera Cruz
Carlito Heuser	Mato Leitão
Codistal	Pântano Grande
Comércio de Carnes Blau Ltda	Lajeado – Santa Clara do Sul
Comércio de Carnes Dietter Ltda	Lajeado
Coop. Agropec. Westkaliana	Teutônia
Coop. Agric. Mista Nova Palma	Nova Palma
Coop. Tritícola Superense	Sobradinho
Coproda Com. Prod. Coloniais	Venâncio Aires
Dilceu Emilio Wendet-ME	Arroio do Tigre
Distrib. De Carnes de Bona Ltda	Ibarama
Frig. Fontoura Ind. Carnes Ltda	Vera Cruz
Frigorífico Glória Ltda	Bom Retiro do Sul
Frigorífico Kroth Ltda	Venâncio Aires
Frigorífico Mariante	Venâncio Aires
Frigorífico Rohel Ltda	Venâncio Aires
Fronchetti & Fronchetti	Muçum
G. A. R. Leusin & Cia Ltda	Cachoeira do Sul
Ind. Suíno e Bovino Progresso	Progresso
Irmãos Sagrillo	Santiago
Matadouro Bela União Ltda	Santiago
Matadouro Elci Xisto	Santa Maria
Matadouro Neiva Ferrari	Santa Maria
Matadouro São Vicente	Santa Maria
Salaberry & Cia Ltda	Arroio Grande
Matadouro Cachoeirense	Cachoeira do Sul
Ind. De Alimentos Caçapava	Caçapava do Sul
Frigorífico do Vale	Muçum

Fonte: Departamento de Produção Animal (2000).