



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE E
DESENVOLVIMENTO PARA O SETOR DA CARNE
BOVINA – UM ESTUDO DE CASO EM UM
FRIGORÍFICO DE SÃO GABRIEL – RS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Rudi Macedo de Oliveira

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE E
DESENVOLVIMENTO PARA O SETOR DA CARNE
BOVINA – UM ESTUDO DE CASO EM UM
FRIGORÍFICO DE SÃO GABRIEL – RS**

por

Rudi Macedo de Oliveira

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS), Como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia da Produção.**

Orientador: Prof. Dr. Rolando J. Soliz Estrada

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO
PARA O SETOR DA CARNE BOVINA – UM ESTUDO DE CASO EM
UM FRIGORÍFICO DE SÃO GABRIEL – RS**

elaborada por

Rudi Macedo

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção.

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Dr. Rolando J. Soliz Estrada - (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt - (UFSM)

Prof. Dr. Denis Rasquin Rabenschlag - (UFSM)

Santa Maria, 27 de junho de 2007

AGRADECIMENTO

Agradeço, ao Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, pela atenção e orientação, tornando possível à realização deste trabalho.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO PARA O SETOR DA CARNE BOVINA – UM ESTUDO DE CASO EM UM FRIGORÍFICO DE SÃO GABRIEL – RS

Autor: Rudi Macedo de Oliveira
Orientador: Prof. Dr. Rolando J. Soliz Estrada
Data e Local de Defesa: Santa Maria, 27 de junho de 2007

Este estudo descreve estratégias de sustentabilidade e desenvolvimento para o setor da carne bovina em relação às mudanças no ambiente, através de um estudo de caso aplicado às atividades de um frigorífico na região sul do estado do Rio Grande do Sul, na cidade de São Gabriel, sob a ótica do principal dirigente. Este trabalho foi apresentado por meio de uma pesquisa qualitativa e longitudinal, através de uma entrevista semi estruturada com o principal diretor da empresa verificando os últimos 17 anos de atividades da empresa. Partindo da síntese das características do setor e de uma análise cronológica do setor da carne bovina no período de 1989 até os dias atuais, descrevendo a situação atual do frigorífico, o histórico e o organograma da empresa desde a vinda da Família Vanhove para o Brasil, o início de suas atividades até os dias atuais. Foram descritas nove estratégias identificadas durante o período estudado, seguindo uma ordem cronológica. Em cada item estão definidas as oportunidades, as ameaças, as estratégias, a análise do período e os efeitos obtidos pela empresa com a utilização da estratégia. Destaca-se neste estudo, efeitos de autonomia na produção com a construção e ampliação de estrutura para o abate de bovinos, comprar, abater e distribuir carne bovina com recursos próprios, construção de um supermercado com açougue e investimento em automação assim como efeitos econômicos em determinado período com redução no fluxo de produção e jornada de trabalho. Recomenda-se outros estudos sobre empresa familiar e a investigação das estratégias utilizadas em outras empresas vinculadas ao setor da carne bovina.

Palavras Chaves: estratégia, sustentabilidade e setor da carne bovina

ABSTRACT

Master's Degree Dissertation
Masters' Degree Program in Production Engineering
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

SUPPORTABILITY AND DEVELOPMENT STRATEGIES FOR THE BOVINE MEAT SECTION -A CASE STUDY IN A SLAUGHTERHOUSE OF SÃO GABRIEL, RS, BRAZIL

Author: Rudi Macedo de Oliveira

Adviser: Prof.Dr. Rolando J. Soliz Estrada

Santa Maria, 27 de junho de 2007

This study describes supportability and development strategies for the bovine meat section in relation to the changes in the atmosphere, through a case study applied to the activities of a slaughterhouse in the south area of the state of Rio Grande do Sul, São Gabriel's city, under the main leader's optics. This work was presented through a qualitative and longitudinal research, through a semi-structured interview with the main director of the company, verifying the last 17 years of the company's activities. Starting from the synthesis of the characteristics of the section and of a chronological analysis of the bovine meat section from the period of 1989 to the current days, describing the current slaughterhouse situation, the report and the organization chart of the company since Vanhove's Family arrival to Brazil, from the beginning of their activities to the current days. Nine identified strategies were described during the studied period, following a chronological order. In each item we defined: opportunities, threats, strategies, analyze of the period and the effects obtained by the company with the use of the strategy. This study stands out in autonomy effects in the production with the construction and structure enlargement to buy cattle for slaughter, slaughtering and distributing bovine meat with own resources, construction of a supermarket with butcher shop, and investment in automation as well as economical effects in certain periods with reduction in the production flow and work day. We recommend studies involving family company, and the investigation of strategies used in other companies linked to the bovine meat section .

Keywords: Strategy; Supportability; Bovine meat section.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Identificação das principais estratégias durante o período analisado, na ótica do principal dirigente	79
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre o Planejamento Estratégico e o Pensamento Estratégico	28
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS

- CIPA - Controle interno de prevenção a acidentes
- CNA - 2003Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
- CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
- EEB - Encefalopatia Espongiforme Bovina
- EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
- FAF - Fundo de Aplicações Financeiras
- FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
- SIM - Serviço de Inspeção Municipal de Produto de Origem Animal
- SISPOA - Serviço de Inspeção Sanitária de Produtos de Origem Animal

SUMÁRIO

RESUMO	05
ABSTRACT	06
LISTA DE FIGURAS.....	07
LISTA DE QUADROS.....	08
LISTA DE ABREVIATURAS.....	09
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema	14
1.2 Questão de pesquisa	14
1.3 Justificativa	15
1.4 Objetivos	15
1.4.1 Objetivo geral	15
1.4.2 Objetivos específicos	15
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1 Organizações	16
2.1.2 A organização como sistema aberto	18
2.2 Estratégia	20
2.2.1 Estratégia competitiva	34
2.3 Sustentabilidade e desenvolvimento para o setor da carne bovina	37
3 METODOLOGIA	43
3.1 A definição do tema	45
3.2 Problema	46
3.3 Questões de pesquisa	46

3.4 Tamanho da amostra	46
3.5 Levantamento de dados	46
3.5.1 Roteiro de Entrevista	47
3.6 Análise dos dados	48
3.7 Delimitações da pesquisa	48
3.8 RELATÓRIO	48
4 CARACTERÍSTICAS DO SETOR BOVINO	49
4.1 Características do setor bovino no Brasil	49
4.2 O setor da carne bovina no Rio Grande do Sul	58
4.3 O comércio da carne bovina	60
4.4 Mercado de animais para reposição	64
4.5 O setor pecuário e as indústrias frigoríficas	64
4.6 Análise cronológica do setor da carne bovina do Brasil no período de 1989 até os dias atuais	66
4.7 Situação atual do frigorífico	72
4.7.1 Estrutura organizacional da empresa	73
4.8 Histórico do frigorífico Vanhove	74
5 IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE E EFEITOS DAS ESTRATÉGIAS	79
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
ANEXO	115

1 INTRODUÇÃO

Estabelecer estratégias é um procedimento de gestão, visando à tomada de decisão, a médio e longo prazo, com o objetivo de desenvolver fatores-chave de sucesso, que envolvam tomada de decisões referentes a produtos, serviços, clientes e posicionamento da empresa no ambiente externo. As decisões estratégicas são tomadas através da identificação de ameaças e oportunidades que o ambiente possa trazer à empresa.

As empresas, que compreenderem o ambiente globalizado em constante mudança social e tecnológica, terão grandes oportunidades de sucesso. Uma empresa conservadora que siga as tradicionais regras de mercado muito rapidamente, poderá estar com sua estratégia ultrapassada, assim, estabelecer estratégias são ferramentas indispensáveis para a empresa.

Definir estratégias, exige maior capacidade de inovação, descentralização, flexibilidade e agilidade na busca de soluções de problemas. Nesse contexto, as organizações passam a dar mais atenção as suas estratégias buscando novas alternativas para se manter competitiva no mercado.

A estratégia está relacionada aos planos da alta administração, buscando alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização, colocar a estratégia em ação possibilita desenvolvimento para a organização. As estratégias permitem controle sobre a organização. Modificar a estratégia ou sua implementação assegura que os resultados desejados possam ser alcançados.

Para que os objetivos de um novo processo estratégico sejam alcançados, o desenvolvimento de estratégias envolve atuação dos gestores avaliando os

recursos disponíveis e as condições necessárias para o desenvolvimento dessas estratégias.

Para a elaboração de estratégias, a organização deve ter, claramente definida, sua missão, posição no mercado e definição de ações futuras, uma empresa necessita ter um campo de atuação bem definido e um sentido de orientação de crescimento. Essas necessidades exigem regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e sustentável. Tais preceitos foram definidos em termos amplos como estratégia, ou algumas vezes, como o conceito do campo de atuação da empresa.

Definidas as estratégias, a empresa adquire capacidade para enfrentar as constantes mudanças em seu ambiente. As organizações, que não possuem uma estratégia bem definida, poderão ter dificuldades na definição de sua capacidade interna para prever mudanças. Nesse caso, os gestores nada farão e assumirão o risco de agir de forma conflitante com seus objetivos. A empresa necessita de uma avaliação periódica da administração, garantindo uma distribuição de recursos eficientes e uma produção satisfatória.

Muitos dos gestores, atuais, têm como objetivo seguir as regras já definidas por empresas de sucesso. Seguindo essas regras, apenas limitam-se a reduzir custos de produção, lançar primeiro um novo produto, reagir mais depressa às necessidades do mercado, aumentar os níveis de qualidade e conquistar novos mercados. Mas enquanto buscam atingir os níveis desejados, outros gestores vão inovando, alterando as regras de atuação no mercado. E quando, finalmente percebem as alterações, novos concorrentes de sucesso já apareceram no mercado.

No Brasil, o setor da carne bovina é um dos principais agentes de produção na economia brasileira. Seu crescimento depende, principalmente, do aumento do poder aquisitivo da população, permitindo, assim, um aumento no consumo e da produção adequar-se ao aumento do consumo. Um dos maiores concorrentes é o segmento produtor de carne de aves, que, na década de 80, ganhou significativa competitividade no mercado.

A pecuária de corte, no Brasil, é uma das mais tradicionais e antigas atividades do setor primário, principalmente em regiões não propícias à agricultura, como regiões de grandes secas no norte do país.

Incertezas futuras de mercado, constantes mudanças na economia brasileira, cargas tributárias elevadas, a abertura de mercado e, principalmente, a grande inflação sofrida em anos anteriores, prejudicaram o setor pecuário, assim como vários outros setores da economia, forçando-os a estabelecerem novas estratégias.

Este cenário, não permite que as empresas adotem a mesma estratégia que a vinha mantendo no mercado, as mudanças econômicas, aumentam os custos fixos conduzindo a uma readaptação estratégica.

Apesar da crise econômica do país, o Brasil ainda detém uma vantagem relativa em relação ao mercado mundial de carne bovina, uma vez que o Brasil possui grande potencial de crescimento, em sistema extensivo, com produtividade e qualidade crescente, levando-se em consideração que a maioria da carne brasileira é produzida em campo nativo. Todas essas vantagens precisam ser consolidadas através da identificação de estratégias para o setor.

No Rio Grande do Sul (RS), o setor da carne bovina vem apresentando um crescimento retraído, devido a fatores como à crise econômica do país, aumento da plantação de soja e a grande influência da carne importada, a preço mais barato. Atualmente, o comércio da carne bovina do RS para outros estados e outros países, vem sendo influenciado pelo crescimento de casos de febre aftosa em países da América do Sul, dificultando a exportação de carne e de animais. Nas fronteiras, são mantidas vigilâncias sanitárias à entrada de produtos de origem animal de outros estados e de países vizinhos.

1.1 Problema

O setor frigorífico, como vários outros setores da economia do país, vem sofrendo profunda mudança e influência do ambiente externo, principalmente nas áreas econômica e sanitária, fatores como a importação de carne bovina, planos econômicos, barreiras sanitárias, exigem que os gestores definam estratégias eficazes, mantendo as empresas produzindo e se desenvolvendo.

1.2 Questão de pesquisa

Quais as estratégias de sustentabilidade e de desenvolvimento que foram aplicadas pelo Frigorífico Vanhove, e quais os efeitos obtidos?

1.3 Justificativa

Considerando-se que o setor da carne bovina é uma das tradicionais e principais atividades econômicas do Estado do Rio Grande do Sul, contribuindo para o crescimento econômico da região, geração de empregos e a possibilidade de crescimento de outros setores vinculados a esta atividade, este trabalho pretende demonstrar como o Frigorífico Vanhove desenvolveu, e mantém em prática, as estratégias que o levaram ao crescimento neste mercado tão complexo e competitivo, devido às mudanças ocorridas e as influências do ambiente no setor.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar e descrever quais estratégias de sustentabilidade e desenvolvimento que foram implantadas no Frigorífico Vanhove, para enfrentar as mudanças do ambiente externo.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar as estratégias de desenvolvimento, utilizadas nos últimos dezessete anos pelo Frigorífico Vanhove;
- Analisar como essas estratégias foram desenvolvidas;
- Verificar quais foram os efeitos obtidos, pela empresa, com a utilização dessas estratégias.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Organizações

O ambiente organizacional, de acordo com Stoner (1985), pode ser analisado segundo o modelo de *Stakeholders*, ou seja, enfoque nas pessoas que, de alguma forma, influenciam ou são influenciadas, diretamente, pela organização, podendo ser os empregados, os acionistas, clientes, competidores, governo, mídia em geral, sindicatos e instituições financeiras. Com essa visão, o ambiente organizacional é ampliado, aumentando a perspectiva sobre poder, interesses, influências e negociações, demonstrando, assim, a influência da organização no seu ambiente, tornando-a capaz de prever impactos negativos e reagir com mais eficácia e proceder com outras formas de ação defensiva.

Neste trabalho, identifica-se o modelo de *Stakeholders*, por estar caracterizada a influência que os empreendimentos vem sofrendo do ambiente organizacional.

Na concepção de Levy (1992), a organização, para sobreviver, precisa conciliar dois processos opostos:

Homeostasia: refere-se à tendência do sistema manter o seu “*status quo*” interno estático, constante e em equilíbrio.

Adaptabilidade: alterna o seu “*status quo*” com a finalidade de adquirir um novo e diferente estado de equilíbrio com o ambiente externo. Refere-se à tendência de mudança na organização.

Segundo o autor supra citado, existe uma relação complexa entre a empresa e seu ambiente pelos seguintes fatores: quantidade de variáveis que intervêm, velocidade da mudança, amplitude e maior intensidade da pressão do meio. E

prossegue Levy: uma mudança no ambiente organizacional, passando de estável a turbulento, em vários setores das empresas, como: econômico, tecnológico, sócio cultural, político e demográfico. Devido a dinâmica variação, o meio geral pode estar em turbulência e o imediato estável, ou vice-versa, ou a mudança pode ocorrer simultaneamente.

Levy sugere que os gestores procurem adaptar-se e realizarem ajustes necessários à organização, com relação a mudanças que possam ocorrer, como taxas de câmbio, de inflação, problemas de intercâmbio comercial, diferenças culturais, regulamentações governamentais, etc.

Diversos são os processos gerenciais que se relacionam com o ambiente organizacional. Existe, por exemplo, o conceito de inteligência competitiva, que diz respeito ao estudo das características e ações dos concorrentes. Há, também, o conceito de inteligência empresarial, que compreende o estudo da natureza da concorrência, sob uma perspectiva mais ampla, esse conceito procura incorporar, em sua análise, fenômenos econômicos, sociais e políticos os quais possam ser de importância para o sucesso da empresa (HOHHOF, 1994).

Fleury (1995) discute organização como um processo contínuo de mudança e inovação, conceituando a aprendizagem organizacional e discutindo as possibilidades do desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem. Em seu discurso, são apresentadas questões sobre as mudanças organizacionais decorrentes nas sociedades brasileira e internacional. A preocupação central, enfatizada por Fleury, está na conceituação da aprendizagem organizacional, baseando-se em Peter Senge, mais precisamente, nas cinco disciplinas fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhadas, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico.

Ao analisar a relação entre as organizações e as necessidades humanas, percebe-se que, historicamente, o homem tem procurado solucionar os diversos problemas, inerentes à sua sobrevivência, de modo coletivo. Isso reveste de importância o caráter organizacional em sua evolução histórica, quer nos aspectos econômicos ou sociais. Dessa forma, pode-se afirmar que as organizações formam-se e existem devido ao homem que, em grupo, dedica-se a alguma atividade com determinado fim. Do mesmo modo, argumenta Drucker (1999), uma organização

“... é um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum. Percebe-se implícito nesta definição de organização o caráter da especialização das organizações em torno de uma tarefa definida; a comunidade e a sociedade, em contraste, são definidas por um elo que mantém os seres humanos unidos, seja ele o idioma, a cultura, a história ou a localização.”

Entretanto, apesar da existência de organizações seculares, até o início da década de 1950, o termo “organização”, no seu atual significado, não fazia parte do meio acadêmico. Até aquela data, os cientistas políticos e sociais falavam em “governo” e em “sociedade”, “tribo”, “comunidade” e “família”; o termo “organização” ainda não fazia parte do vocabulário político, econômico e sociológico Drucker (1999).

A economia exige, de uma organização, maior criatividade, inovação, descentralização, flexibilidade e agilidade nos seus processos internos e na solução de problemas, administrando modelos mentais, confirmando, testando e melhorando imagens internas que se tem do mundo. Nesse contexto, as organizações passaram, então, a dar mais atenção aos consumidores, de modo a atendê-los em suas necessidades com maior presteza e rapidez. A busca por melhorias no gerenciamento por parte das organizações tem-se configurado como um dos principais requisitos à sobrevivência e o crescimento das mesmas.

2.1.2 A organização como sistema aberto

Schein (1982), diz que:

- a) a organização deve ser considerada um sistema aberto, em constante interação com o meio, recebendo matérias-primas, pessoas, energia, e informações, transformando-as ou convertendo-as em produtos e serviços exportados para o meio;
- b) a organização deve ser concebida como um sistema com objetivos ou funções múltiplas, envolvendo interações múltiplas com o meio;
- c) a organização precisa ser visualizada como muitos subsistemas que interagem de forma dinâmica. Analisa-se o comportamento de tais subsistemas ao invés de examinar simplesmente os fenômenos organizacionais em função de comportamento individuais;
- d) uma vez que os subsistemas são mutuamente dependentes, as mudanças ocorridas em um deles provavelmente afetarão o comportamento de outro ou dos outros;
- e) a organização existe em um ambiente dinâmico, que compreende outros sistemas. O funcionamento de determinada organização não pode

ser compreendido sem consideração explícita das demandas e limitações impostas pelo meio;
f) os múltiplos elos entre organização e meio tornam difícil a explicação clara das fronteiras de qualquer organização.

As organizações são tratadas como sistemas abertos, e possuem uma interação constante com o ambiente em que estão inseridas, Montana e Chanov (1986 apud CABALLERO, 2002) apresentam a organização influenciada por dois tipos de ambientes: o ambiente externo, em que a organização é influenciada por fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos. Nesse ambiente externo também existem forças que influenciam diretamente na organização, como os acionistas, bancos, sindicatos, fornecedores e clientes, e o ambiente interno, que constitui seus recursos físicos, humanos, tecnológicos e financeiros.

Os sistemas abertos são compreendidos como um conjunto de partes que interagem e transformam-se em um só sistema com objetivos específicos e orientados para determinados fins, e em constante interdependência com o ambiente externo.

Morgan (1996, apud CABALLERO, 2002) percebe e analisa as organizações, baseando-se em duas metáforas, a da máquina e a do organismo vivo. A metáfora da máquina foi desenvolvida no século XX, pelo sociólogo alemão Max Weber, o qual observou a relação entre a mecanização da indústria e a proliferação de formas burocráticas de organização, concluindo que as formas burocráticas transformam em rotina os processos de administração, como a máquina transforma em rotina a produção.

Katz e Khan (1987, apud CABALLERO, 2002) observam que a organização é vista pela sociedade, como um subsistema, que forma parte de um ou mais sistemas maiores, cujos relacionamentos afetam seu modo de estruturar-se, tanto quanto seu desempenho.

Child e Smith (1987, apud LACERDA, 2002) conceituam organizações como sistemas abertos sob diversas características:

- A organização vista como sistema aberto significa que está recebendo do ambiente matéria-prima, pessoas energia e informação, fatores que são processados e transformados em produtos ou serviços e novamente exportados para o ambiente.
- A organização é um sistema com múltiplas funções e objetivos, que envolvem múltiplas interações entre elas e os ambientes.

- Os Fatores tecnológicos, humanos, estruturais e administrativos compõem a organização em vários subsistemas com interação dinâmica.
- As mudanças que ocorrem na organização afetam de alguma forma esses subsistemas, por possuem grau variado de interdependência.
- As organizações estão inseridas em um meio ambiente dinâmico, constituído de vários outros sistemas que variam de tamanho e grau de influencia.
- Os limites de qualquer organização são confundidos entre as várias ligações entre o ambiente e a organização.

2.2 Estratégia

Andrews (1978) conceitua como a idéia unificadora, a qual liga as áreas funcionais de uma empresa e relaciona suas atividades com o ambiente externo. Nessa abordagem, a formulação de uma estratégia envolve a justaposição dos pontos fortes e fracos, da empresa, e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente. Esse conceito demonstra uma noção de adequação entre as capacidades únicas de uma empresa e as exigências competitivas de um setor que a distingue das demais, e Andrews aconselha que os gerentes examinem o ambiente econômico da empresa, determinem as características essenciais do setor industrial, observem o seu desenvolvimento e suas tendências, avaliem as oportunidades futuras e riscos, e utilizam diferentes recursos e competências.

A formação de estratégias envolve a determinação das ações, para que os objetivos possam ser alcançados, sendo considerados os recursos disponíveis e as condições necessárias para a propagação de estratégias.

Porter (1999), refere-se às posições estratégicas, definindo-as em três fontes distintas: a primeira baseia-se na produção de um subconjunto de produtos, ou de serviços de um setor, fundamenta-se na escolha e na variedade de produtos ou serviços, que atenda apenas um subconjunto de suas necessidades, a segunda fonte refere-se à necessidade de atender um determinado grupo de clientes, baseando-se em suas necessidades, como fruto de um pensamento tradicional que orienta a venda para um determinado segmento de clientes alvo.

Pode ser utilizada quando há um grupo de clientes com necessidades diferenciadas; a terceira sugere a segmentação dos clientes, em razão das diferenças nas modalidades de acesso. Tais diferenças podem ocorrer em função da geografia, ou do interesse do cliente, ou de algo que exija um conjunto diferente de atividades, para satisfazê-lo.

A estratégia baseia-se na exclusividade das atividades, e estas serem diferentes das já existentes no mercado, tornando-as competitivas, envolvendo as diferentes atividades, de forma deliberada, proporcionando um *mix* único de valores, ou seja, cada instituição possuir uma estratégia específica, formulada, adequadamente, conforme as características de cada setor. O autor define estratégia competitiva como sendo a combinação dos fins, metas que a empresa visa atingir, e dos meios pelos quais a empresa busca alcançar objetivos, podendo ser utilizados como guias do comportamento global da organização.

Segundo Porter (1990), a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio, de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. Em consequência, um aspecto central da formulação de estratégia é a análise detalhada da concorrência. O objetivo dessa análise é desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente possa vir a adotar.

Os aspectos sociais, econômicos e ambientais são fatores que definem as regras utilizadas por uma organização para tornar-se competitiva, possibilitando formular sua estratégia. Essas forças externas exercem muita influência na determinação de alternativas. As estratégias são projetadas pela alta administração com o objetivo de alcançar os objetivos gerais da empresa, os administradores avaliam a análise interna dos recursos disponíveis, as vantagens, a missão, os objetivos, as previsões e avaliam a situação da empresa, em relação ao ambiente externo, possibilitando uma melhor execução de suas atividades (PORTER, 1991).

No modelo de Porter (1991), a lucratividade de uma indústria, é determinada por cinco forças competitivas, o poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de entrada de novo concorrente e a intensidade de rivalidade entre concorrentes da indústria.

Certo (1993) evidencia algumas questões críticas a serem levadas em consideração, pelos administradores: qual é o propósito e o objetivo da organização?; para onde a organização irá ao momento?; que fatores ambientais críticos a organização está enfrentando atualmente?; o que pode ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva, no futuro? Essas questões auxiliam a definir a situação atual da organização e a formulação de táticas mais adequadas.

A estratégia é uma importante ferramenta para o administrador utilizar em momento certo. Visa estabelecer os caminhos futuros e programas de ação a serem desenvolvidos pela empresa, como superar a concorrência, conquistar novos mercados, manter-se competitiva e a desenvolver operações que otimizem resultados. O autor estabelece que a estratégia surgirá a partir da análise entre os pontos fortes, fracos e neutros, da empresa, e da relação das oportunidades e as ameaças encontradas no ambiente. Essas variáveis analisadas corretamente, irão facilitar à alta administração adotar estratégias eficientes à situação atual da empresa, tornando-a apta a explorar novas oportunidades.

Hamel (1995) aborda os desafios empresariais, criando um elo de ligação entre a atual posição da empresa e sua intenção estratégica. Os desafios impedem que os participantes da organização realizem muito mais do que eles achem possível, mas é a capacidade de concentrar a atenção da empresa, como um todo, nos desafios-chave, que determinam a taxa de construção do futuro. Para chegar ao futuro primeiro, não basta, apenas, ter uma intenção, é preciso, também, desenvolver novos recursos antecipando-se às rivais.

Montgomery (1998) manifesta-se dizendo que duas empresas, que operem de maneira idêntica, não podem coexistir. O autor enquadra a questão da estratégia como uma luta contínua com o intuito de destacar uma empresa de suas rivais.

Ghemawat (2000) afirma o termo estratégia tem origem na palavra grega *strategos*, que significa “arte do general”, um comandante-chefe militar. Conceitua, também, que um comandante precisa planejar e agir, demonstrando que, desde os tempos dos gregos, no conceito havia componentes de planejamento e tomada de decisões, onde eram formados os planos estratégicos e, mesmo passados dois mil anos esses conceitos ainda envolvem interpretações militares.

Alguns autores sobre o mesmo tema tomam o espírito, nas máximas militares. James (1985, apud MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPLE, 2000) descreve a "experiência militar como uma verdadeira mina de ouro de estratégias competitivas, todas bem testadas sob condições de combate" (1985, p.56). James vê "semelhanças notáveis" com os negócios, em termos de intimidação, ação ofensiva, defensiva e alianças, bem como no uso de "inteligência, armamento, logística e comunicações, todos concebidos para um fim, lutar" (1985, p. 45).

Em seu livro-texto de estratégia corporativa, Robert Katz (1970, apud MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPLE, 2000) discute máximas como: "lidere sempre a partir da força" e "a estratégia básica para todas as empresas deve ser de concentrar recursos onde à empresa tem ou pode desenvolver prontamente uma vantagem competitiva significativa" (1970, p.349). Acrescenta que, para grandes empresas planejar é crucial, devem abrir mão das migalhas e preservar a força e a estabilidade. Aconselha, para a pequena empresa, atacar quando o inimigo se retira, não tirar pleno proveito de todas as oportunidades, para ser o mais inconspícuo possível e reagir rapidamente.

Para Clavell (2000), só é possível derrotar o inimigo com estratégia, e para prever a vitória, ou derrota, é necessário elaborar um plano. É principal preparar-se antes de qualquer batalha: planejar, depois executar. O inimigo deve ser atacado quando demonstrar que está despreparado, quem não planejar será facilmente derrotado facilmente, o autor adverte: "O general que vence uma batalha, fez muitos cálculos no seu templo, antes de ser travado o combate. O general que perde uma batalha fez poucos cálculos antes".

Lopes Filho (2000) entende que a estratégia é estabelecida conforme uma decisão consciente da coalizão dominante, cúpula da organização, em conformidade com a missão e com a natureza das atividades da organização.

Cada área da organização busca táticas que a mantenha no mercado competitivo; atualmente as estratégias são formuladas de acordo com as preferências dos consumidores, ou clientes, valorizando, assim, as ações, das empresas no mercado.

A escola do *Design* propõe um modelo de formulação, adequando a organização às capacidades internas e possibilidades externas, realizando uma análise estratégica do ambiente através do modelo S.W.O.T, ou seja, avaliação dos pontos fortes *strenghts*, oportunidades *opportunittes* e das ameaças *threats* em seu ambiente. Para esta escola, a estratégia deve ter consistência, não deve apresentar objetivos e políticas inconsistentes, consonância com uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às críticas que ocorrem dentro do mesmo. Propiciar a criação e manutenção de uma vantagem competitiva, na área de atividade selecionada, e viabilidade, a estratégia não deve sobrecarregar os

recursos disponíveis, nem criar subproblemas insuperáveis (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

As estratégias, que já foram determinadas, servem como guias para as atividades futuras da organização. Estas irão descrever os padrões de comportamento passado em um futuro próximo, afirma Mintzberg (2001). Para o autor, estratégias efetivas podem surgir de diferentes lugares e serem desenvolvidas por meios inesperados. Em algumas ocasiões, transformando erros em oportunidades, demonstrando que limitações podem estimular criatividade, ou seja, as experiências, ou tarefas monótonas, são estímulos que favorecem as mudanças estratégicas.

A palavra estratégia é bastante utilizada, quando o autor se refere ao desenvolvimento socioeconômico e político das organizações, e o mesmo afirma que muito se tem investido neste estudo, pois elevam o grau de competitividade nas empresas.

A Criação Artesanal da Estratégia, de Henry Mintzberg (2001), destaca as finalidades básicas do processo de elaboração. As estratégias se constituem de planos para o futuro extraídos de padrões do passado. Em organização dirigida por única pessoa, o implementador é o formulador, o que facilita e agiliza a incorporação das inovações à estratégia. Em uma grande organização, o inovador pode estar dez níveis afastados do líder, que, supostamente, deve ditar a estratégia e também ter que convencer dezenas de pares, desempenhando a mesma função, sobre essa idéia.

Mintzberg argumenta que estratégias podem se formar bem como serem formuladas. Uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida, deliberadamente, através de um processo de formulação, seguido de implantação. Porém, quando as intenções planejadas não produzem ações desejadas, as organizações passam a conviver com estratégias não realizadas. Estratégias eficazes podem surgir nos locais mais estranhos e se desenvolverem através dos meios mais inesperados. Não há nenhuma forma ideal de se formular uma estratégia.

O autor acima citado apresenta algumas características desenvolvidas para formação de estratégias:

- A estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os executivos da alta administração tomam decisões significativas para o seu futuro, lançando novas possibilidades sobre o horizonte estratégico da empresa.
- A estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividades inteligentes: algumas decisões estratégicas são motivadas por problemas impostos aos executivos, enquanto outras resultam da busca ativa em direção a novas oportunidades.
- As decisões estratégicas não são programadas e nem previstas com antecipação. Elas são tomadas quando as oportunidades e os problemas ocorrem.
- Como é impossível de prever exatamente quando os problemas e as oportunidades surgirão, torna-se difícil integrar diferentes decisões estratégicas em uma única estratégia explícita e compreensiva.
- Os executivos são pessoas preocupadas com muitas demandas e solicitações simultâneas referentes a informações, idéias e problemas. Causando assim incapacidade por parte deles para desenvolver com profundidade certas análises de questões estratégicas.
- Os executivos não têm programa definido sobre assuntos de estratégia. Cada escolha estratégica é feita em diferente contexto, com informações novas e incertas e o executivo pode assumir estreita e bitolada direção para a qual tende a levar sua empresa, como também pode avaliar impropriamente as oportunidades de acordo com sua visão das coisas. Quando surgem problemas e estes não são resolvidos, apenas em termos de percepção, mas também de exigências e pressões, o executivo costuma preocupar-se em reduzir as pressões que lhe afetam diretamente, o que pode levá-lo a apelar para algum outro meio conveniente de resolver os problemas.
- O executivo alterna-se entre a procura de oportunidades e a resolução de problemas, à medida que ocorrem com pouca freqüência e sempre que o dirigente aproveita eficazmente oportunidades relevantes, sua visão de estratégia competitiva empresarial torna-se cada vez mais realista.

O termo estratégia poder ser usado de várias maneiras e em várias áreas; para isso, Mintzberg & Quin (2001) definem estes conceitos, classificando-os em cinco aspectos distintos, os 5 P's da estratégia:

Plano, ou seja, um campo de ação, elaborando conscientemente, uma diretriz, ou conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação.

Padrão, demonstrando que os planos podem não ser atingidos enquanto que os padrões poderão surgir a qualquer momento tornando estes dois fatores independentes; os autores referem-se que existem estratégias pretendidas que foram as criadas e Idealizadas pela organização, e as realizadas. As intenções plenamente realizadas podem ser estratégias deliberadas. As não realizadas podem ser chamadas de estratégias irrealizadas. Ainda há um terceiro caso, que são as estratégias emergentes, na qual um padrão realizado, não era expressamente pretendido. Com estas definições podem ser analisadas quais estratégias utilizadas por uma empresa para competir em seu ambiente.

Pretexto, é uma manobra, uma armadilha, são determinadas atitudes criadas pela empresa para enganar o concorrente e conquistar uma posição melhor no mercado. Na maioria das vezes são blefes e não atitudes reais que irão se consolidar.

Posição, projeta a organização no ambiente, é a definição da localização certa para a empresa e seus produtos ou serviços, evitando que a concorrência tome conta do nicho de mercado existente.

Perspectiva, é como as organizações definem o ambiente externo. Neste caso, estratégia é a característica da organização, demonstrando uma ação coletiva dos participantes da organização, de como eles percebem o mundo.

O conceito de estratégia é interpretado como o ponto que define a relação entre organização e meio ambiente. Mintzberg e Quinn (1992) apud Freitas (2003), abordam a questão estratégica sob a ótica dos tomadores de decisão, enquanto que Porter (1992) trata a questão estratégica como competitividade de mercado.

Em um artigo Mintzberg (1994), apud Freitas (2003), explica o pensamento estratégico como um dos itens de maior relevância do tema estratégias organizacionais, declarando ser o pensamento estratégico formado pelo predomínio do planejamento estratégico e transmitido como um exercício de programação. Os conceitos desse artigo constituem um avanço, em relação à estratégia artesanal de Mintzberg, que concebia a formulação de estratégias organizacionais não apenas de forma deliberativa, partindo de um plano cartesiano, mas também de forma emergente, como um processo artesanal.

Hamel (1996), apud Freitas (2003), complementa as idéias de Mintzberg, ao combinar o planejamento com a tecnocracia (termo que associa tecnologia com burocracia) e a estratégia com as *idéias revolucionárias*, no sentido de inovação. Segundo Freitas, a elaboração de estratégias não possui um conjunto de passos predeterminados, como as metodologias de planejamento, mas possui uma predisposição para pensar sobre o desafio de se criar estratégias. *Strategizing*, utilizando o termo de Hamel (1996), apud Freitas (2003), não é um procedimento de rotina, mas uma constante indagação.

Para o autor, existem três tipos de organizações industriais, na sociedade atual. O primeiro tipo compõe-se de organizações ortodoxas (com planejamento e controle rígidos), com mercados oligárquicos (com pouca ou nenhuma concorrência). O segundo também inclui organizações ortodoxas, mas com mercados periféricos aos mercados oligárquicos.

O terceiro é composto por organizações que fogem às regras ortodoxas, e são elas que, quando conseguem, minam os mercados oligárquicos.

O autor conceitua essas idéias como revolucionárias, quebrando as regras. Mintzberg (1996), apud Freitas (2003), assinala que, na sociedade atual há dois

tipos diferentes de organizações públicas e privadas, demonstrando que as organizações não governamentais (ONGs) modificam tais regras. Inclusive, a partir dessa terceira tipologia, apresenta sugestões para que as empresas públicas conciliem a ação de administrar o público com a idéia de um negócio e, por outro lado, as empresas privadas conciliem a ação de negociar com agregados sociais.

A estratégia define como a empresa irá competir, de que modo a empresa deve competir e como a empresa deve gerir suas unidades de negócio. Segundo Porter (1999), apud Freitas (2003), as estratégias identificam os fins que a empresa busca e os meios pelos quais ela espera chegar ao seu objetivo. Essas abordagens são: o posicionamento, a influência no equilíbrio e a exploração da mudança.

Wilson (1990), apud Freitas (2003), critica o planejamento estratégico demonstrando o reducionismo que visa separar o pensamento humano da ação. Mintzberg (1994), apud Freitas (2003), propondo algo semelhante, integra o pensar com o agir, caracterizando o planejamento, tido como fabricação de estratégias, diferenciando pensamento e ação como um planejamento formal, do pensar estrategicamente interliga o pensar e o agir como uma síntese, demonstrando assim:

Quadro 1 - Diferenças entre o Planejamento Estratégico e o Pensamento Estratégico

Planejamento Estratégico	Pensamento Estratégico
Separa pensamento de ação	Integra o pensar e o agir
Análise (formalização de passos)	<i>Strategy-making = soft insights + hard data</i>
Planejamento formal (considera categorias estabelecidas)	Aprendizado informal (participação)
Estratégias deliberadas	Estratégias deliberadas e emergentes
Recria o existente ou copia o competido (planejamento formal)	Possibilita a inovação
Aplicação formal de técnica	Aplicação formal e substantiva da técnica
Estilo calculista de gestão	Estilo compromissado de gestão

Fonte: Mintzberg (1994) apud Freitas(2003).

Apesar de o termo estratégia estar diretamente relacionada ao planejamento, gestão, questão, ação, administração e pensamento, o mesmo é um ponto vital para o modelo que se deseje construir. Duas definições de estratégia mais utilizadas, sem grande rigor, caracterizam-na como algo importante e que tem de ser implementado. Na literatura especializada, encontram-se inúmeras definições e categorias normativas sobre estratégias.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), apud Freitas (2003), estratégia é um conjunto de quatro regras de tomada de decisão, para orientação do comportamento de uma organização, conforme demonstrado a seguir:

1ª . Regra Regras pelas quais o desempenho organizacional é medido. Se forem qualitativos, estes padrões são chamados de objetivos. Se forem quantitativos, são chamados de metas;

2ª . Regra Regras surgidas da relação organização e meio ambiente, chamadas também de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial;

3ª . Regra Regras surgidas no estabelecimento das relações e dos processos internos, chamadas de estratégias organizacionais;

4ª . Regra Regras organizacionais que conduzem as atividades do dia-a-dia, chamadas de estratégias operacionais.

Um outro conceito, explicado por Porter (1996), apud Freitas (2003), estratégias são trilhos pela organização, para que ela possa ser efetiva aos desejos do seu meio ambiente. Esses passos estão sempre sendo ajustados, isto é, a estratégia está sempre criando ajustes entre as atividades organizacionais. O

mesmo autor aponta que o sucesso de uma estratégia não depende de uma grande quantidade de atividades, e, sim, da integração entre as atividades organizacionais, pois as estratégias surgem, freqüentemente, dentro da organização.

Para Mintzberg (1994) apud Freitas (2003), as estratégias surgem através de visões, e não de planos, ou melhor, de um processo fluído e contínuo de aprendizado, em que a relação de sujeito e objeto se dá na relação diária. As ferramentas que geram estratégias (planejamento, gestão, questão, ação, administração e pensamento) devem superar a mera função de gerá-las, também desenvolvendo importante função de preparar criadores de estratégias, sejam elas oriundas de processos deliberativos (quando existe a intenção de se realizar algo), ou emergentes (na ausência de intenções), ou ainda da combinação destes processos.

Os estrategistas, devem ter poder da síntese, conseguindo consolidar a intuição humana ao nível de estratégia. Os estrategistas congregam duas características fundamentais: capacidade técnica (análise) com liderança (intuição). A intuição não é um processo que opere independentemente da análise, mas esses dois processos são criados complementarmente e, assim, tornam-se essenciais para a tomada de decisão.

Na empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos. Em outras palavras, o conceito básico de estratégia envolve a empresa e o meio em que ela está inserida, bem como orienta o processo de desenvolvimento de uma organização, imprimindo-lhe regras e diretrizes para decisões.

Dentro deste teor, estratégia tem por finalidade estabelecer quais serão os caminhos para alcançar os objetivos estabelecidos. Porter (1999, p.63), apud Freitas (2003), define a estratégia como sendo uma oportunidade para “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

Pelo fato de a organização envolver-se em diversos negócios, Andrews (1998, p. 470) utiliza a expressão ‘estratégia corporativa’, com a finalidade de indicar as principais políticas para que ela atinja suas metas.

Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992) apud Freitas (2003), destacam que as estratégias são fundamentadas no resultado da análise do ambiente, criando vantagem competitiva; ser viáveis, compatíveis com os recursos e coerentes entre

si, buscando o compromisso das pessoas envolvidas, apresentarem um grau de risco limitado pela empresa, fundamentadas nos seus princípios, e, serem criativas e inovadoras.

Uma empresa pode, ou não, ter uma ou mais estratégias explícitas, mas, necessariamente, deve ter um perfil estratégico que tenha como base as diversas ações que adote e na forma como define seus propósitos e sua postura perante o ambiente que a circunda OLIVEIRA (1991), apud Freitas (2003). O referido autor estabelece o conceito de ambiente como o “conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, possam conceber alguma influência sobre a operação do sistema considerado”. O autor diz que a estratégia procura fazer mudanças rápidas em relacionamentos competitivos, o que requer comprometimento e dedicação de toda a organização. Assim, os executivos devem ter consciência de que o sucesso das organizações depende de suas estratégias.

Ampliando estes conceitos, Oliveira (1991), apud Freitas (2003), considera quanto: amplitude, concentração, qualidade dos resultados, fronteira, aos recursos aplicados, enfoque e postura estratégica.

Quanto à amplitude, podem ser: macro estratégia, que corresponde à ação que a empresa vai tomar perante o ambiente; estratégia funcional, normalmente relacionada ao nível tático da empresa; e micro estratégia ou sub estratégia, que corresponde à forma de atuação operacional, relacionada a um desafio ou meta da empresa. Por sua vez, a estratégia funcional pode ser classificada em estratégias de *marketing*, financeiras, de produção e de recursos humanos.

A estratégia pode ser pura ou conjunta, quanto à concentração. É pura quando se tem o desenvolvimento específico de uma ação, numa área de atividade, e conjunta quando corresponde a uma combinação de estratégias.

Quanto à qualidade dos resultados, as estratégias podem ser fortes ou fracas, de acordo com as alterações de impacto que causem na empresa.

As estratégias, quanto a fronteira, podem ser internas, externas e, internas e externas à empresa. Esta última corresponde à situação adequada de estratégias, pois proporciona a interligação entre aspectos internos e externos da empresa.

Quanto aos recursos aplicados, as estratégias podem ser de recursos humanos, não-humanos, onde há predominância de recursos materiais, financeiros ou a conciliação dos dois tipos de recursos aplicados.

Quanto a postura estratégica, Oliveira (1991), apud Freitas (2003), aconselha ser a forma mais completa de classificar as estratégias empresariais, pois está voltada para a sobrevivência, manutenção, crescimento, ou desenvolvimento. Essa estratégia é limitada pela missão, ou razão de ser da empresa, relação (positiva, ou negativa) entre as oportunidades e ameaças ambientais e a relação (positiva ou negativa) entre os pontos fortes e fracos que a empresa possui frente as oportunidades e ameaças do ambiente. As estratégias devem ser planejadas para construir, satisfatoriamente, uma relação custo/benefício favorável. Slack *et al* (1999, p.89-90), apud Freitas (2003), também propõem uma hierarquia de estratégias: corporativa; de negócio e da função.

Thompson Júnior *et al* (2000, p.53-55), apud Freitas (2003), apresentam uma classificação ligeiramente diferente: a) corporativa, abrangendo a empresa como um todo; b) de negócios, para cada negócio da empresa (quando se diversifica); c) funcional, para cada função específica dentro de um negócio (produção, *marketing*, finanças); d) operacional, restrita às unidades operacionais (fábricas, distritos, regiões de vendas e departamentos dentro de áreas funcionais).

Mintzberg (1992), apud Freitas (2003), apresenta tipos de estratégias organizadas em famílias, que se dividem em cinco opções: localizando o negócio central, distinguindo o negócio central, elaborando o negócio central, estendendo o negócio central e reconcebendo o negócio central.

O autor acima, entende que a maioria das tipologias estratégicas explicitadas são falhas, seja por focarem de forma muito estreita alguns tipos especiais de estratégias, seja por proporem agregações arbitrárias.

A localização do negócio central pode ser caracterizada pela junção de uma rede de indústrias, comprando e vendendo, as quais podem ser descritas em função do estágio do negócio na rede e na indústria. O estágio do negócio engloba as estratégias de negócio 'rio-acima', 'rio-médio' e 'rio-abaixo'. Essa classificação pode ser associada à integração para trás, ou para frente, dentro de uma indústria.

- estratégia de negócio 'rio-acima': relaciona-se ao uso da matéria-prima, em que o material básico é transformado em variedade de produtos para diferentes usos. Está direcionada a obter vantagens pelo baixo custo.

- estratégia de negócio 'rio-médio': variedade de insumos transformada por processo de produção atendendo a uma variedade de usuários.

- estratégia de negócio 'rio-abaixo': processo em que uma grande variedade de entradas tende para um estreito funil, como produtos vendidos em loja de distribuição.

A distinção do negócio central é essencial para observar as características que tornem a organização capaz de adquirir vantagens competitivas e sobreviver. Pode envolver todas as estratégias das áreas funcionais. Inclui estratégias relacionadas às fontes (pessoal, finanças, aquisições), ao processamento (desenvolvimento de processo, operações), às saídas (preço, promoção, vendas, distribuição), canais de mercado e ao suporte (treinamento, controle).

De acordo com o autor, a distinção do negócio envolve dois tipos de estratégias: de foco e a de diferenciação, as quais apresentam uma distinção com relação às estratégias genéricas de Porter (1986), considerando a estratégia de liderança em custos como de diferenciação. A estratégia de diferenciação está relacionada com as distinções observadas entre as empresas em seus produtos e serviços.

O autor apresenta uma nova tipologia de estratégias genéricas, derivadas do conceito de diferenciação :

- Diferenciação de preço: uma forma de diferenciar um produto da oferta dos outros concorrentes pode ser, simplesmente, cobrar um preço mais baixo.
- Diferenciação de imagem: uma empresa pode diferenciar seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais. Pode ser criada através de propaganda, técnicas de promoção (apresentação e embalagem do produto).
- Diferenciação de suporte: forma de diferenciar o produto sem necessariamente alterar seus atributos intrínsecos; é oferecer algo junto com o produto.
- Qualidade: caracteriza-se por oferecer um produto melhor que o dos concorrentes. O produto pode ser considerado melhor em três dimensões: maior confiabilidade; maior durabilidade; desempenho superior.
- Diferenciação de design (projeto): oferece um produto diferente, em substituição aos da concorrência.
- Não-diferenciação: é a não-existência de base de diferenciação como estratégia.

O Foco envolve os produtos ou serviços, considerando a extensão dos mercados nos quais eles serão vendidos. Está relacionado com a orientação para a perspectiva do cliente, existindo apenas quando este percebe alguma característica do produto que agrega valor. As estratégias de foco são:

- Sem segmentação: a organização tenta captar uma grande parcela do mercado com uma configuração básica do produto.
 - De segmentação: as possibilidades de segmentação são ilimitadas. Pode-se distinguir uma simples estratégia de segmentação a uma segmentação hiperfina. Algumas organizações procuram ser abrangentes para atender a todos os segmentos, outras tentam ser seletivas, visando apenas a certos segmentos.
 - De nichos: as estratégias de nicho enfocam um único segmento.
 - Por encomenda *customizing strategies*: desagregação do mercado a ponto de cada cliente constituir-se em um único segmento.
- Para elaborar a essência do negócio central, uma organização pode aperfeiçoar seus negócios de várias maneiras. Mintzberg e Quinn (2001, p.96) apud Freitas (2003), apresentam estratégias de:
- Penetração: funcionam a partir de uma base de produtos e mercados existentes, nos quais procura-se aumentar a participação da organização. Isso pode ser feito pela expansão direta ou pela aquisição de concorrentes.
 - Desenvolvimento de mercado: promover os produtos existentes em novos mercados, ampliar o escopo do negócio ao descobrir novos segmentos de mercado, atendidos por novos canais.
 - Expansão geográfica: uma forma importante de desenvolvimento de mercado pode ser a expansão geográfica.
 - Desenvolvimento do produto: pode-se distinguir uma estratégia simples de extensão de produto da estratégia mais abrangente de proliferação e racionalização da linha de produtos. Pode significar diferenciação por design, se os produtos forem novos e distintos. A proliferação da linha de produtos significa a cobertura completa de um determinado negócio. A racionalização significa escolher determinados produtos e diminuir a linha de produtos para eliminar produtos sobrepostos e excessos não-lucrativos.

A extensão do negócio essencial envolve as estratégias que levam as organizações além de seus negócios essenciais. Pode ser realizado nas formas verticais ou horizontais, assim como pela combinação das duas.

Vertical, significa regressão ou progresso na cadeia de operações, e horizontal se refere a incorporação de outros negócios paralelos, não na mesma cadeia de operações.

A extensão do negócio central insere as estratégias de integração da cadeia, de diversificação, de entrada e controle e combinadas (diversificação e integração):

- Integração da cadeia: define a possibilidade de a organização estender suas cadeias de operações incorporando atividades de seus clientes ou de seus fornecedores na distribuição.
- Diversificação: refere-se à entrada em negócios que não fazem parte da mesma cadeia de operações.
- Entrada e controle: a integração da cadeia ou diversificação pode ser realizada pelo desenvolvimento interno ou
- Combinada de diversificação e integração: combinam integração da cadeia com diversificação de negócios. Mintzberg (1992) apud Freitas (2003), apresenta três formas desta estratégia: diversificação de subproduto *by-product diversification*, envolve a comercialização de subprodutos em mercados separados; diversificação relacionada *linked*

diversification, que promove integração horizontal e vertical, comercializando pré-produtos, produtos finais e subprodutos de sua produção ou de outros; diversificação cristalina *crystalline diversification*), na qual os negócios tendem a ser relacionados pelo desenvolvimento de competências essenciais.

- Retirada: as estratégias de diversificação são revestidas quando as organizações retomam seus negócios iniciais ou quando se livram dele.

Depois da identificação, distinção, elaboração e extensão, o autor reconcebe o negócio central, necessário para algumas empresas, que passaram pelas 'ondas' anteriores, perdendo sua identidade. A reconcepção caracteriza a última forma de consolidação, como essência da própria estratégia. São propostos três tipos básicos: estratégia de redefinição de negócios, de mudança e de recombinação de negócio.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 96) apud Freitas (2003), finalizam: "... todas as estratégias são (...) voltadas para nichos, caracterizadas tanto pelo que excluem quanto pelo incluem. Nenhuma organização pode vender tudo para todos".

2.2.1 Estratégia competitiva

Um dos principais autores da escola de posicionamento, que definiu o cenário empresarial, na década de 80, foi Michael E. Porter. Para o autor, um número de estratégias pode ser defendido contra concorrentes atuais e futuros. Dessa forma, pode-se prover um lucro maior e, consecutivamente, um reservatório de recursos e consolidar uma posição desejável.

Para o autor, a estratégia competitiva de uma empresa, define-se em funcionais (produção, P&D, marketing, vendas, finanças, recursos humanos, dentre outros), compondo um todo coeso e harmônico de planos e ações que facilitem a aquisição de vantagens competitivas, pela melhoria dos processos de negócios, ou de elementos, na "cadeia de valor" da empresa.

Porter (1986), apud Freitas (2003), estabelece três estratégias genéricas, para uma empresa obter vantagem competitiva: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, as quais podem ser usadas isoladamente, ou de forma combinada.

Na estratégia de liderança no custo total, a empresa procura produzir com menor custo e atender a muitos segmentos. O seu porte, normalmente, é importante para obtenção de economias de escala, e pode adequar essa vantagem

de custo, ação da empresa em fazer com que os seus custos sejam menores do que os custos dos seus concorrentes.

O custo mais baixo funciona como um mecanismo de defesa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no que se refere à concorrência de preços. Quando os custos, são pressionados por fornecedores poderosos, a empresa de custo mais baixo tem melhor condição para continuar no mercado, que seus concorrentes.

Porter (1989), apud Freitas (2003), afirma que, no custo, geralmente exige-se que uma empresa seja a líder, e não uma, dentre várias, disputando essa posição. Quando há mais de uma empresa almejando a posição de liderança, a rivalidade, entre elas, torna-se acirrada e, em geral, institui-se uma guerra de preços, cuja conseqüência é a redução da rentabilidade de toda a indústria.

Alcançar um nível de liderança, em custo total, requer um conjunto de políticas funcionais orientadas para um objetivo, ou seja, reduções de custo pela experiência, controle rígido nas despesas gerais, minimização em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, mão-de-obra e intensa atenção administrativa ao controle dos custos, entre outros.

Essas diferenças também são demonstradas por Ferreira e Mariano (2001), apud Freitas (2003), em um estudo sobre a loja virtual, "Americanas.com", no qual ilustra a importância da internet como uma das tecnologias de base do atual paradigma tecno-econômico. O trabalho demonstra estratégias competitivas genéricas, de Porter, e a aplicação das mesmas na "Americanas.com".

"Americanas.com" é uma empresa de varejo "*on-line*", que tem, como características gerais, uma ampla linha de produtos com entrega nacional e abrangência de classe social.

Segundo o autor, a estratégia competitiva genérica encontrada é a diferenciação, oferecendo benefícios que nenhum outro competidor ofereça. As características que diferenciam a "Americanas.com" são: variedade, entrega nacional, marca forte, experiência em varejo e conhecimento tecnológico. As vantagens competitivas, sustentadas pela marca, são o recurso responsável pela maior vantagem competitiva da loja virtual, pois os consumidores "*on-line*" valorizam e preferem comprar de empresas virtuais, com uma imagem sólida, que transmita credibilidade e segurança.

O recurso conhecimento tecnológico gera vantagem competitiva, ao permitir que a “Americanas.com” tenha um site mantendo um banco de dados e ferramentas tecnológicas que buscam as informações dos consumidores, para realizar a customização em massa e, assim, tentar fidelizar os clientes.

O autor conclui: “Americanas.com possui três recursos: na área de criação de valor-marca, experiência no varejo nacional e conhecimento tecnológico, os quais sustentam as vantagens competitivas da firma”.

A vantagem de diferenciação pode ser desgastada, quer pela evolução da indústria quer ou pela superação, por parte dos concorrentes, das barreiras à imitação (PORTER, 1989).

Sendo assim, os principais riscos são: elevação do diferencial de custos em relação aos concorrentes, o que faz com que o preço-prêmio, necessário para compensá-los, seja tão alto que os clientes desistam da lealdade à marca; redução da importância, para os clientes, das bases de diferenciação da empresa; superação excessiva das necessidades dos compradores; desprezo aos símbolos de valor; bem como escolha de diferenciação imitável ou introdução de oferta similar, com preço mais acessível.

Ao contrário da liderança em custo, Porter (1989), apud Freitas (2003), pontua que pode haver mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso em uma indústria, desde que cada empresa foque atributos valiosos. Caso o produto, com determinadas características, seja mais valioso apenas para um segmento de mercado (nicho), a empresa tenderá para uma estratégia de enfoque.

A estratégia de enfoque baseia-se na busca por ambiente competitivo, dentro da indústria, e na adaptação das atividades da empresa, para servir a esses segmentos, afastando, do seu escopo competitivo, todos os outros segmentos do mercado. O modelo estratégico pode considerar um tipo de produto especial, a forma de distribuição, o tipo de clientes e a área geográfica.

Para Gohr (2000), apud Freitas (2003), esse tipo de estratégia pode ser apontada para a perspectiva do cliente. Comercializa com um único grupo de clientes e procura tratar cada um de forma diferente, como se fossem mercados específicos.

A estratégia de enfoque tem duas variantes: no custo e na diferenciação. No enfoque baseado no custo, a empresa procura uma vantagem de custo, em seu segmento-alvo, enquanto no enfoque da diferenciação busca a diversidade em seu

segmento-alvo. Essas diferenças implicam que os segmentos são atendidos de uma forma insatisfatória, por concorrentes com alvos amplos, que atendem ao mesmo tempo e também a outros.

Em linhas gerais, de acordo com Porter (1986), apud Freitas (2003), a meta de qualquer estratégia genérica é criar valor, para os compradores, de forma lucrativa.

Cada uma das estratégias genéricas, apresentadas, constitui uma maneira diferente para a geração e suporte de uma vantagem competitiva, devendo a empresa, sob a orientação da opção estratégica adotada, atuar sobre toda a cadeia de valor do produto.

2.3 Sustentabilidade e desenvolvimento para o setor da carne bovina

O termo Sustentabilidade, consultado na *Wikipédia*, consiste na continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade. Propõe-se a ser um meio de compor as atividades humanas, de forma que a sociedade, seus membros possam preencher suas necessidades e expressar seu maior potencial no presente.

A sustentabilidade abrange vários níveis de organização. Para ser sustentável, uma ação, deve atender a quatro condições:

- ecologicamente correto;
- economicamente viável;
- socialmente justo e
- culturalmente aceito.

Colocando em termos simples, a sustentabilidade é prover o melhor, tanto para o ambiente atual quanto para o futuro. Segundo Brundtland no final de 1987, sustentabilidade é: "suprir as necessidades da geração presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprir as suas". Os líderes devem, sempre, considerar os efeitos das suas ações nos seus dependentes após várias gerações futuras.

Desenvolvimento Sustentável atende às necessidades presentes, sem comprometer as gerações futuras, visando a possibilidade de buscar resolver as suas atuais necessidades. O termo "desenvolvimento sustentável", em um sentido mais amplo, implica em desenvolvimento continuado, sendo reservado somente

para as atividades de desenvolvimento, ao passo que o termo "Sustentabilidade", em economia, significa crescimento sustentável, ou seja, no aumento das entradas, ou saídas, reais, que possam ser sustentadas por longos períodos de tempo.

A apresenta quatro elementos principais: sociedade, ambiente, economia e cultura.

- Sociedade: uma compreensão das instituições sociais e seu papel na transformação e no desenvolvimento.
- Ambiente: a conscientização da fragilidade do ambiente físico e os efeitos sobre a atividade humana e as decisões.
- Economia: sensibilidade aos limites e ao potencial do crescimento econômico e seu impacto na sociedade e no ambiente, com o comprometimento de reavaliar os níveis de consumo pessoais e da sociedade.
- Cultura: é, geralmente, omitido como parte do DS (Desenvolvimento Sustentável). Entretanto, valores, diversidade, conhecimento, línguas e visões de mundo, associados à cultura formam uma das bases para complementar o termo Desenvolvimento Sustentável.

Santos (1998) explica que o conceito de desenvolvimento empresarial significa, avanço tecnológico, modernização, em uma região ou setor econômico deve envolver um conjunto de atividades destinadas a estimular o espírito empreendedor em uma sociedade e favorecer a criação de novas empresas, oferecer condições para sobrevivência e desenvolvimento das já existentes.

As pequenas indústrias são fortes geradoras de empregos e renda, sendo consideradas o motor do desenvolvimento econômico de uma sociedade, uma vez que, por uma questão natural, os seus negócios tendem ao crescimento, são estimuladores da competência e como conseqüência, produzem grandes trocas nos participantes dos mercados e na política de preços, sendo permanente fonte de inovação, já que sua necessidade de descobrir e desenvolver novas oportunidades em mercados que se encontrem estancados, obrigando a estas empresas a terem a inovação como uma prática constante, como uma condição imprescindível para a obtenção das devidas condições para a competitividade, As pequenas indústrias possuem vantagens, como maior capacidade de flexibilidade e agilidade para se adaptarem às mudanças ocorridas no ambiente onde encontram-se inseridas.

Para Souza & Bacic (1998) apud Santos (1998) as pequenas indústrias possuem capacidade de diversificação e flexibilidade, que são qualificações essenciais para acompanhem, seus concorrentes,. No entanto, poucas empresas estão dispostas a correrem o risco de inovar.

A maioria dos problemas, podem ser resumidos nas categorias : 1) falta de recursos próprios; 2) política de oferta de crédito inadequado; 3) ausência de pessoal qualificado e 4) falta de predisposição para mudança por parte dos seus dirigentes.

As soluções para esses problemas passam, necessariamente, pela adoção de políticas que viabilizem a sua sobrevivência e crescimento, envolvendo: 1) financiamento para criação e expansão; 2) programa de capacitação técnica e gerencial; 3) estímulos à regularização fiscal, trabalhista e previdenciária e 4) criação de um sistema de informação de mercado e de oportunidades de negócios. Todos esses problemas são complexos de solucionar, principalmente se tratados de forma isolada.

Os novos modelos organizacionais, baseados na formação de alianças, parcerias, são alternativas viáveis para superar a maior parte dos problemas enfrentados pelas pequenas indústrias, que atuando de forma articulada, e em parceria, poderão obter as devidas condições de sobrevivência, crescimento e competitividade, podendo concorrer com grandes empresas e ampliar sua participação nos mercados nacionais e internacionais.

A sustentabilidade e o desenvolvimento, para o setor da carne bovina estão relacionadas ao aumento da eficiência produtiva e da competitividade do setor. Para Filho (2007), nos últimos anos, essa demanda passou a ser acirrada, especialmente, como resultado das pressões impostas pela globalização da economia. Nesse cenário, a competitividade tornou-se elemento fundamental dessa atividade e, com ela, surgiu à necessidade de se disponibilizarem, para o mercado consumidor, produtos que sejam de qualidade e de baixo custo.

Na esteira dessa transformação, alinham-se outras, de grande importância para a cadeia produtiva da carne bovina. Dentre essas destaca-se o envelhecimento da população brasileira, que, com a mudança no hábito alimentar, influenciará a produção de alimentos, pela demanda de produtos saudáveis; a transformação na composição da força de trabalho familiar, com mulher e filhos participando da manutenção da casa; a concorrência com outras carnes, e a

mudança no comportamento dos consumidores, com crescimento da prática de refeições fora de casa. Nesse contexto, a importância da qualidade da carne produzida surge como fator imprescindível, exigindo mão-de-obra qualificada para todos os setores da cadeia da carne bovina.

Importante ressaltar a possibilidade de o Brasil, nos próximos anos, aumentar a participação como fornecedor mundial de carne bovina, com reflexos positivos na balança comercial, e o potencial de incremento de consumo da carne bovina no mercado interno.

A abertura do mercado brasileiro colocou o setor frente a uma concorrência que, para ser disputada, requer mudanças nos produtos e uma reestruturação da cadeia produtiva, revendo os conceitos e exigências de qualidade, levando em consideração menor risco ambiental. A tendência é de que tais exigências se estendam por toda a cadeia produtiva.

A sustentabilidade do setor da carne bovina envolve a capacidade de disponibilizar produtos saudáveis; de utilizar, de forma conservadora, os recursos não-renováveis; de garantir o bem-estar social; de aumentar a participação da empresa no mercado e capacidade de produzir carne de qualidade, e não mais boi gordo. Tais demandas, para serem atendidas, exigem a superação de desafios de diferentes ordens, ou seja, requerem esforços nas áreas de pesquisa, desenvolvimentos científico e tecnológico, no âmbito político e, ainda, na área mercadológica. Portanto, a solução desses problemas requer nessas áreas um conjunto de ações estratégicas.

Filho (2007), referindo-se a cadeia produtiva da carne bovina, afirma que mesmo em processo de mudança, caracteriza-se desordenada, sem coordenação, carente de rumos e de estratégias de ação. Composta de uma série de atores os quais podem ser agrupados segundo a atividade, em: produção, distribuição e comercialização de insumos, indústrias frigoríficas, indústrias de carne processada, setores de armazenagem e comercialização, segmento de transporte de animais e de carne/carcaça e consumidor final.

Em qualquer segmento da cadeia produtiva é possível encontrar representantes que utilizem tecnologias modernas e competitivas. Esses, trabalham independente, não representam toda a cadeia. Fornecem, entretanto, produtos que poderão servir de parâmetros para o desenvolvimento e engajamento dos demais. Diversas atividades, do setor analisado, indicam a importância da

cadeia agroindustrial de gado de corte, na economia brasileira, e sua inserção no mercado mundial, que, além de viáveis, são bastante prováveis de implementação. Certamente, para a concretização desse potencial, serão necessárias ações efetivas, envolvendo decisões políticas, tecnológicas e de desenvolvimento.

O cenário atual tem criado situações favoráveis ao desenvolvimento dessa cadeia. Para desenvolver essas ações e alcançar o objetivo de produzir carne bovina de qualidade de forma competitiva, há necessidade de fomentar uma integração efetiva entre os diversos segmentos que a compõem e entre diferentes áreas que possam contribuir para sua sustentabilidade.

As rápidas transformações ocorridas na última década, associadas a pressões de diferentes segmentos sociais, políticos e econômicos, apontam para um cenário futuro, em que o setor carne bovina é constituído pelos seguintes indicadores:

- Limitação na expansão da fronteira agrícola como resultado da escassez de recursos do governo para criar novas infra-estruturas produtivas, tais como estradas e energia; custo financeiro elevado para incorporar novas áreas ao processo produtivo; e forte pressão ambientalista na preservação dos recursos naturais;
- Competição por área pelas atividades agrícolas de produção de grãos e energia, induzindo a pecuária a ceder espaço;
- Demanda crescente por sustentabilidade dos sistemas produtivos;
- Aumento do número de propriedades conduzindo agricultura e pecuária de forma integrada;
- Competitividade de outras carnes via preço, qualidade e melhoria da eficiência de produção, como é o caso da carne de frango;
- Competição de mercados (MERCOSUL), principalmente da Argentina e Uruguai, tradicionalmente produtores de carne de boa qualidade;
- Exigências de mercados consumidores por qualidade de produto;
- Estabilidade econômica, promovendo a busca da eficiência;
- Surgimento de mercados emergentes como Japão, Coréia e Taiwan;
- Incrementos importantes nas importações de carne de alguns países, como Estados Unidos, Canadá, Brasil, Índia, Austrália e Nova Zelândia; e
- Melhoria na distribuição de renda do povo brasileiro e conseqüente aumento na demanda de carne bovina. preços de insumos, produtos e serviços, e sim, via aumento da eficiência. Filho (2007)

Portanto, diante desse quadro, o segmento de produção terá, segundo Euclides Filho (1996), de intensificar os sistemas produtivos, tendo como referências o aumento da capacidade de suporte das pastagens, da eficiência reprodutiva, redução da idade de abate e de primeira cria e melhor adequação do

genótipo ao ambiente. Como conseqüências maiores, eficiência e giro do capital, podendo aumentar a rentabilidade do sistema de produção.

3 METODOLOGIA

Na opinião de Pedro Goergen (1981), a pesquisa além de beneficiar o próprio pesquisador com aquisição de conhecimento, tem por objetivo desenvolver o ser humano, abordando problemas específicos e aplicando conceitos científicos existentes.

Ao abordar estratégias de sustentabilidade e desenvolvimento adotadas por empresas do setor de abate e distribuição de carnes, optou-se pela utilização de uma pesquisa descritiva qualitativa longitudinal, visando-se adquirir maior conhecimento sobre o problema e pela utilização do método de estudo de caso, buscando-se tornar o problema mais explícito. Este estudo, em profundidade, permite estabelecer um retrato da empresa e, ao mesmo tempo, identificar, analisar e verificar os efeitos das estratégias empregadas no decorrer do desenvolvimento da empresa, nos dezessete anos de sua existência sob a ótica do principal dirigente.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória descritiva, visando descobrir estratégias de sustentabilidade e desenvolvimento, em uma empresa, pois envolvem na concepção de Gil (2002), levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

A pesquisa também é de caráter qualitativo. O termo qualitativo refere-se a qualquer tipo de investigação que gere dados não alcançados por meio de procedimentos estatísticos, ou outros modos de quantificação. Esse tipo de pesquisa é utilizado para estudar organizações, grupos e indivíduos.

Os estudos de pesquisa qualitativa diferem entre si, quanto ao método, à forma e aos objetivos. Godoy (1995 a. p.62) ressalta a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar em uma pesquisa desse tipo, a saber:

- 1) o ambiente natural como fonte direta de dados, e o pesquisador como instrumento fundamental;
- 2) o caráter descritivo;
- 3) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida, como preocupação do investigador;
- 4) enfoque indutivo;

A pesquisa qualitativa assume diferentes significados no campo das ciências sociais. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas, que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos no mundo social, trata de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação.

Na maioria dos casos, os estudos qualitativos são feitos no local de origem dos dados supondo um corte temporal-espacial de determinado fenômeno, por parte do pesquisador. Esse corte define o campo e a dimensão em que o trabalho desenvolver-se-á, isto é, o território a ser mapeado. O trabalho de descrição tem caráter fundamental em um estudo qualitativo, pois é por meio dele que os dados são coletados. A pesquisa de caráter descritiva compreende o levantamento das características conhecidas, componentes do fato, do fenômeno e do processo.

O estudo de caso abrange uma análise aprofundada de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. É adequado para:

- Explorar situações da vida real;
- Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas;

O método de estudo de caso supõe a aquisição de conhecimento do fenômeno adequadamente a partir da exploração intensa de um único caso. Para

Lakatos (2001), o estudo de caso tornou-se uma das principais modalidades de análise das ciências sociais.

O caso estudado em ciências sociais não se refere, apenas, a um indivíduo, mas a organização ou comunidade. Ao realizar um estudo de uma comunidade, ou organização utiliza-se a entrevista, uma vez que esse instrumento possibilita acesso a uma extensa gama de dados, inclusive os tipos de dados cuja existência o investigador pode não ter previsto, no momento em que começou a estudar, e, portanto, é um procedimento bem adequado aos propósitos do estudo de caso.

O estudo de caso, geralmente, tem um propósito duplo. Por um lado, tenta chegar a uma compreensão abrangente do grupo em estudo: quem são seus membros? Quais são suas modalidades de atividade e interação recorrentes e estáveis? Como elas se relacionam, umas com as outras, e como o grupo está relacionado com o resto do mundo? Ao mesmo tempo, o estudo de caso tenta desenvolver declarações teóricas sobre regularidades do processo e estrutura social.

3.1 A definição do tema

Determinar e delimitar um problema de pesquisa implica conhecimento do objeto selecionado para o estudo, o que se deseja pesquisar, Richardson (1985). Ao definir um tema deve-se levar em consideração o significativo interesse para a região.

O tema escolhido foi: Estratégias de sustentabilidade e de desenvolvimento para o Setor da Carne Bovina, visto que existem poucos estudos sobre este setor na área de estratégias. O tema é uma oportunidade de identificar, analisar e verificar os efeitos com a utilização das estratégias em uma empresa do setor. Comparar esta investigação com os estudos em Engenharia de Produção na área de Estratégia e aplicar os conceitos sobre estratégias desenvolvidos por vários autores que se destacam nesta área, como os citados na bibliografia, tentando contribuir com este trabalho, identificando metas e objetivos que foram utilizados na empresa em estudo, buscando aperfeiçoar esse setor de produção.

3.2 Problema

O setor frigorífico, como vários outros setores da economia do país, vem sofrendo profunda mudança e influência do ambiente externo, principalmente nas áreas econômica e sanitária, fatores como a importação de carne, planos econômicos, barreiras sanitárias, exigem que os gestores definam estratégias eficazes mantendo suas empresas produzindo e em desenvolvimento.

3.3 Questões de pesquisa

Para Triviños (1987), as pesquisas devem conter perguntas e questões, que envolvam o que o pesquisador pretende esclarecer no estudo, eliminando todas as dúvidas sobre o objeto em estudo. Precisão, Clareza e objetividade são necessárias aos propósitos da pesquisa.

Para isto, definiu-se as seguintes questões de pesquisa: Quais foram às estratégias de sustentabilidade e de desenvolvimento utilizadas nos últimos dezessete anos pelo frigorífico?; Como estas estratégias foram desenvolvidas?; Qual os efeitos obtidos pela empresa com a utilização destas estratégias?

3.4 Tamanho da amostra

A amostra baseia-se em uma entrevista de característica semi-estruturada com o principal dirigente do frigorífico, o qual descreverá em uma análise cronológica as atividades da empresa, desde sua implantação até os dias atuais.

3.5 Levantamento de dados

Os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram obtidas através de questionários e entrevistas, as fontes secundárias provêm de livros, revistas especializadas, jornais e sites da Internet sobre o assunto.

Selltiz, Wrightsman e Cook (1997) consideram que, quaisquer que sejam as quantidades e o tipo de interpretação, o ponto de partida é o auto-relato do sujeito.

Por isso, geralmente, o investigador só pode coletar material que o sujeito possa relatar e esteja disposto a fazê-lo.

No presente trabalho, é utilizada a entrevista como técnica principal de captação de dados, Lüdke (1986) afirma ser qualquer material escrito, que possa ser usado como fonte de informação sobre o comportamento humano, incluindo diários pessoais. Uma das situações básicas, em que se considera adequado o uso da entrevista, é quando existe o interesse em estudar o problema, a partir da própria expressão dos indivíduos. Por outro lado, como em geral se escreve um diário sob a influência imediata de uma experiência, ele pode mostrar-se particularmente eficiente em captar o pensamento dos indivíduos envolvidos na investigação.

Lakatos (2001) compreende a entrevista como um procedimento de investigação social, para a coleta de dados, ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. A entrevista consiste na, focalização, fidedignidade e validade de um certo ato social.

Alguns autores consideram a entrevista como o instrumento, por excelência, da investigação social, é muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados e importante instrumento de trabalho nos vários campos das ciências sociais, afirma Lakatos (2001)

3.5.1 Roteiro de entrevista:

Gil (2002), diz que nos levantamentos, em que se valem da entrevista como técnica de coleta de dados, esta assume formas mais ou menos estruturadas. Mesmo que as respostas possíveis não sejam fixadas anteriormente, o entrevistador guia-se por algum tipo de roteiro, que pode ser memorizado ou registrado em folhas próprias

A seguir, estão descritas as perguntas que serviram como base, a este trabalho para a entrevista realizada com o principal dirigente, onde foram investigados a implantação e o desenvolvimento do frigorífico: análise cronológica do desenvolvimento do frigorífico:

1. Como ocorreu implantação da primeira planta do frigorífico?
2. Como iniciaram as primeiras atividades de abate?
3. Quais os primeiros investimentos no frigorífico?

4. Quais os impactos dos planos econômicos para o frigorífico?
5. Como é ser uma empresa familiar?
6. Porque os dirigentes decidiram levar parte da produção, do frigorífico, ao consumidor final, construindo um supermercado?
7. Quais os motivos que levaram a empresa a investir e assumir a distribuição da carne abatida?
8. Quais as vantagens de agregar, à estrutura existente, a criação e engorda de bovinos?

3.6 Análise dos dados

A análise dos dados será descrita através da identificação das estratégias identificadas durante o período estudado, seguindo uma ordem cronológica. Em cada item serão definidos as oportunidades, as ameaças, as estratégias, a análise do período e os efeitos obtidos, pela empresa, com a utilização da estratégia.

3.7 Delimitações da pesquisa

Para evitar uma abordagem muito ampla do fenômeno, segundo Lakatos (2002), a pesquisa será delimitada na identificação de fatores específicos, como também suas limitações geográficas e espaciais. Esses fatores são fundamentais para que se alcance os objetivos do estudo, e para um entendimento mais amplo da pesquisa.

A pesquisa está delimitada em identificar, analisar e verificar os efeitos das estratégias, para o setor da carne bovina, em um frigorífico de São Gabriel, situado no Estado do Rio Grande do Sul, nos últimos dezessete anos, sob a ótica do principal dirigente.

3.8 Relatório

O relatório consiste de uma narrativa em forma de dissertação, onde serão descritas a metodologia utilizada, características do setor, apresentação e análise dos resultados, identificando, analisando e verificando quais os efeitos obtidos, pela empresa, com a utilização das estratégias e as conclusões e recomendações.

4 CARACTERÍSTICAS DO SETOR BOVINO

4.1 Características do setor bovino no Brasil

Para Zeni (2001), o Brasil possui a atributo de ser um país favorável à atividade agropecuária, devido à sua grande expansão geográfica. Com isto, o setor da carne bovina representa um dos principais setores de produção para o país, presente, inclusive, nas exportações.

A pecuária é uma das tradicionais atividades no Brasil, salienta o autor, que em algumas regiões do Brasil, como o planalto serrano, foi a bovinocultura que impulsionou a economia local, devido à passagem das tropas de bois vindos do Rio Grande do Sul para as regiões mais ao centro e norte do país, como São Paulo e Minas Gerais.

O setor da carne bovina é um segmento de grande importância na economia brasileira. A bovinocultura de corte responde por cerca de 47% do total da produção brasileira de carnes, desenvolvendo-se em quase todos os municípios e sua participação, no Produto Interno Bruto, é superior a 3% (Bliska e Gonçalves, 1998).

Mancio (2001) ressalta a necessidade de uma política governamental de aumento da renda *per capita*, permitindo, assim, melhor distribuição de renda. Esse fator é vital para que se aumente o poder aquisitivo da maioria da população, permitindo aumento no consumo da carne bovina.

Destaca Zen (2000) a competitividade, e até mesmo a sobrevivência da indústria da carne bovina no mercado, associa-se a eficiência em gerenciar este setor, o que se traduz na segurança do cliente ao consumir os produtos, contribuindo para a satisfação de suas exigências e na redução de custos de perdas e sobras. Devem ser levadas em consideração todas as etapas da cadeia

de produção: matéria-prima básica, processamento industrial e distribuição. Um descuido ou falta de atenção em qualquer dessas etapas pode comprometer seriamente a qualidade do produto final, o que comprometeria a sobrevivência da empresa.

Gerenciar significa, sobretudo, focar metas e objetivos para a qualidade e, a partir desses pontos, planejar e agir com o objetivo último de atingi-los. A necessidade da agroindústria da carne bovina de fornecer produtos de qualidade e de baixos custos, ou seja, produtos competitivos, tornam imprescindível uma eficiente gestão Zeni (2001). Ressalta, o autor, que a reestruturação do segmento produtor de carne de aves, na década de 80, possibilitou que o mesmo ganhasse significativa competitividade no mercado.

A importância do segmento da carne bovina na economia brasileira e sua crescente perda de competitividade, principalmente frente à carne de aves, justificam a necessidade de averiguar a situação atual na indústria frigorífica da carne bovina, tendo em vista sua representatividade. Observe-se que a mesma está se ajustando aos novos modelos e padrões e às principais dificuldades enfrentadas.

A carne bovina é um dos itens mais consumidos na alimentação da população brasileira apresentando um dos maiores potenciais de crescimento. Esse último fato depende da renda dos consumidores, brasileiros, e da capacidade de a produção adequar-se ao aumento do consumo. A produção dos animais, e a indústria, estão passando por um processo de evolução que se tornou quase uma questão de sobrevivência para toda a cadeia produtiva. Com a queda nas taxas de inflação, as oscilações dos preços, dentro da cadeia produtiva, ganharam muito destaque, pois os participantes da atividade estavam acostumados com elevadas variações de preços no decorrer do ano e, dessa forma, conseguiam obter ganhos consideráveis Zeni (2001).

Segundo Pineda (2001), o Brasil detém uma vantagem relativa em relação ao mercado mundial de carne bovina, menor custo de produção, e grande potencial de crescimento em sistema extensivo com produtividade e qualidade crescente, levando-se em consideração que a maioria da carne brasileira é produzida em campo nativo.

Hoje o setor da carne bovina faz parte de um novo conceito de atividade rural caracterizada como *agribusiness*, que, de acordo com (Michellon 1999, apud

Zeni 2001); este termo surgiu, pela primeira vez, na literatura agrícola, através de Davis e Goldberg, em 1957, para descrever as crescentes interações e interdependências entre o setor produtivo agro-pastoril e o mundo dos negócios, marcando definitivamente, a forma moderna de se pensar a agropecuária.

A busca por um produto diferenciado, e com melhores características de qualidade, conduziu os agentes da cadeia a incentivarem a produção de novilhos precoces.

Diversos órgãos, ligados à cadeia produtiva, buscaram soluções para o problema, que vai desde o desenvolvimento de tecnologia viável à produção, desenvolvimento de abatedouros que processem, diferentemente, esses animais. Campanhas publicitárias para a divulgação inclusive, incentivos fiscais concedidos pelo Estado, com a redução do ICMS. Em alguns casos, a redução pode chegar a 50% do imposto, ao mesmo tempo em que o preço das novilhas, que na situação normal é desvalorizada, alcança o mesmo preço do boi.

A sonegação fiscal, muitas vezes, inviabiliza o incentivo através da redução de impostos, mas a possibilidade de vender os animais mais jovens tem atraído vários produtores, pois conseguem um diferencial de preço, no frigorífico, de até 2%, pelo maior aproveitamento da carcaça dos animais mais jovens Zeni (2001).

A partir dos anos 70, houve grande transformação no setor de carne bovina, no Brasil. A substituição da criação em pastos nativos, por sistemas de rações, e o melhoramento genético dos bovinos, seja através das raças zebuínas ou dos cruzamentos industriais, trouxe um impacto favorável. Outro ponto importante, na pecuária nacional, hoje, é a transferência dos sistemas produtivos para as regiões Norte e Centro-Oeste do país, devido, principalmente, ao baixo custo da terra e proximidade de centros produtores de grãos, cedendo, assim, espaço para outras culturas mais elaboradas, ou para sistemas especializados na produção de animais de alto valor genético (SIMÕES & FERREIRA, 2000, *apud* MANCIO, 2001).

Fatores econômicos, como o constante aumento nos custos de produção, a concorrência da importação de carne de outros países, e a exigência dos consumidores internos, levaram a tradicional forma de produção de bovinos, no país, a adaptar-se produzindo o chamado novilho precoce, ou seja, a produção pecuária tradicional abatia novilhos com quatro ou cinco anos; atualmente esta

idade reduziu para dezoito meses permitindo assim uma carne de melhor qualidade e, ao abate, a utilização de fêmeas para os processos de engorda.

Com o objetivo de produzir carnes com qualidade, estão sendo criadas alianças mercadológicas entre os diversos setores da cadeia produtiva: produtores, frigoríficos e cadeias de supermercados. Todas as fases da produção, desde a criação do animal até o abate, são controladas e auditadas MANCIO (2001). No entanto, os participantes da aliança devem atender a algumas premissas:

1 – Para o produtor:

- abater animais com peso mínimo de 180 kg (fêmeas) e 220 kg (machos);
- os animais deverão apresentar no máximo 4 dentes incisivos permanentes;
- deverão ter cobertura de gordura entre 3 e 8 mm;
- animais dentro dos padrões sanitários exigidos pela legislação;
- animais serão marcados em conformidade à legislação;

2 – Para o frigorífico:

- Os frigoríficos devem possuir normas mecanizadas na sala de abate;
- sistema de frio (resfriamento, congelamento e estocagem);
- sistema de tratamento de efluentes (respeito ao meio ambiente);
- abastecimento com água potável;
- desossa climatizada (10 graus centígrados);
- transporte em equipamento refrigerado;

3 – Para o varejo:

- Instalações adequadas: recebimento, desossa e câmaras;
- equipamentos e balcões frigoríficos com temperatura apropriada;
- identificar a carne e informar quem é o fornecedor;
- retirar da área de venda os produtos sem condições de comercialização;

Segundo (Coutinho 1993, apud MANCIO, 2003), o Brasil possui grande capacidade de expansão da produção de bovinos de forma extensiva, ou seja, produção a pasto, baixos custos, com carne de excelente qualidade e, assim, aceitação nos mercados interno e externo. O País necessita de: controle eficiente das doenças, como aftosa, brucelose, entre outras, reforma tributária, que diminua os impostos em cascata; melhoria das tecnologias de produção, de forma a reduzir idade ao abate, política que estimule a produção de carne de melhor qualidade e exportação com política internacional sustentável. Precisa, ainda lutar contra os entraves políticos e econômicos, por parte dos países desenvolvidos.

Nesta atividade, assim como em outras relacionadas ou não ao mercado pecuário, também tem sido crescente o aporte de novas tecnologias e insumos que, somados aos já utilizados, geram um volume importante de empregos diretos e indiretos (ZIMMER et al, 2000, apud MANCIO, 2003).

Mancio (2003) destaca que, mesmo com um consumo *per capita* de 34 quilos, é importante ressaltar o fato de 50% da população brasileira ter acesso limitado, até o presente, a alimentos mais nobres, entre os quais se inclui a carne bovina, que é a de maior aceitação entre a população. Tal fato ilustra a enorme importância que alterações, no poder aquisitivo, podem exercer sobre o mercado de carnes.

Verifica-se que empresas do setor primário, desconhecem a importância das informações para sua própria sobrevivência. Nesse contexto enquadram-se as empresas rurais, mais especificamente da metade sul do Estado do Rio Grande do Sul, que se encontram distantes de novas tecnologias, de novos métodos e novos processos de trabalho no campo. O conhecimento e a informação são fatores estratégicos para a sobrevivência de cadeias produtivas. A capacidade de ação estratégica e os investimentos em tecnologias de processos e produtos, *marketing* e recursos humanos determinam a competitividade futura. A competitividade traz a necessidade e a capacidade de coordenação da cadeia produtiva da carne bovina, para melhorar o ambiente em que as empresas desenvolvem suas estratégias Sancevero (2003).

O desafio da produção de carne, no Brasil, está em intensificar a oferta de um produto de qualidade a preços mais baixos, além de ajustar-se às demandas do consumidor interno, permitindo aumentar a competitividade no mercado externo, que impõe exigências cada vez mais rigorosas ao produto brasileiro. O mercado europeu exige perfeita identificação dos animais que originaram a carne. São exigidas informações detalhadas de cada animal, com o objetivo de garantir qualidade do produto e de atendimento diferenciado ao consumidor Franco (1999).

Contando com o maior rebanho comercial do mundo, da ordem de 170 milhões de cabeças, o Brasil dispõe de todas as condições para produzir carne saudável e de alta qualidade, já que os animais que serão abatidos alimentam-se, basicamente, de pastagens. Para a dieta dos consumidores, a carne bovina representa importante fonte de proteínas, com o consumo médio, anual de em torno de 36 kg por habitante, assinala a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA).

O Brasil representa, para o Mercosul, a maior parte do efetivo bovino, a maior produção e o maior volume de exportações de carne bovina, além da maior

parte da população do bloco o que em outras palavras, significa existência de um grande mercado consumidor Mancio (2001).

A padronização da carne é um fator importante no processo da satisfação do consumidor. Aparência e a maciez da carne, ou a qualidade visual, são aspectos que atraem, ou repelem, o consumidor que vai às compras. Essas qualidades são atributos que fazem com que o consumidor volte, ou não, a adquirir o produto.

A Associação Brasileira de Novilho Precoce procura, constantemente, sensibilizar os criadores, autoridades governamentais e os segmentos industriais e comerciais a promoverem ações visando a melhoria da produção e produtividade do rebanho bovino, bem como uma oferta, aos consumidores, de uma carne de melhor qualidade.

A industrialização da carne bovina é feita por abatedouros de pequeno porte, ou frigoríficos, considerados empresas de médio ou grande porte. Mesmo com o declínio dos grandes frigoríficos, líderes da década de 80, o setor continua evoluindo, em termos logísticos, tecnológicos e de estrutura empresarial. Os frigoríficos médios e grandes assumiram, em geral, nova estrutura empresarial, incorporando setores laterais como o couro e sabões, além de especializarem-se no fornecimento de cortes especiais e produtos industrializados.

O consumo de carne bovina, no Brasil, acompanha as disparidades de renda, existentes no País, Zen (2000). Pessoas com renda elevada têm taxas de consumo semelhantes às dos maiores consumidores mundiais, mais de 50 kg/hab./ano, enquanto as camadas de baixa renda têm consumo de terceiro mundo, com menos de 10 kg/hab./ano. A disponibilidade interna situa-se em torno de 34 kg/hab./ano. O crescimento do mercado interno passa obrigatoriamente pela melhoria da renda, ou pelo fornecimento de produtos por preços menores.

Para o autor, a relativa estabilidade econômica afeta sensivelmente, as estruturas de produção. Os produtores devem preocupar-se em produzir animais num prazo mais curto e com custo reduzido, pois mais não é possível obter ganhos com as grandes variações de preços no decorrer do ano. Essa adaptação envolve mudanças profundas na forma de produção, e mesmo uma seleção dos produtores, uma vez que cerca de 75%, das propriedades brasileiras tem, na atividade pecuária, uma fonte de receita. No entanto, as propriedades não têm sistemas de produção homogêneos. Existem grupos eficientes que produzem com

baixos custos e são competitivos, e, ao mesmo tempo, existem grupos de produtores que não têm a mínima noção dos custos de produção, e, portanto, não sabem dizer se são eficientes ou não. Nesse último grupo estão os produtores que podem vir a deixar a atividade, nos próximos anos.

Na base da cadeia produtiva da carne bovina, observa Tellechea (2001), interagindo com os produtores primários, tem-se as indústrias de insumos, notadamente: fertilizantes, máquinas e implementos, sementes, ações animais, agroquímica e farmacêutica, combustíveis e lubrificantes, cercas elétricas, cercas convencionais, balanças, troncos e sistemas gerenciais informatizados.

Os frigoríficos vivem momentos difíceis, pois as margens de lucro dos produtos estão cada vez mais reduzidas, e, com isso, os pontos fracos da indústria começam a ficar mais expostos. No Estado de São Paulo, a indústria cresceu cerca de 245%, entre o início da década de 70 e os dias atuais, afirma Zen (2000). As indústrias deslocaram-se, integralmente, para o interior do Estado paulista. O processo de interiorização foi intenso, também na Região Centro-Oeste do Brasil. O crescimento, desordenado, gerou novo problema para o setor: a elevada capacidade ociosa. No Mato Grosso do Sul, a ociosidade está em torno de 25%, na média, e entre as várias regiões do estado a situação é mais complicada, havendo casos de números superiores a 30% e falta de frigoríficos. Em Goiás, a ociosidade média chega a 28%. Nos estados tradicionais, como o Rio Grande do Sul, a situação também é complicada, com ociosidade superior a 65%. A necessidade de manter as empresas em funcionamento, os precários controles administrativos e a complexa situação fiscal são os componentes que tornam o setor um dos mais complicados do País, observa Zen (2000).

Os pecuaristas enfrentam, ainda, concorrentes, a carne de frango, consumida, principalmente, pela população de baixa renda, e carnes importadas, de alta qualidade, para as camadas de alto poder aquisitivo.

O Brasil tem mais de 80% de seu gado em áreas livres de febre aftosa, com vacinação. O país também é livre do “mal da vaca louca”, sendo classificado pelo Comitê Veterinário da União Européia como área de risco “desprezível”, para a doença, dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2003).

O Ministério da Agricultura e do Abastecimento, por meio de seu vínculo, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, desenvolve o Programa Embrapa de Carne de Qualidade. Com o objetivo de incrementar as exportações

brasileiras de alimentos, o programa, desenvolvido nos dois últimos anos pretende inserir um produto nobre no mercado mundial da carne bovina, aumentar em 25% o consumo interno de carne, nos próximos anos, aumentar, em até três vezes, a produção média brasileira e abrir espaços no mercado cada vez mais competitivo da pecuária de corte, a pequenos e médios produtores.

Essa iniciativa visa, despertar a consciência do consumidor brasileiro para a aquisição de carne bovina de qualidade e ofertar um alimento produzido a partir de critérios bem definidos, como o abate de animais sadios, no tempo certo e conhecimento da história de carne animal inserido no programa da Embrapa. A carne é embalada a vácuo e identificada com etiqueta que especifica o nome do corte, a data de embalagem, o número do lote, o sistema de criação, sexo, origem, grupo genético e a validade do produto.

O setor fornecedor, para a bovinocultura de corte, representa papel particularmente importante, pois é o início de todo o processo e, de certa forma, conduz o desenvolvimento tecnológico em toda a cadeia. É evidente que, pela força que o segmento da pecuária ainda mantém, podendo optar em usar, ou não, determinada tecnologia, a condição de inovador do setor fornecedor fica enfraquecida.

No entanto, este setor corresponde à parcela significativa dos custos da produção de bovinos para corte, representando em torno de dois terços do total de custos, em uma propriedade com 300 ha, e com sistema de criação de baixa tecnologia.

À medida que o produtor qualifica sua produção, a busca por insumos de melhor tecnologia, torna-se indispensável, o que gera custos mais elevados para conseguir melhor produtividade.

O setor fornecedor abastece desde propriedades com o mínimo de tecnologia, onde o uso de insumos resume-se a vacinas obrigatórias, sal comum, em pequena escala, manutenção e reparo de cercas, currais e instalações e medicamento, quando estritamente necessário.

Na outra extremidade estão as propriedades com alta tecnologia, necessitando de insumos com correspondente eficiência, fazendo uso de inseminação artificial e transferência de embriões, alimentação balanceada e tratamento preventivo da maioria das enfermidades Zeni (2001).

Para o autor acima, a proteção da agropecuária deve ser considerada prioridade para o desenvolvimento do *agrobusiness* de um país, o qual deverá contar, essencialmente, com um sistema de inspeção e vigilância agropecuária moderno e em consonância com as exigências dos países de primeiro mundo.

No aspecto sanitário, o Brasil vem desenvolvendo grandes esforços no sentido de erradicar a doença da febre aftosa, tendo estabelecido algumas metas através da criação dos chamados circuitos pecuários.

Para prevenir a doença, o País adota um sistema de barreiras sanitárias entre os estados, ficando permitido apenas o comércio interno da carne. Atualmente, a carne bovina pode ser comercializada, mas, no momento do aparecimento de novos focos, os circuitos, então, serão fechados.

Todas as fases de produção de bovinos ocorrem em um mesmo circuito, ou seja, tem grande probabilidade de o bovino nascer, ser criado, recriado, engordado e abatido em um determinado espaço geográfico, entendido como circuito pecuário.

No Brasil, o abate clandestino é uma realidade, a prática de abate clandestino é observada em todo o País, prejudicando, diretamente, o setor da carne bovina. É o resultado de um processo de sonegação fiscal, e, também, como uma forma de lançar, no mercado, a carne de animais de descarte e animais com outros tipos de doenças, que, em um matadouro, ou frigorífico sob o serviço de inspeção, jamais teria a sua carne aproveitada para o consumo direto.

Outro fator preocupante, para o setor bovino são os abates clandestinos, praticados por produtores ou empresas que abatem animais sem fiscalização sanitária e não contribuem com o Fisco. Fatores que contribuem para o problema da clandestinidade se referem à elevada carga tributária incidente no setor e a baixa eficiência na aplicação das Leis. As conseqüências do abate clandestino causam, não recolhimento de impostos e a concorrência predatória sobre as empresas que operam legalmente (A Ameaça da Carne, 1998).

Há diversos custos, derivados do abate clandestino, que ultrapassam o não recolhimento de impostos e concorrência predatória sobre as empresas que operam legalmente. A ingestão de carne contaminada é causa de diversas doenças, com custos diretos aos sistemas de saúde e indiretos à capacidade de trabalho. Por isso, há esforços diversos para a elaboração de normas e portarias, que visam, entre os seus objetivos, inibir e, eventualmente extinguir o abate ilegal.

Mesmo diante desses esforços, o subsistema de abate clandestino mantém-se competitivo, capaz de competir e manter sua expressiva participação no mercado de carnes.

4.2 O setor da carne bovina no Rio Grande do Sul

A produção de carne bovina sempre desempenhou importante papel no desenvolvimento econômico do estado. A produção de carne bovina, no Brasil, começou no Rio Grande do Sul, no século XVIII, com a criação das primeiras estâncias e charqueadas. Ainda hoje é um dos principais estados produtores de carne bovina, e durante muitos anos o estado foi considerado o maior produtor do país. Atualmente, este lugar é ocupado pela região centro-oeste: Mato Grosso e São Paulo, Tellechea (2001).

O estado destaca-se pelo maior banco genético das raças européias desenvolvidas desde o século XVIII através da importação e desenvolvimento das raças como Aberdeen Angus, Hereford e Devon, passando a vender reprodutores para todo o País.

Tellechea (2001) explica que a produção de carne bovina, no estado apresenta, grande heterogeneidade, quanto ao nível de tecnologia adotado e os respectivos índices de produtividade gerados. Em um extremo, predominante, encontra-se a produção em pastagens naturais, que alcançam seu topo nos meses de primavera e verão, levando a um pico de produção conhecido como safra, entre março e julho. Nesse sistema, os animais abatidos têm idade média de 4,5 anos e peso próximo de 500 kg. A principal prática reprodutiva é a monta natural, e as taxas de prenhes ficam próximas a 50%, com a primeira cria ocorrendo aos 3,5 anos.

O outro extremo, em expansão, é caracterizado pelo abate de animais jovens, com idades que variam de 10-12 a 22-24 meses, criados em pastagens, destacando-se um contínuo crescimento da área ocupada por pastagens plantadas. A prática de semi-confinamento e confinamentos, à base de rações industriais e silagem, também mostra-se evidente.

São utilizadas técnicas reprodutivas avançadas, como inseminação artificial, monta natural dirigida e transferência de embriões. A primeira cria

ocorre em novilhas com idade entre 12-14 e 22-24 meses, com taxas de prenhez próximas a 80%.

Atualmente, o setor possui diferentes tipos de tecnologias a disposição que, se bem empregados, resultam em índices de produtividade satisfatórios. Salienta Tellechea, a notável e gradual aceitação pelos produtores de tecnologias mais avançadas, embasados em resultados positivos e nas pesquisas realizadas por instituições de ensino, pesquisa e extensão.

Os primeiros frigoríficos, que se estabeleceram no estado foram Armour e Swift, com capital estrangeiro, levando o estado a um reconhecimento nacional de carne bovina de qualidade, iniciando as exportações por volta de 1917, conforme (Pimentel 1947, apud TELLECHEA, 2001).

Os frigoríficos de grande porte destinam sua produção para exportação na forma *in natura*, enquanto que os frigoríficos menores, e abatedouros, destinam sua produção para os mercados local e regional, (Silveira 1998, apud TELLECHEA, 2001).

Para Jorge (2001), existe uma situação de crise às empresas pecuárias do Rio Grande do Sul, e as abordagens desta crise configuram-se em diversos fatores: o efeito da globalização proporcionado pelo Mercosul, ocasionando uma concorrência acentuada de empresas produtoras de carne bovina da Argentina e Uruguai, o crescimento e desenvolvimento da concorrência de empresas produtoras de carne bovina do Brasil central e a crescente competitividade de empresas muito bem estruturadas, produtoras de carne branca como frango, peixe, dentre outros.

Conhecer como se comporta o mercado consumidor torna-se uma opção estratégica para fundamentar a melhoria da cadeia produtiva, uma vez que a compreensão de como as famílias, ou indivíduos, escolhem determinado bem, num rol de opções, é de fundamental importância para os profissionais da área elaborarem políticas que aumentem a procura pelo produto.

A cadeia produtiva, no estado, apesar de toda a tradição, entrou em crise na década de 90, levando ao fechamento de vários frigoríficos e a descapitalização dos produtores. Essa crise foi provocada pelo despreparo da cadeia produtiva em vigor, com a abertura da economia para a Argentina e Uruguai, com longa tradição neste setor.

4.3 O comércio da carne bovina

Segundo Mancio (2001), o comércio da carne bovina, visto sob um enfoque sistêmico, não constitui a mera soma das partes de um todo. Assume-se que o sistema expressa uma totalidade composta dos seus elementos constituintes, tais como pecuaristas, cooperativas, frigoríficos e sindicatos. Entretanto, para este caso, a noção de sistema é maior do que a soma das partes, ou seja, demonstra-se que o sistema caracteriza-se pelos padrões de interações das partes, e não apenas pela agregação dessas. A identificação dos elementos, juntamente com suas propriedades isoladas, não é suficiente para expressar todo o sistema de produção da carne bovina, como um sistema agroindustrial, que provém de padrões de interação dos pecuaristas, cooperativas, sindicatos, frigoríficos, supermercados e consumidores. Esse enfoque oferece uma base para compreensão da forma como a cadeia funciona e ao entendimento do desempenho do processo de produção pecuário.

O País é beneficiado por vários fatores no cenário mundial do comércio da carne bovina. Na Europa, o preço da carne aumenta, e os principais vendedores, Argentina e Uruguai, não conseguem atender a demanda. Os principais mercados: Austrália, Japão, Coréia e Canadá estão importando menos carnes, fatores que, juntos, ajudaram o Brasil a obter a liderança das exportações, sendo que o país continua a conquistar novos mercados, como o da Argélia, seu mais recente mercado alcançado. O aumento das exportações, gera maior demanda por um produto de qualidade superior, exigido pelos consumidores externos. A preocupação com a qualidade das carnes, começa também, a ser uma característica de um número cada vez maior de consumidores dentro do próprio país.

Novas concepções, ações e atitudes, produtividade, custo e eficiência se impõem como regras básicas de sobrevivência, em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Ajustar-se a esse novo contexto é, portanto, prioridade dos agentes econômicos. Já não há espaço para comportamentos passivos, à espera de mudanças, nas condições de mercado e de concorrência. As recentes mudanças impõem novas formas de organização, atuação e articulação entre produtores e frigoríficos.

Conforme Mancio (2001), o Estado, antes protetor e intervencionista, vem assumindo posturas menos defensivas, modificando as atividades e criando condições para a ação da concorrência nos mercados. Por outro lado, há forte influência do setor privado nas ações governamentais, através de forças políticas e dos Sindicatos Rurais, buscando elevar o preço do boi gordo a níveis que permitam a manutenção da estabilidade deste setor, e a reestruturação produtiva e modernização da economia e do próprio Estado.

Este novo contexto, tem efeitos contraditórios, a curto e médio prazo. Ao mesmo tempo, aponta para novas perspectivas, coloca problemas e desafios a serem vencidos e, sobretudo, exige um grande esforço de adaptação, por parte das empresas e produtores agropecuários. Em busca de melhores condições de competitividade, setores e indústrias deslocando-se espacialmente, promovendo substancial reestruturação produtiva e organizacional, redefinindo estratégias e desenvolvendo novos mercados e produtos.

A possibilidade da pecuária de corte brasileira inserir-se, com sucesso, nesta nova dinâmica competitiva, dependerá, em grande parte da capacidade de coordenação dos agentes da sua cadeia produtiva. É necessário que os agentes que a compõe tenham consciência das dificuldades estruturais e transitórias, que os afetam individualmente, e daquelas que interferem no desempenho da cadeia como um todo. Conhecimento do próprio mercado, domínio de informações relevantes e capacidade para interpretar e transformar essas dificuldades em propostas e ações estratégicas adequadas à nova situação, é o grande desafio do sistema agro-industrial da carne bovina brasileira, afirma Mancio (2001).

O setor da carne bovina, confrontando-se com o atual ambiente econômico, sugere novas decisões estratégicas, sem as quais o seu futuro poderá ser fortemente comprometido. Destaca-se que a competitividade do setor é construída de várias fases, ou seja, ao longo de toda a cadeia produtiva que compõe este setor produtivo. Esse complexo inclui desde as indústrias e serviços responsáveis pelo suprimento à produção, até a infra-estrutura básica de transporte e comunicação, passando pelos produtores rurais que criam e recriam os animais, o segmento de abatedouros e frigoríficos, as redes de distribuição e consumo e os prestadores de serviços gerais e de *marketing*.

A competitividade deste sistema produtivo é prejudicada pela diversidade e descoordenação de seus representantes, afirma Mancio (2001). Existe um elevado

número de produtores, variando em nível de capitalização e localização, que adota diferentes sistemas de criação e uma grande variedade de raças. O abate e comercialização também apresentam semelhante desigualdade, verificando-se, desde organizações clandestinas, não inspecionadas e com precárias condições sanitárias, até frigoríficos modernos, com tecnologias avançadas e formas de distribuição integrada da produção.

A carne de frango (uma das principais concorrentes da carne bovina, a qual avançou no processo de integração e coordenação da cadeia agroindustrial) conseguiu colocar, no mercado, uma gama de produtos com preços extremamente competitivos.

Outro movimento, semelhante, pode ser observado na cadeia de carne suína que, embora não tenha avançado tanto quanto o setor de aves, encontra-se mais integrado, elevando a produtividade e reduzindo custos ao longo de todos os elos da cadeia.

Criou-se, assim, uma barreira à elevação do preço da carne bovina como forma de compensar sua ineficiência, comprovando a necessidade de competir sistematicamente com outras carnes oferecidas no mercado.

Além do fator preço, vale destacar os esforços de diferenciação de produtos, que os sistemas agroindustriais de frangos e suínos têm empreendido nos últimos anos. O resultado desses esforços pode ser medido pelo número de lançamento de novos produtos, por esses dois setores. O objetivo primeiro, desses lançamentos, tem sido o de aproximar os produtos comercializados às necessidades dos consumidores, atuais, através de uma variedade de alimentos congelados, resfriados e pratos pré-temperados. Esse movimento não é observado na cadeia agro-industrial da carne bovina, no Brasil, a qual vem mantendo-se limitada a oferecer, apenas, variedade de cortes.

Mancio (2001) afirma que, além da pressão exercida no mercado interno, pela carne de frango e a carne suína, adicionam-se dois fatores: em primeiro lugar, a plena vigência, a partir de 1995, do Tratado de Assunção, que criou o Mercosul e aumentou as pressões exercidas pela concorrência da produção oriunda dos países membros. Essa liberalização tem sido especialmente eficaz na contenção dos preços no período da entressafra. Por outro lado, deve-se considerar que o Mercosul não coloca apenas problemas, mas também oportunidades e desafios. Uma vez consolidado, representará um universo estável de 200 milhões de

consumidores, ampliando, consideravelmente, o horizonte competitivo de setores produtivos.

O segundo fator, detentor de pressões altíssimas de preços, advém do próprio setor. O crescimento da produção sob regimes de confinamento e semi-confinamento, tem elevado a oferta na entressafra, contribuindo para a atenuação dos ciclos de preço interno da pecuária.

Não há dúvida de que as mudanças, ao nível do mercado consumidor, assim como a exposição dos consumidores a novos produtos, irá requerer uma reestruturação do setor, nos próximos anos, a começar por um esforço coordenado visando aumentar a qualidade e a produtividade, ao longo de toda a cadeia produtiva, e demais elementos sistêmicos, tais como nova logística e nova localização da produção, transportes, diversificação de produto, genética dos animais, embalagens, equipamentos de refrigeração, conservação, insumos pecuários e estruturas de comercialização, que afetam e determinam o nível de produtividade.

Mezzadri (2004) indica a precariedade das informações sobre a carne consumida no Brasil, havendo falta de funcionários nos serviços municipais de inspeção além de estados que nem contam com este serviço.

A falta de estrutura do governo, para vigiar a qualidade da comida que chega à mesa dos brasileiros, deixa sem nenhum tipo de fiscalização 42% da carne bovina produzida para consumo imediato, segundo o autor. Essas informações são do Ministério da Agricultura, das secretarias estaduais da agricultura e dos próprios produtores.

Para o diretor do Frigorífico Vanhove, o comércio de animais, para a empresa, também é praticado por escritórios rurais especializados em compra e venda de gado. Os preços praticados, variam para cidades e outras regiões do estado, em função da oferta e procura, qualidade dos campos e por fatores climáticos, principalmente as geadas no inverno; demonstra, também, que, em Rosário do Sul e Alegrete, o preço de animais, principalmente de terneiros, sempre foi mais elevado, comprovando que o mercado de São Gabriel, apesar de apresentar escassez de animais, ainda é o melhor local para compra de animais e abate.

4.4 Mercado de animais para reposição

Para Mezzadri (2003), tanto no Brasil, como no Rio Grande do sul, o mercado de animais, para reposição, apresenta baixos índices, dificultando a atividade de recria. A demanda por bezerros também está prejudicada, devido ao avanço da agricultura, principalmente do aumento significativo das lavouras de soja, no lugar das áreas de pastagens, além de fatores como frio, geadas e longa estiagem. O crescente abate de fêmeas, ocorrido no primeiro trimestre deste ano, quase 50% a mais em relação aos outros anos, levará à redução na oferta de bezerros, Mezzadri afirma, que o mercado de animais para reposição deve melhorar nos próximos anos, com a tendência de os produtores manterem suas matrizes, equilibrando, assim, o comércio de animais para reposição.

O diretor do frigorífico Vanhove explica que a empresa atua na atividade de cria, recria e engorda de animais, como alternativa para não depender, exclusivamente, da compra de animais para o abate, demonstrando que essa alternativa possibilita flexibilidade para compra de animais tanto para recria como para engorda, em épocas em que o preço está em baixa, buscando uma auto-sustentação para repor a matéria prima ao frigorífico. Afirma que o comércio de animais, para reposição e para o abate, baseia-se, principalmente, nos preços médios fixados em leilões realizados, periodicamente, no município de São Gabriel e nas cidades vizinhas como Rosário do Sul, Alegrete, Vila Nova e Lavras do Sul.

Para o diretor, a oferta de animais é o principal fator que contribui para diminuir o preço de animais para reposição. Outro fator é o incentivo da plantação de soja, o que leva muitos produtores a disponibilizarem áreas para a plantação de soja em suas propriedades. A área de soja plantada no município de São Gabriel, passou dos 35 mil hectares, no ano de 2002, para 55 mil hectares em 2003 mantendo-se até os dias atuais, e esse aumento também é observado nos municípios vizinhos.

4.5 O setor pecuário e as indústrias frigoríficas

A indústria frigorífica, como todas as empresas do setor pecuário, são pressionadas a reformularem suas estratégias devido à política econômica praticada no país, principalmente por estarem vinculadas entre si e possuírem a

característica de utilizarem a mesma matéria prima, carne bovina. A atividade pecuária, no Brasil, apresenta, há muitos anos, índices de produção defasados e abaixo dos padrões internacionais, afirma (Buvnich 1989, *apud* NETO, 1997). Segundo este autor, fatores como baixo nível nutricional, em períodos secos do ano, manejo inadequado dos rebanhos e a elevada incidência de doenças, que retardam o desenvolvimento dos animais, elevando as taxas de mortalidade e afetando, assim, os índices de produção, fatores como baixo nível nutricional, são levados em consideração e, muitas vezes, rejeitados pelas indústrias frigoríficas.

Neto (1997) explica que as empresas pecuárias, especializadas em cria, preocupam-se em aspectos reprodutivos, trabalhando para produção e venda de terneiros, tornando necessário uma atenção voltada ao manejo sanitário, nutricional e reprodutivo dos animais, principalmente das vacas, consideradas como matrizes da produção.

O setor frigorífico está enfrentando um novo ambiente diferente do tradicional. Os fatores que definem o novo ambiente competitivo são: estabilidade de preços, concorrência com outras carnes, concorrência externa, concentração dos canais de comercialização e novos hábitos de consumo. As novas condições de concorrência têm produzido resultados muito negativos para diversos agentes da cadeia. O empobrecimento dos pecuaristas tradicionais e o fechamento, ou elevada capacidade ociosa da indústria frigorífica, são indicadores das dificuldades de competição do setor. A relação de fragilidades da cadeia de carne bovina é extensa, começando pela mentalidade conservadora de vários participantes e terminando na inadequação das estruturas empresariais. Caracterizando-se, assim, uma relação de incerteza comercial entre os pecuaristas e os frigoríficos. Na cadeia bovina não há, como na avicultura, contratos de longo prazo, vinculando produtores e indústrias.

Considera-se um fator importante, para a pecuária brasileira, e o setor frigorífico, à implantação de programas e equipamentos de informática, no campo igualando, assim, o Brasil, à tecnologia de países do primeiro mundo, (para Harsh 1985, *apud* NETO, 1997) o uso da informática, em empresas agropecuárias, iniciou pela aplicação do computador no suporte à contabilidade, facilitando o uso da tecnologia de informação em empresas agropecuárias.

Neto (1997) explica que o setor frigorífico, por sua vez, está enfrentando uma cobrança maior dos consumidores, na qualidade dos produtos e serviços

oferecidos, além de enfrentar conseqüências negativas pela abertura gradual de mercado, especialmente pela criação do MERCOSUL, que permite, aos consumidores, adquirirem carne diretamente do Uruguai e Argentina. O setor frigorífico, assim como o setor pecuário, recorre à tecnologia de informação, através do uso da informática, como ferramenta de apoio à decisões, possibilitando planejar novas estratégias para confrontar-se com este novo ambiente.

Quando da aquisição de animais para o abate, as indústrias frigoríficas encontram insuficiência nos seguintes aspectos:

- Sanidade dos animais;
- Nutrição;
- Condição genética;
- Qualidade, quantidade da matéria prima;

Esses fatores, para Neto (1997), estão relacionados à gestão e manejo dos rebanhos, demonstrando a importância de uma melhoria na gestão das empresas pecuárias, no sentido de buscarem alternativas de aprimorarem a qualidade e reduzirem a idade de abate dos animais. Para o autor acima, existem estratégias em relação ao uso da terra que são utilizadas nas empresas agropecuárias, como alternativa para o sistema de produção:

- **Sistema extensivo:** consiste da engorda dos animais a pasto nativo, esta estratégia é baseada na lotação de animais em uma área determinada de campo e no tipo de pastagem utilizada em períodos específicos.
- **Semiconfinamento:** também consiste na lotação de animais em uma área determinada de campo, além do fornecimento de concentrados alimentares diários em cochos, até atingirem o peso exigido pelos frigoríficos.
- **Confinamento:** é uma estratégia de produção baseada, exclusivamente, no controle dos aspectos nutricionais, onde o alimento é todo plantado sendo descartado o uso do campo nativo e as pastagens.

4.6 Análise cronológica do setor da carne bovina do Brasil no período de 1989 até os dias atuais

No Brasil, o consumo de carne bovina apresenta-se bastante irregular. Embora tenha havido um aumento de consumo de quase 20%, entre 1989 e 1997, não existe uma clara tendência no comportamento dessa variável. Já o consumo *per capita*, de carne bovina, dentro dos domicílios das principais regiões metropolitanas, do Brasil, segundo dados do IBGE, pouco alterou entre 1987 e

1996, passando de 21,27 kg para 22,85 kg. Entretanto, quando os dados são discriminados por estratos de renda, verifica-se profundas alterações dentro de cada estrato. Houve aumento de consumo em todos os estratos, com exceção do estrato composto pelos consumidores de maior poder aquisitivo, que reduziram seu consumo em pouco mais de 11%, afirma o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, (IPARDES 2002).

O conjunto das agroindústrias de carne, do Brasil, vem, desde o final dos anos 80, promovendo um intenso esforço de reorganização produtiva. O processo de reestruturação, perseguido pelas empresas, foi condicionado pela introdução de novas tecnologias, equipamentos automatizados, biotecnologia, entre outras, que, por sua vez, resultaram no rebaixamento dos custos produtivos, nos movimentos de fusões, nas aquisições e parcerias, na reorganização da capacidade produtiva, no lançamento de novos produtos, nas novas relações de trabalho e as terceirizações Espíndola (2002).

No final da década de 80, o setor frigorífico, como os demais setores da economia do país, enfrentava inflação bastante elevada, tornando o ambiente do negócio completamente indeciso. “Não era possível tomar decisão a longo prazo; apenas administrar o negócio dia a dia”, afirma o diretor do Frigorífico Vanhove.

No governo Sarney, no ano de 1989, Ministro da Fazenda, Maílson da Nóbrega, lançou o chamado Plano Verão. Esse Plano procurou dar combate à inflação, através do controle das dívidas dos setores públicos. O insucesso desse Plano caracterizou o aumento dos índices inflacionários, gerando um grande quadro recessivo.

Ao tomar posse, como presidente da República, Fernando Collor de Mello anunciou o Plano Collor, o maior choque da história da economia do país, que incluiu o bloqueio dos saldos das contas correntes e das cadernetas de poupança, acima de Cr\$ 50,00 mil (cruzeiros). Na conversão, NCz\$ 1,00 (cruzado novo) passou a valer Cr\$ 1,00.

Em 1989, o presidente Fernando Collor de Mello anunciava que poria fim à ciranda inflacionária. A inflação acumulada, entre março de 1989 a março de 1990 era de 4.85%. Logo após sua posse, Collor anunciou um pacote econômico: Plano

Brasil Novo; com ele, pretendia acabar com a crise, promover um amplo reajuste da economia e elevar o país do Terceiro para o Primeiro Mundo.

Os preços foram tabelados, e gradualmente, liberados. Os salários foram pré-fixados, e depois negociados entre patrões e empregados. O governo aumentou os impostos e tarifas, criou novos tributos e suspendeu incentivos fiscais não garantidos pela Constituição. O Plano Brasil Novo também previa a abertura do mercado interno. Essas medidas obrigaram o frigorífico a uma completa reestruturação administrativa e financeira, adequando-se a esse novo ambiente, ilustra o diretor.

O dinheiro retido pelo governo, ficaria no Banco Central por dezoito meses, rendendo correção e juros de 6% ao ano. Nos meses seguintes, o governo permitiu o saque em certas situações, às chamadas 'torneiras', como no caso do FGTS. Os salários foram reajustados em 72,78% em março, índice da inflação de fevereiro. O salário mínimo receberia trimestralmente a reposição da inflação, mais 5% de ganho real. Os preços voltaram aos níveis de 12 de março de 1990 e foram congelados.. Foram proibidos reajustes de preços sem autorização do governo antes de 15 de abril de 1990.

Essas medidas alteraram as atividades do frigorífico, assim como de todas as empresas da época. Iniciou-se uma negociação de salário, com os funcionários da empresa, ficando acertado o aumento de salário conforme os reajustes, definidos pelo governo, ao salário mínimo. Segundo o diretor, seria inviável um aumento sobre o salário total, caso os funcionários não aceitassem esse acordo, as atividades seriam paralisadas, principalmente porque os preços estavam congelados.

Iniciou-se, assim, uma grande recessão. Com o início do Plano Collor, a inflação foi reduzida, com o dinheiro retirado de circulação. Porém, com a redução da inflação, iniciava-se a maior recessão da história no Brasil. Houve aumento de desemprego, muitas empresas fecharam as portas e a produção diminuiu consideravelmente. As empresas foram obrigadas a reduzirem a produção, jornada de trabalho e salários, ou demitirem funcionários.

Com a desaceleração das vendas o frigorífico Vanhove reduziu o seu fluxo de produção e jornada de trabalho, demitindo, nesse período, quatro funcionários. Explica o diretor, que a empresa sobreviveu a esse período graças à produção

própria de animais para abate, mesmo que pequena em proporção à demanda do mercado.

Em 1991, iniciou o Plano Collor II. A inflação entrou em cena, novamente, com um índice mensal de 19,39%, em dezembro de 1990, o governo viu-se obrigado a tomar algumas medidas. É decretado o Plano Collor II, em 31 de janeiro de 1991, o qual tinha como objetivo controlar a ciranda financeira. O governo criou o Fundo de Aplicações Financeiras (FAF), onde centraliza todas as operações de curto prazo.

O frigorífico passou a adotar esse sistema para aplicar suas receitas, com o objetivo principal de investir para pagamento dos custos fixos, como: custos operacionais, folha de pagamento e encargos sociais. O governo exercia uma política de juros altos e, com grande esforço, tenta desindexar a economia e também mais um congelamento de preços e salários. Nesse período, tornou-se necessário, ao frigorífico, adequar os preços de cortes especiais, e de toda a carcaça, prejudicando, também, as vendas a prazo, ilustra o diretor.

De acordo com o diretor, o setor da carne bovina começou a recuperar-se no final de 1992, possibilitando um grande processo de reestruturação interna do frigorífico. A abertura do mercado, para produtos importados, promovida por Collor, obrigou os frigoríficos brasileiros a investirem na melhoria da qualidade de seus produtos e na modernização dos processos de produção. Houve uma tendência, generalizada, de revisão dos métodos administrativos e da organização, com a redução dos custos de gerenciamento; concentração de atividades e terceirizações. Com isso, cresceu a automação nos frigoríficos, a hierarquia interna destas empresas tornou-se reduzida e concentrou-se no aumento de produtividade, em contrapartida, aumentou o desemprego.

A recuperação do frigorífico, assim como da economia, iniciou-se no final de 1992, após um grande processo de reestruturação interna das indústrias, permitindo às empresas investirem na modernização do processo produtivo, qualidade e lançamento de novos produtos no mercado. O frigorífico reestruturou suas atividades, principalmente seus métodos administrativos, reduzindo os custos de gerenciamento, as atividades foram centralizadas, os setores de limpeza e transporte de animais foram terceirizados. Esse período possibilitou investir em automação, reduzindo o número de frentes de trabalho, voltando a aumentar a produtividade. Novas tecnologias tornaram a empresa mais competitiva.

O diretor observa que o aumento de produtividade foi fundamental para a sobrevivência da empresa, porém originou um aspecto social negativo com perdas de postos de trabalho para alguns funcionários. A empresa passou a praticar a tendência das empresas em geral, ou seja, com menos funcionários produzindo cada vez mais.

O aparecimento de uma série de problemas sanitários, em rebanhos de várias regiões do mundo, como o caso da Encefalopatia Espongiforme Bovina (EEB), na Europa, tem causado a eliminação de um grande número de animais nos países afetados. Foram detectados, desde 1992, inúmeros casos de EEB em seis países europeus. Esse fato aumentou as preocupações dos consumidores, ao comprarem carne, principalmente a carne bovina. Essa preocupação ultrapassou as fronteiras da Europa. No Japão, por exemplo, a queda de consumo foi expressiva. Esse fato levou ao aprimoramento de mecanismos de rastreabilidade da carne e de sistemas de garantia da qualidade eficientes (IPARDES, 2002).

Em 1993, no Estado de Santa Catarina, foi criada a Associação Brasileira de Novilho Precoce, tendo como principal meta sensibilizar criadores, autoridades governamentais e os segmentos industriais e comerciais a promoverem ações visando à melhoria da produção e produtividade do rebanho bovino, bem como uma oferta, aos consumidores, de carne de melhor qualidade. O lançamento do programa de novilho precoce ocorreu em 28 de julho de 1993, através da Lei 9.193, regulamentada pelo Decreto 2.908, de 26 de maio de 1998.

Através de várias análises nos custos e de contatos com esta associação, a direção do frigorífico, que abatia animais próprios com quatro anos de idade, passou a abater novilhos jovens, readequando sua produção.

Em 1994, o ex-Ministro das Relações Exteriores do governo do Presidente Itamar Franco, Fernando Henrique Cardoso, assumiu a pasta do Ministério da Fazenda, lançando, logo em seguida, o Plano Real. Esse plano manteve, aparentemente, algumas características do plano anterior, buscando acelerar o processo de privatização das empresas estatais, no país, e colocando as empresas nacionais em concorrência com o mercado internacional através da abertura gradual das importações. Por outro lado, o governo buscou discriminar e reduzir os gastos públicos, além de controlar a economia, elevando as taxas de juros. A moeda passou a ser o Real. O Plano Real teve prosseguimento após as eleições

presidenciais, em que o candidato a presidência da República Fernando Henrique Cardoso saiu eleito.

Com o início do governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, conservando o Plano Real, os frigoríficos mantiveram, como linha mestra, a racionalização de custos, baseada em terceirização (KUPFER,1996 apud ESPÍNDOLA, 2002).

Para o diretor, a principal consequência negativa desse Plano para o frigorífico, caracterizou-se pelo quadro recessivo, cada vez mais presente. A implantação do Real aprofundou a crise do setor da carne bovina, adicionando dois elementos prejudiciais a seu funcionamento: a elevação dos juros e a valorização do câmbio. A crise que sobreveio foi profunda, passando a atingir os produtores rurais, eliminando os menos eficientes e os mais endividados.

Embora a carne bovina seja a mais consumida no Brasil, a produção e a comercialização de carne de frango ganhou mais espaço com a estabilidade econômica no plano real. Nesse período, explica o diretor da empresa, houve um aumento no consumo de carne de frango, em substituição à carne bovina, vindo a prejudicar, significativamente, as vendas, nesse período.

Segundo o diretor do frigorífico, a partir desse período, o abate de animais, com idade variando entre doze e quinze meses, passou a utilizada pelos produtores. Essa prática, além de aumentar o desfrute do rebanho, e o giro de capital, proporcionou o retorno do crescimento do consumo da carne bovina, pois é incontestável a melhor qualidade desse produto, quando é originária de animais abatidos com, aproximadamente, um ano de idade.

Por outro lado, apesar dessa reformulação do modelo brasileiro de desenvolvimento, as empresas buscavam uma permanente estabilidade econômica. Após sucessivos fracassos em seus planos de estabilização econômica, com a implantação do Plano Real, em 1994, o governo permitiu manter a inflação sob relativo controle. Uma série de mudanças estruturais na economia brasileira possibilitou um certo grau de estabilidade para o setor da carne bovina.

No segundo trimestre de 1995 verifica-se a elevação do abate de matrizes, Fato esse que vem se mantendo desde então. Essa situação afetou o futuro da produção bovina, diminuindo o número de matrizes; em consequência reduziu, também, a oferta de terneiros no mercado.

A reposição de animais torna-se cara e difícil, em relação aos anos anteriores a 1996. A baixa rentabilidade da pecuária de corte, que começou nos anos de 1995, agravou-se em 1996. A partir desse ano, o abate indiscriminado de fêmeas, de novilhas, vacas, e até de matrizes, foi muito superior aos índices zootécnicos desejáveis e suportáveis, trazendo, como consequência, a escassez de bezerros, novilhas, vacas criadas e bois para reposição.

Em 2002, a carne bovina aumentou sua participação, na balança comercial brasileira, em vendas ao exterior. Hoje, o Brasil ocupa a posição de segundo maior produtor mundial, atrás, apenas, dos Estados Unidos da América, e o terceiro maior exportador de carne bovina, atrás dos Estados Unidos América e Austrália. Além disso, com as vantagens comparativas e competitivas, e o imenso potencial para aumentar a produção, o País deverá ser, em poucos anos, o maior exportador mundial, aumentando a geração de renda, empregos e o superávit da balança comercial. esses dados são da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA, 2003).

No ano de 2003 verificou-se, no Estado do Rio Grande do Sul, especificamente na metade sul do estado, um aumento das lavouras de soja, devido ao significativo aumento do valor desse produto, fato que incentivou muitos pecuaristas da região a substituírem a criação de gado pela lavoura de soja, diminuindo, significativamente, a produção pecuária, nesse ano.

Esse fato é refletido, atualmente, com o aumento no preço dos animais para reposição, como terneiros, bois e vacas magras, que são comprados para engorda, tornando esses valores superiores ao preço de animais prontos para o abate.

4.7 Situação atual do frigorífico

O **Frigorífico Vanhove** encontra-se, atualmente, como a segunda maior indústria de carne da cidade de São Gabriel, constituído por 28 funcionários diretos e 6 distribuidores independentes, possuindo uma Planta Frigorífica construída em quatro hectares com capacidade para abate de 1200 cabeças ao mês. O frigorífico possui sete caminhões para distribuição de carne abrangendo várias cidades do Estado e Dois Caminhões Boiadeiro.

O frigorífico está cadastrado no Serviço de Inspeção Sanitária de Produtos de Origem Animal - SISPOA, órgão estadual que controla os abates, permitindo a

comercialização apenas no Estado do Rio Grande do Sul. O frigorífico é, também, fiscalizado pelo Serviço de Inspeção Municipal de Produto de Origem Animal - SIM, mantendo um veterinário, permanente, fiscalizando os abates.

A atividade principal do frigorífico está concentrada no abate de bovinos e produção de derivados da carne, eventualmente são abatidos ovinos e suínos, estes abates são mais significativos no período das festas de final de ano.

Segundo o diretor, o setor frigorífico cresceu muito pouco nos últimos anos, desenvolveu-se até atingir a média de abate entre um mil a um mil e duzentas cabeças de gado ao mês. “Atingimos um ponto de equilíbrio no crescimento, fatores como a concorrência e a política econômica do governo diminuíram o crescimento de nossa empresa. Para continuarmos crescendo, necessitamos ampliar nossas vendas, aumentando nossos postos de venda em outras cidades do estado”.

4.7.1 Estrutura organizacional da empresa

O Frigorífico Vanhove é composto pelo Diretor Geral, Sr Rafael Vanhove, subordinados a ele, estão seus quatro filhos, compondo os demais diretores:

- O Diretor Administrativo e Financeiro, Sr Ludivick acumula a função de diretor financeiro, responsável pelos setores de marketing e vendas, promovendo o relacionamento do frigorífico com os clientes e a imagem em geral da empresa. Controla os compradores de animais para o abate e os vendedores comissionados de carne e derivados e a contabilidade geral é subordinada a ele.

- Diretor de Produção, Sr. Daniel Vanhove responde pelos setores de recebimento de animais para o abate, setor de matança subdividido em setor de couro, desossa e separação de produtos derivados do abate, como a graxeira, farinha de osso e fabricação de lingüiça. Responde também pelo setor de higiene e limpeza, fiscalizando a qualidade das tarefas e o controle da saída de todos os produtos do frigorífico.

- Diretor de Pessoal, Sr. Jean Vanhove, é responsável pelo setor de recursos humanos, atuando no recrutamento seleção e treinamento de pessoal, controlando os funcionários por setor e revezamento de atividades. Implanta e fiscaliza as atividades da Cipa, (Controle interno de prevenção a acidentes).

- Diretor de Transporte, Sr. Edigart Vanhove, atua na manutenção das instalações e equipamentos, no controle dos caminhões e dos motoristas, no setor de refrigeração de todo o frigorífico, no transporte de animais para o abate assim como toda distribuição da carne vendida.

- O diretor de produção, responsável pelo setor de controle de distribuição, comunica-se com o setor de entrega de carne, definindo os locais de entrega.

Segue em anexo o organograma do frigorífico.

4.8 Histórico do Frigorífico Vanhove

A história da empresa em estudo começa com a vinda do Sr Rafael Vanhove e sua esposa, vindos da Bélgica para o Brasil, em 1948. Iniciando suas atividades, com a plantação de trigo.

Em 1980 passou a ser uma sociedade familiar composta por Rafael Vanhove e seus quatro filhos, Ludivik Daniel Vanhove, Daniel George Vanhove, Jean Vanhove e Edigart Antônio Vanhove. Com um pequeno abatedouro de suínos e fabricação de embutidos, em uma pequena propriedade arrendada, também utilizada para moradia.

O frigorífico em estudo caracteriza-se como uma empresa familiar, criado e administrado pelos membros de uma mesma família.

Em 1984, o Sr Rafael Vanhove decidiu financiar uma propriedade maior próximo à cidade, com o objetivo de construir um frigorífico para abate de bovinos e ovinos.

“Conquistamos credibilidade no banco para nosso primeiro financiamento pelo fato de termos criado uma empresa familiar. Em um local mais amplo poderíamos investir em estrutura agregando as atividades já existentes o abate de bovinos. Nos primeiros anos decidimos trabalhar nas duas propriedades devido à estrutura e moradia já existente em nossa propriedade arrendada, afirma o Diretor.”

No ano de 1985, a empresa já em sede própria, e com uma estrutura de quatro funcionários, obteve a liberação da Secretaria da Saúde municipal e começou a abater os primeiros bovinos, em uma estrutura com capacidade de abate de 60 animais ao mês. A empresa iniciou as atividades de abate bovino como prestadora de serviço a terceiros, ou seja, compradores de animais prontos para o abate, recebendo como lucro os subprodutos, como as vísceras, a gordura,

as miudezas, o couro, possibilitando produzir farinha de carne e osso. Para o diretor:

“neste período investimos em estrutura, mas não possuíamos capital de giro para comprar animais para o abate. A solução encontrada foi prestar serviço aos compradores de gado que abatiam no frigorífico e vendiam a carne aos açougues e mercados”.

No início das atividades, de abate bovino, foi necessário adequar a mão de obra, ensinando, aos novos funcionários os procedimentos de abate adequados e definidos pela inspeção sanitária.

Pensando sempre no máximo aproveitamento das instalações e dos animais abatidos, o primeiro investimento, agregado ao abate, foi à ampliação de uma graxeira, com o objetivo de aproveitar ao máximo, os subprodutos recebidos pelo abate. Segundo o diretor, a empresa iniciou, e se mantém até hoje, com baixos custos operacionais e de manutenção, mas sempre dependendo do maior aproveitamento dos subprodutos.

O frigorífico passou a investir na compra de animais prontos para o abate. Quanto ao no serviço de venda e distribuição da carne, explica o diretor:

“Buscamos, sempre, pontualidade nas vendas e qualidade do produto oferecido, mantendo sempre o cuidado que a carne é um produto perecível de alto valor agregado. Neste sentido a empresa buscou investir em equipamentos que oferecessem maior custo benefício, como também equipamentos para segurança no armazenamento da carne”.

Em 1986, o governo congelou o preço de todos os produtos, ocasionando escassez, principalmente de produtos de alimentação, incluindo a carne. Nesse período, a empresa foi forçada a trabalhar com o ágio, cobrando um percentual a mais do que o comprador pagava sobre o valor emitido na nota, ou seja, um valor adicional cobrado sobre o preço tabelado pelo governo, uma vez que a procura superava a oferta. Na compra de animais para o abate, a empresa também pagava um adicional sobre o valor emitido na nota de compra. Essas operações financeiras permitiram que o frigorífico continuasse operando no mercado, ilustra o diretor.

Ainda em 1986, os lucros com o ágio cresceram, devido a um contrato de abate, para um vendedor que fornecia carne para as regiões da grande Porto Alegre e Cachoeirinha do Sul, passando a ser utilizada toda a capacidade de abate do frigorífico, chegando a ser abatidos 70 animais ao mês. Com o frigorífico

operando em sua capacidade máxima, cresceram as vendas dos subprodutos retornando como lucro direto para a empresa.

Os tomadores de decisão são os próprios membros da família: quatro irmãos e o pai, e as tarefas são divididas em comum acordo. Trabalham na busca do crescimento e nas atividades do frigorífico, com o objetivo de expandir o negócio e gerar emprego para os sucessores da família. Os irmãos são os próprios diretores, recebendo um *pró-labore* mensal. Explica o diretor:

“Nesta época, a principal meta voltava-se a o gerenciamento do capital, investimos em equipamentos que garantissem o maior custo/benefício principalmente com despesas de energia elétrica. Busca-se também adequar a produção às necessidades do mercado atual. Este período não favoreceu muitos investimentos em outros setores da empresa”.

Os diretores em 1988, decidiram liquidar todos os financiamentos e não utilizar os limites de créditos oferecidos pelos bancos, evitando reduzir, ao máximo, os juros pagos. Também no mesmo ano, ficou decidido quitar o financiamento da primeira propriedade adquirida:

“... conseguimos uma anistia de um dos maiores financiamentos junto ao banco BRDE, e graças à política econômica do governo na época, pagamos antecipadamente todos os nossos financiamentos, neutralizando as parcelas em nossos custos fixos. Estas decisões favoreceram lucros reais para a empresa e a possibilidade de estabelecer estratégias anuais mais claras e de longo prazo que garantisse crescimento de nossa empresa”.

Em 1989, o frigorífico alcança maior estabilidade financeira e passa a investir na compra de animais para abate, diminuindo a prestação de serviço. Passa a investir em sua estrutura física, adquirindo sua segunda câmara fria, com capacidade de armazenamento de 100 animais:

“... decidimos reinvestir os lucros na empresa, consolidando e aprimorando nossas atividades. Neste ano, a empresa adquiriu um terreno em um local de grande fluxo de pessoas, e investimos na construção de um açougue, como possuíamos o abate e a distribuição de carne e como alternativa para agregar valor à carne e seus derivados que produzimos, decidimos construir um açougue para vender parte de nossa produção, explica o diretor”.

Com objetivo de aproveitar os clientes e o grande volume das vendas no açougue, no mesmo ano, os diretores decidiram investir em um supermercado, comprando gêneros alimentícios direto das fabricas, fato que beneficiaria também o abastecimento para toda família.

Para os funcionários do frigorífico, e do supermercado, foi criado um “vale compra”, a ser descontado do salário, em trinta dias, com limite de crédito proporcional ao salário de cada de cada um. Com isso, incentiva-se a compra no supermercado:

“... entendemos que o funcionário também deve receber benefícios da empresa, consideramos também o funcionário como um parceiro, garantindo sua segurança, assim como todas as necessidades básicas como saúde e alimentação. É nosso princípio, não deixar ninguém esperando e resolver os problemas de imediato, evitando acúmulo de problemas na empresa, palavras do diretor”.

Em 1990 a empresa volta a investir no sistema de produção.

“Sentimos a necessidade de expandir a empresa, aprimorando as máquinas e o sistema de transporte; reconhecemos que o ramo da alimentação possui consumo diário, com isso o mercado da carne vinha superando todas as crises econômicas, ilustra o diretor”.

Nesse período, a empresa buscou aprimorar a distribuição, investindo, principalmente, na compra de caminhões seguros e modernos, na ampliação do número de vendedores externos autônomos e a realização de convênios com os demais açougues, mercearias e supermercados da região.

No ano de 1991, a empresa investiu em mais uma câmara frigorífica, também com capacidade de 100 animais, substituiu as balanças mecânicas por balanças eletrônicas e substituiu o sistema de abate baseado em “Esfola em Cama”, ou seja, carneando o bovino deitado para o sistema de “Esfola Aérea”, carneando o bovino em pé, sendo necessários investimentos em toda estrutura de abate, construção de trilhos no teto, bancadas, parapeitos e sistema hidráulico, destaca o diretor:

“Neste momento ampliamos nossa produção com recursos próprios, gradativamente conforme os lucros reais do frigorífico, o principal para não contrair custos fixos altos esta em evitar acumulo de financiamentos, estávamos pagando apenas o financiamento de um caminhão, se o

negócio está dando lucro, devemos olhar para dentro da empresa e não desviar o recurso para fora.”

Em 1995, os diretores decidiram investir na criação de bovinos, arrendando uma propriedade rural e comprando animais para engorda.

“Investimos na pecuária como fonte de alimentação ao processo de produção, possibilitando abastecer o frigorífico nos momentos de alta nas vendas, e em momentos de escassez de gado gordo. Entendemos que em uma sociedade familiar não podemos depender apenas de uma fonte de renda, então diversificamos nossas atividades em três ramos de negócio: na pecuária, na indústria frigorífica e no supermercado, esclarece o diretor”.

A partir de 1998, considera o diretor:

“O frigorífico bem estruturado, e aproveitando a estabilidade do plano real, decidimos investir na constante atualização dos equipamentos e investir nas atividades paralelas, ampliando gradativamente o supermercado e a criação de gado, esta última, considerada como uma poupança, uma segurança para alguma eventualidade que necessite algum gasto tanto na família como também algum imprevisto nos negócios ou até mesmo um novo investimento.”

Desse período, até os dias atuais:

“O frigorífico se estabilizou, não estamos mantendo o ritmo de crescimento como vínhamos mantendo em anos anteriores; o processo de crescimento tornou-se muito lento, geramos lucro, mas nosso volume de vendas cresce lentamente, esclarece o diretor”.

5 IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE E EFEITOS DAS ESTRATÉGIAS

A seguir serão descritas nove estratégias identificadas durante o período estudado seguindo uma ordem cronológica. Em cada item estão definidas as oportunidades, as ameaças, as estratégias, a análise do período e os efeitos obtidos pela empresa com a utilização da estratégia.

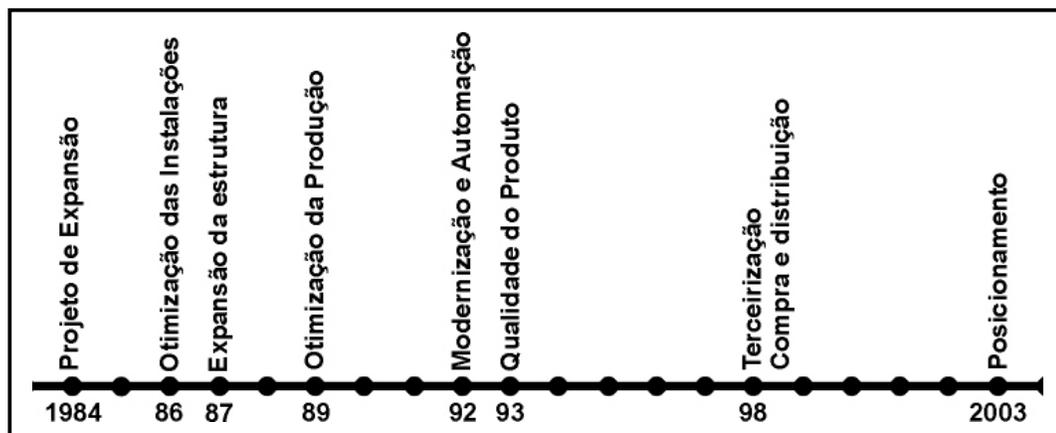


Figura 1: Identificação das principais estratégias durante o período analisado, na ótica do principal dirigente

- ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO, 1984

A família Vanhove, adquiriu uma propriedade próxima à cidade decidindo expandir suas atividades agregando, ao abate de suínos, o abate de bovinos e ovinos. Explica o diretor:

“Nosso trabalho iniciou em uma propriedade arrendada. Começamos comprando, criando, engordando e abatendo suínos, produzindo,

também, charque e outros derivados da carne. Para ampliar as atividades, e passar a abater bovinos e ovinos, necessitávamos de uma estrutura maior e uma sede própria, que permitisse investir em infraestrutura, principalmente na construção de um local adequado ao processo de abate, conforme as exigências da secretaria municipal da saúde, explica o diretor”.

No município já existia um frigorífico de grande porte, principalmente com sistema de distribuição e venda da carne,

“acreditávamos que teria espaço para esse empreendimento, principalmente na atividade de prestação de serviço. Conhecíamos vários compradores de gado gordo, que poderíamos oferecer prestação de serviço de abate. Acreditamos nessa idéia, ampliamos nossas atividades, investimos em estrutura, mesmo sabendo que não teríamos capital de giro para comprarmos animais para o abate. Havia, também, a necessidade de criarmos novas atividades gerando trabalho aos membros de nossa família, fato que nos preocupa até hoje”, ressalta o diretor.

Oportunidades: verificou-se a necessidade, no mercado da carne, de uma empresa de prestação de serviço de abate, pois o único frigorífico da cidade não abatia para terceiros, sendo único comprador da região, praticando valores de compra abaixo do mercado, comenta o diretor, “com o capital de terceiros tínhamos a oportunidade de oferecer preços para compra de animais acima dos praticados pelo frigorífico concorrente”.

Ampliando as atividades para o abate de bovinos e ovinos, dariam suporte a empresa financiar a compra de um local e construção das novas instalações, “conseguimos um financiamento na época junto ao Banco Badesul, através de um projeto para construção do frigorífico”, explica o diretor.

“...Acreditávamos que uma estrutura de pequeno porte teria aceitação no mercado, devido ao grande número de compradores de gado gordo, principalmente para outras regiões do estado. Decidimos, de início, construir uma estrutura pequena, com baixos custos operacionais, pois tínhamos a certeza que iríamos ter atividade permanente. A construção do frigorífico em outro local não iria afetar as atividades da família, continuávamos abatendo e comercializando suínos na propriedade em que morávamos, paralelamente a construção do frigorífico. Nos primeiros anos, dividíamos as tarefas nas duas propriedades”, explica o diretor.

Ameaças: em um novo empreendimento, sempre corre-se o risco, não tinham a certeza de garantir o pagamento dos custos operacionais prestando serviço a

terceiros, acreditavam que teriam um volume satisfatório de abate mensal, conforme o diretor.

O frigorífico iniciou as atividades adicionando, aos seus custos fixos, um financiamento,

“mesmo sendo um financiamento de longo prazo e com juros baixos, o atraso nas parcelas acarretaria um acúmulo de juros no financiamento. Tínhamos a preocupação de manter o controle dos custos da empresa”, afirma o diretor.

No início das atividades, os diretores do frigorífico decidiram abater para vários compradores de gado, evitando o vínculo com apenas um cliente, diminuindo, assim, os riscos de atraso e falta de pagamento, “neste período já estávamos gerando custos fixos mensais e contratamos quatro funcionários, defini o diretor”.

Essa nova situação, para a empresa, gerou muita incerteza, em relação à adaptação das atividades aos novos custos fixos. Na estrutura anterior, trabalhavam somente cinco membros da família; com a ampliação das atividades, teriam de ser contratados, no mínimo, quatro funcionários.

Estratégia: para a família ampliar suas atividades, passando a abater bovinos e ovinos, optou-se pela **Estratégia de Expansão**, através de **aquisição de uma área e construção de novas instalações para o abate de bovinos**.

Análise: o início desse período caracteriza-se pela decisão dos familiares em **ampliar suas atividades e investir no abate de carne bovina**. Até o momento trabalhavam, apenas, com abate e comercialização de carne de suínos e derivados. O primeiro passo foi à aquisição de uma área própria e em local adequado, que permitisse a construção de instalações para o abate de carne bovina.

Na concepção de Drucker (1999), uma organização é composta por um grupo de pessoas especialistas, que buscam um objetivo comum. Percebe-se que os familiares, já especialistas em abate de carne suína, buscaram uma outra tarefa bem definida, antevendo, também, que essa nova atividade teria aceitação no mercado.

Tapscott & Caston (1995), entende que a mudança de paradigma é fundamentalmente uma nova maneira de ver alguma coisa. A mudança de paradigma é freqüentemente exigida em função de novos desenvolvimentos ocorridos. Tais mudanças tornam-se necessárias porque importantes mudanças de realidade requerem a realização de modificações, um *framework*, uma maneira de pensar, ou um esquema para compreensão da realidade.

A família Vanhove visualizou uma possibilidade de mudança de paradigma modificando atividades que estavam acostumados.

Mintzberg (2000), explica o uso de estratégias como uma ferramenta gerencial e imprescindível para as empresas, para o autor, estratégia também é planejamento, uma direção, guia, modo de ação futura, trajetória para ir de um ponto a outro. Estratégia é modelo, a ser seguido ao longo do tempo. As organizações planejam o futuro desejando e executando suas metas.

Para o autor, estratégia também é posicionamento, ou seja, é o lugar escolhido para oferecer determinados produtos em mercados adequados. Michael Porter afirma que “a estratégia é a criação de uma posição única e geradora de valor e implica um conjunto particular de atividades”.

Efeitos: *Adquirir uma área e construir as novas instalações para o abate de bovinos* é, configurado por Mintzberg (2000), estratégia de posicionamento, ou seja, é o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados. A estratégia é a criação de uma posição única e geradora de valor, que implica em um conjunto particular de atividades.

É também uma estratégia de posição, projetando a organização no ambiente, definindo a localização certa para a empresa e seus produtos, ou serviços, evitando que a concorrência tome conta do nicho de mercado existente.

Essa estratégia assinala um ponto de partida, definição da posição e a orientação para a empresa.

- ESTRATÉGIA DE OTIMIZAÇÃO DAS INSTALAÇÕES, 1986

Os diretores, pensando no aproveitamento total da estrutura disponível e na possibilidade de obterem rendimento sobre cada carcaça abatida, sentiram a necessidade de agregar outras atividades ao frigorífico.

Aproveitando o lucro do abate para terceiros, passaram a comprar animais prontos para o abate:

“Neste período, começamos a conquistar a confiança dos produtores geralmente receosos em entregar seus animais a pessoas desconhecidas, quase sempre compradores de outras cidades. Como o frigorífico vendia carne para as empresas especializadas em distribuição, decidimos investir na compra de animais para abate. A política do governo e os altos impostos incidentes sobre a carne tornaria inviável empresas somente de distribuição de carne permanecerem atuando, decidimos então agregar ao abate a distribuição da carne, de início, comprando um caminhão e contratando um motorista, comenta o diretor”.

Oportunidades: O fato de o Frigorífico ser uma empresa familiar passou a adquirir a confiança dos produtores rurais:

“Quando passamos a comprar gado gordo, os produtores passaram a nos procurar espontaneamente oferecendo seus animais. A garantia e a pontualidade nos pagamentos tornou-se um dos pontos de referência de nossa empresa, explica o diretor”.

A atividade de abate e distribuição por conta própria possibilitou abrir frentes de venda, vendedores autônomos oferecendo carne para açougues, mercearias e supermercados.

A atividade de distribuição, realizada pelo frigorífico, garante o controle de entrega da carne vendida,

“não ficamos dependendo que outras empresas entreguem a carne que vendemos, evitamos com isso, atrasos e falta de entrega, o que garante outro ponto forte em nossa empresa, pontualidade e fidelidade na entrega de nossos produtos, explica o diretor”.

Os lucros com o ágio cobrado sobre o valor da carne tabelada na época do congelamento dos preços pelo governo, promoveram a capitalização da empresa, facilitando a compra de animais, por conta própria, e em investimento em veículos de transporte, para distribuição dos produtos vendidos.

Ameaças: comprar animais, para abater, poderia aumentar o risco de faltar capital para outras áreas da empresa. O prazo de venda da carne não poderia ser longo, a venda de carne a prazo aumentaria o risco de inadimplência. O diretor assinala que

“sempre orientamos nossos vendedores a procurarem empresas sólidas, antigas e conhecidas no mercado”.

A estrutura do frigorífico não poderia gerar mais custos contratando vendedores por conta própria, assim:

“Orientamos as pessoas interessadas a trabalhar conosco que criem uma empresa de prestação de serviço, assim pagamos comissão sobre as vendas, explica o diretor”.

O frigorífico, assumindo a distribuição dos produtos, geraria outros custos diretos para a empresa como a manutenção de caminhões, equipados com câmara frigorífica e a contratação de motoristas, e funcionários para manusear as carnes.

Estratégia: para um melhor aproveitamento da estrutura disponível, foi desenvolvida a estratégia de **Otimização das Instalações**, através da **compra, abate e distribuição, de carne bovina, com recursos próprios**.

Análise: as atenções voltavam-se ao **melhor aproveitamento da estrutura disponível**, os lucros da empresa foram utilizados para comprar, abater e distribuir carne bovina, com recursos próprios. Foram realizados investimentos na estrutura física do frigorífico, contratação de vendedores autônomos, compra de caminhões e a contratação de funcionários para distribuição da carne.

De acordo com Montana e Chanov (1996), apud Lacerda (2002), as organizações são influenciadas pelo ambiente externo e pelo ambiente interno. No ambiente externo, existem forças específicas que causam impactos imediatos e estão em constante interação, não só com a organização mas, também entre si.

No início das atividades, a resposta do ambiente externo foi positiva, para o frigorífico, o que ocasionou uma reformulação, no ambiente interno, para a realização da estratégia definida, possibilitando autonomia, para o frigorífico, na compra, abate e distribuição de carne, com recursos próprios.

Na concepção de Hall (1984), a organização torna-se vulnerável quando depende de seu ambiente, e organizações com solidez financeira não são vulneráveis ao meio ambiente e a variações econômicas. O frigorífico passou a ser reconhecido pela sociedade como uma empresa sólida, adquirindo a confiança dos criadores de gado da região ao oferecerem animais à prazo.

Efeitos: *comprar, abater e distribuir carne bovina com recursos próprios*, é uma estratégia identificada por Mintzberg & Quin (2001), como um plano, ou seja, um campo de ação, elaborando conscientemente, uma diretriz, ou conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação.

Conforme a teorias do autor, essa estratégia pode ser considerada como perspectiva, ou seja, como as organizações definem o ambiente. Neste caso, estratégia é a característica da organização, demonstrando uma ação coletiva dos participantes, de como eles percebem as oportunidades. **A aplicação dessa estratégia permitiu que fossem comprados animais, com recursos próprios, e utilizada toda a estrutura de abate, diminuindo a prestação de serviço a terceiros, gerando, assim, maior lucro para o frigorífico.**

- ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO DA ESTRUTURA, 1987

A oportunidade de compra de um terreno, em 1987, em uma área comercial, possibilitou construir um açougue, com o objetivo de vender direto ao consumidor, parte da produção do frigorífico.

Com o sucesso do novo empreendimento, e com o objetivo de aproveitar os clientes do açougue, os diretores decidiram ampliar o local e montaram um supermercado, oferecendo variedade de gêneros alimentícios, frutas, verduras, material de limpeza e bazar.

Oportunidades: o investimento em um açougue permite ao frigorífico vender parte de sua produção, ao preço final, direto ao consumidor.

“A idéia de montarmos um supermercado surgiu da oportunidade de aproveitarmos o cliente do açougue, oferecendo outros produtos como acessório de nossa venda principal, ou seja, carne e derivados, do supermercado abastecemos nossas famílias com produtos a preço de custo, pois compramos direto dos fabricantes vários produtos e em grande quantidade, esclarece o diretor”.

O aumento e diversificação das atividades da família Vanhove permite gerar trabalho aos próprios membros da família, “precisamos gerar trabalho e renda aos membros de nossa família”, considera o diretor.

O supermercado, como mais uma atividade para a empresa, permitiu, que fosse criado um sistema de vale compra, para todos os funcionários, sendo descontado, sempre, no próximo pagamento mensal.

Ameaças: em supermercados existem muitos produtos perecíveis. Esta atividade exige um alto controle dos produtos expostos e estocados, como carnes, frutas e verduras. Para evitar perdas, é necessário a rotatividade desses produtos.

“A criação de um açougue seria mais simples; mas, a criação de um supermercado tornou-se mais complexo. Não tínhamos experiência de como montar um supermercado. Para iniciarmos contratamos um gerente com experiência e começamos a aprender sobre este ramo de atividade”, comentou o diretor.

Estratégia: na busca de novos investimentos para a empresa, desenvolveu-se a estratégia de **Expansão da Estrutura**, através da **construção de um supermercado com açougue**.

Análise: esse período caracteriza-se pela **ampliação das atividades da empresa**, sem ser desviado o foco principal: a cadeia produtiva da carne bovina. O frigorífico investiu em um ponto comercial, apropriado para a construção de um açougue, que permitisse comercializar, parte da produção do frigorífico, direto ao consumidor. Em um segundo momento, sentindo a necessidade de aproveitar os clientes do açougue, e com a possibilidade de ampliar as instalações, construíram um supermercado.

As organizações são consideradas sistemas abertos, sustentando contínua interação com seus ambientes (KATZ & KAHN, 1978). O ambiente organizacional está em constante mudança e pode ser visto sobre várias perspectivas. O ambiente organizacional pode variar e proporcionar mudanças e oportunidades nas organizações.

Além de turbulento, o ambiente organizacional pode ser visto sob outros ângulos, por exemplo, ser considerado fonte de recursos financeiros e de oportunidades, dos quais a organização depende. Além disso, o ambiente pode ser fonte de variação, na medida em que apresenta desafios capazes de conduzir a um processo de seleção das organizações mais aptas a sobreviverem em ambientes instáveis (HANNAN & FREEMAN, 1977).

Para Levy (1992), a organização está inserida em dois processos opostos, homeostasia, ou seja, a tendência de o sistema manter o seu “*status quo*” interno estático, constante e em equilíbrio. E a capacidade da organização a adaptabilidade, alterando o seu “*status quo*” com a finalidade de adquirir um novo e diferente estado de equilíbrio com o ambiente externo. Esse processo refere-se à tendência de mudança na organização.

Segundo Katz e Khan (1978), as organizações, como sistemas abertos, possuem a características de converter suas entradas através de subsistemas específicos, ou especializados, naquele tipo de recurso. Assim, dentro do sistema ocorre um fenômeno de diferenciação, pelo fato de os subsistemas se especializarem no processamento de insumos que o sistema importa do meio ambiente. As entradas devidamente processadas são transformadas em resultados e exportadas, de novo, ao ambiente. As saídas são decorrentes das atividades de conversão ou processamento do sistema, através das operações realizadas pelos diversos subsistemas em conjunto. A família Vanhove ampliou suas atividades, utilizando os produtos produzidos pelo frigorífico, criando um novo subsistema auto-sustentável.

Para este caso, a estratégia concentra os esforços, favorece a coordenação e a canalização das atividades de duas empresas condicionadas à produção e comercialização de carne bovina. Corre-se o risco de dispersar a formação de uma linha de pensamento “da casa”, ou seja, perder o foco da atividade principal. Mintzberg (2000), ilustra que a estratégia determina a característica da organização, é um meio para os gestores perceberem a empresa e a diferenciarem das outras, permite dar sentido às coisas, auxilia a entender as razões e a determinar ações.

Efeitos: construir um supermercado com açougue é identificado por Porter (1999) como posições estratégicas, definindo-as em três fontes distintas: a primeira baseia-se na produção de um subconjunto de produtos, ou de serviços de um setor, fundamenta-se na escolha e na variedade de produtos ou serviços, que atenda apenas um subconjunto de suas necessidades; a segunda refere-se à necessidade de atender a um determinado grupo de clientes, baseando-se em suas necessidades, como fruto de um pensamento tradicional que orienta a venda para um determinado segmento de clientes como alvo. Pode ser utilizada quando

há um grupo de clientes com necessidades diferenciadas; a terceira sugere a segmentação dos clientes, em razão das diferenças nas modalidades de acesso. Tais diferenças podem ocorrer em função da geografia, ou do interesse do cliente ou de algo que exija um conjunto diferente de atividades para satisfazê-lo.

A estratégia adotada amplia os produtos oferecidos pela empresa permitindo que parte da produção do frigorífico possa ser oferecida ao consumidor final em forma de cortes de carne específicos para venda no varejo, e, como complemento, na venda, oferecer outros produtos como alimentação e higiene.

- ESTRATÉGIA DE OTIMIZAÇÃO DA PRODUÇÃO, 1989:

O Plano Collor, aplicado pelo governo, na época, reduziu a inflação, mas, conseqüentemente, deu início a uma grande recessão econômica, causando desemprego, fechamento de várias empresas e uma considerável redução da produção do país. A desaceleração na economia provocou a diminuição de salários, comissões, jornadas de trabalho e demissões nas empresas.

Oportunidades: o frigorífico, para adequar-se a essa nova realidade econômica, reduziu a sua produção e demitiu alguns funcionários. Essa fase possibilitou direcionar os investimentos na ampliação do açougue e no supermercado que estavam a construir.

Ameaças: os preços da carne, principalmente de cortes especiais, tiveram uma redução e estabilização, ficando prejudicadas as vendas a prazo. A carne de frango era considerada uma das grandes ameaças, nesse período.

Estratégia: com o objetivo de adequar a empresa à nova realidade econômica, o frigorífico passou a adotar a estratégia de **Otimização da Produção**, através de **Redução no Fluxo de Produção e Jornada de trabalho**.

Análise: esse período diferencia-se pela **necessidade de reestruturação das atividades do frigorífico**, devido à implantação do plano econômico do governo chamado Plano Collor, o que causou uma grande recessão econômica e um grande desemprego no país. O frigorífico teve que se adaptar a essa nova

realidade de mercado seguindo a estratégia de redução no Fluxo de Produção e Jornada de trabalho. Demonstra, o diretor, que esse aspecto para a empresa, não foi tão negativo, vindo a abrir oportunidade para direcionar os investimentos, da empresa, na ampliação, do açougue, outro empreendimento que vinham construindo.

Para Lopes Filho (2000), compreende que as estratégias são definidas em conformidade com a natureza das atividades da organização, e Mintzberg (2001), demonstra que uma estratégia pode surgir em resposta a uma situação, quando as intenções planejadas não produzem mais as ações desejadas.

Efeitos: *redução no Fluxo de Produção e Jornada de trabalho*, Mintzberg & Quin (2001) sustentam que a estratégia deve determinar o curso dos eventos ao invés de reagir contra eles, mantendo a iniciativa dos participantes da organização. A estratégia deve conter clareza em seus objetivos, onde todos os componentes devem compreender os objetivos gerais da organização. Para o autor acima, esses são critérios considerados para uma estratégia se tornar eficiente.

Nesse período, seria inviável um aumento salarial, principalmente porque os preços estavam congelados. **Para sobreviver a esse período, foi necessário utilizar a produção própria de animais para abate, mesmo que pequena, em proporção à demanda do mercado.**

- ESTRATÉGIA DE MODERNIZAÇÃO E AUTOMAÇÃO, 1992

O setor da carne bovina começa a reagir. A abertura de mercado promovida pelo Governo Collor, possibilitou a modernização nos processos de produção dos frigoríficos. As empresas começam a seguir uma tendência nos seus métodos administrativos, reduzindo custos, concentrando atividades e incentivando as terceirizações.

Oportunidades: neste período tornou-se viável investir nas atividades de produção do frigorífico, a empresa passou a adequar suas atividades adotando o conceito de terceirização nos setores de limpeza e de transporte de animais tanto para o abate como para a venda de carne. Reduzindo o custo com funcionários que não

estavam ligados diretamente na produção, tornava possível investir diretamente na produção do frigorífico.

A abertura de mercado possibilitou importar novas tecnologias e equipamentos nos processos de abate utilizados em outros países, também oportunizou a compra de equipamentos para confecção de cortes especiais embalados.

Ameaças: a demissão de alguns funcionários geraria custo com ações trabalhistas e algumas reações no sindicato dos funcionários do setor de alimentação. A terceirização no setor de transporte também aumentaria o risco de acidentes com caminhões boiadeiros de empresas desconhecidas e possivelmente desqualificadas para a atividade.

Estratégia: a recuperação econômica do frigorífico permitiu investir na modernização do processo produtivo e adotar a estratégia de **Modernização e Automação** através de **Investimentos em equipamentos**.

Análise: a recuperação econômica do frigorífico voltou em 1992, período em que a economia atingiu maior estabilidade devido à queda da inflação. O incentivo do governo a abertura de mercado permitiu a modernização das indústrias, as empresas passaram a seguir a tendência de concentra-se em suas atividades principais terceirizando as atividades secundárias. Neste período o frigorífico adotou a estratégia de **investir em automação modernizando seus equipamentos de produção**.

Mintzberg (2001) descreve que a formação de estratégias evolui e muda com o tempo, à medida que os dirigentes tomam decisões significativas para o seu futuro, lançando novas possibilidades sobre o horizonte estratégico da empresa. Algumas decisões estratégicas são motivadas por problemas impostos, enquanto outras resultam da busca ativa em direção a novas oportunidades.

Efeitos: *investimento em automação*, Andrews (1978), defende que a formação de estratégias envolve a determinação das ações, para que os objetivos possam ser alcançados, sendo considerados os recursos disponíveis e as condições necessárias para a propagação de estratégias. Mintzberg & Quin (2001), dizem

que a estratégia pode ser considerada perspectiva, como as empresas interpretam o ambiente externo, demonstrando como os gestores percebem ambiente. Levy (1992), destaca a capacidade de adaptabilidade, alterando o “*status quo*” da organização com a finalidade de adquirir um novo e diferente estado de equilíbrio com o ambiente externo. Refere-se à tendência de mudança na organização.

A recuperação do frigorífico, assim como da economia, iniciou-se, no final de 1992. Fato que permitiu às empresas investirem nos processos de produção, qualidade e lançamento de novos produtos. Seguindo esta tendência, o **frigorífico reestruturou suas atividades, reduzindo os custos de gerenciamento e terceirizando alguns setores. Esse período permitiu investimentos em automação, reduzindo o número de frentes de trabalho, voltando a aumentar a produtividade.**

- ESTRATÉGIA DE QUALIDADE DO PRODUTO, 1993

A crescente procura de carne com melhor qualidade, principalmente com a abertura de mercado, estimulou a criação da Associação Brasileira de Novilho Precoce, no ano de 1993, no Estado de Santa Catarina. Esta associação destinou-se a desenvolver uma cultura entre os criadores, autoridades, e os segmentos da indústria, que em conjunto, aperfeiçoasse a produtividade e a qualidade do rebanho bovino, gerando, assim, uma oferta de carne com melhor qualidade, através da produção do novilho precoce.

Oportunidades: os diretores, reconhecendo o crescimento nas vendas de carne de novilho precoce, decidiram repensar sua forma de produção e aderiram a esse novo programa de produção, substituindo o abate de animais de quatro anos por animais de até dezoito meses de idade.

Essa iniciativa permitiu comprar animais jovens e engordar em um curto espaço de tempo, como também comprar vacas prenhes, esperar nascer o terneiro, e engordar no prazo de dezoito meses, permitindo um retorno mais rápido do capital investido em animais.

Ameaças: a crescente valorização do novilho jovem acabou aumentando o preço do animal para o abate em períodos de escassez durante o ano, vindo a diminuir o

lucro pela carcaça vendida. A importação de carne de novilho jovem de outros países e de outros estados, provocava em determinados períodos uma baixa no preço da carne, ao consumidor, principalmente da costela, explica o diretor do frigorífico em estudo.

Estratégia: com o objetivo a adequar e modernizar os produtos oferecidos pelo frigorífico, foi criada a estratégia de **Qualidade do Produto** através do **abate de novilho jovem** com idade de até dezoito meses, em substituição ao abate de animais de quatro anos de idade.

Análise: a abertura de mercado, criada pelo governo, modernizou a economia do país e, conseqüentemente, o setor da carne bovina, levando os diretores a substituírem o tipo de carne oferecida, **adequando e modernizando todos os produtos oferecidos**. Esse fato proporcionou, à empresa, um retorno mais rápido do capital investido em animais comprados para o engorde, passando a serem abatidos com dezoito meses de idade.

Efeitos: *a estratégia de abater novilho jovem*, teve como objetivo adequar e modernizar os produtos oferecidos, Zeni (2001), demonstrando que gerenciar significa, sobretudo, focar metas e objetivos para a qualidade e, a partir desses pontos, planejar e agir com o objetivo último de atingi-los.

O autor citado, chama a atenção à necessidade de a indústria da carne bovina de fornecer produtos de qualidade e de baixos custos, ou seja, produtos competitivos. Ressalta a reestruturação do segmento produtor de carne de aves, ganhando significativa competitividade no mercado, a importância do segmento da carne bovina na economia brasileira e sua crescente perda de competitividade, principalmente frente à carne de aves.

Através da análise nos custos de produção no frigorífico, constatou-se a inviabilidade de produzir animais com quatro anos de idade, para o abate. A direção então, optou por **abater novilhos jovens agilizando o processo de produção e permitindo melhorar a qualidade e competitividade na carne produzida**.

- ESTRATÉGIA DE TERCEIRIZAÇÃO, 1998

O ciclo da pecuária durante os doze meses do ano atravessa períodos de escassez na oferta de animais prontos para o abate. No fim do inverno, os animais que permanecerem no campo nativo sofrem perda de peso em consequência de geadas, chuvas intensas e o frio entre os meses de junho a setembro, tornando baixa a oferta neste período. Esses animais voltam a ganhar peso somente no final do verão entre os meses de março e abril, tornando alta a oferta neste período.

O preço do quilo do boi é outro fator que influencia na oferta de animais para o abate. A eventual entrada de carne de outros estados e de outros países a um preço menor, diminui o preço do quilo do boi, no estado, forçando os produtores a permanecerem com o gado no campo, esperando melhor preço.

Oportunidades: com a oscilação na oferta de gado gordo, tornando-se insuficiente em determinados períodos do ano, surgiu a necessidade de o frigorífico tornar-se independente quanto a reposição de animais para o abate.

“Não aceitávamos depender exclusivamente da compra de animais para o abate, decidimos arrendar uma propriedade rural e comprar animais. Atualmente, mantemos animais próprios prontos para o abate, explica o diretor”.

O investimento, na pecuária, possibilitou a produção de gado gordo para ser utilizado nos períodos de escassez da oferta de carne, e em períodos de alta nas vendas, servindo como um estoque regulador para o frigorífico. Esse investimento tornou-se mais um ramo de atividade para a família,

“visualizamos que uma empresa familiar não pode depender apenas de uma atividade, então decidimos investir em outras áreas além do frigorífico, mas sempre envolvendo o setor da carne, elucida o diretor”.

Ameaças: a escassez na oferta de gado gordo afeta diretamente nas vendas do frigorífico, podendo haver falta no fornecimento de carne, fato que prejudicaria principalmente, os clientes permanentes, geralmente os supermercados que compram carne em grande quantidade. Nos períodos de escassez da oferta de carne, aumenta o índice de aparecimento de carne de baixa qualidade. Esses períodos de escassez aumentam o preço do boi gordo, fato que ocasiona a diminuição no lucro sobre a carcaça vendida.

Estratégia: para amenizar a escassez na oferta de gado gordo, o frigorífico adotou a estratégia de **Terceirização**, através do **arrendamento de uma propriedade rural, mantendo um estoque de animais gordos, visando regular os abates no frigorífico.**

Análise: Peter (1993) analisa o propósito fundamental das organizações, como de todos os sistemas, como sendo uma multiplicidade de objetivos e funções, através dos quais a estabilidade é alcançada, envolvendo múltiplas interações com o ambiente. A organização, em si, consiste em um número de subsistemas dinamicamente interdependentes.

O lucro do frigorífico até o momento, estava dependente do mercado da carne bovina. Para repor a matéria prima, a única maneira seria através da compra de animais para abate. Este fato acabou reduzindo o lucro em determinados períodos do ano. A solução encontrada foi tornar este processo independente das oscilações do mercado. **A empresa passou a investir na atividade pecuária, comprando, criando e engordando animais, gerando um estoque regulador o qual permitisse maior independência das oscilações do mercado.** Essa estratégia proporcionou, à organização, adquirir um supermercado, como outro subsistema auto-sustentável.

As organizações são sistemas sociais moldados pelo ambiente em que se situam. As organizações existem e se moldam aos ambientes, e cada ambiente toma parte na configuração da estrutura interna e funcionamento de cada organização, Peter (1993).

Esse período confirma a influência de fatores externos na organização. Segundo Levy (1992), existe uma relação complexa entre a empresa e seu ambiente, pelos seguintes fatores: quantidade de variáveis que intervêm, velocidade da mudança, amplitude e maior intensidade da pressão do meio.

O autor, define uma mudança no ambiente organizacional, passando de estável a turbulento, em vários setores das empresas, principalmente o setor econômico. Como variam dinamicamente, o meio geral pode estar em turbulência e o imediato estável, ou vice-versa, ou a mudança pode ocorrer simultaneamente. O autor sugere que os gestores procurem adaptar-se e realizar ajustes necessários à organização, com relação a mudanças que possam ocorrer, principalmente as de oferta e procura que influenciem nos preços de seus insumos.

O ambiente externo da organização também é influenciado pela coalizão externa, representada por forças como, outras organizações e indivíduos, que, mesmo sem vínculo direto com a organização, influenciam nas atividades da empresa. A coalizão externa busca, de alguma forma, adquirir poder dentro da organização, Mintzberg (1983).

Efeitos: *arrendar uma propriedade rural, mantendo um estoque de animais para regular os abates no frigorífico.* De acordo com Ansoff (1990), o uso desta estratégia é considerado como ferramenta de gestão, para que a empresa possa agir em um ambiente conturbado e competitivo. Para Porter (1999), as estratégias tornam compatíveis as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho das atividades. A estratégia deve determinar o curso dos eventos, ao invés de reagir contra eles, mantendo a iniciativa dos participantes da organização.

O efeito dessa estratégia consiste na criação e manutenção de uma vantagem competitiva, tornando o frigorífico mais independente das oscilações, quer da oferta de gado gordo, quer na alta no preço do quilo do boi gordo.

- ESTRATÉGIA DE COMPRA E DISTRIBUIÇÃO, 1998

No mercado da carne bovina existem os eventuais compradores comissionados, chamados "*Free lance*" que, utilizando capital próprio, ou de terceiros, compram o animal gordo, abatem e recebem a comissão do produtor rural sobre o valor no rendimento do quilo do boi, vendendo a carne diretamente aos estabelecimentos comerciais. Em alguns casos, recebem comissão na venda da carne, quando o capital não é próprio.

Oportunidades: há compradores comissionados que trabalham em parceria cadastrados pelo frigorífico, utilizando o serviço de abate. Comercializam a carne sem prejudicar os clientes fixos, do frigorífico. São, também, compradores já estruturados no mercado, e trabalham há vários anos na mesma região.

Ameaças: outros tipos de compradores comissionados não respeitam as regras do mercado. Não são estruturados e geralmente, aventureiros. Logo desistem da

atividade e, geralmente, aproveitam os períodos de baixo preço do boi gordo. Esses compradores desordenam o mercado prejudicando o setor, principalmente as empresas tradicionais.

“Como não possuem custos fixos e entram no mercado apenas em períodos favoráveis para compra de gado gordo, estes compradores acabam oferecendo carne a preços menores, mas com a desvantagem de não manter a fidelidade na entrega e no preço dos produtos oferecidos. Uma empresa estruturada pode não possuir o melhor preço, mas mantém a qualidade e a fidelidade na entrega dos produtos. Realizamos constantemente uma grande campanha junto à imprensa e aos Sindicatos Rurais da região, para que os produtores rurais ofereçam seus animais para frigoríficos com tradição na região, com isto estamos evitando este tipo de concorrência, explica o diretor.”

Estratégia: para evitar que compradores comissionados prejudiquem as atividades, o frigorífico mantém a estratégia de **Compra e Distribuição**, através de **compradores fixos mantendo a qualidade e a fidelidade na entrega dos produtos oferecidos**.

Análise: o frigorífico, abatendo animais para terceiros, cobrava um valor fixo sobre cada animal abatido, perdendo a oportunidade de obter lucro sobre cada carcaça, deixando o maior rendimento para os clientes que abatiam seus animais na empresa. A empresa perdia a oportunidade da venda e distribuição direta da carne produzida

Montgomery (1998), afirma que empresas trabalhando da mesma maneira, não podem coexistir. O autor considera estratégia como uma luta contínua para destacar uma empresa de suas rivais. A garantia que o frigorífico oferece de pontualidade do pagamento aos produtores, na pontualidade de entrega da carne e na qualidade de seus produtos, configuram uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, que, muitas vezes, sem capital e sem estrutura de manter a atividade, acabam prejudicando o mercado.

Cada área da organização busca estratégias que a mantenha no mercado competitivo. Atualmente, as estratégias são formuladas de acordo com as preferências dos consumidores ou clientes, valorizando assim as ações das empresas no mercado, Lopes Filho (2000), o qual entende que a estratégia é estabelecida conforme uma decisão consciente da coalizão dominante, cúpula da organização, em conformidade com a missão e com a natureza das atividades da organização.

Os compradores comissionados, que trabalham direta e exclusivamente para o frigorífico, recebem a orientação de buscar contato direto com todos os produtores de gado da região, através de um banco de dados mantido pelo frigorífico, com o objetivo de evitar que outros compradores dominem este nicho de mercado.

Assim, estratégia é armadilha, pode ser uma manobra específica destinada a abalar um concorrente, sendo mais a ameaça do que a execução da ameaça propriamente dita, Mintzberg (2000).

O modelo de Stakeholders aplicado ao ambiente externo, segundo Stoner e Freeman (1985), demonstra a influência da organização e como ela é influenciada pelo ambiente. Ampliando a visão da organização, permite prever ações externas que venham afetar negativamente, tornando-a capaz de reagir com mais eficácia a buscar outras formas de defesa.

Segundo Porter (1990), a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. Manter a estratégia de trabalhar com compradores fixos e manter a qualidade e a fidelidade na entrega dos produtos oferecidos evita que compradores comissionados prejudiquem as atividades do frigorífico. Um dos aspectos principais na teoria de formulação de estratégia para Porter (1990), é a análise detalhada da concorrência. O objetivo desta análise é desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir a adotar. Existem muitos outros compradores comissionados que atuam na região, sem suporte financeiro e estrutura para manter-se no mercado, agindo apenas em épocas de grande oferta de gado gordo.

Efeitos: *trabalhar com compradores fixos, e manter a qualidade e a fidelidade na entrega dos produtos oferecidos*, significa vantagem sobre os concorrentes, utilizando compradores autônomos como parceiros da empresa, garantindo, assim, qualidade e fidelidade, principalmente na entrega dos produtos. Fleury (1995) defende que a nova realidade organizacional é vista como um processo contínuo de mudança e inovação, valorizando a aprendizagem organizacional e discutindo as possibilidades do desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem. **Essa estratégia tornou-se útil ao ser avaliada a necessidade dos clientes, minimizando a atuação de compradores comissionados despreparados que**

atuam eventualmente, no mercado da carne industrializada. A estratégia básica para todas as empresas, deve ser de concentrar recursos onde a empresa tem, ou pode desenvolver, prontamente, uma vantagem competitiva significativa, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

- ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO, 2003

Grande parte das áreas utilizadas para criação e engorda de gado foi substituída pela plantação de soja, devido à maior lucratividade e facilidade de adequação da semente de soja geneticamente modificada na região onde se situa o frigorífico em estudo. O cultivo dessa cultura tornou as propriedades rurais, da região, mais lucrativas, facilitando a vinda de produtores de outras regiões, como da serra e do norte do Estado.

Oportunidades: a valorização da soja a partir de 2003, tornou-se uma alternativa de maior lucratividade na propriedade rural, estimulando os pecuaristas a substituírem grande parte da propriedade utilizada para pecuária, em lavoura de soja, gerando maior oferta de animais no mercado, em consequência uma equiparação nos preços da safra do boi gordo, no verão e entre safra no inverno, praticamente mantendo o preço dos animais com mínima oscilação durante o ano, fato que não era comum em anos anteriores. Esse fenômeno de mercado facilita a compra de animais a prazo e a preços menores. No período de inverno também aumentou a oferta de animais de pastagem com qualidade superior e que atingem maiores índices de rendimento de carcaça. A oferta de gado além de proporcionar menores preços incentiva também a oferta de novilhos com vinte e quatro e trinta e seis meses, garantindo ao consumidor melhor qualidade de carne.

Ameaças: esse fenômeno está dificultando o arrendamento de áreas para o frigorífico manter um estoque de animais próprios para abate. Para o diretor,

“as áreas que estamos arrendando no momento para pecuária foram solicitadas pelos proprietários. O pagamento de arrendamento para soja torna inviável a atividade pecuária”.

Estratégia: para manter a atividade pecuária, a alternativa encontrada foi adotar a estratégia de **Posicionamento**, através do **arrendamento de áreas exclusivas para pecuária e inadequadas para agricultura**.

Análise: a empresa depara-se com um problema que surgiu para o setor da carne bovina a partir de 2003, em decorrência da mudança no mercado da soja, com o aumento no preço do produto no mercado mundial e a criação da soja transgênica, tornando as propriedades rurais mais lucrativas para esta cultura. Em consequência, a oferta de campo, para arrendamento e criação de gado, tornou-se escassa.

Hamel (1995), aborda os desafios empresariais, criando um elo de ligação entre a atual posição da empresa e sua intenção estratégica, os desafios impedem que os participantes da organização realizem muito mais do que eles acham possível, mas é a capacidade de concentrar a atenção da empresa como um todo, nos desafios-chaves, que determinam a taxa de construção do futuro. Para chegar ao futuro primeiro, não basta apenas ter uma intenção estratégica, é preciso também desenvolver novos recursos mais rápidos que as rivais. **Para manter a atividade pecuária, a empresa decidiu procurar áreas com características exclusivas para pecuária e inadequadas para agricultura.**

Efeitos: *arrendar áreas exclusivas para pecuária e inadequadas para agricultura*, Certo (1993), explica que as organizações não são sistemas fechados, obedientes às suas próprias leis, mas sistemas abertos, sensíveis às mudanças em seus ambientes. A partir de 2003 houve a ampliação da área de cultivo de soja na região, caracterizando-se como um fator externo de ameaça para a empresa, que necessita de áreas terceirizadas para criação e engorda de animais a fim de manter um estoque regulador de animais para abate. **Essa estratégia possibilita a busca de áreas exclusivas, para a criação de gado, a um custo menor do que as áreas utilizadas para plantação.**

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Apresentando os resultados deste estudo, considerando as estratégias desenvolvidas pelo principal dirigente da empresa em relação às mudanças no ambiente organizacional. Este processo foi delineado através da análise do estudo de caso das atividades do Frigorífico Vanhove, tendo como base os objetivos específicos definidos no projeto de pesquisa, identificando considerando e verificando as estratégias utilizadas nos últimos dezessete anos pelo frigorífico, analisando como estas estratégias foram desenvolvidas e verificando quais foram os efeitos obtidos, pela empresa, com a utilização das estratégias.

- ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO, 1984: esta estratégia permite a definição e orientação para onde à empresa quer chegar, partindo da idéia da família Vanhove em criar um frigorífico para o abate de bovinos e aproveitando a possibilidade de um financiamento para o início das atividades.

Assim como os organismos vivos dependem do meio externo para sobreviver e prover suas necessidades, as organizações precisam de um relacionamento adequado com o ambiente externo, garantindo seu desenvolvimento e sobrevivência, Morgan (1996, *apud* CABALLERO, 2002).

- ESTRATÉGIA DE OTIMIZAÇÃO DAS INSTALAÇÕES, 1986: a utilização desta estratégia permite a aquisição de animais com recursos próprios agregando valor à matéria prima produzida, como alternativa a atividade de prestação de serviço a terceiros, garantindo maior lucro para o frigorífico.

- ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO DA ESTRUTURA, 1987: a construção de um supermercado permite que a carne produzida atinja o consumidor final em

forma de cortes especiais torna-se mais uma alternativa para venda, também permite a venda de outros produtos agregando valor à parte da produção.

O público alvo foi ampliado ao longo das atividades da empresa, no início a empresa atuava como prestadora de serviço, abatendo animais somente para terceiros, posteriormente o frigorífico abatendo com recursos próprios, passou a vender carne a mercados e açougues. Na construção de um supermercado as vendas estenderam-se até o consumidor final. Este desenvolvimento permitiu a empresa atuar em toda a cadeia produtiva da carne bovina.

- ESTRATÉGIA DE OTIMIZAÇÃO DA PRODUÇÃO, 1989: a utilização da produção própria de animais serviu como alternativa para enfrentar este período de crise utilizando a estrutura de produção.

Andrews (1978), aconselha que os gestores avaliem o ambiente econômico da empresa, determinem as características essenciais do setor, observem o seu desenvolvimento e suas tendências, avaliem as oportunidades futuras e riscos para as empresas dispostas de diferentes recursos e competências. Os gestores ao avaliarem o ambiente econômico, observaram que existe a possibilidade da oferta de áreas a preços adequados para atividade pecuária evitando assim arrendar áreas com preços mais elevados utilizados para agricultura.

Para o autor, definir estratégias envolve a determinação das ações, para que os objetivos possam ser alcançados, sendo considerados os recursos disponíveis e as condições necessárias para a propagação de estratégias.

A empresa possui os atributos de um sistema aberto, para Montana e Chanov (1986), as organizações para serem tratadas como sistemas abertos possuem uma interação constante com o ambiente em que estão inseridas, e apresentam influência destes dois tipos de ambiente.

No ambiente externo, a organização é influenciada por fatores econômicos, políticos, sociais e de tecnologia. Neste ambiente externo também existem forças que influenciam diretamente na organização, como os acionistas, bancos, sindicatos, fornecedores e clientes, e o ambiente interno, que constituem seus recursos físicos, humanos, tecnológicos e financeiros.

O modelo de *Stakeholders* definido por Stoner e Freeman (1985) explica o ambiente externo e as outras forças que de alguma forma influenciam ou são influenciados diretamente pela organização:

- ESTRATÉGIA DE MODERNIZAÇÃO E AUTOMAÇÃO, 1992: a reestruturação das atividades, as reduções nos custos de gerenciamento e a terceirização adotada, permitem investimentos em automação, aumentando a produtividade.

- ESTRATÉGIA DE QUALIDADE DO PRODUTO, 1993: a decisão em abater novilho jovem leva a empresa a competir com as demais, oferecendo produtos de qualidade acompanhando as tendências de mercado.

- ESTRATÉGIA DE TERCEIRIZAÇÃO, 1998: consiste na criação e manutenção de uma vantagem competitiva criando uma alternativa para o abastecimento de animais para o abate tornando a empresa mais autônoma às oscilações na oferta de gado gordo e nos períodos de alta no preço do quilo do boi gordo.

Os pecuaristas procuram oferecer seus animais acompanhando as altas no preço do quilo do boi vivo, buscando armazenar os animais nos períodos de safra fixado no final do verão, oferecendo no período de entressafra, no final do inverno, aproveitando a elevação do preço do quilo do boi neste período e das pastagens de inverno.

- ESTRATÉGIA DE COMPRA E DISTRIBUIÇÃO, 1998: esta estratégia garante que a empresa também agregue valor ao produto através da distribuição e na fidelidade na entrega, trabalhando com compradores fixos que conheçam o mercado e os clientes tanto na compra de animais para o abate como na distribuição da carne.

Compradores comissionados sem vínculo com a empresa influenciam na compra de animais para o abate e na venda de carne, pois atuam no mercado eventualmente e sem estrutura, desordenado esta atividade, praticando preços incompatíveis a atividade das empresas estruturadas do setor.

- ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO, 2003: esta estratégia busca aproveitar o valor de arrendamento menor de áreas exclusivas para a criação de gado do que as áreas utilizadas para plantação.

A partir do ano de 2003 o cultivo da soja, passou a ser mais valorizado em âmbito mundial, devido ao desenvolvimento de novas tecnologias que desenvolveram o plantio direto e a semente de soja geneticamente modificada criando a chamada soja transgênica, fato que também elevou o preço deste produto até o momento, tornando viável ao proprietário rural formar parcerias ou a plantar

soja, em substituição à criação de gado, principalmente em campo nativo. Esta nova alternativa de produção vem afetando a criação de gado em campo nativo, dificultando ao frigorífico manter um estoque regulador de animais para o abate em terás arrendadas.

A estratégia como padrão, demonstrado por Mintzberg & Quin (2001), explica que os planos definidos no início de uma empresa podem não ser atingidos enquanto que os padrões poderão surgir a qualquer momento tornando estes dois fatores independentes, conclui-se que os planos definidos para o frigorífico foram ampliados abrangendo todo o setor da carne bovina, partindo da criação de animais, passando pelo abate, distribuição e finalmente conduzindo parte da produção ao consumidor final em um supermercado próprio e o restante vendido a outros mercados e açougues da região .

Estas conclusões confirmam as citações de Mintzberg referindo-se que existem estratégias pretendidas que foram as criadas e idealizadas pela organização, e as realizadas. As intenções plenamente realizadas podem ser estratégias deliberadas. As não realizadas podem ser chamadas de estratégias irrealizadas. Ainda há um terceiro caso, que são as estratégias emergentes, na qual um padrão realizado, não era expressamente pretendido.

O governo exerce forte influencia sobre a empresa, através do constante aumento nos custos de produção, a concorrência da importação de carne de outros países alterando o preço da carne em determinados períodos do ano, importando carne e incentivando a venda de carne de frango e carne suína.

As barreiras sanitárias impostas pelo governo eventualmente, impedindo o transporte de carne do Rio Grande do Sul para outros estados, prejudicam a venda de carne acumulando a oferta deste produto no estado.

Considera-se também que a sustentabilidade e o desenvolvimento da empresa estão vinculados a fatores como:

- 1- O transporte é viabilizado pela própria empresa tanto no fornecimento da matéria prima como na venda do produto final;
- 2- O fato de a empresa ter parte da produção para a indústria garante o fornecimento de matéria prima em períodos de escassez do produto ou em picos no preço do boi gordo durante o ano;
- 3- A oferta do produto final no supermercado próprio garante parcialmente a venda;

4- O fato de parte da matéria prima, o transporte e a distribuição final, ser próprio, possibilita agregar valor ao produto final melhorando a lucratividade;

5- A atividade pecuária e o supermercado/açougue garantem independência na compra da matéria prima e na venda do produto final.

- Coincidentemente, no início das atividades do frigorífico (Frigorífico Vanhove), houve a falência do maior frigorífico da região (Frigorífico Santa Brígida), e a empresa passou, portanto, a atuar no mercado sem uma concorrência maior, durante um longo período de tempo, tendo como concorrentes, apenas pequenos abatedouros.

- Atualmente, o Frigorífico Santa Brígida voltou à atividade, com outra razão social, chamando-se Frigorífico Marfrig, ocupando a posição de maior empresa de abate bovino da região e o terceiro maior frigorífico do estado, ameaçando frontalmente o Frigorífico Vanhove.

- Até o momento, a empresa não sofreu uma concorrência significativa, como a que esta surgindo atualmente, com a reativação da Planta Frigorífica do Marfrig.

- Para a direção do Frigorífico Vanhove não está definida a filosofia, a missão e visão de futuro da empresa, tampouco os objetivos a curto, médio e longo prazo.

- A maioria das estratégias utilizadas no decorrer das atividades do frigorífico, foram emergentes, e não deliberadas, ou seja, definidas em longo prazo, identifica que a direção tem somente objetivo de identificar qual rumo deve tomar momentaneamente, ou seja, qual o caminho a seguir no curto prazo.

Recomendações:

O estudo de caso utilizado neste trabalho pode ser apropriado para futuras pesquisas em empresas familiares, abordando outros aspectos organizacionais relevantes a estas empresas em relação ao trabalho envolvendo os familiares como também definindo outros benefícios sócio-econômicos, considerando também, que independentemente do tamanho ou do ramo de atividade em que atuem, todos os esforços deverão ser empreendidos pelos gestores das empresas, no sentido de sua preservação e continuidade, pois assim, a família e a sociedade como um todo, serão beneficiados.

Poderão ser analisadas outras teorias organizacionais referentes à forma de atuação desta empresa em relação ao seu ambiente, como a ampliação de suas atividades criando outras empresas vinculadas ao mesmo setor produtivo, ou seja, o da cadeia produtiva da carne bovina, outro enfoque a ser pesquisado em trabalhos futuros refere-se aos recursos humanos, analisando o posicionamento das empresas familiares em relação aos membros da família que trabalham na empresa e o relacionamento das empresas com os outros funcionários, visto que um dos principais objetivos da empresa estudada está em gerar emprego para os membros da família que estão entrando no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A AMEAÇA DA CARNE, **Abate Clandestino: Um Problema de Saúde Pública**. Resenha - ABIF, São Paulo, out.,1998. Acesso em 29/07/2003

ACKOFF, Russel L.. **Ackoff's Best His Classic Writings on Management**. 1999.

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

AGROCARNES. Disponível em <http://www.agrocarnes.com.br/carnes.html>. Acesso em 15/07/2003

AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York: The Macmillan Company, 1967.

ALDRICH, H. E. **Organizations and Environments**. Englewood Cliffs, N.J: Prendice-Hall, 1979.

ANDREWS, Kenneth R. **The Concept of Corporate Strategy** 3 ed. (Homewood, IL: Dow Jones Irwin), 1978

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1996.

ARAUJO, Luiz Cezar G. De. **Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSOCIAÇÃO Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes. Disponível em <http://www.abiec.com.br/>. Acesso em 14/07/2003

BATY, G. B. **Pequenas e médias empresas dos anos 90**. São Paulo: Makron, 1994.

BLISKA, F. M. de M. ; Gonçalves, J. R. Estudo da cadeia de carne bovina no Brasil. In: **Cadeias produtivas e sistemas naturais**. Brasília: Embrapa, 1998.

BRADFORD, D. L. **Excelência empresarial**: como levar as organizações a um alto padrão de desempenho. São Paulo: Makron, 1985.

CABALLERO, A.J.A. **Adaptação organizacional estratégica e evolução financeira no setor elétrico: o caso das centrais elétricas de Santa Catarina - Celesc**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CERTO, S. C. ; PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégia. Tradução de Flavio Deni Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. 5 e.d. Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CEZAR Ivo Martins & Kepler Euclides Filho. **Modernização Gerencial e Tecnológica de Pequenas Empresas Industriais**. In SIMPÓSIO DE GESTÃO DA

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 20., São Paulo, 1998, v. 2, p. 269-271. Disponível em <http://www.cnpqg.embrapa.br/~ivocezar/>. Acesso em: 11 de abril 2007

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Mac Graw Hill do Brasil, 1980

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Mac Graw Hill do Brasil, 1980

CLAVELL, James. **A arte da guerra**. Sun Tzu. 2 ed. Editora Record. Rio de Janeiro – São Paulo, 2000, 111 p.

CONFEDERAÇÃO DA Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA). Disponível em <http://www.cna.org.br/>. Acesso em: 15/07/2003

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Pubifolha, 1999.

ECONOMIA Rural da UFRGS, Porto Alegre, 2001.

EMERY, F.E., TRIST, E.L., **The causal texture of organizational environments**, Human Relations, v 18, p. 21-32, 1965.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**/Odília Fachin. 3 e.d. São Paulo: Saraiva, 2001.

FILHO Kepler Euclides Disponível em:
<http://www.cnpqg.embrapa.br/publicacoes/divulga/GCD36.html#a%20pecuaria>
Campo Grande, MS, abr. 2000 no 36. Acesso em 11 de abril 2007

_____ Euclides & Cezar (1995) Disponível em:
<http://www.cnpqg.embrapa.br/publicacoes/doc/doc66/cenarios.html> NOVILHO

PRECOCE: REFLEXOS NA EFICIÊNCIA E ECONOMICIDADE DO SISTEMA DE PRODUÇÃO. Acesso em 11 de abril 2007

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender.** Revista de Administração, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-11, jul. /set. 1995.

FRANCO, M. **Rastreabilidade.** **DBO Rural**, São Paulo, n.223, maio. p.80-92. (1999)

FREITAS, Ana Maria Zen de. **Estratégias Competitivas: Um Estudo no Setor de Confecções das Empresas de Médio Porte de Colatina/ES**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção Dissertação de Mestrado Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2003

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios Textos e Casos.** Porto Alegre: Bookmann, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1995.

_____, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª e.d. São Paulo: Atlas 2002

GODOY, Arilda S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, In Revista de Administração de Empresas, V35, n.2, Mar/Abr. 1995 a, p. 57-63.

GOERGEN, P. **Pesquisa em Educação:** sua função crítica. Educação e Sociedade, Maio 1981.

HALL, R. H. **Organizações: Estrutura e Processos.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMEL, Gery. **Strategy as Revolution.** Publicado na Harvard Business Review em Julho/Agosto de 1996.

HANNAN, M. T., FREEMAN, J. **The population ecology of organizations**, American Journal of Sociology, v.82, n.5, p.929-964, Mar. 1977.

HOHHOF, B. **Developing information systems for competitive intelligence support**, Library Trends, v.43, n.2, p.226-238, Fall 1994.

IPARDES, **Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social**
Disponível em: <http://www.pr.gov.br/ipardes/>

JORGE, Rita Luciana Saraiva. **Hábitos de Consumo e Nível de Satisfação do Consumidor de Carne Bovina do Município De Dom Pedrito – R.S.** Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Julho de 2001.

KAST, Fremont E.; ROSENWEIG, James E. **Organização e Administração: Um enfoque sistêmico**. Nova York, 1970

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. 2 Ed. New York: John Wiley & Sons, 1978.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da ciência e prática de pesquisa / José Carlos Köche – Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.**

LACERDA, Leôncio A. T. de, **As Estratégias Utilizadas numa empresa do setor fumageiro: um estudo de caso – indústria de cigarros**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria 2002

LAKATOS, Eva Maria, **Fundamentos de Metodologia Científica**. Eva Maria Lakatos, Marina de Andrade Marconi. São Paulo Atlas 2001.

LEVY, R. A. **Competitividade Organizacional**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1992.

LÜDKE M, André Meda. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU; 1986.

MANCIO, Antonio Bento. **O Brasil e o Mercado Mundial da Carne Bovina**. Disponível em <http://www.boidecorte.com.br/artigos/rastreabilidade/rastreabilidade.htm>

_____. **Programa de Rastreabilidade da Carne Bovina** Professor da Universidade Federal de Viçosa, Disponível em <http://www.boidecorte.com.br/artigos/rastreabilidade/rastreabilidade.htm>

_____. **Programa de Rastreabilidade da Carne Bovina** Professor da Universidade Federal de Viçosa, Disponível em: <http://www.boidecorte.com.br/artigos/rastreabilidade/rastreabilidade.htm>

MARCOVITCH, Jaques. **Contribuição ao Estudo da Eficácia Organizacional**. Tese de doutorado FEA/USP, 1972.

MEZZADRI, Fábio P. **Pecuária de Corte** Data: 26/09/2004.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/>. Acesso em 31/07/03

MINTZBERG, H. **Power In and Around Organizations**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1983.

_____, H.; QUIN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001

MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva** / Cynthia A. Montgomery, Michael E. Porter. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORESI, E. A. D. O contexto organizacional. In: TARAPANOFF, K (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. UnB, 2002. p. 51-91.

MUSTAFAGA, Paulo Sérgio. **Informativo Técnico Revista Gleba**. Edição Dezembro/2000. Acesso em 15/07/2003

NADLER, David e Michael L. Tushman. **HSM Management**. n. 18, Jan./ Fev. 2000.

NEVES, Marcos F. , Cláudio P. Machado Filho, Dirceu T. Carvalho, Luciano T. Castro. Artigo: **Redes Agroalimentares & Marketing da Carne Bovina em 2010**. <http://pa.esalq.usp.br/~pa/pa0101/fava0101.pdf> acesso em 14/07/2003

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1997.

PINEDA, N. R. **Alianças estratégicas e marketing para aumentar a competitividade da carne bovina**. In: III CONGRESSO DO BOI VERDE, 2001. Uberlândia. Anais... Uberlândia. MG. Brasil. 2001 p. 83.

PORTER, M. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York, NY: The Free Press, 1980.

RICHARDSON, Roberto Jarry, **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**; Colaboradores José Augusto de Souza Peres. São Paulo: Atlas, 1985.

SANCEVERO, Antonio Batista. *Engenheiro-Agrônomo, doutor em zootecnia na área de melhoramento animal Chefe-Geral da Embrapa Gado de Corte. Artigo **Competitividade da Cadeia Produtiva de Carne Bovina**. Embrapa. <http://www.cnpqg.embrapa.br/informa/agosto2002/sancevero.htm>. Acesso em 14/07/2003

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SELLTIZ, Wrightsman e Cook, **Métodos de Pesquisas nas Relações Sociais**. São Paulo EPU, 1997.

STONER, James A. F. **Administração**. 2. e.d. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

TACHIZAWA T. SCAICO, O. **Organização Flexível qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

TAPSCOTT, Don, CASTON, Art. **Mudança de paradigma**: a nova promessa da tecnologia da informação. Trad. Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1995.

TELLECHEA, Fernando. **Análise dos Custos de Transação no Setor Industrial da Cadeia Produtiva de Carne Bovina no Rio Grande do Sul**, Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Economia Rural da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Instituto de Estudos e Pesquisas Econômicas, Porto Alegre 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: A Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WIKIPÉDIA. Desenvolvido pela Wikimedia Foundation. Apresenta conteúdo enciclopédico. Disponível em:
<<http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Sustentabilidade&oldid=5423545>>.
Acesso em: 11 Abr 2007

VERGARA, Sylvia Constant e BRANCO, Paulo Durval, **Em busca da visão de totalidade**. RAE-Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1993.

ZEN, Sérgio de **Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA)**
<http://www.cna.org.br/> , Publicado em: 20/06/2000

ZENI, Elton. **Caracterização da Cadeia Produtiva da Pecuária Bovina de Corte no Estado de Santa Catarina.** Dissertação de Mestrado, Caracterização da Cadeia Produtiva da Pecuária Bovina de Corte no Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

Anexo

