



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
ESCOLA DE AGRONOMIA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIO**

IESO COSTA MARQUES

**MAPAS ESTRATÉGICOS PARA MODELOS DE GESTÃO VOLTADOS
À COMPETITIVIDADE DA CADEIA PRODUTIVA DO FRANGO DE
CORTE: UM ESTUDO NA MICRORREGIÃO DE ANÁPOLIS-GO**

GOIÂNIA

2012

IESO COSTA MARQUES

**MAPAS ESTRATÉGICOS PARA MODELOS DE GESTÃO VOLTADOS
À COMPETITIVIDADE DA CADEIA PRODUTIVA DO FRANGO DE
CORTE: UM ESTUDO NA MICRORREGIÃO DE ANÁPOLIS-GO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio da Universidade Federal de Goiás como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Agronegócio.

Linha de pesquisa: Competitividade e Gestão do Agronegócio.

Orientadora: Profa. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza

GOIÂNIA

2012

IESO COSTA MARQUES

**MAPAS ESTRATÉGICOS PARA MODELOS DE GESTÃO VOLTADOS
À COMPETITIVIDADE DA CADEIA PRODUTIVA DO FRANGO DE
CORTE: UM ESTUDO NA MICRORREGIÃO DE ANÁPOLIS-GO**

Dissertação julgada aprovada para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Agronegócio, linha de pesquisa Competitividade e Gestão do Agronegócio, da Universidade Federal de Goiás

Comissão examinadora:

Profa. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)
Orientadora

Prof. Dr. José Carlos Fiad Padilha
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
Membro Externo

Profa. Dra. Marília Terezinha Sangoi Padilha
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
Membro Externo

Prof. Dr. Márcio Caliari
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – UFG
Membro Interno

Goiânia, 10 de Setembro de 2012

Dedico este trabalho a Deus, a minha esposa Fabíola e a minha filhinha Elisa, que são os grandes amores da minha vida, e que me inspiram diariamente para o alcance de novos desafios.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo que ele tem feito e ainda vai fazer em minha vida, pela proteção e sabedoria diária, e pelo amor imensurável derramado sobre mim em todos os momentos de alegria e dor. A ti Senhor, toda honra e toda Glória!

À minha esposa amada Fabíola, minha grande entusiasta e companheira. Minha referência de coragem, inteligência, equilíbrio, fé e doçura, que soube ser compreensiva em todos os momentos em que estive ausente para a realização desta pesquisa.

Aos meus pais Hildeu e Odete, exemplos de vida, perseverança e dignidade, e que me ensinaram o significado da palavra família.

À minha irmã Deize e meu cunhado Reinaldo, aos meus sogros Argimiro (*in memorian*) e Maria Helena, e aos meus cunhados Fabrício e Juliany, que vivenciaram a minha luta para a realização deste sonho, e souberam compreender a minha ausência.

Aos meus amigos-irmãos, Eliseu e Lilian, pelo amor fraterno, pelo apoio em todas as horas, pelo respeito e confiança no meu trabalho, e principalmente pelas palavras de motivação, entusiasmo e fé.

Aos meus colegas de mestrado Adriano e Glauco, pela amizade e parceria vitoriosa que estabelecemos ao longo do curso.

À equipe do PPAGRO, incluindo todos os seus professores, técnicos e coordenadores, que não mediram esforços para que tivéssemos acesso a um ensino de qualidade e nos tornássemos pesquisadores.

De forma especial à minha orientadora Profa. Dra. Eliane Souza, exemplo de educadora, pesquisadora e profissional da Administração, que me inspirou e me deu todo o suporte necessário à realização desta pesquisa. Não tenho palavras para agradecer-lá. Você será sempre minha grande referência.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo geral caracterizar o BSC – *Balanced Scorecard*, como instrumento de alinhamento de estratégias voltadas à competitividade do sistema de produção de frango de corte pelo modelo de integração vertical. Como objetivos específicos buscou especificar a estrutura e processos da cadeia produtiva do frango de corte na região em análise; levantar as potencialidades e fragilidades do sistema de integração vertical para a produção de frango de corte, tanto na perspectiva do integrado quanto do integrador; caracterizar os aspectos organizacionais e o padrão de gestão dos integradores e integrados; e identificar indicadores de desempenho aplicáveis ao sistema de produção por integração vertical estabelecido na microrregião de Anápolis em Goiás. A metodologia desta pesquisa foi estruturada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva, e quanto aos meios foi bibliográfica, documental e de campo. A amostra englobou 86 produtores integrados estratificados em três agroindústrias integradoras, bem como os gestores destas três agroindústrias, todos localizados na microrregião em análise. Os dados obtidos durante a entrevista com os gestores foram tabulados de forma qualitativa, já os dados oriundos da aplicação dos questionários junto aos produtores integrados foram tabulados de forma quantitativa, com a utilização dos softwares Microsoft Excel 2007, SPSS 11.0 e DIMAM 1.0. A pesquisa apresentou resultados direcionados aos produtores integrados, agroindústrias integradoras e à cadeia produtiva do frango de corte da microrregião de Anápolis, no que se refere à caracterização das especificidades da cadeia; vantagens e desvantagens do sistema de integração, descrição do perfil competitivo, administrativo e gerencial dos atores envolvidos; bem como a tradução deste contexto em mapas estratégicos e indicadores de desempenho, conforme as especificidades da avicultura de corte. A análise proporcionada por esta pesquisa, por meio do modelo teórico extraído da literatura sobre o BSC, pode contribuir significativamente para a discussão e orientação à construção de modelos de gestão alinhados estrategicamente e competitivos, para esta atividade do Agronegócio.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard, Integração Vertical e Avicultura.*

ABSTRACT

This study aimed to characterize the BSC - Balanced Scorecard as a tool for alignment of strategies oriented to competitiveness of the production system of broiler chicken by vertical integration model. The specific objectives sought to specify the structure and processes of the broiler chicken productive chain in the region under analysis; lift the strengths and weaknesses of the system of vertical integration in the production of broiler chicken, both from the perspective of the integrated and the integrator; characterize the organizational aspects and the pattern of integrator and integrated management; and identify the indicators of applicable performance to the system of production established by vertical integration in micro region of Anápolis - Goiás. The methodology of this research was structured as to the purposes and the means. As for the purpose, the research was exploratory and descriptive, and the means were bibliographic, documental and field. The sample comprised 86 producers stratified into three integrative agro industries as well as the managers of these three agro industries, all located in the analyzed micro region. The data obtained during the interview with the managers were tabulated in a qualitative way, since the data from the questionnaires along with integrated producers were tabulated quantitatively, using Microsoft Excel 2007, SPSS 11,0 and 1,0 DIMAM. The research presented results directed to integrated producers, agro industries and the broiler chicken productive chain from the micro region of Anápolis, with regard to the characterization of the chain specificities; advantages and disadvantages of the integration system, description of the competitive, administrative and management of stakeholders' profile; as well as the translation of this context in strategic maps and performance indicators, according to the specificities of the broiler poultry industry. The analysis provided by this study, by means of the theoretical model extracted from the literature on the BSC, can significantly contribute to the discussion and guidance to the construction of competitive and strategically aligned management models to this activity of Agribusiness.

Keywords: *Balanced Scorecard, Vertical Integration and Poultry.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Sistema agroindustrial.....	17
Figura 2: Níveis de análise dos Sistemas Agroindustriais.....	18
Figura 3: Integração Vertical – Aspectos Positivos	28
Figura 4: Integração Vertical – Aspectos Negativos.....	28
Figura 5: Competitividade – grupos ou medidas por nível de análise.....	30
Figura 6: Fatores determinantes da competitividade.....	32
Figura 7: Fatores influenciadores na capacidade de competição	33
Figura 8: Forças que dirigem a concorrência da indústria.....	34
Figura 9: Exemplificação da interação das Cinco Forças de Porter	35
Figura 10: Ambiente do Sistema Empresa	38
Figura 11: Tipos de estratégias.....	42
Figura 12: Tradução da visão e estratégia – quatro perspectivas	47
Figura 13: Gerenciando a estratégia – quatro processos	51
Figura 14: Cálculo do tamanho da amostra pesquisada	55
Figura 15: Microrregião de Anápolis-GO	58
Figura 16: Cadeia produtiva do frango de corte da microrregião de Anápolis-GO	60
Figura 17: Etapas do processo de integração vertical para a produção de frango	62
Figura 18: Perfil das agroindústrias integradoras	64
Figura 19: Estrutura de gestão das agroindústrias integradoras	66
Figura 20: Potencialidades, fragilidades, ameaças e oportunidades do sistema de integração	68
Figura 21: Início da exploração, generalidades e indicadores de desempenho.....	70
Figura 22: Elementos da missão, visão e declaração de valores	71
Figura 23: Aviário com baixo nível de automação	75
Figura 24: Aviário com alto nível de automação	75
Figura 25: Motivação inicial.....	77
Figura 26: Motivação inicial – por integradoras	77
Figura 27: Utilização de controles gerenciais.....	77
Figura 28: Tipos de controles gerenciais em percentuais.....	77
Figura 29: Utilização de assessoria/consultoria.....	78
Figura 30: Tipos de assessoria/consultoria (%).....	78
Figura 31: Participação em cursos de capacitação	78

Figura 32: Frequência dos cursos/treinamentos em percentuais	78
Figura 33: Se realiza atividade de planejamento	79
Figura 34: Se realiza outro tipo de aliança estratégica.....	79
Figura 35: Tipos de alianças estratégicas em percentuais	80
Figura 36: Análise SWOT – Pontos Fortes	93
Figura 37: Análise SWOT – Pontos Fracos	95
Figura 38: Análise SWOT – Ameaças	98
Figura 39: Análise SWOT – Oportunidades	100
Figura 40: Elementos do BSC – aprendizado e crescimento/ processos internos	107
Figura 41: Elementos do BSC – perspectivas clientes e resultados financeiros	108
Figura 42: Simulação do cálculo de produtividade	110
Figura 43: Gráfico comparativo de indicadores de produtividade	111
Figura 44: Simulação comparativa da comissão remuneração do produtor integrado.....	112
Figura 45: Elementos dos mapas estratégicos das integradoras e integrados.....	113
Figura 46: BSC Consolidado para a cadeia produtiva avícola	114
Tabela 1: Sexo, idade e escolaridade dos produtores integrados	73
Tabela 2: Características do negócio e da propriedade rural.....	74
Tabela 3: Tecnologias, tempo de atividade, estrutura e satisfação dos produtores	76
Tabela 4: Fatores mais importantes para o sucesso da atividade	82
Tabela 5: Principais vantagens do sistema de integração vertical.....	83
Tabela 6: Principais desvantagens do sistema de integração vertical	84
Tabela 7: Percepção de visão.....	85
Tabela 8: Percepção de missão	86
Tabela 9: Principais pontos fortes do negócio.....	87
Tabela 10: Principais pontos fracos do negócio	88
Tabela 11: Principais ameaças para a continuidade do negócio.....	89
Tabela 12: Principais oportunidades do negócio	90
Tabela 13: Percepção da perspectiva aprendizado e crescimento	102
Tabela 14: Percepção da perspectiva processos internos	103
Tabela 15: Percepção da perspectiva dos clientes	105
Tabela 16: Percepção da perspectiva resultados financeiros.....	106

LISTA DE SIGLAS

ABEF – Associação Brasileira de Exportadores de Frango
BSC – *Balanced Scorecard*
CA – Conversão Alimentar
CAI – Complexo Agroindustrial
CPA – Cadeia de Produção Agroindustrial
CSA – *Commodity System Approach*
FCO – Fundo de Desenvolvimento do Centro Oeste
FEP – Fator de Eficiência Produtiva
FP – Fator de Produtividade
GMD – Ganho Médio Diário de Peso
GPD – Ganho de Peso Diário
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDOMSb – *Integrated and Dynamic Performance Measurement System*
IDPMSa – *Integrated and Dynamic Performance Measurement System*
IP – Indicador de Produtividade
IPMED – Indicador Médio Geral de Produtividade
IPSU – Índice de Produtividade Superior
ISO – International Organization for Standardization
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MQMD – Modelo Quantum de Medição de Desempenho
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
PIB – Produto Interno Bruto
PMQ – *Performance Measure Questionnaire*
PP – *Performance Prism*
SAI – Sistema Agroindustrial
SCD – *Sete Critérios de Desempenho*
SIF – Serviço de Inspeção Federal
SMART – *Strategic Measurement and Reporting Technique*
SMDG – Sistema de Medição de Desempenho Global
SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*
TECT – Teoria dos Custos de Transação
VIAB – Viabilidade

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
Objetivo Geral	14
Objetivos Específicos	14
Justificativa.....	15
Organização da Pesquisa	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 A avicultura no contexto do agronegócio brasileiro.....	16
2.2 A adoção da estratégia de integração vertical na avicultura.....	19
2.3 Aspectos conceituais e estratégicos da verticalização de operações produtivas: alianças estratégicas entre empresas como forma de garantir de matéria-prima.....	22
2.4 Integração vertical de operações produtivas como estratégia competitiva.....	23
2.5 Vantagens e desvantagens da estratégia de integração vertical.....	25
2.6 Definindo competitividade	29
2.7 Gestão Estratégica	36
2.8 Os sistemas de medição de desempenho e suas perspectivas de análise.....	45
2.9 O <i>Balanced Scorecard</i> – BSC	46
3 METODOLOGIA.....	53
3.1 População e Amostra	53
3.2 Seleção de Sujeitos	55
3.3 Coleta de Dados.....	55
3.4 Tratamento dos Dados	56
3.5 Dificuldades do Método	56
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
4.1 Caracterização da microrregião de Anápolis.....	58
4.2 Caracterização da cadeia produtiva e etapas do processo de integração vertical.....	59
4.3 Caracterização das Agroindústrias Integradoras	62
4.4 Caracterização do perfil dos produtores integrados	72
4.5 Análise SWOT – pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades na visão dos produtores integrados e agroindústrias integradoras	91

4.5.1 Pontos fortes	91
4.5.2 Pontos fracos	93
4.5.3 Ameaças	96
4.5.4 Oportunidades.....	98
4.6 Construção de mapas estratégicos do <i>Balanced Scorecard</i>	100
4.6.1 Percepção dos elementos do BSC segundo a visão dos produtores integrados	101
4.6.2 Percepção dos elementos do BSC segundo a visão das agroindústrias.....	106
4.6.3 Apresentação dos mapas estratégicos preliminares que traduzem as visões atuais das agroindústrias integradoras e produtores integrados	113
4.6.4 Proposta de um mapa estratégico consolidado para a cadeia produtiva.....	118
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	123
REFERÊNCIAS	126
APÊNDICES	133

INTRODUÇÃO

A avicultura se impõe como um dos segmentos mais expressivos e promissores do agronegócio brasileiro. A crescente demanda interna e externa pela carne de frango impulsionou a adoção de pacotes tecnológicos e estratégias de gestão que resultaram em alta qualidade e produtividade.

Para tanto, a cadeia do frango de corte buscou na verticalização das operações, sob a forma de integração vertical, uma saída estratégica para a redução de custos, minimização de incertezas, e garantia de matéria-prima para a produção em larga escala.

No caso da avicultura, a integração vertical ocorre predominantemente no processo de cria e engorda das aves. Os produtores rurais se tornam integrados de um processo de produção que tem no abatedouro o papel de integrador.

A verticalização de operações tem sido discutida nas mais diversas áreas do conhecimento. Nota-se um grande número de publicações sobre o mesmo objeto de estudo, todavia sustentados em correntes metodológicas distintas. Dentre elas, podem ser destacadas: a abordagem econômica oriunda da Teoria dos Custos de Transação; a problemática das lacunas no Sistema Jurídico, ao lidar com o surgimento dos contratos agroindustriais de integração vertical; e também sob o olhar estratégico com base no arcabouço teórico da Administração, nos estudos sobre gestão estratégica e competitividade - caminho escolhido para a realização desta pesquisa.

Como consequência da adoção da estratégia de integração vertical, a cadeia produtiva do frango de corte tornou-se mais moderna e competitiva, atraindo interesses econômicos de mercados internos e externos. Esta competitividade é revelada por meio de alguns fatores que, neste estudo, é denominado de fatores determinantes de competitividade.

Haja vista que o objeto deste estudo foi a integração vertical presente na cadeia do frango de corte, tomou-se, como base de análise de competitividade, o nível da empresa, neste caso, representado por integrados - produtores rurais e integradores - indústrias abatedoras de carne de frango. À luz da literatura sobre competitividade, no nível da empresa, os fatores de competitividade podem ser revelados por meio de estratégias de gestão, capacitação produtiva e tecnológica – aspectos visivelmente percebidos no segmento da avicultura de corte.

Nesta direção, entende-se que a integração vertical é a materialização promissora de uma estratégia de gestão na busca pela competitividade dos agentes que compõem os elos da cadeia do frango de corte.

Nota-se também, que a aliança estratégica resultado da parceria entre integrados e integradores, tem desempenhado papel fundamental no processo de alinhamento e coordenação de operações na busca pela competitividade da cadeia. Todos estes elementos são o resultado de um processo maior, denominado de gestão estratégica. A gestão estratégica dos fatores presentes na avicultura de corte tem representado um papel fundamental na busca pela articulação de resultados econômicos.

Todavia, o processo de gestão estratégica é muito amplo e repleto de especificidades, o que demanda dos gestores grande expertise na análise, discussão e implementação de estratégias. O BSC – *Balanced Scorecard* emerge, neste contexto, como um *framework* capaz de contribuir para o alinhamento das estratégias que envolvem integradores e integrados, buscando alcançar os objetivos almejados pelos agentes envolvidos no sistema de integração, para a produção de frango de corte. Dessa forma, aborda-se, aqui, o tema: Mapas estratégicos para modelos de gestão voltados à competitividade da cadeia produtiva do frango de corte: um estudo na microrregião de Anápolis-Goiás; cuja linha de pesquisa está inserida na Competitividade e Gestão do Agronegócio. Justifica-se essa abordagem, uma vez que a adoção de indicadores de desempenho adequados ao modelo de integração vertical pode contribuir sobremaneira para o processo de gestão estratégica no qual integradores e integrados estão diretamente envolvidos.

Com base nestes aspectos, este trabalho foi articulado no sentido de responder à seguinte pergunta de pesquisa:

- *Quais são os fatores críticos de sucesso para a competitividade do sistema de produção de frango de corte com o modelo de integração vertical?*

Após o levantamento da indagação acima que norteou a presente investigação, esta pesquisa teve como Objetivo Geral:

- *Caracterizar o BSC – Balanced Scorecard, como instrumento de alinhamento de estratégias voltadas à competitividade do sistema de produção de frango de corte pelo modelo de integração vertical.*

Dentre os objetivos específicos, destacam-se os seguintes:

- *Especificar a estrutura e processos da cadeia produtiva do frango de corte na região em análise;*
- *levantar as potencialidades e fragilidades do sistema de integração vertical para a produção de frango de corte, tanto na perspectiva do integrado quanto do integrador;*

- *caracterizar os aspectos organizacionais e o padrão de gestão dos integradores e integrados; e*
- *identificar indicadores de desempenho aplicáveis ao sistema de produção por integração vertical estabelecido na região em análise.*

Este texto está estruturado da seguinte forma: inicia-se com a introdução, onde é apresentada e definida a intenção da pesquisa. Na *introdução*, abordam-se o questionamento, a justificativa, a linha de pesquisa, o tema, os objetivos geral e específicos e a metodologia.

No capítulo 02 – *Referencial Teórico*, foram abordadas as seções: *A avicultura no contexto do agronegócio brasileiro* – no intuito de contextualizar a avicultura nacional associada à estratégia de integração vertical; *Competitividade e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais* – no sentido de expor as concepções sobre verticalização de operações, competitividade, gestão estratégica, os sistemas de medição de desempenho e suas perspectivas de análise e o *Balanced Scorecard*, cuja finalidade foi de compreender melhor as estratégias de gestão direcionadas à competitividade da cadeia produtiva do frango de corte no campo do agronegócio.

No capítulo 03 – *Metodologia*, fez-se uma abordagem geral para estudar tópicos da pesquisa, estabelecendo o modo pelo qual o objeto de pesquisa foi norteado/estudado.

No capítulo 04 – *Apresentação dos dados e análise dos resultados* – apresentou-se o resultado da aplicação dos instrumentos de coleta de dados junto aos produtores integrados de frango de corte, e agroindústrias integradoras presentes da microrregião em estudo. Além destes aspectos, como decorrência das pesquisas realizadas, o trabalho também apresenta mapas estratégicos elaborados sob o olhar da metodologia do *Balanced Scorecard*, para uma melhor compreensão do alinhamento de estratégias oriundas da relação de integração vertical adotada pelos agentes pesquisados como alternativa estratégica para a produção em larga escala de frango de corte.

As *Considerações finais* contribuem para uma reflexão e releitura dos aspectos apresentados até então, no que se refere à avicultura integrada do frango de corte no contexto do agronegócio presente na microrregião de Anápolis-GO.

Destarte, espera-se que o resultado desta pesquisa, enquanto instrumento de, orientação para modelos de gestão voltados à competitividade da cadeia produtiva do frango de corte possa, de alguma forma, contribuir com o aprimoramento de temas que despertem grande interesse na área de conjunção entre Agronegócios, Gestão Estratégica e Competitividade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A avicultura no contexto do agronegócio brasileiro

A evolução da economia tem alterado, significativamente, as características das propriedades rurais brasileiras, especialmente nos últimos cinquenta anos. Os avanços tecnológicos proporcionaram o aumento acentuado dos índices agropecuários e as propriedades rurais passaram a gerar excedentes de consumo, atendendo assim novos mercados cada vez mais exigentes (ARAUJO, 2009).

Todavia, o sistema capitalista trouxe para o campo dilemas similares aos enfrentados pela iniciativa privada. A chamada Revolução Verde, a adoção de padrões fordistas na produção agrícola, a abertura dos mercados e o avanço da ciência na produção de alimentos, passaram a demandar uma nova postura para o agricultor brasileiro (BRUM e MULLER, 2008).

Dentre estes dilemas, destacam-se a escassez de mão de obra – resultado de um acentuado e crescente êxodo rural, a interferência de agentes externos, a perda de autossuficiência, a necessidade de insumos e recursos operacionais cada vez mais modernos, bem como os impactos da economia globalizada (ARAUJO, 2009).

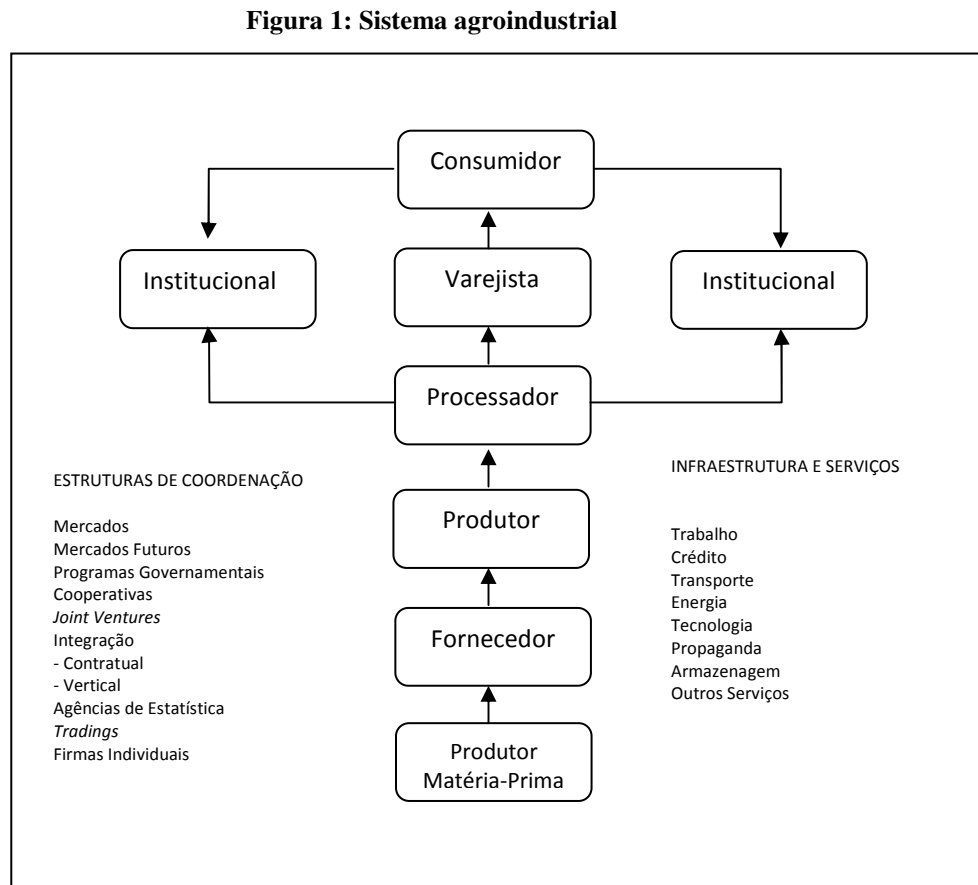
Mesmo com um histórico, crises sucessivas, intempéries climáticas, políticas agrícolas deficitárias e recorrentes descompassos entre custos de produção e preços agrícolas recebidos, o Brasil avançou notadamente no processo de modernização do setor primário (HECK e BRUM, 2008).

Neste contexto, o próprio conceito de setor primário atribuído à agricultura perdeu seu sentido face à presença de industrialização e prestação de serviços dentro do ambiente sistêmico no qual a propriedade rural está inserida. A exploração econômica do campo representa uma parte de um amplo agrupamento de inter-relações e interdependências produtivas, tecnológicas e mercadológicas. Estas (inter) relações envolvem bens, serviços, máquinas, equipamentos, tecnologias, insumos, portos, estradas, agroindústrias, atacadistas, varejistas, exportadores e uma diversidade de agentes (CALLADO e CALLADO, 2011; ARAUJO, 2009)

Diante desta diversidade de processos, operações, inter-relações, agentes e a atividades agropecuárias distintas, onde a propriedade rural assemelha-se a uma organização estruturada em seu ambiente interno, e inserida num sistema maior – ambiente externo,

emergiu-se a necessidade da adoção de metodologias específicas para a delimitação de espaços de análise.

Para melhor compreensão do agronegócio por meio da visão sistêmica, a Figura 01 apresenta uma estrutura básica de um sistema agroindustrial proposto por Shelman (1991) *apud* Ziybersztajn (2000):



Fonte: Adaptado de Zylbersztajn (2000)

Segundo Batalha e Souza Filho (2009), no sentido de prover metodologias de análise ao sistema agroindustrial, duas vertentes foram fundamentais para a adoção do conceito de Agronegócio e Cadeias Agroindustriais. A primeira trata-se do resultado dos trabalhos de Davis & Goldberg, que na década de 1950 criaram o conceito de *agribusiness* e do método *commodity system approach* – CSA. A Segunda, refere-se à análise de *filière* ou cadeia de produção, conceito este oriundo da escola industrial francesa, difundido na década de 1960.

O conceito de agronegócio representa um enfoque moderno e competitivo, permitindo níveis distintos de análise. Estas análises possibilitam recortes horizontais e verticais na economia, levando em consideração o encadeamento entre empresas envolvidas

com a produção, distribuição de suprimentos agrícolas, armazenagem, processamento e distribuição dos produtos agrícolas (BATALHA, 2009).

A Figura 02 apresenta os principais níveis de análise utilizados nos estudos envolvendo a questão agroindustrial brasileira.

Figura 2: Níveis de Análise dos Sistemas Agroindustriais

NÍVEIS DE ANÁLISE	CARACTERIZAÇÃO
Sistema Agroindustrial – SAI	Conjunto de atividades que contribuem para a produção de insumos até a obtenção do produto agroindustrial final. O SAI não está associado a uma matéria prima ou produto específico. Como atores principais destacam-se agricultura, pecuária e pesca; indústrias agroalimentares; distribuição; comércio internacional; consumidor; indústrias e serviços de apoio.
Complexo Agroindustrial – CAI	Arranjo produtivo motivado por uma matéria-prima de base específica, que resultará em diversos processos industriais e comerciais até se transformar em produtos finais. O desenho esquemático do CAI percorre o caminho da matéria prima que o originou. O CAI também é marcado pela presença de diversas cadeias de produção distintas.
Cadeia de Produção Agroindustrial – CPA	Arranjo produtivo, caracterizado por uma sucessão de operações de transformação à montante e à jusante entre fornecedores e clientes, que possui um produto como referência. Possui encadeamentos técnicos e dissociáveis entre agentes econômicos, comerciais e logísticos.

Fonte: Adaptado de (ARAÚJO, 2009; BATALHA E SILVA, 2009; CALLADO E CALLADO, 2011)

A abordagem sistêmica do agronegócio começou a ser difundida no Brasil no início da década de 1990, com a utilização da metodologia de recortes em cadeias agroindustriais. Esta visão tem favorecido uma melhor compreensão do setor agrícola como parte de um todo, e não um setor isolado, mas sim inter-relacionado com o suprimento e a distribuição de bens. A análise do agronegócio por meio de cadeias agroindustriais também tem possibilitado o avanço da pesquisa científica, a formação de políticas públicas e também a definição de estratégias privadas cada vez mais efetivas (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Nesta direção, o agronegócio brasileiro tem despontado no cenário nacional e internacional como uma atividade rentável. Com um clima diversificado e terras férteis, o Brasil conta com 388 milhões de hectares de terras agricultáveis de alta produtividade, onde 90 milhões ainda não foram exploradas. O agronegócio ainda é responsável por 33% do Produto Interno Bruto (PIB); 42% das exportações totais e 37% dos empregos brasileiros. Estudos apontam, ainda, que o crescimento do PIB agropecuário tem sido em torno de 5% ao ano (MAPA, 2008).

Mendes e Padilha Júnior (2007), acrescentam que o agronegócio brasileiro, a exemplo de outros países congrega o segmento de alimentos, fibras e energia renovável. Desta forma, representa cerca de 45% dos gastos/consumo das famílias brasileiras, utilizando mais de 50% da frota nacional.

Sabe-se que, atualmente, a avicultura brasileira é uma das atividades econômicas do agronegócio que mais demonstram evolução, crescimento tecnológico e reconhecimento internacional.

A prospecção econômica de cenários para 2010/2011 a 2020/21, apresentado pela Assessoria de Gestão Estratégica do Ministério da Agricultura e Pecuária – MAPA, aponta que os produtos mais dinâmicos do agronegócio brasileiro, com expectativa de aumento de produção nos próximos anos deverão ser algodão em pluma (47,84%), soja grão (25,91%), carne de frango (30,0%), cana de açúcar (24,59%), papel 24,74% e celulose (34,0%). O relatório aponta também uma forte pressão do mercado interno para o aumento da produção e consumo de carne de frango, 60% da produção de 2020/2021 (MAPA, 2011).

Em 1975, a produção total de frango de corte brasileira era de 484.000 t, deste total, apenas 3.469 t eram destinadas ao mercado externo. Na década de 1990, a produção total já chegava a 2.267.358 t. Em 2005, ano em que o Brasil se consolidou como maior exportador mundial de carne de frango, a produção para o consumo interno foi de 6.535.185 t e o volume de exportações chegou a 2.845.946 t, totalizando 9.381.131 t. Neste contexto, Goiás representa o quinto estado maior como produtor de carne de frango, atingindo uma produção anual de 406.230 t. O maior produtor nacional ainda é o estado do Paraná, seguido por Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo e Minas Gerais (ABEF, 2006).

2.2 A adoção da estratégia de integração vertical na avicultura

A avicultura nacional surgiu como consequência das estruturas montadas para a suinocultura que já contava com o sistema de produção integrado. A estratégia de integração vertical começou a ser implementada no Brasil na década de 1980, como alternativa de redução de custos de produção, possibilidade de acompanhamento da qualidade do produto e fomento à produção de grande escala (DÍAZ, 2007).

Segundo Freitas e Bertoglio (2001) outro vetor de desenvolvimento que contribuiu para o dinamismo da avicultura de corte brasileira concentra-se no fato de que, o setor avícola brasileiro se integra, beneficamente, a outros complexos industriais, tais como indústrias de implementos agrícolas, laboratórios de melhoramento genético e indústrias

fármaco-químicas; adotando, assim, formas industriais e alianças estratégicas que possibilitam ganhos coletivos nos processos produtivos de grande escala, ao longo de toda a cadeia.

Uma parte relevante da literatura pesquisada para a realização deste trabalho, especificamente no que se refere aos fatores responsáveis pela competitividade da avicultura de corte, apresenta a estratégia de integração vertical como um dos grandes, senão o maior responsável pelo crescimento e produtividade do setor.

Contudo, nota-se que a temática integração vertical tem sido utilizada em três grandes áreas do conhecimento. Na área jurídica – por meio da discussão dos aspectos legais preconizados em contratos agroindustriais de integração econômica vertical. Na área econômica – sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação e abordagens correlatas da Nova Economia Institucional. E mais recentemente, na área de Administração Estratégica – a principal fonte teórico-metodológica e trilha conceitual desta pesquisa, através de estudos sobre flexibilização de estruturas produtivas – verticalização de operações e alinhamento estratégico entre agentes de cadeias produtivas.

Todavia, a instrumentalização dos conceitos econômicos apresentados a seguir, contribuem fundamentalmente para a compreensão multidisciplinar da relação entre integrados e integradores na cadeia do frango de corte a ser estudada de maneira aprofundada na realização desta pesquisa.

Como um breve panorama econômico sobre este assunto, é importante ressaltar que a literatura sobre integração vertical origina-se nos estudos de economia das organizações de Ronald Coase em 1937 e ganha corpo quarenta anos mais tarde com o emprego da Teoria dos Custos de Transação – TECT. A discussão teórica abordava os riscos e custos inerentes às relações contratuais de longo prazo, determinando a decisão de uma empresa de integrar outra etapa da cadeia produtiva em que atua como forma de buscar eficiência sob as chamadas hierarquias (ALBUQUERQUE, 2006).

Williamson (1979) salienta que a definição microeconômica de integração vertical implica o desenvolvimento de uma empresa em mais de um estágio da cadeia de um determinado processo produtivo. O mesmo autor alerta que esta estratégia tem sido utilizada desde o século XIX, quando foi implementada pela siderurgia, tendo despertado a atenção de estudiosos na década de 1910, com a implantação da linha de montagem da Ford, criando-se, desse modo, a necessidade de reorganização da cadeia produtiva.

Mahoney (1992) afirma que os motivos básicos que levam à integração vertical podem ser classificados em quatro categorias principais, quais sejam, considerações sobre

custos de transação; considerações estratégicas; vantagens de preço em *outputs* ou *inputs* e incertezas de preço dos *inputs* ou custos dos *outputs*.

No contexto do agronegócio, Araújo (2009) registra que as integrações agroindustriais, presentes nos complexos agroindustriais, são mais abrangentes que as integrações verticais de produção. Elas constituem o conjunto de atividades que compõem todo o agronegócio de um ou mais produtos.

A condição de integração vertical existente na cadeia do frango de corte também tem se utilizado da nomenclatura sistema de produção em parceria ou sistema de produção por integração (DÍAZ, 2007).

Nestas parcerias, os produtores podem ser beneficiados durante o processo de integração por meio da diminuição de desembolsos financeiros durante a fase de produção, garantia de assistência técnica e segurança da venda das aves, entre outros. Para as agroindústrias integradoras, pode ser citado como uma relevante vantagem competitiva a garantia de matéria-prima para a produção no momento certo (ARAÚJO, 2009).

Em outra perspectiva, Sorj *et al* (1982), acrescenta que, os produtores integrados motivam-se por benefícios que na verdade são ilusórios, pois ao final do ciclo produtivo a renda recebida não está associada diretamente a lucratividade. Isto ocorre, pelo fato de que não se incluem em seus cálculos a mão de obra utilizada e todos os recursos de produção em relação ao preço recebido.

Todavia, no contexto da avicultura de corte, Cotta (1997) defende que o contrato de integração representa grandes benefícios ao pequeno produtor, pois esta relação empresarial traz ao integrado facilidades de crédito, uma indispensável assistência técnica e a certeza da comercialização da produção ao final da criação.

Em contraposição à Cotta (1997), Pinotti (2005) ressalta que neste tipo de relação os pequenos produtores tornam-se cada vez mais dependentes da agroindústria avícola, sendo ela o único e exclusivo canal de distribuição. Esta situação de dependência pode conduzir à minimização do poder de negociação entre as partes e ainda supõe-se que a empresa integradora reduzirá, significativamente, seus custos operacionais, uma vez que não assumirá os gastos com a aquisição ou aluguel de terras, construção de galpões, contratação de mão de obra.

2.3 Aspectos conceituais e estratégicos da verticalização de operações produtivas: alianças como forma de garantia de matéria-prima

Historicamente, na busca pela sobrevivência dos negócios, as organizações têm articulado diversas estratégias, com o intuito de alcançar resultados financeiros e operacionais que as tornem mais flexíveis e competitivas.

Ao longo da evolução do pensamento administrativo, nota-se a contribuição do Taylorismo (década de 1901) em reduzir o desperdício de tempo entre as atividades, o paradigma da produção em massa (Fordismo na década de 1910), o *Just-in-time* (no início da década de 1970), bem como a ênfase do retorno dos investimentos na década de 1990.

Todavia, os retornos oriundos da racionalização da produção (eliminação de desperdícios e aumento de eficiência) só poderiam ser obtidos com esforço desproporcionalmente grande. A constatação de que, as empresas fazem parte de grandes redes que se inter-relacionam, proporcionou incrementos significativos nos níveis de desempenho gerencial, e ainda reduzindo custos, por meio da aliança estratégica entre estas firmas, que deu origem à gestão das redes de operações e suprimentos (CORRÊA e CORRÊA, 2006).

Hooley, Saunders e Piercy (2001), destacam a importância das alianças e parcerias como formas de relacionamentos de colaboração entre as organizações. Ressalta, ainda, que os relacionamentos entre “redes” vão além das formas contratuais entre comprador e vendedor no canal de distribuição e que a mera presença de redes e laços não proporciona qualquer diferenciação para as partes, mas sim a “qualidade” de relacionamentos e valores compartilhados entre os agentes materializados nas estratégias.

Gray & Wood (1991) entendem que as alianças colaborativas referem-se ao formato construído pelas organizações, para implementarem a colaboração em si, que se refere ao processo. Machado Jr (2009) afirma que diversas modalidades de organizações, tais como comunidades, governo e as próprias empresas estão formando alianças colaborativas de modo crescente para enfrentar os problemas sociais mais complexos da sociedade (HARDY & PHILLIPS, 1998; TRIST, 1983).

Corrêa e Corrêa (2006) citam as fazendas integradas produtoras de carne de aves e suínos como exemplos de gestão colaborativa bem-sucedida da cadeia de suprimentos. A tarefa de criação das aves, que é realizada por pequenos e médios proprietários rurais, é considerada um processo de agregação de valor nas redes de operações e suprimentos.

Na maioria das vezes, as alianças estratégicas entre empresas decorrem de um paradigma recorrente das organizações industriais - a decisão de comprar ou fabricar, mais conhecida na literatura americana como *make or buy*, que busca respostas na análise dos aspectos ligados à estratégia global da empresa (MARTINS e ALT, 2006).

Assim, uma decisão de produzir pode implicar em maior integração; e uma decisão de comprar resulta em maior terceirização, em que fornecedores e distribuidores são pagos para proverem insumos, materiais e serviços indispensáveis à produção (RITZMAN e KRAJEWSKI, 2004).

Na visão de Costa (2007), há cerca de 30 anos atrás, a principal estratégia de fornecimento de matéria-prima das grandes organizações históricas estava concentrada na garantia de domínio completo do ciclo produtivo, traduzido em expressões como integração vertical à montante (*backward integration*) e integração vertical à jusante (*forward integration*). Conforme estudos deste autor, a partir da última década do século XX, as mudanças em termos de tecnologias, produtos, serviços, necessidades e preferências provocaram rupturas nos modelos de integração, dando origem a um novo modelo, denominado de alianças estratégicas e parcerias, conectando entidades e empresas através da especialização em algum aspecto relevante de seus processos, sejam eles produtivos, comerciais, tecnológicos, financeiros ou relacionados à distribuição.

Como estratégias para a aquisição de insumos, muitas organizações comumente adotam duas estratégias operacionais básicas: a horizontalização ou verticalização da produção. Na verticalização, a empresa busca produzir internamente tudo o que puder, enquanto que, na horizontalização, busca-se comprar de terceiros o máximo possível de insumos e serviços necessários à produção (MARTINS e ALT, 2006).

A adoção de uma estratégia assertiva de aquisição e garantia de matéria-prima para a produção pode levar a empresa a alcançar vantagens competitivas. No entanto, a decisão em produzir internamente ou terceirizar a produção por meio de alianças estratégicas precisa ser analisada criteriosamente. Decidir produzir internamente a própria matéria-prima pode garantir independência e perda de flexibilidade, e vice-versa (MARTINS e ALT, 2006).

2.4 Integração vertical de operações produtivas como estratégia competitiva

As exigências do mercado por altos padrões de qualidade e produtividade têm levado os agentes econômicos a buscarem novas formas de gestão dos meios e fatores de produção. Nas empresas do agronegócio, nota-se a adoção de mudanças na estrutura

produtiva, tais como arranjos complexos e interdependentes (CALLADO e CALLADO, 2011).

A integração entre empresas é um exemplo da articulação da agroindústria para atender a estas demandas, pois reflete o foco das organizações em aumentar o escopo de atividades da empresa, dentro de um mesmo segmento industrial, tanto no início da cadeia (fornecimento), quanto para o final (distribuição). Podendo ocorrer de forma total ou parcial, desde que resulte no aumento da posição competitiva da organização (BERTÁGLIA, 2009).

No contexto do agronegócio, Araujo (2009) acrescenta que a verticalização é caracterizada pela união de um grupo de atividades de produção e agroindustrialização de produtos que, em alguns casos, pode se estender até em fases subsequentes à produção, chegando às etapas iniciais da comercialização.

De acordo com Porter (2004), a integração vertical consiste na combinação sistemática de processos, tais como produção, distribuição, vendas, além de processos de natureza econômica, dentro das fronteiras de uma mesma empresa, utilizando transações internas ao invés de transações de mercado para atingir objetivos econômicos.

A integração vertical também pode ser definida como o grau de operacionalização do sistema de produção, de instalações e de serviços ao longo da estrutura da cadeia de suprimentos. O grau de integração é maior ou menor, dependendo da quantidade de processos que são executados internamente, ao invés da utilização de fornecedores (RITZMAN e KRAJEWSKI, 2004).

Para Martins e Laugeni (2005), o conceito de integração pode ser tratado de forma mais ampla, vinculando-se à própria razão de existência da cadeia de suprimentos – *Supply Chain*. Para estes teóricos, a *Supply Chain* é o resultado da integração de todas as firmas inseridas na cadeia, compartilhando informações e planos, com a finalidade de tornar o canal mais eficiente e competitivo; envolvendo, assim, fornecedores, produtores, distribuidores e clientes.

Considerando a visão de cadeias, a integração vertical pode ocorrer tanto para frente quanto para trás. Na integração para frente, dentro de uma mesma cadeia, a organização passa a adquirir mais canais de distribuição, como centros próprios de distribuição, armazéns, pontos de venda, chegando até ao ponto de adquirir empresas clientes. Na integração para trás, visualiza-se o movimento da empresa em direção às fontes de matérias-primas (RITZMAN e KRAJEWSKI, 2004).

De modo geral, as integrações são o resultado de acordos institucionais gerados a partir dos interesses entre agentes que atuam numa mesma cadeia, compartilhando

tecnologias, habilidades/competências e infraestrutura, no intuito de gerar benefícios mútuos, por decorrência de integrações verticais e horizontais (CALLADO e CALLADO, 2011).

Os autores acima explicam uma segunda classificação para a integração, ou seja, integração para frente e para trás. Assim, de acordo com a posição ocupada no mercado pela organização responsável pela integração na cadeia de produção, a integração pode ocorrer *para frente* - realizadas entre uma empresa integradora e empresas que adquirem produtos; ou *para trás* - no caso de uma empresa integradora e empresas fornecedoras de insumos.

Ao tratar a integração como fenômeno econômico, Paiva (2010) elucida que esta forma de coordenação da cadeia é o resultado de um contrato de integração que tem por objetivo promover a cooperação interempresarial, pautado em relação contratual, vinculado ao cumprimento de obrigações recíprocas.

Dentre as opções de integração, ressalta-se, ainda, a integração parcial e a quase-integração.

A integração parcial é caracterizada por uma integração reduzida tanto para frente quanto para trás, pela qual a firma continua adquirindo parte de suas necessidades junto a outras empresas no mercado. A quase-integração ocorre quando se estabelece uma relação entre negócios que de alguma forma se relacionam verticalmente, com a presença de contratos a longo prazo e a propriedade integral. A quase-integração apresenta-se basicamente com características de investimentos em ações ou interesses minoritários; empréstimos/garantias; créditos de pré-aquisição; acordos de exclusividade; instalações logísticas especializadas; e Pesquisa e Desenvolvimento - P&D cooperativos (PORTER, 2004).

A quase-integração também pode surtir boa parte dos benefícios da integração vertical, todavia, sem incorrer em todos os custos e riscos. A decisão está pautada no equilíbrio de interesses entre as partes, para que os custos unitários possam ser reduzidos e os riscos de interrupções na oferta/demanda sejam minimizados (PORTER, 1999).

2.5 Vantagens e desvantagens da estratégia de integração vertical

Como característica de qualquer estratégia empresarial, a integração vertical da cadeia produtiva pode apresentar vantagens e desvantagens.

Para Martins e Alt (2006), a verticalização apresenta vantagens como: independência de terceiros, maiores lucros, maior autonomia domínio sobre tecnologia própria. Por outro lado, pode-se apontar como desvantagens a maior necessidade de investimentos, menor flexibilidade (perda de foco) e o aumento da estrutura da empresa.

Na visão de Ritzman e Krajewski (2004), uma maior integração vertical em algumas situações pode proporcionar a penetração em novos mercados, obter economias se possuir *know how*, volume e recursos para produzir em custos menores que seus concorrentes, maior controle da produção, maior qualidade, otimização logística e altos volumes de produção.

Segundo Certo e Peter (1993), as estratégias de crescimento empresarial poder ser alcançadas por meio de integração vertical, horizontal, diversificação, fusões e *joint-ventures*. Em especial à integração vertical, o autor descreve que esta estratégia favorece o crescimento através da aquisição de outras organizações num mesmo canal de distribuição, que pode resultar em maior controle sobre os negócios, e conseqüentemente a maximização dos lucros pela eficiência.

Como atrativos para a adoção da integração vertical, Bertáglia (2009) ressalta a redução de custos e o aumento da diferenciação, e como fatores desfavoráveis a necessidade de investimentos, o tempo de resposta, a redução da flexibilidade e o aumento de custos indiretos.

Para Silva (1997), a integração vertical representa uma estratégia de crescimento para a organização, por resultar no aprofundamento de sua área de atuação, haja vista que, inicialmente, boa parte das integrações verticais ocorre com o objetivo principal de atender, exclusivamente, às necessidades produtivas ou comerciais da empresa, podendo até resultar em processos de diversificação e expansão do negócio.

Para Kotler e Keller (2006), a integração vertical pode ser vantajosa na medida em que os custos são reduzidos e a empresa ganha uma porção mais ampla do fluxo de valor agregado. Os autores acrescentam, ainda, que empresas integradas verticalmente conseguem maior flexibilidade em termos de custos e preços em diferentes pontos da cadeia. Por outro lado, a integração vertical pode apresentar a elevação de custos em certos pontos da cadeia de valor, bem como a perda da flexibilidade.

Percebe-se que muitas organizações têm aderido à verticalização de operações na busca pela maior obtenção de poder de mercado. Podendo ser implementada de duas formas, quando a empresa produz seus próprios insumos (integração para trás) ou quando passa a controlar sua própria forma de distribuição (integração para frente). A vantagem de ganho de poder de mercado é obtido quando a empresa passa a economizar em suas próprias operações, evitando custos de mercado e garantindo a qualidade dos produtos (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2008).

Na visão de Amato Neto (2000), a integração vertical pode resultar em cooperação mútua, tendo como consequência desta relação bilateral, a geração de vantagens competitivas relacionadas à garantia de suprimentos futuros, atendimento a padrões de qualidade, redução de desperdícios, troca de experiência, ganho de aprendizagem e otimização dos níveis de estoque.

Silva e Batalha (2009), ao discutirem as principais opções estratégicas das firmas agroindustriais, apresentam destaque para integração vertical. Consoante a esses teóricos, a adoção da estratégia de integração vertical está associada ao objetivo de apropriação de lucros dos mercados localizados à jusante e à montante do mercado explorado pela empresa, bem como de tentar controlar este mercado no sentido de favorecer a atividade original da firma. Os autores também citam a dificuldade de gestão e o comprometimento do conjunto da cadeia como desafios impostos ao sucesso da estratégia de integração vertical.

Para Porter (2004) alerta que em muitas situações, as decisões de verticalização são motivadas em função de cálculos financeiros e possíveis economias de custos oriundas da integração em detrimento a investimentos em ativos de alta especialização. Contudo, a decisão deveria ser mais estratégica, pois a integração mal sucedida pode causar desconcertantes problemas administrativos, nem sempre quantificáveis, podendo comprometer o sucesso da empresa.

Nesta direção, Porter (2004) acrescenta que a integração pode resultar em alguns benefícios estratégicos, tais como economias ou contenção de custos, nas áreas de controle, compras, vendas e produção; aprofundamento da tecnologia, tanto corrente acima quanto corrente abaixo; garantir de oferta e/ou demanda; compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos; maior habilidade em efetuar a diversificação; entrada em um negócio com retornos mais altos; defesa contra o fechamento do acesso a fornecedores e/ou cliente; e maior alavancagem operacional.

Por outro lado, Porter (2004), aponta como fatores negativos da integração vertical a redução de flexibilidade; fechamento do acesso às pesquisas e *know how* dos fornecedores/consumidores; risco de desequilíbrio de capacidades produtivas; incentivos desestimulantes; exigências gerenciais distintas; e baixa diferenciação.

A Figura 03 apresenta de maneira sintética os aspectos mais relevantes no que se refere às vantagens e desvantagens da adoção da estratégia de integração, conforme discutido pelos autores elencados nesta seção.

Figura 03: Integração Vertical – Aspectos Positivos

Araujo (2009)	Silva (1997)	Porter (2004)	Williamson (1979)	Lima et al. (2006)
<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição dos desembolsos financeiros durante a fase de produção; - Segurança de venda dos produtos no dia certo e a preços acordados; - Menor dificuldade na obtenção de financiamentos; - Garantia de assistência técnica; - Maior tranquilidade; - Maior possibilidade de especialização; - Aproveitamento de produtos da produzidos na propriedade; - Utilização de mão de obra familiar, elevando a renda familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Segurança quanto ao suprimento e escoamento; - Redução de custos; - Apropriação de lucro; - Poder de mercado e barreiras; - Proximidade com o cliente; - Dificuldade para o aparecimento de concorrentes; - Aceleração de mudanças tecnológicas; - Fatores legais e tributários; - Sinergia; - Simplificação tecnológica; - Laços técnicos e econômicos; - Complementaridade; - Falta de opção; - Vantagem competitiva; - Outros fatores; 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir economias de operações combinadas e coordenação/controlado interno; - Garantir informação; - Evitar o mercado; - Relacionamentos estáveis; - Tecnologia; - Garantir de oferta e/ou demanda; - Eliminar barganha; - Aumentar o valor agregado; - Aumentar barreiras de entrada e mobilidade; - Entrar em um negócio de alto retorno; - Defender-se contra fechamento do mercado; 	<ul style="list-style-type: none"> -Facilitar a adaptação em tomadas de decisão sequenciais (economia sobre a racionalidade limitada); - Atenuar o oportunismo; -Promover expectativas convergentes (reduzir incerteza); - Dominar informações; - Obter uma atmosfera de maior satisfação; 	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir custos de transação; - Aumentar coordenação; -Aumentar capacidades tecnológicas; - Elevar barreiras de entrada; - Garantir oferta de suprimentos; - Racionalizar níveis de estoque; - Gastar economia em operações advindas de: interdependência tecnológica, eliminação de prêmio de risco; custos de transação reduzidos; economias de escala; relacionamentos estáveis, obtenção de recursos; - Promover ganho de informação; - Alcançar diferenciação de produto e preço; - Adaptabilidade; - Coordenação de oferta e demanda; - Elevar barreiras de entrada; - Atingir diversificação;

Fonte: Adaptado de (ARAÚJO, 2009; SILVA, 1997; PORTER, 2004; WILLIAMSON, 1979; LIMA et al., 2006)

Figura 04: Integração Vertical – Aspectos Negativos

Araujo (2009)	Silva (1997)	Porter (2004)	Williamson (1979)	Lima et al. (2006)
<ul style="list-style-type: none"> - Relação de dependência; - Eliminação de relações trabalhistas; - Fixação de baixos preços de compra da produção integrada; - Pequena margem de ganhos; - Risco do não cumprimento dos contratos; - Produtor vinculado à um único mercado; - Integrador com risco de volume de matéria prima no caso de omissão do integrado; 	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de flexibilidade; - Aumento de custos; - Buraco negro; - Aumento do custo fixo; - Dificuldade de saída; - Vinculação a um tipo de matéria prima; - Investimentos maiores; - Novo padrão competitivo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Custos de passar por barreiras de mobilidade; - Aumento de alavancagem operacional; - Reduzida flexibilidade para mudar de parceiros; - Elevadas barreiras globais de saída; - Necessidade de investimento de capital; - Fechamento de acesso para o fornecedor de pesquisa de mercado know-how; - Manutenção de balanço; - Incentivos; - Necessidades administrativas diferentes; 	<ul style="list-style-type: none"> - Predisposição a favorecer manutenção ou extensão de operações internas; - Distorções na comunicação; - Oportunismo interno; - Racionalidade limitada; - Adicionamento de burocracia; - Perda de envolvimento moral; - Incentivos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de capital; - Desbalanço; - Flexibilidade reduzida; - Perda de especialização; - Falta de economia com desbalanceamento de estágios de operação integradas; - Falta de economia com administração; - Falta de economia com menores retornos; - Aumento de alavancagem operacional; - Barreiras para mobilidade;

Fonte: Adaptado de (ARAÚJO, 2009; SILVA, 1997; PORTER, 2004; WILLIAMSON, 1979; LIMA et al., 2006)

2.6 Definindo competitividade

O conceito de integração discutido na seção anterior é apresentado como uma estratégia empresarial, na busca pela competitividade de cadeias produtivas e/ou grupos alinhados verticalmente para o alcance de interesses econômicos previamente definidos.

Assim, entende-se que seja necessário um refinamento teórico para um melhor entendimento da discussão sobre competitividade instrumentalizada para esta pesquisa.

O termo competitividade tornou-se popular na linguagem cotidiana do cenário empresarial. A abertura da economia na década de 1990, o acirramento da disputa entre as empresas na busca por novos consumidores tanto no mercado interno quanto externo, são características marcantes do novo ambiente competitivo no qual as organizações estavam inseridas. Assim, esta realidade trouxe novos desafios aos gestores no que tangem a reflexão de parâmetros de eficiência, gestão e entendimento dos fatores determinantes da competitividade (RODRIGUES, 1999).

Consoante Barbosa (1999), há múltiplas definições para o vocábulo de competitividade; no entanto, também há diversos autores com visões distintas sobre esta temática, tornando a discussão sobre competitividade algo complexo e desafiador. Dessa forma, a problemática gira em torno da decisão sobre quais aspectos qualitativos e quantitativos serão analisados, bem como quais indicadores traduzem estes aspectos.

Portanto, a discussão sobre competitividade pode ocorrer em nível de país, indústria, empresa e produto.

A Figura 05 apresenta, detalhadamente, os três níveis distintos de análise, para o entendimento da aplicabilidade do conceito de competitividade. Nota-se que cada nível apresenta particularidades e semelhanças em suas medidas específicas. Contudo, a inter-relação entre os níveis estão diretamente relacionados entre si. O comportamento de um nível pode afetar o nível seguinte e vice-versa.

Figura 05: Competitividade: grupos de medidas por nível de análise

Nível de Análise	Grupos		
	Desempenho Competitivo	Potencial Competitivo	Processo Gerencial
País	<ul style="list-style-type: none"> - Volume de exportações; - Percentual de manufatura no resultado total; - Balança Comercial; 	<ul style="list-style-type: none"> - Vantagem comparativa; - Competitividade de custo; - Competitividade de preço; - Indicadores de tecnologia; - Acesso a recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento com negócios internacionais; - Políticas governamentais; - Educação e treinamento;
Indústria/Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Participação de mercado interno e externo; - Balança Comercial; - Crescimento da produção; - Lucratividade; 	<ul style="list-style-type: none"> - Competitividade de custo; - Competitividade de preço; - Produtividade; - Indicadores de tecnologia; 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento com negócios internacionais; - Comprometimento com associações de comércio, etc. - Vantagem de propriedade; - Aptidão de marketing; - Relações gerenciais; - Proximidade ao consumidor; - Economias de escala e escopo.
Produto	<ul style="list-style-type: none"> - Participação de mercado; - Lucratividade; - Crescimento das exportações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competitividade de custo; - Competitividade de preço; - Competitividade de qualidade; - Produtividade; - Indicadores de tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Produto campeão

Fonte: Adaptado de (RODRIGUES, 1999)

Tomando como base de análise um determinado mercado industrial nacional, atribui-se a definição de competitiva à aquelas empresas possuidoras de recursos semelhantes e que competem entre si, de forma equilibrada, por parcelas limitadas de um dado mercado. Nesta perspectiva, uma baixa competitividade seria caracterizada pelo desequilíbrio das empresas competidoras, onde o poder de competição (recursos) estaria concentrado num pequeno número de empresas em detrimento das demais (TEIXEIRA *et al.*, 2005).

Pettigrew e Whipp (1993) contribuem para o entendimento da amplitude da discussão sobre competitividade ao acrescentarem que o desempenho competitivo não é o resultado somente de aspectos relacionados à firma, mas sim da combinação de um conjunto de habilidades e modelos de ação, tais como padrões socioculturais e do ambiente em que a organização está inserida.

Para Machado da Silva e Barbosa (2002), as organizações não competem unicamente por meio de fatores econômicos. Elas também competem entre si por recursos técnicos e de caráter institucional. Organizações sofrem pressões de outras organizações, influenciadas por padrões concorrenciais e institucionais, para se adequarem às exigências de condutas legitimadas pela sociedade; a exemplo de reputação de eficiência e credibilidade no mercado.

Para Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), a competitividade significa a posição relativa de um concorrente diante dos outros, em um determinado mercado, onde diversos pretendentes disputam um número limitado de lugares, e à medida que estes lugares são ocupados no mercado, passa a restar um número cada vez menor para os demais concorrentes.

Wood Jr. e Caldas (2007) trazem para a discussão da competitividade a relação sistêmica dos agentes (país, setor industrial, empresa específica ou grupo de empresas), definindo como competitiva a capacidade dos agentes em atuarem de maneira vantajosa, no contexto empresarial.

Segundo Maximiano (2007), a compreensão do conceito de competitividade só é possível a partir da tradução particular da ideia de eficácia. Assim, as empresas apresentam natureza competitiva, concorrendo entre si na disputa pela preferência de um grupo de clientes e consumidores. Em determinadas situações o sucesso de uma organização pode significar o fracasso de outra e vice-versa. Organizações competitivas são aquelas que conseguem transformar pessoas e empresas em seus clientes, obtendo lucro necessário à sua sobrevivência.

Para Callado (2011), a competitividade é definida como a capacidade sustentável de sobrevivência em novos mercados ou mercados tradicionais, por meio de um complexo sistema de informações para a tomada de decisão, capaz de suprir as necessidades gerenciais para o cumprimento das estratégias definidas no planejamento de longo prazo.

Jank e Nassar (2000), ao contextualizarem a competitividade nos sistemas agroindustriais, propõem uma subdivisão desta temática em três grandes elementos. O primeiro elemento trata da competitividade relacionada à capacidade produtiva e tecnológica (redução de custos e otimização dos fatores de produção). O segundo relaciona-se à capacidade de inovação (investimento em pesquisa e capital humano). O terceiro e último elementos referem-se à capacidade de coordenação (viabilização de estratégias competitivas), para a reação às constantes mudanças do ambiente externo.

Manter-se competitivo no mercado é um desafio às organizações, e manter-se competitivo com durabilidade requer dos gestores uma nova forma de estruturação. Isto implica em utilização de tecnologias, de concepção de produtos e serviços, de inovação, da capacidade de negociação com pessoas e organizações (MAÑAS, 2004).

No ponto de vista de Porter (1999), a competitividade é alcançada quando se consegue estabelecer uma posição vantajosa e privilegiada, sustentada no ambiente de análise no qual a organização está inserida. Se, para um determinado ambiente a eficiência operacional é uma determinante da competitividade, a empresa em vantagem competitiva será

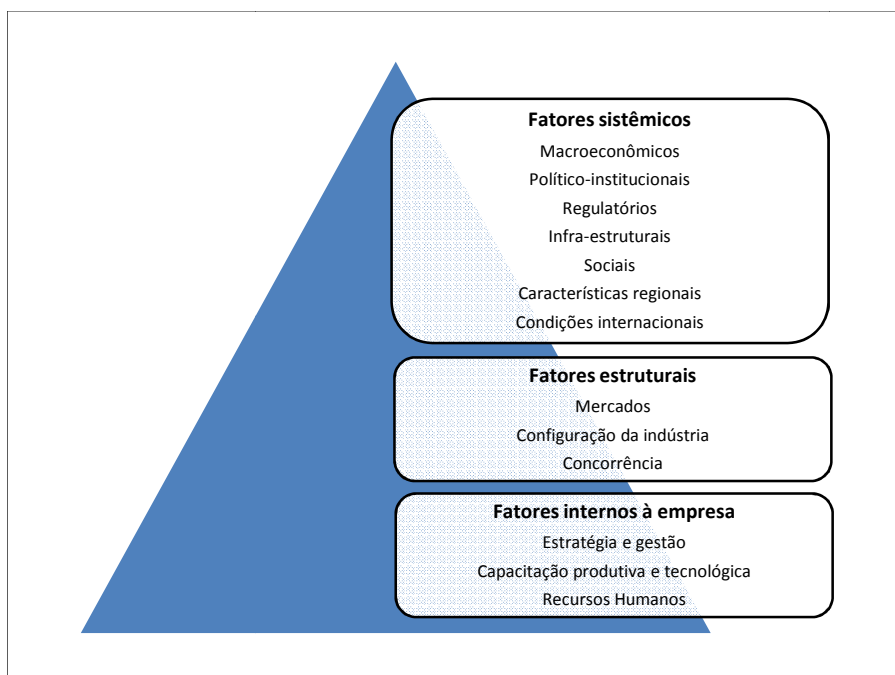
aquela que inovar e se estabelecer como um padrão a ser seguido pelas demais. Contudo, o simples fato de se atingir eficiência operacional, não pode garantir a competitividade para a empresa.

Porter (1999) ainda acrescenta que, a falta da clara distinção entre eficiência operacional e estratégia tem resultado em prejuízo na gestão de muitos negócios. Para o teórico, a adoção eficaz de ferramentas de gestão pode resultar em melhorias de processos, porém, ela não pode garantir a competitividade da empresa.

A mesma ideia de abordagem sistêmica adotada para uma melhor compreensão e planejamento do Agronegócio também está presente na discussão teórica acerca da competitividade.

Na perspectiva sistêmica da competitividade, Coutinho e Ferraz (2002) apontam que o desempenho competitivo de um sistema está alicerçado em três grupos distintos, quais sejam, fatores sistêmicos; fatores estruturais e fatores internos à empresa. A Figura 06 apresenta, mais claramente, a correlação entre estes fatores.

Figura 06 – Fatores determinantes da competitividade



Fonte: Adaptado de (COUTINHO E FERRAZ, 2002)

Os fatores sistêmicos representam as variáveis do ambiente externo da empresa. Os fatores estruturais incluem características gerais dos mercados de atuação, que estão parcialmente sob a influência da empresa. Por último, estão os fatores internos à empresa, que representam as variáveis de maior controle dos gestores, sob a esfera de decisão dos

executivos responsáveis. Nos fatores internos à empresa, destacam-se as competências e tecnologias próprias da organização, que podem funcionar como vantagem competitiva ou comparativa em relação aos competidores (WOOD JR e CALDAS, 2007; COUTINHO e FERRAZ, 2002).

Ao considerarem a empresa como nível de análise para o estudo da competitividade, Kupfer e Hasenclever (2002) contribuem para a discussão ao também observarem a existência de três grupos de fatores influenciadores para a competitividade:

Figura 07: Fatores influenciadores na capacidade de competição

FATORES	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
Empresariais	Controláveis pela empresa; Recursos acumulados pela empresa;	Capacitação; Desempenho; Gestão da marca; Flexibilidade de produção; Logística;
Estruturais	Pouco controláveis pela empresa; Baixa capacidade de intervenção;	Taxa de crescimento; Distribuição geográfica; Grau de sofisticação tecnológica;
Sistêmicos	Externalidade pela empresa; Mínima ou nenhuma capacidade de intervenção	Questões macroeconômicas; Aspectos político-institucionais, legais, regulatórios, sociais, internacionais, infraestruturais;

Fonte: Kupfer e Hasenclever (2002)

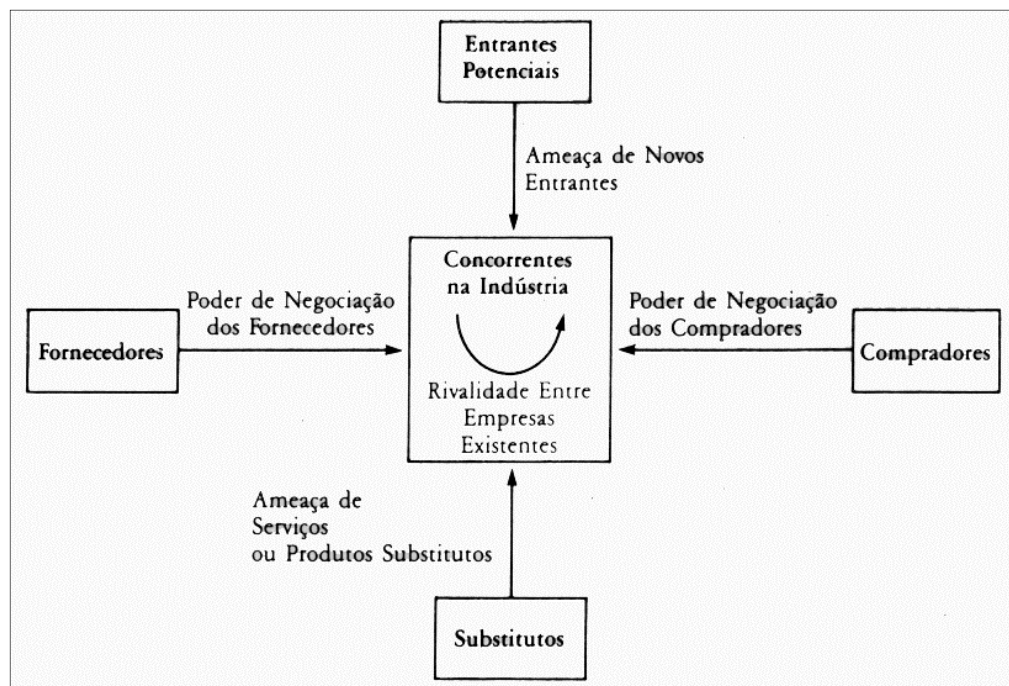
No tocante às obras de Michael E. Porter, entende-se que elas são fundamentais para a compreensão das temáticas relacionadas à competição e estratégia em contextos globais. Como grande mérito destaca-se à capacidade de correlacionar dois temas que até então eram tratados independentemente – estratégias de negócios com microeconomia. Estes estudos influenciaram mundialmente correntes de pensamento sobre o assunto, e contribuíram para as pesquisas relacionadas aos fatores determinantes da competição e as forças globais que afetam o alcance do sucesso competitivo no longo prazo (CARAVANTES, PANNON e KLOECKNER, 2005).

Para Mariotto (1991), Michael Porter rompeu com o padrão clássico do conceito de competitividade, e construiu um novo paradigma ao considerar a concorrência como elemento fundamental na construção de estratégias empresariais. Na visão portereana, o ambiente no qual a empresa está inserida funciona como uma arena de competição, influenciada por determinadas forças, e a organização precisa levar em conta sua interferência para sobreviver no mercado competitivo.

Para Porter (2004), uma estratégia competitiva de uma empresa precisa estar relacionada ao seu meio ambiente. O meio ambiente é de extrema importância num contexto de análise, pois envolve forças sociais e econômicas. Todavia, a indústria na qual a empresa compete é o principal elemento do meio ambiente da empresa. As estratégias da empresa são influenciadas pela estrutura industrial, e as forças externas à indústria afetam todas as empresas envolvidas. Assim, o grau de concorrência é o resultado da ação de cinco forças competitivas básicas, quais sejam, ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos compradores; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos fornecedores; e rivalidade entre as empresas existentes.

A dinâmica das cinco forças estão apresentadas na Figura 08:

Figura 08 – Forças que dirigem a concorrência da indústria



Fonte: Porter (2004)

Mariotto (1991), ao argumentar sobre o modelo das cinco forças de Porter, destaca que a grande contribuição desta metodologia de análise é a compreensão de que clientes, fornecedores, substitutos, potenciais entrantes e concorrentes exercem pressões no meio ambiente no qual a empresa está inserida. Estas pressões podem ocorrer em maior e menor intensidade.

O desafio de explicar a forma de ação de cada uma destas forças, bem como a amplitude, a particularidade e a intensidade de como elas ocorrem, permeia boa parte da obra de Michael Porter.

Contudo, os teóricos Teixeira, Lacerda e Hexsel (2005) apresentam, de forma resumida, algumas características de cada uma delas, que estão adaptadas conforme Figura 09 a seguir:

Figura 09: Exemplificação da interação das Cinco Forças de Porter

FORÇA	CONSEQUENCIA	CONTEXTUALIZAÇÃO
Ameaça de novos entrantes	Aumento da rivalidade entre os competidores	Barreiras de entrada: - Economia de escala; - Diferenciação; - Necessidade de capital; - Custos de mudanças; - Busca por novos canais de distribuição; - Necessidade de intervenção governamental.
Rivalidade entre as empresas existentes	A rivalidade é a consequência da interação de fatores	Exemplos de fatores: - Número de concorrentes; - Equilíbrio dos concorrentes; - Crescimento lento da indústria; - Custos fixos altos; - Pouca diferenciação; - Baixos custos de mudança;
Ameaça de Produtos ou serviços substitutos	Pressão nas empresas	- Quando os produtos substitutos representam uma nova alternativa para os consumidores; - Aumento do poder de escolha do consumidor;
Poder de negociação dos compradores	Os compradores possuem poder de interferência	Os compradores possuem poder e influência quanto: - Compram volumes altos; - Compram produtos padronizados; - Enfrentam poucos custos de mudanças; - Possuem informações privilegiadas; -
Poder de negociação dos fornecedores	Os fornecedores possuem poder de interferência	Os fornecedores possuem poder de interferência quanto: - A indústria não é o cliente alvo; - O produto é um insumo importante para a indústria; - Possui produtos diferenciados;

Fonte: Adaptado de (TEIXEIRA et al. , 2005)

Segundo Mariotto (1991), outras duas grandes contribuições de Michael Porter para o estudo da competitividade empresarial são:

a) estratégias competitivas para o enfrentamento das cinco forças, denominadas de três estratégias genéricas: i) liderança no custo total; ii) diferenciação e iii) enfoque;

b) introdução do conceito de vantagem competitiva como forma de se colocar em prática as estratégias competitivas. A partir daí, Michael Porter introduz o conceito de cadeia de valor como sendo a representação do conjunto eficiente de atividades de uma empresa que contribuem para a criação do valor que o cliente atribui ao produto.

Diante do exposto, o que se percebe é que a competitividade é um fenômeno que suscitou novos desafios aos gestores, no que diz respeito à reflexão de parâmetros de eficiência, gestão e estratégias competitivas. Portanto, reiterando as palavras de Callado (2011), competitividade é a capacidade sustentável de sobrevivência em novos mercados ou mercados tradicionais, onde as necessidades gerenciais são cumpridas, estrategicamente, no planejamento da empresa. Em outros termos, é a capacidade dos agentes em atuarem de maneira satisfatória, no contexto empresarial.

2.7 Gestão estratégica

O atual contexto social e econômico em que as organizações estão inseridas é caracterizado por profundas e rápidas transformações. Dentre elas, podemos destacar a velocidade das informações, a evolução tecnológica, o dinamismo dos mercados, as constantes intervenções do Estado, bem como a própria volatilidade do comportamento do consumidor.

No sentido de garantir a continuidade dos negócios, muitos gestores se apoiam no planejamento empresarial, como uma forma estratégica de se compreender as tendências e discontinuidades do mercado, para o delineamento de estratégias mais assertivas na busca de resultados tanto no médio, quanto no longo prazo.

Ao considerar esta situação de instabilidade, mudanças e desafios dos novos tempos, Costa (2007) descreve a gestão estratégica como sendo um processo de transformação organizacional, liderado pela alta gestão da empresa, com ênfase no planejamento de ações futuras, que envolve todos os colaboradores da organização, independentemente do nível hierárquico em que atuam.

Nesta direção, nota-se a necessidade de utilização e construção de ferramentas de gerenciamento, voltados à análise do ambiente, prospecção de cenários, determinação de estratégias, e medição de desempenho por meio de indicadores alinhados aos objetivos da empresa (OLIVEIRA NETO et al., 2007).

A discussão e os exemplos dados até aqui, demonstram o resultado da estratégia em ação, também denominada por diversos autores como estratégia administrativa, estratégia organizacional, gestão estratégica, comportamento estratégico, dentre outros sinônimos. Todavia, antes do detalhamento do processo de planejamento estratégico faz-se fundamental a apresentação do conceito de estratégia.

Segundo Oliveira (2008), “estratégia” é uma derivação grega da palavra *strategos*, que significa general. E o conceito grego de estratégia era relacionado ao que faziam os generais. Com o passar dos anos, a maneira com que as forças militares eram conduzidas rumo à vitória passou a ser comumente compreendida como estratégia.

O marco histórico da estratégia aplicada ao cenário empresarial foi inaugurado por Igor Ansoff na década de 1965, intensificando-se em 1970. De lá para cá, evoluiu-se grandemente o número de publicações sobre o assunto, oriundos das mais diversas fontes (ZACARELLI, 2003).

Todos estes pensadores lideram mais de dez escolas, que se agrupam em três diferentes frentes. O primeiro grupo, composto por duas escolas (Escola do Design e do Planejamento) lida com a estratégia de forma prescritiva. O segundo grupo, composto por cinco escolas, (Escola do Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, do Aprendizado e do Poder) enxerga a estratégia como um processo analítico, visionário, mental, emergente e de negociação. O terceiro e último grupo, formado por três escolas, (Escola Cultural, Ambiental e da Configuração) encara a estratégia como um processo coletivo e de transformação (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) argumentam que, em muitas situações, a estratégia é definida de uma forma, mas implementada de outra. Para tanto, a estratégia precisa ser compreendida como um padrão, ou seja, um modelo de comportamento estratégico ao longo do tempo.

Hamel e Prahalad (1995) definem como arcaicas e desatualizadas a visão de algumas empresas quanto a estratégia. Assim, os autores propõem uma nova interpretação para o conceito de estratégia. Este conceito precisa estar voltado à competitividade, descoberta, mobilização e chegada ao futuro. Para tanto, os autores acrescentam que as organizações precisam “desaprender” o passado para “descobrir” o futuro. Os autores concluem que a nova visão estratégica vai muito além do planejamento anual de metas e incrementos. A nova visão deve conduzir a organização a criar uma arquitetura estratégica, capaz de construir competências sustentáveis para a interpretação de incertezas e novos rumos dos mercados.

Oliveira (2008) define a estratégia como um caminho, maneira ou ação que é formulada no intuito de se alcançar metas, objetivos e desafios pré-estabelecido, buscando o posicionamento competitivo da empresa, no ambiente no qual ela está inserida.

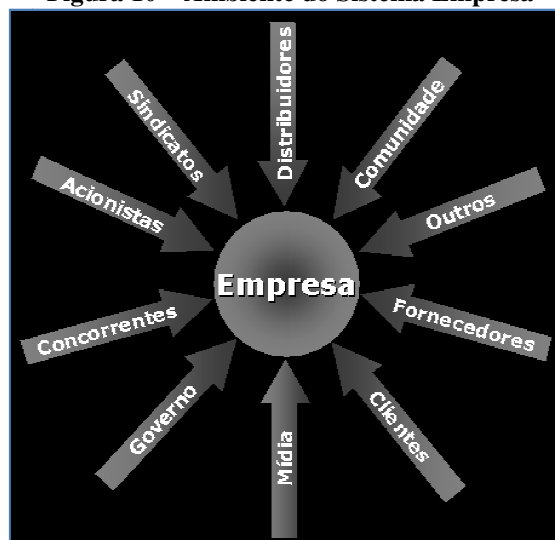
Ansoff (1965) descreve a estratégia como um conjunto de regras e diretrizes necessárias à tomada de decisão, além de nortear o processo de desenvolvimento da empresa.

Porter (1985) trata a questão da estratégia associada à competitividade, utilizando a nomenclatura de estratégia competitiva na geração de vantagens competitivas. O autor ainda esclarece que a empresa está inserida num cenário de competição influenciado por forças competitivas (Cinco Forças de Porter). Assim, as estratégias podem ser ofensivas ou defensivas, dependendo do nível de atratividade da indústria e também da relatividade dos determinantes de competitividade.

Mintzberg (1983) considera a formalidade da estratégia como um procedimento articulador de resultados previamente estabelecidos, contudo, ressalta a importância em se pensar o futuro de maneira integrada com a gestão, ou seja, a estratégia cumpre o papel de mediação entre a organização e as variáveis ambientais.

Toda a literatura apresentada nos tópicos anteriores, elucida que a organização/empresa está inserida num ambiente. Mais especificamente a empresa é vista como ambiente interno (ligada à variáveis de maior controle), inserida num outro ambiente, que é denominado como externo (caracterizado por variáveis incontroláveis pela firma). Esta dinâmica de ambientes interno e externo são exemplificadas na Figura 10 a seguir.

Figura 10 – Ambiente do Sistema Empresa



Fonte: Adaptado de Oliveira (2008)

Assim, o planejamento estratégico além de considerar a questão ambiental, é operacionalizado de maneira sistêmica, pois lida com um conjunto de variáveis interagentes e interdependentes, que deve consolidar um todo, levando em conta fatores controláveis e incontroláveis, na busca por resultados específicos (OLIVEIRA, 2008).

A visão estratégica no contexto das organizações é materializada pela adoção do planejamento estratégico. O planejamento estratégico é a materialização da função administrativa do planejamento, por meio da adoção de técnicas, que viabilizam ordenar ideias para a construção do caminho a ser seguido. Nesta direção, auxilia na prevenção, interpretação e formulação de ações competitivas que conduzirão a empresa à uma condição de vantagem num determinado contexto mercadológico (ALMEIDA, 2010; COLENGUI, 2007; FISCHMANN e ALMEIDA, 1991).

A literatura sobre planejamento estratégico é vasta e crescente; contudo, no que tange ao processo de planejamento estratégico, existe uma visão convergente entre os modelos teóricos de Certo *et al.* (2005); Costa (2007); Oliveira (2008); Fernandes e Berton (2005) e Zacarelli (2003), referindo-se à adoção de algumas etapas fundamentais: a) análise do negócio; b) análise do ambiente interno e externo; c) estabelecimento de diretrizes; d) formulação de estratégias; e) implementação de estratégias; e f) acompanhamento e controle.

a) Análise do negócio

A definição da concepção de negócio permeará todas as decisões futuras de maior abrangência. Esta etapa requer profunda reflexão estratégica, pois, subsidiará o levantamento dos limites de atuação, a amplitude e o escopo do negócio. São considerados também, motivos externos, resultado da arena de competição entre os concorrentes. A definição míope do negócio resultará na perda de oportunidades, por outro lado uma visão exageradamente ampla prejudicará na definição de atividades e estruturação das unidades de negócios, resultando na perda de oportunidades, deixando assim de orientar os investidores na forma de atuação no mercado alvo (FERNANDES e BERTON, 2005).

b) Análise do ambiente interno e externo

De acordo com Certo e Peter (1993), o ambiente interno consiste em proporcionar toda a sustentação das operações e atividades desempenhadas pelas unidades estratégicas de negócio. Diferentemente do ambiente externo, o ambiente interno é o nível da organização

relacionado à gestão do negócio, repleto de variáveis de total ou maior controle. Todavia, o controle destas variáveis é dificultado pela divergência de opiniões entre os executivos dos mais diversos níveis hierárquicos da organização.

Para estes autores, os aspectos mais importantes do ambiente interno de uma organização podem ser subdivididos em cinco grandes grupos:

- a) Aspectos organizacionais;
- b) Aspectos de pessoal;
- c) Aspectos de marketing;
- d) Aspectos de produção; e
- e) Aspectos financeiros.

Muito mais do que o levantamento de pontos fortes, fracos e a melhorar, a análise do ambiente externo oportuniza que os gestores possam conhecer e gerenciar áreas fundamentais para o sucesso do negócio, que se bem operacionalizadas resultarão em posição vantajosa diante dos clientes e público-alvo em geral (COSTA, 2007).

Já a análise do ambiente externo busca lançar um olhar para fora do contexto organizacional, no sentido de compreender e levantar as ameaças e oportunidades no ambiente geral da empresa, no intuito de identificar ou usufruir destas variáveis, de forma mais efetiva do que os concorrentes o fazem (PORTER, 1985; OLIVEIRA, 2008).

O ambiente externo também apresenta tendências (mudanças rápidas ou lentas), e descontinuidades (mudanças repentinas que afetam de forma global os negócios e as operações). Além dos concorrentes, o ambiente externo é composto por *stakeholders* (partes interessadas), que são grupos formais ou informais que apresentam algum tipo de interesse no desempenho da organização. Todos estes elementos são fundamentais para a construção de cenários, uma ferramenta de grande relevância no processo de gestão estratégica (COSTA, 2007).

Na visão de Oliveira (2008), o ambiente externo destaca-se pela presença de uma série de aspectos e fatores incontroláveis pelas firmas, tais como:

- comportamento dos mercados (nacional e internacional);
- tecnologias;
- fornecedores;
- cenário financeiro;

- aspectos culturais, socioeconômicos, legais, políticos e sindicais;
- existência de mão de obra; e
- comportamento dos concorrentes.

c) Estabelecimento de diretrizes

Após a reflexão sobre os aspectos do negócio, bem como o ambiente organizacional em que está inserido, tanto interno quanto externo, emerge a necessidade do estabelecimento das diretrizes ou propósitos da organização. Estas diretrizes também são traduzidas por meio da missão, visão e objetivos organizacionais (ZACARELLI, 2003).

Para Certo e Peter (1993), apesar de serem dois aspectos interdependentes, a missão expressa a razão de ser da organização, enquanto que a visão aponta para o futuro, explicitando um status ou posição desejável no médio e longo prazo. Implicitamente na declaração de visão e missão, alguns elementos estratégicos cumprem a função de anunciar aspectos relacionados à produtos e serviços da empresa, tecnologias, objetivos e filosofias organizacionais, dentre outros.

Ainda na construção do propósito organizacional, também é importante a fixação de objetivos. Estes não podem ser expressos unilateralmente, pois para serem atingidos precisam estar alinhados com a visão e missão da empresa. Os objetivos também estão implícitos nas estratégias, quando são tratadas diretrizes relacionadas à alavancagem financeira, aumentar ou manter a vantagem competitiva, etc (OLIVEIRA, 2008; ZACARELI, 2003).

Os objetivos organizacionais funcionam como metas, que serão atingidas pelo direcionamento de todos os esforços e recursos. São eles que fundamentam o planejamento, a organização, a motivação e controle. Os objetivos organizacionais também funcionam como diretrizes para a tomada de decisões; guia para aumentar a eficiência organizacional e também para a avaliação do desempenho (CERTO e PETER, 1993).

d) Formulação de estratégias

Partindo do pressuposto que as etapas de análise do negócio, análise interna e externa, subsidiaram adequadamente a formulação de objetivos. A formulação de estratégias resultará em determinar ações capazes de alcançar os objetivos propostos.

Em seções anteriores o conceito de estratégia foi amplamente discutido sob a visão de diversos autores clássicos e contemporâneos. Adicionalmente a isso, nota-se nas mais diversas vozes de pesquisadores sobre o assunto que não existem receitas prontas ou modelos de protocolos de ação com estratégias únicas para cada situação.

Todavia, percebe-se o esforço destes mesmos autores em apresentar situações, modelos teóricos e exemplos de estratégias para situações e contextos específicos. Nesta direção, apresenta-se a Figura 11 com estas caracterizações.

Figura 11. Tipos de Estratégias

AUTOR	TIPOS DE ESTRATÉGIAS	SUBDIVISÕES
Certo e Peter (1993)	Alternativas de estratégia de grande abrangência	Estratégia de concentração
		Estratégia de estabilidade
		Estratégia de crescimento - Integração vertical - Integração horizontal - Diversificação
		Estratégia de redução de despesas
	Estratégias combinadas	Estratégia de rotatividade
		Estratégia de desinvestimento
		Estratégia de liquidação
Costa (2007)	Estratégias competitivas	Produtos ou serviços como Commodities
		Produtos e serviços diferenciados
		Estratégias de inovação competitiva
		Estratégias baseadas em recursos (RBV)
	Estratégias de diversificação	Diversificação horizontal
		Diversificação vertical
		Diversificação diagonal
		Estratégia de diversificação ancorada nas competências essenciais
Estratégias de alianças e parcerias	<i>Não apresenta subdivisões</i>	
Estratégias de expansão	<i>Não apresenta subdivisões</i>	
Estratégias corporativas genéricas	<i>Não apresenta subdivisões</i>	
Oliveira (2008)	Estratégias de sobrevivência	Redução de custos
		Desinvestimento
		Liquidação do negócio
	Estratégia de manutenção	Estratégia de estabilidade
		Estratégia de nicho
		Estratégia de especialização
	Estratégia de crescimento	Estratégia de inovação
		Estratégia de internacionalização
		Estratégia de <i>joint venture</i>
		Estratégia de expansão
	Estratégia de desenvolvimento	Desenvolvimento de mercado
		Desenvolvimento de produtos ou serviços
		Desenvolvimento financeiro
		Desenvolvimento de capacidades
		Desenvolvimento de estabilidade
	Estratégia de diversificação	Diversificação horizontal
		Diversificação vertical
		Diversificação concêntrica
		Diversificação conglomerada
		Diversificação interna
Estratégia do ciclo de vida do produto	Diversificação mista	
	<i>Não apresenta subdivisões</i>	
Estratégias funcionais	Estratégias de marketing	
	Estratégias financeiras	
	Estratégias de produção	
	Estratégias de Recursos Humanos	

Fonte: Adaptado de (OLIVEIRA, 2008; COSTA, 2007; CERTO E PETER, 1993)

Os autores Certo e Peter (1993), Costa (2007), Oliveira (2008), já mencionados no quadro anterior, subdividem os tipos de estratégias com nomenclaturas e ênfases diferenciadas, contudo, existe uma ampla convergência entre ambos no que se referem às estratégias descritas como competitivas, estratégias de crescimento, diversificação, diferenciação e sobrevivência, etc.

Aspectos estes, também abordados pelos clássicos precursores do pensamento estratégico, tais como Ansoff (1965), Mintzberg (1983), Porter (1985), Katz (1970) e Chandler (1962), que ao apresentarem os fundamentos de gestão estratégica enfatizavam como relevantes: os meios, a gestão dos recursos, o crescimento, a produtividade, a posição de vantagem competitiva, os objetivos do negócio, o retorno sobre o investimento, a arena de competição, dentre outros.

Das estratégias caracterizadas na Figura 11, aquelas aplicáveis a esta pesquisa serão abordadas a seguir:

- *Estratégia de concentração*: adotada quando a organização adere à concentração das atividades numa única linha de negócios. Nesta estratégia, a busca de vantagem competitiva é almejada por meio do conhecimento especializado numa determinada área, ao invés de se explorar outros negócios distintos. Apresenta como desvantagem o risco da entrada de concorrentes agressivos que venham a dominar o mercado no qual a organização atua. Desta forma a organização poderá ser eliminada do mercado por não possuir outra linha atuação no mercado (CERTO E PETER, 1993).

Nesta mesma direção, mas com nomenclatura distinta, Oliveira (2008) compreende a concentração em uma linha específica de negócios como uma estratégia de nicho, e a aplicação do conhecimento especializado numa determinada área, com vistas à redução de custos unitários em massa, como uma estratégia de especialização.

- *Estratégia de crescimento*: tem como principal objetivo a busca pelo crescimento, expansão, aumento do volume das vendas, a maximização dos lucros bem como da participação de mercado da empresa. Pressupõe-se que a organização conheça as situações favoráveis do ambiente que podem se transformar em oportunidades para atender a um mercado ou público-alvo. Decisões voltadas à inovação, integração vertical, integração horizontal, *joint ventures* e fusões, comumente estão associadas à adoção deste tipo de estratégia (CERTO E PETER, 1993; COSTA, 2007; OLIVEIRA, 2008).

- *Estratégia de redução de despesas por meio de desinvestimentos*: é um tipo de estratégia que visa assegurar a sobrevivência da organização, principalmente em casos ineficiência competitiva. Pode ser utilizada de forma temporária enquanto a organização

busca a melhoria de sua estrutura financeira (CERTO E PETER, 1993). Este tipo de estratégia voltada à redução de custos e desinvestimentos na visão de Oliveira (2008), pertence ao grupo de estratégias de sobrevivência, que visam promover a situação mínima necessária ao alcance dos objetivos tangíveis no futuro. A adoção continuada desta estratégia em longos períodos pode comprometer a competitividade da empresa pela falta de novos investimentos, podendo ser sucumbida pelo ambiente externo.

- *Estratégia de desenvolvimento de capacidades*: o desenvolvimento de capacidades pode ocorrer por meio da articulação entre duas ou mais organizações, com pontos fracos distintos, onde a articulação pode resultar no alcance de benefícios mútuos. Esta articulação pode ser compreendida como estratégia de alianças e parcerias, onde a cooperação passa representar um fator de competição no mercado. Como exemplo desta articulação pode ser exemplificado a situação em que uma organização tem como ponto fraco o aspecto tecnológico, mas está inserida num ambiente de favorável e que busca parcerias com detentores de tecnologias que estão inseridas em mercados com baixo nível de oportunidades (COSTA, 2007; OLIVEIRA, 2008).

- *Estratégia de diversificação vertical*: esta estratégia pertence ao grupo das estratégias genéricas de desenvolvimento e também assume a função de estratégia funcional de produção. Na diversificação vertical a empresa assume o controle dos produtos e serviços entre o mercado de matérias-primas e o consumidor final. A organização ao longo da cadeia pode optar pela diversificação tanto para frente quanto para trás, desde que detenha o domínio de etapas do processo de produção e comercialização. Todavia, esta estratégia pode resultar em inflexibilidade às oscilações econômicas e dependência de um único seguimento da demanda global (OLIVEIRA, 2008; COSTA, 2007).

e) Implementação das estratégias

O processo de implementação das estratégias não é uma tarefa menor ou mais simplista que as demais que integram o processo estratégico, pelo contrário, o êxito desta etapa depende de aspectos ligados às pessoas na organização. A implementação constitui um dos principais desafios da estratégia, além de ser uma das maiores causas do fracasso de todo o processo estratégico (KAPLAN e NORTON, 1997).

Fernandes e Berton (2005) apresentam estes aspectos ligados a três categorias:

a) Aspectos analíticos – relacionados às análises e estudos necessários à implementação;

b) Aspectos políticos – relacionados aos conflitos de poder; e

c) Aspectos educacionais – relacionados à capacitação e aprendizagem contínua dos envolvidos no processo de mudanças.

Costa (2008) descreve como fatores-chave para a implantação da gestão estratégica alguns elementos essenciais, tais como:

a) compromisso coletivo e generalizado;

b) priorização;

c) flexibilização e persistência;

d) comunicação clara e eficaz;

e) acompanhamento minucioso; e;

f) a utilização de metodologias para análise e acompanhamento do alinhamento estratégico.

f) Acompanhamento e controle

No processo de acompanhamento e controle ocorre a gestão do desempenho. Nesta fase avalia-se a efetividade das estratégias empresariais implementadas como decorrência de todo o processo de planejamento.

Neste sentido, as organizações se defrontam com a importante decisão de escolher uma metodologia adequada que consiga subsidiar a tomada de decisões de maneira científica, minimizando a subjetividade das decisões.

Dentre as metodologias apontadas pela literatura, o *Balanced Scorecard* – BSC, têm sido apontado como altamente eficaz, pois traduz a visão e a estratégia da organização num conjunto coerente de medidas de desempenho, favorecendo a o acompanhamento e a gestão estratégica empresarial (KAPLAN e NORTON, 1997; COSTA, 2007).

2.8 Os sistemas de medição de desempenho e suas perspectivas de análise

A utilização de sistemas de apoio à gestão baseados em indicadores tem contribuído significativamente para a competitividade de muitas organizações, pois proporciona aos tomadores de decisão informações precisas sobre o andamento do processo administrativo rumo ao alcance dos objetivos estratégicos. O ponto principal dos sistemas de medição reside na escolha de indicadores adequados a cada tipo de organização (BITICI *et al.*, 1997).

Figueiredo (2003) realizou um trabalho significativo de avaliação de 9 (nove) sistemas de medição de desempenho organizacional, tomando como base de análise adoção de 9 (nove) categorias denominadas de atributos normativos, quais sejam, aprendizado organizacional, análise crítica, balanceamento, clareza, dinamismo, integração, alinhamento, participação e relacionamento causal. Os sistemas de desempenho analisados foram: *Strategic Measurement and Reporting Technique* (SMART); *Performance Measure Questionnaire* (PMQ); *Sete Critérios de Desempenho* (SCD); *Modelo Quantum de Medição de Desempenho* (MQMD); *Integrated and Dynamic Performance Measurement System* (IDOMSb); *Performance Prism* (PP); *Integrated and Dynamic Performance Measurement System* (IDPMSa); *Balanced Scorecard* (BSC) e Sistema de Medição de Desempenho Global (SMDG). Ao término da pesquisa, o autor concluiu que o *Balanced Scorecard* - BSC foi o sistema de medição que apresentou a melhor adaptabilidade ao foco da gestão estratégica empresarial por possibilitar a utilização não só de medidas financeiras, mas também medidas não financeiras e mercadológicas.

2.9 O *Balanced Scorecard* – BSC

Em meados da década de 1980, discutia-se que o tradicional sistema contábil baseado em custos e premissas de produção, estava obsoleto para o novo ambiente competitivo. Os textos contábeis não discutiam o mínimo necessário sobre técnicas, procedimentos e mensuração de produtividade. A própria produtividade ainda não era considerada como parte da informação de suporte às decisões em atividades de controle. Emergia-se a necessidade de uma nova linha de pesquisa voltada à adoção de medidas de desempenho mais amplas (COSTA, 2008).

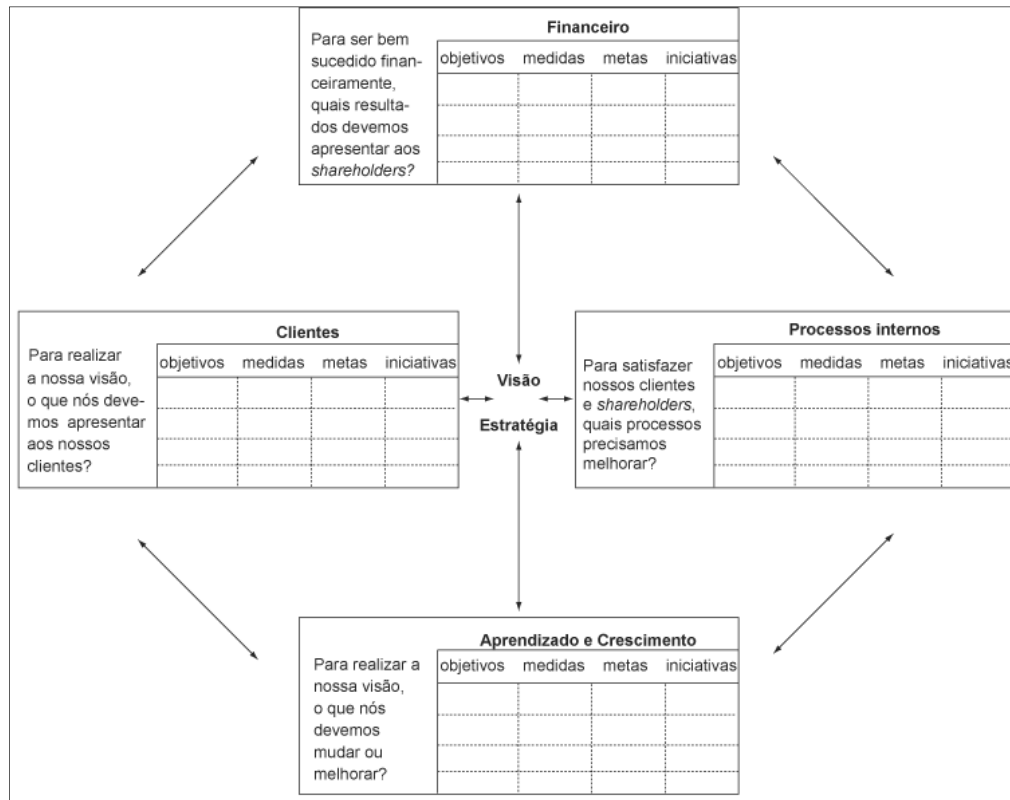
No entanto, estes relatórios não podem constituir a única fonte de dados para a elaboração do conjunto de estratégias da organização. Ou seja, séries históricas e valores financeiros estáticos, mesmo apurados em passado próximo, constituem parte de um todo, que subsidiam a construção das estratégias e caminhos que a organização deseja trilhar tanto no curto, quanto no médio e longo prazo.

Nesta direção, apresenta-se o *Balanced Scorecard* não somente como uma estrutura teórica (*framework*), mas, também, como um sistema de gestão, resultado de um modelo teórico, que busca responder a algumas questões, tais como: Dadas a missão e a visão da empresa qual é a sua estratégia competitiva e que indicadores de desempenho são mais importantes? De que forma estes indicadores quantitativos e/ou qualitativos se relacionam? E

finalmente, que indicadores vislumbram o sucesso do negócio e sua capacidade de gerar valor a longo prazo? (HERRERO FILHO, 2005).

O quadro abaixo exemplifica o alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização, distribuídos nas quatro perspectivas de gestão, proposto pelo mapa estratégico do *Balance Scorecard*.

Figura 12 – Tradução da visão e estratégia – quatro perspectivas



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

No início da década de 1990, o Instituto Nolan Norton realizou um estudo intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, justificado pelo entendimento de que os métodos tradicionais para a avaliação de desempenho empresarial apoiados meramente em indicadores contábeis e financeiros estavam se tornando obsoletos e ineficientes, prejudicando assim a capacidade de criação de valor econômico para o futuro. As discussões envolvendo dezenas de empresas industriais e tecnológicas resultou num novo modelo de medição de desempenho denominado *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997).

Costa (2008) aponta que nos estudos de Kaplan, na década de 1980, vislumbrava-se a necessidade de se medir o desempenho, pois os processos produtivos haviam se

modernizado mas não ocorrera o mesmo com a forma de medição de desempenho. Nesta década, segundo a autora, Kaplan afirmava que os Japoneses haviam superado os EUA em tecnologias industriais e de gestão. Contudo, a retomada da liderança perdida dependia de novas medidas de desempenho.

O *Balanced Scorecard* – BSC foi estruturado em quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. A nomenclatura BSC tem o objetivo de traduzir o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e as perspectivas internas e externas do desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para Kennerly e Neely (2000), citado por Prieto *et al.* (2006), a medição eficaz depende necessariamente de três premissas básicas, quantificação métrica das ações com ênfase na eficiência e eficácia; um conjunto de medidas voltadas ao desempenho global da organização e estrutura para aquisição, ordenação, análise e interpretação e disseminação de dados.

Em toda a literatura pesquisada, o BSC impõe-se como um modelo teórico que busca suprir as carências dos modelos de desempenho aplicados pelas organizações, especialmente no que tange à segunda premissa apontada pelo parágrafo anterior, ou seja, um conjunto de medidas ou um sistema de métricas que promova o alinhamento estratégico e o desempenho global da organização.

Nesta perspectiva de métricas, Kaplan e Norton (1997), ao proporem o BSC, dividiram a organização em perspectivas, onde cada perspectiva apresenta seu próprio grupo de indicadores. Assim, a estratégia é compreendida por toda a empresa e seu cumprimento está vinculado à visão e missão da organização. As perspectivas básicas apontadas pelo BSC são: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento.

a) Perspectiva financeira

De acordo com a visão de Costa (2008), as medidas financeiras indicam se a organização está conseguindo obter êxito nas estratégias implementadas. Como exemplo de medidas financeiras, destaca-se fatores como a lucratividade, taxa de retorno, crescimento do negócio, incremento de valor para o acionista, dentre outros fatores de ordem econômico-financeira.

Para Kaplan e Norton (1997), a elaboração do BSC contribui para que os objetivos e metas financeiras estejam alinhados e vinculados às estratégias globais. De igual forma, as demais perspectivas do BSC terão a perspectiva financeira como um foco, dada a relação de causa e efeito entre elas. Algumas organizações vislumbram, na perspectiva financeira, o aumento da receita, a melhoria dos custos e da produtividade, o incremento da utilização de ativos, a redução dos riscos, dentre outros fatores de ordem financeira.

Carvalho e Laurindo (2010) destacam que, além de buscar o aumento de valor para o acionista, a perspectiva financeira também busca o equilíbrio (*balance*) com as outras perspectivas. Além disso, as medidas financeiras definem os objetivos de longo prazo. Pode-se destacar também como perspectivas financeiras: o crescimento da receita, redução de custos, melhoria da produtividade, utilização dos ativos e decisões de investimentos. Os objetivos financeiros variam em função do estágio de negócio.

b) Perspectiva dos clientes

A segunda perspectiva está relacionada aos clientes. Para Kaplan e Norton (1997), ao estabelecerem as perspectivas dos clientes, os segmentos de clientes e o mercado a se atingir devem ser claramente definidos. Os clientes representam as fontes geradoras de receitas para que os objetivos financeiros sejam atingidos. Na perspectiva de alinhamento estratégico relacionado aos clientes, busca-se, segundo este autor, o cumprimento de objetivos relacionados à satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade. Tais objetivos podem ser comumente visualizados nas declarações de missão e visão das empresas.

Costa (2008) esclarece que a operacionalização da perspectiva dos clientes tem sido um ponto de grande dificuldade para as organizações, contudo, posicionar-se como uma empresa orientada para os clientes depende da maneira com que os fatores que realmente importam aos consumidores sejam traduzidos. A implementação do BSC requer que estes fatores sejam, minuciosamente, detalhados; e generalismos como “entregar mais valor ao cliente-alvo” sejam, também, repensados.

Carvalho e Laurindo (2010) contribuem para este entendimento, ao afirmarem que a perspectiva do cliente necessita fornecer uma visão dos segmentos de mercado e clientes e do desempenho da unidade de negócio. Nesta perspectiva de agregar valor ao cliente, as medidas adotadas precisam traduzir a estratégia de mercado da organização, sem perder a conexão de alinhamento com a perspectiva financeira.

c) Perspectiva dos processos internos

A terceira perspectiva do BSC refere-se aos processos internos. Esta reflexão permite a identificação dos processos críticos, que conseqüentemente precisam sofrer melhorias. Processos internos eficientes capacitam o negócio a entregar a proposição de valor ao mercado-alvo no qual a unidade de negócio pretende atingir. As medidas de melhoria buscam atingir os processos internos com maior correlação com a satisfação do consumidor, que por sua vez também contribuirão para a obtenção dos objetivos financeiros (CARVALHO e LAURINDO, 2010).

Kaplan e Norton (1997) alerta que as organizações buscam na maioria das vezes a melhoria de processos operacionais já existentes, logo após a formulação de objetivos e indicadores para as perspectivas financeiras e do cliente. Porém, na visão do autor, o BSC requer que os gestores definam uma cadeia de valor completa de processos internos, onde o primeiro elemento da cadeia seja o processo de inovação, passando pelo processo de operações, e finalizando no processo de pós-venda. Desta forma, contempla-se a identificação de necessidades dos clientes, o desenvolvimento de novas soluções, e a entrega de valor complementar ao cliente por meio dos produtos e serviços.

Segundo Costa (2008), são os objetivos financeiros e a necessidade dos clientes que conduzirão à melhoria dos processos internos. A autora acrescenta que além da definição dos processos é necessário o desenvolvimento de competências e medidas para uma correta avaliação da efetividade do alcance dos objetivos. A exemplo cita que decisões envolvendo padronização de processos, certificação da qualidade, reengenharia, aquisição de novos equipamentos, dentre outros, devem ser norteadas pelo ponto de vista do resultado final.

d) Perspectiva do aprendizado e crescimento

A última perspectiva do BSC refere-se ao aprendizado e crescimento. Esta perspectiva preocupa-se com o desenvolvimento de objetivos e medidas capazes de orientar o crescimento e aprimoramento da organização. A sinergia das perspectivas anteriores (financeira, do cliente e processos internos) apontava para os aspectos a serem melhorados para um melhor desempenho empresarial. Já a perspectiva de aprendizado e crescimento, subsidiará condições para que os objetivos sejam atingidos tanto no curto quanto no longo prazo. O Balanced Scorecard conduz à reflexão de que os investimentos em infraestrutura

(pessoal, sistemas e procedimentos) são tão importantes quanto equipamentos e Pesquisa e Desenvolvimento - P&D (KAPLAN e NORTON, 1997).

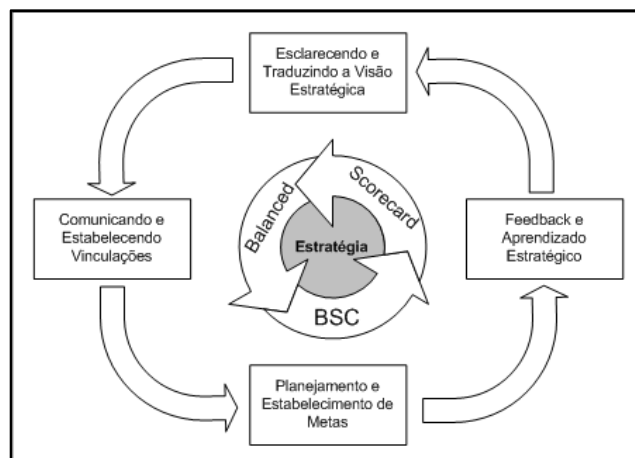
O aprendizado e crescimento da organização têm como fontes: as pessoas, os sistemas de informação, a estrutura organizacional bem como as normas e procedimentos. O BSC permite diagnosticar a existência de obsolescências, defasagens e falta de equilíbrio entre a capacitação da mão de obra, os sistemas de informação, procedimentos e rotinas de trabalho necessárias ao alcance dos objetivos traçados em função da estratégia da empresa (COSTA, 2008).

Carvalho e Laurindo (2010) acrescentam que aprendizado e crescimento é um fator crítico para a garantia da sobrevivência e crescimento da organização no longo prazo. O mapa estratégico mostrará as necessidades de desenvolvimento de competências, tecnologias e cultura organizacional necessárias à sustentação das estratégias da organização.

A inserção da metodologia estratégica proposta pelo *Balanced Scorecard* nas organizações é uma tarefa desafiadora. Haja vista que não se trata meramente da descrição de objetivos, metas e indicadores em perspectivas distintas. Mas sim, de uma tentativa de se alcançar a eficácia no processo de gestão, de maneira efetiva, através de metas, objetivos e especificidades de cada organização por meio do planejamento (PRIETO *et al.* (2006); KAPLAN e NORTON (1997); e COSTA (2008).

A Figura 13 apresenta os quatro processos gerenciais básicos para a gestão da estratégica, consoante Kaplan e Norton (1997):

Figura 13. Gerenciando a estratégia: quatro processos



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

As quatro fases apontadas por Kaplan e Norton (1997) para a implementação do BSC são: tradução da visão; comunicação e ligação; planejamento do negócio; e aprendizado/*feed back*.

A fase de tradução da visão proporciona a construção, de maneira consensual, das informações que refletirão a visão e a estratégia da organização. Na etapa de comunicação e ligação, o

BSC é comunicado a todos os níveis hierárquicos da empresa, no intuito de conectar os objetivos individuais, aos departamentais e globais. Já, na fase de planejamento do negócio, os recursos são direcionados às prioridades, de acordo com as metas estratégicas. Na última fase, por meio de um processo contínuo de ações sequenciadas, realiza-se o *feed back* das ações para eventuais ajustes. Esta monitoração dos resultados de curto prazo resulta em ganho de aprendizagem organizacional (CARVALHO e LAURINDO, 2010; PRIETO *et al.*, 2006).

3. METODOLOGIA

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2007), que subdivide o escopo da pesquisa científica em dois momentos - quanto aos fins e quanto aos meios, bem como os tipos de pesquisa apresentados por Cervo, Bervian e Silva (2007), Appolinário (2006), Severino (2007) e Silverman (1994), esta pesquisa está caracterizada da seguinte forma:

- a) Quanto aos fins, trata-se de pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória dado o caráter de sondagem, a não utilização de teste de hipóteses, e a escassez de bibliografias específicas sobre a estratégia de integração vertical na criação de frango de corte, que tratassem sobre o assunto à luz dos marcos teóricos da Administração Estratégica. Descritiva haja vista o interesse dos pesquisadores em expor e descrever características intrínsecas e peculiares ao objeto estudado sem a pretensão de explicar os fenômenos, mas sim de contribuir para a construção de conhecimentos sobre o assunto estudado.
- b) Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa de campo, que também engloba pesquisa documental e bibliográfica. Pesquisa de campo face à investigação que foi realizada *in loco*, junto às propriedades rurais que abrigam os criadouros de frango de corte e também nas empresas integradoras que realizam o abate das aves. A pesquisa documental foi realizada com base em relatórios, planilhas, contratos de integração e demais documentos que foram disponibilizados pelos sujeitos da pesquisa. E por fim, bibliográfica pela necessidade da realização de estudos sistematizados nos referenciais teóricos que forneceram o instrumental necessário à compreensão dos dados a coletados. No caso desta pesquisa: gestão estratégica das organizações, competitividade, verticalização de operações, integração vertical e direcionadores de competitividade.

3.1 População e amostra

Com base nos estudos de Appolinário (2006), a população refere-se à totalidade de sujeitos que possuem características comuns que os definem, e a amostra pode ser descrita

como um subconjunto de sujeitos extraídos de uma população por meio de alguma técnica de amostragem.

A população relacionada a esta pesquisa foi composta por 03 (três) empresas integradoras e 133 (cento e trinta e três) produtores integrados do segmento avícola localizadas na microrregião de Anápolis-GO, que neste estudo foram denominadas de Agroindústria Integradora I – possuidora de 11 (onze) produtores integrados, Agroindústria Integradora II – com 18 (dezoito) produtores integrados e Agroindústria Integradora III – possuidora de 104 (cento e quatro) produtores integrados de frango de corte.

Para a definição do cálculo do tamanho da amostra, levou-se em consideração Triola (1999), onde, de acordo com as características e objetivos desta pesquisa, foi utilizada a técnica de amostragem aleatória estratificada proporcional, assim representada:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{[d^2 \cdot (N - 1)] + (z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Onde:

n = número de indivíduos na amostra, calculado pela presente fórmula em 81 (oitenta e um) produtores;

N = população, composta por 133 produtores integrados levantados na microrregião junto às empresas integradoras e sindicatos de produtores rurais;

z = valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado, nesta pesquisa definido em 95% (noventa e cinco por cento);

p = proporção populacional de indivíduos que pertence à categoria estudada, neste estudo definido em 75% (setenta e cinco por cento), tendo como base os estudos científicos de Costa, Oltramari, Ongaratto, *et al.* (2003), que estimam este valor como o percentual de produtores integrados de frango de corte em território nacional.

q = proporção populacional de indivíduos que não pertence à categoria estudada ($q=1-p$)

d ou e = margem de erro ou erro máximo de estimativa, que identifica a diferença máxima entre a proporção amostral e a verdadeira proporção populacional (q); neste estudo definido em 6% (seis por cento).

Assim, após a aplicação da fórmula da amostragem, com a utilização do Software DIMAM 1.0 e com a validação pelo Software SPSS versão 11.0, levantou-se como valor mínimo para (n), a quantidade de 81 (oitenta e um) produtores integrados. Além dos produtores integrados, foram realizadas entrevistas abertas, de caráter qualitativo, com um gestor de cada indústria integradora, totalizando (03) três gestores.

3.2 Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa foram subdivididos em duas categorias – empresas integradoras e produtores integrados.

Na categoria empresas integradoras, foram entrevistados os gestores responsáveis para operação de integração, devidamente indicados pelos representantes do nível estratégico destas organizações.

Na categoria produtor integrado, o número mínimo de sujeitos foi alcançado, pelas Agroindústrias I e II, conforme Figura 14. No caso da Agroindústria III, alcançou-se um número superior de sujeitos ao que foi estimado pela fórmula amostral, contribuindo positivamente para a qualidade da amostra.

Foram utilizados como critério de exclusão da amostra, os sujeitos que não possuíam vivência no cargo ou experiência na produção integrada de frango de corte superior a 12 (doze) meses.

Figura 14: Cálculo do tamanho da amostra pesquisada

Empresa Integradora	Número de Integrados	Erro amostral tolerável	Tamanho mínimo da amostra esperado	Quantidade de questionários aplicados
Agroindústria III	104	6%	64	69
Agroindústria II	18	6%	11	11
Agroindústria I	11	6%	6	6
Total	133	-	81	86

Fonte: Dados da pesquisa

3.3 Coleta dos dados

Na pesquisa bibliográfica, foram coletadas informações sobre o estado da arte das teorias e conceitos apresentados no referencial teórico, bem como dados secundários sobre a avicultura nacional, e a estratégia de integração vertical; dados censitários sobre produção de frango de corte na microrregião em análise e demais dados relevantes relacionados a este estudo. Conforme, Cervo, Bervian e Silva (2007), entende-se por dados secundários aqueles disponibilizados por outras fontes de pesquisa científica, servindo como suporte de análise para outros trabalhos do gênero. Na pesquisa de campo, mediante a realização de entrevistas

estruturadas e semi-estruturadas foram coletados dados primários, de caráter qualitativo e/ou quantitativo, bem como percepções do pesquisador por meio de observação direta, no sentido de atender aos objetivos da pesquisa. De acordo com Appolinário (2006), a entrevista semi-estruturada apresenta um roteiro lógico e flexível para a condução das arguições aos respondentes. Já as entrevistas estruturadas são menos flexíveis e obedecem uma sequência de questionamentos previamente enviados aos respondentes, quando do aceite para a realização da entrevista. Este trabalho considerou como dados primários, aqueles coletados pelo próprio pesquisador, por meio de questionários, entrevistas e observação direta, no local de ocorrência do fenômeno pesquisado, conforme elucidada Severino (2007) e Silverman (1994).

Foi apresentada aos sujeitos uma cópia do instrumento de coleta de dados, as finalidades da pesquisa, bem como a importância da colaboração dos mesmos. Durante a aplicação dos instrumentos de pesquisa foram levados em consideração os depoimentos, percepções, gestos, números, valores, percentuais, dentre outros dados relevantes.

3.4 Tratamento dos dados

As respostas obtidas durante a aplicação da entrevista semi-estruturada junto aos gestores não foi gravada, tendo em vista que todos os respondentes demonstraram moderado desconforto e constrangimento, quando solicitada a autorização para gravação. Todavia, as respostas foram coletadas e digitadas em notebook pelo pesquisador à medida que os respondentes forneciam as informações, e posteriormente analisadas de maneira qualitativa.

No caso dos produtores integrados de frango, foram aplicados questionários com questões predominantemente fechadas, com algumas opções de comentários livres e abertos. Para tanto, utilizou-se de estatística descritiva e inferencial. Para a análise estatística, foi utilizado o Software SPSS versão 11.0 e o Microsoft Excel 2007. As variáveis qualitativas foram descritas através de frequência absoluta e relativa.

Os dados tabulados de forma não estatística foram agrupados e analisados em mapas, gráficos, tabelas e quadros comparativos, segundo metodologias aplicáveis em ferramentas de gestão, tais como Matriz SWOT (Análise de Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidades) e BSC – *Balanced Scorecard*.

3.5 Dificuldades do método

Nota-se que qualquer método científico de coleta de dados pode apresentar dificuldades de aplicação, e na presente pesquisa não foi diferente. Durante a aplicação dos instrumentos foram detectados:

- a) Recusas de sujeitos em participar da pesquisa, por motivos pessoais não declarados;
- b) Dificuldades de acesso em algumas propriedades rurais, desde recusas à entrada do pesquisador até condições climáticas como chuvas intensas e estradas precárias. Contudo, apesar destas dificuldades o número de produtores integrados e agroindústrias integradoras previsto na amostra foi alcançado.
- c) Em alguns casos, dificuldade de compreensão das questões formuladas pelo pesquisador;

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Características da microrregião de Anápolis

Os dados para a pesquisa foram coletados na cadeia produtiva do frango de corte estruturada na Microrregião de Anápolis-GO, conforme configuração geográfica descrita pela Figura 15. Segundo SEPLAN(2010), a microrregião de Anápolis é constituída por vinte municípios que têm sua história ligada aos primórdios da formação política e administrativa de Goiás.

Figura 15: Microrregião de Anápolis-GO



Fonte: SEPLAN-GO (2010)

De acordo com o IBGE, os municípios que compõem a microrregião de Anápolis são: Anápolis, Araçu, Brazabrantas, Campo Limpo de Goiás, Caturai, Damolândia, Heitorai, Inhumas, Itaberaí, Itaguari, Itaguaru, Itauçu, Jaraguá, Jesúpolis, Nova Veneza, Ouro Verde de Goiás, Petrolina de Goiás, Santa Rosa de Goiás, São Francisco de Goiás e Taquaral de Goiás.

A microrregião de Anápolis pertence à mesorregião Centro-Oeste, ocupando 8.311.934 km², com uma população de 511.952 habitantes, conforme senso IBGE de 2006. De 2000 a 2007, a microrregião de Anápolis cresceu 11,2% contra 12,87% do Estado de Goiás (LUZ, 2010).

A microrregião de Anápolis abriga três agroindústrias abatedoras de frango de corte, localizadas nas cidades de Anápolis, Nova Veneza e Itaberaí. Durante a análise e

discussão dos dados, estas empresas serão intituladas de Agroindústrias Integradoras I, II e III respectivamente, conforme exemplificado nas Figuras 18, 19, 20, 21 e 22.

4.2 Caracterização da cadeia produtiva pesquisada e etapas do processo de integração vertical

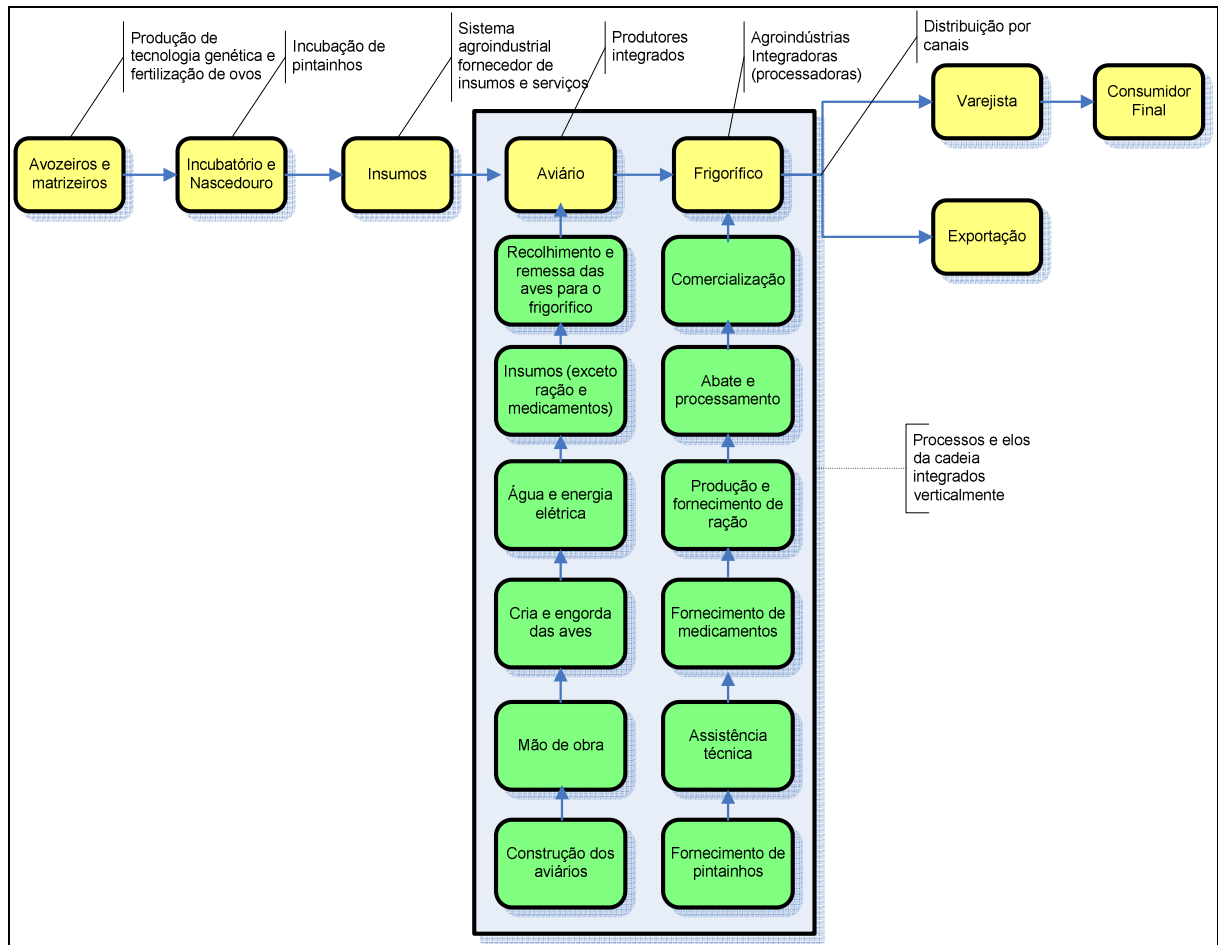
As entrevistas junto aos gestores das agroindústrias integradoras e produtores integrados contribuíram significativamente para a identificação e construção esquemática dos principais elos, processos e fases da cadeia produtiva do frango de corte da microrregião de Anápolis, conforme apresenta a Figura 16.

A cadeia produtiva estruturada na microrregião de Anápolis é constituída por uma sequência de elos que têm início no mercado fornecedor de insumos, passando pela etapa de industrialização e processamento - onde nota-se a presença de um sistema produtivo integrado verticalmente, que antecede as etapas de comercialização, distribuição e consumo. Na etapa de distribuição não foi identificada a presença de atacadistas, o que demonstra uma especificidade da cadeia produtiva pesquisada. As próprias agroindústrias processadoras são responsáveis pela comercialização junto aos grupos varejistas e *traders*.

Mesmo com algumas especificidades, a estrutura básica da cadeia produtiva descrita na Figura 16, abarca o modelo de operação executado pelas três agroindústrias pesquisadas. Constatou-se durante a pesquisa junto aos gestores que a Agroindústria Integradora III está em fase final de construção de um incubatório de pintainhos, no intuito de expandir seu nível de integração ao longo da cadeia, e conseqüentemente reduzir custos de produção.

As relações de integração vertical destacadas na Figura 16 englobam basicamente as etapas relativas à cria e engorda das aves. No que diz respeito ao processo de integração, estabelecido para a cria e engorda de frango de corte, as três agroindústrias pesquisadas operam de maneira similar, tal como representado pela Figura 17.

Figura 16: Cadeia produtiva do frango de corte da microrregião de Anápolis-GO



Fonte: Dados da pesquisa

Após a execução da pesquisa de campo, que englobou a realização de entrevistas com produtores, agroindústrias integradoras, bem como pesquisa documental em contratos de integração apresentados por produtores integrados, foi possível proceder a especificação da estrutura e etapas do processo de integração, conforme apresenta a Figura 17.

Para melhor compreensão de como se dá a formalização da negociação entre as partes para que seja pactuado o contrato visando a produção em parceria, o processo foi subdividido em duas fases, intituladas de pré-integração e integração.

Na fase de pré-integração, o produtor rural interessado na atividade recebe da agroindústria integradora suporte técnico para a elaboração do projeto de viabilidade econômica, bem como as orientações necessárias à solicitação de crédito bancário para a construção dos aviários, caso o produtor não possua capital próprio.

Ainda na fase de pré-integração, o futuro produtor precisa adequar e/ou construir os aviários de acordo com as especificidades técnicas exigidas por cada agroindústria, que incluem planta baixa, localização dos aviários, topografia, terraplanagem, licenciamento

ambiental, materiais elétricos e hidráulicos. Satisfeitas as exigências técnicas, legais e operacionais da agroindústria integradora, o contrato é assinado mediante vistoria final por parte dos técnicos que representam a integradora.

Na fase de integração, os aviários precisam passar por um processo de desinfecção que demora em média 15 dias. Após este prazo de desinfecção, os galpões são preparados com bebedouros, comedouros e o piso é coberto por casca de arroz, que auxiliará na manutenção da temperatura, absorção da umidade e controle sanitário.

Com os aviários preparados, as agroindústrias enviam os pintainhos com 1 dia de vida, que vão direto dos incubatórios para as fazendas integradas, onde são alojados.

A partir daí, as agroindústrias integradoras procederão o abastecimento de medicamentos, desinfetantes, ração e assistência técnica semanal. Os protocolos de manejo são definidos pelas integradoras e supervisionados pelos técnicos contratados por elas. Após o prazo médio de 42 dias as aves estão prontas para serem recolhidas e enviadas à agroindústria processadora.

As despesas com a apanha das aves, bem como o frete da remessa é de responsabilidade do produtor integrado, juntamente com as despesas com energia, mão de obra, infraestrutura dos galpões, dedetização, casca de arroz, licenciamento ambiental, manutenção das estradas, despesas de caráter administrativo, dentre outras desta natureza.

Ao receber as aves adultas a agroindústria integradora realiza o abate e a apuração dos coeficientes de produtividade, que servirão de premissas para o pagamento da comissão do produtor integrado. Estes coeficientes de produtividade expressam numericamente o comportamento do lote em termos de ganho médio de peso diário, consumo de ração, eficiência alimentar, tempo de engorda, conversão alimentar, e percentual de mortalidade.

Após a apuração destes indicadores o produtor rural recebe um laudo técnico sobre o comportamento dos lotes, que informa o percentual de carne correspondente a ele pelo serviço prestado na cria e engorda das aves, bem como o valor em espécie a ser recebido.

Neste momento, o produtor também pode recolher a cama de aviário, um subproduto decorrente da criação das aves, que é composto por fezes, penas e casca de arroz, que após processamento pode ser comercializada como adubo orgânico.

Caso o produtor integrado esteja em dia com as obrigações contratuais estabelecidas junto à agroindústria integradora, inicia-se então um novo ciclo produtivo, com o processo de vazio sanitário de 15 dias, que antecede o recebimento dos novos lotes de pintainhos para a cria e engorda.

Figura 17: Etapas do processo de integração vertical para a produção de frango de corte

Fase 1: Pré-integração	Fase 2: Integração
<ul style="list-style-type: none"> - Suporte na elaboração do projeto de viabilidade econômica; - Orientação para a solicitação de financiamento juntos aos bancos, caso seja necessário; - Definição da planta baixa do galpão e/ou análise da estrutura existente; - Assessoria na definição da localização dos aviários; topografia; terraplanagem; - Assessoria na aquisição de materiais elétricos e hidráulicos, bem como no processo de requisição do licenciamento ambiental; - Assinatura do contrato de integração; - Vistoria final por parte da integradora; 	<ul style="list-style-type: none"> - Desinfecção dos aviários - Preparação da cama de aviário com casca de arroz para o recebimento dos pintainhos; - Envio dos pintainhos; - Envio de ração, medicamentos, desinfetantes e assistência técnica semanal; - Execução das técnicas de manejo, conforme padrão da integradora; - Após 42 dias, recolhimento das aves e remessa à integradora, com custos de frete por conta do produtor integrado; - Abate; - Apuração dos coeficientes de produtividade; - Definição da comissão do produtor integrado, em função dos coeficientes de produtividade; - Retirada, processamento e comercialização da cama de aviário; - Pausa de no mínimo 15 dias para a desinfecção dos aviários; - Início de novos alojamentos de pintainhos.

Fonte: Dados da pesquisa

Os aspectos operacionais e gerenciais que constituem a estratégia de integração vertical presente na microrregião de Anápolis para a produção de frango de corte, serão apresentadas de maneira detalhada ao longo deste trabalho, em função dos critérios metodológicos que foram previamente definidos para a condução da pesquisa.

4.3 Caracterização das Agroindústrias Integradoras

A análise qualitativa dos dados obtidos pelas entrevistas semi-estruturadas realizadas com os gestores do sistema de integração vertical da produção de frango de corte das agroindústrias pesquisadas permitiu traçar o perfil e características relevantes do processo de gestão, estrutura organizacional e estratégias de integração das organizações estudadas, como apresentam as Figuras 18, 19 e 20.

No que diz respeito ao segmento e atuação das agroindústrias integradoras, os elementos comuns entre elas são a produção de ração, a criação integrada do frango de corte, o abate em escala industrial e a comercialização. Quanto aos aspectos de diferenciação entre as Agroindústrias I, II e III, destaca-se o maior nível de integração vertical da Agroindústria III ao longo da cadeia produtiva, operando também nas etapas de incubação de ovos, produção de pintainhos e de embutidos. Já as Agroindústrias I e II dependem de fornecedores

de pintainhos, operando assim com menor nível de integração no que se refere aos elos iniciais da cadeia produtiva.

Em função do faturamento bruto declarado pelos respondentes, e de acordo com o critério de classificação da Secretaria da Receita Federal, as três agroindústrias integradoras são de grande porte, com estrutura de capital nacional e fechado. Quando da realização da pesquisa em Novembro de 2011, a expectativa de faturamento bruto era de R\$ 600 milhões para a Agroindústria Integradora III, R\$ 200 milhões para Agroindústria Integradora II e R\$ 23 milhões para a Agroindústria Integradora I.

Ao serem questionadas sobre o ritmo das operações e a situação do negócio, tanto a Agroindústria Integradora III quanto a Agroindústria Integradora II declararam estar em fase de expansão e investimentos. Já a Agroindústria Integradora I informou estar passando por uma fase de manutenção da atual estrutura, em decorrência de um processo de recuperação judicial. A Agroindústria Integradora I declarou operar com a capacidade máxima da planta industrial e não possui o selo do SIF – Serviço de Inspeção Federal, o que a impede de atuar fora do Estado de Goiás e também ampliar sua capacidade produtiva.

As três agroindústrias integradoras utilizam-se da estratégia de integração vertical para a produção de frango de corte. A única diferenciação entre elas é que a Agroindústria Integradora I também possui granjas próprias, enquanto que nas Agroindústrias Integradoras II e III a totalidade das aves abatidas é oriunda dos contratos firmados com os produtores rurais da região.

Quanto aos mercados em que atuam, somente a Agroindústria III atende ao mercado externo com aproximadamente 10% da sua produção. A Agroindústria II pertence a um grupo exportador de carne de frango, contudo a filial pesquisada, que está localizada na microrregião de Anápolis, não opera na exportação de carne de frango. As agroindústrias II e III têm como mercado-alvo supermercados e atacadistas dentro e fora do estado de Goiás, enquanto que a Agroindústria I busca atender estrategicamente um mercado segmentado, composto por clientes de menor porte, tais como açougues, mercadinhos e restaurantes no entorno de Anápolis e Brasília, sem extrapolar os limites do estado de Goiás.

Figura 18: Perfil das agroindústrias integradoras

ASPECTO ANALISADO	AGROINDÚSTRIAS INTEGRADORAS		
	III	II	I
Segmento/Atuação	- Abate em escala industrial;	- Abate em escala industrial;	- Abate em escala industrial;
	- Comercialização de frango inteiro, pedaços e processado;	- Comercialização de frango inteiro, pedaços e processado;	- Comercialização de frango inteiro e em pedaços;
	- Criação integrada de frango de corte;	- Criação integrada de frango de corte;	- Criação própria e integrada de frango de corte;
	- Produção de ração;	- Produção de ração;	- Produção de ração;
	- Incubação de ovos;		
	- Produção de embutidos;		
	- Produção de pintainhos;		
Porte	Grande porte	Grande porte	Grande porte
Capital	Nacional e fechado	Nacional e fechado	Nacional e fechado
Situação do negócio	Em expansão	Em expansão	Em processo de recuperação judicial
Origem do frango abatido	100% via integração	100% via integração	50% via integração
			50% produção própria
Mercado alvo	- Supermercados e atacadistas, dentro e fora de Goiás;	- Supermercados e atacadistas, dentro e fora de Goiás;	- Açougues, mercadinhos, restaurantes e supermercados do entorno de Anápolis e Brasília;
	- Importadores;		
Principais mercados	- 10% mercado externo	100% mercado interno	100% mercado interno
	- 90% mercado interno		
Faturamento bruto anual (estimado para 2011)	R\$ 600 mil	R\$ 200 mil	R\$ 23 mil

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 19 apresenta os resultados da pesquisa relacionados à estrutura e processos de gestão identificados nas Agroindústrias Integradoras I, II e III.

Para o funcionamento das atividades, a Agroindústria III possui 2.500 funcionários diretos e 104 produtores integrados de frango o que lhe permite abater 220.000 aves/dia, enquanto que a Agroindústria II possui 680 funcionários, 18 produtores integrados e uma capacidade de 30.000 aves. A Agroindústria I opera com 200 funcionários e 11 produtores integrados resultando numa capacidade de abate de 16.000 aves/dia.

Quando questionadas sobre o relacionamento entre si, dentro da cadeia agroindustrial a que pertencem, e especificamente no que se refere à produção integrada de frango de corte, as três agroindústrias integradoras foram unânimes ao afirmarem que ambas possuem bom relacionamento comercial, com baixa concorrência por produtores integrados e que realizam parcerias estratégicas entre si ao longo da cadeia produtiva.

No que se refere ao gerenciamento das atividades, somente as Agroindústrias II e III declararam possuir sistemas integrados de informações gerenciais, considerando como alto o nível dos controles internos, amparadas por auditorias contábeis. Somente a Agroindústria III possui certificação de Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001 e Sistema de Gestão Ambiental – ISO 14.000. Todas as agroindústrias pesquisadas declararam utilizar tecnologias de comunicação para tomada de decisão, sendo que apenas as Agroindústrias II e III as consideram como formais e modernas.

A Figura 19 também apresenta que as Agroindústrias II e III operam com frota terceirizada enquanto que a Agroindústria I utiliza-se de frota própria. As três Agroindústrias são de origem familiar e afirmaram possuir estrutura hierárquica definida. Contudo, somente a Agroindústria I apresenta estrutura hierárquica informal, sem níveis claramente definidos. Ao serem questionadas sobre a utilização de metodologias de planejamento estratégico, todas declararam utilizar. Contudo, somente as Agroindústrias II e III afirmaram utilizá-lo de maneira formal.

Em relação à existência de parcerias estratégicas ao longo da cadeia, todas as Agroindústrias afirmaram que realizam e/ou participam. A maior ocorrência de relacionamentos empresariais desta natureza estão presentes nos processos das Agroindústrias II e III, que elencaram: a produção integrada de frango de corte, aquisição coletiva de matérias primas e pintainhos, serviços de transporte, serviços de manutenção dos aviários e recolhimento das aves após a engorda - processo este denominado pelos pesquisados de apanha das aves.

Figura 19: Estrutura de gestão das agroindústrias integradoras

ASPECTO ANALISADO	AGROINDÚSTRIA INTEGRADORA		
	III	II	I
Quantidade de empregados diretos	2.500	680	200
Quantidade de produtores integrados	104	18	11
Capacidade instalada para abate	220.000 aves/dia	30.000 aves/dia	16.000 aves/dia
Relacionamento com as empresas integradoras da microrregião de Anápolis	- Baixa concorrência de mercado; - Baixa concorrência pela busca de novos integrados; - Presença de alianças estratégicas entre as firmas;	- Baixa concorrência de mercado; - Baixa concorrência pela busca de novos integrados; - Presença de alianças estratégicas entre as firmas;	- Baixa concorrência de mercado; - Baixa concorrência pela busca de novos integrados; - Presença de alianças estratégicas entre as firmas;
Utilização de sistemas integrados de informações gerenciais	- Sim;	- Sim;	- Não;
Nível dos controles gerenciais	- Alto; - Realiza auditorias contábeis externas; - Possui sistema de gestão da qualidade;	- Alto; - Realiza auditorias contábeis internas; - Não possui certificação da qualidade;	- Baixo; - Não realiza auditorias; - Não possui certificação da qualidade;
Utilização de tecnologias de comunicação para tomada de decisão	- Sim, formais e modernas	- Sim, formais e modernas	- Sim , informais e pouco modernas;
Frota de veículos	- Terceirizada;	- Terceirizada;	- Própria;
Certificação	- ISO 9001 e ISO 14000;	- Não possui;	- Não possui;
Estruturação hierárquica	Presente, formal, em 5 níveis e descentralizada	Presente, formal, em 3 níveis e descentralizada	Presente , informal, sem níveis claramente definidos e centralizada
Origem familiar	- Sim;	- Sim;	- Sim;
Realização de parcerias estratégicas/Fase	- Sim; - Aquisição de matérias-primas; - Engorda das aves; - Recolhimento das aves para abate; - Serviços de manutenção dos aviários; - Serviços de transporte;	- Sim; - Aquisição de matérias-primas; - Engorda das aves; - Recolhimento das aves para abate; - Serviços de manutenção dos aviários; - Serviços de transporte;	- Sim; - Aquisição de matérias-primas; - Engorda das aves; - Recolhimento das aves para abate;
Utilização de metodologias de planejamento estratégico/Característica	- Sim - Executado de maneira formal;	- Sim; - Executado de maneira formal;	- Sim; - Executado de maneira informal;

Fonte: Dados da pesquisa

As Figuras 20 e 21 apresentam a tabulação dos resultados relativos à percepção dos gestores das agroindústrias integradoras pesquisadas no que se refere às fragilidades, potencialidades, ameaças e oportunidades do sistema de integração vertical, bem como generalizações sobre a atividade e as expectativas das agroindústrias integradoras quanto ao desempenho de seus produtores integrados.

Ao serem questionadas sobre as potencialidades ou pontos fortes do sistema de integração, nota-se um consenso entre as Agroindústrias I, II e III no que se refere ao fator redução de custos. A Agroindústria III sinaliza também como vantagem para as integradoras a redução do nível de imobilizações, e como vantagens para os produtores integrados a minimização do êxodo rural e o aumento da receita nas propriedades rurais, funcionando como uma fonte complementar de receita. A Agroindústria II destaca a importância do

domínio da cadeia produtiva e o aumento do poder de controle e de negociações. A agroindústria I acrescenta a questão do compartilhamento de riscos como um ponto forte do sistema de integração.

Como fragilidades ou pontos negativos, existe consenso entre os gestores entrevistados das Agroindústrias I, II e III, no que se refere à grande oscilação do nível de produção para atender a demanda da planta industrial, bem como a baixa competência técnica de manejo dos produtores integrados e a dificuldade de gestão dos mesmos. Nota-se diante destes dados, que a maioria das fragilidades enfatizadas pelos gestores das agroindústrias integradoras estão relacionadas diretamente ao desempenho dos produtores rurais.

A Figura 20 também apresenta a percepção das agroindústrias quanto a possíveis ameaças e oportunidades do mercado avícola que podem afetar a avicultura integrada de corte. Na categoria ameaças existe consenso entre as três agroindústrias no que se referem a oscilações no preço do frango, a alta rotatividade de produtores integrados e entraves sanitários. A baixa produtividade de milho no Estado de Goiás, quando comparado a outros estados brasileiros e o incremento de custos adicionais de transporte na aquisição desta matéria-prima, são fatores que estiveram presentes nas falas dos gestores das Agroindústrias II e III.

A Agroindústria III citou o risco iminente da responsabilidade solidária das integradoras na ocorrência de passivos ambientais e trabalhistas, que podem ocorrer caso os produtores integrados descumpram os protocolos de manejo definidos pelas agroindústrias. A Agroindústria III também apontou como ameaças, possíveis modificações na política de concessão de crédito do FCO – Fundo de Desenvolvimento do Centro-Oeste, operacionalizado pelo Banco do Brasil S/A, que atende aos produtores integrados, mediante apresentação de projeto de viabilidade econômica e carta de fiança da agroindústria correspondente.

A migração de produtores integrados para outras atividades do agronegócio, os riscos de gripes aviárias e a falta de consenso jurídico quanto ao contrato de produção em parceria, são ameaças citadas pela Agroindústria II.

No quesito oportunidades, não houve consenso entre as agroindústrias, contudo, a diversidade de opiniões contribuiu para a construção de um elenco de oportunidades de negócio para a avicultura integrada de corte. A Agroindústria III sinaliza como oportunidades a substituição de pequenos integrados por integrados com maior capacidade de investimento e produtividade; a transformação da cama de aviário – casca de arroz acrescida das fezes das aves, em bioenergia, reduzindo assim os custos dos aviários; a produção integrada de lenha –

a ser utilizada para o aquecimento dos aviários e a melhoria genética. A Agroindústria II mencionou como oportunidades a incubação própria dos ovos – estratégia já utilizada pela Agroindústria III, evitando assim a aquisição via fornecedores; além da possibilidade de agregar valor à carne de frango sob a forma de embutidos e alimentos processados congelados.

A Agroindústria I sinaliza como oportunidades a produção própria de óleo de vísceras – matéria prima utilizada no enriquecimento da ração das aves; a produção integrada de milho e também a transformação da cama de aviário em adubo orgânico, também sob a forma de contrato de parceria ou integração.

Figura 20: Potencialidades, fragilidades, ameaças e oportunidades sistema de integração vertical

ASPECTO ANALISADO	AGROINDÚSTRIAS INTEGRADORAS		
	III	II	I
Potencialidades	- Redução de custos;	- Redução de custos;	- Redução de custos;
	- Evita a necessidade de grandes imobilizações;	- Domínio da cadeia produtiva;	- Compartilhamento de riscos;
	- Redução êxodo rural;	- Maior controle das atividades;	
	- Aumento da rentabilidade nas propriedades rurais;	- Aumento do poder de negociação;	
Fragilidades	- Grande oscilação do quantitativo de aves para abate;	- Grande oscilação do quantitativo de aves para abate;	- Grande oscilação do quantitativo de aves para abate;
	- Baixa competência técnica e de gestão dos produtores integrados;	- Baixa competência técnica e de gestão dos produtores integrados;	- Baixa competência técnica e de gestão dos produtores integrados;
		- Oscilação dos índices zootécnicos de produtividade dos lotes;	- Oscilação dos índices zootécnicos de produtividade dos lotes;
	- Rotatividade dos produtores integrados;	- Rotatividade dos produtores integrados;	- Rotatividade dos produtores integrados;
	- Longos intervalos entre os lotes;	- Dificuldade no controle de custos;	
Ameaças	- Baixa produtividade de milho no Estado de Goiás;	- Baixa produtividade de milho no Estado de Goiás;	
	- Queda no preço do frango;	- Queda no preço do frango;	- Queda no preço do frango;
	- Migração dos produtores integrados para outras atividades do agronegócio;	- Migração dos produtores integrados para outras atividades do agronegócio;	- Migração dos produtores integrados para outras atividades do agronegócio;
	- Alterações legais nas exigências sanitárias;	- Alterações legais nas exigências sanitárias;	- Alterações legais nas exigências sanitárias;
	- Responsabilidade solidária na geração de passivos ambientais e trabalhistas;	- Gripe aviária;	
	- Modificações na política de crédito governamental aos produtores integrados;	- Questionamento jurídico quanto a validade do contrato de parceria (integração);	
Oportunidades	- Inserção de integrados com maior capacidade de investimento e tecnologia;	- Fertilização própria dos ovos;	- Produção de óleo de vísceras (matéria-prima da ração) para a eliminação de atravessadores;
	- Utilização de biodigestores para a transformação da “cama de aviário” em energia;	- Processamento da carne em embutidos e alimentos congelados;	- Explorar a produção integrada de milho;
	- Produção integrada de lenha para utilização nos aviários;		- Produção de adubo orgânico (utilizando-se da “cama de aviário”) para comercialização em parceria;
	- Melhoria genética;		
	- Crescente demanda do mercado nacional e internacional;		

A Figura 21 apresenta a tabulação das entrevistas com os gestores das agroindústrias integradoras quando questionadas sobre o início do processo de integração, a metodologia de inserção de novos produtores integrados, bem fatores de sucesso e os principais indicadores de desempenho utilizados.

O início da adoção da estratégia de integração vertical para a produção de frango de corte nas três agroindústrias pesquisadas ocorreu durante a década de 2000, sendo a Agroindústria III no ano de 2000 – após a construção do abatedouro e fábrica de ração; a Agroindústria II em 2002 – após a desativação dos aviários próprios; e a Agroindústria I em 2009 – quando deixou de ser uma produtora integrada da Agroindústria II. As principais motivações declaradas por ambas versam sobre a possibilidade de redução de custos operacionais e o aumento do controle da cadeia produtiva, em especial na garantia da matéria-prima.

Excetuando-se o caso da Agroindústria I, as demais atuam na busca contínua e crescente por novos produtores integrados, e em ambas a formalização da relação se dá mediante a celebração de um contrato, denominado de Instrumento Particular de Contrato de Parceria Avícola.

Ao serem questionados quanto as expectativas da agroindústria integradora para com o produtor integrado, as respostas dos gestores assemelham entre si no que se referem à rentabilidade, cumprimento das cláusulas contratuais e capacidade contínua de modernização e crescimento operacional.

Os gestores também foram questionados quanto a possíveis fatores-chave para o sucesso da relação econômica existente entre agroindústria integradora *versus* produtor integrado. As respostas das agroindústrias I, II e III apresentam convergência no que tange a capacidade de gestão do produtor, competência técnica de manejo, mão de obra qualificada e cumprimento das cláusulas contratuais.

Os gestores das agroindústrias também responderam sobre a existência de indicadores para a medição de desempenho da atividade. Em todas as respostas nota-se uma grande ênfase em aspectos zootécnicos para a medição de: mortalidade das aves, conversão alimentar de ração em carne com carcaça, ganho de peso diário, consumo alimentar e uso de insumos, e prazo de engorda.

Figura 21: Início da exploração, generalidades e indicadores de desempenho utilizados

ASPECTO ANALISADO	AGROINDÚSTRIAS INTEGRADORAS		
	III	II	I
Início do processo de integração e motivos	- Início em 2000;	- Início em 2002;	- Início em 2009;
	- Após a construção do abatedouro e a fábrica de ração;	- Quando desativou as atividades de produção própria;	- Quando a empresa deixou de comprar frango vivo e abater, e passou a operar como integradora;
	- Busca pelo controle da cadeia produtiva;	- Busca pela garantia de matéria prima;	
	- Busca pela redução de custos;	- Busca pela redução de custos;	
Seleção de novos integrados	- Contínua , de acordo com critérios previamente estabelecidos;	- Contínua , de acordo com critérios previamente estabelecidos;	- Paralisada, a indústria já trabalha com a capacidade máxima instalada;
Formalização da relação de integração	- Por meio de contrato assinado entre as partes, denominado de produção em parceria;	- Por meio de contrato assinado entre as partes, denominado de produção em parceria;	- Por meio de contrato assinado entre as partes, denominado de produção em parceria;
Expectativas para com o integrado		- Cumprimento das cláusulas contratuais;	- Cumprimento das cláusulas contratuais;
	- Capacidade de modernização e crescimento;	- Capacidade de modernização e crescimento;	
	- Rentabilidade;	- Rentabilidade;	- Rentabilidade;
	- Lotes contínuos;	- Gerenciamento adequado da atividade;	- Vocação e motivação para a atividade avícola;
Fatores chave de sucesso para a rela�o de integra�o	- Capacidade de gestão do integrado e integrador;	- Capacidade de gestão do integrado e integrador;	- Capacidade de gestão do integrado e integrador;
	- Competência técnica de manejo;	- Competência técnica de manejo;	- Competência técnica de manejo;
	- Mão de obra qualificada;	- Mão de obra qualificada;	- Mão de obra qualificada;
	- Cumprimento das clausulas contratuais;	- Cumprimento das cláusulas contratuais;	
	- Parcerias realizadas ao longo da cadeia (comercializa�o da cama de aviário, aquisi�o de insumos e serviços);		- Parcerias realizadas ao longo da cadeia (comercializa�o da cama de aviário, aquisi�o de insumos e serviços);
	- Pontualidade no retorno das aves e pagamento da contrapartida do integrado;		- Possuir capital ou ter condi�es de conseguir crédito bancário;
	- Qualidade da assistência técnica dada ao integrado;		- Capacidade de comercializa�o da cama de aviário;
	- Assistência e orienta�o para fomento;		
Indicadores utilizados para a medi�o do desempenho da atividade	- Baixo �ndice de mortalidade das aves;	- Baixo �ndice de mortalidade das aves;	- Baixo �ndice de mortalidade das aves;
	- Alta conversão alimentar;	- Alta conversão alimentar;	- Alta conversão alimentar;
	- Ganho médio diário de peso;	- Ganho médio diário de peso;	
		- Consumo adequado de ra�es, insumos, medicamentos;	- Consumo adequado de ra�o, insumos, medicamentos
	- �ndice de ganho de kg por metro quadrado no aviário;	- Engorda no prazo médio de 45 dias;	
	- �ndice de eficiência produtiva adaptado � realidade da �ndustria;		

Fonte: Dados da pesquisa

Na Figura 22, apresenta-se a consolida o e a tabula o dos dados relativos   penúltima parte da entrevista com os gestores das agroindústrias integradoras. De maneira

indireta foram realizadas perguntas abordando aspectos relacionados à missão, visão e valores destas organizações.

No que se refere à missão empresarial, foram coletados os elementos principais da declaração de missão das três agroindústrias pesquisadas. A análise horizontal das respostas descritas na Figura 22 revela elementos comuns a ambas, no que tange à qualidade do produto, credibilidade junto ao mercado/cliente e sustentabilidade. A mesma análise foi realizada para a declaração de visão, onde revela a opinião coletiva das Agroindústrias I, II e III, quanto aos elementos crescimento e reconhecimento.

Somente as Agroindústrias II e III possuem declaração de valores, e os pontos comuns estão relacionados à ética, responsabilidade socioambiental, qualidade e credibilidade.

Figura 22: Elementos da missão, visão e declaração de valores

ASPECTO ANALISADO	AGROINDÚSTRIAS INTEGRADORAS		
	III	II	I
Elementos da missão empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir alimento saudável, seguro e acessível a toda a população; - Manter crescente qualidade e credibilidade; - Busca pela participação e rentabilidade no mercado global; - Respeito à vida, ao meio-ambiente, aos direitos do consumidor e da sociedade; 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver agronegócios; - Produzir alimentos de qualidade e de forma inovadora; - Flexibilidade e credibilidade; - Sustentabilidade; - Atender o mercado interno e externo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser uma empresa de referência em qualidade no abate, integração e comercialização de frango de corte em Goiás; - Gerar empregos; - Respeitar o meio ambiente; - Satisfazer clientes e parceiros;
Elementos da visão empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Ser uma das maiores empresas brasileiras no setor de alimentação; - Ter a marca reconhecida e valorizada mundialmente; - Inovação e qualidade nos produtos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser uma empresa de referência no agronegócio e na produção de alimentos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Se tornar referência em modernidade e lucratividade; - Melhorar continuamente; - Sustentabilidade;
Declaração de valores	<ul style="list-style-type: none"> - Ética; - Qualidade; - Responsabilidade socioambiental; - Compromisso com o cliente; - Confiabilidade; - Eficiência; - Espírito de equipe; - Transparência; - Valorização das pessoas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ética; - Qualidade; - Responsabilidade socioambiental; - Competitividade; - Credibilidade; - Flexibilidade; - Inovação; - Sustentabilidade; 	<ul style="list-style-type: none"> - Não possui;

Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Caracterização do perfil dos produtores integrados

Conforme descrito na Seção 2.2, para a caracterização do perfil dos produtores integrados de frango de corte da microrregião de Anápolis, foram aplicados 86 questionários junto a produtores contratualmente vinculados à três integradoras distintas, caracterizadas nesta pesquisa como Agroindústrias Integradoras I, II e III. De acordo com o critério estatístico utilizado para o cálculo amostral da pesquisa, estabeleceu-se o quantitativo mínimo de 69 (sessenta e nove) produtores integrados para a Agroindústria III, 11 (onze) integrados para a Agroindústria II e 6 (seis) integrados para a Agroindústria I.

O instrumento de pesquisa utilizado para entrevistar os produtores integrados foi um questionário com questões predominantemente fechadas, dividido em quatro partes, denominadas de perfil, padrão de gestão, aspectos da integração e BSC, que possibilitou a análise quantitativa dos dados.

A Tabela 1 apresenta de maneira estratificada a tabulação das informações sobre o sexo, a idade e o nível de escolaridade dos sujeitos pesquisados, no intuito de delinear o perfil e as características mais significativas dos produtores integrados de frango de corte da microrregião de Anápolis.

De acordo com a Tabela 1, a produção integrada de frango de corte é uma atividade predominantemente masculina, representando 87,2% do total de entrevistados.

A Tabela 1 apresenta ainda que a presença de mulheres na atividade é uma característica isolada, presente somente na Agroindústria III, localizada na região de Itaberaí. A faixa etária acima de 50 anos concentra 48,8% dos entrevistados. No que se refere a escolaridade, 43% dos entrevistados possuem apenas o ensino médio, o que não reflete a realidade dos produtores integrados da Agroindústria II, que possui 45,5% de integrados com formação superior.

Tabela 1 – Sexo, idade e escolaridade dos produtores integrados

Variáveis	Agroindústrias Integradoras						Total	
	III		II		I		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Sexo								
Masculino	58	84,1	11	100	6	100	75	87,2
Feminino	11	15,9	0	0	0	0	11	12,8
Idade (Anos)								
18 a 25	0	0	1	9,1	0	0	1	1,2
26 a 35	7	10,1	0	0	1	16,7	8	9,3
36 a 50	28	40,6	4	36,4	3	50	35	40,7
> 50	34	19,3	6	54,6	2	33,2	42	48,8
Escolaridade								
Fundamental	14	20,3	1	9	2	33,3	17	19,8
Médio	31	44,9	5	45,5	1	16,7	37	43
Técnico	5	7,2	0	0	1	16,7	6	7
Superior	19	27,6	5	45,5	2	33,3	25	29,1
Total	69	100	11	100	6	100	86	100

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao tipo de negócio, a Tabela 2 apresenta que 58,1% dos entrevistados declararam que a atividade não tem origem familiar, contudo, o número de 41,9% de empreendimentos familiares merece destaque, haja vista a ampla discussão da importância da agropecuária familiar para o agronegócio brasileiro.

Nota-se também na Tabela 2 que 98,8% das áreas rurais de exploração são próprias e que 40,6% das propriedades são maiores que 16 alqueires. Em relação à capacidade dos aviários, percebe-se que 68,5% dos aviários possuem capacidade de alojamento de no máximo 50.000 aves – sendo esta uma característica dos produtores das três agroindústrias integradoras pesquisadas.

Tabela 2 – Características do negócio e da propriedade rural

Variáveis	Agroindústrias Integradoras						Total	
	III		II		I		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Negócio Familiar								
Sim	32	46,4	3	27,3	1	16,7	36	41,9
Não	37	53,6	8	72,7	5	83,3	50	58,1
Propriedade								
Própria	69	100	11	100	5	83,3	85	98,8
Alugada	0	0	0	0	1	16,7	1	1,2
Tamanho da Propriedade Rural (Alqueires)								
Até 3	9	13	4	36,4	1	16,7	14	16,3
3,1 a 6	11	15,9	1	9,1	2	33,3	14	16,3
6,1 a 9	5	7,2	1	9,1	0	0	6	7
9,1 a 12	9	13	0	0	0	0	9	10,5
12,1 a 16	7	10,1	1	9,1	0	0	8	9,3
> 16	28	40,5	4	36,4	3	50	35	40,6
Capacidade do Aviário (Aves)								
Até 50000	48	69,6	7	63,6	4	66,7	59	68,5
50001 a 80000	11	15,9	1	9,1	0	0	12	14
80001 a 100000	6	8,8	1	9,1	2	33,3	9	10,5
100001 a 120000	3	4,3	1	9,1	0	0	4	4,7
>120000	1	1,4	1	9,1	0	0	2	2,3
Total	69	100	11	100	6	100	86	100

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda no intuito de apresentar o perfil dos produtores integrados de frango de corte da microrregião de Anápolis, a Tabela 3 apresenta de maneira estratificada o nível de tecnologia empregado nos galpões, o tempo de atividade no segmento, a quantidade de empregados, a origem dos recursos investidos, bem como o nível de satisfação dos produtores.

Ao serem questionados quanto ao nível de tecnologia ou nível de automação empregado nos aviários, 41,9% do total de entrevistados se auto classificaram como alto e 40,7% como médio. O maior percentual de produtores com nível muito alto de automação (18,2%) pertence à Agroindústria II, enquanto que o maior percentual de produtores com nível de automação muito baixo pertence à Agroindústria I (16,7%).

Para melhor compreensão do conceito de nível de tecnologia empregado nos aviários pesquisados, a Figura 23 apresenta um aviário com baixo nível de automação, pertencente à Agroindústria I, enquanto que a Figura 24 apresenta um caso de aviário com alto nível de automação, pertencente à Agroindústria II. Durante a pesquisa *in loco*, os

entrevistados definiram como alto padrão de tecnologia os aviários que possuem as seguintes características: piso de concreto, estrutura e telhado de metal, bebedouros e comedouros automatizados, climatização automatizada com uso de termostatos e cortinas com acionamento eletrônico. Nos aviários com baixa automação, todos estes mecanismos citados são manuais e/ou não possuem.

Figura 23: Aviário com baixo nível de automação



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 24: Aviário com alto nível de automação



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao tempo de permanência na atividade, o maior percentual, ou seja, 41,9% encontra-se na faixa de 1 a 5 anos de exploração. Nota-se que a maior parcela de produtores apresenta características de novos empreendimentos rurais ainda em fase de maturação.

No que se refere à quantidade de funcionários, 94,2% dos entrevistados empregam até no máximo 5 funcionários e a avicultura integrada de corte não é a única atividade econômica em 60,5% dos casos. Pouco mais que a metade dos entrevistados declararam-se satisfeitos com a exploração da produção integrada de frango de corte, o somatório de respondentes que se declaram pouco satisfeitos, insatisfeitos e muito insatisfeitos representa 44,2% do total de respondentes.

A Tabela 3 apresenta ainda que o capital de terceiros ainda é a maior fonte de financiamento dos produtores integrados, sendo utilizado por 65,1% do total. O maior percentual (72,5%) de empreendimentos financiados pertence grupo de produtores integrados da Agroindústria III.

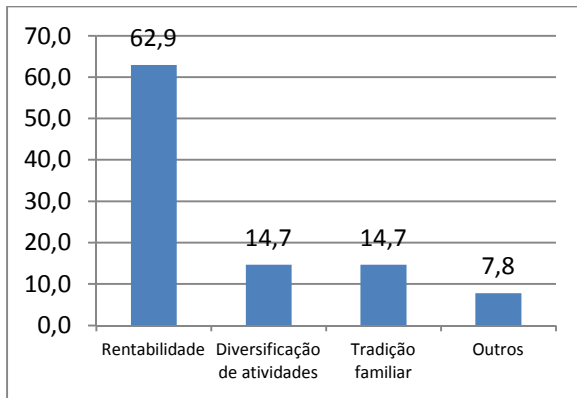
Tabela 3 – Tecnologia, tempo de atividade, estrutura e satisfação dos produtores integrados

Variáveis	Agroindústrias Integradoras						Total	
	III		II		I			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nível de tecnologia (automação) dos Aviários								
Muito Alto	6	8,7	2	18,2	0	0	8	9,3
Alto	30	43,5	4	36,3	2	33,3	36	41,9
Médio	31	44,9	2	18,2	2	33,3	35	40,7
Baixo	2	2,9	2	18,2	1	16,7	5	5,8
Muito Baixo	0	0	1	9,1	1	16,7	2	2,3
Tempo exploração da atividade (Anos)								
< 1	1	1,4	0	0	0	0	1	1,2
1 a 5	26	37,7	7	63,6	3	50	36	41,9
6 a 10	25	36,2	2	18,2	1	16,7	28	32,6
Maior que 11	17	24,6	2	18,2	2	33,3	21	24,4
Quantidade de empregados								
Até 5	67	97,1	9	81,8	5	83,3	81	94,2
6 a 15	2	2,9	2	18,2	1	16,7	5	5,8
Se realiza outra atividade econômica na propriedade								
Sim	44	63,8	4	36,4	4	66,7	52	60,5
Não	25	36,2	7	63,6	2	33,3	34	39,5
Grau de satisfação enquanto produtor integrado								
Muito Satisfeito / Satisfeito	36	52,2	7	63,6	5	83,3	48	55,8
Pouco Satisfeito	29	42	4	36,4	1	16,7	34	39,5
Insatisfeito / Muito Insatisfeito	4	5,8	0	0	0	0	4	4,7
Origem dos recursos para a construção dos aviários								
Recursos próprios	19	27,5	7	63,6	4	66,7	30	34,9
Financiamento bancário	50	72,5	4	36,4	2	33,3	56	65,1
Total	69	100	11	100	6	100	86	100

Fonte: Dados da pesquisa

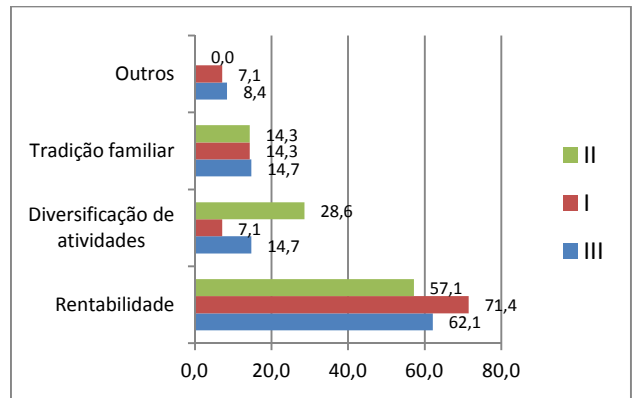
Durante a entrevista os produtores responderam quanto às motivações e/ou razões iniciais que os impulsionaram à exploração da atividade de criação integrada de frango de corte. Conforme apresenta a Figura 25, a expectativa de rentabilidade impulsionou 62,9% dos sujeitos pesquisados, seguidos pela possibilidade de diversificação das atividades (14,7%) e tradição familiar (14,7%). A Figura 26 evidencia que o fator rentabilidade foi o maior atrativo para os produtores de todas as agroindústrias integradoras. Todavia, a possibilidade de diversificação das atividades é uma característica predominante dos produtores integrados da Agroindústria I.

Figura 25: Motivação inicial



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 26: Motivação inicial - por integradora

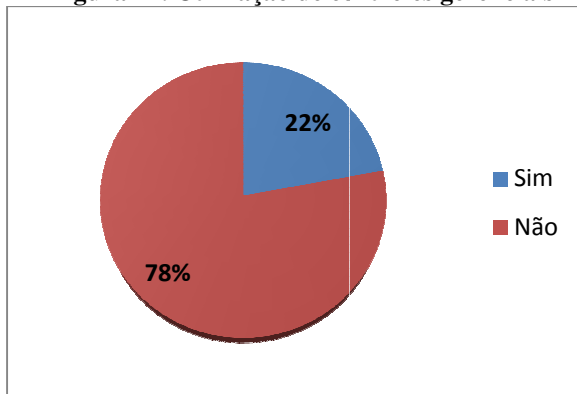


Fonte: Dados da pesquisa

No sentido de extrair informações quanto ao padrão de gestão dos produtores integrados da microrregião de Anápolis, os produtores entrevistados foram questionados sobre a possível utilização de controles gerenciais, e em caso afirmativo quais as suas características. Conforme apresenta a Figura 27, um numero muito expressivo de produtores integrados não utilizam controles gerenciais como suporte à gestão de suas propriedades rurais, ou seja 78%.

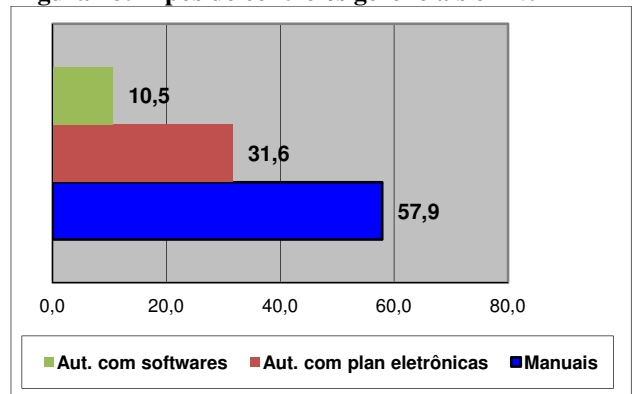
A maior concentração de produtores que utilizam controles gerenciais sejam eles manuais ou automatizados com planilhas eletrônicas pertence ao grupo de produtores da Agroindústria III. Apenas 22% do total afirmaram possuir e utilizar algum tipo de mecanismo de controle. Deste total de sujeitos, desdobram em 57,9% os que classificam os controles gerenciais utilizados como manuais; 31,6% como automatizados com a utilização de planilhas eletrônicas e apenas 10,5% utilizam softwares de gestão específicos para a atividade avícola.

Figura 27: Utilização de controles gerenciais



Fonte: Dados da pesquisa

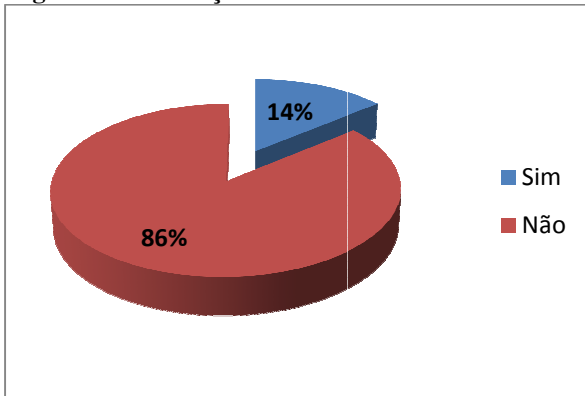
Figura 28: Tipos de controles gerenciais em %



Fonte: Dados da pesquisa

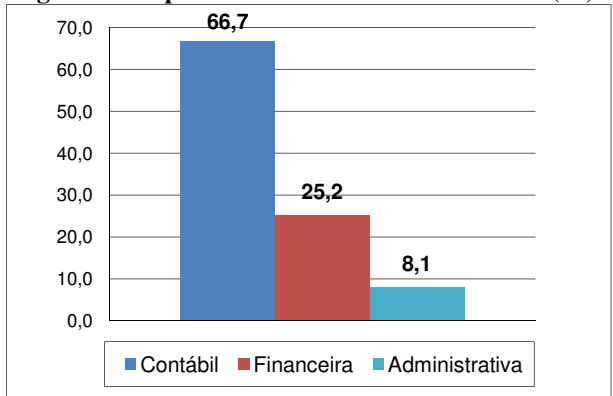
A Figura 29 evidencia que 86% dos entrevistados não utilizam nenhum tipo de assessoria ou consultoria como suporte à gestão do negócio. Conforme Figura 30, dos respondentes que afirmaram possuir assessoria ou consultoria 66,7% possuem assessoria contábil; 25,2% possuem assessorias financeiras e 8,1% assessorias administrativas.

Figura 29: Utilização de Assessoria/Consultoria



Fonte: Dados da pesquisa

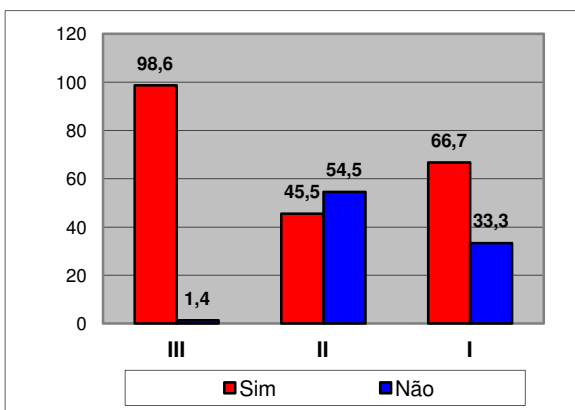
Figura 30: Tipos de Assessoria/Consultoria em (%)



Fonte: Dados da pesquisa

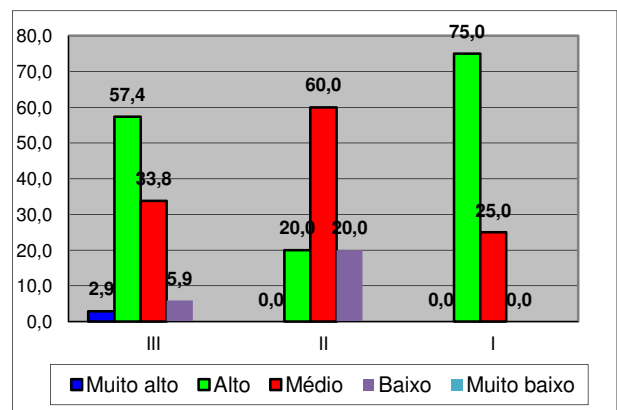
No que se refere à participação da equipe de trabalho em cursos de capacitação, que não sejam as orientações *in loco* ministradas pelos técnicos enviados pelas agroindústrias integradoras, a Figura 31 apresenta que a maior frequência foi observada nas Agroindústrias III e I, sendo 98,6% e 66,7% respectivamente. O maior percentual de produtores que não proporcionam capacitação às suas equipes de trabalho foi observado do grupo de integrados da Agroindústria II.

Figura 31: Participação em cursos de capacitação



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 32: Frequência dos cursos/treinamentos (%)



Fonte: Dados da pesquisa

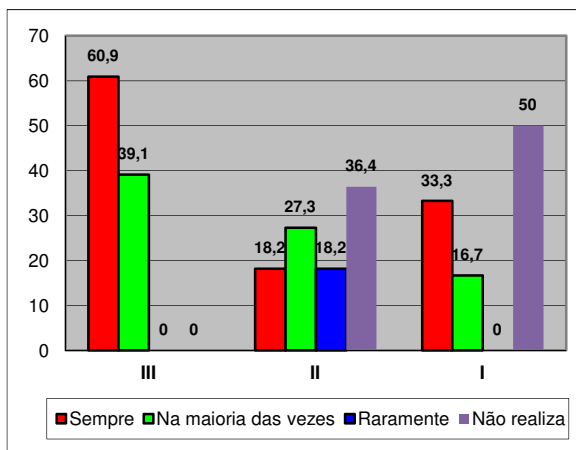
Ainda no sentido de diagnosticar o padrão de gestão dos produtores, foram realizadas perguntas sobre a atividade de planejamento – seja ela formal ou informal para a

definição de metas e alcance de resultados; e também quanto à realização de outras alianças estratégicas além da criação de frango integrada.

Sobre a atividade de planejamento, a Figura 33 apresenta que o grupo de produtores integrados da Agroindústria III apresenta os resultados mais positivos, quando comparados aos percentuais obtidos nas Agroindústrias I e II, ou seja, 60,9% declararam sempre realizar ações de planejamento e somente 39,1% informaram que na maioria das vezes. O resultado negativo mais relevante refere-se ao grupo de integrados da Agroindústria I, onde 50% dos respondentes afirmaram que não realizam nenhum tipo de planejamento para a definição de metas e alcance de resultados.

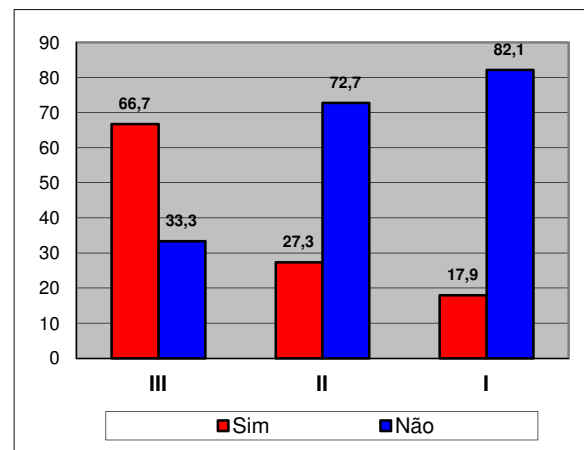
A realização de outras parcerias, além da produção integrada de frango de corte, está presente em todos os grupos de integrados, sendo de maneira mais acentuada no grupo de produtores da Agroindústria III. Nota-se que na região de Itaberaí, município de localização da Agroindústria III, existe uma Associação de Produtores Integrados de Frango, que representa uma aliança estratégica relevante, e que por sua vez impulsiona a realização de outras alianças ao longo da cadeia.

Figura 33: Se realiza atividade de planejamento



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 34: Se realiza outro tipo de aliança estratégica



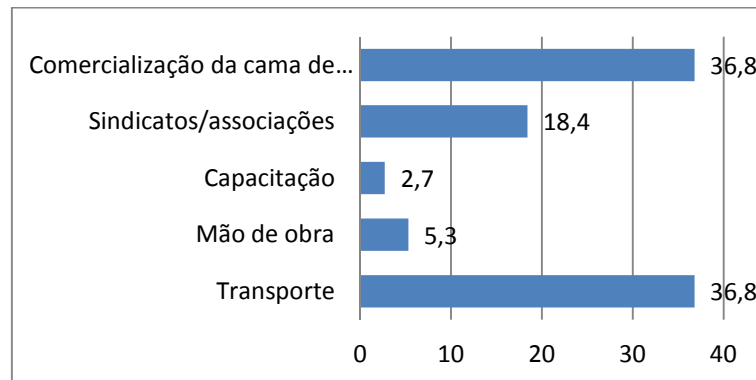
Fonte: Dados da pesquisa

No intuito de detalhar os tipos de alianças estratégicas existentes, os respondentes tiveram a opção de responder e/ou informar em que momento elas ocorrem. Os resultados estão evidenciados na Figura 35.

De acordo com a Figura 35, os respondentes consideram que as alianças estratégicas ocorrem basicamente na comercialização da cama de aviário - que são os resíduos de fezes e da casca de arroz que, após processado é comercializado como adubo orgânico; nas

relações com sindicatos e associações de produtores; nos processos de capacitação da mão de obra; e também no transporte em geral.

Figura 35: Tipos de alianças estratégicas (%)



Fonte: Dados da pesquisa

As Tabelas de número 4 a 16 apresentam o resultado da tabulação das questões fechadas e de múltipla marcação. O elemento **n** refere-se à frequência com que a variável foi marcada pelos 86 (oitenta e seis) produtores integrados de frango de corte entrevistados. O elemento **%** refere-se ao percentual calculado em função da frequência apurada em relação à amostra de 86 respondentes.

Os respondentes receberam a informação de que seria possível marcar mais do que uma opção, nas questões que não tivessem caráter dicotômico. Para facilitar a interpretação dos dados, conforme Triola (1999), os percentuais foram categorizados em quatro intervalos para a classificação das variáveis. Para a definição dos intervalos, tomou-se como base o quociente obtido entre o maior e o menor percentual de frequência, que na sequência foi dividido em quatro intervalos percentuais. Desta forma, o padrão de análise de relevância e importância ficou assim estabelecido:

- Até 10% - irrelevante;
- De 11 a 30% - pouco importante;
- De 31 a 60% - importante; e
- De 61% acima - muito importante.

De acordo com estes parâmetros, apresenta-se a Tabela 4 que apresenta a tabulação das respostas relacionadas a possíveis causas para o sucesso da atividade, sob a

ótica dos produtores integrados de frango de corte, que nesta pesquisa serão discutidos como fatores críticos de sucesso.

Os fatores com maior percentual de frequência, classificados como importantes, foram respectivamente: a qualidade das aves e do manejo; a capacitação da mão de obra, a experiência no segmento avícola; a qualidade dos insumos; a capacidade de gestão dos produtores; o nível de automação dos aviários; a assistência técnica fornecida pela agroindústria integradora; fatores ambientais e climáticos; e o aspecto logístico de transporte.

Com os menores percentuais de frequência, e consequentemente classificados como pouco importantes, figuram respectivamente a existência de parcerias estratégicas ao longo da cadeia, e o acesso ao crédito para financiamento das atividades.

Durante a aplicação dos questionários, notou-se junto aos entrevistados certo desconhecimento sobre a possibilidade de ganhos mútuos em função da articulação estratégica entre produtores integrados. Apenas os produtores integrados vinculados à Agroindústria Integradora III alegaram que se organizaram por meio de uma associação de produtores, que está em fase de migração para um modelo cooperativista.

Quanto à baixa frequência da variável acesso ao crédito, também foi possível observar a insatisfação de parte dos respondentes quanto às condições de operacionalização do FCO/Banco do Brasil, o que pode ter influenciado nas opiniões dos respondentes.

Sob o olhar das teorias sobre administração estratégica descritas no referencial teórico desta pesquisa, nota-se na Tabela 4 a predominância de variáveis ambientais internas controláveis pelas agroindústrias integradoras, pelos produtores integrados ou por ambos. Todavia, foram identificadas apenas duas variáveis relacionadas ao ambiente externo que fogem ao controle das firmas, neste caso os fatores ambientais e climáticos, e o acesso ao crédito para o financiamento das atividades.

Ainda sobre os fatores críticos de sucesso para a atividade de produção integrada de frango de corte, apresentados na Tabela 4, observa-se a predominância de variáveis relacionadas a fatores de competitividade em nível das firmas, reveladas sob a forma de funções administrativas ligadas à qualidade, finanças, tecnologias de produção, logística de transportes, capacitação e estratégias de gestão.

Tabela 4 - Fatores mais importantes para o sucesso da atividade

Variáveis	n	%	Classificação
Qualidade das aves	48	55,8	Importante
Qualidade do manejo	44	51,2	Importante
Treinamento (capacitação)	43	50	Importante
Experiência no segmento avícola	40	46,5	Importante
Qualidade da ração e dos insumos	40	46,5	Importante
Capacidade de gestão do produtor integrado	39	45,3	Importante
Tecnologia (nível de automação) dos aviários	39	45,3	Importante
Localização dos aviários	37	43	Importante
Assistência técnica fornecida pelo integrador	34	39,5	Importante
Fatores ambientais e climáticos	32	37,2	Importante
Logística de transporte	31	36	Importante
Parcerias estratégicas	17	19,8	pouco importante
Acesso ao crédito para financiamento das atividades	14	16,3	pouco importante

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 5 apresenta a percepção dos produtores integrados em relação às vantagens da utilização do sistema de integração vertical para a produção de frango de corte.

Pelo critério de análise dos percentuais de frequência, foi possível identificar variáveis com classificação importante e pouco importante. Das variáveis consideradas como importantes, que revelam as principais vantagens do sistema de integração vertical, o maior percentual refere-se à segurança da venda das aves, seguido respectivamente pela garantia de assistência técnica, matéria-prima e insumos; rentabilidade; redução de custos; bloqueio de novos concorrentes; aproveitamento da mão de obra familiar; maior estabilidade na condução da atividade; e o aproveitamento de insumos existente na propriedade rural.

As parcerias estratégicas e a facilidade no acesso a financiamentos, foram classificadas como pouco importantes, não podendo ser associadas a vantagens do sistema de integração.

Sob o aspecto estratégico da análise ambiental, nota-se no quesito vantagens do sistema de integração, que do total de variáveis levantadas, somente três fogem ao controle total das firmas por estarem ligadas ao ambiente externo, são elas: bloqueio de novos concorrentes, rentabilidade e facilidade na obtenção de créditos.

As variáveis identificadas na Tabela 5 como vantagens do sistema de integração vertical, estão condicionadas à existência de funções administrativas ligadas à gestão da capacidade produtiva, comercialização, formulação de estratégias, controles financeiros,

recursos humanos, operacionais e tecnológicos, que se articulam como fatores determinantes da competitividade dos agentes envolvidos.

Tabela 5 - Principais vantagens do sistema de integração vertical

Variáveis	n	%	Classificação
Segurança da venda das aves	44	51,2	Importante
Garantia de assistência técnica	34	39,5	Importante
Garantia de matéria-prima (insumos)	33	38,4	Importante
Rentabilidade	32	37,2	Importante
Redução de custos	31	36	Importante
Bloqueio de novos concorrentes	31	36	Importante
Utilização de mão de obra familiar	30	34,9	Importante
Maior tranquilidade na condução da atividade	29	33,7	Importante
Aproveitamento de insumos produzidos na propriedade	29	33,7	Importante
Menor dificuldade na obtenção de financiamentos	23	26,7	pouco importante

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6 apresenta os resultados da pesquisa quanto às principais desvantagens do sistema de integração vertical. Em função dos percentuais obtidos, nota-se que o grupo de variáveis identificadas subdivide-se apenas em importantes e pouco importantes, sendo o risco de problemas trabalhistas, a única variável classificada como pouco importante, de acordo com a visão dos produtores.

Durante a aplicação dos questionários, notou-se certo descaso e desconhecimento dos produtores rurais quanto a necessidade de cumprimento de alguns aspectos decorrentes da legislação trabalhista, bem como dos desdobramentos administrativos decorrentes da mão de obra utilizada no manejo das aves, tais como limite de horas extras, descanso intrajornada, controle de ponto, etc.

Nota-se uma particularidade no grupo de variáveis classificadas como importantes. Todas elas, se enquadram como variáveis do ambiente interno, passíveis de controle pelas firmas, contudo, o controle está nas mãos das agroindústrias integradoras.

As variáveis apontadas como desvantagens do sistema de integração, estão condicionadas ao gerenciamento de fatores de caráter financeiro, mercadológico e de recursos humanos.

Tabela 6 - Principais desvantagens do sistema de integração vertical

Variável	n	%	Classificação
Aumento de custos	38	44,2	Importante
Pequena margem de ganhos	37	43	Importante
Produtor vinculado a um único mercado	37	43	Importante
Relação de dependência	36	41,9	Importante
Necessidade de grandes investimentos	36	41,9	Importante
Dificuldade de saída da atividade	31	36	Importante
Baixos preços de compra da produção integrada	29	33,7	Importante
Risco de problemas trabalhistas	25	29,1	pouco importante

Fonte: Dados da pesquisa

Durante o pré-teste dos instrumentos de coleta de dados, notou-se que os produtores integrados contatados até então, não apresentavam características empresariais formais tampouco ferramentas de planejamento estratégico.

Diante disso, os elementos da visão e missão declarados pelas das agroindústrias integradoras, foram inseridos como opção de resposta nos questionários dos produtores integrados, juntamente com a possibilidade destes sujeitos apontarem novos elementos, caso sentissem necessidade. Assim, as Tabelas 7 e 8 refletem a percepção dos produtores integrados quanto a possíveis caminhos para a construção de uma missão e visão genérica para a categoria.

Todas as variáveis apresentadas na Tabela 7 obtiveram percentual de frequência superior a trinta por cento e inferior a sessenta por cento, o que permitiu a classificação de todas as variáveis como importantes, segundo a percepção dos produtores integrados.

O maior percentual reflete a percepção dos integrados em garantir a qualidade nos processos relacionados ao manejo das aves.

Nota-se também no quesito percepção de visão, em ordem decrescente, o interesse dos produtores na expansão das atividades do negócio; a melhoria contínua dos índices zootécnicos de produtividade exigidos pelas agroindústrias integradoras; a capacidade de comercialização de subprodutos, como por exemplo, a cama de aviário para a produção de adubo orgânico; a possibilidade de se tornar uma agroindústria integradora; o desenvolvimento de demais atividades econômicas dentro da propriedade e compatíveis com a avicultura; e por fim, a exploração econômica de novas funções na cadeia produtiva na qual pertencem.

No que se refere à possibilidade de tornar-se um uma agroindústria integradora, durante a pesquisa foi identificado um único caso, caracterizado pela Agroindústria Integradora I que no passado atuava como produtora integrada da Agroindústria Integradora II.

Nota-se na Tabela 7 a predominância de variáveis relacionadas ao ambiente interno e passíveis de controle por parte dos produtores integrados. Estas variáveis refletem a necessidade da articulação de funções administrativas relacionadas à melhoria de processos, ampliação produtiva e tecnológica, adoção de medidas de caráter mercadológico, estratégico e operacional.

Tabela 7 - Percepção de visão

Variáveis	N	%	Classificação
Qualidade na criação do frango de corte (manejo)	48	55,8	Importante
Expansão do negócio	47	54,7	Importante
Melhoria continua dos índices de produtividade	43	50	Importante
Capacidade de comercializar sub-produtos (exemplo: cama de aviário)	38	44,2	Importante
Tornar-se um integrador	38	44,2	Importante
Desenvolver a pluriatividade no campo	33	38,4	Importante
Capacidade de assumir novas funções na cadeia produtiva	32	37,2	Importante

Fonte: Dados da pesquisa

O mesmo padrão de análise da Tabela 7 foi realizado na Tabela 8 – intitulada percepção de missão. Foi constatado durante a pesquisa de campo que nenhum dos produtores integrados possuíam declaração formal de missão. Diante deste fato, foram extraídos os elementos principais da missão empresarial das agroindústrias integradoras em que estes produtores estão vinculados, e inseridos no questionário da pesquisa de campo como opções de resposta com a possibilidade de inserção de novos elementos, caso os respondentes considerassem necessário.

De acordo com os percentuais de frequência apresentados na Tabela 8, todas as variáveis foram classificadas como importantes. Assim, ao expor sobre os motivos da razão de existência da atividade rural, a variável ética apresentou o maior percentual de frequência no discurso dos respondentes, seguida respectivamente e ordem decrescente pelas variáveis aprimoramento contínuo do manejo; crescimento tecnológico; qualidade no processo de

criação e engorda; garantia da saúde animal das aves; credibilidade; gestão eficiente e rentabilidade.

Nota-se, à luz da análise estratégica ambiental, que a maioria das variáveis identificadas são passíveis de controle das firmas envolvidas na relação de integração.

Para o alcance dos aspectos relativos a missão dos produtores integrados, nota-se a necessidade da implementação de ferramentas de gestão capazes de desenvolver funções administrativas relacionadas à produção, finanças, inovação e gerenciamento da qualidade.

Tabela 8 – Percepção de missão

Variáveis	n	%	Classificação
Ética	41	47,7	Importante
Aprimorar o manejo	40	46,5	Importante
Crescimento tecnológico	38	44,2	Importante
Qualidade no processo de criação e engorda	36	41,9	Importante
Garantia da saúde animal das aves	35	40,7	Importante
Credibilidade	34	39,5	Importante
Gestão eficiente	30	34,9	Importante
Rentabilidade	28	32,6	Importante

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 9 reflete a autodeclaração dos produtores integrados quanto aos principais pontos fortes, enquanto gestores da atividade econômica que exercem.

Observa-se na Tabela 9 que as variáveis identificadas, de acordo com os critérios de classificação adotados por esta pesquisa, subdividem-se em importantes e pouco importantes. Nota-se que a variável domínio das técnicas de manejo é apontada pelos respondentes como o maior ponto forte do negócio, seguida respectivamente da baixa inadimplência; garantia de assistência técnica; facilidade na obtenção de financiamentos; garantia de venda da produção; *know-how*; automação e manutenção dos aviários; ciclos produtivos contínuos; e possibilidade de aquisição de novos conhecimentos.

A possibilidade da inserção de membros da família no negócio, a vocação para a avicultura e a possibilidade de comercialização de sub-produtos oriundos da avicultura apresentam os menores percentuais quando comparados com os demais da mesma tabela, recebendo assim a classificação de pouco importantes em relação ao conjunto de variáveis.

Durante as visitas *in loco* nas propriedades rurais, para a aplicação dos questionários, observou-se a baixa presença de membros da família atuando na atividade e a dificuldade dos produtores integrados das Agroindústrias I e II no beneficiamento da cama de

aviário para produção de adubo orgânico. Diferentemente dos produtores da Agroindústria III que se utiliza de uma cooperativa para esta atividade. Estes fatos podem ter contribuído para a baixa frequência das três variáveis ora descritas, que foram classificadas como pouco importantes, conforme Tabela 9.

Por natureza teórico-metodológica, os pontos fortes de qualquer organização estão intimamente ligados ao ambiente interno, passíveis de controle por parte da gestão. No contexto desta pesquisa, todas as variáveis identificadas obedecem a esta mesma lógica, contudo, as variáveis do maior relevância para a continuidade do negócio, tais como: baixa inadimplência, assistência técnica, garantia comercialização da produção e ciclos contínuos de lotes, são controláveis exclusivamente pela agroindústria integradora.

Tabela 9 – Principais pontos fortes do negócio

Variáveis	n	%	Classificação
Domínio das técnicas de manejo	36	41,9	Importante
Baixa inadimplência (poucos devedores)	34	39,5	Importante
Assistência técnica garantida	34	39,5	Importante
Menor dificuldade na obtenção de financiamentos	33	38,4	Importante
Garantia de venda da produção dos frangos	32	37,2	Importante
Conhecimento técnico sobre a atividade	31	36	Importante
Automação dos aviários	30	34,9	Importante
Manutenção dos aviários	30	34,9	Importante
Produção contínua (ciclos produtivos contínuos)	29	33,7	Importante
Aumento do aprendizado devido ao contato com os técnicos da integradora	28	32,6	Importante
Inserção dos membros da família no negócio	26	30,2	pouco importante
Vocação para a avicultura	24	27,9	pouco importante
Comercialização de sub-produtos (ex. cama de aviário, etc.)	12	14	pouco importante

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 10 consolida as respostas relativas aos principais pontos fracos do negócio. As respostas com maior percentual, classificadas como importantes, referem-se à baixa rentabilidade, falta de entendimento do coeficiente de produtividade, seguidas da falta de mão de obra qualificada para atuar nas granjas produtoras de frango de corte, além da rigidez dos contratos de integração, o pouco poder de negociação junto à integradoras e a baixa capacidade de gestão dos produtores integrados. Nota-se que a exclusividade exigida pela integradora obteve a menor frequência percentual, sendo classificada com grau de pouca importância.

De igual forma, tal como ocorre na Tabela 9, por questões de natureza teórico-metodológica, os pontos fracos de qualquer organização estão intimamente ligados ao ambiente interno, passíveis de controle por parte da gestão. Contudo, a melhoria dos pontos fracos apontados relativos à baixa rentabilidade, a falta de clareza dos coeficientes de rentabilidade, e a falta de flexibilidade do contrato de integração dependem exclusivamente da intervenção da agroindústria integradora.

Durante a pesquisa de campo, foi possível observar que a exclusividade exigida pelo contrato de integração, segundo as falas dos respondentes, têm representado um ponto fraco do negócio somente à medida em que são frequentes a ocorrência de lotes com baixa rentabilidade. Para muitos produtores, a garantia da compra das aves, em decorrência do contrato de exclusividade inicialmente é visto como um ponto positivo e não uma fragilidade.

Tabela 10 – Principais Pontos Fracos do Negócio

Variáveis	N	%	Classificação
Baixa rentabilidade	39	45,3	Importante
Falta de entendimento do cálculo do coeficiente de produtividade	35	40,7	Importante
Falta de mão de obra qualificada	35	40,7	Importante
Rigidez do contrato de integração	34	39,5	Importante
Pouco poder de negociação com a integradora	29	33,7	Importante
Capacidade de gestão	27	31,4	Importante
Exclusividade exigida pela integradora	25	29,1	pouco importante

Fonte: Dados da pesquisa

Durante a pesquisa, os produtores também foram questionados quanto a possíveis ameaças ao negócio em que atuam. Os mesmos foram instruídos a tomarem como base de resposta elementos externos à propriedade, bem como as tendências econômicas e o mercado externo em geral.

Conforme Tabela 11, de acordo com o percentual de frequência das respostas, a dificuldade de acesso à mão de obra qualificada foi a única variável classificada como pouco importante. De acordo com a percepção e vivência dos produtores entrevistados, e em ordem percentual decrescente, as variáveis que mais representam ameaças à continuidade do negócio estão relacionadas às questões sanitárias e ambientais; a substituição de pequenos produtores por produtores de maior capacidade operacional; a dificuldade no acesso a financiamentos; queda de demanda pela carne de frango; aumento das exigências contratuais e/ou o cancelamento do contrato de integração por parte da agroindústria integradora.

Ainda no que se refere à Tabela 11, nota-se que os produtores integrados apontam como ameaças variáveis controladas por agentes externos, tais como governo, bancos, mercados consumidores.

Contudo, a posição de produtor integrado diferencia-se das relações empresariais tradicionais, haja visto que além dos fatores ambientais externos que influenciam a atividade, aqueles vinculados ao controle da agroindústria integradora, também precisam ser inseridos como variáveis externas do produtor, por fugir à sua capacidade de gerenciamento. Tais como o aumento das exigências contratuais e o risco do cancelamento do contrato de integração, por parte da integradora.

Na pesquisa de campo, foram observadas queixas dos produtores integrados com relação ao acesso à mão de obra qualificada para atuar na atividade, contudo não foi constatado nenhum relato de inexistência de mão de obra disponível. Todavia, as demais variáveis apresentam caráter prioritário em termos de ameaças.

Tabela 11 – Principais ameaças para a continuidade do negócio

Variáveis	N	%	Classificação
Questões sanitárias	41	47,7	Importante
Questões ambientais	40	46,5	Importante
Ser substituído por produtores com maior capacidade operacional	37	43	Importante
Dificuldade de acesso a financiamentos	32	37,2	Importante
Queda das vendas da carne de frango	31	36	Importante
Dificuldade de atender às exigências contratuais do integrador	28	32,6	Importante
Cancelamento do contrato de integração	27	31,4	Importante
Acesso à mão de obra qualificada	17	19,8	pouco importante

Fonte: Dados da pesquisa

Os produtores integrados também opinaram quanto às principais oportunidades atuais e futuras decorrentes do negócio de cria integrada de frango de corte.

Conforme apresenta a Tabela 12, a oportunidade de migração da posição de produtor integrado para agroindústria integradora, foi o item com menor percentual de frequência. Os demais foram todos classificados como importantes, por terem apresentado percentuais superiores a 31% e menores que 60%.

A principal oportunidade sinalizada pelos respondentes refere-se a modernização em termos de gestão e tecnologias de apoio gerencial. Em ordem decrescente de percentual de frequência, foram identificadas também como oportunidades o plantio sustentável de madeira para o aquecimento dos aviários; a modernização dos aviários; a criação de cooperativas de

produtores de frango – como é o caso de Itaberaí; a prestação de serviços de recolhimento das aves após engorda; a transformação da cama de aviário em adubo orgânico; a prestação de serviços de transporte dentro da cadeia produtiva a que pertencem; e a exploração de outras atividades agropecuárias compatíveis com a avicultura de corte.

As variáveis representativas das possíveis oportunidades de negócio enquadram-se como variáveis do ambiente interno, passíveis de controle pelas firmas, que em sua maioria estão vinculadas ao campo de ação dos integrados e integradores. Ambas, também podem ser classificadas como fatores determinantes de competitividade, por se tratarem de estratégias de gestão, capacitação produtiva e tecnológica, e de recursos humanos.

A possibilidade de tornar-se um integrador apresentou o menor percentual de frequência em relação às demais. Durante a pesquisa de campo foi possível observar pelas falas dos respondentes que a disponibilidade de recursos para novos investimentos é pequena, bem como o interesse dos produtores em empreender novas atividades com maior grau de risco.

Tabela 12 – Principais oportunidades do negócio

Variáveis	%	Classificação
Maior capacidade de gerenciamento com a implantação de tecnologias	45 52,3	Importante
Plantio sustentável de madeira para aquecimento dos aviários	44 51,2	Importante
Modernização dos aviários	41 47,7	Importante
Criação de cooperativas	39 45,3	Importante
Prestação de serviços de “apanha” (recolhimento) dos frangos	38 44,2	Importante
Trabalhar melhor a cama de aviário (agregar valor) para conseguir preços melhores	35 40,7	Importante
Prestação de serviços de transporte na cadeia produtiva	32 37,2	Importante
Exploração de outras atividades agropecuárias compatíveis com a avicultura de corte	28 32,6	Importante
Tornar-se um integrador	19 22,1	pouco importante

Fonte: Dados da pesquisa

4.5 Análise SWOT – pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades na visão dos produtores integrados e agroindústrias integradoras

A aplicação dos instrumentos de pesquisa junto às agroindústrias integradoras e produtores integrados de frango de corte, bem como a tabulação dos dados de maneira qualitativa e quantitativa permitiu a elaboração da Matriz SWOT, que proporcionou a visualização dos pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades oriundos da relação de integração vertical estabelecida entre produtores integrados e agroindústrias integradoras para a produção de frango de corte em larga escala, conforme apresentam as Figuras 36, 37, 38 e 39.

A partir da consolidação das informações que deram origem aos pontos fortes e fracos apresentados nas Figuras 36 e 37, e as ameaças e oportunidades apresentados nas Figuras 38 e 39, onde foi possível proceder a identificação e a categorização destes elementos que por sua vez foram agrupados em aspectos administrativos de cada elemento oriundo da metodologia de análise oferecido pela Matriz SWOT, conforme disposto a seguir:

4.5.1 Pontos fortes

Nesta seção, conforme Figura 36, apresentam-se os pontos fortes do contexto organizacional das firmas, que retratam a realidade do processo de gestão dos produtores integrados e agroindústrias integradoras, subdivididos em aspectos financeiros, produtivos e tecnológicos, mercadológicos, organizacionais e de recursos humanos.

- a) *Aspectos financeiros*: os produtores integrados apontaram como pontos fortes a baixa inadimplência por parte das agroindústrias integradoras no pagamento da comissão pela cria das aves; a possibilidade da geração de receitas no curto prazo em função do período de engorda das aves; a conseqüente previsibilidade destas receitas, a garantia de renda e a facilidade na obtenção de financiamentos para investimentos na atividade. As agroindústrias integradoras citaram como pontos positivos o aumento da rentabilidade; o compartilhamento de riscos; a diminuição das despesas, custos operacionais e gastos com investimentos no que se referem aos processos de cria, engorda e retorno das aves ao abatedouro da agroindústria - que em função do contrato de integração passam a ser assumidos pelo integrador.

- b) *Aspectos produtivos e tecnológicos*: como pontos fortes os produtores integrados citaram a infraestrutura dos aviários; a possibilidade da operacionalização de ciclos produtivos contínuos; o trabalho desempenhado na manutenção dos aviários e a garantia de matéria-prima e insumos básicos – que são fornecidos pelas agroindústrias conforme preconizado no contrato de integração. Quanto a estes mesmos aspectos as agroindústrias elencaram como pontos fortes o aumento da produtividade da agroindústria, o maior controle das etapas que compõem a cadeia produtiva do frango de corte; o domínio do pacote tecnológico avícola; a assistência técnica oferecida ao produtor; a infraestrutura industrial utilizada para o abate; o suprimento de aves necessário à produção, e também as vantagens decorrentes da homogeneidade das matérias primas características da avicultura de corte.
- c) *Aspectos mercadológicos*: como pontos fortes deste aspecto os produtores integrados destacaram a garantia da venda total dos lotes e a baixa concorrência na atividade, o que não reflete a realidade de produtores de frango independentes. Já as agroindústrias integradoras apontam o maior controle das atividades de comercialização; a eliminação de atravessadores mediante a distribuição direta aos varejistas; e flexibilidade de comercialização da produção decorrente da produção em escala decorrente do sistema verticalizado.
- d) *Aspectos organizacionais*: o domínio das técnicas de manejo e a assistência técnica fornecida pela agroindústria integradora figuram como pontos fortes do aspecto organizacional segundo a visão dos produtores. Na visão das agroindústrias os pontos positivos versam sobre o alto poder de negociação e controle da operação decorrente da posição de integrador; o planejamento logístico e de operações, bem como toda a infraestrutura administrativa e de gestão necessária ao êxito da atividade.
- e) *Aspectos de recursos humanos*: no que diz respeito aos recursos humanos, os produtores integrados apontam como pontos fortes o conhecimento técnico acumulado sobre a atividade; o aumento do aprendizado decorrente do relacionamento entre agroindústria *versus* produtor integrado, juntamente com a possibilidade de utilização da mão de obra familiar na operação do negócio. A utilização da mão de obra existente na propriedade é um aspecto referendado pelas agroindústrias integradoras.

Figura 36: Análise SWOT – Pontos Fortes

		VISÃO DOS PRODUTORES INTEGRADOS	VISÃO DAS AGROINDÚSTRIAS INTEGRADORAS
		PONTOS FORTES	Aspectos financeiros:
Aspectos produtivos e tecnológicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestrutura dos aviários; - Produção contínua (ciclos produtivos contínuos); - Manutenção dos aviários; - Garantia de matéria-prima e insumos básicos; 		<ul style="list-style-type: none"> - Infraestrutura de abate e processamento; - Aumento da produtividade; - Domínio da cadeia produtiva; - Domínio do pacote tecnológico avícola; - Assistência técnica oferecida ao produtor; - Suprimento da necessidade de abate; - Homogeneidade da matéria prima;
Aspectos mercadológicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Garantia de venda da produção dos frangos; - Baixa concorrência; 		<ul style="list-style-type: none"> - Maior controle das atividades; - Comercialização direta com os varejistas; - Melhor comercialização em função da produção em escala;
Aspectos organizacionais:	<ul style="list-style-type: none"> - Domínio das técnicas de manejo; - Assistência técnica garantida pela integradora; 		<ul style="list-style-type: none"> - Alto do poder de negociação e controle da operação; - Planejamento e infraestrutura logística; - Infraestrutura administrativa e de gestão;
Aspectos de recursos humanos:	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de mão de obra familiar existente na propriedade rural; - Conhecimento técnico sobre a atividade; - Aumento do aprendizado devido ao contato com os técnicos da integradora; 		<ul style="list-style-type: none"> - Utilização da mão de obra familiar existente na propriedade rural;

Fonte: Dados da pesquisa

4.5.2 Pontos fracos

Nesta seção, conforme Figura 37, apresentam-se os pontos fracos do contexto organizacional das firmas, que retratam a realidade do processo de gestão dos produtores integrados e agroindústrias integradoras, subdivididos em aspectos financeiros, produtivos e tecnológicos, mercadológicos, organizacionais e de recursos humanos.

a) *Aspectos financeiros:* as queixas quanto a baixa rentabilidade da atividade; a falta do entendimento do coeficiente de produtividade que determina a remuneração do produtor; a necessidade de grandes imobilizações, dada a especificidade dos ativos; e a falta de capital para re-investimentos são os principais pontos negativos apontados pelos produtores integrados no aspecto financeiro. Já as agroindústrias integradoras citaram

como pontos negativos a dificuldade no controle de custos - face a complexidade e quantidade de operações ao longo da cadeia avícola; a inadimplência dos clientes e a alta carga tributária da atividade.

- b) *Aspectos produtivos e tecnológicos*: os produtores integrados apontaram como pontos fracos a falta de pontualidade por parte das integradoras no cumprimento do prazo de 42 dias para o recebimento das aves para abate – o que contribui para o aumento dos custos a serem arcados pelo produtor; a confiabilidade da qualidade da ração, insumos e genética dos pintainhos fornecidos pela integradora – fatores primordiais para o resultado da produtividade dos lotes; juntamente com a acurácia das informações prestadas pela agroindústria integradora no que se refere à quantidade recebida e consumida de ração, medicamentos e insumos – fatores que também influenciam no cálculo da remuneração do produtor. Ao serem questionados sobre estes aspectos, as agroindústrias mencionaram a oscilação do quantitativo de aves para abate; os longos intervalos entre os lotes de um mesmo produtor; e a falta de linearidade dos índices zootécnicos de produtividade. Nota-se neste conjunto de aspectos a existência de falta de alinhamento de alguns aspectos produtivos. De um lado, os produtores se queixam da demora da integradora em recolher os lotes, e por outro, a integradora sinaliza a existência de grande oscilação do quantitativo de aves para o abate. Esta mesma incongruência pode ser observada na questão dos indicadores zootécnicos apontado pelas integradoras, entretanto, os produtores integrados questionam a qualidade das aves, da ração e dos insumos.
- c) *Aspectos mercadológicos*: no que se referem aos aspectos mercadológicos os produtores integrados consideraram como pontos fracos o pouco poder de negociação e tomada de decisões; e o fato de que a produção é vinculada a um único comprador. Na visão das agroindústrias integradoras trata-se da agressividade dos concorrentes junto ao consumidor final.
- d) *Aspectos organizacionais*: quanto aos aspectos organizacionais, os produtores integrados consideraram a rigidez do contrato de integração e a dificuldade de gerenciamento da atividade como os principais pontos fracos no âmbito organizacional. Este último aspecto é referendado pelas agroindústrias integradoras que também consideram a infraestrutura administrativa e gerencial dos integrados como os principais aspectos negativos da questão organizacional.

e) *Aspectos de recursos humanos*: a falta de mão de obra qualificada para atuar nas granjas criadoras de frango de corte foi o principal aspecto negativo da área de recursos humanos citado pelos produtores integrados. Acrescentam-se à este aspecto segundo a visão das agroindústrias, a baixa competência técnica dos produtores integrados e a escassez de mão de obra qualificada para a agroindústria integradora. A questão da competência técnica revela-se como um elemento antagônico, haja vista que o domínio técnico do manejo é apontado pelos produtores como um ponto forte. O que não condiz com a visão acima descrita pelas agroindústrias integradoras.

Figura 37: Análise SWOT – Pontos Fracos

		VISÃO DOS PRODUTORES INTEGRADOS	VISÃO DAS AGROINDÚSTRIAS INTEGRADORAS
PONTOS FRACOS	Aspectos financeiros:	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa rentabilidade; - Falta de entendimento do cálculo do coeficiente de produtividade; - Necessidade de grandes imobilizações; - Falta de capital para re-investimentos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade no controle de custos; - Inadimplência; - Alta carga tributária;
	Aspectos produtivos e tecnológicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Não cumprimento do prazo de 42 dias para o recolhimento das aves, por parte da integradora; - Confiabilidade da qualidade da ração, insumos e aves fornecidos pela integradora; - Acurácia das informações prestadas pela integradora; 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande oscilação do quantitativo de aves para abate; - Longos intervalos entre os lotes; - Oscilação dos índices zootécnicos de produtividade dos lotes;
	Aspectos mercadológicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Pouco poder de negociação e tomada de decisão com a integradora; - Produção vinculada a um único comprador; 	<ul style="list-style-type: none"> - Agressividade dos concorrentes junto ao consumidor final;
	Aspectos organizacionais:	<ul style="list-style-type: none"> - Rigidez do contrato de integração; - Dificuldade de gestão; 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestrutura administrativa e gerencial dos produtores integrados;
	Aspectos de recursos humanos:	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de mão de obra qualificada; 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa competência técnica dos produtores integrados; - Falta de mão de obra qualificada para a indústria abatedora; - Alta rotatividade de produtores integrados;

Fonte: Dados da pesquisa

4.5.3 Ameaças

Nesta seção, conforme Figura 38, apresentam-se as ameaças do contexto organizacional das firmas, que retratam a realidade da cadeia produtiva do frango de corte no que se refere ao processo de integração, e para tanto os elementos diagnosticados foram subdivididos em aspectos financeiros, produtivos e tecnológicos, mercadológicos, organizacionais e de recursos humanos:

- a) *Aspectos financeiros*: os produtores integrados apontaram como ameaças ao negócio a redução ou restrição do crédito governamental destinado ao produtor rural; a falta de capital para novos investimentos que porventura venham a ser exigidos pela agroindústria integradora; a geração de passivos trabalhistas em função da falta de mão de obra qualificada e a consequente necessidade de flexibilização das jornadas de trabalho dos granjeiros; bem como a dificuldade de saída da atividade, tendo em vista que o contrato de integração é utilizado atualmente como garantia para a liberação do crédito ao produtor. Notou-se um alinhamento de visões entre agroindústria integradora e produtor no que se refere a responsabilidade solidária na geração de passivos trabalhistas e ambientais.
- b) *Aspectos produtivos e tecnológicos*: o aumento contínuo das exigências por parte da agroindústria integradora e a rápida obsolescência das instalações produtivas foram as ameaças à continuidade do negócio apontadas pelos produtores. Já na visão das agroindústrias foram levantados aspectos relacionados à instabilidade na produção de milho e soja em Goiás – matéria prima indispensável à ração das aves; entraves sanitários; mudanças climáticas; sanidade das aves; modificações na política de crédito ao produtor; desinteresse do produtor integrado em continuar na atividade; e o surgimento de cooperativas de produtores de frango de corte que venham a competir com as agroindústrias junto ao consumidor final.
- c) *Aspectos mercadológicos*: em relação aos aspectos mercadológicos, os produtores integrados citaram como possíveis ameaças ao negócio a queda nas vendas da carne de frango e instabilidades do mercado avícola em geral. Nesta mesma direção, as agroindústrias integradoras acrescentaram a queda no preço do frango e possíveis

oscilações desvantajosas no câmbio. O que denota uma similaridade de opiniões entre ambas as partes neste aspecto.

- d) Aspectos organizacionais:* quanto aos aspectos organizacionais, os produtores integrados relataram como ameaças o cancelamento abrupto do contrato de integração; questões ambientais e sanitárias; a substituição dos pequenos produtores por outros de maior potencial tecnológico; além da relação de forte dependência dos integrados, em relação às integradoras – detentoras do pacote tecnológico da avicultura de corte e dos principais insumos. As agroindústrias integradoras acrescentaram ao elenco de ameaças dos aspectos organizacionais a fragilidade jurídica do contrato de parceria, também chamado de contrato de integração, no que diz respeito a responsabilidades cíveis e trabalhistas.
- e) Aspectos de recursos humanos:* em relação aos aspectos de recursos humanos, a questão da falta de mão de obra qualificada para atuar na produção e abate das aves é um elemento comum às visões dos produtores integrados e agroindústrias integradoras. As agroindústrias integradoras acrescentaram uma possível migração dos produtores rurais para outras atividades do agronegócio, e a alta rotatividade de produtores integrados – que durante a pesquisa revelou ser uma variável de grande preocupação por parte das agroindústrias.

Figura 38: Análise SWOT – Ameaças

	VISÃO DOS PRODUTORES INTEGRADOS	VISÃO DAS AGROINDÚSTRIAS INTEGRADORAS
AMEAÇAS	Aspectos financeiros: <ul style="list-style-type: none"> - Geração de passivos trabalhistas; - Redução ou restrição do crédito ao produtor; - Falta de capital para atender às necessidades de re-investimentos exigidas pelas integradoras; - Dificuldade de saída da atividade em função do alto investimento a amortizar; 	Aspectos financeiros: <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade solidária na geração de passivos ambientais e trabalhistas; - Modificações na política de crédito governamental aos produtores integrados;
	Aspectos produtivos e tecnológicos: <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de exigências sanitárias e ambientais que venham a inviabilizar o negócio; - Aumento contínuo das exigências contratuais estabelecidas pelo integrador; - Rápida obsolescência e depreciação das instalações; 	Aspectos produtivos e tecnológicos: <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de exigências sanitárias e ambientais que venham a inviabilizar o negócio; - Instabilidade da produção de milho e soja no Estado de Goiás; - Mudanças climáticas; - Pragas e doenças que resultem na mortalidade das aves; - Desinteresse dos produtores rurais pela atividade de produção integrada de frango; - Surgimento de cooperativas de produtores de frango de corte com atuação na criação, abate e comercialização das aves;
	Aspectos mercadológicos: <ul style="list-style-type: none"> - Queda nas vendas da carne de frango; - Instabilidade do mercado; 	Aspectos mercadológicos: <ul style="list-style-type: none"> - Queda no preço do frango; - Câmbio desfavorável;
	Aspectos organizacionais: <ul style="list-style-type: none"> - Cancelamento abrupto do contrato de integração; - Ser substituído por produtores com maior capacidade de criação de aves; - Dependência total da integradora quanto aos principais insumos; 	Aspectos organizacionais: <ul style="list-style-type: none"> - Fragilidade jurídica do contrato de parceria (integração) quanto a aspectos cíveis e trabalhistas;
	Aspectos de recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Falta de mão de obra; 	Aspectos de recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Falta de mão de obra;

Fonte: Dados da pesquisa

4.5.4 Oportunidades

Nesta seção, conforme Figura 39, apresentam-se as oportunidades do contexto organizacional das firmas, que retratam a realidade da cadeia produtiva do frango de corte no que se refere ao processo de integração, e para tanto os elementos diagnosticados foram subdivididos em aspectos financeiros, produtivos e tecnológicos, mercadológicos, organizacionais e de recursos humanos.

- a) *Aspectos produtivos e tecnológicos:* durante a pesquisa foi possível diagnosticar junto aos produtores integrados algumas oportunidades relacionadas aos aspectos produtivos

e tecnológicos tais como a incorporação de alto nível de automação; o cultivo sustentável de madeira na propriedade rural, para utilização no aquecimento dos aviários; a transformação da cama de aviário em adubo orgânico; a instalação de biodigestores para a transformação dos resíduos sólidos em energia; o aproveitamento de insumos produzidos na propriedade rural tais como casca de arroz e lenha; bem como ações de pluriatividade no campo. As agroindústrias integradoras mencionaram a produção integrada de milho; a fertilização própria dos ovos no intuito de eliminar os atravessadores; a melhoria genética; a produção de embutidos e alimentos congelados derivados da carne de frango; a produção de óleo de vísceras utilizado no enriquecimento da ração; e o aumento da produção como estratégia de geração de economias de escala e escopo e conseguinte alcance de novos mercados. Notou-se certa convergência de ideias entre produtores integrados e agroindústria integradora no que se refere ao aumento da produção, a exploração de novas atividades sob o regime de integração e a transformação do esterco das aves em adubo orgânico.

- b) *Aspectos mercadológicos:* a exploração de outras atividades agropecuárias compatíveis com a avicultura de corte, também caracterizada como pluriatividade; e a exploração atividades como apanha das aves e serviços de transporte são alguns dos fatores diagnosticados durante a pesquisa junto aos produtores integrados. Segundo as agroindústrias integradoras, a principal oportunidade do segmento está relacionada ao aumento da produção para atender os mercados nacional e internacional, face à demanda crescente pela carne de frango.
- c) *Aspectos organizacionais:* a criação de cooperativas de produtores foi diagnosticada como a principal oportunidade em termos organizacionais, conforme a visão dos produtores integrados. As agroindústrias integradoras mencionaram a inserção ou substituição de pequenos produtores por outros detentores de maior capital e infraestrutura produtiva, juntamente com ações de padronização de processos que resulte na otimização dos recursos, redução de desperdícios e retrabalho.
- d) *Aspectos de recursos humanos:* em relação aos aspectos de recursos humanos, os produtores entrevistados citaram oportunidades aquelas relacionadas à implantação de tecnologias de gestão, capacitação de mão de obra, e transferência efetiva de tecnologias da indústria para o campo – fatores congruentes à visão das agroindústria

integradora. Os gestores das agroindústrias também citaram a implantação de um sistema de remuneração variável por meio de bonificações para estímulo ao cumprimento de metas de produtividade.

Figura 39: Análise SWOT - Oportunidades

	VISÃO DOS PRODUTORES INTEGRADOS	VISÃO DAS AGROINDÚSTRIAS INTEGRADORAS
OPORTUNIDADES	Aspectos produtivos e tecnológicos: <ul style="list-style-type: none"> - Incorporar alto nível de automação; - Plantio sustentável de madeira para aquecimento dos aviários; - Trabalhar melhor a cama de aviário (agregar valor) para conseguir preços melhores; - Produção de adubo orgânico (utilizando-se da cama de aviário) para comercialização em parceria; - Utilização de biodigestores para a transformação da cama de aviário em energia; - Produção integrada de lenha para utilização nos aviários; - Aproveitamento de insumos produzidos na propriedade rural; 	Aspectos produtivos e tecnológicos: <ul style="list-style-type: none"> - Explorar a produção integrada de milho; - Fertilização própria dos ovos; - Melhoria genética; - Processamento da carne em embutidos e alimentos congelados; - Produção de adubo orgânico (utilizando-se da cama de aviário) para comercialização em parceria; - Produção de óleo de vísceras (matéria-prima indispensável na preparação da ração) para a eliminação de atravessadores; - Aumento da produção como garantia de melhor comercialização; - Transferência de tecnologia indústria x campo;
	Aspectos mercadológicos: <ul style="list-style-type: none"> - Exploração de outras atividades agropecuárias compatíveis com a avicultura de corte; - Assumir novos papéis na cadeia produtiva, tais como: apanha das aves, serviços de transporte, etc. 	Aspectos mercadológicos: <ul style="list-style-type: none"> - Crescente demanda do mercado nacional e internacional;
	Aspectos organizacionais: <ul style="list-style-type: none"> - Criação de cooperativas de produtores; 	Aspectos organizacionais: <ul style="list-style-type: none"> - Inserção de integrados com maior capacidade de investimento e tecnologia; - Padronização de processos;
	Aspectos de recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Maior capacidade de gerenciamento com a implantação de tecnologias; - Transferência de tecnologia indústria x campo; 	Aspectos de recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Capacitação da mão de obra integrada; - Bonificações e premiações pelo cumprimento de metas;

Fonte: Dados da pesquisa

4.6 Construção de mapas estratégicos do *Balanced Scorecard*

Diante das contribuições apresentadas pelos diversos autores citados no Capítulo 1 – Referencial Teórico, nota-se que é atribuído ao sistema de produção de frango de corte por integração, um dos principais fatores de sucesso para a competitividade revelada pelo setor avícola.

No entanto, as vantagens e desvantagens desta estratégia de verticalização constitui-se num campo fértil de pesquisa na área da Administração, principalmente no que tange a análise do alinhamento das estratégias que permeiam as relações entre produtores integrados e agroindústrias integradoras, na busca pela maximização dos resultados que

conduzirão à competitividade da cadeia produtiva do frango de corte da microrregião de Anápolis.

Nesta direção, apresenta-se o resultado da pesquisa que identificou a percepção dos gestores das agroindústrias e produtores integrados, quanto às dimensões aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes e financeira, que compõem o *Balanced Scorecard*

4.6.1 Percepção dos elementos do BSC, segundo a visão dos produtores integrados

As Tabelas 13, 14, 15 e 16 a seguir, refletem a percepção dos produtores entrevistados, quanto aos elementos fundamentais para o alinhamento da estratégia do negócio de produção integrada de frango de corte, conforme as perspectivas metodológicas do BSC. Os dados foram coletados de maneira indireta, tendo em vista que o público alvo pesquisado afirmou desconhecer o significado e a forma de utilização desta ferramenta estratégica de gestão.

A Tabela 13 apresenta a opinião dos produtores quanto aos elementos de infraestrutura de pessoal e tecnológica para o sucesso da atividade, fatores que constituem a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

Nesta direção, a Tabela 13 apresenta que em função do percentual de frequências obtidas, a motivação dos envolvidos na exploração da atividade, bem o aumento gradativo da capacidade de produção; o investimento em sistemas de gestão; o desenvolvimento da capacidade de negociação e de delegação de tarefas; e o acesso/domínio das informações, normas e procedimentos da agroindústria integradora, foram classificados como importantes na dimensão Aprendizado e Crescimento do BSC.

Todavia, segundo a percepção dos entrevistados e de acordo com os critérios de classificação dos percentuais de frequência, foram considerados como de pouca importância, as variáveis: investimento em capacitação; *feedback* da agroindústria integradora quanto a custos, tempos, desperdícios e padrões de qualidade; rapidez na comunicação integrado x integrador; e o conhecimento das estratégias do negócio.

A Tabela 13 também apresenta as variáveis consideradas como irrelevantes, em função do baixo percentual de frequência de respostas, que englobam a existência de indicadores de desempenho; o conjunto de informações sobre rotinas administrativas e o conhecimento sobre políticas de crédito existentes para o segmento.

A classificação como pouco importante e/ou irrelevante, das variáveis: investimento em capacitação; domínio de informações e indicadores de desempenho, bem

como o conhecimento das estratégias do negócio, referendam as afirmações desta pesquisa no que se refere à inexistência de alinhamento de estratégias, e o desconhecimento dos produtores integrados quanto a relevância da implementação de ferramentas de gestão que orientem a construção de modelos de gestão voltados à competitividade do sistema de produção de frango de corte por integração.

Tabela 13 – Percepção da Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Variáveis	n	%	Classificação
Motivação	52	60,5	Importante
Aumento gradativo da capacidade	51	59,3	Importante
Investimento em sistemas gerenciais	46	53,5	Importante
Capacidade de negociação	34	39,5	Importante
Delegação de tarefas	34	39,5	Importante
Acesso e domínio de informações sobre normas e procedimentos da integradora	28	32,6	Importante
Investimento em capacitação	25	29,1	pouco importante
Retorno de informações sobre custos, tempos, desperdícios, qualidade	23	26,7	pouco importante
Rapidez na troca de informações entre o integrado e a integradora	23	26,7	pouco importante
Conhecimento das estratégias do negócio	12	14	pouco importante
Existência de indicadores de desempenho	5	5,8	Irrelevante
Informações sobre rotinas administrativas	3	3,5	Irrelevante
Conhecimento sobre políticas de crédito disponíveis	3	3,5	Irrelevante

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 14 apresenta a consolidação dos resultados da pesquisa relacionados às variáveis representativas dos processos internos que contribuem para a sustentação estratégica da atividade, e que conduzem ao alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com os respondentes, e em função dos percentuais de frequência identificados serem superiores a 31% e inferiores a 60%, os processos internos mais importantes na visão dos produtores integrados, referem-se ao: planejamento do trabalho por meio da divisão de tarefas; monitoramento das aves – ganho de peso médio mensal, movimentação interna, mortalidade e tempo de engorda; controle de desperdícios e retrabalhos; *feedback* sobre o serviço prestado à agroindústria integradora; e a padronização dos processos internos.

Na classificação das variáveis consideradas como pouco importantes, por apresentarem percentuais de frequência compreendidos entre o intervalo de 11 a 30%, estão os controles financeiros e administrativos; o registro de informações; a gestão das cláusulas

do contrato de integração; a criação de novos serviços voltados ao cliente agroindústria integradora; e o gerenciamento dos processos voltados ao cumprimento das obrigações trabalhistas.

E como variáveis irrelevantes, por apresentarem percentual de frequência inferior a 10%, encontra-se o gerenciamento dos processos voltados ao cumprimento das obrigações ambientais.

O critério metodológico de análise empregado nesta pesquisa permitiu a identificação de variáveis fundamentais ao processo de gestão dos produtores integrados, no que se referem aos processos internos, e que não apresentam sinais de priorização por parte dos gestores, o que demonstra características de falta ou baixo alinhamento estratégico dos produtores rurais.

Tabela 14 – Percepção da Perspectiva Processos Internos

Variáveis	n	%	Classificação
Divisão das tarefas	40	46,5	Importante
Monitoramento do ganho de peso médio mensal das aves	39	45,3	Importante
Movimentação das aves (recebimento dos pintinhos)	36	41,9	Importante
Controle de desperdícios	35	40,7	Importante
Controle de retrabalho	33	38,4	Importante
Monitoramento da mortalidade das aves	33	38,4	Importante
Movimentação das aves (entrega da produção após engorda)	32	37,2	Importante
Gerenciamento do tempo (ciclo de engorda)	32	37,2	Importante
Retorno sobre a qualidade do serviço prestado	28	32,6	Importante
Padronização dos processos (atividades internas)	28	32,6	Importante
Controles financeiros	22	25,6	pouco importante
Controles administrativos	18	20,9	pouco importante
Registro de informações	15	17,4	pouco importante
Gestão das cláusulas do contrato de integração	13	15,1	pouco importante
Criação de novos serviços para satisfação dos clientes	10	11,6	pouco importante
Processos relacionados ao cumprimento das obrigações trabalhistas	10	11,6	pouco importante
Processos relacionados ao cumprimento das obrigações ambientais	7	8,1	Irrelevante

Fonte: Dados da pesquisa

O atendimento às necessidades dos clientes além de ser uma premissa básica do processo de gestão, também corresponde a uma das dimensões preconizadas pelo BSC. De maneira indireta os produtores entrevistados opinaram sobre esta necessidade. Todavia, levando-se em consideração que a agroindústria integradora é a maior cliente do produtor integrado, nota-se que todas as respostas estão direcionadas a ela.

No que se refere ao conjunto de variáveis representativas da perspectiva do cliente agroindústria integradora, procedeu-se a classificação de grau de importância em função dos percentuais de frequência obtidos. As variáveis que apresentaram percentuais superiores a 31% e inferiores a 60%, foram classificadas como importantes.

Este conjunto de variáveis também permite a constatação de que em sua maioria, refletem diretamente o rol de deveres do produtor integrado, preconizados pelo contrato de produção em parceria firmado com a agroindústria integradora.

A metodologia de análise destas variáveis demonstra que os produtores integrados são conhecedores da maioria das variáveis representativas das expectativas do cliente, que por sua vez, são elementares para o cálculo da remuneração do produtor integrado.

Ademais, a classificação das variáveis qualificação da mão de obra e prevenção/redução de passivos trabalhistas como pouco importantes, e a classificação da variável prevenção/redução de problemas ambientais como irrelevante, denota a postura dos produtores integrados em atenderem preferencialmente as necessidades dos clientes diretos, no caso as agroindústrias integradoras.

Contudo, os trabalhadores das granjas e os agentes governamentais também precisam ser inseridos no grupo de clientes ou *stakeholders* que precisam ter suas necessidades atendidas, o que pode contribuir significativamente para o alinhamento de estratégias discutidas nesta pesquisa.

Tabela 15 – Percepção da Perspectiva Clientes

Variáveis	n	%	Classificação
Altos índices de conversão alimentar	46	53,5	Importante
Empenho em reduzir custos	45	52,3	Importante
Cumprimento de prazos	43	50	Importante
Exclusividade	43	50	Importante
Bom relacionamento com a integradora	42	48,8	Importante
Baixos índices de mortalidade das aves	41	47,7	Importante
Utilização equilibrada dos insumos (exemplo: ração, medicamentos, etc.)	41	47,7	Importante
Melhoria contínua da infraestrutura	39	45,3	Importante
Receptividade dos representantes e técnicos da integradora	37	43	Importante
Confiabilidade	34	39,5	Importante
Capacidade de assumir riscos	34	39,5	Importante
Capacidade crescente de engorda de novos lotes	33	38,4	Importante
Lucratividade mútua (integrado ganha x integrador ganha)	33	38,4	Importante
Capacidade de gerenciamento	32	37,2	Importante
Conhecimento do mercado avícola	31	36	Importante
Alianças estratégicas (parcerias estratégicas)	30	34,9	Importante
Zelo com a imagem (reputação) da integradora	30	34,9	Importante
Aves de acordo com o padrão de qualidade	28	32,6	Importante
Qualificação contínua da mão de obra	17	19,8	pouco importante
Prevenção e redução de problemas trabalhistas	12	14	pouco importante
Prevenção e redução de problemas ambientais	7	8,1	Irrelevante

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 16 apresenta o conjunto de variáveis que constituem a perspectiva dos resultados financeiros. Esta perspectiva integra o conjunto de dimensões do BSC, e que garante a sustentação financeira das estratégias incorporadas pela missão e visão das organizações.

Em função do critério metodológico de atribuição de graus de importância em função dos percentuais de frequência, nota-se a existência dos quatro grupos de classificação. A variável lucro líquido foi classificada como muito importante.

As variáveis redução de custos, lucro baseado em altos volumes, retorno do investimento no curto prazo, o acesso a créditos governamentais, o investimento nas instalações produtivas; e a redução de desperdícios, foram classificadas como importantes.

As variáveis reinvestimentos ou re-aplicação dos lucros e a busca por receitas complementares foram consideradas como pouco importantes.

A bonificação pelo cumprimento de metas de produtividade, foi a única variável classificada como irrelevante por não alcançar percentual de frequência superior a 10%.

A Tabela 16 permite ainda a constatação de que, de acordo com a visão dos produtores integrados, o planejamento financeiro não tem sido um ponto forte da gestão dos produtores integrados. A falta de re-investimento dos lucros obtidos, bem como a busca constante por receitas complementares, são fatores que se não gerenciados de maneira estratégica, podem inviabilizar financeiramente a continuidade das atividades do produtor integrado.

Nota-se na literatura abordada no referencial teórico desta pesquisa que a bonificação pelo cumprimento de metas pode representar uma oportunidade estratégica de relacionamento com a agroindústria integradora, podendo motivar os gestores a alcançarem melhores indicadores de produtividade, e conseqüentemente contribuir para o aumento da lucratividade do negócio.

Todavia, este aspecto recebeu o menor percentual de respostas, o que evidencia a existência de falta de alinhamento e/ou conhecimento dos gestores quanto o papel da perspectiva financeira na sustentação das demais dimensões do negócio.

Tabela 16 – Percepção da Perspectiva Resultados Financeiros

Variáveis	n	%	Classificação
Lucro líquido	57	66,3	muito importante
Redução de custos	45	52,3	Importante
Lucro baseado em altos volumes	37	43	Importante
Retorno do investimento no curto prazo (até 12 meses)	34	39,5	Importante
Acesso a créditos subsidiados pelo governo (exemplo FCO)	32	37,2	Importante
Investimento nas instalações produtivas	29	33,7	Importante
Redução de desperdícios	27	31,4	Importante
Reinvestimentos (re-aplicação dos lucros)	21	24,4	pouco importante
Busca por receitas complementares (comercialização de subprodutos e prestação de serviços)	18	20,9	pouco importante
Bonificações pelo cumprimento de metas	7	8,1	Irrelevante

Fonte: Dados da pesquisa

4.6.2 Percepção dos elementos do BSC, segundo a visão das agroindústrias integradoras

Todas as agroindústrias pesquisadas declararam utilizar de maneira formal ou não o planejamento estratégico, todavia, ambas também informaram que não utilizam e desconhecem a metodologia de gestão proposta pelo BSC.

Quanto à visão dos gestores em relação à Perspectiva Aprendizado e Crescimento, ou seja, os novos conhecimentos, competências, talentos e infraestrutura que precisam ser

desenvolvidos para o sucesso da atividade de produção integrada de frango de corte, os elementos centrais comuns a ambos versam sobre: competências e habilidades gerenciais, técnicas de manejo, infraestrutura administrativa, logística e de produção, conforme apresenta a Figura 40.

Na segunda perspectiva do *BSC*, intitulada Processos Internos - que representa o conjunto de processos críticos e fundamentais para se alcançar a excelência operacional, a Figura 40 apresenta que existe considerável alinhamento de opiniões entre os gestores das três agroindústrias pesquisadas no que se refere a processos relacionados a controles zootécnicos, de estoques, a padronização de processos, manutenções corretivas e preventivas, e em especial, à gestão do contrato de integração firmado entre a agroindústria integradora e produtores rurais integrados.

Figura 40: Elementos relevantes do BSC – Perspectivas Aprendizado/ Crescimento e Processos Internos

ASPECTO ANALISADO	AGROINDÚSTRIAS INTEGRADORAS		
	III	II	I
Se conhece e/ou utiliza o BSC como ferramenta gerencial	Não conhece e não utiliza;	Não conhece e não utiliza;	Não conhece e não utiliza;
Percepção de elementos da Perspectiva Aprendizado e Crescimento	- Estrutura de gestão;	- Estrutura de gestão;	- Estrutura de gestão;
	- Estrutura administrativa;		- Estrutura administrativa;
	- Estrutura industrial de abate e processamento;	- Estrutura industrial de abate e processamento;	
	- Tecnologia de manejo;	- Tecnologia de manejo;	- Tecnologia de manejo;
	- Mão de obra qualificada;	- Mão de obra qualificada;	- Mão de obra qualificada;
	- Estrutura logística de transporte, distribuição e suprimentos;	- Estrutura logística de transporte, distribuição e suprimentos;	
	- Domínio da cadeia produtiva (verticalização);	- Domínio da cadeia produtiva (verticalização);	
	- Conhecimento sobre as tendências, tecnologias e comportamento do mercado avícola;		
	- Conhecimento sobre legislação, normas sanitárias e ambientais;		
- Visão empreendedora e inovadora;			
Percepção de elementos da Perspectiva Processos Internos	- Controles de estoques (ração, medicamentos e insumos);	- Controles de estoques (ração, medicamentos e insumos);	- Controles de estoques (ração, medicamentos e insumos);
	- Controles zootécnicos e sanitários;	- Controles zootécnicos e sanitários;	- Controles zootécnicos e sanitários;
	- Gestão dos contratos de integração;	- Gestão dos contratos de integração;	- Gestão dos contratos de integração;
	- Padronização de processos;	- Padronização de processos;	- Padronização de processos;
	- Manutenções corretivas e preventivas;	- Manutenções corretivas e preventivas;	
	- Capacitações, cursos e treinamentos;		
	- Comunicação interna;		
	- Controles de custos;		
	- Assistência técnica <i>in loco</i> ;		
	- Planejamento e controle da produção;		
- Rastreabilidade de processos;		- Controle de pessoal, escalas de revezamento, folgas;	

Fonte: Dados da pesquisa

Na terceira perspectiva do *BSC*, denominada Clientes, que representa o valor percebido a ser gerado para os clientes, os gestores apresentaram posicionamentos similares no que se refere aos fatores inovação, qualidade, preços acessíveis, credibilidade da marca, competitividade e responsabilidade socioambiental.

Na última dimensão do *BSC*, denominada Finanças - que representa o conjunto de resultados financeiros esperados pelas partes interessadas, a fala dos gestores das três agroindústrias apresentam alinhamento de opinião quanto mencionados os fatores aumento da receita, crescimento do negócio, lucratividade e rentabilidade.

Figura 41: Elementos informais do BSC – Perspectivas Clientes e Resultados Financeiros

ASPECTO ANALISADO	AGROINDÚSTRIAS INTEGRADORAS		
	III	II	I
Percepção de elementos da Perspectiva Clientes	- Produtos de inovadores e de qualidade;	- Produtos inovadores e de qualidade;	
	- Credibilidade na marca;	- Credibilidade na marca;	
	- Responsabilidade socioambiental;	- Responsabilidade socioambiental;	- Responsabilidade socioambiental;
		- Referência em agronegócio;	- Referência em agronegócio;
	- Competitividade;	- Competitividade;	- Competitividade;
	- Preços acessíveis;		- Preços acessíveis;
	- Segurança;		- Eficiência operacional;
	- Liderança de mercado;		- Qualidade;
	- Foco no cliente;		
Percepção de elementos da perspectiva Resultados Financeiros	- Aumento da receita;	- Aumento da receita;	
	- Lucratividade;	- Lucratividade;	- Lucratividade;
	- Rentabilidade;	- Rentabilidade;	- Rentabilidade;
	- Crescimento do negócio;	- Crescimento do negócio;	
	- Minimização de custos;		- Minimização de custos;
	- Diminuição de imobilizações;	- Diversificação das receitas;	
	- Redução de riscos;		
	- Transparência financeira;		

Fonte: Dados da pesquisa

A avicultura integrada de corte apresenta particularidades específicas do setor. Dentre elas, pode-se destacar a metodologia e critérios de remuneração dos serviços prestados pelo produtor integrado. Por exemplo, mesmo tendo o aumento da receita e o ganho de lucratividade como expectativas financeiras, as agroindústrias tomam como base os indicadores zootécnicos como uma previsão dos resultados financeiros.

Estes indicadores, conforme apresenta a Figura 41, são expressos matematicamente e traduzem o reflexo de comportamentos zootécnicos e de consumo de ração, insumos, etc.

Conforme apresentado em seções anteriores, após o término do processo de engorda das aves, que dura em média 42 dias, o produtor integrado procede a remessa das aves à agroindústria integradora para a apuração do fator de produtividade de cada lote.

Quanto maior o resultado do fator de produtividade, maior será a remuneração do produtor integrado, e conseqüentemente o resultado financeiro da agroindústria integradora.

Cada integradora elabora mensalmente uma planilha com o coeficiente médio de produtividade esperado, e quanto maior for a distância positiva entre o coeficiente real obtido pelo lote, e o valor médio esperado pela agroindústria, maior será a remuneração do produtor, pela cria e engorda das aves.

O valor da comissão é o resultado da conversão do percentual de carne em moeda corrente. O cálculo da remuneração dos produtores integrados é realizado de maneira proporcional ao indicador médio apresentado pela agroindústria.

Por meio de pesquisa documental, baseada em contratos de integração e extratos de acerto de produtores, foi possível realizar o levantamento das fórmulas matemáticas utilizadas pelas Agroindústrias Integradoras I, II e III, conforme descrito na Figura 42.

Os indicadores de produtividade utilizados pelas Agroindústrias I e II são similares ao modelo europeu para cálculo do fator de eficiência produtiva, largamente utilizado pelo segmento avícola de corte, conforme descrito por Cotta (1997). Já a Agroindústria III, utiliza-se de uma fórmula matemática adaptada à sua realidade, sofrendo algumas distorções do modelo europeu original.

No intuito de comparar possíveis resultados financeiros gerados a partir das três fórmulas de coeficiente de produtividade utilizadas pelas empresas pesquisadas, realizou-se uma simulação com a utilização de dados reais extraídos do extrato de acerto ao produtor da Agroindústria Integradora III, conforme apresenta a Figura 42.

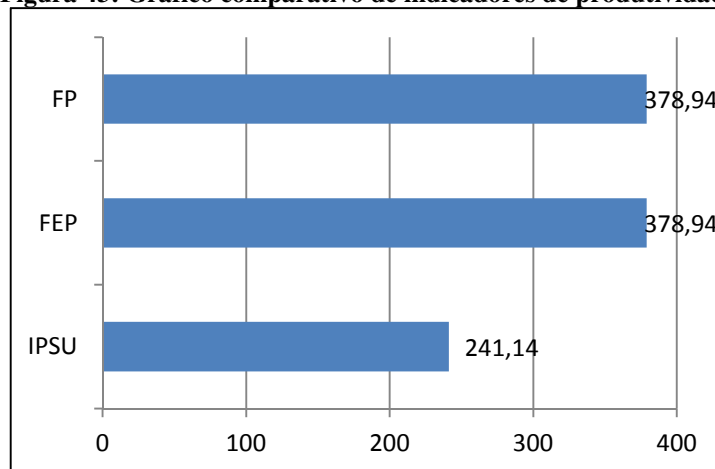
Figura 42: Simulação do cálculo de produtividade

AGROINDÚSTRIA	FATOR DE PRODUTIVIDADE UTILIZADO	VARIÁVEIS	RESULTADO SIMULADO
III	$IPSU = \frac{(VIAB \times 10\%) \times (GMD \times 35\%)}{(CA \times 55\%)}$ <p>Índice de Produtividade = IPSU; Viabilidade = % de aves vivas GMD = ganho de peso médio diário CA = conversão alimentar</p>	VIAB = 95,31	241,14
II	$FEP = \frac{(VIAB \times GMD)}{CA \times 10}$ <p>FEP= Fator de Eficiência Produtiva VIAB = 100-mortalidade Conversão = consumo ração/peso Peso Médio=Peso/Nr aves devolvidas GPD = Ganho de Peso Médio Diário = ((peso médio x 1000)-0,38)/idade</p>	GMD = 70,81 CA = 1,781	378,94
I	$FP = GMD \times (VIAB / 100) \times EA \times 10$ <p>FP = fator de eficiência produtiva Gmd = ganho médio diário de peso Vb = viabilidade (% de aves vivas) EA= eficiência alimentar = (1/CA) CA = conversão alimentar (consumo ração/peso)</p>		378,94

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, conforme apresenta a Figura 43, pode-se constatar que em situações similares de condições zootécnicas de Viabilidade - percentual de aves vivas ao final do lote; GMD - ganho de peso médio diário e CA - conversão alimentar, ou seja, ganho de peso em função do consumo de ração, poderiam existir remunerações diferentes entre integrados das agroindústrias, mesmo em condições zootécnicas similares, e dentro da mesma microrregião.

Nesta simulação, nota-se ainda que as três agroindústrias utilizam-se de nomenclaturas diferentes para o mesmo fator de referência. Desta forma, o FP – Fator de produtividade da Agroindústria I e o FEP – Fator de Eficiência Produtiva da Agroindústria II seriam 378,94 e o IPSU = Índice de Produtividade da Agroindústria III corresponderia a 240,97.

Figura 43: Gráfico comparativo de indicadores de produtividade

Fonte: Dados da pesquisa

A remuneração do produtor integrado, nas três agroindústrias pesquisadas, é definida basicamente por um percentual de comissão sobre a tonelage de carne de frango com carcaça abatida. Quanto maior o distanciamento positivo entre a média estabelecida pela agroindústria e o fator de produtividade alcançado pelo produtor, maior será o percentual de comissão relativa ao serviço de cria e engorda das aves. As agroindústrias calculam e informam trimestralmente os indicadores médios de produtividade aos seus produtores integrados, esperando-se que o produtor tenha um resultado dos fatores de produtividade superior à média informada pela agroindústria integradora, conforme apresentado na Figura 44.

A Figura 44 apresenta a fórmula utilizada para o cálculo da comissão do produtor integrado, e também a simulação dos percentuais de remuneração em função dos fatores de produtividade descritos na Figura 40. Nota-se que a fórmula matemática leva em consideração em três momentos, a diferença entre o indicador de produtividade alcançado e o indicador de produtividade esperado médio – que representa a expectativa mínima de resultados da agroindústria integradora, bem como a adição de dez inteiros ao final, tendenciando o resultado de 10%, caso a produtividade média se iguale a produtividade real.

A fórmula apresenta também três coeficientes numéricos (0,1359; 0,000027 e 0,000018) que ao serem questionadas quanto à sua origem e significado, as três agroindústrias integradoras responderam que estes números são o resultado de estudos coletivos envolvendo sindicatos, associações e técnicos da área avícola, e não são passíveis de alterações. Neste

momento, a pesquisa confirma a existência de falta de clareza na metodologia de cálculo da remuneração, conforme relatado pelos produtores integrados.

Ainda sobre a simulação apresentada na Figura 44, pode-se constatar que o resultado do fator de produtividade interfere diretamente no cálculo da comissão do produtor integrado. Na primeira simulação, igualou-se o valor do fator de produtividade com a média esperada pela agroindústria integradora, e o resultado foi de 10% de comissão para todos os integrados independentemente da agroindústria.

Na segunda simulação, a comissão foi calculada induzindo um resultado de produtividade de 10% a mais do que a média mínima definida pela agroindústria. Assim, as agroindústrias I e II, com base na pesquisa, garantiriam uma comissão maior aos seus produtores integrados.

A terceira e última simulação reflete o inverso da segunda simulação, ou seja, um resultado de produtividade 10% a menos do que a média mínima esperada pelas agroindústrias. Nesta situação hipotética, o resultado mais favorável aos produtores integrados seria o da Agroindústria III com 6,489% de comissão, haja vista que por ter apresentado o menor fator de produtividade que as demais, e sendo o fator de produtividade o elemento de maior peso na fórmula matemática, seu impacto negativo seria reduzido.

Figura 44: Simulação comparativa da comissão para remuneração do produtor integrado

Agroindústria	Resultado simulado de produtividade (Figura 43)	Resultado simulado do % de comissão: com produtividade igual à média	Resultado simulado do % de comissão: com 10% acima da média de produtividade	Resultado simulado de % de comissão: com 10% abaixo da média de produtividade
III	241,14	10%	13,545	6,486
II	378,94	10%	16,168	3,910
I	378,94	10%	16,168	3,910

FÓRMULA PARA CÁLCULO DA COMISSÃO UTILIZADA PELAS AGROINDÚSTRIAS

$$C = (IP - IP_{méd}) \times 0,1359 + 0,000027 \times (IP - IP_{méd})^2 + 0,000018 \times (IP - IP_{méd})^3 + 10$$

Onde:

C = comissão do produtor integrado

IP = indicador de produtividade alcançado, conforme Figura 43

IP_{méd} = indicador médio geral de produtividade, definido pela agroindústria, com base nos três últimos meses

0,1359 = coeficiente zootécnico fixo estabelecido pela empresa

0,000027 = coeficiente zootécnico fixo estabelecido pela empresa

0,000018 = coeficiente zootécnico fixo estabelecido pela empresa

10 = equivalência ao percentual de 10%

Nota:

- O percentual de comissão do produtor integrado é convertido em quilos de carne;
- O preço do quilo da carne do frango é definido pela agroindústria integradora;

Fonte: Dados da pesquisa

4.6.3 Apresentação dos mapas estratégicos preliminares que traduzem as visões atuais das agroindústrias integradoras e produtores integrados

Nesta seção da pesquisa, com base nos elementos constituintes da Matriz SWOT apresentados nas Figuras 36, 37, 38 e 39 apresenta-se a consolidação dos objetivos estratégicos correspondentes às percepções dos produtores integrados e agroindústrias integradoras, conforme disposto na Figura 45.

Estes objetivos estratégicos estão vinculados às dimensões propostas pelo modelo teórico do *Balanced Scorecard*, com a adição de uma nova perspectiva denominada de Socioambiental, considerada neste trabalho como fundamental para a sustentação das perspectivas de clientes e financeira, que por sua vez conduzirão ao alcance dos propósitos organizacionais traduzidos em missão e visão, conforme respostas dos sujeitos pesquisados.

Figura 45 – Objetivos estratégicos das integradoras e integrados

ELEMENTOS/ PERSPECTIVAS DO BSC	INTEGRADOS	INTEGRADORAS
Perspectiva Socioambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprir as exigências ambientais; - Cumprir as exigências trabalhistas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprir as exigências ambientais; - Cumprir as exigências trabalhistas; - Contribuir para a redução do êxodo Rural por meio da geração de emprego e renda;
Perspectiva financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a lucratividade; - Reduzir custos operacionais; - Aumentar o lucro por meio da otimização da capacidade instalada produzindo em altos volumes; - Compreender de forma clara o cálculo dos fatores de produtividade que afetam a remuneração do produtor, para melhor administrá-los; 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a lucratividade; - Reduzir os custos operacionais; - Aumentar a receita;
Perspectiva do cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Alcançar índices zootécnicos satisfatórios (conversão alimentar, ganho de peso médio, baixa mortalidade); - Cumprir os prazos estabelecidos pela integradora para preparação dos aviários, alojamento, engorda e remessa das aves; - Manter a exclusividade contratual exigida pela integradora; - Melhorar continuamente a infraestrutura produtiva; - Aumentar o poder de negociação e flexibilização do contrato de integração com a agroindústria; 	<ul style="list-style-type: none"> - Inovar continuamente por meio do desenvolvimento de novos produtos, e tecnologias produtivas; - Garantir a qualidade dos produtos comercializados; - Ofertar produtos com preços acessíveis; - Promover o reconhecimento da marca por meio da satisfação do cliente; - Contribuir para o desenvolvimento de ações voltadas à responsabilidade social e ambiental;
Perspectiva dos processos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar o monitoramento dos fatores zootécnicos relativos ao ganho de peso médio, tais como mortalidade, conversão alimentar e ganho de peso; - Promover com eficiência a logística interna de aves e insumos; - Promover com eficiência a apanha das aves e remessa à agroindústria de acordo com os padrões estabelecidos; - Controlar a utilização dos insumos e prevenir desperdícios; - Aprimorar continuamente as técnicas de manejo; - Aumentar gradativamente a capacidade produtiva; 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a aquisição de pintainhos com alto padrão genético; - Garantir o fornecimento de insumos de qualidade; - Promover com eficiência a logística de distribuição de pintainhos, ração e insumos; - Garantir volume de aves necessário ao abate em larga escala; - Prestar assistência técnica aos produtores integrados; - Orientar e assistir o recolhimento das aves após engorda; - Minimizar a rotatividade de integrados e prospectar continuamente novos produtores integrados que se adequem ao perfil da integradora; - Executar o abate e processamento das aves em obediência aos padrões de qualidade exigidos; - Garantir o controle da cadeia produtiva, com vistas à redução de custos da operação tornando o produto final mais competitivo; - Promover a distribuição do produto final com base em estudos logísticos previamente definidos;

Perspectiva de aprendizado e crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar o desenvolvimento pessoal e profissional para o exercício da atividade avícola; - Investir em sistemas gerenciais para o controle e monitoramento dos principais indicadores da atividade; - Desenvolver habilidades gerenciais específicas para a atividade; - Garantir a qualificação da mão de obra envolvida na atividade; - Investir continuamente na melhoria da infraestrutura produtiva; - Dominar as técnicas de manejo demandadas pela atividade; 	<ul style="list-style-type: none"> - Possuir estrutura administrativa e capacidade de gestão do negócio; - Possuir estrutura industrial de abate e processamento em larga escala; - Dominar e transferir aos integrados técnicas de manejo adequadas; - Garantir a qualificação da mão de obra envolvida na atividade;
---	--	---

Fonte: Dados da pesquisa

Na Figura 46, apresenta-se novamente o elenco de objetivos estratégicos destacados pelos produtores integrados na Figura 45, incluindo o desdobramento destes em ações, indicadores e parâmetros de medição, em consonância com a metodologia de elaboração do BSC.

Para cada elemento estratégico foram elaboradas ações que vislumbram o alcance dos objetivos. No sentido de propor o monitoramento do desempenho das ações, a Figura 46 apresenta um conjunto de indicadores que refletem as particularidades de cada perspectiva. Na coluna parâmetros de medição, foram utilizadas unidades temporais de medida que sinalizam a frequência de medição esperada, para que os dados sejam convertidos em informações gerenciais, capazes de amparar a tomada de decisões estratégicas e a revisão contínua dos objetivos elaborados.

Figura 46: Objetivos estratégicos e indicadores de desempenho dos Produtores Integrados

ELEMENTOS/ PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DOS INTEGRADOS	AÇÕES	INDICADORES	PARÂMETROS DE MEDIÇÃO
Perspectiva Socioambiental	- Cumprir as exigências ambientais;	- Realizar o levantamento da legislação existente e proceder o cumprimento dos dispositivos aplicáveis;	Número de autuações, notificações e multas;	Anual
	- Cumprir as exigências trabalhistas;	- Realizar o levantamento da legislação existente e proceder o cumprimento dos dispositivos aplicáveis;	Número de autuações, notificações e multas;	Anual
Perspectiva Financeira	- Aumentar a lucratividade;	- Reduzir custos, despesas, perdas e desperdícios que impactem na lucratividade;	Lucro líquido do período;	Trimestral
	- Obter o retorno do investimento;	- Monitorar o negócio por meio de indicadores financeiros específicos;	- ROE : Retorno sobre o Patrimônio Líquido que indica o retorno do investidor em função do investimento; - ROA: Retorno sobre o ativo total, que indica a eficiência dos ativos na geração de lucros;	Anual
	- Reduzir os custos operacionais;	- Identificar, mapear e acompanhar a estrutura de custos;	Somatório dos custos indiretos destinados ao funcionamento do	Trimestral

			negócio, onde incluem-se custos administrativos, financeiros e não recuperáveis.	
	- Alcançar economias de escala;	- Otimizar a capacidade instalada para a produção em altos volumes;	Análise CVL (Custo, Volume e Lucro) que evidencia a relação matemática entre as variáveis: Custo Fixo, Custo Variável, Volume de Vendas e Lucro.	Trimestral
	- Aumentar a remuneração pelo serviço de cria e engorda das aves;	- Compreender de forma clara o cálculo dos fatores de produtividade que afetam a remuneração do produtor, para melhor administrá-los;	Gmd = ganho médio diário de peso Vb = viabilidade (% de aves vivas) EA= eficiência alimentar = (1/CA) CA = conversão alimentar (consumo ração/peso)	Trimestral
Perspectiva do Cliente	- Atingir as metas de produtividade estabelecidas pela integradora;	- Alcançar índices zootécnicos satisfatórios (conversão alimentar, ganho de peso médio, baixa mortalidade);	Comparação entre o fator médio de produtividade definido pela agroindústria integradora e o fator de produtividade trimestral médio obtido pelo produtor.	Trimestral
	- Cumprir prazos;	- Cumprir os prazos estabelecidos pela integradora para realização do vazio sanitário, alojamento, engorda e remessa das aves;	Número de notificações da integradora;	Trimestral
	- Manter a exclusividade produtiva;	- Manter a exclusividade contratual exigida pela integradora;	Tempo ininterrupto de exploração da atividade com a integradora;	Trimestral;
	- Possuir infraestrutura produtiva compatível com o padrão tecnológico da integradora;	- Melhorar continuamente a infraestrutura produtiva;	Evolução do nível de imobilização do Patrimônio Líquido, obtido pela divisão do Ativo Permanente pelo Patrimônio Líquido.	Trimestral
	- Atender às expectativas da integradora conforme contrato de integração;	- Aumentar o poder de negociação e flexibilização do contrato de integração com a agroindústria;	Número de alterações contratuais pactuadas entre as partes.	Anual
Perspectiva dos Processos Internos	- Realizar a cria e engorda das aves com eficiência e eficácia;	- Monitorar continuamente os fatores zootécnicos relativos ao ganho de peso médio, tais como mortalidade e conversão alimentar;	Apuração matemática dos fatores relacionados ao: - percentual de ganho de peso médio; - percentual de mortalidade; - percentual de conversão alimentar;	Trimestral;
	- Promover a logística interna de aves e insumos;	- Promover com eficiência a logística interna de aves e insumos;	- Percentual de mortalidade por movimentação de lotes; - Nível de acurácia dos estoques de insumos; - Nível de perdas de insumos estocados;	Semestral
	- Realizar a apanha e remessa das aves à agroindústria	Realizar a apanha e remessa das aves à agroindústria de acordo com os padrões estabelecidos;	- Tempo médio de duração do processo de apanha das aves; - Percentual de mortalidade durante o processo de apanha e transporte à agroindústria;	Trimestral

	- Aumentar a capacidade produtiva;	- Aumentar gradativamente a capacidade produtiva;	- Taxa de utilização da capacidade produtiva;	Trimestral
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	- Buscar o desenvolvimento pessoal e profissional;	- Buscar o desenvolvimento pessoal e profissional para o exercício da atividade avícola;	- Tempo médio de duração dos contratos de trabalho; - Nível de satisfação dos colaboradores;	Anual
	- Investir em sistemas gerenciais;	- Investir em sistemas gerenciais para o controle e monitoramento dos principais indicadores da atividade;	- Nível de processos automatizados e/ou gerenciados eletronicamente;	Anual
	- Garantir a qualificação da mão de obra;	- Garantir a qualificação da mão de obra envolvida na atividade;	- Número de cursos e treinamentos;	Semestral
	- Melhorar a infraestrutura produtiva;	- Investir continuamente na melhoria da infraestrutura produtiva;	- Número de melhorias implementadas por período;	Semestral
	- Dominar as técnicas de manejo demandadas pela atividade;	- Dominar as técnicas de manejo demandadas pela atividade;	- Número de não conformidades ocasionadas pelo descumprimento de protocolos de manejo;	Trimestral

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 47 reflete a mesma metodologia de construção e análise descrita nas Figuras 45 e 46 para o desdobramento dos objetivos estratégicos em ações, indicadores e parâmetros de medição, tendo como perspectiva de análise a realidade das Agroindústrias Integradoras.

Figura 47: Objetivos estratégicos e indicadores para a realidade das Agroindústrias Integradoras

ELEMENTOS/ PERSPECTIVAS DO BSC	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DAS INTEGRADORAS	AÇÕES	INDICADORES	PARÂMETROS DE MEDIÇÃO
Perspectiva Socioambiental	- Cumprir as exigências ambientais;	- Realizar o levantamento da legislação existente e proceder o cumprimento dos dispositivos aplicáveis;	- Número de autuações, notificações e multas;	Anual
	- Cumprir as exigências trabalhistas;	- Realizar o levantamento da legislação existente e proceder o cumprimento dos dispositivos aplicáveis;	- Número de autuações, notificações e multas;	Anual
	- Contribuir para a redução do êxodo Rural;	- Contribuir para a redução do êxodo rural por meio da geração de emprego e renda;	- Número de postos de trabalhos gerados na zona rural por propriedade integrada;	Anual
Perspectiva Financeira	- Aumentar a receita;	- Aumentar o volume de vendas;	- Evolução da Margem líquida de Vendas, calculado a partir da divisão do lucro líquido pelas vendas, o que resultará na identificação do lucro por unidade monetária;	Trimestral
	- Aumentar a lucratividade;	- Reduzir custos, despesas, perdas e desperdícios que impactem o lucro;	- EBITDA: consiste na apuração das receitas operacionais líquidas, deduzidos os custos e as despesas operacionais, sem as depreciações e amortizações. - Lucro líquido do	Trimestral;

	- Reduzir custos operacionais;	- Priorizar a produção integrada; - Identificar, mapear e acompanhar a estrutura de custos;	período; - Somatório dos custos indiretos destinados ao funcionamento do negócio, onde incluem-se custos administrativos, financeiros e não recuperáveis.	Trimestral;
	- Obter o retorno dos investimentos;	- Monitorar o negócio por meio de indicadores financeiros específicos;	- ROE: Retorno sobre o Patrimônio Líquido que indica o retorno do investidor em função do investimento; - ROA: Retorno sobre o ativo total, que indica a eficiência dos ativos na geração de lucros.	Anual
	- Diminuir a inadimplência;	- Implementar políticas de concessão crédito; - Implementar tecnologias de acompanhamento da carteira de recebíveis; - Oferecer possibilidades de renegociação;	- Nível de inadimplência: percentual de valores a receber que não foram liquidados na dada determinada, em função do saldo total de recebíveis em carteira.	Trimestral
Perspectiva do Cliente	- Inovar continuamente;	- Desenvolver novos produtos e tecnologias produtivas;	- Número de desenvolvimento de novos produtos e processos;	Anual
	- Comercializar produtos de qualidade;	- Manter a qualidade dos produtos comercializados;	- Número de não conformidades apuradas dentro da organização, por produto, ou oriundas de reclamações via SAC;	Trimestral
	- Ofertar produtos com preços acessíveis;	- Realizar pesquisas de mercado;	- Market Share por produto e por classes de clientes;	Trimestral
	- Promover o reconhecimento da marca;	- Realizar pesquisas de satisfação de clientes;	- Nível de satisfação dos clientes por tipo de produto;	Anual
	- Contribuir para o desenvolvimento de ações voltadas à responsabilidade social e ambiental;	- Identificar necessidades de melhorias sociais e ambientais; - Criação de campanhas direcionadas;	- Percentual do faturamento bruto destinado à promoção, apoio e patrocínio de ações voltadas à responsabilidade socioambiental;	Anual
Perspectiva dos Processos Internos	- Garantir alto padrão genético;	- Monitorar a aquisição de pintainhos com alto padrão genético;	- Comparação do resultado dos fatores de produtividade de cada lote com a origem genética dos lotes;	Trimestral
	- Garantir insumos de qualidade;	- Qualificar fornecedores de insumos; - Monitorar a qualidade da ração produzida;	- Número de reclamações dos granjeiros; - Laudos de testes de controle de qualidade realizados pela agroindústria;	Trimestral
	- Melhorar a logística;	- Promover com eficiência a logística de distribuição de pintainhos, ração e insumos;	- Tempo de entrega dos pintainhos do fornecedor ao produtor integrado; - Percentual de mortalidade de pintainhos em transporte; - Monitoramento dos níveis de estoques de insumos e ração;	Trimestral
	- Garantir volume de aves necessário ao abate em larga escala;	- Prospectar continuamente novos produtores integrados; - Monitorar a performance dos atuais produtores integrados; - Minimizar a rotatividade de produtores integrados; - Investir em tecnologias	- Ocorrência de paradas de produções; - Atraso de ordens de produção; - Rotatividade de produtores integrados; - Evolução do número de novos produtores integrados;	Trimestral

		de planejamento e controle da produção		
	- Prestar assistência técnica aos produtores integrados;	- Diagnosticar as potencialidades e fragilidades dos produtores integrados; - Melhorar a comunicação entre integrados e integradora;	- Nível de satisfação dos produtores rurais com a assistência técnica recebida;	Trimestral
	- Garantir o retorno das aves ao abatedouro após o período de engorda;	- Orientar e assistir o recolhimento e transporte das aves;	- Lead time de retorno das aves;	Trimestral
	- Executar o abate e processamento das aves;	- Aprimorar o cumprimento dos protocolos produtivos bem como os padrões de qualidade;	- Número de não conformidades ocorridas;	Trimestral
	- Garantir o controle da cadeia produtiva;	- Ampliar o nível de operações sob o controle da integradora; - Verticalizar operações geradoras de altos custos e que demandem grandes investimentos;	- Nível de operações verticalizadas ao longo da cadeia produtiva; - Eficiência produtiva da cadeia; - Análise de custos de oportunidade;	Semestral
	- Promover a distribuição do produto final;	- Realizar estudos logísticos; - Melhorar a logística de distribuição;	- Número de devoluções; - Número de reclamações de clientes; - Lead time de distribuição;	Trimestral
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	- Possuir estrutura administrativa;	- Melhorar a capacidade de gestão do negócio;	- Nível de automação de processos; - Nível de padronização de processos; - Nível de dados transformados em informações gerenciais;	Anual
	- Possuir estrutura industrial de abate;	- Realizar o processamento em larga escala;	- Lead time de produção;	Trimestral
	- Dominar o pacote tecnológico da avicultura de corte;	- Dominar e transferir aos integrados técnicas de manejo adequadas;	- Nível de solução de problemas; - Níveis de produtividade; - Níveis de melhorias implementadas;	Trimestral
	- Garantir a qualificação da mão de obra envolvida na atividade;	- Realizar treinamentos; - Ampliar a assistência técnica; - Melhorar a comunicação entre a integradora e integrados; - Elaboração de manuais de procedimentos;	- Número de cursos e treinamentos; - Levantamento de necessidades de treinamento; - Redução do número de não conformidades;	Anual

Fonte: Dados da pesquisa

4.6.4 Proposta de um mapa estratégico consolidado para a cadeia produtiva

Nesta seção, conforme pode ser observado na Figura 48, propõe-se a consolidação final dos elementos da visão, missão e também das perspectivas constituintes do BSC, que foram subdivididas em socioambiental, financeira, clientes, processos internos; e aprendizado e crescimento.

Neste processo de construção de um mapa estratégico único para a cadeia produtiva do frango de corte da microrregião de Anápolis, foram observadas as seguintes especificidades:

- a) Os fatores determinantes de competitividade revelados no nível das firmas que constituem a cadeia produtiva pesquisada;
- b) As características, as particularidades e as decorrências da estratégia de integração vertical adotada pelas firmas envolvidas no processo de produção de frango de corte;
- c) A tabulação das respostas dos sujeitos pesquisados, estratificados em produtores integrados e gestores de três agroindústrias integradoras distintas presentes na microrregião de Anápolis.
- d) O perfil socioeconômico, administrativo, gerencial e estratégico dos sujeitos pesquisados;
- e) As percepções dos respondentes em relação ao funcionamento verticalizado da cadeia, bem como os elementos passíveis de análise oriundos do ambiente interno e externo destas organizações rurais e agroindustriais, no que se referem às vantagens, desvantagens, fatores críticos de sucesso e aspectos do BSC; e
- f) As constatações abstraídas pelos pesquisadores durante as ações *in loco* junto às propriedades rurais e agroindústrias; e em momentos de aplicação de questionários, entrevistas e visitação de instalações produtivas, localizadas na microrregião de Anápolis.

Diante deste contexto, apresenta-se na Figura 48, a consolidação dos dados coletados durante esta pesquisa, que foram traduzidos em objetivos estratégicos genéricos de acordo com as dimensões e metodologia de construção do BSC.

Figura 48 – Objetivos estratégicos consolidados para a cadeia produtiva

Elementos da visão	Crescer em volume, faturamento e mercados; Ser referência na produção de carne de frango;
Elementos da missão	Oferecer alimentos derivados da carne de frango, produzidos com qualidade, ética e sustentabilidade;
Perspectiva Socioambiental	Cumprir as exigências ambientais; Cumprir as exigências trabalhistas; Minimizar o êxodo rural por meio da geração de emprego e renda no campo;
Perspectiva financeira	Aumentar a lucratividade; Aumentar a receita; Aumentar as vendas; Reduzir os custos de produção;
Perspectiva do cliente	Satisfazer as necessidades dos clientes; Inovar continuamente por meio do desenvolvimento de novos produtos; Manter a qualidade dos produtos comercializados; Ofertar produtos com preços acessíveis;
Perspectiva dos processos internos	Controlar a cadeia produtiva por meio da estratégia de integração vertical; Aprimorar a logística voltada ao transporte, armazenamento e distribuição; Aprimorar o processo de abate e processamento de derivados; Ampliar a assistência técnica ao produtor; Produzir de forma integrada, em escala e com alta eficiência produtiva; Garantir a qualidade da genética das aves; Aprimorar o processo de fabricação de ração; Aprimorar o processo de compra de insumos,
Perspectiva de aprendizado e crescimento	Adequar a Infraestrutura administrativa, gerencial e tecnológica; Dominar o pacote tecnológico da avicultura de corte; Qualificar mão de obra; Implementar alta tecnologia de manejo; Estabelecer contratos justos entre integrados e integradoras; Buscar benefícios de políticas públicas voltadas à avicultura de corte;

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta direção, a Figura 49 revela o encadeamento lógico de objetivos comuns a integrados e integradores, que podem orientar a discussão e construção de modelos de gestão voltados à competitividade da cadeia produtiva do frango de corte da microrregião de Anápolis, levando-se em consideração as especificidades da integração vertical presente na cadeia pesquisada.

A leitura estratégica do BSC apresentado na Figura 49 pode ser descrita da seguinte forma:

a) Os agentes concebem comumente a missão de oferecerem alimentos derivados da carne de frango, produzidos com qualidade, com a participação de produtores integrados, de forma ética e sustentável. E como visão, buscam ser referência na produção de carne de frango, crescendo continuamente em volume, faturamento e mercados. Apresentados no BSC apenas como missão e visão.

b) A sustentação dos propósitos descritos na missão e visão se dá inicialmente pela perspectiva financeira. A perspectiva financeira apresenta objetivos estratégicos

voltados ao aumento da lucratividade, decorrente do aumento das vendas, aumento da receita e redução de custos.

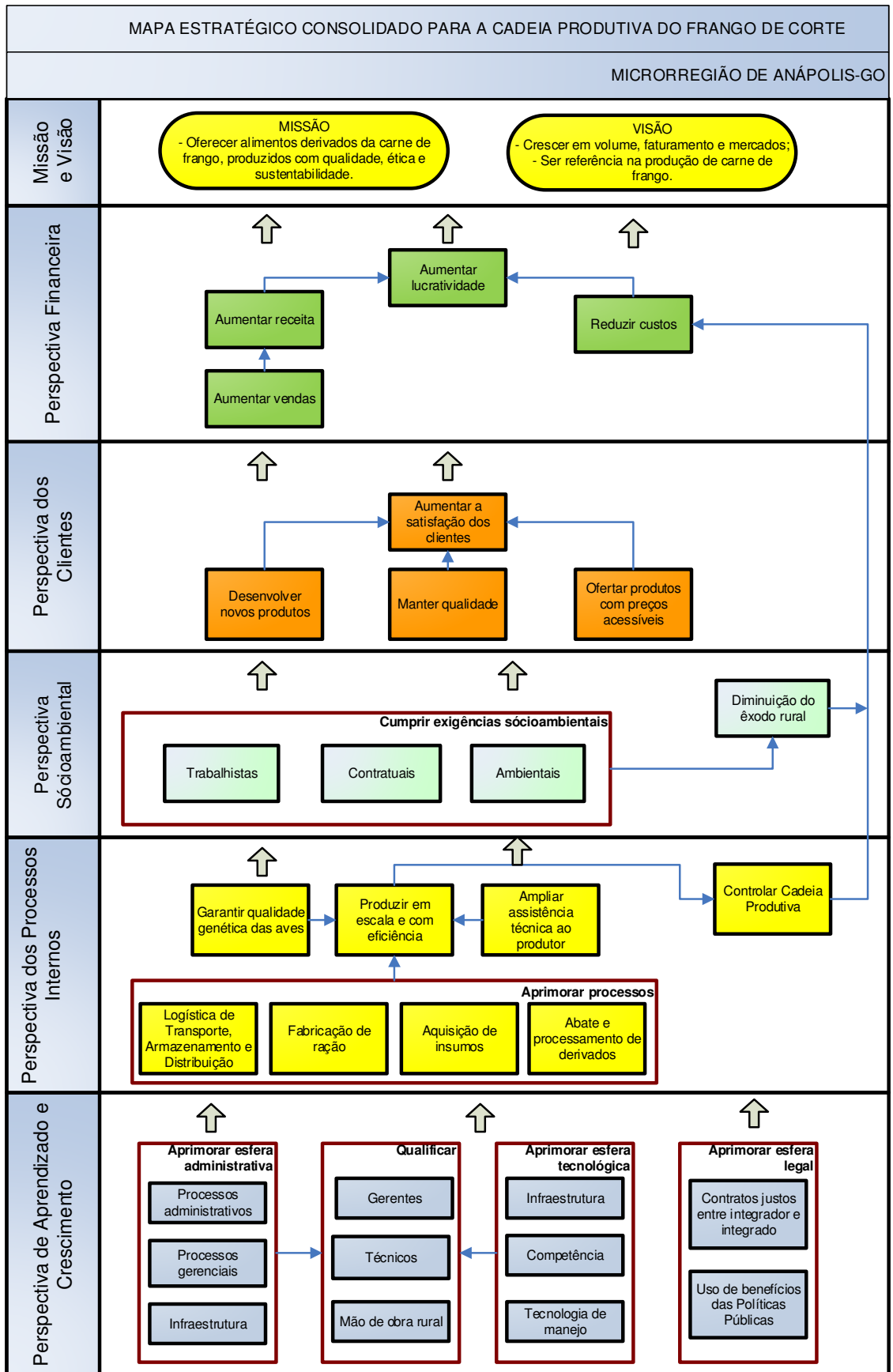
c) A perspectiva financeira é sustentada pela perspectiva dos clientes, concebida por objetivos estratégicos ligados ao alcance da satisfação dos clientes. O aumento da satisfação dos clientes depende do desenvolvimento de novos produtos, da manutenção da qualidade e da oferta de produtos com preços acessíveis.

d) De acordo com as especificidades da cadeia, entende-se que a perspectiva dos clientes precisa ser sustentada pela perspectiva socioambiental, que se articula estrategicamente para o cumprimento das exigências trabalhistas, ambientais e contratuais. Esta perspectiva também contempla a diminuição do êxodo rural por meio da inserção de mão de obra familiar e/ou local na atividade, que por sua vez contribuirá para a redução de custos, que é um objetivo estratégico da perspectiva financeira.

e) As perspectivas financeira, de clientes e socioambiental encontram sustentação na perspectiva de processos internos. Este conjunto de processos internos se inter-relaciona de forma a garantir o controle da cadeia produtiva. O controle e/ou domínio da cadeia também possibilita a redução de custos de produção, já mencionado anteriormente na dimensão financeira. Ademais, o controle da cadeia produtiva está ligado diretamente à adoção da estratégia de produção vertical, que depende de processos voltados ao aprimoramento logístico, ampliação da assistência técnica fornecida ao produtor; aprimoramento da fabricação de ração, aquisição de insumos e abate das aves, juntamente com a garantia da qualidade genética.

f) A última perspectiva apontada no mapa estratégico proposto refere-se ao aprendizado e crescimento, responsável pela sustentação da perspectiva processos internos e todos os anteriores já citados anteriormente. Nesta perspectiva encontram-se três grandes grupos de objetivos relacionados ao aprimoramento da esfera administrativa, qualificação, aprimoramento da esfera tecnológica e aprimoramento da esfera legal. A esfera administrativa contempla os processos administrativos, processos gerenciais e infraestrutura. A qualificação abarca os gerentes, técnicos e mão de obra rural. A esfera tecnológica volta-se à infraestrutura, competências e tecnologias de manejo. Na esfera legal, é suscitada a garantia de contratos justos entre integrador e integrado, e o uso de benefícios decorrentes das políticas públicas.

Figura 49 – Mapa Estratégico consolidado para a cadeia



Fonte: Dados da pesquisa

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância do agronegócio para a economia nacional e regional, bem como a forma de organização e articulação dos agentes que constituem a cadeia avícola de corte para o alcance da competitividade, foram inicialmente os principais fatores de motivação para o delineamento científico proposto por esta pesquisa.

A identificação preliminar da presença de três agroindústrias de grande porte atuantes no abate de frango de corte, produzidos sob a forma de integração envolvendo mais de uma centena de produtores rurais e organizados em cadeia, proporcionou um campo fértil de estudo e pesquisa na área de gestão estratégica e competitividade.

A evidência da adoção da produção (cria e engorda) sob a forma de integração vertical como uma estratégia produtiva, suscitou a utilização da literatura existente sobre *Balanced Scorecard* como ponto de apoio teórico para a realização de um amplo diagnóstico de variáveis do ambiente interno e externo. A realização da pesquisa possibilitou o levantamento de propósitos organizacionais, objetivos estratégicos, ações e indicadores que se traduziram em perspectivas constituintes de um mapa estratégico global para a cadeia produtiva pesquisada.

Assim, entendeu-se que o BSC conseguiu atender às expectativas iniciais da pesquisa em propor uma sistemática de convergência de objetivos comuns entre as partes envolvidas, caracterizando-se assim num instrumento possível de alinhamento de estratégias voltadas à competitividade do sistema de produção de frango de corte pelo modelo de integração vertical, atendendo desta forma o objetivo geral desta pesquisa.

A cadeia produtiva pesquisada apresenta significativo nível de integração e controle por parte das agroindústrias abatedoras, que se inicia na produção de insumos, percorrendo a cria, engorda, abate e comercialização. Uma especificidade relevante da cadeia pesquisada é a comercialização direta aos varejistas para acesso ao consumidor final, não existindo a figura de atravessadores e/ou atacadistas, o que demonstra a amplitude do poder de controle das operações das firmas, justificada pela preocupação em maximizar a lucratividade da operação.

A pesquisa também permitiu constatar o interesse das firmas em ampliar o nível de integração e controle das operações nas etapas de melhoria genética, fertilização de ovos e produção de pintainhos, que são controladas por empresas multinacionais detentoras da tecnologia genética.

No que se refere às potencialidades e fragilidades do sistema de produção, ficou evidenciado que a integração tem sido uma alternativa eficiente encontrada pelos investidores na garantia de aves em quantidade necessária à produção em escala. Além de proporcionar vantagens de redução de custos, compartilhamento de riscos e diminuição do número de imobilizações. A garantia de renda de forma previsível e contínua, bem como a pontualidade na remuneração do produtor pela criação e engorda das aves tem sido os principais atrativos aos produtores que buscam atuar na atividade.

Por outro lado, ficou evidenciado a existência de conflitos organizacionais entre produtores integrados e agroindústrias integradoras, que podem ser minimizados pela adoção do modelo de alinhamento de estratégias proposto por esta pesquisa.

Neste conjunto de conflitos destacaram-se a dificuldade dos produtores rurais em compreender e gerenciar a dinâmica dos fatores de produtividade que dão origem ao valor da remuneração a ser recebida. Nesta direção acrescentam-se também questões relacionadas à dificuldade no cumprimento do contrato de parceria ou integração pactuado entre as agroindústrias e os produtores integrados, tais como a continuidade dos lotes, a garantia dos volumes mínimos, a falta de mão de obra qualificada, o alcance das metas de produtividade, a geração de passivos trabalhistas e ambientais; a crescente insatisfação dos produtores integrados e a dificuldade de gerenciamento da atividade rural.

A construção dos mapas estratégicos também possibilitou o apontamento de indicadores de desempenho compatíveis com a realidade do agronegócio do frango de corte da microrregião pesquisada. Isto se deu por meio do encadeamento lógico proposto pelo BSC em definir os propósitos organizacionais das perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento, com o diferencial da inserção de uma nova dimensão denominada de socioambiental antecedendo a perspectiva dos clientes.

No que se refere ao perfil e padrão de gestão, constatou-se nas Agroindústrias II e III, uma maior e melhor infraestrutura gerencial, administrativa e industrial.

De forma geral, o perfil e padrão de gestão dos produtores integrados é composto em sua maioria por homens, acima de 36 anos, sem formação superior, com negócio de origem não familiar, proprietários das áreas rurais, superiores a 16 alqueires, operando com galpões para até no máximo 50 mil aves, com considerável nível de tecnologia, atuando na atividade no máximo há 5 anos, empregando no máximo 5 funcionários em cada propriedade, onde a avicultura não é o negócio principal.

Ainda com base nos percentuais apurados, pode-se afirmar que a maior parte dos produtores integrados apresentam-se satisfeitos com a atividade. Todavia, nota-se uma parcela pequena mas com tendência de crescente nível de insatisfação. A maioria também depende de crédito bancário para o financiamento da atividade. A utilização de controles gerenciais e a utilização de consultorias externas é muito baixa. Compreende-se como moderada a participação em cursos de capacitação, a realização de atividades de planejamento e a ocorrência de parcerias estratégicas.

Em resposta à pergunta inicial de pesquisa, que versa sobre os principais fatores críticos de sucesso para a competitividade do sistema de produção de frango de corte pelo modelo de integração vertical, a consolidação das opiniões dos gestores das agroindústrias e os produtores integrados apontam para:

- A genética das aves;
- A técnica de manejo utilizada;
- A qualidade da mão de obra envolvida;
- A capacidade de gestão dos agentes;
- A qualidade da ração e insumos;
- O fiel cumprimento e a possibilidade de eventuais flexibilizações no contrato de integração pactuado entre integrador e integradora;
- As parcerias realizadas ao longo da cadeia, para a comercialização da cama de aviário, aquisição de insumos e prestação de serviços de suporte à atividade;
- A disponibilidade de capital próprio ou de terceiros via crédito bancário com subsídio governamental para a atividade avícola;
- O nível de automação dos aviários;
- A proximidade geográfica dos aviários em relação à agroindústria abatedora;
- A assistência técnica fornecida pela integradora; e
- A infraestrutura logística, administrativa e tecnológica destinada à operação.

Diante do exposto, compreende-se que os propósitos desta pesquisa foram alcançados. Todavia, é importante ressaltar que este trabalho não teve a pretensão de esgotar todas as possibilidades de discussão acerca do objeto de estudo escolhido. Os aspectos relacionados à gestão e a competitividade da avicultura de corte constituem um vasto e fértil

campo de estudo do agronegócio repleto de questionamentos que podem ser investigados sob outros aspectos em trabalhos correlatos.

REFERÊNCIAS

- ABEF. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EXPORTADORES DE FRANGO, *Relatório anual 2000*: 2006. Disponível em: <<http://www.abef.com.br>>. Acesso em: 24 out. 2009.
- ALBUQUERQUE, Gustavo Moreira de. Integração Vertical nas Operadoras de Assistência Médica Privada. In: *30º Encontro da ANPAD, 2006, Anais*. Do 30º Encontro da APNAD. 23 a 27 de Setembro de 2006.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvendo um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas Excel*. São Paulo: Atlas, 2010.
- AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial, McGraw-Hill*. São Paulo, 1977 (Trad. Ed. 1965)
- APPOLINÁRIO, Fábio. *Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- ARAUJO, Massilon J. *Fundamentos de Agronegócio*. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2009.
- BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BATALHA, Mário Otávio.; SILVA, Andréa Lago. *Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas*. In: BATALHA, Mário Otávio (Org). *Gestão agroindustrial: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais*. 3. ed. 3. reimpr. São Paulo. Atlas, 2009.
- BATALHA, Mário Otávio.; SOUZA FILHO, Hildo Meireles de. *Analisando a Competitividade de Cadeias Agroindustriais: Uma proposição Metodológica*. In: BATALHA, Mário Otávio.; SOUZA FILHO, Hildo Meireles de. (Orgs). *Agronegócio no Mercosul: Uma Agenda para o Desenvolvimento*. São Paulo. Atlas, 2009.
- BERTÁGLIA, Paulo Roberto. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; McDEVITT, L. *Integrated performance measurement systems: a development guide. International Journal of Operations & Production Management*, v. 17, n.5, pp.692-704, 1997.
- BRUM, Argemiro Luiz.; MULLER, Patrícia Kettenhuber (Orgs). *Aspectos do agronegócio brasileiro: a realidade na primeira década do terceiro milênio*. Ijuí-RS. Ed. Unijuí, 2008.

- CALLADO, Antônio André Cunha.; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Sistemas Agroindustriais. In. CALLADO, Antônio André Cunha (Org). *Agronegócio*. 3. ed. São Paulo, PADR. Atlas. 2011.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNON, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C.; *Administração: teorias e processos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CARVALHO, Marly Monteiro de.; LAURINDO, Fernando José Barbin.; *Estratégia Competitiva: Dos conceitos à implementação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CERTO, Samuel C, *et al. Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. *Administração Estratégica: Planejamento e implementação da estratégia*. São Paulo: MAKRON Books, 1993.
- CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino e SILVA, Roberto da. *Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHANDLER, A. *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.
- COLENGUI, Vitor Mature. *O & M e Qualidade Total: uma integração perfeita*. 3. ed. Uberaba: Ed. V. M. Colengui, 2007.
- CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. *Administração da Produção e Operações. Manufatura e Serviços: Uma abordagem estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COSTA, Ana Paula Paulino da. *Balanced Scorecard: Conceitos e Guia de Implementação*. São Paulo: Atlas, 2008.
- COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão Estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos*. São Paulo: 2. ed. Saraiva, 2007.
- COSTA, Thelmo de Almeida Vergara Martins; OLTRAMARI, Andrea Poletto; ONGARATTO, Andressa do Prado; BENETTI, Lucinéa. Texto para discussão nº 01/2003. *Avicultura na região da produção/RS: sua competitividade através da análise do cluster agroindustrial*. Universidade de Passo Fundo. Centro de Pesquisa e Extensão da FEAC. Passo Fundo. RS. Brasil.
- COTTA, T. *Produção de carne de frango*. Lavras: UFLA/FAEPE. 1997.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coords). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 4. ed. Campinas: Papirus Editora, 2002.
- DÍAZ, Frida Liliana Cárdenas. *Competitividade e Coordenação na Avicultura de Corte: Análise de Empresas (São Paulo – Brasil e Lima-Peru)*. 2007. 137f. Dissertação (Mestre em Zootecnia – Produção Animal). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Jaboticabal, 2007.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. *Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva, 2005.

FIGUEIREDO, M. A. D. *Sistemas de avaliação de desempenho organizacional: um modelo para auxiliar sua autoavaliação*. 2003. 274pp. Tese (Doutorado) – Programa de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2003.

FISCHMANN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. *Planejamento Estratégico na Prática*. São Paulo: Atlas, 1991.

FREITAS, L.; BERTOGLIO, O. *A evolução da avicultura de corte brasileira após 1980*. Economia e Desenvolvimento, Santa Maria, n. 13 pp. 1-38. ago. 2001.

GRAY, B.; WOOD, D. J. Collaborative Alliances: Moving From Practice to Theory. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 27, n. 1, p. 3-22, March 1991.

HAMEL, Gary.; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARDY, C.; PHILLIPS, N. Strategies of engagement: Lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain. *Organization Science*, v. 9, pp. 217-230, 1998.

HECK, Claudia Regina.; BRUM, Argemiro Luiz. *A evolução da agricultura e o desenvolvimento*. In: BRUM, Argemiro Luiz.; MULLER, Patrícia Kettenhuber (Orgs). *Aspectos do agronegócio brasileiro: a realidade na primeira década do terceiro milênio*. Ijuí-RS. Ed. Unijuí, 2008.

HERRERO FILHO, Emílio. *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane.; HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica*. 7. edição americana. 2. ed. brasileira. São Paulo: CENAGE Learning, 2008.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

JANK, Marcos Sawaya.; NASSAR, André Meloni. Competitividade e Globalização. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Org). *Economia e gestão de negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira: 2000.

KATZ, R. L. *Cases and Concepts in Corporate Strategy*, Prentice-Hall. Inc. New Jersey, 1970.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

- KENNERLY, M.; NEELY, A. Performance measurement framework – a review. In: *Performance measurement – past, present and future*. UK: Andy Neely, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield University, Cranfield, Bedfordshire, 2000.
- KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs). *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LIMA, G.B.; TARSO FILHO, P.; NEVES, M.F.; CARVALHO, D.T. *Integração e coordenação vertical na cadeia de papel e celulose: o caso Votorantim (VCP)*. Ribeirão Preto, 2006. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/143.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2011.
- MACHADO JR, Eliseu Vieira. *Sinergia dos Stakeholders: Um framework de Gestão e Responsabilidade Social – Estudo de Caso em Instituição de Ensino Superior Brasileira*. 2009. 312p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção. Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Santa Barbara d’Oeste: Universidade Metodista de Piracicaba, 2009.
- MACHADO JR, Eliseu Vieira *et al.* *A Consideração da Perspectiva Socioambiental no Modelo Balanced Scorecard: Um Estudo de Caso numa Instituição de Ensino Superior Confessional*. In: Anais do XIII SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção, n.742, 2006.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L.; BARBOSA, Solange de Lima. *Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações: Uma Análise Arquetípica*. Revista de Administração Contemporânea – RAC. V. 6, n.3, Set/Dez. 2002: 07-32
- MAHONEY, J.T. The Choice of Organizational Form: Vertical Integration Ownership Versus Other Methods of Vertical Integration. *Strategic Management Journal*, p.559, 13, 8, Nov. 1992.
- MAÑAS, Antônio Vico. Inovação e Competitividade: Um enfoque na qualidade. In. *Gestão da Qualidade: tópicos avançados*. OLIVEIRA, Otávio J. (Org). 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- MAPA. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. BRASIL. *Desenvolvimento Sustentável e Expansão do Agronegócio Brasileiro*. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Brasília: MAPA, SDC, 2008.
- MAPA. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. BRASIL. *Brasil Projeções do Agronegócio 2010/2011 a 2020/2021*. Assessoria de Gestão Estratégica – AGE/EMBRAPA. Brasília: MAPA, 2011.
- MARIOTTO, Fábio L. *O conceito de competitividade da empresa: Uma análise crítica*. FGV/ERA – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 31 (2) 37-52. Abr/Jun. 1991.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo, Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Introdução à Administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDES, Judas Tadeu Grassi.; PADILHA JÚNIOR, João Batista. *AGRONEGÓCIO: uma abordagem econômica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MINTZBERG, Henry. *What is planning anyway*. Strategic Management Journal. New York, n. 2, Oct. 1983.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; e LAMPEL, JOSEPH. *Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA NETO, Odilon José de.; DREES, Christian; SOUZA, Eliana Moreira Sá de; FIGUEIREDO, Reginaldo Santana; MACHADO, André Grossi. *Balanced Scorecard: Indicadores e Medidas de Desempenho aliados à gestão estratégica na bovinocultura de corte*. XLV Congresso da SOBER – Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Londrina, 22 a 25 de Julho de 2007.

PAIVA, Nunziata Stefania Valenza. *Contratos agroindustriais de integração econômica vertical*. Curitiba, Juruá: 2010.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. *Managing change for competitive success*. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993.

PINOTTI, R.N. *Análise comparativa dos mecanismos de governança das redes industriais avícolas na Macrorregião de Ribeirão Preto – SP e de Santa Catarina*. 2005. 176 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

PORTER, M. E. O que é estratégia? In: _____. *Competição - on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 1947. 2. ed. 9ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press, 1985.

PRIETO, Valderli Correia.; PEREIRA, Fábio Luis Alves.; CARVALHO, Marly Monteiro de.; LAURINDO, Fernando José Barbin. *Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard*. GESTÃO & PRODUÇÃO. V.13, n. 1, pp. 81-92, jan-abr. 2006.

RITZMAN, Larry P; KRAJEWSKI, Lee J. *Administração da Produção e Operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, Suzana Braga (Org). *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

SEPLAN-GO. SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS. Informações Sócio-Econômicas por Município. Goiânia: SEPLAN/SEPIN, 2010.

SEVERINO, Antônio J. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHELMAN, M. L. *The agribusiness system approach: cases and concepts*. Proceedings of the international Agribusiness Management Association Inaugural Symposium. Bosto, p. 47-51. 1991

SILVA, Andrea Lago da.; BATALHA, Mário Otávio. Marketing estratégico aplicado ao agronegócio. In. BATALHA, Mário Otávio (Org). *Gestão Agroindustrial*. 3. ed. Volume 1. Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo. Atlas. 2009.

SILVA, Wilson Rezende da. *Terceirização versus Integração Vertical: Teoria e Prática*. EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações. Relatório de Pesquisa nr 14/1997.

SILVERMAN, David. *Interpreting Qualitative Data: methods for analyzing talk, text and interaction*. Londres: Sage Publications, 1994.

SORJ, B. *et al. Componentes e agroindústria: transformação social e representação política da avicultura brasileira*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

TEIXEIRA, Rafael; LACERDA, Daniel Pacheco; HEXSEL, Astor; CASTAGNO JÚNIOR, Roger. *Fatores determinantes da competitividade na indústria de telecomunicações e repercussões para a estratégia*. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. Volume 2. N. 1. JAN/ABRIL, 2005.

TRIOLA, Mário. F. *Introdução à Estatística*. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRIST, E. Referent Organizations and the Development of Inter-Organizational Domain. *Human Relations*. V. 36, n. 3, pp. 269-284. 1983.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WILLIAMSON, O.L., Transaction Costs Economics: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, pp. 233, 22.1.1979

WOOD Jr.; CALDAS, Miguel P. *Empresas Brasileiras e o desafio da competitividade*. RAE – Revista de Administração de Empresas. FGV. Vol. 47, nr. 3, 2007

ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégia e Sucesso nas Empresas*. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava. *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, Décio. *Firmas, Cadeias e Redes de Agronegócio*. In: NEVES, Marcos Fava.; ZYLBERSZTAJN, Décio.; NEVES, Evaristo Marzabal. *Agronegócio do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE PESQUISA – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM OS GESTORES DAS EMPRESAS INTEGRADORAS



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
ESCOLA DE AGRONOMIA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIO**

Caro(a) respondente,

Você está sendo convidado para participar, como voluntário em uma pesquisa do Programa de Mestrado em Agronegócio da UFG, tendo como orientadora a Profa. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza e orientado o acadêmico Ieso Costa Marques. Sua participação nesta pesquisa será em responder um questionário. A pesquisa é intitulada **UTILIZAÇÃO DE MAPAS ESTRATÉGICOS COMO FORMA DE ORIENTAÇÃO PARA MODELOS DE GESTÃO VOLTADOS À COMPETITIVIDADE DA CADEIA PRODUTIVA DO FRANGO DE CORTE: UM ESTUDO NA MICRORREGIÃO DE ANÁPOLIS-GO**. Esta pesquisa tem como objetivo geral: Caracterizar o BSC como instrumento de alinhamento de estratégias voltadas à competitividade do sistema de produção de frango de corte pelo modelo de integração. E como objetivos específicos: a) Caracterizar perfil e o padrão de gestão dos integradores e integrados; b) Especificar a estrutura e processos da cadeia produtiva do frango de corte na região em análise; c) Levantar as potencialidades e fragilidades do sistema de integração vertical para a produção de frango de corte, tanto na perspectiva do integrado quanto do integrador; e d) Identificar indicadores de desempenho aplicáveis ao sistema de produção por integração vertical estabelecido na região em análise. As informações advindas da entrevista serão de uso exclusivo desta pesquisa. Sua identidade ou o nome da instituição a qual você pertence, permanecerão em sigilo. A confidencialidade dos entrevistados será garantida e apenas o pesquisador terá acesso aos dados.

Goiânia-GO, 14 de Novembro de 2011

Profa. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza (eliane.mss@hotmail.com) – orientadora

Ieso Costa Marques (ieso@brturbo.com.br) – orientado – 0xx62 9628-9646

(OG) Objetivo geral	Elementos-Chave	Perguntas
(OG-1) Caracterizar o BSC como instrumento de alinhamento de estratégias voltadas à competitividade do sistema de	BSC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual a razão de existência do seu negócio? 2. Aonde você quer chegar com o seu negócio? 3. O aprendizado e o desenvolvimento de competências são importantes para o sucesso da integração vertical? 4. Em caso positivo que novos conhecimentos, talentos e competências precisam ser adquiridos?

produção de frango de corte pelo modelo de integração.		<p>5. Como é o relacionamento entre integrador/integrado?</p> <p>6. Como este relacionamento poderia ser melhorado?</p> <p>7. Qual o tipo de conhecimento é importante para o sucesso da integração?</p> <p>8. O que se precisa aprender para que a integração seja um sucesso?</p> <p>9. Para a harmonia da relação entre integrador e integrado, que processos internos precisam melhorar (ou serem implementados) para o alcance do padrão de excelência?</p> <p>10. Entende-se que o sucesso empresarial é o resultado de uma série de atividades, processos e tarefas importantes. No caso da integração, quais são estas atividades? E quais precisam ser melhoradas?</p> <p>11. Numa relação cliente x empresa, poderíamos afirmar que a integradora é a maior e única cliente do integrado? Em caso afirmativo, que resultados o integrado precisa alcançar para a satisfação do seu cliente (integradora)?</p> <p>12. Na relação financeira entre integrado e integrador, que indicadores financeiros são esperados para o alcance da visão do negócio?</p>
	Alinhamento de Estratégias	13. A atividade tem sido executada com base em estratégias previamente definidas entre integradores x integrados?
	Competitividade	<p>14. Este negócio apresenta muitos concorrentes?</p> <p>15. Como estes concorrentes têm se portado no mercado em que você está inserido?</p> <p>16. O que você considera como fundamental para que a produção integrada de frango seja competitiva? Que fatores você considera como fundamentais?</p>

(OE) Objetivos específicos da pesquisa:

(OE) Objetivos específicos	Elementos-Chave	Perguntas
-----------------------------------	------------------------	------------------

(OE-1) Caracterizar perfil e o padrão de gestão dos integradores e integrados.	Perfil	17. Para traçarmos um perfil da sua empresa, por favor informe: - Razão Social - Segmento - Porte - Quantidade de funcionários - Capacidade instalada de abate - Principais produtos e serviços - Principais clientes - Principais mercados - Faturamento anual
	Padrão de Gestão	18. A empresa/propriedade utiliza algum sistema de gestão? 19. Como você descreveria o atual gerenciamento das atividades?
(OE-2) Especificar a estrutura e processos da cadeia produtiva do frango de corte na região em análise.	Estrutura	20. Como está distribuída a estrutura hierárquica do negócio? 21. Como ocorre a troca de informações e instruções operacionais para a gestão da atividade? 22. Que outras parcerias estratégicas são realizadas ao longo da cadeia?
	Processos	23. Quais são as principais rotinas/etapas/fases do sistema de integração vertical, desde a preparação para a chegada dos pintinhos até a fase final de engorda e remessa das aves para abate?
	Cadeia produtiva do frango de corte	24. Quais são as firmas (empresas/fornecedores/parceiros) que constituem a cadeia produtiva na qual você pertence? (desde a aquisição dos pintinhos até a chegada do produto ao cliente final)
(OE-3) Levantar as potencialidades e fragilidades do sistema de integração vertical para a produção de frango de corte, tanto na perspectiva do integrado quanto	Potencialidades	25. Na sua opinião, quais as principais vantagens da utilização do sistema de integração vertical na produção do frango de corte?
	Fragilidades	26. Que aspectos do sistema de integração vertical precisam ser melhorados?
	Sistema de Integração Vertical	27. Quando foi implantado o sistema de produção por integração e por quais motivos? 28. Comente como ocorre o processo de seleção de novos integrados e quais os requisitos necessários? 29. Como é formalizada a relação de integrado versus integrador?

do integrador .	Integrado	30. Quais as principais expectativas do integrado para com o integrador? 31. Quais os fatores chave de sucesso para se tornar um excelente integrado?
	Integrador	32. Quais as principais expectativas da integradora para com o integrado? 33. O que a integradora tem feito para se tornar cada vez mais atrativa para com o integrado?
(OE-4) Identificar indicadores de desempenho aplicáveis ao sistema de produção por integração vertical estabelecido na região em análise.	Indicadores de Desempenho	34. Quais os principais indicadores de desempenho utilizados para o monitoramento das atividades?

APÊNDICE B: INSTRUMENTO DE PESQUISA – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA COM OS PRODUTORES INTEGRADOS DE FRANGO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
ESCOLA DE AGRONOMIA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIO

Caro(a) respondente,

Você está sendo convidado para participar, como voluntário em uma pesquisa do Programa de Mestrado em Agronegócio da UFV, tendo como orientadora a Profa. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza e orientado o acadêmico Ieso Costa Marques. Sua participação nesta pesquisa será em responder um questionário. A pesquisa é intitulada UTILIZAÇÃO DE MAPAS ESTRATÉGICOS COMO FORMA DE ORIENTAÇÃO PARA MODELOS DE GESTÃO VOLTADOS À COMPETITIVIDADE DA CADEIA PRODUTIVA DO FRANGO DE CORTE: UM ESTUDO NA MICRORREGIÃO DE ANÁPOLIS-GO. Esta pesquisa tem como objetivo geral: Caracterizar o BSC como instrumento de alinhamento de estratégias voltadas à competitividade do sistema de produção de frango de corte pelo modelo de integração. E como objetivos específicos: a) Caracterizar perfil e o padrão de gestão dos integradores e integrados; b) Especificar a estrutura e processos da cadeia produtiva do frango de corte na região em análise; c) Levantar as potencialidades e fragilidades do sistema de integração vertical para a produção de frango de corte, tanto na perspectiva do integrado quanto do integrador; e d) Identificar indicadores de desempenho aplicáveis ao sistema de produção por integração vertical estabelecido na região em análise. As informações advindas da entrevista serão de uso exclusivo desta pesquisa. Sua identidade ou o nome da instituição a qual você pertence, permanecerão em sigilo. A confidencialidade dos entrevistados será garantida e apenas o pesquisador terá acesso aos dados.
Goiânia-GO, 14 de Novembro de 2011

Profa. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza (eliane.mss@hotmail.com) – orientadora
Ieso Costa Marques (ieso@brturbo.com.br) – orientado – 0xx62 9628-9646

PARTE 1: PERFIL

Nome do respondente: _____

Fone de contato/e-mail: _____

01. Sexo

- a. masculino
b. feminino

02. Idade do entrevistado

- a. 18 a 25 anos
b. 26 a 35 anos
c. 35 a 50 anos
d. acima de 50 anos

03. Formação acadêmica

- a. nível fundamental
b. nível médio
c. nível técnico
d. nível superior (graduação)
e. nível superior com pós-graduação

04. O negócio é familiar?

- a. sim
b. não

05. Quanto à propriedade, ela é:

- a. própria
b. alugada (arrendada)

06. Tamanho da propriedade rural:

- a. até 3 alqueires
b. de 3,1 a 6 alqueires
c. de 6,1 a 9 alqueires
d. de 9,1 a 12 alqueires
e. de 12,1 a 16 alqueires
f. acima de 16,1 alqueires

07. Capacidade dos aviários

- a. até 50.000 aves
b. de 50.001 a 80.000 aves
c. de 80.001 a 100.000 aves
d. de 100.001 a 120.000 aves
e. acima de 120.000 aves

08. Quanto ao nível de tecnologia (automação) dos aviários, você os considera como:

- a. muito alto
- b. alto
- c. médio
- d. baixo
- e. muito baixo

09. Tempo de atividade na produção integrada de frango de corte:

- a. menos de 1 ano
- b. de 1 a 5 anos
- c. de 6 a 10 anos
- d. de 11 a 20 anos
- e. acima de 20 anos

10. Quantidade de empregados

- a. até 5 empregados
- b. de 6 a 15 empregados
- c. de 16 a 25 empregados
- d. acima de 26 empregados

11. Além da avicultura integrada de corte, é realizada outra atividade econômica na propriedade?

- a. sim
- b. não

11.1 Se a resposta for sim, qual(ais):

12. Qual (quais) razões lhe motivaram à exploração da produção integrada de frango de corte? (Marque quantas opções forem necessárias.)

- a. rentabilidade
- b. diversificação de atividades na propriedade rural
- c. inserção da família em atividades econômicas
- d. tradição familiar
- e. falta de opção
- f. incentivo de agentes públicos, sindicatos, associações
- g. outros:

13. Atualmente, como você avaliaria o seu grau de satisfação enquanto produtor integrado de frango de corte?

- a. muito satisfeito
- b. satisfeito
- c. pouco satisfeito
- d. insatisfeito
- e. muito insatisfeito

13.1 Caso você tenha respondido pouco satisfeito, insatisfeito ou muito insatisfeito na questão anterior, por favor, descreva o motivo da sua insatisfação:

14. A infraestrutura dos aviários foi construída com recursos:

- a. próprios
- b. financiamento bancário
- c. outros:

PARTE 2: PADRÃO DE GESTÃO

15. A propriedade rural utiliza controles gerenciais, por exemplo: folhas de ponto, controle de caixa, controle de estoques, acompanhamento de custos, etc?

- a. sim
- b. não

15.1 Caso a resposta seja sim, estes controles são:

- a. manuais
- b. automatizados com a utilização de planilhas eletrônicas

- c. automatizados com a utilização de softwares específicos
 d. outros:
-
-

16. A propriedade rural utiliza de algum tipo de assessoria ou consultoria para a gestão dos negócios?

- a. sim
 b. não

16.1 Caso a resposta seja sim, a assessoria ou consultoria utilizada é:
 (Marque quantas opções forem necessárias.)

- a. contábil
 b. financeira
 c. tributária
 d. jurídica
 e. administrativa
 f. outras:
-
-

17. A equipe de trabalho envolvida no negócio tem participado de cursos de capacitação (treinamento)?

- a. sim
 b. não

17.1 Caso a resposta seja sim, como você classificaria a frequência destes cursos/treinamentos?

- a. muito alta
 b. alta
 c. média
 d. baixa
 e. muito baixa

18. No que diz respeito a atividade de planejamento para o alcance de metas e resultados, o empreendimento o realiza:

- a. sempre
 b. na maioria das vezes
 c. raramente
 d. não realiza

19. Além da relação entre integradora x integrado, seu empreendimento realiza algum tipo de aliança estratégica ou parceria com outra empresa (ou propriedade rural)?

- a. sim
 b. não

20. Caso a resposta seja sim, esta aliança estratégica ocorre com quem (ou em que etapa)? (Marque quantas opções forem necessárias.)

- a. transporte
 b. mão de obra
 c. capacitação
 d. sindicatos/associações
 e. comercialização da cama de aviário
 f. outras:
-
-

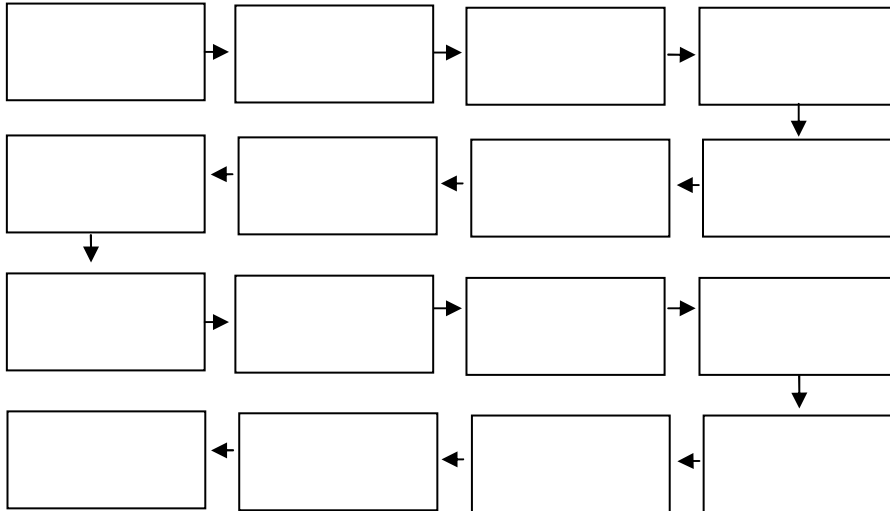
PARTE 3 – ASPECTOS INTEGRAÇÃO

21. Na sua opinião, quais são os fatores mais importantes para o sucesso da atividade de produção integrada de frango de corte?
 (Marque quantas opções forem necessárias.)

- a. assistência técnica fornecida pelo integrador
 b. capacidade de gestão do produtor integrado
 c. experiência no segmento avícola
 d. treinamento (capacitação)
 e. tecnologia (nível de automação) dos aviários
 f. localização dos aviários
 g. fatores ambientais e climáticos
 h. proximidade dos aviários com a indústria integradora
 i. qualidade das aves
 j. qualidade da ração e dos insumos

- k. qualidade do manejo
- l. logística de transporte
- m. parcerias estratégicas
- n. acesso ao crédito para financiamento das atividades
- o. outros:

22. *Percebe-se que a cadeia produtiva do frango de corte é constituída por um conjunto de operações que vão desde a fecundação dos ovos até a entrega do frango processado ao consumidor final. Tendo em vista que o produtor integrado representa uma parte desta grande cadeia, quais são as etapas da cadeia (processos) em que você consegue enxergar ou participa? Escreva nos quadrados uma etapa por vez. Não há necessidade de preencher todos os quadrados. Caso necessite de mais quadrados use o verso da folha.*



23. *Na sua opinião, quais as principais vantagens da utilização do sistema de integração? (Marque quantas opções forem necessárias.)*

- a. segurança da venda das aves
- b. menor dificuldade na obtenção de financiamentos
- c. garantia de assistência técnica
- d. maior tranquilidade na condução da atividade
- e. maior possibilidade de especialização
- f. aproveitamento de insumos produzidos na propriedade
- g. utilização de mão de obra familiar
- h. redução de custos
- i. garantia de matéria-prima (insumos)
- j. ganho de competitividade
- k. rentabilidade financeira
- l. bloqueio de novos concorrentes
- m. transferência de tecnologias (inovação)
- n. alianças estratégicas (parcerias)
- o. redução de riscos de ambas as partes
- p. aumento da qualidade do frango produzido
- q. outros:

24. *Na sua opinião, quais as principais desvantagens do sistema de produção por integração? Marque quantas opções forem necessárias.*

- a. relação de dependência
- b. risco de problemas trabalhistas
- c. baixos preços de compra da produção integrada
- d. pequena margem de ganhos
- e. risco do não cumprimento dos contratos
- f. produtor vinculado à um único mercado
- g. integrador com risco de volume de matéria prima no caso de omissão do integrado
- h. aumento de custos
- i. dificuldade de saída da atividade
- j. necessidade de grandes investimentos
- k. congelamento tecnológico
- l. aumento da burocracia
- m. dificuldade de relacionamento com outros mercados agropecuários
- n. outros:

PARTE 4 – BSC

25. *Para que a atividade de criação integrada de frango alcance os resultados que você espera num futuro próximo, que fatores abaixo você considera como fundamentais? (Marque quantas opções forem necessárias.)*

- a. competência técnica
 - b. qualidade na criação do frango de corte (manejo)
 - c. capacidade de comercializar subprodutos (exemplo: cama de aviário)
 - d. atendimento às normas sanitárias
 - e. atendimento às normas ambientais
 - f. satisfação do cliente (integradora)
 - g. geração de empregos
 - h. fortalecimento da cadeia avícola a que pertence
 - i. melhoria contínua dos índices de produtividade
 - j. capacidade de assumir novas funções/atividades na cadeia (exemplo: serviço de apanha do frango, serviços de frete, produção de ração, produção de lenha, etc.)
 - k. expansão do negócio
 - l. tornar-se um integrador
 - m. tornar-se um produtor de frango com características agregadas diferenciadas (exemplo: frango semi-caipira, etc)
 - n. desenvolver ao mesmo tempo várias atividades econômicas na propriedade rural além da avicultura de corte
 - o. introduzir continuamente novos tipos de tecnologias (exemplo: automação dos aviários)
 - p. capacidade e flexibilidade para migrar para outras regiões em expansão da avicultura de corte
 - q. outros:
-
-

26. *A razão de existência do seu empreendimento, está relacionada a qual/quais fatores a seguir? (Marque quantos forem necessários.)*

- a. criação de aves
 - b. engorda de aves
 - c. gestão eficiente
 - d. capacidade de assumir novas funções da cadeia produtiva (exemplo: transporte, fabricação de ração, apanha do frango, etc.)
 - e. crescimento tecnológico
 - f. agregação de valor
 - g. tornar-se um integrador
 - h. desenvolver ao mesmo tempo várias atividades econômicas na propriedade rural além da avicultura de corte
 - i. aprimorar o manejo
 - j. migrar para outras regiões em expansão da avicultura de corte
 - k. garantia da saúde animal das aves
 - l. qualidade no processo de criação e engorda
 - m. credibilidade
 - n. flexibilidade
 - o. integridade
 - p. ética
 - q. qualidade percebida
 - r. responsabilidade social
 - s. sustentabilidade
 - t. competitividade
 - u. compromisso com o cliente
 - v. inovação
 - w. rentabilidade
 - x. comercialização de subprodutos oriundos da criação das aves
 - y. outros:
-
-

Na posição de gestor da sua propriedade rural, no que diz respeito à produção integrada de frango de corte, quais seriam, na sua opinião:

27. *Os seus principais pontos fortes (pensando internamente seu negócio, nas coisas que você faz com excelência). Obs: Marque quantas opções forem necessárias.*

- a. gerenciamento da atividade
- b. garantia de venda da produção dos frangos
- c. aumento do aprendizado devido ao contato com os técnicos da integradora
- d. produção contínua (ciclos produtivos contínuos)
- e. baixa inadimplência (poucos devedores)
- f. inserção dos membros da família no negócio
- g. menor dificuldade na obtenção de financiamentos
- h. assistência técnica garantida
- i. capacitação dos granjeiros e funcionários da propriedade

- j. aplicação correta do capital
 - k. domínio das técnicas de manejo
 - l. interação com a integradora
 - m. conhecimento técnico sobre a atividade
 - n. automação dos aviários
 - o. manutenção dos aviários
 - p. competência dos funcionários
 - q. capacidade de reduzir custos
 - r. capacidade de negociação
 - s. vocação para a avicultura
 - t. aproveitamento máximo da propriedade com outras atividades além da avicultura
 - u. comercialização de subprodutos (ex. cama de aviário, etc.)
 - v. outros:
-
-
-

28. Os seus principais pontos fracos (pensando internamente o seu negócio rural, nas coisas que precisam ser melhoradas). Obs. Marque quantas opções forem necessárias:

- a. pouco poder de negociação com a integradora
 - b. exclusividade exigida pela integradora
 - c. rigidez do contrato de integração
 - d. falta de entendimento do cálculo do coeficiente de produtividade
 - e. manejo das aves
 - f. capacidade de gestão
 - g. pouca rentabilidade
 - h. mão de obra de baixa qualidade
 - i. falta de mão de obra
 - j. assistência técnica da integradora
 - k. dificuldade de relacionamento com a integradora
 - l. gerenciamento da atividade
 - m. infraestrutura pouco modernizada
 - n. acesso a financiamentos
 - o. dificuldade no atendimento das exigências do integrador
 - p. competência técnica dos fornecedores
 - q. representatividade sindical
 - r. acesso a matérias-primas e insumos
 - s. outros:
-
-
-

29. As principais ameaças à continuidade do seu negócio (pensando fora da empresa e levando em consideração o mercado externo e as tendências). Obs: Marque quantas opções forem necessárias.

- a. cancelamento do contrato de integração
 - b. dificuldade de atualização tecnológica
 - c. questões sanitárias
 - d. questões ambientais
 - e. ser substituído por produtores com maior capacidade de criação de aves
 - f. queda das vendas da carne de frango
 - g. dificuldade de acesso a insumos
 - h. dificuldade de acesso a financiamentos
 - i. concorrência desleal
 - j. dificuldade de atender às exigências contratuais do integrador
 - k. baixa demanda por subprodutos (Ex. cama de aviário, etc.)
 - l. aumento da tributação
 - m. acesso à mão de obra qualificada
 - n. outros:
-
-
-

30. As principais oportunidades de negócio que venham a surgir (pensando fora da empresa e levando em consideração o mercado externo e as tendências): Obs: Marque quantas opções forem necessárias.

- a. trabalhar melhor a cama de aviário (agregar valor) para conseguir preços melhores
- b. exploração de outras atividades agropecuárias compatíveis com a avicultura de corte
- c. prestação de serviços de “apanha” (recolhimento) dos frangos
- d. prestação de serviços de transporte na cadeia produtiva
- e. plantio sustentável de madeira para aquecimento dos aviários
- f. modernização dos aviários
- g. criação de cooperativas
- h. maior capacidade de gerenciamento com a implantação de tecnologias
- i. criação de outras espécies de frango com maior valor agregado
- j. tornar-se um integrador
- k. migração da mesma atividade para regiões em desenvolvimento
- l. outros:

31. *Na sua opinião, quais dos itens abaixo (qualidades, talentos, competências) são necessárias para o produtor integrado de frango de corte alcançar sucesso na exploração da atividade? Marque quantas opções forem necessárias.*

- a. funcionários capacitados
 - b. existência de clima amigável (bons relacionamentos interpessoais)
 - c. liberdade de decisão
 - d. liberdade de ação
 - e. formas de reconhecimento e recompensas
 - f. existência de metas individuais
 - g. existência de metas por equipes
 - h. iniciativa
 - i. motivação
 - j. autonomia
 - k. capacidade de negociação
 - l. delegação de tarefas
 - m. gestão participativa
 - n. remuneração atrativa
 - o. participação nos lucros
 - p. satisfação
 - q. estabilidade no trabalho
 - r. domínio de técnicas de manejo
 - s. existência de técnicas eficientes de manejo
 - t. acesso e domínio de informações sobre normas e procedimentos da integradora
 - u. retorno de informações sobre os lotes de frango que foram produzidos
 - v. informações sobre os clientes
 - w. retorno de informações sobre custos, tempos, desperdícios, qualidade
 - x. rapidez na troca de informações entre o integrado e a integradora
 - y. conhecimento das estratégias do negócio
 - z. comunicação/divulgação dos resultados medidos
 - aa. existência de indicadores de desempenho
 - bb. informações sobre rotinas administrativas
 - cc. conhecimento sobre tendências do mercado avícola
 - dd. conhecimento sobre políticas de crédito disponíveis
 - ee. outros:
-
-

32. *Na sua opinião, quais dos itens abaixo (processos internos/atividades/etapas da criação) são importantes para o produtor integrado de frango de corte alcançar sucesso na exploração da atividade? Marque quantas opções forem necessárias.*

- a. identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes
 - b. desenvolvimento de novas soluções para os clientes
 - c. controle de não conformidades (Ex. perdas, defeitos)
 - d. controle de desperdícios
 - e. controle de retrabalho
 - f. divisão das tarefas
 - g. monitoramento do ganho de peso médio das aves
 - h. manejo
 - i. monitoramento da mortalidade das aves
 - j. movimentação das aves (recebimento dos pintinhos)
 - k. movimentação das aves (entrega da produção após engorda)
 - l. retorno sobre a qualidade do serviço prestado
 - m. gerenciamento do tempo (ciclo de engorda)
 - n. padronização dos processos (atividades internas)
 - o. inovação constante
 - p. realização de pesquisas
 - q. criação de novos serviços para satisfação dos clientes
 - r. gestão das cláusulas do contrato de integração
 - s. controles financeiros
 - t. controles administrativos
 - u. capacidade de registro de informações
 - v. processos relacionados ao cumprimento das obrigações trabalhistas
 - w. processos relacionados ao cumprimento das obrigações ambientais
 - x. outros:
-
-

33. *Dado o entendimento de que a integradora é a maior cliente do produtor integrado, que aspectos necessitam ser atendidos para a plena satisfação da integradora? Marque quantas opções forem necessárias.*

- a. aves de acordo com o padrão de qualidade

- b. rapidez na engorda das aves
 - c. relacionamento com a integradora
 - d. altos índices de conversão alimentar
 - e. baixos índices de mortalidade das aves
 - f. utilização equilibrada do insumos (exemplo: ração, medicamentos, etc.)
 - g. capacidade de gerenciamento
 - h. empenho em reduzir custos
 - i. receptividade dos representantes e técnicos da integradora
 - j. confiabilidade
 - k. cumprimento de prazos
 - l. cumprimento de metas
 - m. capacidade crescente de engorda de novos lotes
 - n. exclusividade
 - o. melhoria contínua da infraestrutura
 - p. lucratividade mútua (integrado ganha x integrador ganha)
 - q. relacionamento duradouro
 - r. alianças estratégicas (parcerias estratégicas)
 - s. maior interação (relacionamento mais próximo) com o integrador
 - t. capacidade de assumir riscos
 - u. conhecimento dos produtos e serviços da integradora
 - v. conhecimento do mercado avícola
 - w. conhecimento sobre o funcionamento da cadeia produtiva
 - x. zelo com a imagem (reputação) da integradora
 - y. capacidade de crescimento
 - z. qualificação contínua da mão de obra
 - aa. prevenção e redução de problemas trabalhistas
 - bb. prevenção e redução de problemas ambientais
 - cc. outros:
-
-

34. Na sua opinião, que resultados financeiros são importantes para que o produtor integrado de frango obtenha sucesso na atividade? Marque quantas opções forem necessárias.

- a. investimento nas instalações produtivas
 - b. aumento gradativo da capacidade
 - c. investimento em sistemas gerenciais
 - d. investimento em inovação
 - e. investimento em capacitação
 - f. retorno do investimento no curto prazo (até 12 meses)
 - g. retorno do investimento no médio prazo (de 13 a 24 meses)
 - h. retorno do investimento no longo prazo (acima de 24 meses)
 - i. reinvestimentos (reaplicação dos lucros)
 - j. acesso a créditos subsidiados pelo governo (exemplo FCO)
 - k. redução de custos
 - l. lucro líquido
 - m. lucro baseado em altos volumes
 - n. redução de desperdícios
 - o. melhoria da produtividade
 - p. busca por receitas complementares (comercialização de subprodutos e prestação de serviços)
 - q. bonificações pelo cumprimento de metas
 - r. outros:
-
-