

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
– MESTRADO PROFISSIONAL –
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM OPERAÇÕES**

Marciel Andrade

**CADEIA DE VALOR E VANTAGENS COMPETITIVAS: UM ESTUDO SOBRE A
CADEIA PRODUTIVA AVÍCOLA DA REGIÃO DO VALE DO TAQUARI**

Santa Cruz do Sul
2015

Marciel Andrade

**CADEIA DE VALOR E VANTAGENS COMPETITIVAS: UM ESTUDO SOBRE A
CADEIA PRODUTIVA AVÍCOLA DA REGIÃO DO VALE DO TAQUARI**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional, da Universidade de Santa Cruz do Sul – Unisc, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Rejane Maria Alievi.

Santa Cruz do Sul
2015

Marciel Andrade

**CADEIA DE VALOR E VANTAGENS COMPETITIVAS: UM ESTUDO SOBRE A
CADEIA PRODUTIVA AVÍCOLA DA REGIÃO DO VALE DO TAQUARI**

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, área de concentração Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Dra. Rejane Maria Alievi
Professora Orientadora – UNISC

Dr. Heron Sérgio Moreira Begnis
Professor Examinador - UNISC

Dr. Vilmar Antônio Boff
Professor examinador - UERGS

Santa Cruz do Sul
2015

AGRADECIMENTOS

Os anos passam e quando menos esperamos, surgem novas possibilidades e oportunidades. A partir de então, começam a se desenhar novos projetos e novos sonhos para nossa vida profissional e também nossa vida pessoal. Assim sendo, surgiu uma nova possibilidade na minha caminhada, foi o curso de Mestrado e muitas pessoas me ajudaram a concretizar tal sonho.

Inicialmente, gostaria de agradecer a minha esposa Cláudia Andrade e ao meu filho Ângelo Andrade, pelo total apoio, carinho, motivação e incentivo para a realização desse trabalho, além da compreensão pelos momentos da minha ausência.

A minha orientadora e professora Dra. Rejane Maria Alievi, que se empenhou ao máximo no desenvolvimento do trabalho, com análises críticas, dando suporte, dispensou grande dedicação, além de compartilhar toda sua sabedoria durante toda a jornada.

A todos os professores do Programa de Pós Graduação em Administração – Mestrado da UNISC, que souberam transmitir de forma clara e ilustrativa, conhecimentos valiosos, com cada qual, trazendo sua parcela de contribuição.

Finalmente, a todos os colegas do curso do mestrado profissional da UNISC, que estiverem juntos na mesma caminhada.

RESUMO

O presente estudo procurou descrever e analisar alternativas que possam contribuir para alavancar os resultados da cadeia produtiva avícola situada na Região do Vale do Taquari, no Rio Grande do Sul, sob a perspectiva de obtenção de vantagens competitivas, tendo como base a cadeia de valor. Para tanto, conceitos como cadeias de produção, operações, cadeia de valor, criação de valores, fatores competitivos e vantagens competitivas na visão dos fornecedores e clientes de cada elo da cadeia produtiva avícola foram estudados em uma perspectiva que leva em conta a teoria das relações interorganizacionais e a teoria da gestão por cooperação. O estudo procura identificar quais são as principais fontes de indução à criação de valor no atual contexto em que a cadeia produtiva avícola se encontra inserida. Para o desenvolvimento dos estudos foram definidos como sujeitos da pesquisa, profissionais das empresas pertencentes à cadeia produtiva avícola. Como estratégia de pesquisa utilizou-se um estudo de caso de natureza qualitativa, predominantemente descritivo, com um total de 28 (vinte e oito) profissionais entrevistados. Concluiu-se que existem, na cadeia produtiva avícola, relações fortes entre as empresas que buscam padrões de qualidade e aspectos ligados a prazos de entrega em tempo certo. Vale mencionar que, em função do tamanho da cadeia avícola, acaba existindo certo distanciamento entre as empresas e isso faz com que surjam subsegmentos, os quais defendem suas próprias necessidades e muitas vezes não levam em consideração o todo. Foi possível perceber também, que a busca para atender às exigências dos consumidores, está demandando um esforço cada vez maior. Assim, baseando-se nas informações obtidas junto aos entrevistados, é salutar que seja feito um esforço ainda maior entre todas as empresas, a fim de proporcionar um processo de vantagens competitivas, visando ao fortalecimento da cadeia produtiva avícola.

Palavras-chave: Cadeia produtiva avícola; Cooperação; Criação de valor; Vantagens competitivas, Relacionamento interorganizacional.

ABSTRACT

The present study sought to describe and analyze alternatives that can contribute to leverage the results of the poultry productive chain, situated in the Region of Vale do Taquari, Rio Grande do Sul, from the perspective of achieving competitive edge, based on the value chain. To this end, concepts such as chains of production, operations, value chain, value creation, competitive factors and edges from the perspective of the suppliers and customers of each link in the poultry productive chain, were studied in a perspective that considers the inter organizational relations theory and the theory of management by cooperation. The study seeks to identify which are the main sources of inducing the creation of value in the current context in which the poultry productive chain is inserted. For the development of studies, were defined as subjects of research, professionals who take part of the poultry productive chain businesses. As search strategy, we used a qualitative case study, predominantly descriptive, at the amount of 28 (twenty-eight) interviewed professionals. It was concluded there are, in the poultry productive chain, strong links between the companies seeking quality patterns and aspects related to delivery deadline in the right time. It's worth mentioning, that because of the size of the poultry productive chain, it ends up having a distance among the companies and this causes the rise of sub-segments, which defend their own needs and often do not consider the whole thing. It was also possible to notice, that the quest to meet the demands of consumers, is demanding an increasing effort. So, based on the information obtained from respondents, it is salutary that an even greater effort is made among all companies in order to provide a competitive edge, aiming at the strengthening of the poultry productive chain.

Keywords: Poultry productive chain; Cooperation; Creation of value; Competitive edges, Inter-organizational relationship.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Volume de exportação de carne de frango (mil toneladas).....	73
Tabela 2 - Avaliação do grau de importância percebida do impacto de cada recurso no desempenho da empresa, com foco no fornecedor.....	80
Tabela 3 - Avaliação do grau de importância percebida do impacto de cada recurso no desempenho da empresa, com foco no cliente.....	85
Tabela 4 - Avaliação do grau de cooperação e como a empresa se enquadra em cada aspecto, considerando o cliente.....	86

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A cadeia de produção agroindustrial.....	21
Figura 2 - Qualquer produção envolve os processos <i>input-transformação-output</i>	25
Figura 3 - Um modelo de sistema de produção.....	27
Figura 4 - Cadeia de valor.....	32
Figura 5 – A equação do valor.....	36
Figura 6 – Modelo de estratégia do composto mercadológico.....	38
Figura 7 - Cadeia de valor dos processos internos.....	41
Figura 8 - Alguns dos termos utilizados para descrever a gestão de diferentes partes da cadeia de suprimentos.....	44
Figura 9 – Os componentes de uma análise da concorrência.....	46
Figura 10 - Interligação entre os conceitos.....	55
Figura 11 - Diferentes fatores competitivos implicam diferentes objetivos de desempenho.....	57
Figura 12 - Ligação entre as estratégias competitivas e os critérios da produção	58
Figura 13 - Relação entre estratégia corporativa e importantes decisões de administração de operações.....	60
Figura 14 – Síntese do referencial teórico.....	61
Figura 15 - <i>Types of intercompany business process link (Tipos de ligações do processo de negócio interorganizacional)</i>	65
Quadro 1 – Agentes entrevistados.....	68
Quadro 2 - Mapa da pesquisa.....	71
Gráfico 1 – Produção Brasileira de carne de frango.....	73
Gráfico 2 – Consumo per Capita – Kg/hab.....	74
Gráfico 3 – Abate de frangos por Estado.....	73
Gráfico 4 - Avaliação do grau de cooperação e como a empresa se enquadra em cada critério, considerando o fornecedor.....	82
Gráfico 5 - Critérios mais importantes (foco no fornecedor).....	83
Gráfico 6 - Critérios mais importantes (foco no cliente).....	87
Gráfico 7 - Avaliação em relação aos atributos na gestão interna das empresas	89

Gráfico 8 - Principais problemas enfrentados pelo setor avícola.....	90
Gráfico 9 - Principais problemas do mercado avícola.....	91
Gráfico 10 - Avaliação da cadeia produtiva avícola.....	93
Gráfico 11 - Diferenciais no setor avícola em relação a outros setores.....	94
Gráfico 12 - Grau de importância em relação aos diferenciais do setor avícola....	95
Gráfico 13 - Políticas públicas mais importantes para aumento da eficiência.....	96

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Problema de pesquisa.....	15
1.2	Objetivos.....	16
1.2.1	Objetivo Geral.....	16
1.2.2	Objetivos específicos.....	17
1.3	Justificativa.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	Cadeias de produção.....	20
2.1.2	Operações e a cadeia de produção.....	24
2.2	A importância da cooperação.....	28
2.3	Cadeia de valor.....	31
2.3.1	O processo de criação de valor.....	35
2.3.2	A perspectiva dos fornecedores na cadeia de valor.....	42
2.3.3	A perspectiva da concorrência na cadeia de valor.....	45
2.3.4	A perspectiva dos consumidores na cadeia de valor.....	48
2.4	Vantagens competitivas na cadeia de valor.....	49
2.4.1	Prioridades competitivas.....	56
3	METODOLOGIA.....	63
3.1	Caracterização da pesquisa.....	63
3.2	Definição campo de pesquisa.....	64
3.3	Coleta de dados e informações.....	65
3.4	Sujeitos da pesquisa.....	66
3.5	Análise dos dados.....	70
4	CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA AVÍCOLA.....	72
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	78
5.1	Análise dos dados.....	79
5.1.1	Bloco 1 – Desempenho/Comportamento dos fornecedores da cadeia avícola.....	79
5.1.2	Bloco 2 – Clientes dos elos da cadeia avícola.....	83
5.1.3	Bloco 3 – Gestão interna.....	88
5.2	Análise geral dos resultados.....	97
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
6.1	Limitações da pesquisa.....	105
6.2	Sugestões e recomendações para estudos futuros.....	106
6.3	Contribuições gerenciais.....	106

REFERÊNCIAS.....	109
ANEXO A – Roteiro de entrevista.....	113

1 INTRODUÇÃO

A velocidade da informação e o intenso desenvolvimento tecnológico, bem como as consequências da globalização dos mercados, influenciam as organizações a serem ágeis na tomada de decisão, objetivando antecipar as ações e prever o impacto das mudanças em seus negócios. Desta forma, as empresas que conseguem perceber estes impactos, e implementam ações eficazes nos seus processos produtivos de manufatura, podem obter vantagem competitiva em relação ao concorrente.

A cadeia produtiva avícola não foge à regra desse contexto atual, sendo que a expansão da produção avícola no Brasil se deu a partir de 1990 e contribuiu para as mudanças radicais nesse cenário para todos os agentes envolvidos. A cadeia avícola é o segmento constituído pela indústria de abate, indústria de produção de rações e agropecuária de fomento, onde ocorre o desenvolvimento das aves. No âmbito global, há um crescimento na produção de carne muito relevante nos últimos anos, refletindo-se também no consumo mundial. Atualmente, o Brasil apresenta uma posição de destaque no cenário mundial da produção de carne de frango, tendo evoluções notáveis em todas as áreas. Vale ressaltar as evoluções das exportações brasileiras de carne de frango nos últimos anos, todavia, ainda há grandes possibilidades de aumentar o desempenho dessa cadeia produtiva.

Obter vantagens competitivas pode trazer às organizações resultados superiores em relação a sua concorrência. As empresas criam a vantagem competitiva desenvolvendo maneiras novas e melhores de competir em determinado segmento de mercado. As maneiras pelas quais as empresas podem criar e manter uma vantagem competitiva frente a sua concorrência propicia a base necessária para se entender que as empresas que obtêm vantagem competitiva numa indústria são, com frequência, aquelas que não só identificam a necessidade de um novo mercado ou de uma tecnologia nova, mas também agem de forma mais rápida. Assim, tais ações permitem que uma empresa alcance seus objetivos de rentabilidade, crescimento e participação nos mercados, por meio da conquista e da manutenção de clientes previamente selecionados.

Diante desse complexo cenário empresarial, em que o PIB brasileiro tem mostrado baixos desempenhos nos últimos anos e a atividade econômica tem crescido muito pouco, faz-se necessário melhorar a competitividade em cada setor.

Além disso, na Europa e também nos Estados Unidos, apesar das boas condições de infraestrutura e da elevada produtividade e qualificação da força de trabalho, o crescimento também tem se mostrado muito lento, gerando consequências para todas as economias mundiais. Nesse ambiente corporativo, a eficiência deve ser uma busca constante para não perder mercado e conseguir competir com mercados mais estruturados. Isso engloba esforços no sentido de não gerar retrabalhos, minimizar desperdícios e encontrar meios adequados para a realização das tarefas diárias de forma eficaz. Sendo assim, quanto mais enxutos e precisos forem todos os processos da cadeia produtiva, melhores serão os resultados das organizações.

O gerenciamento dos processos deve acontecer em todos os elos da cadeia produtiva, porém, isso não depende apenas de processos automatizados e com grandes investimentos. Faz-se necessário também trabalhar a cultura da empresa e a cultura das pessoas que nela estão inseridas, pois os elos da cadeia de valor serão fortalecidos com esse propósito, podendo, assim, gerar valor para as organizações. Cada membro da equipe deve conhecer e ter a noção sobre a força e os impactos positivos e negativos da cadeia produtiva, pois, se bem operados, efetivamente irão gerar resultados superiores.

De uma maneira geral, os processos não são estanques na sua totalidade e em sua plenitude, sendo alterados conforme as novas exigências, por isso a necessidade de realizar avaliações periódicas, justamente para redirecionar o que não funciona bem e o que está fora dos padrões estabelecidos e isto, mais uma vez, deve ser função de todos os elos. Porém, o primeiro passo para essa forma de trabalho é o engajamento no fluxo de trabalho, junto à vontade de melhorar os resultados e em consequência melhorar os desempenhos. Dessa forma, com o aprimoramento contínuo de todos os processos envolvidos na cadeia produtiva os resultados serão mais facilmente atingidos, chegando, assim, a uma maior eficiência do processo.

O sucesso em uma organização depende do sucesso de suas atividades. O gerenciamento efetivo das atividades conduz a uma agregação de valor aos produtos e/ou serviços. Agregar valor é fazer com que os investimentos realizados pela organização propiciem retorno e gerem resultados positivos em todos os elos da cadeia produtiva. Utilizando-se da estrutura base da cadeia de valor, é possível verificar se, em alguma das atividades que compõem a cadeia, a empresa possui algum diferencial que lhe propicie ou auxilie a competitividade. Além disso, também

será possível verificar se em algum processo a organização é ineficiente e essa etapa precisa ser estudada e melhorada, a fim de dar uma vantagem competitiva à organização.

Considerando os mercados que estão em processo de contínuas mudanças, as decisões não podem ser mais as mesmas, o que se pensava no passado, necessariamente, precisa ser analisado com outra visão no presente, com foco no futuro e dessa forma resultam novas configurações de gestão. Conforme Campos (1994), o mundo vive atualmente um período especial e uma empresa, para sobreviver à guerra comercial em uma economia globalizada, precisa atingir metas rigorosas, e para atingir essas metas são necessárias mudanças rigorosas.

Sendo assim, analisar os elos da cadeia produtiva tem grande importância no processo de uma organização, pois ela representa uma sequência de setores ligados entre si, com significativas relações, havendo uma interface entre eles e cada qual estabelecendo um processo de transformação dentro da cadeia produtiva. Esses elos da cadeia produtiva são fortalecidos e acabam sendo elementos básicos para a competitividade de uma organização, influenciando assim na cadeia de valor e trazendo bons resultados. Nesse sentido, a cadeia de valor é tida como instrumento essencial para o sucesso das organizações e com isso tem-se o ponto crucial para o crescimento e principalmente para a sobrevivência das empresas.

A fim de atingir os objetivos do estudo, que consiste em descrever e analisar alternativas que possam contribuir para alavancar os resultados na cadeia produtiva avícola, da Região do Vale do Taquari, na perspectiva de obtenção de vantagens competitivas, utilizou-se como estratégia de pesquisa, um estudo de caso de natureza qualitativa. A abordagem conceitual apresentada no referencial teórico foi baseada em diversos autores que expressam seus conhecimentos em relação ao tema, objetivando aumentar o nível de entendimento sobre o assunto proposto.

Finalmente, dizer que nesse processo de avanços rápidos, nos campos tecnológicos e comerciais, não se pode perder de vista o foco da sustentabilidade das organizações, em função das mudanças constantes dos cenários, além das reduções das margens, da instabilidade econômica e também pelo perfil mais exportador das empresas, é exigido visão e administração cada vez mais estratégicas.

Dentro desse contexto, o estudo analisa os aspectos relacionados à cadeia de valor, visando descrever e analisar alternativas que possam contribuir para melhorar os da cadeia produtiva avícola.

O trabalho é composto inicialmente por uma parte introdutória, seguida pela problemática de pesquisa, passando pelos objetivos gerais e específicos e na sequência apresenta-se a justificativa.

Em seguida, segue a apresentação da abordagem teórica, que busca tratar do tema deste trabalho, com a revisão de vários conceitos relacionados à pesquisa. No capítulo seguinte, estão descritos os procedimentos metodológicos, enfatizando a metodologia adotada no trabalho. O último capítulo é dedicado à apresentação e análise dos resultados e por fim as considerações finais.

1.1 Problema de pesquisa

A concorrência é cada vez mais intensa, a instabilidade econômica atinge a todos, sendo necessário estar atento a tudo que ocorre em qualquer lugar do mundo. Um bom planejamento permite que as empresas sejam mais ágeis, tomem decisões certas, atingindo assim seus objetivos e conseguindo maximizar as oportunidades.

A sobrevivência e o sucesso da empresa dependem da sua sintonia com o ambiente. Nesse sentido, as organizações devem investir no campo tecnológico, no campo do gerenciamento das pessoas e dos processos e também no campo comercial, para fazer frente à nova realidade que exige das empresas muita flexibilidade, muita agilidade e velocidade nas mudanças, para que continuem competitivas.

Acompanhar as mudanças para obter vantagens competitivas é crucial e estudar a cadeia de valor de uma organização, pode ser um passo importante para a melhoria contínua. O melhoramento contínuo presume menores passos incrementais, procurando vantagem competitiva significativa. O enfoque é na probabilidade do melhoramento continuar não importando se o mesmo é pequeno ou grande, o que importa é que algo de melhor tenha de fato acontecido.

Para Johnston e Clark (2002), uma cultura de melhoria contínua deve ser representada e compartilhada com todas as pessoas da organização que devem trabalhar com o foco de melhorar o que fazem. Ainda, segundo os autores, a

reengenharia estabelece um redesenho radical do processo para obtenção de melhorias de desempenho. Além disso, a reengenharia procura descartar desperdícios e foca a simplicidade e a ordenação lógica do sistema. Também, após identificar um mercado-alvo, a operação necessita de orientação de como gerenciar seus recursos e atividades. Isso assegurará que o serviço fornecido atenderá aos objetivos corporativos, às necessidades do mercado e estabelecerá a forma de diferenciação dentro de toda a cadeia de valor.

Diante disso, e considerando todos os aspectos que envolvem a cadeia produtiva avícola, do fornecimento de insumos para a produção de aves até a distribuição da carne e derivados, é possível perceber uma série de fragilidades competitivas, principalmente se comparada a outros países. No caso do Rio Grande do Sul, o impacto da perda de competitividade do complexo avícola está ainda mais nítido devido à distância geográfica da produção de grãos, os quais representam custos elevados na cadeia produtiva. Ainda, analisando o estado do Rio Grande do Sul, onde a atividade de criação avícola se dá basicamente em pequenas propriedades, com famílias não especializadas e com baixos níveis de tecnologias, explica de certa forma o fraco resultado do setor primário avícola.

Tendo em vista os elevados custos de produção, aliado às dificuldades tecnológicas, industriais e mercadológicas, configura-se um cenário de produtos com alto valor e redução de competitividade. Diante disso, coloca-se a seguinte questão para este projeto de pesquisa: De que forma ocorre à criação de valor superior, no atual contexto em que está inserida a cadeia produtiva avícola da região do Vale do Taquari?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Descrever e analisar alternativas que possam contribuir para alavancar os resultados na cadeia produtiva avícola, da Região do Vale do Taquari, na perspectiva de obtenção de vantagens competitivas, tendo como base a cadeia de valor.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Mapear a cadeia produtiva avícola e identificar como estão organizados os seus elos;

b) Determinar as principais características de sinergia que estão presentes na cadeia produtiva avícola, observando a relação estabelecida entre seus elos que induzem ou inibem o seu crescimento;

c) Identificar de que modo ocorre a formação de valor na cadeia produtiva e como as relações interfuncionais e interorganizacionais podem contribuir para o aumento do desempenho frente às exigências dos consumidores;

d) Sugerir proposições para estimular o aumento das vantagens competitivas nas relações, de modo a permitir a formação de valor, visando melhoria no desempenho em todos os elos da cadeia produtiva.

1.3 Justificativa

A realidade da agroindústria brasileira tem oportunizado a experiência prática, envolvendo uma série de profissionais de todas as ordens, inovando constantemente e trazendo resultados relevantes para a sociedade, baseados sempre em pesquisas científicas. O Brasil tem uma das maiores extensões territoriais do planeta e, por sua vez, apresenta-se em condições de produzir alimentos para a população e também para boa parte dos habitantes do mundo. Com a contribuição de todos os setores, seja da área política, social ou empresarial, a agroindústria brasileira ainda poderá incrementar o desenvolvimento econômico brasileiro, porém, para tanto, todos os elos da cadeia produtiva necessitam entender sua real importância em cada segmento, dessa forma será possível alavancar o nível de competitividade e obter novos mercados.

Cabe ressaltar que o agronegócio brasileiro gera resultados expressivos para o país, tanto no setor primário da produção agrícola quanto no segmento da manufatura, através da geração de empregos diretos e indiretos, sendo responsável pelo desenvolvimento e crescimento de várias regiões. Atualmente o Brasil é um dos maiores produtores de grãos no mundo, produzindo aproximadamente 180 milhões de toneladas. Por outro lado, ainda há uma série de carências produtivas nesse setor que, também, acabam gerando uma série de ineficiências, as quais impactam

diretamente o setor produtivo avícola, que é o foco deste trabalho. Sendo assim, a busca pela competitividade na cadeia produtiva avícola se torna fundamental, pois há a necessidade de aumentar a eficiência nessa cadeia altamente dinâmica e que requer uma pesquisa para tentar contribuir nesse desenvolvimento.

Considerando opiniões e projeções de especialistas do setor avícola, o consumo da carne de frango tem tendências de crescer anualmente, não só no Brasil, mas em todo o mundo, tendo em vista que os consumidores buscam alimentos mais saudáveis, visando a uma maior saúde da população em geral. Diante desse parâmetro, justifica-se o presente estudo, pois se levando em conta que o setor já possui uma grande representatividade na economia e que ainda deverá crescer, surge uma grande possibilidade de desenvolvimento. Para esse desenvolvimento de fato acontecer, a cadeia avícola precisa criar sinergias que possam dar sustentabilidade para todos os elos da cadeia produtiva.

A importância dessa pesquisa também é possível de ser justificada, levando-se em consideração o tamanho e a representatividade da cadeia produtiva avícola. Tornar essa cadeia mais eficiente e mais competitiva não é tão simples, principalmente pela sua complexidade e pelo número elevado de elos que estão inseridos na cadeia produtiva. Esses elos da cadeia precisam estabelecer relações interfuncionais que podem contribuir para o aumento do desempenho. Dessa forma, justifica-se a necessidade de identificação da formação de valor nos elos da cadeia produtiva avícola.

Além disso, a cadeia avícola está inserida em um mercado com significativas concorrências, o que pode trazer grandes problemas e dificuldades para a manutenção e principalmente para a expansão do negócio. Nesse aspecto, é importante determinar quais são as características presentes na cadeia produtiva que podem trazer resultados superiores em relação à concorrência e que, efetivamente, trazem o crescimento para o setor. Dessa forma, é possível estabelecer uma justificativa relevante para ser explorada e que também será abordada neste trabalho.

O propósito da análise das questões que envolvem a cadeia de valor e suas vantagens competitivas na cadeia produtiva avícola se insere no contexto de buscar soluções constantes frente aos desafios no setor. Portanto, é oportuno analisar esta cadeia produtiva e apontar algumas alternativas que permeiam o ramo avícola, sobretudo, no que diz respeito às possibilidades de aumento de vantagem

competitiva através da cadeia de valor. Dessa forma, este trabalho irá contribuir diretamente para a sociedade brasileira, pois com melhores resultados em todos os elos da cadeia, haverá, em consequência, condições mais favoráveis para o crescimento e desenvolvimento de toda a região que abrange a cadeia produtiva avícola envolvida no estudo.

Pressupõe-se ainda que a relevância desse trabalho traga contribuições nos atuais modelos do processo de gestão da cadeia, pois, de um modo geral, as organizações enfrentam dificuldades para o aumento da capacidade inovativa, seja por falta de conhecimento qualificado para aplicação dessas práticas ou por fatores externos à organização, como o contexto no qual as empresas do ramo avícola estão inseridas ou, ainda, pelo simples fato da falta de um planejamento eficaz, o qual poderia gerar vantagens para as organizações.

Finalmente, a presente pesquisa procurou não somente analisar e entender a cadeia produtiva da região do Vale do Taquari, mas procurar descrever a mesma, salientando possíveis pontos de melhorias, a fim de tornar o negócio mais produtivo, além de buscar compreender como são estabelecidas as relações entre os elos da cadeia de valor. Também com base nessas considerações, o trabalho visa construir um diagnóstico de como se constituem as relações nas cadeias produtivas e como ocorre a formação de valor em cada elo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar uma abordagem em relação aos principais conceitos que giram em torno do tema foco dessa dissertação. Este enfoque implica em envolver teorias que darão suporte na elaboração da pesquisa, a fim de que a mesma esteja permeada de diferentes abordagens. Partindo desse princípio, o referencial bibliográfico ficou dividido em três partes principais que são: cadeias de produção, cadeia de valor, vantagens competitivas na cadeia de valor.

2.1 Cadeias de produção

Partindo do princípio de que as empresas não atuam de forma isolada em um determinado mercado e compreendendo que estão inseridas em um contexto maior e que são afetadas diretamente por toda cadeia pelas suas inter-relações. É nesse cenário que está inserida a cadeia produtiva avícola, na qual ocorre uma série de inter-relações em seus elos, constituindo-se de vários fatores dinâmicos que levam como base a formação de valor dentro dessa cadeia para a obtenção de vantagens competitivas.

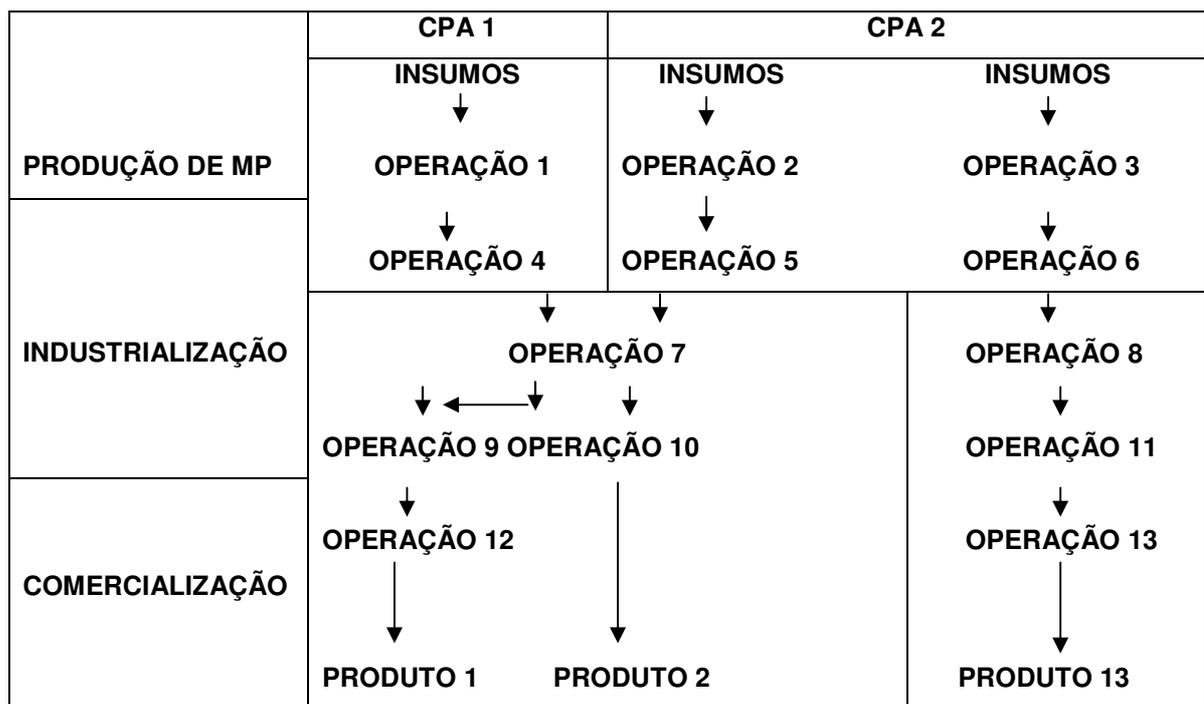
A temática que envolve a cadeia de produção é compreendida por várias abordagens, principalmente por, haver cada vez, mais a necessidade de um aumento da competitividade. Segundo Rasia et al. (2011), resultados insatisfatórios não afetam apenas a uma empresa, no caso das agroindústrias, afetam toda a cadeia de produção nas quais elas estão inseridas. Além disso, os autores reforçam que os consumidores podem ser afetados por tais resultados ou então podem alterar suas preferências e com isso ocorrem alterações na cadeia de produção.

O conceito de cadeia de produção teve sua origem na década de 1960, em função do desenvolvimento industrial francês, com a definição também conhecida de *filère*. Para Batalha (1997), a cadeia de produção teve seu estabelecimento em função das atividades primárias, considerando, assim, o setor do agronegócio e também a produção rural. Essa cadeia tem o significado de cadeia agroindustrial, podendo ser comparada a um sistema, que é constituído por um conjunto de subsistemas, os quais teriam relacionamento entre cada elo ou entre cada empresa. Ainda, segundo Batalha (2001), a cadeia de produção é definida a partir da identificação de um determinado produto final. Essa determinação irá desencadear

uma série de operações, que podem estar ligadas ou não entre si. Para o autor, a cadeia produtiva tem fluxos de trocas que ocorrem a montante e a jusante entre fornecedores e clientes e, além disso, o conceito de cadeia de produção pode ser definido como um conjunto e ações econômicas que sentido de valorizar os meios de produção e garantir o fluxo das operações.

O conceito de cadeia de produção para Batalha (2001) pode ser dividida em aspectos, considerados macrossegmentos, que são: comercialização, industrialização e produção de matérias-primas. Segundo o autor, muitas vezes não há uma identificação muito clara desses segmentos e, além disso, essa divisão pode variar de uma empresa para outra. O autor demonstra a cadeia de produção conforme figura abaixo:

Figura 1 – A cadeia de produção agroindustrial



Fonte: Batalha (2001, p. 30).

A Figura 1 representa um esquema de cadeias de produção, no qual uma operação a montante pode abastecer várias outras operações a jusante. Na base da figura estão os produtos gerados por essas cadeias de produção, e que posteriormente serão direcionados para os consumidores. Esses consumidores estão e são cada vez mais exigentes e, portanto, cabe também às unidades produtivas investir em inovações tecnológicas, a fim de atender a essas novas

dinâmicas que vão se manifestando. Cabe a ressalva, que as cadeias produtivas não são estanques, ou seja, algumas cadeias produtivas podem apresentar diferentes operações que se alimentam a montante e que vão abastecer a jusante, de forma de melhorar atender a sua necessidade.

Já para Arbage (2004), a cadeia produtiva pode ser identificável como tendo a finalidade de atender ao consumidor final, na quantidade e qualidades requeridas por ele. Inicialmente, ocorre um fluxo de capital por parte dos consumidores finais, que passa por todos os processos da cadeia e se estende até os fornecedores de insumos para a produção. Este fluxo é regulado por uma série de transações estabelecidas entre as empresas participantes da cadeia. Ainda, segundo o autor, as transações ocorrem a montante e a jusante e da mesma forma ocorrem as implicações decorrentes dos fluxos financeiros. De um modo geral, a cadeia produtiva pode ser visualizada no ambiente institucional/organizacional, no nível de segmentos e ainda em setores ou perfis.

Para Rasia et al. (2011), o estabelecimento de relações entre empresas tem o objetivo de torná-las mais competitivas frente a outras empresas e assim conseguir criar um valor maior ao consumidor. Percebe-se com isso que as relações que se estabelecem entre as organizações tendem a maximizar os processos no sentido que aproximam as decisões, já que todos compreendem e têm a perspectiva de adicionar valor ao seu produto final.

Percebe-se, portanto, que a otimização em toda cadeia de produção será sentida em função do alcance de melhores resultados e também maior produtividade em toda a cadeia de produção que se situa nela. Arbage (2004) destaca fundamentalmente o papel do consumidor nessa cadeia, pois é ele que as empresas precisam atingir e é o consumidor que age como o principal indutor de todas as ações. Para Arbage (2004), cadeias produtivas são mais voltadas ao nível das organizações. Há, portanto, um problema de otimização da relação entre os processos de cada empresa e que precisam ser percebidos pelo consumidor. Desta análise decorre uma integração coordenada como um mecanismo que possibilita que as orientações estratégicas sejam trabalhadas de forma conjunta.

Ainda, dentro do conceito de cadeias produtivas, para Castro (1988), o termo é muito aceito e difundido dentro do setor agroindustrial por se tratar de uma abordagem com uma visão mais global, abrangendo vários setores e elos, os quais têm um foco até o consumidor final. Nesse sentido, as interligações entre os

recursos das empresas viabilizam a criação de valor superior para o cliente e, por essa integração ser estreitamente ligada, favorece o surgimento do desempenho superior.

A cadeia produtiva é vista sob a forma de uma visão mais sistêmica do processo. Dentro desse processo, há uma série de atividades que necessitam estar conectadas umas às outras, a fim de tornar os fluxos mais otimizados, procurando atingir o consumidor final da melhor forma possível. Nesse sentido, a cadeia produtiva refere-se a todas as ações encadeadas que resultam na produção de um determinado produto e/ou serviço, de maneira a se constituir um sistema integrado. Já para Haguenaer e Prochnik (2000), a cadeia produtiva caracteriza-se como uma sequência de setores econômicos unidos entre si por relações significativas de compra e venda, nos quais há uma divisão do trabalho entre eles, cada um realizando uma etapa do processo de transformação. Portanto, entende-se que a cadeia produtiva deve ir além do consumidor final, na qual todas as etapas devem ser incluídas, inclusive o atendimento pós-venda. Ou seja, a cadeia produtiva gera um fluxo de agregação e distribuição de valor. Além disso, a cadeia produtiva é uma sucessão de etapas, que por sua vez estão separadas, fisicamente, mas, sobretudo, devem estar ligadas tecnicamente para a obtenção de resultados superiores.

Assim, dessa análise desdobra-se que, embora não totalmente independente dos recursos da empresa, as orientações estratégicas da empresa refletem as ações implementadas pela mesma, a fim de criar um comportamento próprio, porém, não destoante em relação aos demais elos, sendo considerado desempenho superior do negócio como um todo. Para Arbage (2004), é fator determinante para que as empresas integrem determinada cadeia, com maior ou menor abrangência.

Conforme Rasia et al. (2011), não cooperar adequadamente com o processo como um todo pode trazer prejuízos e comprometer um dos elos da cadeia, afetando assim os demais. Dessa forma, pode impactar negativamente a imagem da organização perante os consumidores. Com isso, as empresas devem estabelecer parcerias com fornecedores e clientes para favorecer toda a cadeia. Portanto, faz-se a necessidade e a obrigação e utilização de sistemas adequados para a identificação de etapas falhas durante as etapas de operação e que podem comprometer os elos da cadeia produtiva.

Por outro lado, todos os sistemas procuram a maximização de seus resultados, baseados em melhoria de competitividade, agregando valor ao produto e criando,

assim, valor para o consumidor. Para Trombin (2007), cada elo deve ser analisado, tendo em vista a sua lucratividade, estabilidade de preços e uma condição de adaptação às necessidades mercadológicas. Dessa forma, as relações contratuais são de extrema importância para todos os mecanismos de coordenação.

Deve ficar claro que todas as etapas se retroalimentam, colocando os resultados encontrados na etapa seguinte. Contudo, o fracasso pode ser eminente, pois a cooperação requer um longo e difícil processo de aprendizagem contínuo. Para Batalha (2001), o grande diferencial da cadeia de produção é o planejamento eficiente. Caso contrário, podem acontecer fracassos em grande parte das iniciativas, que são baseadas em alianças estratégicas. Dessa forma, a gestão da cadeia de produção requer exercícios exaustivos e alianças mercadológicas em todas as etapas de operações. Sendo assim, as operações na cadeia de produção precisam estar organizadas de forma harmoniosa e serem incentivadas para que não necessitem a resolução de problemas de forma individual, pois é nas operações que os processos tomam maior grandeza nos desempenhos.

2.1.2 Operações e a cadeia de produção

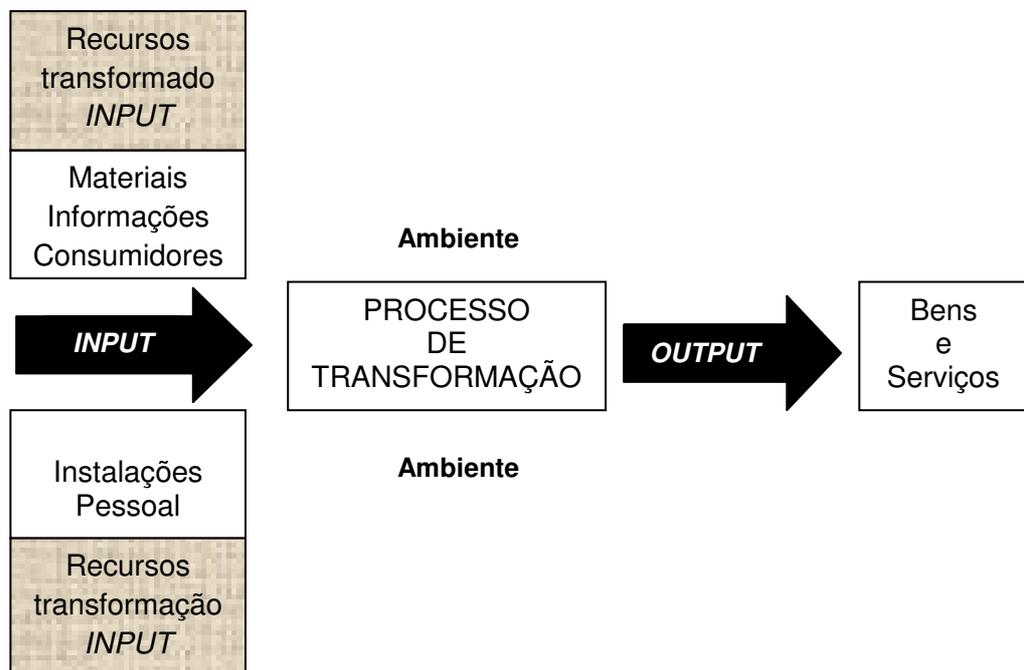
A reestruturação produtiva veio em resposta à necessidade de ajustamento frente aos padrões internacionais de produtividade e de qualidade, elemento considerado hoje básico na competitividade nesse novo cenário. Esta reestruturação trouxe à tona questionamentos como o da inadequação dos princípios tayloristas/fordistas às novas condições do mercado, assim como difundiu novos conceitos como de automação, flexibilidade, qualidade total e valor percebido pelo cliente. As mudanças que estão ocorrendo não são meras tendências, mas sim consequências da necessidade das empresas buscarem novas tecnologias, novos sistemas de gestão, novos mercados e, conseqüentemente, uma redefinição dos seus processos operacionais.

Os processos operacionais, para Kaplan e Norton (1997), representam a onda curta da geração de valor em uma empresa. Ele tem início com a entrada dos pedidos e produção dos bens/serviços e termina com a entrega desses bens aos consumidores finais. Esses processos enfatizam a entrega eficiente, regular e pontual aos clientes. As operações tendem a ser padronizadas, permitindo que as técnicas da administração científica sejam aplicadas, a fim de melhorar o

recebimento e o processamento dos pedidos existentes. Nas grandes organizações pode haver centenas de ramos de unidades produtivas ligadas e, quando se trata da cadeia produtiva, esse leque efetivamente aumenta. A operação precisa de um projeto que proporcione uma direção global e assim auxilie o pessoal a se concentrar na razão principal desse projeto e em seus resultados esperados.

Para que a empresa consiga alcançar as metas de melhoria e obter os resultados esperados, faz-se necessária a definição exata do projeto para que o processo consiga executar em plenitude o proposto. Para Slack et al. (2006), qualquer operação produz bens ou serviços e sobre isso se faz um processo de transformação, no qual é realizada a utilização de recursos para mudar o estado ou a condição de algo. Ainda, segundo o autor, a transformação envolve um conjunto de entradas e saídas, nas quais ocorrem as alterações necessárias para a obtenção de produtos e/ou serviços. Na Figura 2, o autor demonstra um modelo de transformação.

Figura 2 - Qualquer produção envolve os processos *input*-transformação-*output*



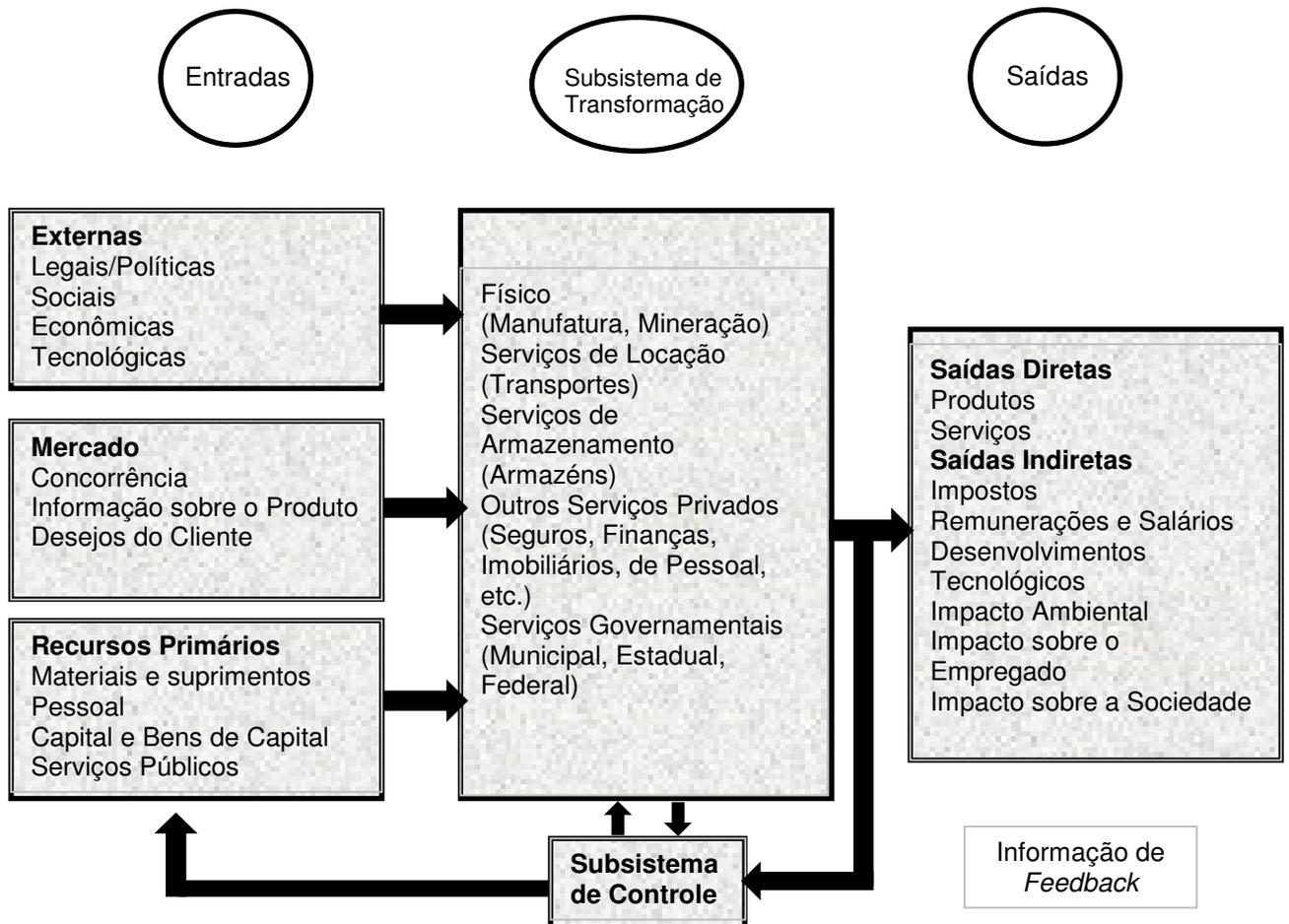
Fonte: Slack et al. (2006, p. 32).

Analisando a figura acima, de Slack et al. (2006), cabe uma reflexão sobre a cadeia produtiva, foco desse estudo. Percebe-se que dentro de qualquer processo há entradas e saídas. Essas entradas e saídas precisam acontecer de forma regular e simultânea para não comprometer o produto final, no qual acontecem as saídas.

As etapas não podem estar desconexas, pois pode haver um descompasso da cadeia e a geração de valor pode não acontecer. Evidentemente, que na prática, cada organização adota modelos e estruturas organizacionais diferentes uma da outra, porém, a essência de cada empresa na busca pelo melhor resultado normalmente é o mesmo dentro da cadeia produtiva. Na Figura 2, percebe-se que há interferências externas que podem variar em função do ambiente em que a organização está inserida e por sua vez, podem gerar problemas para todos os elos da cadeia produtiva. Nesse sentido, as competições no setor, as ameaças eminentes e eventuais oportunidades de mercado, devem ser considerados no planejamento. O processo de operações deve acontecer em todas as etapas, contudo, elas devem concretizar a melhor forma de produção, a fim de que seja competitiva e que possa se desenvolver no ambiente.

Para Gaither e Frazier (2008), o processo de operações recebe insumos na forma de materiais, pessoal, capital, que são modificados em um processo de transformação para produtos e serviços e que finalmente são denominados de produtos. Esses produtos são controlados em várias etapas do sistema de produção, para determinar que os mesmos atinjam seus padrões preestabelecidos. Esses controles servem para assegurar o desempenho do sistema e fornecem informações para que os gestores possam tomar as decisões e ações em casos de necessidade. Os autores demonstram na figura abaixo um modelo de sistema de produção.

Figura 3 - Modelo de sistema de produção



Fonte: Gaither e Frazier (2008, p. 15).

De forma similar ao modelo adotado por Slack et al. (2006), os autores Gaither e Frazier (2008) ilustram uma forma de interligação entre os sistemas de produção e que também consideram entradas, o processo de transformação, e as saídas. O conceito é idêntico, contudo, é demonstrado com outros atributos na cadeia. Vale a ressalva que, no processo de saída, ocorre um retorno de informação que os autores denominam de *feedback*, que se bem interpretado pelas organizações, pode trazer grandes resultados para toda a cadeia produtiva. Esse modelo de retorno de informação pode ser adotado em cada elo da cadeia e, assim, o resultado do produto final terá uma diferenciação para o cliente.

Administrar adequadamente um modelo de diferenciação pode significar um ganho considerável de resultados em relação ao concorrente, já que, atendendo às necessidades dos clientes com rapidez e com modelos de diferenciação, podem realçar todas as qualidades do produto e custos mais baixos dos processos. Se uma empresa pode ou não conquistar vantagem competitiva, dependerá da forma com

que ela gerencia o seu processo de operações em cada elo da cadeia. Entretanto, ela deverá fornecer o melhor, pelo menor preço em período mínimo de tempo, tendo na sua base um bom processo de administração. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), o processo de administração é composto pelo compromisso, decisões e ações importantes em todo o processo de operações, que são necessárias para que a organização consiga obter vantagem competitiva em relação à concorrência. Trata-se de um processo dinâmico, visto que os mercados mudam constantemente e, por isso, devem ser eficazes e cuidadosamente integrar as ações formuladas no planejamento para produzirem os resultados esperados pela empresa.

Já para Batalha (2001), as operações devem proporcionar inovações tecnológicas, que eventualmente resultem em mudanças na dinâmica de funcionamento das cadeias. Além disso, a estrutura de encadeamento das operações das cadeias produtivas deve situar-se sempre de jusante a montante. Logicamente, esse processo remete sempre ao consumidor final, pois ocorre que as empresas e, portanto, todos os elos da cadeia de produção, devem vislumbrar a competitividade da empresa e aprimorar cada vez mais a formação de valor.

Com relação aos fatores de sucesso, enfatiza-se a cooperação e a integração vertical como responsável para redução dos custos, melhoria da qualidade e produtividade por meio de um maior controle do fluxo de valor agregado na cadeia de valor. Diante disso, através da cooperação as empresas conseguirão aprimorar cada vez mais os processos, visando aumentar a competitividade, isso é tratado no capítulo seguinte.

2.2 A importância da cooperação

Cooperar pode ser um forte aliado das empresas na obtenção de vantagens e assim, pode contribuir na redução de custos e aumentar a competitividade. Mensurar os principais ganhos competitivos proporcionados pela cooperação é fundamental. Através dessa mensuração, as empresas podem ou conseguem visualizar efetivos ganhos superiores. Esses ganhos podem estimular as empresas a buscarem maior cooperação cada vez maior, visando assim, melhores resultados.

Para Porter (1998), associações promovem tanto a concorrência como a cooperação. Evidentemente, que os concorrentes procuram competir intensamente para vencer e reter seus clientes, e assim ter sucesso. Porém a cooperação também

está presente, pois em decorrência da percepção de que a cooperação gera ganhos competitivos para as empresas e entidades privadas ao redor do mundo, tais iniciativas vem sendo estimuladas. A concorrência convive com a cooperação, pois as duas ocorrem em dimensões diferentes e entre participantes distintos. Dessa forma, os executivos precisam ir além do que acontece em suas organizações e em seus setores. A integração vertical pode ter sido uma estratégia apropriada no passado, mas hoje as empresas precisam construir relações sólidas com compradores, fornecedores e outras instituições.

O tema cooperação tem sido pauta constante de pesquisadores e governos em vários países. Há sim, uma necessidade de certo grau de coordenação para que as empresas consigam efetivamente perceber as vantagens da cooperação. Para Gerolamo et al. (2008), áreas estratégicas de gestão bem definidas deveriam ser escolhidas. A cooperação focada em inovação pode ser algo interessante e assim possibilita estabelecer parcerias para atender novas demandas para o desenvolvimento de agências regionais de desenvolvimento. A integração entre essas agências regionais, somado a pesquisa e com auxílio de universidades traz resultados inovadores. Ainda segundo Gerolamo et al. (2008), uma agenda para desenvolvimento sustentável poderia ser planejada entre as empresas interessadas na cooperação, e por meio de ações locais conjuntas, poderiam estabelecer estratégias de inovação, desempenho e competitividade. Além disso, deveriam considerar a perspectiva social e o ambiente de desenvolvimento sustentável.

Conforme Orsatto (2002), é necessário que se estimule a cooperação, possibilitando a combinação em escala com flexibilidade e respostas rápidas, além de buscar uma maior aproximação entre as empresas. Ainda segundo o autor, faz-se necessário a mudança de cultura dos empresários, a fim de que os mesmos busquem visões com foco na mesma direção. As promoções dos sistemas de cooperação devem estimular sinergias entre os agentes locais, pois assim, os gargalos ao longo das cadeias acabam sendo minimizadas, aumentando o desempenho do todo.

Já para Vasconcellos e Lopes (2010), as empresas devem identificar em suas estratégias, as lacunas que precisam ser preenchidas e que visam proporcionar novas fontes de cooperação e parceria. Ainda segundo os autores, a articulação das empresas deve acontecer de tal forma que as estratégias de cooperação efetivamente deem o retorno esperado e que essa concepção seja alinhavada no

processo estratégico. Nesse contexto, as decisões sobre colaboração podem ser vislumbradas como dependentes de fatores associados à natureza dos competidores. Além disso, segundo os autores, deve-se incluir nessas decisões os posicionamentos competitivos que devem ser perseguidos pelas empresas e as possíveis sinergias e ganhos decorrentes da cooperação.

O posicionamento das empresas ou de grupos de empresas no mercado, pode ser variada, tendo em vista a estrutura do setor onde elas estão inseridas. O poder de mercado pode advir de decisões empresariais, envolvendo, por exemplo, a parceria entre diferentes empresas situadas em posições distintas da cadeia produtiva, a afiliação a certos grupos empresariais ou a inserção em certas aglomerações produtivas regionais. Ainda segundo Vasconcellos e Lopes (2010), caberia aos estrategistas das empresas estarem atentos aos ambientes onde elas se encontram, podendo assim organizar a capacidade de competição de suas organizações com possibilidades de colaboração, adotando estratégias que permitiriam diferenciar-se em relação às demais.

Entretanto há limites para formas de cooperação. Para Loke (2001), a maioria de nós sente-se inclinado a cooperar com pessoas que já conhecem, ou que sejam parecidas conosco, porém, mesmo assim, não há certezas a respeito dessa interação. Construir confiança e verificar se suas consequências são benéficas para o desenvolvimento econômico são fatores importantes. Ainda segundo o autor, a confiança é gerada e sustentada a partir de uma lista de condições favoráveis na relação. Confiança pode ser estabelecida através de um processo sequencial de ações que combinam interesses.

Dessa forma, é possível entender que alguns elementos-chave poderiam ser aqui destacados como essenciais para esse processo de integração. Ainda segundo Loke (2001), questão da confiança passa a ser fundamental na relação de cooperação. Além disso, identificar quem são elos pertencentes a cadeia produtiva e procurar definir quem são os grandes interessados em estabelecer a cooperação. Ainda segundo o autor, projetos conjuntos focados em melhorias e inovações em gestão, tecnologias, processos, produtos e serviços, também devem ser considerados como elementos-chave.

Por fim, é importante que as empresas que tenham interesses efetivos na cooperação, percebam que esse jogo deve ter uma soma positiva para as partes, onde a relação seja de confiança mútua e que torne o processo com sendo uma

solução viável. Em decorrência da percepção de que a cooperação gera ganhos competitivos, as empresas conseguirão manter a sobrevivência e aumentar seus resultados na cadeia de valor.

2.3 Cadeia de valor

O valor estabelecido entre a diferença que o comprador está disposto a pagar por um determinado produto ou serviço e o custo na elaboração e/ou sua produção, estabelece o lucro do mesmo. Eventualmente, esse lucro pode ser maior ou menor, dependendo das estratégias que as organizações implementam para aumentar seu nível de competitividade e dessa forma introduz o conceito de cadeia de valor. Para Porter (1989), cadeia de valor funciona como uma forma de se compreender as origens do valor junto ao comprador, que por sua vez, gerarão preços mais elevados e os motivos pelos quais o consumidor escolhe um ou outro produto. Além disso, segundo o autor, a vantagem competitiva se estabelece a partir do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores e esse valor deve ser obtido através da divisão das principais atividades que compreendem os maiores custos potenciais da empresa. Ainda dentro da visão do autor, o valor é medido pela receita total, e uma empresa se torna rentável no momento em que os valores de venda são maiores que os valores na criação do produto. Portanto, criar valor para os compradores deve ser meta para qualquer estratégia.

Já para Brito e Brito (2012), a percepção de pagar é subjetiva e depende da percepção do cliente. Essa subjetividade de utilidade de valor serve tanto para consumidores finais como as relações entre empresas e gestores. Ainda dentro do mesmo conceito, torna-se valor sobre determinado produto ou serviço sob aquilo que é percebido. As integrações entre empresas e clientes podem permitir a formação de estratégias de criação de valor. Sob essa teoria, a empresa pode gerar mais valor através de promoções de produto, redirecionamentos e até mesmo exposições, entre outras.

Analisar a cadeia de valor como fonte para obter vantagens competitivas, tendo em vista a geração de um propósito de ações objetivas para a organização. Todas as operações fazem parte de uma rede maior de clientes e fornecedores. Em cada elo da cadeia de valor faz-se necessário avaliar quem são os clientes e quem são os fornecedores em cada etapa. Assim, as etapas ficam mais eficientes e conseguem

atingir melhores resultados. Considerando uma perspectiva mais ampla, a cadeia de valor pode ser rastreada até a sua origem e também até o seu destino. Com essas possibilidades, pode-se ganhar maior agilidade na tomada de decisões, ampliar o mercado e sustentar o mercado final. Dentro dessa análise, segundo Porter (1990), toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e manter seus produtos. Ainda na visão do autor, a cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo da sua história, da sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia e da economia básica das próprias atividades. As atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 - Cadeia de valor



Fonte: Porter (1990, p. 35).

A integração entre as áreas é fundamental e afeta todos os objetivos de desempenho, entretanto, traz consigo tanto riscos como também benefícios para a organização, conforme interpretação da Figura 4. Portanto, estimular primeiramente as atividades primárias, na qual estão envolvidas as atividades nas quais ocorre a criação física dos produtos e até a sua venda. Essas atividades primárias sustentam e dão o suporte às atividades de apoio, fornecendo insumos, tecnologias entre outros ao âmbito da empresa. O equilíbrio entre as etapas da cadeia de valor pode trazer relações produtivas e exclusivas entre cada área, sendo que cada setor é livre e deve negociar entre as partes, configurando assim, um maior potencial competitivo.

A dinâmica de resultados favoráveis às empresas é tida como sendo essencial para alguns autores. Todas as empresas devem ser concebidas para criar, elaborar,

comercializar e sustentar seu produto ao longo de suas inter-relações. A ampliação ou estreitamento dessas inter-relações pode afetar positiva ou negativamente a vantagem competitiva e a criação de valor. Para Porter (1989), a cadeia de valores não é uma junção de atividades independentes, ou seja, todas as atividades de valor devem estar relacionadas por meios de elos dentro da cadeia. Esses elos, podem resultar em vantagens competitiva, através do processo de otimização e coordenação. A gestão da cadeia de valor compreende a forma de inter-relação entre todos os agentes em razão das características específicas da transação que realizam. Gereffi (1994) afirma, por exemplo, que a cadeia de alimentos é um tipo de cadeia de valor global, cuja gestão é feita pelo comprador internacional e esta gestão é determinada, para o autor, pela capacidade de deter ativos estratégicos. A estratégia deve estar relacionada com o sistema, almejando a busca dos objetivos determinados pela organização. Além disso, o estudo busca identificar todo o trajeto, tanto físico quanto econômico, pelo qual passa um dado produto, podendo a cadeia produtiva ser segmentada em operações e funções diferentes, mas com as mesmas finalidades.

Considerando o potencial competitivo das organizações, pode-se concluir que aumentar o valor agregado dos produtos e/ou serviços irá gerar uma maior satisfação daqueles que precisam ou querem o resultado de um trabalho. Portanto, as empresas que utilizam a análise de cadeia de valor, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), conseguem identificar e avaliar o potencial competitivo dos recursos e capacidades. Ao analisar suas habilidades, estando essas associadas às atividades primárias e de apoio, essas empresas conseguem entender melhor sua própria estrutura de custos e identificar as atividades através das quais podem gerar valor.

Nessa perspectiva, as decisões referentes à integração vertical influenciam o grau de controle com relação à rede de seus fornecedores e clientes e o nível de tecnologia de processo envolvido, seus efeitos de desempenho estão na rapidez, na confiabilidade e no custo. Para Ito et al. (2012), o valor criado para a firma e pessoa é fruto de um trabalho totalmente compartilhado e perfaz um elevado valor agregado, sem necessariamente inovar. Ainda, segundo os autores, criar valor e inovar são processos distintos, porém, estão relacionados um ao outro e a firma que possuir um produto mais desejado, poderá tornar-se mais atrativa junto ao consumidor. Uma empresa tornando-se mais atrativa, evidentemente, conseguirá

aumentar sua margem de lucros e, assim, aumentará sua vantagem competitiva em relação a sua concorrência e assim terá mais sucesso.

O sucesso de uma empresa é determinado por vários fatores que precisam estar associados a uma relação de fatores que ela possui. Assim, esses fatores contribuem para o desempenho na velocidade de aquisição, de produção e entrega, na pontualidade ao atender às datas programadas, na flexibilidade de *mix* de produto e de volume, no custo das atividades de suporte industrial, das atividades ao nível de lote de produção, da utilização da capacidade e o capital alocado aos estoques. Dessa forma, quando a empresa compete segundo esses critérios possibilita-lhe causar um impacto no desempenho externo dessa. Segundo Pamplona (1999), para o sucesso de qualquer atividade faz-se necessário o entendimento dos processos pelos quais a empresa deverá passar na busca desse sucesso. O sucesso deverá ser alcançado por todos aqueles que contribuíram com a construção da cadeia de valor dos negócios empresariais. Além disso, segundo o autor, para que a empresa consiga obter metas de melhoria de desempenho, precisa analisar a relação com os clientes e fornecedores, os processos da unidade empresarial e suas ligações na cadeia de valor.

Desta forma, esta análise leva à necessidade de identificar os parâmetros desejados para se obter sucesso e/ou melhoria em um mercado e aqueles que devem ser melhorados por sua importância para o cliente e o desempenho do concorrente. Para Marchi, Cossanego Junior e Wittmann (2012), algumas vantagens competitivas oferecidas pela estratégia podem ser uma melhoria na cadeia produtiva que se estabelece em um processo, produto ou serviço, convencionalmente chamado de aprendizagem, ou mudanças radicais, como a substituição de um processo de produção, a adoção de novas tecnologias ou a inclusão de novas linhas de produto/serviço para a formação e criação de valor em todos os elos.

Em se tratando dos elos da cadeia, deve-se considerar que há uma série de atividades que exercem influência em toda a cadeia de valor e dessa forma, suas interfaces podem sofrer consequências se não forem geridas adequadamente. Para Porter (1989), a cadeia de valores é compreendida de atividades interdependentes e essas atividades são ou estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Por sua vez, estes elos são as relações entre as atividades de valor e da forma como ocorrem essas relações, além do custo e desempenho de um elo a outro.

Normalmente, os elos são numerosos e algumas vezes são comuns a várias empresas. Portanto, a coordenação dos elos e das relações interorganizacionais é importante para a obtenção da vantagem competitiva. A intensidade e a forma como ocorrem os processos de gestão podem reduzir custos e também aumentar o poder de diferenciação. Conforme Ito et al. (2012), os conceitos de valor e criação de valor entre outros, pressupõem que a formação e a sustentação de vantagem competitiva, estão além do olhar exclusivamente econômico. Ainda, segundo os autores, faz-se necessário atingir o consumidor final, seus desejos, suas aspirações. Portanto, a vantagem competitiva passa pelos elos da cadeia e devem ser estendidos a um sistema de governança de firmas que se alinha na entrega e criação de valor, que se relaciona mutuamente na cadeia, sendo nos elos a montante e a jusante de cada empresa.

Em se tratando de trocas, considerando a importância de cada elo, em que essa relação aparentemente parece ser simples, acontece também uma competição pela captura de valor entre as partes. Para Porter (1989), mesmo que os elos da cadeia de valores sejam cruciais para a vantagem competitiva, eles normalmente são sutis e acabam por não serem percebidos e dessa forma, possíveis ganhos podem deixar de acontecer. Além disso, o autor destaca que a exploração dos elos exige que ocorra um fluxo de informações visando à otimização. Sendo assim, a administração dos elos é uma tarefa organizacional, bastante complexa, que requer uma visão maior, além das atividades internas de criação de valor.

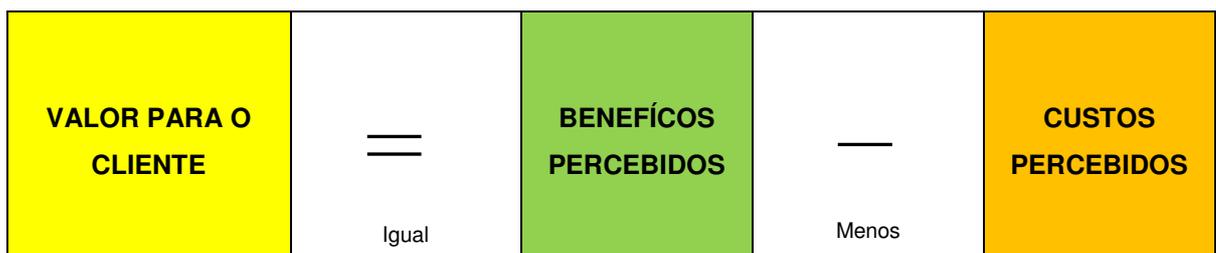
2.3.1 O Processo de criação de valor

O avanço da área tecnológica e o acesso fácil e rápido à informação estão tornando a sociedade, como um todo, mais consciente. A ideia de que as organizações têm como um dos focos principais a maximização dos lucros, com o objetivo de criar valor, vem ganhando espaço no meio empresarial, tornando-se cada vez mais imprescindível. O resultado, como criação de valor, é objetivado em todas as decisões da empresa, a partir de cada transação, até as decisões mais abrangentes, destinadas a produzir grandes acréscimos futuros na riqueza da empresa. Para a consecução desse objetivo, a empresa necessita de instrumentos conceituais de informação e mensuração que possibilitem identificar a geração de valor nas suas decisões e um bom planejamento em marketing.

Para a criação de valor, torna-se imprescindível e necessário tratar sobre o tema marketing, pois esse tema tem contribuição para a obtenção de valor junto ao cliente. Nesse sentido, o marketing procura mudar a proposta central de atendimento ao cliente e em vez de fazer o que o consumidor comprar o que se produz, deve-se procurar estabelecer uma relação inversa, ou seja, a empresa produz o que os consumidores necessitam. O relacionamento com o cliente, cada vez mais tem se tornado importante e se torna uma estratégia de gestão que deve utilizar informações do mercado e da própria empresa, buscando assim, o atendimento das necessidades dos clientes para a criação de valor.

Segundo Churchill e Peter (2010), as ações de marketing devem ser voltadas para aquelas que têm o cliente como foco principal do negócio. Isso significa compreender os clientes, saber o que eles pensam o que sentem o que necessitam e também o que não precisam, além de saber como compram e como usam produtos e serviços. Ainda, segundo os autores, devem ser estabelecidos relacionamentos em longo prazo com os clientes, além de buscar a aproximação com os mesmo, buscando relacionamentos mais diretos, mas também, não deixar de recorrer aos relacionamentos indiretos, nos quais as marcas têm significado para os clientes. O valor para o cliente, segundo os autores, é demonstrado na Figura 5.

Figura 5 – A equação do valor



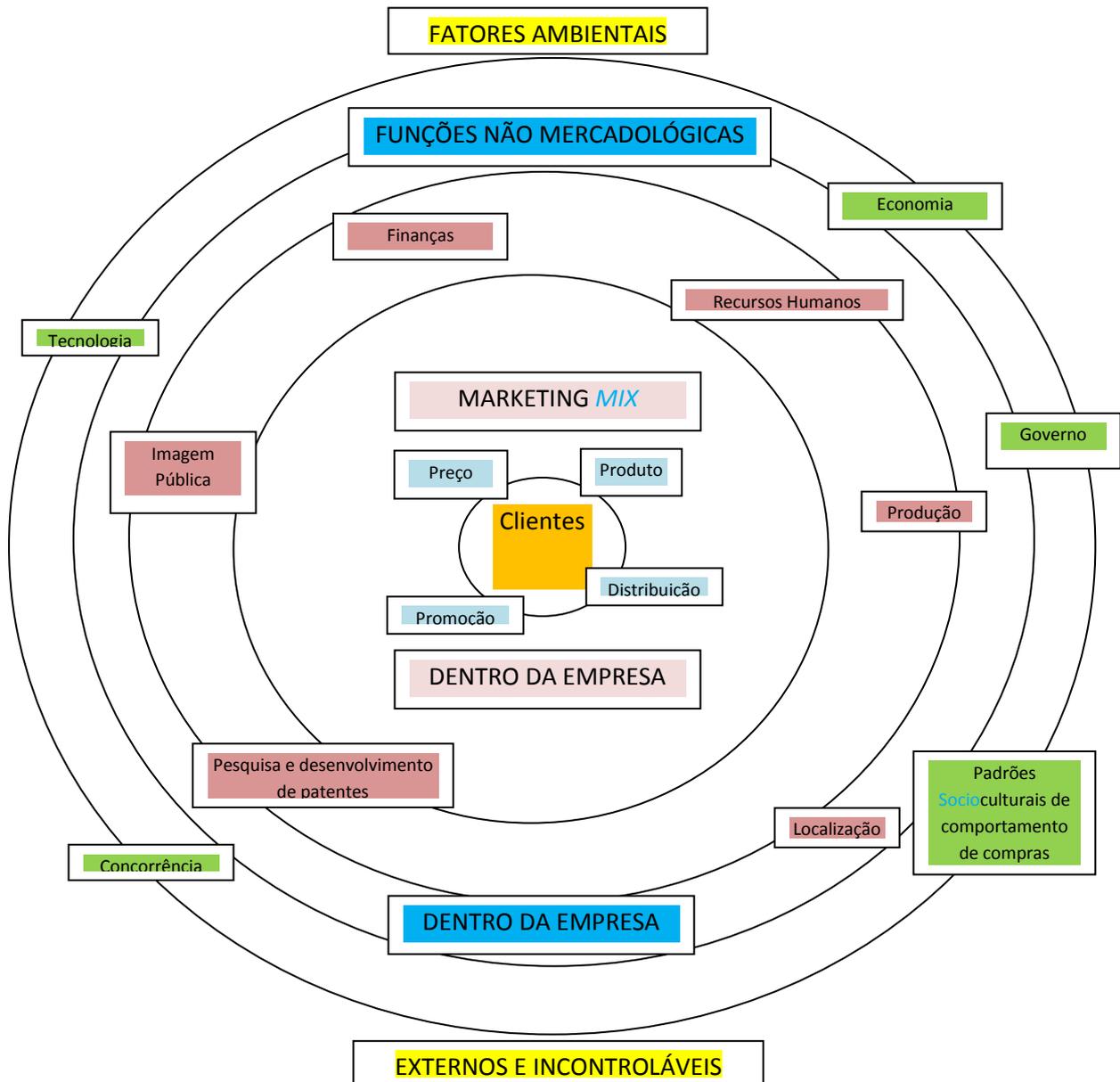
Fonte: Churchill e Peter (2010, p. 14).

Para Churchill e Peter (2010), o valor para o cliente é bastante simples, ou seja, é a diferença entre as percepções dos clientes quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços e os custos que lhe são agregados para sua obtenção. No marketing voltado para o mercado, os clientes precisam estar dispostos e capazes de fazer trocas quando os benefícios forem maiores do que os custos. Além disso, criar valor não pode considerar cliente como uma máquina, a equação de valor, muitas vezes, sugere que o cliente considere outros benefícios ao tomar a decisão de compra.

Ainda, em relação à criação de valor através do marketing, segundo Brambilla, Sampaio e Perin (2008), no cenário atual, as empresas têm sofrido um novo direcionamento de foco, de uma ênfase na conquista de novos clientes, para uma gestão de relacionamentos. As empresas precisam ajustar-se internamente às necessidades específicas de seus usuários. Depois das empresas conseguirem atender a suas necessidades, torna-se possível conhecer os clientes, quem são, o que fazem e, assim, interagir e aumentar as relações com os mesmos. A partir dessa interação, pode-se alcançar maior visibilidade primeiramente dentro da cadeia de valores e posteriormente com os seus consumidores. Segundo os autores, o relacionamento com os clientes ainda necessita de modificações e evoluções. Além disso, o conhecimento individualizado sobre o cliente são elementos fundamentais de relações em longo prazo com os consumidores e assim criar valor superior para os mesmos, mantendo transações contínuas.

Para Rosenbloom (2002), a criação de valor para o cliente passa pelos canais de marketing, que envolvem sistemas complexos e dinâmicos. Os sistemas são tão complexos e dinâmicos que muitas vezes os clientes não os percebem, pois, para os clientes, o produto chega pronto, visualizando apenas o resultado final. Por trás do resultado final, há um conjunto de ações e planos estratégicos que determinam a operação dos canais de marketing. Segundo o autor, os canais de marketing têm se tornado cada vez mais importantes, principalmente, pelo fato das empresas terem uma maior dificuldade em conquistar vantagens competitivas, além da necessidade da busca pela redução dos custos. Ainda segundo o autor, os canais de marketing devem ser administrados fora da empresa, ou seja, nos elos da cadeia e também internamente, dentro da empresa, sendo que o canal de marketing deve ter como princípio e perspectiva atender as exigências mercadológicas. Isso é demonstrado na Figura 6.

Figura 6 – Modelo de estratégia do composto mercadológico



Fonte: Rosenbloom (2012, p. 29).

Mais uma vez o cliente está no centro das atenções e é assim repercutido por todos os autores. Da mesma forma, o autor Rosenbloom (2002), coloca os clientes como sendo peça-chave nos canais de marketing, a fim de conquistá-lo e obter a vantagem competitiva tão importante nesse cenário. Vale a ressalva, que a criação de valor deve passar por todos os elos da cadeia produtiva, pois assim, as relações são fortalecidas e os ganhos acabam acontecendo para todos. Além disso, somente considerar o cliente pode ser um risco muito grande para as cadeias produtivas, e por isso, conforme demonstrado na Figura 6, existe uma série de elementos externos e internos que precisam ser levados em consideração. Se todos esses

elementos forem considerados no ambiente da empresa e também no planejamento do todo, o padrão superior é alcançado e a cadeia produtiva acaba se fortalecendo.

Dentro do ambiente da empresa podem-se configurar processos muito intensos e também muito dinâmicos. Para Wheelwright e Clark (1992), o desenvolvimento de novos produtos e serviços tem se tornado o principal foco de competição. Esta nova competição industrial fortemente focada no desenvolvimento de produtos e serviços, vem apresentando variadas transformações tecnológicas e consumidores cada vez mais sofisticados. Embora a mudança da mentalidade empresarial esteja sendo motivada por uma visão de mercado, o que mais importa é que está havendo uma mudança positiva nas empresas, uma mudança que está fazendo os empresários refletirem sobre processos cada vez mais enxutos.

A possibilidade de implementação de princípios enxutos no processo de desenvolvimento de produtos aparece como uma oportunidade de estudo. Para Krishnan e Ulrich (2001), os benefícios de novas ferramentas para gerenciar o conhecimento acerca do produto e para dar suporte à tomada de decisão no desenvolvimento necessitam ser explorados em grandes detalhes. O primeiro princípio é a especificação de valor. Considerando a complexidade do processo, as grandes exigências dos consumidores e o aparecimento de novas tecnologias constantemente tornam a definição de valor uma tarefa de difícil execução e que precisa ser realizada com um bom grau de eficácia.

Partindo do conceito básico de eficácia como sendo o grau com o qual as organizações conseguem atingir aos seus objetivos de forma muito eficiente, torna todo o processo mais competitivo e, assim, é possível criar mais valor. Para Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988) e Catelli, Parisi e Santos (2003), a eficácia não é expressa pela simples maximização de cada fator, mas pela sua combinação ótima, e é justamente esta que deve ser gerenciada e avaliada. Nesse sentido, para ser eficaz, a empresa necessita gerenciar bem os fatores que impactam diretamente em seus processos. Para tal, todos os processos precisam ser monitorados e observados bem de perto. Todos os desvios e anomalias devem, preferencialmente, ser reduzidos e eliminados, visando à criação de valor.

A criação de valor e o resultado econômico da empresa, também traduzida na sua demonstração de lucro, como sendo uma forma interessante de medir a eficácia. Baseando-se nas informações financeiras das organizações, tem-se uma dimensão de como essa empresa conseguirá ter ou não condições de sobrevivência

e desenvolvimento, ou seja, se ela será capaz de criar valor sustentável ao longo do tempo, assegurando, assim, o cumprimento de sua continuidade. Segundo Ito et al. (2012), o valor tem a percepção de utilidade, não somente para o consumidor final, mas a firma deve adquirir produtos que lhe deem um potencial de transformação em seus processos produtivos. Para os autores, o valor criado por determinada empresa é fruto de trabalho compartilhado entre diversas empresas e em todos os elos.

O resultado, como criação de valor, é objetivado em todas as decisões da empresa, a partir de cada transação, desde as mais simples decisões até as mais complexas. Para Santos (2000), o objetivo básico da empresa de cumprir sua missão em continuidade, gerando resultados, caracteriza-a como agente econômico, voltado à produção em um processo de criação de valor. Todo o conjunto de objetivos da empresa deve convergir para o objetivo da criação de valor e, em última análise, todos os seus agentes participantes, internos e externos têm o interesse e a expectativa de que a empresa seja eficaz na criação de valor. Nesse propósito, qualquer operação produtiva requer planos de controle. Algumas operações são mais difíceis de serem gerenciadas do que outras e principalmente dentro de uma cadeia de produção, na qual a distância do produtor até o consumidor final é muito grande. Por isso, as decisões podem ser difíceis de serem tomadas, para o nível gerencial de uma organização que precisa executá-las.

A possibilidade de tomada de decisão dos diversos gestores com base no custo de oportunidade é dada pelo método de custeio direto que identifica a margem de contribuição, como resultado da decisão, vinculando com suas consequências e mensurando seu impacto na área de responsabilidade, inclusive com vista à avaliação de desempenho do respectivo gestor. Para Catelli e Santos (2001), essa visão organizacional da gestão econômica constitui, assim, uma superação da visão taylorista tradicional, demandada pela abordagem da competitividade, uma vez que proporciona uma visão de empresa integrada na cadeia de valor aberta ao ambiente em mudança, como foco no longo prazo, voltada para o futuro.

Cada empresa busca um conjunto de atividade específica para gerar valor a seus consumidores. Logicamente que, para isso, há necessidade de melhorar os projetos e desenvolvimento de novos produtos e serviços e, em contrapartida, deve procurar reduzir seus custos e melhorar sua eficiência em custos de produção. Kaplan e Norton (1997) estabelecem, conforme a Figura 7, a cadeia de valor e seus processos internos, a fim de gerar valor para os clientes.

Figura 7 - Cadeia de valor dos processos internos



Fonte: Pamplona (1997, p. 7), adaptado de Kaplan e Norton (1997).

A partir de um modelo de acumulação por identificação direta de custos e benefícios, em parâmetros de mercado, é mensurado o valor econômico agregado em cada transação, evento, atividade, área de responsabilidade e empresa como um todo, possibilitando a avaliação constante da competitividade da empresa, de suas áreas e atividades, na cadeia produtiva. Assim, as empresas podem ou devem adotar formas de buscar a inovação constantemente, seja na criação, no desenvolvimento ou no projeto dos produtos. No processo de operações ocorre a realização e transformação da matéria em algum produto final. Portanto, nessa etapa, uma série de medidas deve ser adotada ao longo do processo, para gerar valor ao produto final. Alguns exemplos disso podem ser a redução dos estoques, a produção com qualidade garantida, entrega dentro dos prazos, ciclos de vida que atendam às exigências e processos enxutos, ou seja, melhorias no desempenho em todas as áreas. Além disso, o processo de pós-vendas também deve objetivar garantias, reparos, consertos, trocas e até mesmo treinamentos de utilização.

A atividade criadora de cadeia de valor tem relações com os custos, mas, acima de tudo, tem influência direta com os fornecedores até os consumidores finais dos produtos. Sendo assim, dentro de cada etapa da cadeia existem processos que podem ser otimizados, a fim de melhorar o desempenho final. Fortalecer e estreitar as relações com os clientes e com os fornecedores na busca de um amadurecimento dessas relações, visando a uma solidez, impactará em menores problemas de mercado. Para tanto, identificar e desenvolver competências essenciais dentro de cada etapa pode trazer benefícios, gerando valor para a empresa, porque exploram oportunidades, neutralizando ameaças em seu ambiente externo, sem esquecer-se de considerar a concorrência, tema a ser abordado no próximo item.

2.3.2 A perspectiva dos fornecedores na cadeia de valor

A relação com os fornecedores na cadeia de valor não pode ser menosprezada. Essa relação é de suma importância, pois são os fornecedores que desencadeiam a primeira fase produtiva e é nessa perspectiva que se inicia todo o sucesso ou fracasso na criação de valor para os consumidores. Os fornecedores, evidentemente, são agentes no ambiente da cadeia de valor. As transações de fornecimento, para Moura (2009), devem levar ao interesse comum, pois a empresa compradora, precisa de um fornecedor inevitavelmente confiável e, além disso, a empresa fornecedora precisa de uma oportunidade de negócio, ou seja, a relação deve ser positiva.

O fornecimento dos recursos está relacionado ao grau de integração vertical da empresa. Nesse sentido, a empresa apresenta um elevado grau de verticalização, sendo definida por ela mesma como autossustentável, tendo assim, um maior controle na agregação de valor ao produto. Para Finger (2002), cabe à empresa e, principalmente, aos compradores, identificar pontos de melhoria e eventuais obstáculos no desenvolvimento junto aos fornecedores. Assim, como uma visão de compartilhamento, uma empresa conseguirá obter produtos dentro do esperado e será mais eficaz na cadeia de valor.

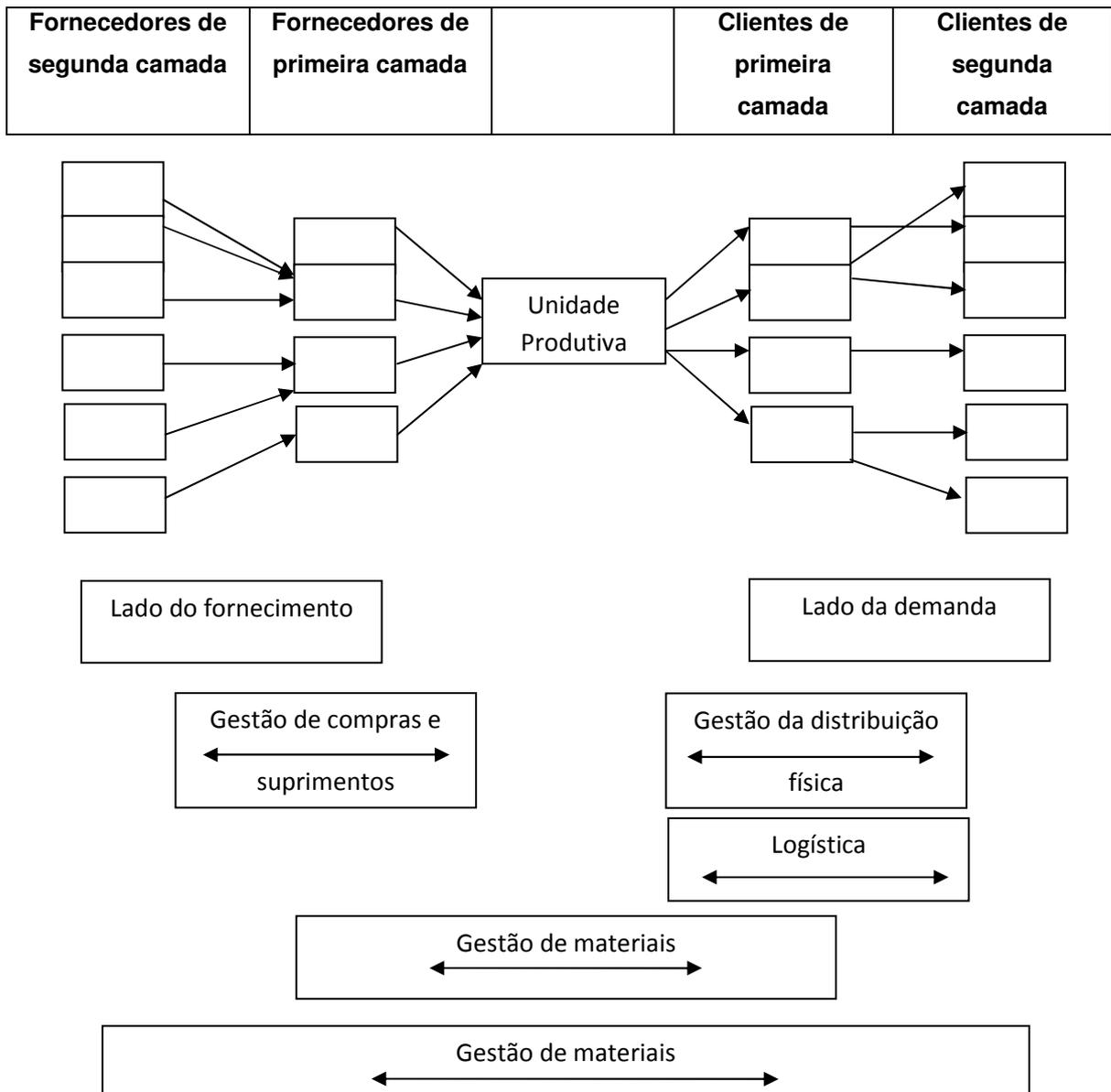
A política de verticalização é justificada pela empresa, porque lhe permite ter uma maior autogestão e um maior controle na cadeia de agregação de valor ao produto, dessa forma, obtém-se um menor custo e uma maior qualidade dos

produtos. Há uma série de possibilidades de compras que uma empresa pode realizar, porém, segundo Slack et al. (2006), alguns objetivos básicos são decisivos no momento da compra, entre eles os autores citam a busca pelo preço correto, a entrega no momento certo, a qualidade correta, além da quantidade e fonte certas. A implicação desses objetivos básicos podem sim trazer benefícios à empresa, sendo que os gestores devem manter uma ligação vital com os seus fornecedores, a fim de estreitar cada vez mais a relação.

A variabilidade e as incertezas do mercado tendem a privilegiar a gestão orientada a fatores competitivos como a capacidade de reação, a velocidade de resposta, entre outros, questionando soluções já aceitas diante de um acontecimento novo decorrente de inovações tecnológicas ou devido a uma mudança do mercado. Vale ressaltar que a tarefa difícil não é identificar diversas dimensões ou novas possibilidades, mas determinar o grau com que eles afetam a organização no seu desempenho. Nesse aspecto, para Batalha (2001), os fornecedores estratégicos têm importância fundamental na cadeia, uma vez que a qualidade do produto final depende e tem uma relação direta com as matérias-primas advindas do fornecedor. Em muitos casos, as empresas tendem a fixar contratos com os seus fornecedores, como estratégia de manutenção de confiabilidade e assim, oportunizar menos oscilações no mercado.

A implantação de novas tecnologias produtivas e as mudanças na forma de administrar a relação com os fornecedores podem ser um fator preponderante na estrutura e organização dos sistemas produtivos e no *mix* de produtos produzidos. Slack et al. (2006) consideram que planejamento e controle na cadeia de suprimentos são relativamente novos. À medida que as empresas têm se especializado na compra de produtos ou serviços específicos, a contribuição do setor de compras para as firmas tem se tornado estratégico. A interação em fornecimento e a demanda e seu grau de integração é representada na Figura 8.

Figura 8 - Gestão de diferentes etapas da cadeia de suprimentos



Fonte: Slack et al. (2006, p. 306).

Analisar somente uma parte da cadeia deixará a empresa inerte e sem uma perspectiva de sucesso em longo prazo. Por isso, conforme demonstrado na Figura 8, não somente os fornecedores têm importância, mas outras áreas como, por exemplo, logística e gestão de materiais tomam partes maiores na cadeia. Cabe ressaltar que nenhum fator, no que tange tanto à jusante quanto à montante, deve ficar exclusiva de um bom planejamento e controle de produção.

O desafio está no princípio de cooperação e criatividade entre fornecedores e compradores, ou seja, procurar formas de sinergia que se concentram no objetivo de ganha-ganha. Porém, isso exige uma dose enorme de segurança e principalmente

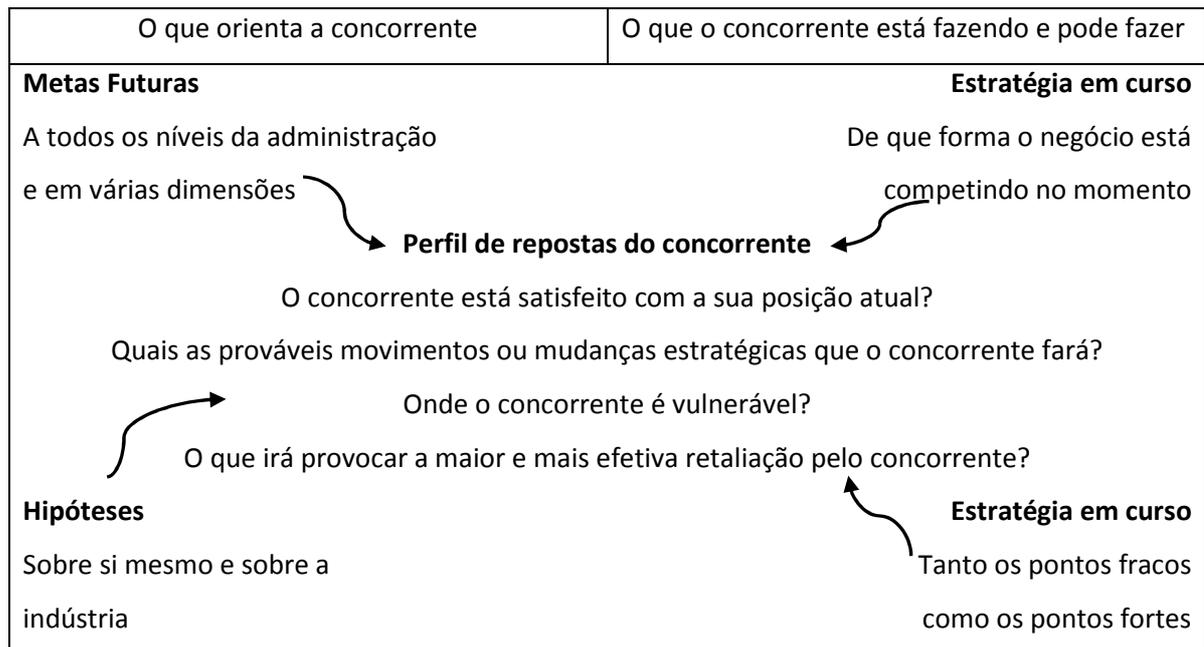
de confiança mútua entre as empresas que necessitam ter disponibilidade e o mesmo desejo de aumentar a rentabilidade em detrimento do trabalho do bom desempenho da outra empresa. O sincronismo entre clientes e fornecedores é um elemento primordial na relação. Os autores Souza, Moori e Marcondes (2005) afirmam que o desempenho competitivo priorizado pelas empresas clientes são fatores determinantes na tomada de decisão para as empresas fornecedoras. Dessa forma, elas conseguem implementar ou melhorar seus processos internos e nessa perspectiva, procuram resultados superiores à concorrência.

2.3.3 A perspectiva da concorrência na cadeia de valor

As empresas estão cada vez mais disputando uma batalha na qual a concorrência é muito acirrada. A luta pela produtividade, evidentemente será cada vez maior, sendo que a ênfase será pela redução de custos, foco no consumidor e altos níveis de produtividade, projetando a concorrência do mercado. Considerando a concorrência, Slack et al. (2006) analisam que a operação de uma empresa pode ser muito superior em relação à concorrente, porém, não atende às necessidades do consumidor. Analisar a concorrência não significa que a organização será igual ou tomará os mesmos passos, já que uma organização pode escolher competir de uma forma diferente dos rivais, ou seja, dessa forma irá se distinguir em relação a sua estratégia competitiva. Além disso, as empresas devem comparar os resultados presentes em relação ao passado, sem esquecer as metas e padrões técnicos que precisam ser atingidos e quanto à operação poderia teoricamente melhorar, gerando valor na cadeia.

Para Porter (1986), na maioria das empresas, os fornecedores são vistos como ameaças e sendo assim, toda a atenção é no sentido de projetar ações contra eles, ou seja, contra o fornecedor. Apesar de muitas vezes o concorrente representar ameaça, há nos ambientes bons concorrentes podem trazer propósitos estratégicos que melhoram as vantagens competitivas das empresas. Ainda, segundo o autor, identificar os concorrentes certos, sob o aspecto de compreender e procurar influenciá-los de modo a melhorar a capacidade produtiva interna pode ampliar a vantagem competitiva. Para o autor, os componentes da análise da concorrência podem ser combinados conforme Figura 9.

Figura 9 – Componentes de análise da concorrência



Fonte: Porter (1986, p. 62).

A questão-chave é que o concorrente precisa ser analisado e acima de tudo, devem existir comparações com o mesmo. As suas estratégias devem buscar ser conhecidas e assim, antever algumas situações que possam trazer benefícios ou até mesmo eventual prejuízo para a cadeia na qual se está inserido. Ter concorrentes é uma forma de controle de custos, no entanto, é necessário saber o que o concorrente está fazendo e principalmente, o que ele pode fazer no futuro.

Comparações com concorrentes sempre serão salutares dentro das organizações, pois é possível identificar novas possibilidades. O papel do concorrente é diferente do consumidor. Para Mohamed e Leonard (1995), os concorrentes são pontos de comparação em relação aos quais as operações podem julgar seu desempenho. A importância do desempenho precisa ser considerada. Os benefícios da competição são vários, podendo acabar com os desperdícios e otimizar as atividades que agregam valor, através do aumento de visibilidade e eficácia de todo sistema, reduzindo os desperdícios.

Assim, adota-se um processo de comparações interativas entre os projetos de configuração e desdobramento operacional de implementação da integração do modelo proposto e os mecanismos atuais, sempre tendo como base o concorrente. Nesse sentido, pode-se realizar uma pesquisa para avaliar e diagnosticar o nível alcançado na empresa concorrente. Por outro lado, conforme Hofer, Souza e Robles

Junior (2007), a gestão estratégica de custos na cadeia de valor é fundamental para a competitividade, possibilitando a busca por novos mercados. A rentabilidade dos produtos em relação à concorrência e à construção de custos competitivos deve envolver a todos os membros da cadeia de valor.

Os desperdícios trazem ineficiência do sistema e demonstram que a organização não conseguiu atingir o seu objetivo. Conhecer como está o desempenho competitivo é um elemento decisivo e crescente no mundo inteiro e em todas as organizações. Portanto, melhorias sucessivas são fundamentais, porém, é necessário constantemente questionar os produtos e os processos em toda a cadeia produtiva. Nessa linha, Marques e Alcântara (2004) entendem que a maior integração em toda a cadeia produtiva está modificando a maneira de fazer os negócios, estimulando modos de realizar as atividades de forma mais acelerada, mais barata e melhor do que os concorrentes. Utilizar novos meios para se diferenciar da concorrência, com projetos inovadores e competitivos em todos os aspectos, faz elevar a produtividade e, por consequência, o crescimento da empresa. Os gerentes precisam estar atentos a esses detalhes e entender que o objetivo final da organização é satisfazer as necessidades dos clientes, aumentando assim, os seus lucros.

Frente a essas considerações, tendo em vista a maximização dos lucros, pode-se afirmar que medir o desempenho é importante. Sendo assim, o que não é medido não é gerenciado e, diante disso, erros podem ser inevitáveis e podem comprometer todos os elos. Se as empresas quiserem sobreviver e prosperar na era da informação e do conhecimento devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenhos internos e também em relação à concorrência. Para Tzu (2013), a política de conhecer todos os artifícios do concorrente e preferencialmente ter ciências das suas estratégias. Além disso, é preciso conhecer os pontos fortes e fracos no inimigo e estar ciente das próprias limitações, assim é possível estabelecer a estratégia certa para uma determinada ação. Portanto, quando executivos são pressionados para produzir desempenho superior em relação à concorrência devem investir em soluções rápidas e ágeis para alavancar a criação de valor em longo prazo, visando atender às exigências dos consumidores.

2.3.4 A perspectiva dos consumidores na cadeia de valor

Em se tratando de cliente, abordada na cadeia de valor, como elo importante na tomada decisões e de planejamento, de acordo com Juran (1997), há várias formas de se classificar as necessidades dos clientes. Essas necessidades podem ser reais ou apenas declaradas e até mesmo culturais, dependendo dos hábitos e crenças de diferentes regiões.

Os consumidores são fundamentais para toda a organização, pois o sucesso é determinado preponderantemente pelos clientes e, dessa forma, elaborar estratégias que visem atendê-los com supremacia e competitividade é também o sucesso das empresas. A habilidade de responder de forma mais rápida, eficaz e de forma plena, é um diferencial, sendo que o conhecimento sobre esses fatos efetivamente agregará valor, pois traz benefícios. Porém, acima de tudo, é fundamental a retenção dos clientes. Para Kaplan e Norton (1997), aumentar a participação de mercado em segmentos específicos é efetivamente assegurar a retenção dos clientes, obtendo com isso maiores. Os gerentes devem estar abertos às mudanças, pois os consumidores de hoje são normalmente muito ávidos a coisas novas e, dessa forma, o papel gerencial em primeiro lugar é compreender e conduzir a organização e suas pessoas às mudanças necessárias para o enfrentamento de uma economia cada vez mais globalizada.

Dentro da economia globalizada, os gerentes devem não apenas conquistar clientes, mas sim buscar a retenção dos mesmos. Nesse sentido, para Johnston e Clark (2002), os clientes fornecem novas oportunidades, agindo, muitas vezes, como advogados mediante a propaganda dos produtos e serviços. Essa é realmente uma forma interessante de analisar o cliente, porque ele pode trazer vários novos consumidores para as empresa, mas para isso, há a necessidade de aumentar o conhecimento sob todos os aspectos em todos os elos da cadeia. Aplicar esse conhecimento e as experiências que os próprios clientes podem trazer às empresas pode fortalecer em muito o poder competitivo das empresas. Já para Walton (1992), precisa-se realmente entender as necessidades dos clientes/consumidores, porque, se não fizerem, os concorrentes o farão. O cliente precisa ser visto como ponto de referência nesse processo. Dessa forma, as prioridades ficam mais fáceis de serem estabelecidas, mais uma abordagem muito madura sobre todos os aspectos. Realmente ninguém sabe o que pode acontecer no futuro, contudo, para as

empresas, prever os eventos de amanhã é menos arriscado do que prever coisas para um futuro muito distante. Para Marchi, Cossanego Junior e Wittmann (2012), a vantagem competitiva poderá estar associada à flexibilidade de produção, além de melhorar a produtividade e a qualidade dos produtos, sem esquecer possíveis reduções de custos ao longo do processo. Dessa forma, não desfazendo os planos em longo prazo, que são realizados por muitas empresas, que por sinal, devem fazer parte de qualquer organização eficiente, mas essas mesmas organizações, não devem esquecer-se de planejar bem o futuro próximo, procurando o processo de criação de valor dentro da cadeia produtiva. Os clientes devem ser o mercado-alvo que uma empresa deseja atingir com seus produtos e serviços. Esse público pode ser visto como sendo qualquer grupo que tem interesse real ou então influencia ou crie uma tendência para que a empresa possa atingir os seus objetivos.

A perspectiva do consumidor frente à cadeia de valor é definida, de certa forma, pelas mudanças comportamentais da empresa frente às tendências e percepções de estímulos relacionados às necessidades atuais do mercado. A abordagem deve ser na dimensão tecnológica, ou seja, a transformação de elementos materiais em bens ou serviços de acordo com as características que os clientes demandam, criando vantagem competitiva. Para Rocha e Borinelli (2007), é possível criar vantagem competitiva e, mesmo assim, gerar valor para os acionistas, clientes e fornecedores. Segundo os autores, pode-se adotar a estratégia de oferecer aos consumidores produtos com menores preços ou com maior possibilidade de utilização frente à concorrência, resultando em aumento de lucro e melhoria no desempenho final.

Para Marchi, Cossanego Junior e Wittmann (2012), a criação de valor pode assegurar para as empresas posições a longo prazo, com maior sustentabilidade. Porém para que isso se torne realidade, é importante desenvolver ações e planos que visem as trocas de informações e a busca por novos conhecimentos sobre as reais necessidades e exigências dos clientes.

2.4 Vantagens competitivas na cadeia de valor

O efeito da intensificação da abertura do mercado tem ocasionado uma maior exposição das empresas nacionais diante da concorrência mundial, exigindo uma postura muito dinâmica para enfrentar as adversidades. Por outro lado, as empresas

podem aproveitar as oportunidades desse novo cenário e ganhar espaços, ampliando mercado. Nesse momento cabem algumas definições em relação à vantagem competitiva. Para Porter (1989), vantagem competitiva concentra-se na empresa. As empresas por sua vez, realizam uma série de atividades, como projeto de produtos, elaboração de produtos, marketing, distribuição, serviços de pós-vendas, entre outros. Todas essas atividades geram custos e criam valor para o comprador e assim, tornam-se unidades básicas da vantagem competitiva. Valor é o que os compradores se dispõem a pagar para um determinado produto ou serviço, sendo que este deve exceder o custo de sua produção.

Em relação ao debate teórico sobre a vantagem competitiva, não há um consenso exato sobre a definição e a delimitação do tema. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), a implementação da vantagem competitiva em uma empresa ocorre quando há o estabelecimento de criação de valor e que a concorrência não é capaz de proporcionar a mesma condição. Já para Brito e Brito (2012), a vantagem competitiva ainda tem alguns desafios importantes a serem discutidos. Segundo os autores, o primeiro desafio está em definir e delimitar o que é valor criado. Outro aspecto, conforme os autores, é a referência a ser usada para definir se a vantagem está sendo concebida ou não. De qualquer maneira, segundo os autores, a vantagem competitiva acontece quando se consegue criar mais valor frente à concorrência.

Para Ito et al. (2012), apesar de muitas vezes ser esquecido, ou até mesmo menosprezado, o consumidor tem papel principal na estruturação da vantagem competitiva. É pelo lucro que ele, o consumidor, traz à empresa, é que se viabilizam as vendas. Ainda, a vantagem competitiva se origina pela interface do interno com o externo, ou seja, as atividades que ocorrem internamente dentro das empresas e posteriormente, as relações interorganizacionais.

Diante desse contexto, o entendimento adotado define a questão da competitividade como um conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais, visando aumentar a vantagem competitiva. Para Porter (1986), a gestão conceitual da vantagem competitiva serve para aprimorar as estratégias de competitividade, necessárias para todas as empresas. A relação entre as estratégias adotadas em cada empresa e a forma como são aplicadas, ajudam a definir o grau de assertividade e vantagens competitivas. Para se atingir essas vantagens, que efetivamente são fundamentais no mundo dos negócios para

qualquer empresa, há três abordagens estratégicas possíveis de serem adotadas para que uma empresa possa se diferenciar perante suas concorrentes. A primeira está relacionada à diferenciação, a segunda pode ser atingida através de custos baixos e a última está ligada ao escopo adotado pela empresa, ou seja, a abrangência de segmentos de mercado objetivados pela empresa, tendo sempre em vista a competitividade.

Sob o aspecto da competitividade, para Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997), faz-se necessária uma análise sobre um grande número de variáveis. Essa análise precisa levar em conta os clientes que são objetivados e as formas de concorrências que são estabelecidas, levando-se em conta a natureza dos processos e a capacidade produtiva, além de todo o esforço realizado para conseguir a venda e o controle financeiro da organização. Além das análises acima citadas, também devem ser observadas as formas de inovação e introdução de novas técnicas, as quais são geradores de vantagens competitivas e precisam ser consideradas de forma adequada e estratégica.

Por outro lado, algumas empresas competem desenvolvendo e explorando recursos singulares, ou seja, focalizam toda a sua força em cima de uma determinada característica e nela se apoiam para conseguir a vantagem competitiva. Segundo Silva (2005), cada mercado e cada empresa têm suas especificidades e suas características, sendo motivados por estratégias que direcionam a sua tomada de decisão. Essa decisão, segundo o autor, é o elo que a empresa faz entre o ambiente econômico e sua estratégia para a sobrevivência.

O lucro deve estar presente em todas as ações vislumbradas pela empresa, desde uma alteração simples de processo até complexas mudanças tecnológicas, sendo assim, os investimentos em tecnologia podem impulsionar a empresa a vantagens competitivas. Nesse sentido, para Salvi (2001), a lucratividade depende da competitividade da empresa, que por sua vez, depende da mudança tecnológica e que finalmente vai depender de estratégias de inovação. Ou seja, a inovação nesse contexto torna-se elemento fundamental para o alcance das vantagens competitivas em uma firma.

A estratégia para o alcance das vantagens competitivas nas organizações é de fato relevante, sendo que os gerentes adotam maneiras novas de fazer o que faziam, visando aumentar o desempenho, além de fazer a ligação entre o que é definida na estratégia e as ações que precisam ser tomadas para a execução e

implementação do plano. Por esse fato, faz-se necessário considerar o gerenciamento sobre todos os elos da cadeia produtiva, pois auxilia na compreensão de como pode se competir eficazmente. Assim, para Thompson Junior e Strickland (2000), a gerência pode reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho. Além disso, é possível proporcionar um meio de ligar as ações e tomadas de decisão nas várias partes da organização e em todos os elos. Sem essas ações, uma organização não tem um rumo previamente considerado para seguir, não tem um mapa e não tem um programa de ação unificado para produzir os resultados almejados e obter a vantagem competitiva.

Ainda, sob o ponto de vista estratégico, em relação às vantagens competitivas, para Porter (1986), as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto às suas causas básicas de cada força competitiva. Uma vantagem competitiva pode assumir ações mais cautelosas ou então ações mais agressivas diante de cada cenário. Posicionar a empresa diante de cada cenário é papel indispensável para proporcionar melhor resultado. Também se faz necessário um equilíbrio entre o conjunto de ações e assim antecipar fatores críticos com planejamentos em longo prazo, em busca de modelos competitivos que os concorrentes ainda não identificaram. A direção e o grau de equilíbrio da integração em todos os elos da cadeia produtiva podem afetar o desempenho final. Realmente, as organizações precisam de alguma forma encontrar espaços e modelos de gestão, nos quais o fluxo de informações junto aos clientes, em relação aos fornecedores, seja reduzido ao máximo, proporcionando dessa forma melhores relações maiores interorganizacionais, visando ao desempenho superior e também para que ocorra de alguma forma o processo diferenciação.

Em se tratando de diferenciação, as empresas precisam focar esforços para conseguir atender às necessidades dos clientes. Para Silva (2007), essas demandas exigem novos produtos, produtos inovadores e produtos que transformam a vida dos consumidores. Assim as inovações conseguem aumentar o grau de competitividade das empresas e, conseqüentemente, atender aos novos mercados. Tudo deve fluir através da relação que precisa existir em todos os elos, desde o cliente até o fornecedor, passando por todas as etapas. Ainda segundo o autor, o empresário busca a inovação para manter e/ou ampliar o seu negócio, procurando tornar seu ambiente mais rentável e mais resistente às concorrências. Além disso, o autor

ressalta que a competitividade está relacionada à capacidade inovativa da organização. Nenhuma operação produtiva existe de forma isolada. Todas as operações fazem parte de uma rede maior, sendo que toda a rede está conectada. Se algo falhar em alguma parte, o processo não sairá conforme o planejado e a operação terá problemas. Mas se a organização for bem influenciada pelos seus gestores, poderá sim tornar os elos mais efetivos e com produtos e serviços diferenciados e obtendo assim, vantagens competitivas aproveitando-se as relações e suas interfaces.

A vantagem competitiva pode ser realçada com o estreitamento das interfaces entre todos os elos da cadeia produtiva. Nesse contexto, a cadeia formada pelas empresas consegue buscar formas de agregação de valor reduzindo custos. Nessa perspectiva, os custos de transação, que através de um maior relacionamento entre os elos que formam a cadeia, podem também impactar na obtenção de vantagem competitiva. Segundo Vale e Lopes (2010), as empresas são pressionadas a produzir internamente ou adquirir determinado bem ou produto de terceiros. A alternativa (compra ou produção) dependerá de um conjunto de fatores que cada empresa adotará, sendo que haverá um impacto nos custos de transação. Ainda segundo os autores, nas condições em que os custos de transação, na medida em que as associações com parcerias forem menos interessantes, a empresa pode adotar a união com um ou mais fornecedores. Os autores ainda defendem que os pressupostos da racionalidade e do comportamento oportuno fundamentam a teoria dos custos de transação, sendo que a cooperação é a forma escolhida, quando o objetivo for o menor custo.

As incertezas ligadas às empresas sobre o funcionamento e processos de gerenciamento, segundo Vilpoux (2011), acabam impactando no aumento dos custos de transação. Para o autor, os acordos contratuais com garantias intermediárias foram eficientes, mas com custos de transação maior, há dois caminhos para a melhoria da competitividade, que são os seguintes: melhoria na eficiência do mercado com menores custos de transação e a própria redução dos custos de transação dos arranjos institucionais visando aos sistemas mais eficientes. Para reforçar o tema, para o autor, os custos de transação são definidos por acontecer poucas relações entre os atores e até ocorrem as integrações verticais, que facilitam as relações e em consequência reduzem as incertezas ligadas à transação, trazendo vantagens competitivas.

Ainda em relação aos ganhos competitivos, a cooperação pode dar sustentação a ações conjuntas, permitindo dessa forma, segundo Verschoore e Balestrin (2008), redução de custos, entre eles custos de produção, de transação, em que se enquadram soluções oportunistas como redução de custos burocráticos e custos contratuais. A cooperação efetivamente pode trazer vantagem competitiva, e ainda em relação às práticas administrativas, nas quais também se enquadram os custos de transação, constitui-se um caminho viável para o desenvolvimento das economias locais. Além disso, para os autores, no âmbito de gestão, a cooperação pode ser uma alternativa na busca e sustentação das vantagens competitivas.

Considerando o aspecto de obtenção de vantagens competitivas dentro das organizações, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) dizem que a empresa consegue obter vantagens em relação ao mercado ou em relação ao seu concorrente, quando produz ou implementa algo que seus concorrentes ainda não inventaram. Nesse sentido, implantar uma estratégia competitiva de sucesso pode fazer com que a empresa possa alcançar uma competitividade estratégica e, com isso, aumentar a sua competência de buscar novos compromissos. Analisando esse aspecto, faz-se necessária a aplicação de planejamentos em longo prazo, sempre levando em consideração que nada é permanente, ou seja, a inovação precisa ser um processo constante, pois o que vale hoje, no futuro próximo não valerá mais. A análise da organização sempre deverá ser de adquirir e principalmente reter seus clientes, pois somente assim, conseguirá manter a sua competitividade.

A competitividade precisa ser estimulada pela gerência das organizações e sempre começando pelos escalões mais elevados das empresas. Os produtos e serviços são usualmente as primeiras coisas que os clientes observam em uma empresa. Por este motivo, a melhoria contínua é essencial dentro das organizações, pois se as necessidades dos clientes forem atendidas, as possibilidades de novas vendas são eminentes e quase certas. Para Gaither e Frazier (2008), a competitividade faz com que as empresas busquem aumentar as suas eficiências produtivas e para isso há a necessidade de buscar métodos de produção mais inovadores e sofisticados na solução de problemas e também para a criação de produtos e serviços com maior valor agregado. A competição global requer que as empresas tenham maior proximidade com seus consumidores e busquem a melhoria contínua constantemente.

A melhoria contínua é um dos segredos para o aumento da competitividade, porém, as ações necessitam de um bom processo de planejamento, estabelecendo aonde se quer chegar e, posteriormente, a implementação na prática das ações propostas. Nesse sentido, pode-se afirmar que o plano de ação é bom se a meta de melhoria contínua é atingida e, em consequência, ocorre um aumento da competitividade. Sob esse aspecto, Campos (1994) argumenta que ser competitivo é ter maior produtividade do que seus concorrentes, ou seja, a competitividade garante a sobrevivência de uma organização, conforme é representado na Figura 10. Além disso, segundo o autor, a primeira prioridade de uma organização devem ser os consumidores, ou seja, os consumidores precisam estar satisfeitos continuamente, após a compra do produto ou do serviço, assim gerando competitividade.

Figura 10 - Interligação entre os conceitos



Fonte: Campos (1994, p. 7).

Analisando a pirâmide, conforme demonstrada pelo autor, é possível perceber que há uma base que sustenta a sobrevivência de uma empresa e isso deve acontecer em todos os elos da cadeia produtiva. Todos os níveis gerenciais devem

estabelecer padrões de processo sob sua autoridade, fazendo com que a base da pirâmide seja executada com o máximo de perfeição possível. Os desdobramentos das diretrizes, os desenvolvimentos de novos produtos, a manutenção dos sistemas produtivos, são alguns exemplos dessa perspectiva. Uma vez estabelecida essa base, é possível conseguir estimular os clientes a novas compras, pois a qualidade fica atendida. Ficando a qualidade assegurada, a produtividade pode ser aumentada, pois a organização conseguirá atender e reter seus clientes. Porém, para tal, a empresa precisa ser competitiva e conseguir vantagens competitivas em relação à concorrência e assim, conseqüentemente, a sobrevivência da organização é garantida.

2.4.1 Prioridades competitivas

Todas as empresas, sejam elas de qualquer natureza e tamanho, buscam em sua essência desempenhar bem as suas funções para obter o sucesso. Todas as áreas, seja produção, marketing, Rh, etc., precisam estar envolvidas nesse espírito e tendo as suas responsabilidades frente aos desafios impostos. Mais uma vez, isso deve ser bem desempenhado em todos os elos da cadeia produtiva. Segundo Slack et al. (2006), para um bom desempenho de qualquer organização. A contribuição do papel da produção é fundamental, pois ela é vital para o desempenho, sendo assim, precisa atingir os cinco objetivos de desempenho citados pelo autor: vantagem da qualidade, vantagem da rapidez, vantagem da confiabilidade, vantagem da flexibilidade e vantagem em custos. O autor destaca os critérios competitivos conforme figura abaixo.

Figura 11 - Diferentes fatores competitivos implicam diferentes objetivos de desempenho

<u>Fatores competitivos</u>		<u>Objetivos de desempenho</u>
Se os consumidores valorizam estes		Então, a operação precisará ser excelente nestes
Preço baixo	→	Custo
Qualidade alta	→	Qualidade
Entrega rápida	→	Rapidez
Entrega confiável	→	Confiabilidade
Produtos e serviços inovadores	→	Flexibilidade (produto/serviço)
Ampla gama de produtos e serviços	→	Flexibilidade (<i>mix</i> ou composto de produtos)
A habilidade de mudar, a quantidade ou prazo de entrega dos produtos e serviços	→	Flexibilidade (volume e/ou entrega)

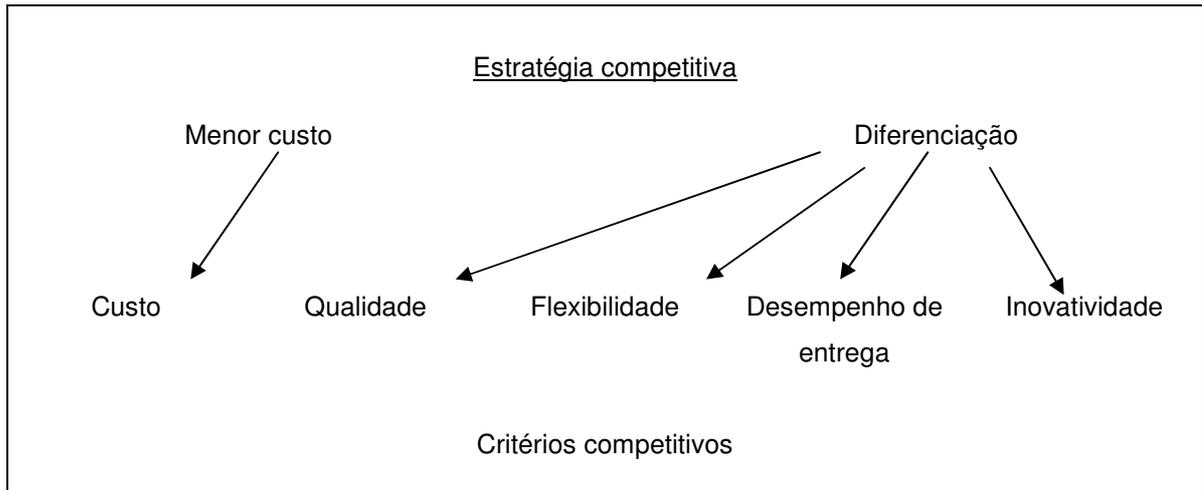
Fonte: Slack et al. (2006, p. 78).

Analisando a Figura 11, pode-se perceber que os fatores competitivos são as exigências por parte dos clientes. Já os objetivos de desempenho são o grau com que uma empresa atende a essas exigências. Essa relação é que precisa ser entendida pelas empresas e respectivamente pelos gestores. Por exemplo, se um consumidor tem a pretensão de adquirir um produto de uma determinada empresa, e esse consumidor valoriza o preço baixo, necessariamente precisa ofertar isso a esse cliente. Caso contrário, a relação entre o cliente e o fornecedor fica fragilizada e acabará não acontecendo e se acontecer poderá, eventualmente, não durar por muito tempo e isso vale para todos os demais fatores considerados na Figura 11. O fundamental é realmente aumentar e estreitar o relacionamento interorganizacional em todos os elos da cadeia produtiva e com isso, todos terão o mesmo foco, que é a criação de valor para o consumidor, objetivando melhorar o desempenho.

Ainda considerando a análise dos fatores competitivos e objetivos de desempenho, os autores Paiva Junior, Carvalho e Fensterseifer (2004), procuram demonstrar, conforme Figura 11, que os objetivos de desempenho são denominados de critérios competitivos, os quais são definidos com um conjunto de prioridades que a empresa elege para competir no mercado. Nesse momento, em função do grau de

concorrência desse mercado e do tipo de mercado em que deseja atuar, é necessário definir critérios competitivos, aproveitando as competências e as oportunidades com intuito de se tornar competitiva. Por fim, os autores afirmam que os cinco critérios competitivos estão diretamente alinhados com as estratégias competitivas.

Figura 12 - Ligação entre as estratégias competitivas e os critérios da produção



Fonte: Paiva Junior, Carvalho e Fensterseifer (2004, p. 56).

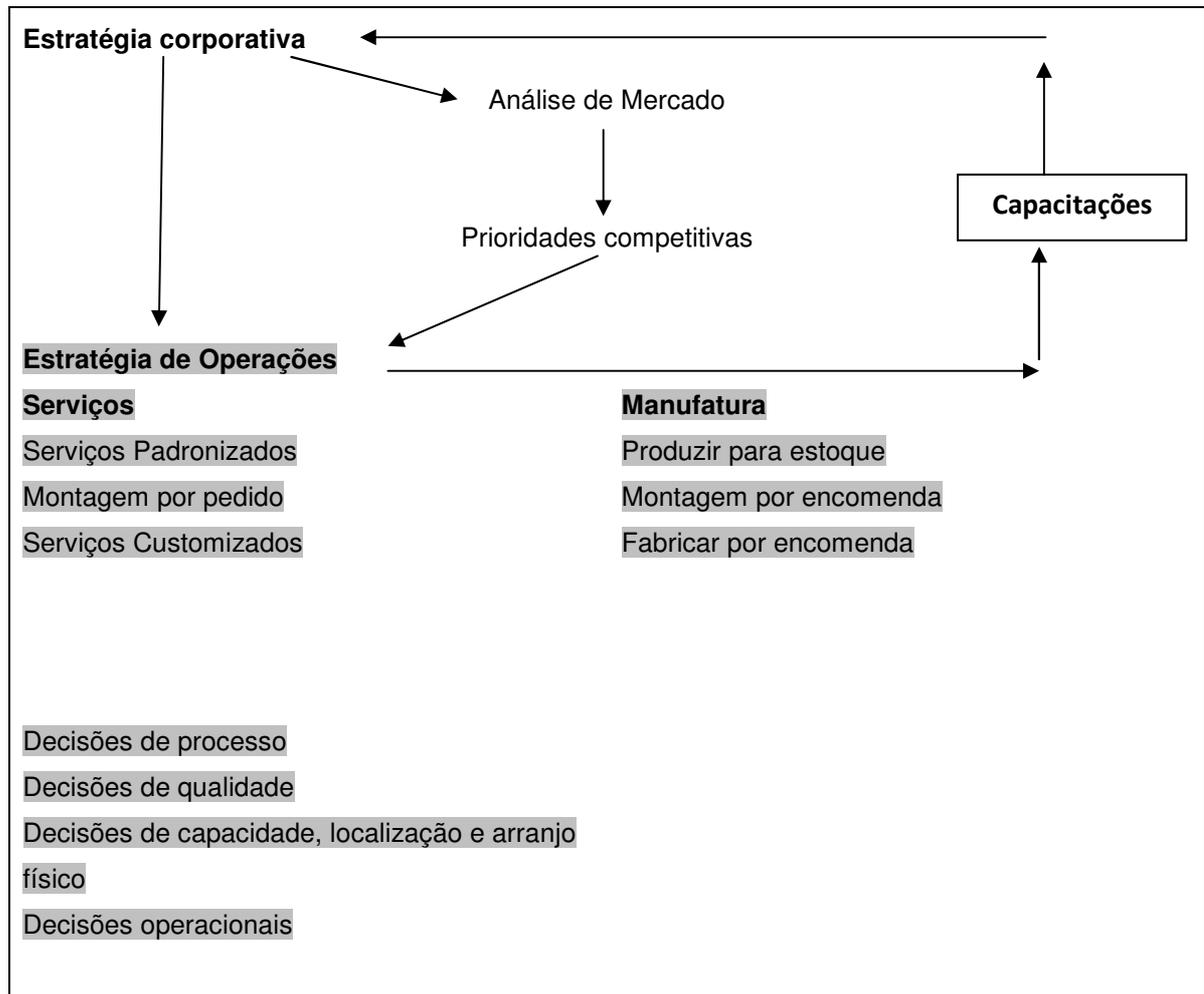
Tendo como base a Figura 12, percebem-se algumas diferenças dos critérios competitivos a outros autores, já que estes apresentam a inovatividade como um critério competitivo. Porém, tudo deve estar alinhado à estratégia maior da empresa e essa estratégia deve ser seguida e também deve estar alinhada com as estratégias dos demais elos da cadeia produtiva. É factível que os clientes tenham uma clara influência na prioridade dos objetivos de desempenho de uma firma, mas estes não devem ser os únicos a ser considerados. É possível entender que os concorrentes também têm uma influência direta nessa relação, mas isso não significa que uma organização sempre procurará igualar seus movimentos e seus planejamentos conforme a concorrência.

Ainda tendo como base as estratégias competitivas, pode-se afirmar que elas têm uma forte relevância em todo o contexto de uma organização. A partir delas, podem-se estabelecer os meios para a execução de um plano que vise ao alcance das estratégias, sendo que os fatores competitivos vistos pelos clientes e os objetivos de desempenho estabelecidos pelas organizações precisam ser analisados, conforme a importância de cada uma. Nesse sentido, para Corrêa e

Gianesi (1993), as prioridades competitivas têm dimensões diferentes que devem ser analisadas como tal. Isso varia conforme o particular mercado em que uma empresa está inserida e na qual pretende competir. Para determinado produto ou mercado, o preço pode ser mais relevante, já para outro mercado o atendimento pode ser o fator mais importante. Nesse aspecto, a organização precisa saber fazer a distinção dos critérios competitivos, a fim de seguir o seu plano e conseguir a melhoria da produção em toda a cadeia.

A melhoria da produção traz com ela o alinhamento com os objetivos de desempenho e, por sua vez, complementam os fatores competitivos que a organização necessita. Faz-se, então, necessário monitorar todo o processo da cadeia produtiva e os controles devem ser dispostos para que os principais problemas sejam minimizados ou de preferência eliminados. Para conseguir as melhorias de produção, segundo Ritzman e Krajewski (2004), uma organização necessita escolher um conjunto de prioridades competitivas a serem enfatizadas, ou seja, precisa optar entre as prioridades competitivas. Muitas vezes, a elevação do grau de customização com projetos de altos desempenhos pode resultar em custos maiores e preços mais elevados. Conforme os autores, as prioridades competitivas fornecem a base para o projeto dos processos e as estratégias de fabricação diferem das estratégias de serviço em função da habilidade para utilização de estoques. Para obter velocidade de entrega, as empresa utilizam a estratégia de produzir para estoques. Na estratégia da montagem por encomenda, a fabricação dos produtos é feita após o recebimento dos pedidos dos clientes. A estratégia de operações como modelo de decisões pode ser vista na Figura 13.

Figura 13 – Relação entre a estratégia corporativa e importantes decisões de administração de operações



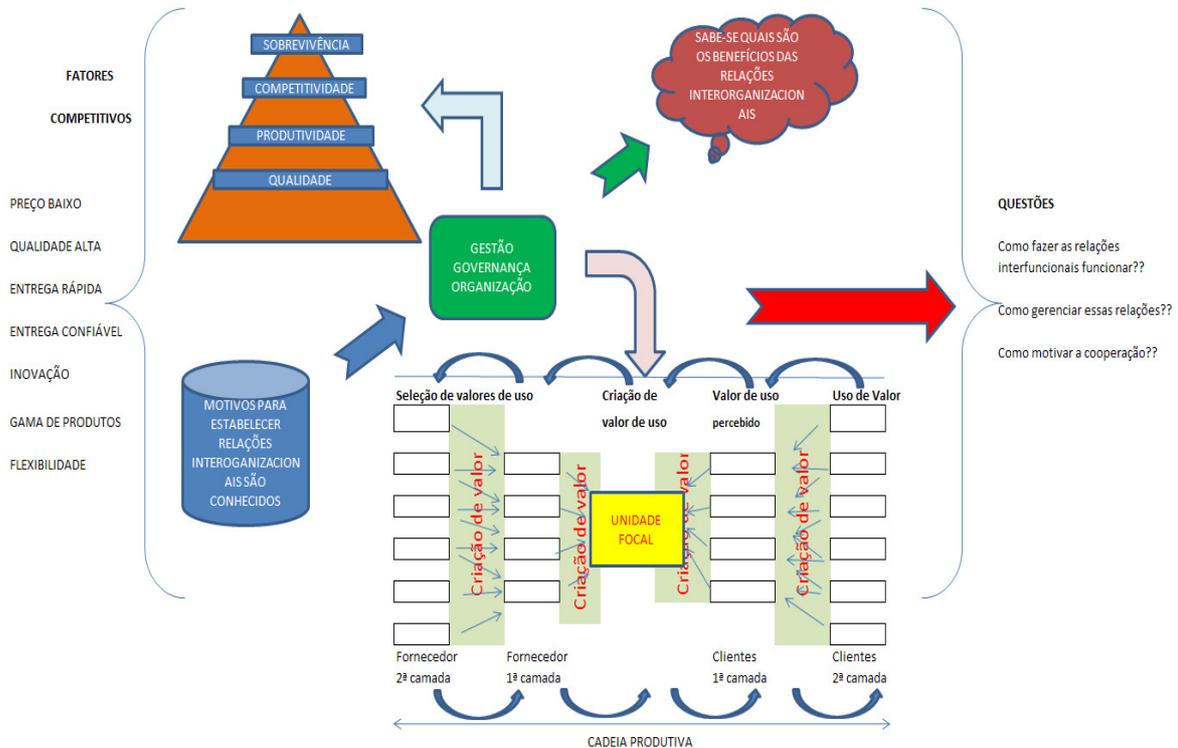
Fonte: Ritzman e Krajewski (2004, p. 21).

Diversas abordagens podem ser usadas para se obter uma boa coordenação entre todos os elos de uma cadeia produtiva, muitas vezes, existe uma série de dificuldades de implementação, pois cabem grandes esforços. Na Figura 13 pode-se entender que uma boa estratégia em cada elo da cadeia pode efetivar uma visão do todo e com um plano de ação para o todo. Acima de qualquer coisa, a análise deve sempre considerar o mercado, ou seja, qual a tendência do mercado e o diferencial inovador que é possível adotar para conseguir neutralizar/reduzir os impactos externos do mercado inerentes às empresas. Assim, sob esse aspecto e ainda com base na figura 13, as decisões estratégicas devem ser elaboradas tendo em vista o todo. Nesse caso, o todo deve considerar os elos da cadeia produtiva e não ficar apenas restrito aos aspectos interfuncionais. Dessa forma, a vantagem competitiva de todos os elos criarem consistência faz com que resultados superiores apareçam.

Finalmente, a estratégia de uma organização, na qual se considera toda a cadeia produtiva, deve ser o padrão global das decisões e ações que irão posicionar uma empresa no ambiente em que está inserida. Além disso, a estratégia corporativa define os objetivos frente às diferentes áreas de atuação e cada etapa tem a sua função, faz-se necessário ter uma micro-operação que pode contribuir para que a estratégia macro seja alcançada com maior facilidade e isso deve abordar toda a cadeia de produtiva.

Para ilustrar de forma resumida, foi construído o quadro da Figura 14, para representar o referencial teórico (*framework*). Além disso, procura demonstrar como ocorrem as relações interorganizacionais e que o processo de geração de valor atualmente requer uma boa gestão em todos os elos da cadeia. Isso porque os motivos dos estabelecimentos das relações interorganizacionais são conhecidos e seus resultados de certa forma também se conhecem, porém, agora, o desafio está em como fazer as relações funcionarem com desempenhos superiores.

Figura 14 – Síntese do referencial teórico (*framework*)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda em relação à Figura 14, vale ressaltar que para todo o processo ser competitivo e efetivamente obter vantagens competitivas, faz-se necessária uma boa

gestão e um bom gerenciamento, já que as empresas precisam sobreviver e, para tal, necessitam ser competitivas, ter uma boa produtividade e visão de qualidade baseados em melhoria contínua. Porém, acima de tudo, esses fatores precisam estar disseminados em todos os elos da cadeia produtiva e que essas relações interorganizacionais sejam compreendidas dessa forma. E se não for compreendido como tal, o sucesso das empresas que participam de cadeias produtivas, pode não ser atingido em plenitude. Deverá necessariamente haver e acontecer um interesse mútuo, sem excluir possibilidades e vantagens competitivas para cada empresa que compõe o elo. Além disso, deverá estabelecer-se uma relação, na qual todos ganham e, sendo assim, todos devem entender que as transações que ocorrem não devem ser apenas eventuais, devem ser permanentes e estreitas, na medida em que a confiança for aumentando. Em se tratando de confiança, é importante ressaltar que esse é um fator crucial dentro da cadeia produtiva, pois, a partir da mesma, as relações podem se estreitar e efetivamente render vantagens competitivas para toda a cadeia. Por isso, há a necessidade de acontecer um bom planejamento entre todos os elos, fazendo com que os fatores competitivos possam se sobressair e, dessa forma, aumentar o desempenho do todo, tornando a cadeia eficaz e assim agregar valor ao produto final.

Com essas considerações, buscou-se dar o devido embasamento teórico necessário para o entendimento das relações entre os diferentes agentes da cadeia avícola, projetando vantagem competitiva baseada na cadeia de valor.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia utilizada no presente estudo. Além disso, busca esclarecer o método, a natureza da pesquisa, a definição do campo de pesquisa e outras informações, visando à melhor compreensão do trabalho. Os detalhes dos segmentos mencionados serão apresentados na seqüência.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se um estudo de caso de natureza qualitativa. O estudo de caso, conforme Yin (2005), é considerado uma estratégia de pesquisa que busca ampliar um fenômeno atual dentro de seu contexto. Dessa forma, diferencia-se dos demais casos, pois o estudo se refere ao presente e não ao passado e também não requer uma única maneira de coleta de dados. É considerada uma abordagem de caráter qualitativo, cuja pesquisa possui maior flexibilidade na análise dos resultados.

O estudo de caso é justificado pelo fato da pesquisa ter sido realizada de forma a explorar e analisar detalhadamente o tema foco deste estudo. Essa pesquisa ficou limitada à realidade de uma cadeia produtiva avícola, que tem a empresa focal localizada na região do Vale do Taquari, porém, nessa pesquisa, também foram considerados alguns de seus fornecedores e clientes, que ajudam a compor a cadeia produtiva avícola.

O estudo descritivo, conforme Vergara (2000) e Gil (2002), expõe características de determinado grupo ou de algum fenômeno. Entre as pesquisas descritivas estão aquelas que têm como objetivo estudar opiniões, atitudes e crenças de uma população etc. Para Mattar (1999), a pesquisa descritiva tem por finalidade descrever características de grupos, tentando obter um perfil de consumidores, além de estimar, em uma população específica, determinadas características ou comportamentos.

Sua natureza quantitativa esta relacionada ao fato de que as respostas obtidas serão organizadas e tabuladas, transformando todos os dados que puderem ser quantificáveis em números e percentuais, a fim de promover uma melhor visualização e tradução das informações existentes.

Quanto à natureza descritiva qualitativa, a pesquisa buscou identificar situações, atitudes ou opiniões estão estabelecidas nesta população e, ainda, expor o comportamento que possa acontecer entre o grupo ou subgrupo pesquisado com o objetivo de traduzi-lo ou explicá-lo. Segundo Neves (1995), os estudos descritivos qualitativos buscam visualizar o contexto de forma a obter uma melhor compreensão do fenômeno.

3.2 Definição do campo de pesquisa

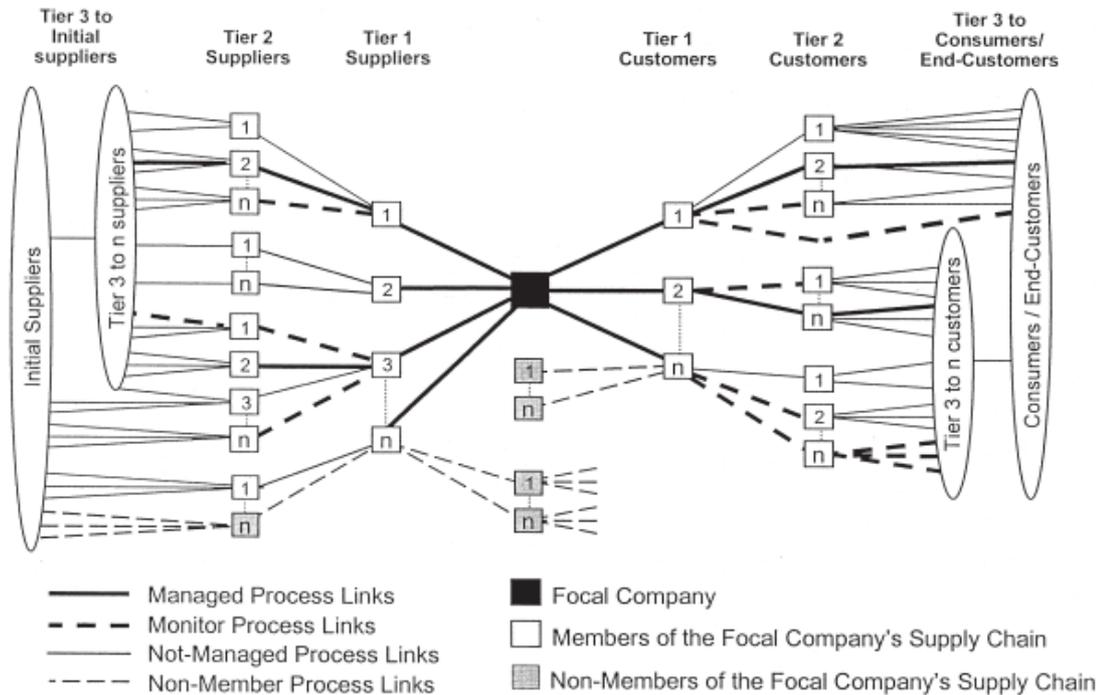
A pesquisa foi desenvolvida tendo como base principal uma integradora avícola, localizada na Região do Vale do Taquari. Além disso, a pesquisa também abrangeu alguns fornecedores e clientes da integradora. A escolha aconteceu em função do potencial de geração de conhecimento que se pode alcançar em relação ao tema abordado. Por outro lado, a cadeia avícola já possui uma estrutura sólida, porém, ainda sendo explorado abaixo do que poderia efetivamente ser.

Cabe ressaltar, que o presente estudo tem o foco central baseado na integradora avícola, que por sua vez, localiza-se na região do Vale do Taquari. Porém, alguns de elos da cadeia produtiva avícola que fazem parte deste estudo, não necessariamente estão localizados nessa região. Sendo assim, há a participação de empresas que têm sua sede localizada em outras regiões e/ou cidades.

A escolha desse modelo deu-se pela importância e pela representatividade dessa empresa integradora no segmento da cadeia produtiva avícola, sendo que é a partir da mesma que ocorrem e se desencadeiam as operações.

Para facilitar a compreensão da pesquisa, o trabalho seguiu uma estrutura similar à Figura 15. Nessa figura, é possível perceber que no centro está localizada uma empresa focal, com seus respectivos fornecedores e clientes. O presente trabalho está baseado no mesmo conceito, no qual a empresa focal é representada pela integradora avícola, que está localizada na Região do Vale do Taquari, sendo que a mesma tem uma sua cadeia produtiva, fornecedores e clientes.

Figura 15 - *Types of intercompany business process link (Tipos de ligações do processo de negócio interorganizacional)*



Fonte: Lambert, Cooper (2000, p. 7).

A Figura 15 permite dar uma noção de como foi a abrangência da pesquisa, tendo-se em vista, a presença de uma empresa focal, que tem fornecedores e também é composta de clientes em sua cadeia produtiva. É possível perceber que a empresa focal, faz parte de um conjunto maior, que no caso ao tema proposto neste trabalho, é a cadeia produtiva avícola.

3.3 Coleta de dados e informações

A pesquisa documental foi efetuada por meio de normas e procedimentos que foram conseguidos na integradora avícola. Também se utilizou como fonte para a pesquisa a Internet, que possibilitou acesso a outras informações e também o que vem sendo estudo em relação ao tema abordado nesse estudo.

Inicialmente, realizou-se um pré-teste, a fim de melhorar o conteúdo do questionário e buscar aumentar o nível de características abordadas sobre o tema. O pré-teste foi realizado com um professor universitário, que tem conhecimento do setor avícola e que também já atuou neste ramo como profissional da área.

O objetivo do trabalho inicial, foi melhorar o tema a ser discutido e corrigir possíveis deficiências do questionário. Ainda em relação ao pré-teste, segundo

Aaker, Kumar e Day (2004), o propósito é assegurar que o questionário atinja as expectativas do pesquisador em termos das informações que precisam ser obtidas. Ainda segundo o autor, as primeiras versões dos questionários costumam ser longas demais, sem algumas variáveis importantes e estão sujeitas a todo o tipo de problemas com questões ambíguas, tendenciosas ou mal-elaboradas.

As questões fechadas norteadoras da pesquisa, conforme anexo A, buscaram responder aos objetivos propostos no estudo. Procurou-se utilizar também, de forma sintética, alguns conceitos descritos na bibliografia. Conceitos como cadeia produtiva e suas operações, cadeia de valor e cooperação, além de criação de valor e vantagens competitivas. De forma geral, teve-se por objetivo analisar, através da visão dos entrevistados, alternativas que podem contribuir para alavancar os resultados da cadeia produtiva avícola.

Em relação aos questionários, que foram enviados para as empresas pertencentes à cadeia produtiva foi utilizado o correio eletrônico como ferramenta de distribuição, sendo esses enviados diretamente aos gestores das empresas. Após alguns dias, foram realizados novos e recorrentes contatos telefônicos, reforçando-se a importância das participações na presente pesquisa. Os gestores das empresas que participaram da pesquisa, na sua maioria, são gerentes, supervisores e ou coordenadores de suas áreas. O período das entrevistas se deu ao longo do mês de novembro e dezembro de 2014, sendo que vinte oito pessoas responderam a pesquisa. Vale ressaltar, que o retorno do questionário foi bastante demorado e de certa forma, difícil de ser executado. Isso porque, as pessoas têm muitas resistências no sentido de dar as devolutivas, pois acreditam que o trabalho não agrega valor para elas. Houve necessidade de fazer várias intervenções e novos contatos, a fim de os questionários fossem respondidos e devolvidos. Cabe a ressalva, de que todos os envolvidos na pesquisa responderam a todas as questões referidas nos três blocos.

3.4 Sujeitos da pesquisa

Quanto ao critério por conveniência, a escolha dos participantes da pesquisa buscou atender aos objetivos do estudo. Dessa forma, foram selecionados gestores representantes de várias empresas pertencentes à cadeia avícola, detentores de seus conhecimentos sobre o processo, além dos gestores da integradora avícola,

que também participaram do presente estudo. Entendeu-se dessa forma, que o grupo selecionado atenderia aos demais objetivos da pesquisa.

Vale ressaltar, que a amostragem foi realizada por julgamento. Nesse modelo, os elementos da população foram selecionados pelo pesquisador, com base em sua experiência e julgamento. O pesquisador selecionou as amostras por considerar importantes e apropriados os elementos, além de julgar que eles representam um estrato significativo para o desenvolvimento da pesquisa.

Ainda em se tratando do questionário, vale a ressalva que o mesmo foi dividido em três blocos. O Bloco 1 do questionário foi denominado de “Desempenho/Comportamento do Fornecedor da Cadeia Avícola”. Esse bloco está dividido em 3 questões, que contemplam informações referentes aos fornecedores dos elos da cadeia produtiva. Nessa primeira etapa, toda a análise foi baseada na cadeia montante do respondente, avaliando o grau de importância do fornecedor, o nível de cooperação e os critérios mais importantes do fornecedor.

Na segunda subseção desse capítulo, estão dispostos os resultados do Bloco 2, denominado de “Expectativas/Desempenho pela Ótica do Cliente da Cadeia Avícola”, o qual se divide em 3 questões. Nesse bloco, a proposta foi buscar informações referentes aos clientes dos elos da cadeia produtiva, ou seja, toda a análise foi baseada na cadeia jusante do respondente. Nessa etapa, as informações colhidas, procuram avaliar o grau de importância do cliente, o nível de cooperação e os critérios mais importantes dos clientes de cada respondente.

Na última subseção, está o Bloco 3, denominado de “Desempenho/Comportamento da Gestão Interna”, o qual é composto de 6 questões, que descrevem ponderações sobre o processo de gestão que cada empresa adota internamente, visando melhorar seu desempenho na cadeia produtiva avícola.

As questões norteadoras do presente trabalho buscaram responder aos objetivos propostos no estudo. Pretendeu-se como objetivo geral, descrever e analisar alternativas que possam contribuir para alavancar os resultados na cadeia produtiva avícola, do Vale do Taquari, na perspectiva de obtenção de vantagens competitivas, tendo como base a cadeia de valor.

Além disso, as principais informações obtidas a partir da aplicação dos questionários podem ser resumidas conforme abaixo:

- Dados procurando identificar as principais empresas pertencentes à cadeia produtiva avícola e o modo como estão organizadas na cadeia;
- Características de sinergia presentes nos elos da cadeia produtiva e que possam alavancar as empresas através de vantagens competitivas;
- Formas de estimular o desenvolvimento interfuncional e possibilidades de aumentar os relacionamentos interorganizacionais, a fim de permitir a formação de valor e aumento de competitividade de toda a cadeia.

Sendo assim, participaram da pesquisa os profissionais que compreendem a cadeia avícola, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Agentes entrevistados

Empresa	Produto	Nº Entrevistados	Cargo do entrevistado
Produtores de insumos	Insumos agrícolas	3	Gerente técnico Gerente administrativo Supervisor Industrial
Produção primária	Produtores de grãos	4	Produtores Rurais
Beneficiadores e comercializadores de insumos	Cooperativas	1	Supervisor técnico Sócio-proprietário Sócio-gerente
	Cerealistas	1	
	Corretoras	1	
Integradora avícola – empresa focal	Fomento	1	Supervisor administrativo Coordenador produtivo Supervisores produtivos Gerentes corporativos
	Incubatório	1	
	Fábrica de rações	2	
	Corporativos	2	
Integradora avícola – Industrialização	Transporte	1	Supervisor técnico Gerentes produtivos Gerente administrativo
	Indústria	2	
	Área de apoio (RH e Controladoria)	1	
Associações de apoio	Emater	1	Coordenador técnico
	Associações de trabalhadores rurais	1	Presidente
	Consultores	3	Sócios proprietários
	Transportadores de grãos	1	Diretor comercial
	Transportadores de aves	1	Sócio proprietário
	Produtor de aves	1	Técnico e produtor rural

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Em se tratando dos participantes da pesquisa, conforme o Quadro 1, é possível verificar que três empresas produtores de insumos para a cadeia avícola, participaram do estudo. Os participantes da pesquisa que representaram essas empresas são gestores que ocupam cargos gerenciais e de nível de supervisão.

Complementando a pesquisa, foram aplicados questionários para produtores rurais que representam o início da cadeia produtiva avícola. Os questionários foram direcionados principalmente a produtores de grãos, pois esses representam o maior volume de comercialização junto à integradora avícola.

Além disso, também participaram da pesquisa, empresas que fazem o recebimento, o beneficiamento, o armazenamento e a comercialização de insumos. Com essa participação, a pesquisa envolveu elos importantes da cadeia avícola, pois representam o setor que realiza a intermediação entre a produção e a industrialização dos insumos, que posteriormente são direcionados para a integradora avícola.

Em se tratando da integradora avícola, o trabalho teve a participação de seis gestores, que na sua essência exercem cargos de coordenação e gerência. Os questionários foram direcionados aos gestores da área de fomento incubatório e fábrica de rações. Além disso, foram envolvidas pessoas que atuam na área corporativa da organização, a fim de aumentar o nível de abrangência, possibilitando assim, uma visão mais ampla do mercado avícola.

Ainda em relação à integradora avícola, também foi envolvida a participação de quatro gestores da área de industrialização, que ocupam cargos gerenciais e de supervisão. Vale ressaltar, que os participantes da área de industrialização foram considerados como sendo outro elo da cadeia produtiva. Os participantes da pesquisa são gestores da indústria, além de serem gestores de áreas administrativas e de transporte.

Finalmente, o estudo também envolveu grupos de associações e empresas privadas, que são considerados como áreas de apoio ao setor avícola. Foram envolvidas oito pessoas na pesquisa, sendo que as mesmas exercem cargos de sócios-proprietários e de coordenação em suas áreas. Vale ressaltar que participaram consultores atuantes na cadeia produtiva avícola, além de associações rurais, transportadores e órgão governamental.

Acredita-se que com esse público-alvo da pesquisa, as informações obtidas serão relevantes e importantes, podendo dessa forma contribuir significativamente na resolução do problema proposto.

3.5 Análise dos dados

Após a coleta de dados, foi realizada a análise e interpretação dos mesmos. Essa etapa teve três finalidades: a) estabelecer um entendimento dos dados; b) ampliar o conhecimento sobre o tema; c) responder ao problema formulado. A técnica escolhida para proceder à análise dos dados primários nesta pesquisa qualitativa foi a análise de conteúdo. Essa técnica permitiu entender a perspectiva dos respondentes, adaptando-se ao estudo de caso, no qual se buscou a percepção dos gestores de uma empresa.

A pesquisa de campo realizou-se a partir de um questionário estruturado. A metodologia do questionário foi adaptada, a fim de buscar atender aos objetivos propostos nesse estudo.

Após a tabulação, os dados foram analisados de forma qualitativa, que permitiu uma apresentação e descrição em forma de narrativa. Assim, conseguiu-se buscar uma contextualização com possibilidade de buscar a interpretação dos dados obtidos de acordo com a amostra utilizada. Essa amostra foi considerada a mais adequada para apurar as opiniões e comportamentos, pois se utilizou um instrumento de coleta estruturado. Em relação aos dados qualitativos, Roesch (1999) afirma que a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa. Quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas.

As informações extraídas foram analisadas individualmente, de acordo com os blocos estabelecidos no questionário. As informações relevantes foram úteis para auxiliar na resolução do problema de pesquisa.

O Quadro 2 serve como mapa ilustrativo do modelo de pesquisa adotado, caracterizando os blocos referidos no questionário, além das questões que compõem cada bloco e as empresas participantes da pesquisa.

Quadro 2 - Mapa da pesquisa

Questionário	Questões	Empresas participantes da pesquisa					
		Produtores de insumos	Produção primária	Beneficiadores e comercializadores de insumos	Integradora avícola: empresa focal	Integradora avícola: indústria	Associações de apoio
Bloco 1: Desempenho Comportamento do fornecedor	1 2 3	Produtores de insumos	Produção primária	Beneficiadores e comercializadores de insumos	Integradora avícola: empresa focal	Integradora avícola: indústria	Associações de apoio
Bloco 2: Desempenho Comportamento do fornecedor	1 2 3	Produtores de insumos	Produção primária	Beneficiadores e comercializadores de insumos	Integradora avícola: empresa focal	Integradora avícola: indústria	Associações de apoio
Bloco 3: Desempenho Comportamento do fornecedor	1 2 3 4 5 6	Produtores de insumos	Produção primária	Beneficiadores e comercializadores de insumos	Integradora avícola: empresa focal	Integradora avícola: indústria	Associações de apoio

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA AVÍCOLA

A preocupação com o desenvolvimento sustentável da indústria avícola, tem sido uma constante para as associações de avicultura do país. O Brasil é, sem dúvida, um grande produtor mundial de carne de frango. Setor que ainda deverá apresentar aumentos expressivos de produção nas próximas décadas e segundo fontes ligadas a associações de avicultura (ASGAV) deverá haver um crescimento de 50% a 70%.

Já a expectativa para a produção nacional de carne de frango, é que ela passe de 13 milhões de toneladas para 24 milhões de toneladas na próxima década, o que significa um aumento de quase 80%. Além disso, segundo dados de 2013 da organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação, apontaram que nos anos de 2001 e 2011, o abate de frangos cresceu nove pontos percentuais acima da média mundial, próximo a 4% ao ano.

Em relação a demanda, o Brasil é um dos maiores exportadores de carne de frango no mundo, sendo que mercados novos estão sendo estabelecidos e assim tem fortalecido a cadeia avícola. Segundo dados da Associação Brasileira de Proteína Animal, conforme demonstrado na tabela 1, o Oriente Médio segue como maior importador de carne de frango brasileira, em seguida vem a Ásia e depois a África. Já o mercado Europeu, está na quarta colocação. Ainda segundo a Associação Brasileira de Proteína Animal, o mercado chinês vem se consolidando como sendo um dos maiores parceiros comerciais dos exportadores de carne de frango brasileiros.

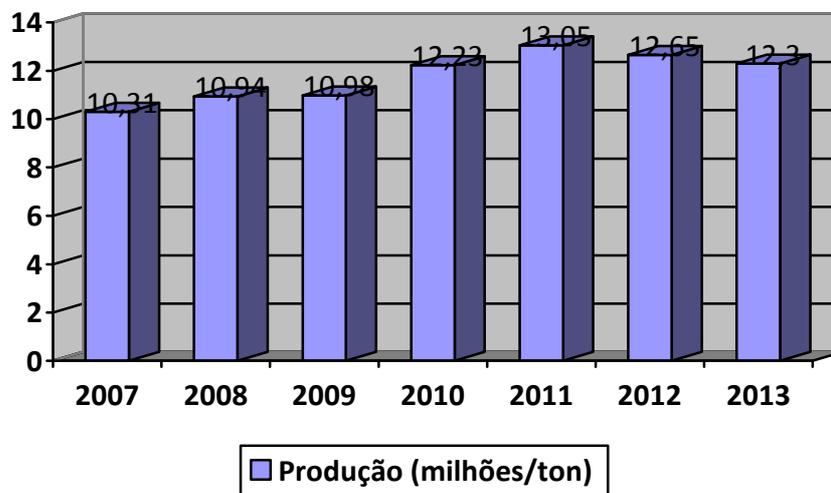
Tabela 1 - Volume de exportação de carne de frango (mil toneladas)

	Países	Jan-Dez 14	Participação (%)
1	Arábia Saudita	647,74	16,2
2	União Europeia	413,99	10,4
3	Japão	413,88	10,4
4	Hong Kong	315,55	7,9
5	Emirados Árabes	257,04	6,4
6	China	227,55	5,7
7	Venezuela	202,60	5,1
8	África do Sul	156,43	3,9
9	Rússia	124,94	3,1
10	Angola	102,96	2,6
11	Coveite	101,47	2,5
12	Cingapura	81,15	2,0
13	Egito	79,69	2,0
14	Iêmen	74,52	1,9
15	Omã	64,12	1,6
	Outros	731,54	18,3

Fonte: Associação Brasileira de Proteína Animal

Ainda em relação a demanda, segundo a Associação Gaúcha de Avicultura, dados apontam também que quase 70% da carne de frango produzida no Brasil, serão consumidas no país e provavelmente não serão exportadas. Conforme gráfico 1 e por conta desse crescimento, o Ministério da Agricultura e Pecuária, também prevê um crescimento de ofertas desse produto.

Gráfico 1 - Produção Brasileira de carne de frango



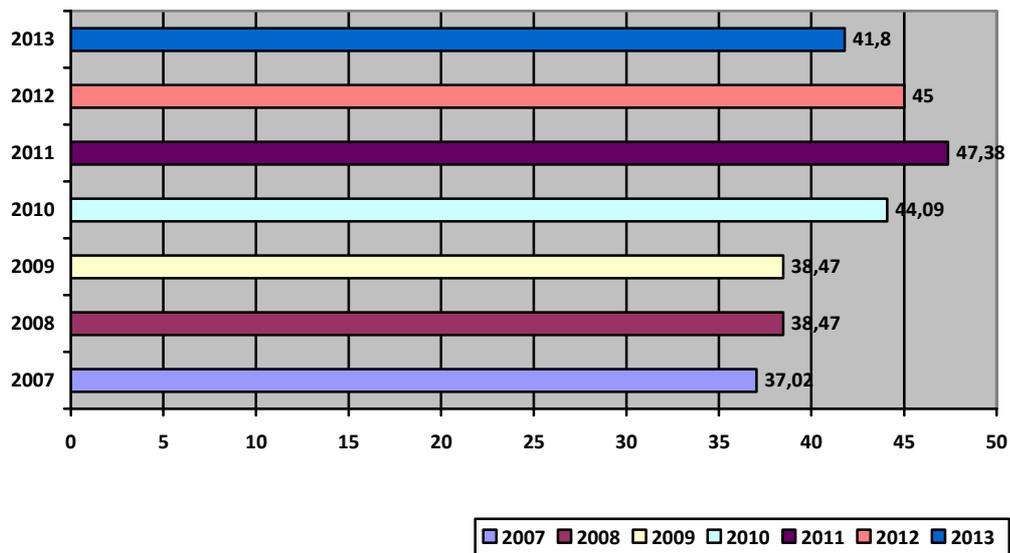
Fonte: Relatório Anual Ubabef 2014

Entre 2001 e 2010, o consumo de carne de frango ultrapassou o consumo da carne bovina como sendo a mais consumida no país, passando de 31 kg por habitante, para 44 kg por habitante, ou seja, setor que continua crescendo em forte escala no país.

Outros fatores também contribuem para o crescimento e desenvolvimento gradativo da cadeia avícola no Brasil. Diante disso, pode-se considerar que a população brasileira continua crescendo, mesmo que em níveis menores, mas isso faz com que o consumo tenha aumento nas suas projeções. Outra questão, é o aumento na renda do consumidor, estimulando também o consumo interno de carnes e em especial a carne de frango. Além disso, a busca por uma alimentação mais saudável, procura por carne branca, também propicia um aumento no consumo.

Nesse ponto, vale lembrar, que mesmo o Brasil sendo um grande consumidor de carne de frango, a abertura de novos mercados para exportação e ampliação de negócios em outros países, também deverão ser base para fortalecer um processo de crescimento constante, apesar queda no consumo no ultimo ano, conforme demonstrado no gráfico 2.

Gráfico 2 - Consumo per Capita – kg/hab

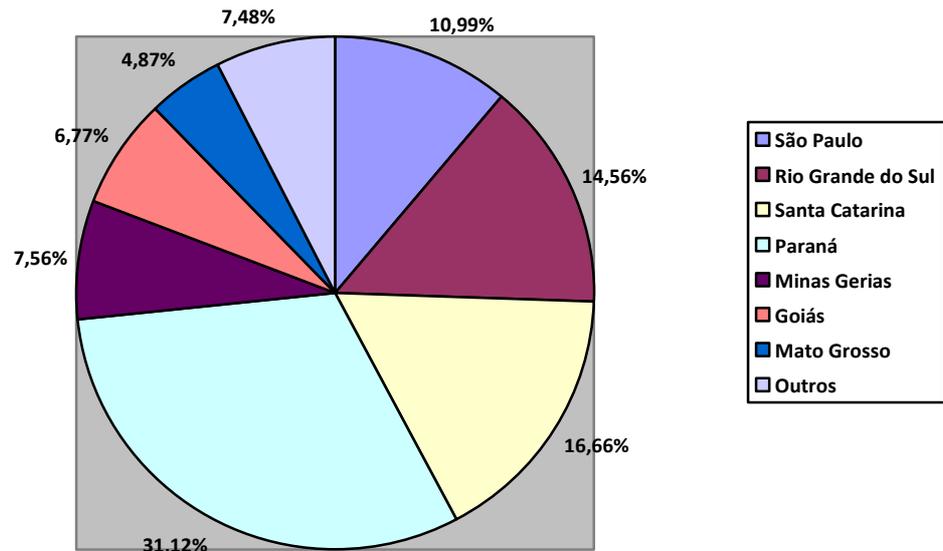


Fonte: Relatório Anual Ubabef 2014

Nesse contexto e conforme gráfico 3, o Rio Grande do Sul, tem uma grande importância no cenário nacional, em relação ao desenvolvimento do setor avícola,

estando na terceira colocação no abate de frangos do país, ficando atrás dos estados do Paraná e do estado de Santa Catarina. Tanta responsabilidade e considerando os números do setor, é possível perceber o grau de responsabilidade que o setor tem sobre o mercado local.

Gráfico 3 - Abate de frangos por Estado (2013)



Fonte: Relatório Anual Ubabef 2014

Considerando os dados acima citados, é possível perceber o tamanho e a representatividade do setor avícola para o Brasil e também para o Estado do Rio Grande do Sul e assim de suas regiões.

Segundo dados da Associação Gaúcha de Avicultura, no Estado do Rio Grande do Sul, existem 11 Frigoríficos com S.I.F. – Serviço de Inspeção Federal, 7 Frigoríficos com S.I.E.(Serviços de Inspeção Estadual), 30 Fabricas de Rações, 08 Incubatórios/Genética (independentes), e 30 Granjas Produtoras de Ovos (médio/grande porte).

Ainda segundo a Associação Gaúcha de Avicultura, somente as indústrias que atuam no ramo avícola, geram aproximadamente 40 mil empregos diretos e cerca de 800 mil atividades indiretas. Além disso, cerca de 10 mil famílias de produtores rurais são integrados a atividade avícola de frango de corte, com uma atuação rural em mais de 240 municípios do Estado do Rio Grande do Sul. Em se

tratando de volumes, esse montante é capaz de consumir cerca de 2.880 milhões de toneladas de milho e 1 milhão de toneladas de farelo de soja.

Segundo dados da Associação Gaúcha de Avicultura, o abate do Rio Grande do Sul representa cerca de 15% sobre o total do abate brasileiro, o que gera um faturamento sobre o volume produzindo na faixa de 6 milhões de Reais e em relação as exportações, o faturamento gira em torno de Us\$ 1,400 Bilhões.

Em e tratando do Estado do Rio Grande do Sul, tem-se a região do Vale do Taquari, a qual tem uma grande representatividade na produção avícola do estado, já nela estão localizadas algumas empresas de grande porte do ramo avícola.

Para que o setor avícola consiga se desenvolver, ocorre a formação de um sistema integrado de produção. Esse sistema, surgiu nos anos 60 e viabilizou a produção avícola, tornando-se assim, um elo forte entre o criador e as agroindústrias, no caso os frigoríficos de abate. Essa integração é fundamental, pois ocorre um apoio técnico aos criadores, no desenvolvimento das aves e na sustentabilidade no negócio.

Especificamente na Região do Vale do Taquari, os produtores na sua grande maioria têm suas propriedades de pequena escala e muitas vezes dependem muito da renda que ocorre através da produção avícola. Nesse sentido, a sustentabilidade é fundamental sob todos os aspectos, pois para que as empresas continuem seus crescimentos, faz-se necessário que haja um equilíbrio entre todos os envolvidos na cadeia avícola.

Como a Região do Vale do Taquari depende muito do bom desempenho do setor primário, onde nele se inclui o setor avícola, faz-se necessário que este setor seja realmente tratado com tal importância. Pois uma vez que esse setor consegue bons resultados, os mesmos, também fazem a economia das cidades da região se moverem constantemente e de forma crescente.

Nesse sentido, há a necessidade de que mais estudos, mais convênios e principalmente políticas para o fortalecimento desse setor sejam construídos no Brasil e que possam também fortalecer a região e qualificar ainda mais o segmento avícola.

Apesar de a avicultura ser dinâmica e altamente tecnificada, exige constantes investimentos por parte dos produtores e nesse sentido, o apoio do Governo Federal é de suma importância e assim novos obstáculos poderão ser superados com maior facilidade. A prática da avicultura requer acima de tudo, conhecimentos essenciais

para sua implantação. A importância social advinda da avicultura deve ser reconhecida e valorizada com maior veemência pelos órgãos governamentais. Além disso, é sabido que a produção de frangos é a principal atividade econômica de muitas cidades.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os principais resultados da pesquisa realizada abordando a cadeia produtiva avícola localizada na Região do Vale do Taquari.

A análise dos dados está estruturada conforme o modelo do questionário aplicado. O questionário foi subdividido em blocos, a fim de abranger todos os membros envolvidos na pesquisa, possibilitando assim, definir a estrutura das informações coletadas.

Participaram das entrevistas profissionais que representam as empresas que compreendem os elos da cadeia produtiva avícola. Dentre os participantes da pesquisa, citam-se representantes que fazem o início da cadeia, que são empresas produtoras de insumos agrícolas, no total de três (3) empresas. Também fizeram parte da pesquisa, quatro (4) produtores rurais, representando assim a produção primária dentro da cadeia produtiva.

Dando sequência aos participantes da pesquisa, os representantes de cooperativas, cerealistas e corretoras também tiveram participação, sendo com um (1) representante de cada empresa setor. Em relação à empresa integradora avícola, seis (6) profissionais ligados ao setor de agropecuária participaram da pesquisa. Ainda em relação à empresa integradora avícola, porém, do setor que compreende a industrialização, a pesquisa contou com a participação de quatro (4) profissionais.

Fechando a participação na pesquisa, o presente trabalho também teve a participação de outros elos da cadeia, que compreendem associações de produtores, órgão governamental, transportadores, consultores e produtores de aves, os quais foram considerados como sendo áreas de apoio. Nessas áreas, participaram um total de oito (8) profissionais, que puderam dar sua opinião em relação à cadeia avícola.

Vale ainda ressaltar, que o trabalho tem na sua composição uma empresa focal, que neste caso é representado pela integradora avícola, que tem em sua cadeia produtiva, fornecedores e clientes, os quais também participaram do estudo. Assim sendo, o trabalho permitiu fazer análises internas, mas também obteve informações sobre a forma de relacionamento que se estabelece entre as empresas.

Após a breve caracterização da amostra pesquisa, o próximo bloco apresenta as análises dos resultados da pesquisa. Finalmente, é importante ressaltar que, o presente trabalho preservará o anonimato dos participantes da pesquisa, a fim de não comprometer nenhuma informação das empresas que se dispuseram a responder o questionário.

5.1 Análise dos dados

A seguir, apresentam-se os resultados obtidos através dos questionários aplicados aos gestores das empresas que compreendem os elos da cadeia avícola, conforme já demonstrado no quadro 1, deste trabalho. A análise dos dados inicia pelas informações coletadas no Bloco 1 do questionário, que se refere ao desempenho/comportamento dos fornecedores da cadeia produtiva avícola,

5.1.1 Bloco 1 – Desempenho/Comportamento dos fornecedores da cadeia avícola

O Bloco 1 do questionário é compreendido por três questões. A primeira questão desse bloco procurou avaliar o grau de importância percebida do impacto de cada recurso no desempenho da empresa. Esses recursos foram avaliados pelos participantes da pesquisa, que julgaram o índice como podendo ser de nenhuma importância, baixa importância, importante até a avaliação de muito importante para cada item listado.

Tomando-se como base a Tabela 2, é possível atribuir que a grande maioria dos respondentes considera positiva a relação com os fornecedores. Dentre os aspectos mais evidenciados, pode-se destacar que 89,28% dos respondentes acreditam que a qualidade dos produtos entregues tem muita importância para as suas empresas.

Além disso, o prazo de entrega foi considerado muito importante pelos respondentes, com 85,71% de índice e em seguida com 64,28% de índice foi evidenciado como importante as relações fortes e duradouras com os fornecedores.

Ainda em relação à Tabela 2, para 53,57% dos respondentes, o tamanho do fornecedor é de baixa importância e com 50% de índice, a dependência do fornecedor também é de baixa importância. Além disso, para 32,14% de índice, o

aspecto ligado à localização/distância do fornecedor, estabelecimento de contratos de longo prazo e lotes de aquisição maiores, todos com avaliação de baixa importância segundo respondentes.

Complementando as informações contidas na Tabela 2, cabe analisar que condições de pagamento e a busca pela redução de custos de transação aparecem com 50% considerados como sendo importantes e também muito importantes, ou seja, são considerações expressivas segundo a opinião dos respondentes.

Tabela 2 - Avaliação do grau de importância percebida do impacto de cada recurso no desempenho da empresa, com foco no fornecedor

Recursos – fornecedores	Nenhuma importância (%)	Baixa importância (%)	Importante (%)	Muito importante (%)
1. Número de fornecedores		3,57	46,4	50
2. Tamanho do fornecedor		53,57	32,14	14,28
3. Localização/distância do fornecedor		32,14	50	35,71
4. Qualidade dos produtos entregues – padrão dos produtos			10,71	89,28
5. Relações mais fortes e duradouras		3,57	64,28	32,71
6. Maior dependência do fornecedor		50	42,85	7,14
7. Prazo de entrega dos produtos			14,28	85,71
8. Condições de pagamento			50	50
9. Velocidade de entrega dos produtos			42,85	57,14
10. Forma de entrega dos produtos		3,57	60,71	35,71
11. Estabelecimento de contratos em longo prazo	3,57	32,14	50	14,28
12. Lotes de aquisição maiores	3,57	32,14	53,57	10,71
13. Redução dos custos de transação			50	50

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à segunda questão do questionário, que também está inserido no Bloco 1, na qual **se procurou analisar a forma com que as empresas avaliam sua relação aos seus fornecedores**. Nessa questão, os respondentes avaliaram as questões, tendo como a opção de considerar o índice como nula, baixa, média ou então como sendo de alta importância para cada item listado.

Considerando a análise dos dados atribuídos na questão 2 do questionário, constituiu-se o Gráfico 4. Nesse gráfico, estão contidos os dados, que demonstram de que forma as empresas se enquadram em relação aos seus fornecedores. Sendo

assim, é possível perceber que 75% dos respondentes avaliam como alto o nível de cooperação com as empresas fornecedoras.

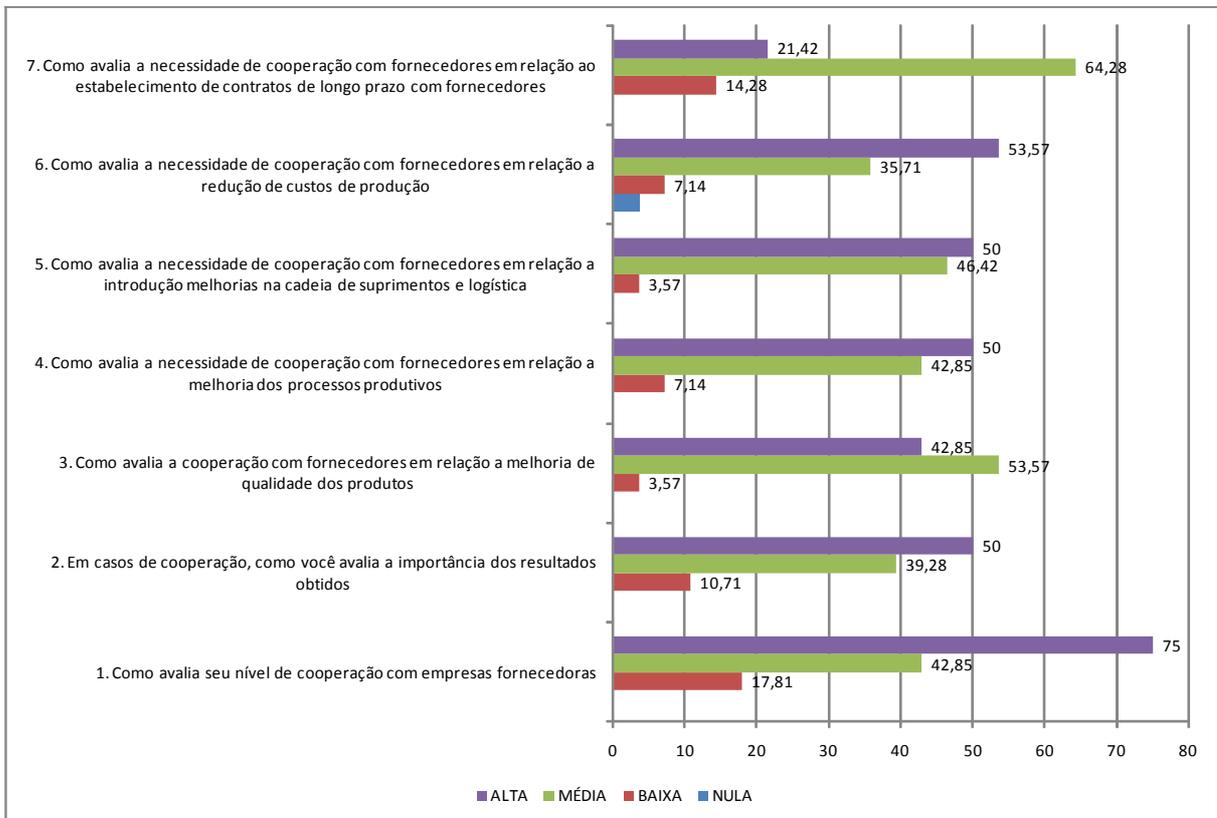
Além disso, com 53,57% de índice, foi considerada a necessidade de cooperação com os fornecedores em relação à redução de custos de produção. Posteriormente, 50% dos respondentes avaliaram como alta a importância dos resultados obtidos com a cooperação e com o mesmo índice, aparece a necessidade de cooperação com os fornecedores em relação à melhoria dos processos produtivos e à introdução de melhorias na cadeia de suprimentos e logística. Essa última questão, também teve uma avaliação de 46,42% dos respondentes, que avaliaram como média a introdução de melhorias na cadeia de suprimentos e logística, ou seja, foi um item bastante avaliado.

Também na avaliação dos respondentes, 64,28% de índice atribuíram como sendo de grau médio a necessidade de cooperação com fornecedores em relação ao estabelecimento de contratos de longo prazo com fornecedores e ainda dentro dessa avaliação, a cooperação com fornecedores em relação à melhoria de qualidade dos produtos, obteve 53,57% de índice. Esse mesmo item também teve uma avaliação de nível considerado alto, com 42,85%, ou seja, também considerado como importante na escala.

Vale ressaltar a questão relacionada com a redução de custos de produção, que teve 10,71% de consideração somando a avaliação nula e baixa, ou seja, é um número de certa forma elevado e merece ser analisada.

Em todos os itens apresentados, se considerados os índices de média e alta vantagem, a cooperação sempre aparece com os maiores percentuais. Isso evidencia que as empresas do elo da cadeia avícola tendem a manifestar e buscar vantagens competitivas junto aos seus fornecedores.

Gráfico 4 - Avaliação do grau de cooperação e como a empresa se enquadra em cada critério, considerando o fornecedor



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda, considerando o primeiro bloco do questionário que analisa o fornecedor, tem-se a terceira questão do questionário, na qual foi solicitado aos respondentes que **apontassem os cinco critérios mais importantes**, de um total de 11 critérios elencados.

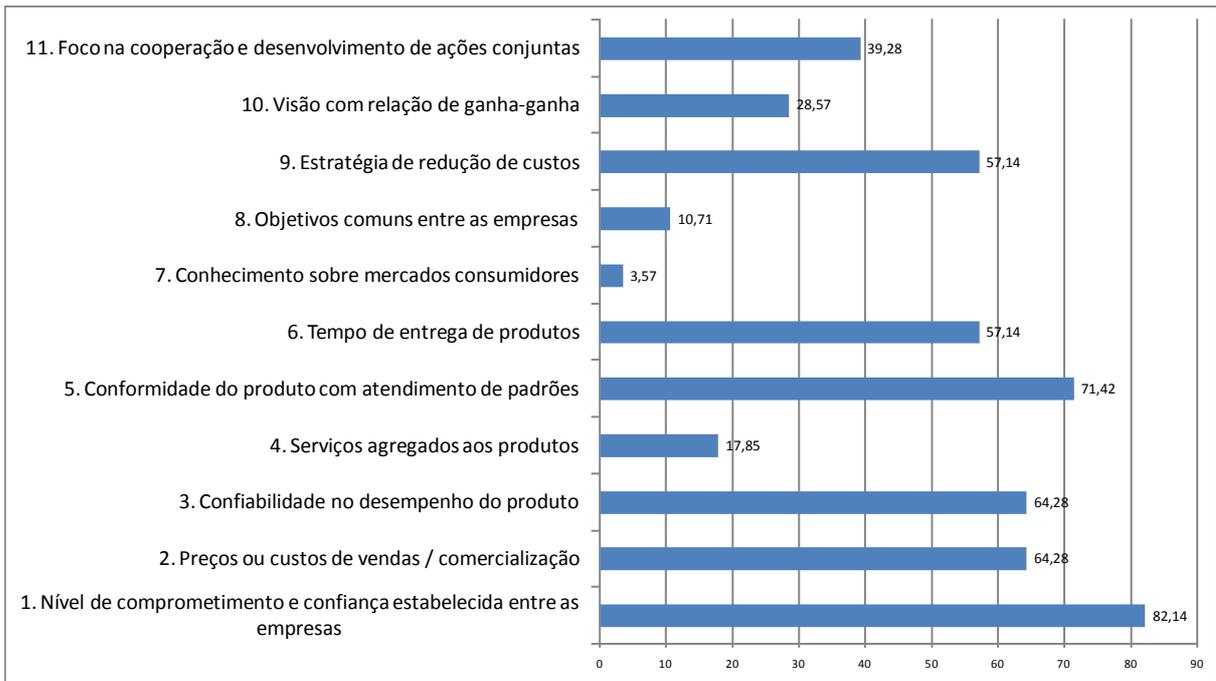
Considerando as informações obtidas nessa questão, elaborou-se o Gráfico 5. De acordo com esse gráfico, que procurou apontar os cinco critérios como sendo os mais importantes em relação aos fornecedores, é possível visualizar que 82,14% dos respondentes da pesquisa de campo, julgaram como mais importante o nível de comprometimento e confiança estabelecidos entre as empresas.

A conformidade do produto com o atendimento dos padrões (com 71,42%) apareceu na sequência das indicações e o preço ou custo dos produtos adquiridos e a confiabilidade no desempenho do produto obtiveram 64,28% de índice segundo a avaliação dos respondentes.

Ainda de acordo com a pesquisa de campo, o quinto critério mais importante na avaliação dos respondentes (57,14%), percebe-se que é o tempo de entrega do

produto e, na mesma pontuação, a estratégia de redução de custos. Para constatação e análise, o critério do conhecimento sobre mercados consumidores obteve apenas 3,57% de índice, ou seja, pouca preocupação em relação a esse tema.

Gráfico 5 - Critérios mais importantes (foco no fornecedor)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a identificação dos perfis dos respondentes em relação aos seus fornecedores dos elos da cadeia produtiva, partiu-se para o segundo bloco do questionário, as quais se encontram especificadas no próximo bloco.

5.1.2 Bloco 2 – Clientes dos elos da cadeia avícola

Iniciando a análise do segundo bloco do questionário, que visa retratar aspectos ligados aos clientes de cada elo da cadeia avícola. Nesse bloco está a primeira questão que **procurou avaliar o grau de importância percebida do impacto de cada recurso no desempenho da empresa**. Esses recursos foram avaliados pelos participantes da pesquisa, que julgaram o índice como podendo ser de nenhuma importância, baixa importância, importante até a avaliação de muito importante para cada item listado.

A partir das respostas obtidas na primeira questão do questionário, referente ao Bloco 2, no qual o objetivo foi avaliar o grau de importância percebida do impacto de cada recurso no desempenho da empresa, é possível perceber, conforme Tabela 3, que a grande maioria dos respondentes considera positiva a relação com os clientes.

Dentre os aspectos mais evidenciados, pode-se destacar que 92,85% de índice os respondentes acreditam que a confiabilidade dos pagamentos tem muita importância para as suas empresas.

Ainda, para 75% dos participantes da pesquisa, o custo dos produtos também é considerado como muito importante na análise do cliente e, além disso, com 71,42% de índice, a fidelidade do cliente é julgada como muito importante.

É possível perceber também que, se considerados os índices de importância e muita importância, os ganhos financeiros obtidos através dos seus clientes, tiveram uma avaliação muito expressiva, atingindo 99% de índice, ou seja, é considerado um impacto importante pelas empresas. Além disso, com um índice de 64,28%, lotes grandes de vendas e prazo de entrega dos produtos aos clientes também foram bem valorizados pelas empresas respondentes.

Por outro lado, a grande quantidade de clientes, somada a maior dependência de apenas um cliente, acaba não tendo importância ou então tem baixa importância em nível de cooperação entre as empresa, somando um índice de 24,99% e 49,99%, respectivamente.

Em todos os itens apresentados, se considerados os índices de média e alta vantagem, a cooperação sempre aparece com os maiores percentuais. Isso evidencia que as empresas do elo da cadeia avícola tendem a manifestar e buscar vantagens competitivas junto aos seus clientes.

Tabela 3 - Avaliação do grau de importância percebida do impacto de cada recurso no desempenho da empresa, com foco no cliente

Recursos - considerando seus clientes	Nenhuma importância (%)	Baixa importância (%)	Importante (%)	Muito importante (%)
1. Ganhos financeiros obtidos através dos seus clientes			57,14	42,85
2. Fidelidade do cliente			28,57	71,42
3. Demandas/volumes adquiridos pelo seu cliente		10,71	57,84	32,14
4. Confiabilidade de pagamentos			7,14	92,85
5. Ganhos financeiros com volumes de negócios		3,57	39,28	57,14
6. Relações mais fortes e duradouras		7,14	42,85	50
7. Grande quantidade de clientes	3,57	21,42	46,42	28,57
8. Maior dependência de um cliente	3,57	46,42	39,28	7,14
9. Prazo de entrega dos produtos aos clientes			35,71	64,29
10. Velocidade de entrega dos produtos		3,57	42,85	53,57
11. Forma de entrega dos produtos		7,14	57,14	35,71
12. Custo dos produtos		7,14	17,85	75
13. Lotes grandes de vendas		17,85	64,28	17,85

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda em relação ao segundo bloco da pesquisa de campo, porém, agora, analisando a segunda questão, a qual teve por objetivo **avaliar de que forma as empresas se enquadram em relação aos seus clientes**. Nessa questão, os recursos foram avaliados pelos participantes da pesquisa, que julgaram o índice como podendo ser nulo, baixo, médio até o indicador de alta importância em relação a cada item da questão.

De posse desses resultados, foi possível elaborar a Tabela 4, na qual se percebe que a grande maioria (com 71,42% de índice), avalia como alta importância a necessidade de cooperação com os clientes em relação à melhoria de qualidade dos produtos. Além disso, 75% dos respondentes acreditam que há a necessidade de cooperação com os clientes em relação à melhoria dos processos produtivos.

Também é possível perceber, que somando os índices de média e alta importância, chega-se a 100% de indicador, os quais julgaram que a cooperação com

o cliente implica em importantes resultados para a empresa, o que de certa forma parece óbvio.

Por outro lado, se considerados os índices baixo e média importância, para 71,42% de índice, avaliam que a necessidade de cooperação com os clientes em relação à introdução de melhorias no sistema logístico e comercialização não é importante.

Da mesma forma, com 67,84%, as empresas respondentes, avaliam que a necessidade de cooperação com os clientes em relação ao estabelecimento de contratos de longo prazo com fornecedores, também não são importantes. Em todos os itens apresentados, se considerados os índices de média e alta vantagem, a cooperação sempre aparece com os maiores percentuais.

Tabela 4 - Avaliação do grau de cooperação e como a empresa se enquadra em cada aspecto, considerando o cliente

Crítérios	NULA (%)	BAIXA (%)	MÉDIA (%)	ALTA (%)
1. Como avalia seu nível de cooperação com ações em conjunto com os seus clientes		7,14	53,57	39,28
2. Em casos de cooperação, como você avalia a importância dos resultados obtidos			46,42	53,57
3. Como avalia a necessidade de cooperação com os clientes em relação à melhoria de qualidade dos produtos			28,57	71,42
4. Como avalia a necessidade de cooperação com clientes em relação ao desenvolvimento de novos produtos		3,57	39,28	57,14
5. Como avalia a necessidade de cooperação com os clientes em relação à melhoria dos processos produtivos			75	25
6. Como avalia a necessidade de cooperação com os clientes em relação à melhoria de desempenho dos produtos		14,28	35,71	50
7. Como avalia a necessidade de cooperação com os clientes em relação à introdução melhorias no sistema logístico e comercialização		21,42	50	28,57
8. Como avalia a necessidade de cooperação com os clientes em relação a novas oportunidades de negócios	3,57	3,57	35,71	57,14
9. Como avalia a necessidade de cooperação com os clientes em relação à redução de custos de produção		10,71	42,85	46,42
10. Como avalia a necessidade de cooperação com os clientes em relação ao estabelecimento de contratos de longo prazo com fornecedores		21,42	46,42	32,14

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao segundo bloco do questionário, o qual aborda assuntos relacionados com os clientes dentro da cadeia avícola, tem-se a terceira questão

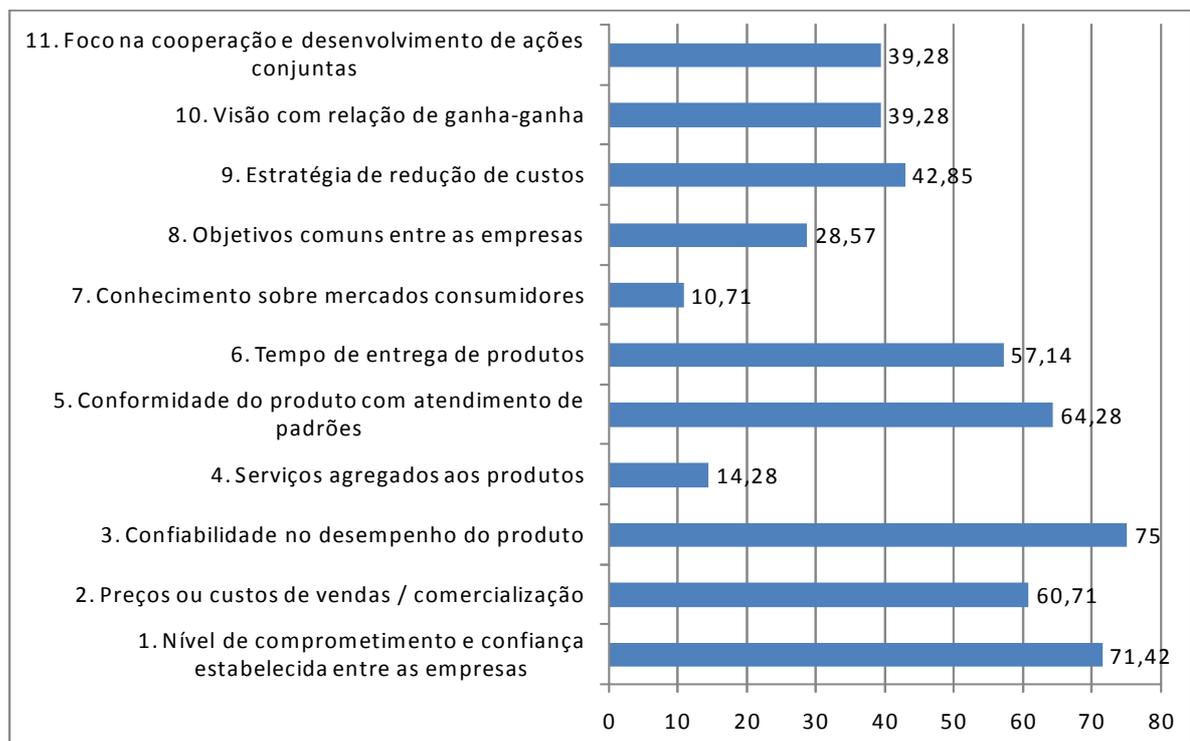
abordada junto aos participantes da pesquisa, na qual foi solicitado aos respondentes que apontassem os cinco critérios mais importantes em relação aos clientes do elo da cadeia produtiva.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa de campo, elaborou-se o Gráfico 6, no qual, segundo os respondentes da pesquisa de campo, com 75% de índice, as empresas julgaram como mais importante a confiabilidade no desempenho do produto e o comprometimento.

Já com 71,42% de índice, o nível de comprometimento e confiança estabelecida entre as empresas, aparece como sendo um dos itens mais avaliados. A conformidade do produto com o atendimento dos padrões atingiu o índice de 64,28% e o preço ou custo dos produtos de vendas/comercialização obtiveram uma avaliação de 60,71% de índice, segundo julgamento dos respondentes.

Fechando a questão, sendo o quinto item mais avaliado, com 57,14% de índice o tempo de entrega dos produtos. Ou seja, a resposta rápida na entrega foi considerada muito importante, segundo os respondentes do questionário. Vale ressaltar que o critério do conhecimento sobre mercados consumidores obteve apenas 10,71% de índice, ou seja, pouca preocupação em relação a esse tema.

Gráfico 6 - Critérios mais importantes (foco no cliente)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalizado o Bloco 2, na sequência serão abordadas questões referentes à gestão interna de cada empresa, compondo assim, o terceiro bloco da pesquisa.

5.1.3 Bloco 3 – Gestão interna

Em relação ao Bloco 3 do questionário, no qual foram atribuídas seis questões, que procuraram analisar e avaliar a gestão interna de cada empresa participante da pesquisa.

A primeira questão desse bloco **visa conhecer a valorização e a percepção dos respondentes em relação a alguns itens relacionados na questão**. Para cada item, o respondente pôde julgar a forma de avaliação, tendo como índice a opção iniciando do nunca até a opção sempre.

Os dados obtidos a partir dessas informações são apresentados no Gráfico 7. Nele é possível perceber que, na maioria dos respondentes (com 85,71%), o controle dos custos é realizado. Novamente parece ser óbvia a questão, mas para 14,28% nem sempre esse fator é tão importante e isso pode eventualmente refletir na cadeia produtiva.

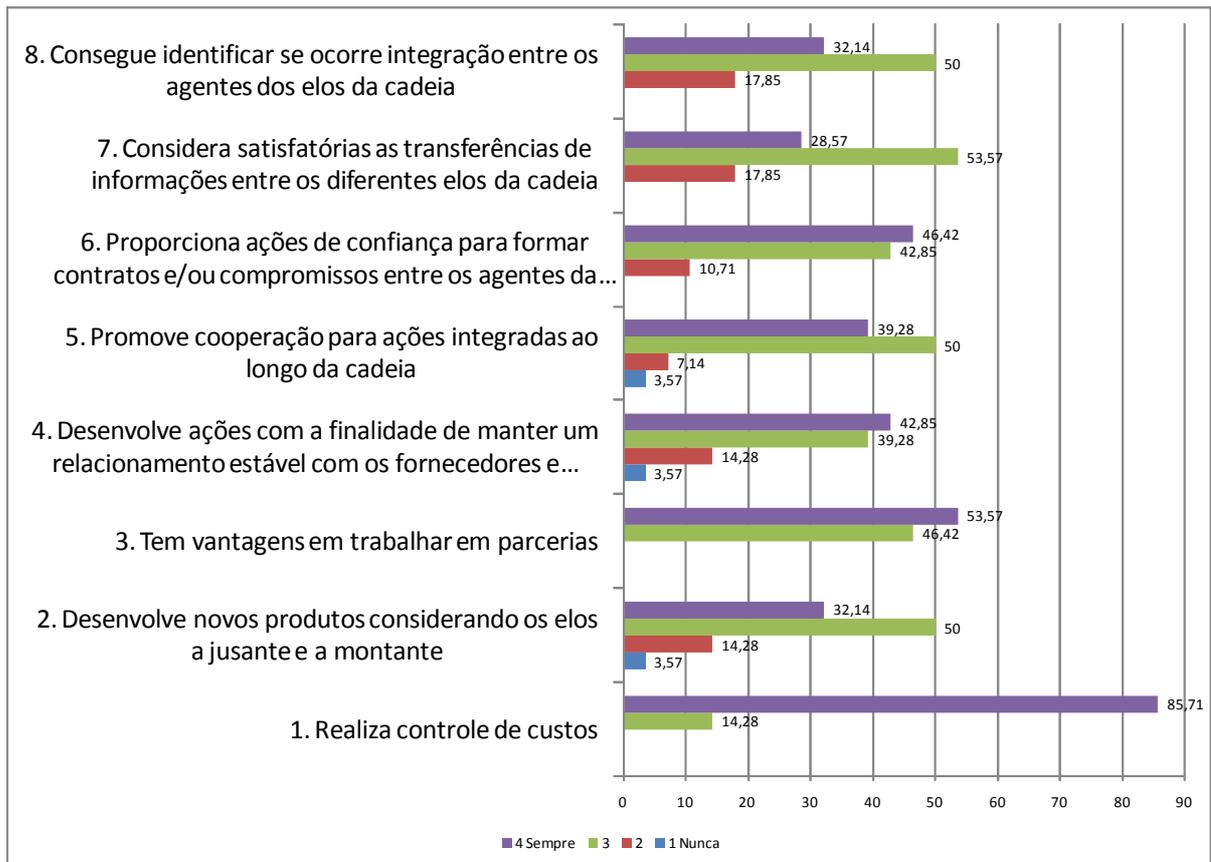
Além disso, ainda segundo o Gráfico 4, 100% das empresas que participaram da pesquisa, acreditam que têm vantagens em trabalhar com parcerias, isso se considerado o item quase sempre somado ao item sempre. Fica evidente assim, que a cooperação traz vantagens, segundo os participantes da pesquisa.

Outro fator a ser considerado nesse gráfico, é que para 10,71% de índice a cooperação para ações integradas ao longo da cadeia nunca ou quase nunca são promovidos, porém, na mesma questão, para 89,28% das empresas, é sim um fato importante. Fato que chama atenção, pois de certa forma demonstra que a cadeia avícola apresenta algumas possíveis deficiências.

Complementando a questão, para 89,27% das pessoas que participaram da pesquisa, proporcionar ações de confiança para firmar compromissos entre os agentes da cadeia é considerada quase sempre e sempre importante.

Em todos os itens apresentados, se considerados os índices de quase sempre e sempre, as empresas acreditam que a cooperação é uma forma importante dentro da cadeia avícola. Mesmo assim, dentro dessa mesma análise, houve percentuais de certa forma elevados, do índice de nunca ou quase nunca, o que demonstra algumas falhas nesse aspecto da gestão interna das empresas.

Gráfico 7 - Avaliação em relação aos atributos na gestão interna das empresas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda em relação ao terceiro bloco do questionário, a questão dois objetivou **diagnosticar qual ou quais os principais problemas enfrentados pelo setor avícola**. Para essa questão, também foram elencados alguns itens e os respondentes puderam escolher a qual considerava mais próxima de sua realidade.

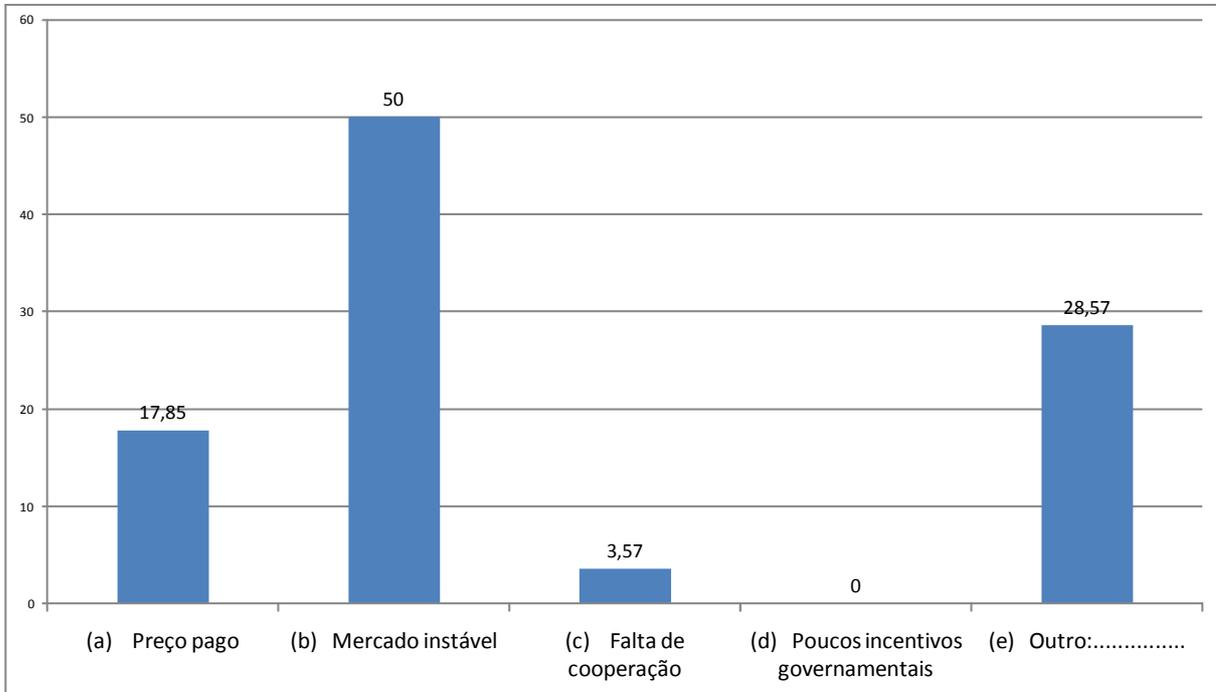
O Gráfico 8 procura demonstrar os resultados obtidos na pesquisa, sendo que, segundo os participantes, com 50% de índice, o principal problema enfrentado pelo setor avícola é o mercado instável.

Além disso, com 28,57% de índice, outros fatores também são determinantes em relação aos problemas enfrentados pelo setor, dentre eles, pode-se citar, segundo os respondentes, o custo Brasil, legislação trabalhista, carga tributária, transporte e custos dos insumos.

Complementando essa análise, a falta de cooperação praticamente não foi considerada como problema no setor avícola, com apenas 3,57% de índice na avaliação dos respondentes. Questão importante, pois fica evidenciado, que a cooperação acontece, mesmo que não seja da forma mais efetiva ou possível. O

preço pago também foi mencionado e aparece com 17,85% de índice, conforme a pesquisa de campo.

Gráfico 8 - Principais problemas enfrentados pelo setor avícola



Fonte: Elaborado pelo autor.

Já em relação à terceira questão do questionário, porém, ainda dentro do Bloco 3, **procurou-se analisar os principais problemas enfrentados pelo setor avícola**. Da mesma forma como na questão anterior, os respondentes tinham a possibilidade de optar pelo item que julgam de maior importância.

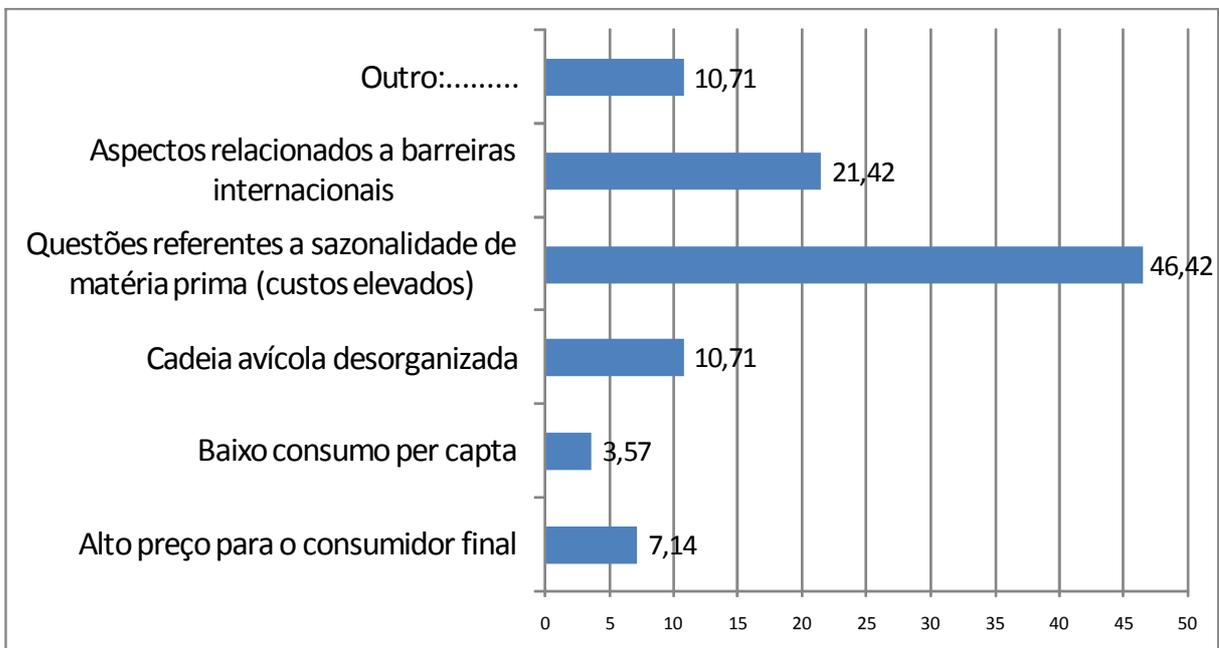
Com essas informações, percebe-se, conforme Gráfico 9, que, para 46,42% das empresas que participaram da pesquisa, as questões referentes à sazonalidade da matéria-prima (custos elevados) é a principal dificuldade enfrentada pelo setor e que interfere diretamente na vantagem competitiva, conforme apresentado no Gráfico 9.

Outro aspecto a ser considerado nessa questão, como demonstrado no Gráfico 9, para 21,42% de índice, os aspectos relacionados a barreiras internacionais também acabam afetando a cadeia avícola e, além disso, para 10,71% dos respondentes, a desorganização da cadeia avícola é sim um fator que acaba prejudicando o setor na busca de um desempenho melhor.

Também para os mesmos 10,71% de índice, outros fatores acabam prejudicando a cadeia avícola na forma que ela está estruturada, dentre eles podem-se citar as deficiências na infraestrutura de silos de armazenagem e transporte das matérias-primas, considerando a logística e a cadeia de suprimentos. Já para 7,14% dos respondentes, o alto preço para o consumidor final também impacta no setor avícola. Verifica-se que esse último aspecto tem relação com a forma como está estruturado o setor, pois se a cadeia de suprimento e logística influencia na busca de melhores resultados, evidentemente que o preço acaba sendo influenciado diretamente.

Ao considerar de forma agrupada os índices de média, percebe-se que apenas nas questões referentes à sazonalidade da matéria-prima e aspectos ligados a barreiras internacionais, possuem as maiores percentagens como problemas enfrentados pelo setor. Todavia, conforme já exposto anteriormente, outros aspectos importantes também foram mencionados pelos respondentes na pesquisa de campo.

Gráfico 9 - Principais problemas do mercado avícola



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda analisando o Bloco 3 do questionário, porém, considerando-se a quarta questão, na qual se objetivou a **avaliar a cadeia produtiva avícola e como, na opinião dos participantes**, ela se encontra. Nessa questão, foram elencados

alguns itens, nos quais os respondentes puderam julgar os que fossem os mais importantes.

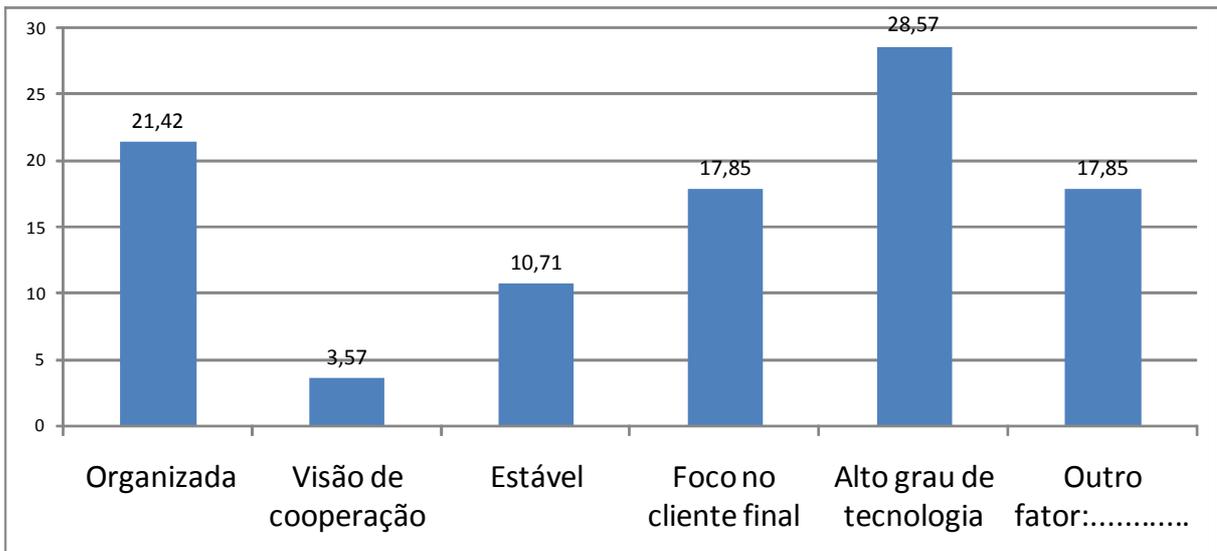
Em relação a essa questão, conforme Gráfico 10, para 28,57% de índice, os respondentes analisam que há sim um alto grau de tecnologia no setor, perfazendo assim, uma maior facilidade na busca de vantagem competitiva.

Percebe-se também que para 21,46% a cadeia avícola é organizada, já para 17,85% de índice o setor avícola é focado no cliente final e com esse mesmo índice (com 17,85%), outros fatores também são determinantes no setor avícola, dentre eles pode-se citar um alto grau de competitividade, afetada principalmente por fatores naturais se comparada com outros mercados e também mercados internacionais. Além disso, também foram citados os altos custos de investimentos para o setor se manter produtivo, afetando assim o desempenho final e a questão de ser unilateral, já que é forçada ao grande negócio. Interessante a questão do grande negócio, pois essa justamente é uma força que acaba auxiliando na vantagem competitiva do setor.

Completando esse item e que de certa forma chama a atenção, para apenas 3,57%, o setor avícola tem visão de cooperação. Com isso, acaba se contradizendo em relação a itens abordados em questões anteriores, já que em muitos casos a cooperação era vista como importante. Esse índice demonstra uma grande possibilidade de melhoria para o setor na busca de vantagens competitivas.

Em todos os itens apresentados, vale a ressalva nessa questão, que não houve um item que tivesse uma vantagem grande em relação aos demais nos índices, ou seja, os índices nessa questão foram um pouco mais equilibrados, o nos remete à falta de unanimidade sobre o tema e assim pode haver possibilidade de ganhos nos elos da cadeia.

Gráfico 10 - Avaliação da cadeia produtiva avícola

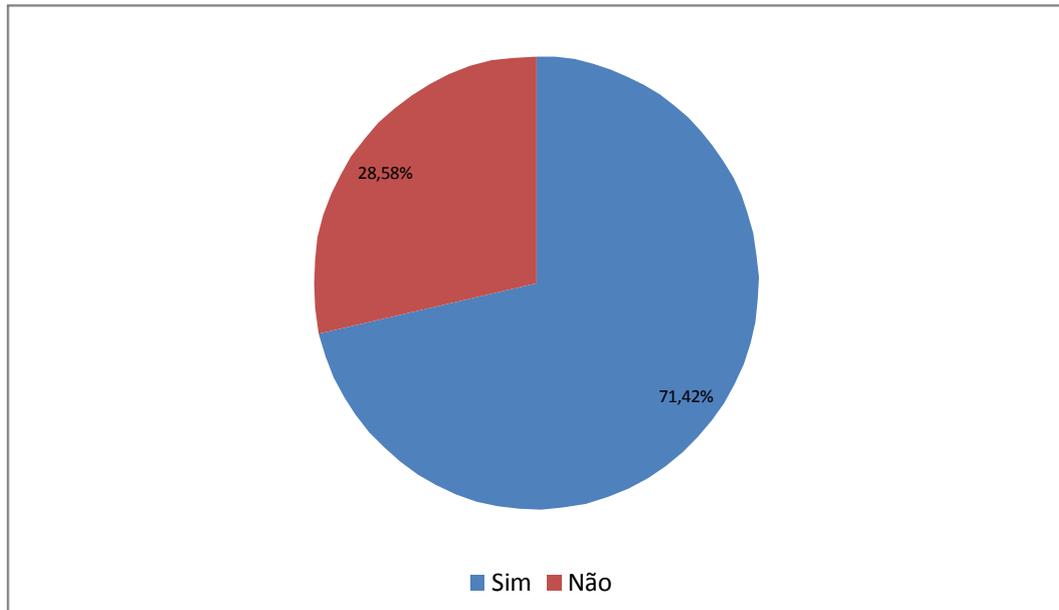


Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivando analisar os diferenciais competitivos da cadeia avícola, estabeleceu-se a quinta questão no questionário, a qual ainda pertence ao Bloco 3. Nessa questão, o respondente, primeiramente pôde optar, avaliando se a cadeia **avícola apresenta ou não diferenciais competitivos**. Em sendo a resposta afirmativa, o respondente seguia na mesma questão, avaliando então o item que julgava ser o mais importante. Além disso, em cada item foi possível estabelecer um indicador de importância, que iniciava como sendo de nula importância, passando para baixa, média ou então alta importância.

Através das informações obtidas nessa questão, elaborou-se o Gráfico 11, no qual é possível perceber que para 71,42% dos respondentes, existem diferenciais competitivos no setor, já para 28,57%, o setor produtivo avícola não apresenta características que se diferem de outros setores. Por um lado, se a maioria acredita em diferenciais, por outro há um espaço com boas possibilidades de serem trabalhadas na cadeia produtiva. Evidentemente, justificam-se os diferenciais pelas oportunidades oriundas de processos inovativos, bem como, segundo as principais teorias, da possibilidade de surgimentos de inovações constantes no setor.

Gráfico 11 - Diferenciais no setor avícola em relação a outros setores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro da mesma questão, para os respondentes que afirmaram que sim, na questão anterior, ou seja, acreditam que o setor avícola tem diferencial em relação a outros setores, colocou-se então sobre quais seriam os principais diferenciais apresentados no setor em relação a outros segmentos. Essas informações, expostas no Gráfico 12 mostram que houve um equilíbrio entre os itens apresentados.

Considerando-se os índices obtidos na pesquisa de campo, para 60% dos respondentes, qualidade e inovação são os grandes diferenciais no setor. Se considerados de forma agrupada os índices de média e alta, o índice de qualidade e inovação chega a 100% dos respondentes.

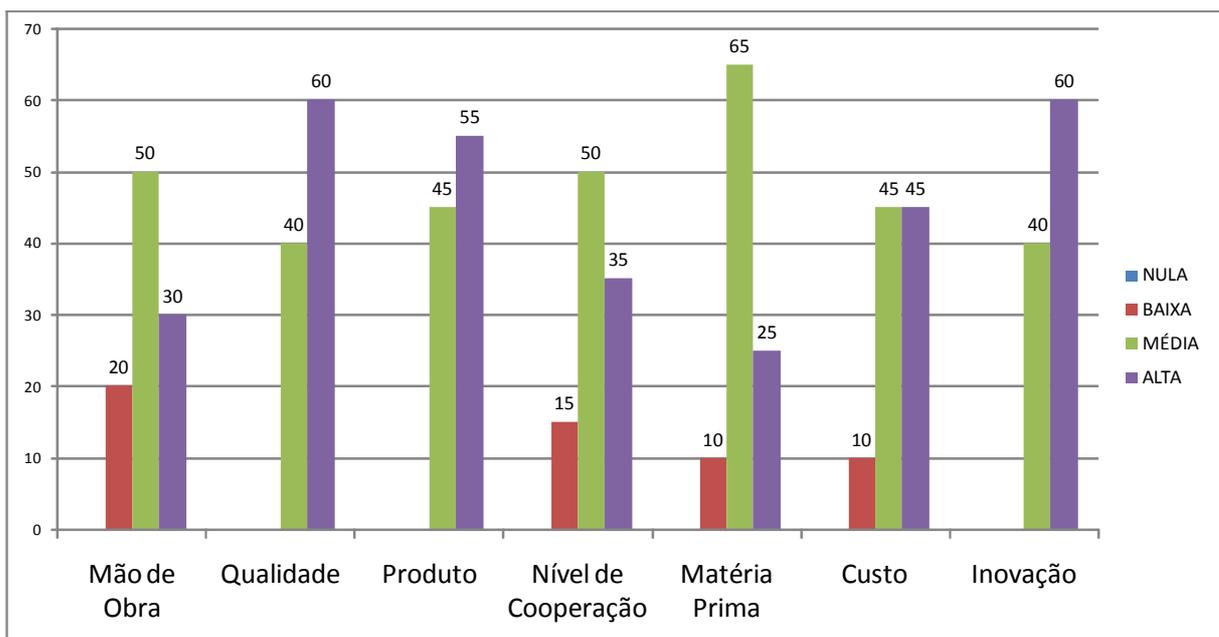
Ainda em relação ao Gráfico 12, chama a atenção, que se considerado como sendo o maior índice do gráfico, com 65% a matéria-prima aparece com grau de importância média como sendo um diferencial do setor. O que de certa forma, é possível entender, já que o custo de produção das matérias-primas é baixo, porém, como já visto anteriormente, a cadeia de suprimentos e logística acaba puxando esse indicador para baixo em função de seus custos elevados. Esse indicador, somado ao indicador de alta importante, chega a 90% de avaliação como sendo um diferencial no setor avícola.

Cabe uma análise em relação ao produto, que também teve um índice expressivo, principalmente se considerado o somatório de média e alta importância, aparecendo com 100% de índice, porém, com 45% na análise de médio índice.

Complementando essa análise, chama a atenção o fato de o nível de cooperação entre os elos da cadeia apresentar apenas 35% de índice na avaliação dos respondentes da pesquisa de campo, ou seja, há realmente uma margem grande para melhorar os resultados competitivos do setor.

Fechando essa análise, para apenas 45% dos respondentes, o custo foi considerado como sendo um diferencial do setor, ou seja, como no parágrafo anterior à cadeia avícola não acredita estar muito bem na questão da cooperação, evidentemente, isso acaba se refletindo no custo, que não teve uma boa pontuação nesse aspecto.

Gráfico 12 - Grau de importância em relação aos diferenciais do setor avícola



Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalizando as análises elaboradas a partir das respostas obtidas no questionário, na sexta questão do Bloco 3, os respondentes puderam **avaliar se a política pública contribui para o aumento da eficiência da cadeia**, optando pela questão que julgassem mais adequadas em relação a sua empresa.

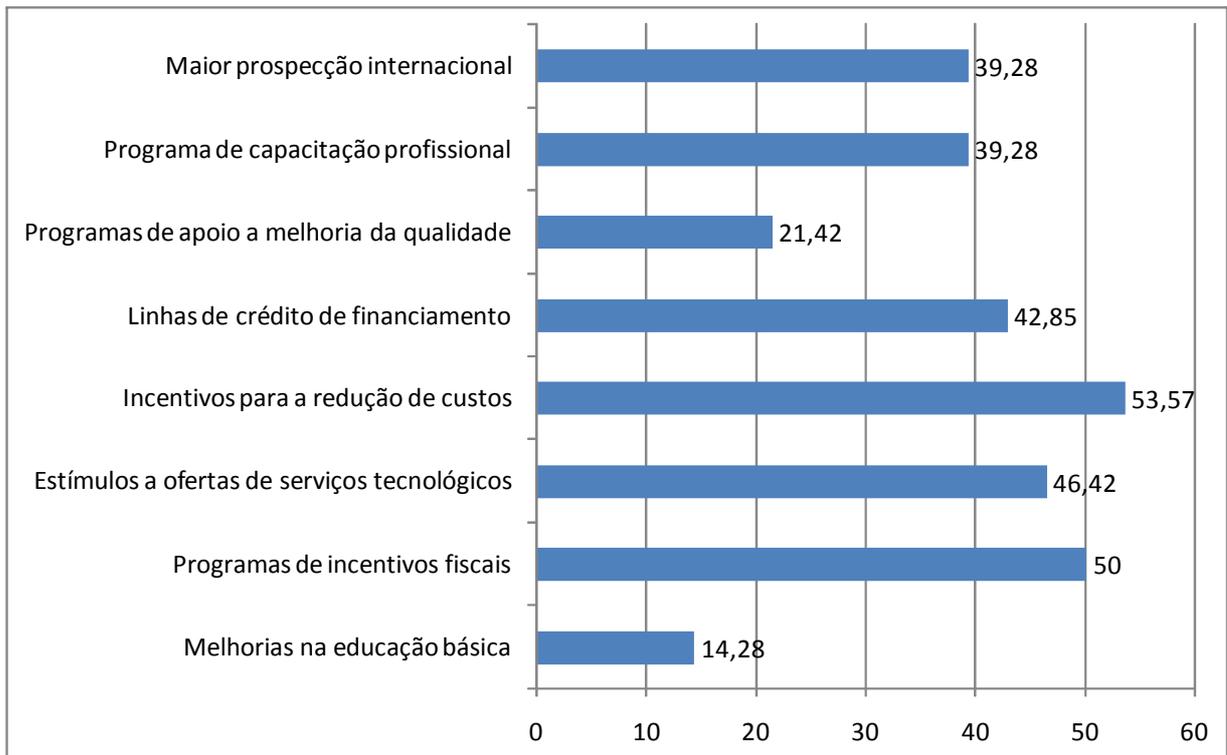
O Gráfico 13 apresenta os resultados obtidos no questionário em relação à sexta questão. Para os participantes da pesquisa, na sua maioria, com 53,57% de

índice, os incentivos para a redução de custos seria uma política importante para melhorar o desempenho do setor avícola. Da mesma forma, programas de incentivos fiscais, com 50% de indicador, também tiveram uma importância expressiva na pesquisa.

Estimular serviços tecnológicos, com 46,42% também foi colocado como política pública com possibilidade de contribuir no desempenho do setor avícola. Assim, de acordo com essa questão, as empresas tendem a aumentar os seus níveis de tecnologia e com isso conseguem melhorar suas vantagens competitivas, dentro da cadeia produtiva.

Ainda, um ponto que chama a atenção, é o fato de as melhorias na educação básica ter apenas 14,28% de índice, representando o menor indicador nessa tabela. Por esse indicador, aparentemente pode-se entender que as empresas estão satisfeitas, de uma maneira geral, com o nível educacional de suas equipes.

Gráfico 13 - Políticas públicas mais importantes para aumento da eficiência



Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a apresentação dos resultados da pesquisa obtidos por meio da análise dos resultados dos questionários aplicados aos gestores de empresas pertencentes

aos elos da cadeia avícola, passa-se ao próximo capítulo com a apresentação da análise geral dos resultados.

5.2 Análise geral dos resultados

Neste item, os resultados do estudo são apresentados e analisados a fim de demonstrar as percepções dos gestores das organizações que participaram do presente estudo. A análise procura obedecer ao roteiro da aplicação dos questionários, tendo como base, responder as proposições estabelecidas nessa pesquisa, sob a perspectiva da obtenção de vantagens competitivas, na cadeia produtiva avícola.

Em relação à aplicação dos questionários aplicados aos gestores das organizações participantes (Questão 1 do Bloco 1), de maneira geral, estes manifestaram que qualidade dos produtos entregues e o prazo de entrega tem fundamental importância na cadeia avícola. Com base nesses dados, é possível entender que a característica de qualidade e entrega são aspectos relevantes dentro da cadeia, sob o foco dos fornecedores das empresas pertencentes ao elo da cadeia produtiva avícola.

No que diz respeito ao relacionamento, relações fortes e duradouras, também tiveram expressivas considerações, ou seja, a busca por fornecedores que tenham padrões de qualidade, respeito em relação ao prazo de entrega, conseguem de certa forma aumentar suas relações de cooperação.

Ainda em relação aos fornecedores, (Questão 2 do Bloco 1), os gestores das organizações participantes, avaliaram que suas relações com os seus fornecedores têm um alto nível de cooperação, porém, de uma maneira geral, avaliam que contratos de longo prazo não são o melhor caminho. Essa análise parece um pouco contraditória, pois de um lado a maioria entende que tem um bom relacionamento com o fornecedor, mas por outro lado, contratos de longo prazo podem ser arriscados.

Analisando as duas questões anteriores, podem-se tirar mais algumas definições, em relação aos fornecedores dos elos da cadeia produtiva (Questão 3 do Bloco 1), nas quais os gestores das organizações avaliaram que o nível de comprometimento e confiança com o fornecedor são muito importantes. Nesse

sentido, é possível observar claramente o grau de importância de cada fornecedor para que o produto final efetivamente consiga atender às necessidades dos clientes.

Em se tratando de clientes, (Questão 1 do Bloco 2), os gestores das organizações avaliaram suas relações com os mesmos. Neste caso, percebe-se de forma muito clara, que a confiabilidade de pagamentos por parte do cliente é o aspecto mais importante. Questão que também evidencia que muitas vezes as relações podem ser comprometidas em função de inadimplências, podendo assim, afetar toda a cadeia avícola.

Ainda em relação aos clientes, (Questão 2 do Bloco 2), os gestores das organizações que participaram da pesquisa, avaliaram com sendo muito importante a necessidade constante na melhoria da qualidade dos produtos. Vale ressaltar que o mesmo elemento já foi citado também em relação aos fornecedores dos gestores das organizações.

Fechando as duas questões em relação aos clientes, (Questão 3 do Bloco 2), a confiabilidade do desempenho do produto foi avaliado pelos gestores das organizações com sendo muito importante. Também cabe ressaltar, que o comprometimento e a confiança estabelecida com os clientes é fato de destaque na cadeia avícola.

No que diz respeito à gestão interna de cada empresa, (Bloco 3), os gestores das organizações que participaram da pesquisa, avaliaram que obtêm apenas vantagens intermediárias com as parcerias ao longo da cadeia avícola, ou seja, nesse momento parece que há uma possibilidade potencial de ganho em relação ao tema. Além disso, o mercado instável do setor agropecuário foi considerado um fator negativo no setor. É sabido que em função de problemas climáticos e/ou problemas sanitários, a cadeia avícola muitas vezes é afetada. A questão estrutural, ou seja, falta de infraestrutura, também foi mencionada pelos respondentes.

Ainda em relação ao Bloco 3 do questionário, a maioria dos gestores considera a cadeia avícola com alto grau de tecnologia. Por outro lado, como já apresentado no parágrafo acima, o setor tem baixa visão de cooperação. Em contrapartida, a qualidade mais uma vez foi evidenciada como sendo um diferencial do setor, além das inovações tecnológicas.

Frente aos objetivos do estudo e as alternativas teóricas propostas, algumas constatações são possíveis de serem feitas. Uma delas diz respeito às questões relacionadas à cooperação na cadeia produtiva avícola. Percebe-se que a

cooperação para obtenção de vantagens competitivas é um tema de certa forma contraditório. Primeiramente, os gestores avaliam que seus níveis de cooperação na cadeia avícola são intensos, porém, essa constatação não ficou evidente quando os gestores responderam outra questão, na qual consideram que a visão de cooperação dentro do setor é de baixa intensidade.

Outro elemento que surgiu durante a análise dos resultados, é a questão dos atributos ligados à qualidade. Na medida em que os relacionamentos tendem a aumentar, a confiança entre as empresas que compõem o setor também aumentam, e é nesse ponto que entra fortemente o conceito de qualidade percebida.

Mais especificamente, considerando os objetivos específicos apresentados nesse estudo, tendo como base o quadro 2, mapa da pesquisa, que orienta a dimensão do agronegócio sob a análise da cadeia produtiva avícola, é possível entender como as organizações se organizam e mantêm seus relacionamentos (Objetivo 1).

Dessa forma é possível perceber que a cadeia produtiva avícola é bastante extensa e que todos os elos são importantes na obtenção da vantagem competitiva do setor. Porém, percebe-se em algumas respostas dos questionários, que as organizações ainda não estão bem alinhadas, quanto à cooperação. Em função de a cadeia avícola ser muito extensa, isso de certa forma influencia negativamente na construção de relações mais fortes e duradouras.

Na verdade, como visto no mapa da pesquisa (quadro 2), a cadeia avícola acaba automaticamente se dividindo em partes. Na primeira parte, estão localizados os produtores rurais, sejam eles pequenos, médios ou grandes produtores, sendo estes constituídos por pessoas físicas.

Na segunda parte, podem-se considerar os produtores de insumos agrícolas ou até de equipamentos utilizados na produção rural. Já na terceira parte, estão as agroindústrias, sejam as que beneficiam, comercializam ou as que industrializam a produção rural. Essa divisão também identifica certo isolamento, que acaba afetando os setores, já que um acredita que está obtendo vantagem sobre o outro, quando a cooperação deveria se sobressair.

É evidente que em cada setor existem relações mais fortes e pontos a serem melhorados, porém, na medida em que o relacionamento entre as organizações começa a acontecer sob uma forma maior de confiança mútua, também começam a surgir efeitos positivos e sinergias (Objetivo 2).

Isso foi possível perceber, tanto nas questões do questionário, nas quais os gestores tiveram oportunidade de responder sobre seus fornecedores e também quando puderam responder sobre seus clientes. Nesse caso, as características técnicas dos produtos se apresentaram de forma clara e expressiva, já que alguns elementos se evidenciaram. Cita-se aqui o elemento da qualidade dos produtos, como sendo uma característica expressiva, que acaba induzindo as empresas, uma as outras, a produção de produtos e serviços que tenham efetivamente essas características, intrínseca ou extrinsecamente.

Ainda dentro dessa proposição, cabe ressaltar outro elemento importante que foi elucidado a partir da aplicação dos questionários. Trata-se da questão do controle de custos e busca por custos produtivos menores. Esse demonstra características importantes no impulsionamento do setor frente às adversidades constantes enfrentadas. Tal característica é remetida a uma manutenção com foco nas necessidades do consumidor final, visando aos relacionamentos fortes e duradouros, item que também foi citado pelos gestores das organizações.

Em se tratando de exigências dos consumidores (Objetivo 3), percebe-se que este comportamento de fato está cada vez mais acentuado e as empresas têm feito esforço para poder atendê-las. Como já mencionado, elementos como custos e qualidade tornam evidente o aspecto vinculado ao cliente. Porém, nessa proposição, cabe uma análise sobre a questão da confiança, que foi mencionada pelos gestores das empresas participantes. Esses elementos em conjunto, a confiança, qualidade e custos, criam relações mais próximas e são características que costumam trazer relacionamentos de longo prazo.

Ainda em relação à mesma proposição, outros elementos assumem papel complementar na criação de valor. Por exemplo, cita-se nesse aspecto o alto grau de tecnologia mencionada pelos gestores das organizações, que faz com que as inovações que também foram explicitadas se colocassem em evidência. Além disso, o elemento relacionado à qualificação da mão de obra do setor avícola, auxilia no surgimento de diferencial fortemente competitivo, fazendo a economia do setor crescer de forma mais equilibrada.

Igualmente foi possível entender que estes elementos por si só não estão completos e que podem ser alavancados buscando um aumento de competitividade do setor avícola (Objetivo 4). Os gestores das organizações que participaram da pesquisa, em algumas respostas ao questionário que lhes foi aplicado, acreditam

que o nível de cooperação poderia ser melhor e maior. Aqui nesse ponto, é possível entender que as empresas buscam avaliar os seus clientes e seus fornecedores de forma negativa sob esse aspecto. Porém, quando fazem sua avaliação interna, também é possível perceber que a gestão da empresa não realiza todos os esforços que poderiam ser feitos. Ou seja, há uma possibilidade de melhorar a competitividade do setor analisando esse elemento de cooperação.

Uma das formas de estimular a cooperação, seria a implementação de sistemas que pudesse contribuir para a redução dos custos transacionais. Em primeiro lugar, as empresas precisam entender o custo transacional. Em segundo lugar, as empresas têm a necessidade de querer reduzir esses custos e em terceiro lugar, as empresas devem buscar junto aos seus fornecedores e clientes, meios de reduzir os custos transacionais.

Ainda em relação a esse objetivo, que visa sugerir proposições para estimular a cooperação, as empresas precisam necessariamente mudar seus pensamentos e suas políticas internas de gestão, inclusive com mudanças culturais. Essa mudança cultural pode contribuir no sentido de buscar inovações para a cooperação. Em relação as inovações para cooperação, as empresas deveriam investir na redução dos custos que são gerados em duplicidade, como por exemplo, custos relacionados a inspeção de produtos, que muitas vezes são analisados no fornecedor e também no cliente.

Ainda em relação a esse objetivo, outro elemento que pode contribuir para estimular a cooperação é a melhoria na infraestrutura do setor. Analisando a pesquisa e as repostas dos gestores das organizações, é possível perceber que de uma maneira geral, a matéria-prima utilizada na cadeia avícola é de boa qualidade. Contudo, na condição atual, o Brasil não tem espaço suficiente para o armazenamento dessa matéria-prima e em muitos casos, o produto até acaba sendo armazenado a céu aberto. Isso traz consequências relativamente importantes, com impactos negativos sobre o setor. Produtores, cerealistas e cooperativas, necessitam se “desfazer” de seus produtos com rapidez para escoar a produção, a fim de não comprometer a qualidade do produto e abrir espaço para a nova safra.

As agroindústrias, nesse caso, aproveitam-se das situações e forçam a queda dos preços desses produtos, para conseguir aumentar seus rendimentos. Eis que se tem a falta de cooperação, pois se de um lado o produtor está se descapitalizando em alguns momentos, em outro estão as agroindústrias aproveitando-se do

momento. Nesse caso, as agroindústrias juntamente com as cooperativas, cerealistas e produtores rurais, poderiam buscar formas de financiamento para o aumento da capacidade de armazenamento do setor. Assim sendo, todas as partes seriam beneficiadas e todos sairiam ganhando (relação ganha-ganha).

Cabe ressaltar, nos momentos de entre safra, quem se aproveita da situação são os produtores, os cerealistas e as cooperativas, pois acabam vendendo suas matérias-primas somente quando oportuno, fazendo com que os preços subam. Essa falta de cooperação e ajuda mútua, com pensamento sistêmico, gera evidentemente um custo elevado e diminui a competitividade do setor.

Assim sendo, a questão da infraestrutura no caso de armazenagem é apenas um exemplo. Outros exemplos em relação a novas oportunidades e possibilidade em se promovendo a cooperação entre os elos da cadeia produtiva avícola. Aqui pode-se citar, novas possibilidades em relação ao transporte rodoviário. Através da cooperação, as empresas poderiam aproveitar melhor o transporte, viabilizando fretes de retorno com carga para caminhões e assim, os mesmos, não precisariam se deslocar sem carga para novos destinos e assim, os custos poderiam ser reduzidos. Além disso, através da cooperação no transporte, as empresas poderiam buscar reduzir as filas do transporte rodoviário, ou seja, reduzir tempos de caminhões parados. Reduzindo tempos de caminhões parados em filas, os custos diminuem e o setor fica mais competitivo.

Todas essas questões abordadas nas proposições geram alguns impactos, sejam eles negativos ou positivos. Fato é que, muitos elementos devem ser melhorados ao longo da cadeia avícola, sob a perspectiva de cooperação entre as organizações, podendo trazer resultados superiores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual contexto, em que são necessárias mudanças contínuas, rápidas e inovadoras, é preciso perceber e valorizar a importância do fornecedor, do cliente e, além disso, a organização deve ter uma boa gestão interna de seus processos, a fim de atender e satisfazer plenamente todas as suas necessidades. Da mesma forma, analisar o concorrente é um fator igualmente importante. Conhecer os pontos fracos e as ameaças que o concorrente pode trazer e transformar isso em oportunidades de melhorias para uma empresa possibilita um crescimento, uma maior competitividade e, por consequência, a sobrevivência de uma organização nesse cenário.

Tendo em vista essa perspectiva, porém, não considerando apenas uma empresa ou uma organização, o presente estudo abordou um cenário maior e muito dinâmico, no qual está inserida a cadeia produtiva avícola. Vale ressaltar, que a cadeia avícola tem uma grande contribuição no desenvolvimento de várias regiões do país, e também não é diferente na região do Vale do Taquari, onde se desenvolveu esse estudo.

Em função dessa responsabilidade e da importância da cadeia avícola para o desenvolvimento da região do Vale do Taquari, fez-se conceber esse estudo, a fim de responder ao objetivo principal, que é descrever e analisar alternativas que possam contribuir para alavancar os resultados na cadeia produtiva avícola, da Região do Vale do Taquari, na perspectiva de obtenção de vantagens competitivas, tendo como base a cadeia de valor.

As conclusões aqui apresentadas são fruto da pesquisa realizada junto às empresas que fazem parte da cadeia produtiva avícola e que foi estruturada em três blocos, a fim de atender aos objetivos específicos do estudo. Para tanto, os objetivos específicos foram estabelecidos com o propósito de responder ao problema da pesquisa.

Em relação ao problema da pesquisa, é possível perceber, que algumas empresas têm buscado iniciativas para o desenvolvimento e crescimento da cadeia avícola, visando concentrar-se na busca de vantagens que realmente sejam competitivas. Essas vantagens competitivas, não são simplesmente imitar outras cadeias que já tiveram sucesso em seus ramos de atuação, mas requerer o

aproveitamento total de todas as fontes de recursos, com a descoberta de especializações mais eficazes do processo.

Esse novo cenário exige que os líderes estejam dispostos a abandonar conceitos antigos e gestões mal geridas, com ideias tradicionais que se orientam da única e exclusivamente de economia em declínio. Há sim, uma responsabilidade coletiva e mútua, tanto das empresas privadas, quanto de ações governamentais, que possibilitem a criação de condições que favoreçam a concorrência salutar e produtiva. Nesse sentido, para Campos (1994), a saída para os operadores é a educação, ou seja, buscar a qualificação constantemente, buscando elevar o nível de conhecimento, a fim de se tornarem líderes. Ainda, segundo o autor, esse líder necessariamente precisa saber gerenciar metas e buscar atingi-las.

Além disso, as universidades têm um papel fundamental no desenvolvimento das regiões e em especial, pode-se se citar a Região do Vale do Taquari, que é o foco deste estudo, pois são elas, em conjunto com o Governo e as empresa, que podem fazer o papel de formadores. Essa formação profissional pode trazer grandes transformações na competitividade das empresas e, por consequências, em suas cadeias produtivas, no caso deste estudo, da cadeia produtiva avícola. Incentivando tais políticas, não de se abrir novas portas para a construção de regiões mais fortalecidas e com novas oportunidades de crescimento.

Existem certamente outros obstáculos que inibem um crescimento maior da cadeia avícola. Fato que pode estar diretamente relacionado ao sistema tributário do país. Como a economia está aberta, possibilitando condições de exportar e importar qualquer produto, a carga tributária deveria ser compatível com os concorrentes.

Cabe ainda lembrar, para que o Brasil se torne uma grande potência mundial, precisa investir mais nas questões de infraestrutura, pois isso acaba tornando o custo produtivo da cadeia avícola, mais oneroso e assim, menos competitivo. Fazem-se necessárias, também, políticas mais flexíveis, que possam contribuir no sistema logístico deste país. Promover a modernização do parque industrial e de máquinas e equipamentos que dão o suporte para o desenvolvimento do setor primário do país, onde também estão situados os elos da cadeia produtiva avícola.

Contudo, as empresas pertencentes à cadeia produtiva avícola têm um grande nível de persistência e apesar de todos os obstáculos enfrentados pelo setor, a participação no mercado mundial continua crescendo. Isto implica em dizer que o clima, a abundância em terras cultiváveis e o potencial produtivo, entre outros, são

capazes de suplantar os problemas enfrentados, fazendo dessa cadeia produtiva, um negócio rentável. Sabe-se, contudo, que esse negócio ainda necessitará ser mais rentável no futuro, a fim de se manter sustentável e poder competir com mundo globalizado. Portanto, há, sim, necessidade da cadeia avícola se organizar de forma diferente, buscando relações mais interorganizacionais, que visem ao aumento da competitividade do setor.

Finalizando, o presente estudo não tem a pretensão de esgotar o tema proposto, mas sim, contribuir para que seja cada vez mais debatido, pois as relações positivas entre as empresas visando a vantagens competitivas é sem dúvida uma grande oportunidade.

6.1 Limitações da pesquisa

Em relação à pesquisa, sob o ponto de vista metodológico, a principal limitação do estudo está no fato do mesmo estar relacionado a apenas uma região. Assim, a pesquisa fica limitada para a realização de uma análise comparativa com outras cadeias avícolas e assim sendo, esse estudo não permitiu considerações mais aprofundadas sobre o tema.

Ainda em termos metodológicos, pode-se referenciar que a pesquisa não conseguiu entrevistar todo o grupo de pessoas, acerca do conhecimento e do relacionamento que as empresas participantes têm de sua gestão interna e também suas relações com fornecedores e clientes. Além disso, vale ressaltar, que o número de empresas entrevistadas em cada segmento da cadeia produtiva avícola também foi um fator que pode de certa forma, limitar o estudo.

Outro aspecto a ser considerado é a amplitude da cadeia produtiva avícola, ou seja, sua extensão desde o elo inicial, até o elo final. Isso dificulta a coleta de dados e também acaba complicando a análise geral dos dados, pois, apesar do foco do estudo ser uma determinada região, acabou envolvendo outras regiões onde essas empresas estão localizadas.

6.2 Sugestões e recomendações para estudos futuros

Tendo em vista a melhoria contínua em relação aos próximos trabalhos desenvolvidos nessa área, sugere-se que estudos futuros procurem analisar a cadeia produtiva de forma comparativa com outras regiões nas quais essa mesma cadeia também exerce forte influência e também traz bons resultados.

Outra sugestão para estudos futuros é buscar maior participação de empresas na pesquisa, a fim de obter mais opiniões em relação a todos os elos e assim, tornar a pesquisa mais completa.

Além disso, outro aspecto a ser citado como possibilidade de estudos futuros está relacionado ao nível de aprofundamento da pesquisa, visando obter as devidas caracterizações sobre a cooperação entre os elos da cadeia produtiva avícola. Nesse aspecto, de certa forma, o questionário da pesquisa poderia buscar maiores evidências sobre a análise das relações que visem às vantagens competitivas.

Levando em consideração que a cadeia avícola é extensa e compreende uma série de empresas de diversidades diferentes, como sugestão, o mapa da pesquisa, no qual se compreende a participação das empresas nesse estudo, também pode ser alterado. Outras áreas podem ser envolvidas no sentido de buscar outras abordagens em relação ao item pesquisado.

De forma relevante, este estudo abre possibilidades visando à realização de estudos quantitativos, desenvolvendo um estudo mais profundo sobre as empresas que compõem a cadeia avícola, podendo-se aplicar outras formas de análise na pesquisa.

Finalmente, em relação à visão teórica, buscar abordar e trazer assuntos também relacionados às questões dos relacionamentos interorganizacionais, além de uma maior visão sobre cultura e competências organizacionais.

6.3 Contribuições gerenciais

Baseado na pesquisa e nas conclusões já apresentadas nesse estudo, um dos ingredientes mais importantes nas relações interorganizacionais, pode-se se chamar de confiança.

A partir dessa visão individual, abrem-se novas possibilidades de construção de caminhos e alcançar novos patamares, tendo nesse instante, a visão de

relacionamento interorganizacional mais apurada. Refletir sobre essas questões, é fundamental para a gestão das empresas, pois tendo em mente a pesquisa desse estudo, foi possível perceber, que em muitos casos o problema normalmente é o outro, ou seja, o problema é da outra empresa e nada ou pouco é realizado para reverter tais situações.

Ainda em relação às contribuições gerencias dessa pesquisa, novas culturas deverão no futuro breve se sobre sair com mais evidencia entre as empresas. Nesse aspecto, relacionado a questão da cadeia produtiva avícola, há a necessidade da introdução de uma filosofia de ganha-ganha, mas com uma busca constante no benefício mutuo das empresas e visando soluções que beneficiem ambas as partes, com clara evidencia nesses fatos.

Para a criação princípios de ganha/ganha, também há a necessidade de mudança cultural por parte das empresas envolvidas. O foco deve estar concentrado nos resultados dessas ações e criando possibilidade de sinergias aumentando as vantagens competitivas no decorrer de toda a cadeia produtiva e não focalizar apenas uma etapa.

Para que essa ação de ganha/ganha aconteça, faz-se necessário o desenvolvimento organizacional, onde toda a estrutura deve ser educada afim de buscar o alinhamento em relação aos mesmos objetivos. Esse alinhamento, pode nos remeter a um planejamento estratégico da cadeia como um todo e não focado a apenas um setor ou uma empresa.

Por fim, a compreensão sobre a gestão organizacional do todo, traz novos desafios, onde princípios de cooperação criativa entre as empresas, torna-se cada vez mais importantes na busca pela competitividade do todo. Abrir novas possibilidades, sair da zona de conforto visando processos criativos proporcionará nas sinergias. Essas sinergias, se realmente forem bem estruturadas de forma grupal e não individual, podem sim, trazer vantagens competitivas sustentáveis para ao setor.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ARBAGE, A. P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos**: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. 2004. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre, 2004.

BATALHA, M. O. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário (Coord.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.

BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BRITO, R. P. de; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 360-380, maio/jun. 2012.

BRAMBILLA, F. R.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. Indicadores tecnológicos e organizacionais do customer relationship management (CRM): relação entre firma desenvolvedora, firma usuária e preceitos teóricos. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v. 13, n. 2, p. 107-129, maio/ago. 2008.

CAMPOS, V. F. **TQC**: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

CASTRO, C. C. **Estudo das relações entre os elos da cadeia Láctea do Rio Grande do Sul e sua competitividade**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre: 1998.

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Internet: desafio para uma contabilidade interativa. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 12, n. 25, jan./abr. 2001.

CATELLI, A.; PARISI, C.; SANTOS, E. S. Gestão econômica de investimentos em ativos fixos. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 14, n. 31, p. 26-44, jan./abr. 2003.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Just in time, MRP II e OPT**: um enfoque estratégico. São Paulo: Atlas, 1993.

CHURCHILL, G. A., PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2010.

FERRAZ, J.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FINGER, R. H. **Proposta de um sistema para avaliação de fornecedores** – estudo prático da Empresa Marcopolo S/A. 2002. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre, 2002.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. **Commodity chains and global capitalism**. Westport: Praeger, 1994.

GEROLAMO, et al. **Cluster e redes de cooperação de pequenas e médias empresas: observatório europeu, caso alemão e contribuições ao caso brasileiro**. São Carlos, v. 15, n. 2, 2008.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GLÁUCIA Maria Vasconcellos Vale, Humberto Elias Garcia Lopes. **Cooperação e Alianças: Perspectivas Teóricas e suas Articulações no Contexto do Pensamento Estratégico** RAC, Curitiba, v. 14, n. 4, pp. 722-737, Jul./Ago. 2010.

HAGUENAUER, L.; PROCHNIK, V. A delimitação de cadeias produtivas na economia do Nordeste. In: _____. **Identificação de cadeias produtivas e oportunidades de investimento no Nordeste do Brasil**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2000. Cap. 2.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. R. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

_____. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFER, E; SOUZA, J. A de; ROBLES JUNIOR, A. Gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite e derivados. **Custos e @gronegocio on line**, v. 3, ed. esp., maio 2007.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRISHNAN, V.; ULRICH, K. T. Product development decisions: a review of the literature. **Management Science**. v. 47, n. 1, p.1-21, 2001.

LOCKE, Richard M. **Construindo confiança, econômica**, v.3, n. 2, p. 253-281, dezembro de 2001.

MARCHI, J. J.; COSSANEGO JUNIOR, P.; WITTMANN, M. L. Troca de criação de valor: possibilidades competitivas advindas de estratégias de redes. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 2, p.180-196, abr./jun. 2012.

MARQUES, E. F.; ALCÂNTARA, R. L. C. O uso da ferramenta gerenciamento por categoria na gestão da cadeia de suprimentos: um estudo multicaso. **Gestão e Produção**, v. 11, n. 2, p. 153-164, maio/ago. 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas,1999.

MOHAMED, Z.; LEONARD, P. **Benchmarking prático: o guia completo**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOURA, R. L. **Gestão do relacionamento com fornecedores: análise da eficácia de programa de desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia) - USP, São Paulo, 2009.

ITO, N. C. et al. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 290-307, mar./abr. 2012.

NEVES, M. F. **Agribusiness e estratégias de empresas**. Texto preparado para a XIII SECAL (Lavras), 1995.

ORSSATTO, Carlos Henrique. **A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial**. Florianópolis, 2002. 253p. Tese de Doutorado de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

PAIVA JUNIOR, E. L.; CARVALHO, J. M. de; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre: Boockman, 2004.

PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Contribuição para a análise crítica do sistemas de custos ABC através da avaliação de direcionadores de custos**. Tese (Doutorado) - FGV/EAESP, São Paulo, 1997.

_____. Uso da cadeia de valor para definição das atividades. In: ENEGEP, 19. **Anais...** Rio de Janeiro, 1999.

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

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

_____. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RASIA, K. A. et al. Gestão de custos de cadeias de produção do agronegócio: análise sobre publicações em congressos e periódicos científicos. **Custos e @gronegócio on line**, v. 7, n. 3, p. 21-39, set./dez. 2011.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee, J. **Administração da produção e operações.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROCHA, Welington; BORINELLI, M. L. Análise estratégica da cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria e varejo. **Revista Comportamento da Contabilidade**, v. 1, n. 7, jan./jun. 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing:** uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SALVI, J. E. **Competitividade e tecnologia:** o perfil de mudança tecnológica das empresas industriais do Vale do Taquari – RS. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFRGS, 2001.

SANTOS, E. S. **Gestão integrada de estratégias e operações:** uma abordagem de gestão econômica. 2000. Dissertação (Mestrado) – FEA/USP. São Paulo, 2000.

SILVA, C. L. da. **Competitividade e estratégias internacionais:** discutindo a cadeia de valor. Curitiba: Juruá, 2007.

SILVA, L. C. da. Competitividade internacional da indústria brasileira exportadora de papel de imprimir e escrever à luz da cadeia de valor. **Revista Produção**, v. 15, n. 1, p. 114-126, jan./abr. 2005.

SLACK, N. et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, M. F. S.; MOORI, R. G.; MARCONDES, R. C. Sincronismo entre clientes e fornecedores. **ERA**, 2005.

THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND A. J. III. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

TROMBIN, V. G. **Proposição de um método para analisar a viabilidade de implantação de uma cadeia produtiva em um novo local:** o caso da citricultura no Pólo de Petrolina-Juazeiro. Ribeirão Preto. Dissertação (Mestrado, apresentado a faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP, 2007.

TZU, S. **A arte da guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2013.

VALE, G. M. V.; LOPES, H. E. G. Cooperação e alianças: perspectivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 722-737, jul./ago 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WALTON, M. **Método deming na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WHEELWRIGHT; CLARK. **Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency and quality**, 1992.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./jul. 2008.

VILPOUX, O. Desempenho dos arranjos institucionais e minimização dos custos de transação: transação entre produtores e fecculárias de mandioca. **RESR**, Piracicaba, v. 49, n. 2, p. 271-294, abr./jun. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A – Roteiro de entrevista

Questionário

Razão Social:

Endereço:

Responsável / cargo pela informação:

Contato (e-mail / telefone):

Estrutura do trabalho

O presente questionário está estruturado em três blocos principais, que envolve os fornecedores, os clientes e a sua própria empresa. Dentro de cada bloco há uma divisão em estruturas de questionamentos, abordando formas diferentes de respostas.

BLOCO 1: Em relação a FORNECEDORES

- 1) Avaliar o grau de importância percebida do impacto de cada recurso no desempenho da empresa: (1) Nenhuma importância; (2) Baixa importância; (3) Importante; (4) Muito importante.

Recursos – fornecedores	Nenhuma importância	Baixa importância	Importante	Muito importante
1. Número de fornecedores				
2. Tamanho do fornecedor				
3. Localização / distância do fornecedor				
4. Qualidade dos produtos entregues – padrão dos produtos				
5. Relações mais fortes e duradouras				
6. Maior dependência do fornecedor				
7. Prazo de entrega dos produtos				
8. Condições de pagamento				
9. Velocidade de entrega dos produtos				
10. Forma de entrega dos produtos				
11. Estabelecimento de contratos a longo prazo				
12. Lotes de aquisição maiores				
13. Redução dos custos de transação				

BLOCO 1: Em relação a FORNECEDORES

- 2) Assinale em cada linha dos questionamentos abaixo, de que forma SUA EMPRESA se enquadra em cada tema abordado:

	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Como avalia seu nível de cooperação com empresas fornecedoras				
2. Em casos de cooperação, como você avalia a importância dos resultados obtidos				
3. Como avalia a cooperação com fornecedores em relação a melhoria de qualidade dos produtos				
4. Como avalia a necessidade de cooperação com fornecedores em relação a melhoria dos processos produtivos				
5. Como avalia a necessidade de cooperação com fornecedores em relação a introdução melhorias na cadeia de suprimentos e logística				
6. Como avalia a necessidade de cooperação com fornecedores em relação a redução de custos de produção				
7. Como avalia a necessidade de cooperação com fornecedores em relação ao estabelecimento de contratos de longo prazo com fornecedores				

BLOCO 1: Em relação a FORNECEDORES

- 3) Considerando o conceito de cooperação com os fornecedores, aponte os cinco critérios mais importantes na sua avaliação, considerando a análise em relação a sua empresa:

	1. Nível de comprometimento e confiança estabelecida entre as empresas
	2. Preços ou custos dos produtos adquiridos
	3. Confiabilidade no desempenho do produto
	4. Serviços agregados aos produtos
	5. Conformidade do produto com atendimento de padrões
	6. Tempo de entrega de produtos
	7. Conhecimento sobre mercados consumidores
	8. Metas e objetivos comuns entre as empresas
	9. Estratégia de redução de custos
	10. Visão com relação de ganha-ganha
	11. Foco na cooperação e desenvolvimento de ações conjuntas

BLOCO 2: Em relação aos CLIENTES

- 1) Avaliar o grau de importância percebida do impacto de cada recurso no desempenho da empresa: (1) Nenhuma importância; (2) Baixa importância; (3) Importante; (4) Muito importante.

Recursos - considerando seus clientes	Nenhuma importância	Baixa importância	Importante	Muito importante
1. Ganhos financeiros obtidos através dos seus clientes				
2. Fidelidade do cliente				
3. Demandas / volumes adquiridos pelo seu cliente				
4. Confiabilidade de pagamentos				
5. Ganhos financeiros com volumes de negócios				
6. Relações mais fortes e duradouras				
7. Grande quantidade de clientes				
8. Maior dependência de um cliente				
9. Prazo de entrega dos produtos aos clientes				
10. Velocidade de entrega dos produtos				
11. Forma de entrega dos produtos				
12. Custo dos produtos				
13. Lotes grandes de vendas				

BLOCO 2: Em relação aos CLIENTES

- 2) Assinale em cada linha dos questionamentos abaixo, de que forma SUA EMPRESA se enquadra em cada tema abordado:

	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Como avalia seu nível de cooperação com ações em conjunto com os seus clientes				
2. Em casos de cooperação, como você avalia a importância dos resultados obtidos				
3. Como avalia a necessidade de cooperação com os clientes em relação a melhoria de qualidade dos produtos				
4. Como avalia a necessidade de cooperação com clientes em relação a desenvolvimento de novos produtos				
5. Como avalia a necessidade de cooperação com os clientes em relação a melhoria dos processos produtivos				
6. Como avalia a necessidade de cooperação com os clientes em relação a melhoria de desempenho dos produtos				
7. Como avalia a necessidade de cooperação com os clientes em relação a introdução melhorias no sistema logístico e comercialização				
8. Como avalia a necessidade de cooperação com os clientes em relação a novas oportunidades de negócios				
9. Como avalia a necessidade de cooperação com os clientes em relação a redução de custos de produção				
10. Como avalia a necessidade de cooperação com os clientes em relação ao estabelecimento de contratos de longo prazo com fornecedores				

BLOCO 2: Em relação aos CLIENTES

- 3) Considerando o conceito de cooperação com os clientes da sua cadeia produtiva, aponte os cinco critérios mais importantes na sua avaliação, considerando a análise em relação a sua empresa:

	1. Nível de comprometimento e confiança estabelecida entre as empresas
	2. Preços ou custos de vendas / comercialização
	3. Confiabilidade no desempenho do produto
	4. Serviços agregados aos produtos
	5. Conformidade do produto com atendimento de padrões
	6. Tempo de entrega de produtos
	7. Conhecimento sobre mercados consumidores
	8. Objetivos comuns entre as empresas
	9. Estratégia de redução de custos
	10. Visão com relação de ganha-ganha
	11. Foco na cooperação e desenvolvimento de ações conjuntas

BLOCO 3: Em relação a GESTÃO INTERNA de sua empresa

- 1) Sua Empresa

Escala	1	2	3	4
Atributos	Nunca			Sempre
1. Realiza controle de custos				
2. Desenvolve novos produtos considerando os elos a jusante e a montante				
3. Tem vantagens em trabalhar em parcerias				
4. Desenvolve ações com a finalidade de manter um relacionamento estável com os fornecedores e clientes				
5. Promove cooperação para ações integradas ao longo da cadeia				
6. Proporciona ações de confiança para formar contratos e/ou compromissos entre os agentes da cadeia				
7. Considera satisfatórias as transferências de informações entre os diferentes elos da cadeia				
8. Consegue identificar se ocorre integração entre os agentes dos elos da cadeia				

BLOCO 3: Em relação a GESTÃO INTERNA de sua empresa

1. Em sua opinião, qual o principal problema enfrentado pelo setor avícola na atualidade:
 - (a) Preço pago
 - (b) Mercado instável
 - (c) Falta de cooperação
 - (d) Poucos incentivos governamentais
 - (e) Outro:.....

2. Em sua opinião, quais os principais problemas do mercado avícola da forma como a cadeia está estruturada:
 - (a) Alto preço para o consumidor final
 - (b) Baixo consumo per capita
 - (c) Cadeia avícola desorganizada
 - (d) Questões referentes a sazonalidade de matéria prima (custos elevados)
 - (e) Aspectos relacionados a barreiras internacionais
 - (f) Outro:.....

3. Em sua opinião, como você avalia a cadeia produtiva avícola:
 - (a) Organizada
 - (b) Visão de cooperação
 - (c) Estável
 - (d) Foco no cliente final
 - (e) Alto grau de tecnologia
 - (f) Outro fator:.....

4. Em sua opinião, as empresas do setor avícola apresentam diferenciais competitivos em relação a outros segmentos:

() Sim Não ()

Em caso afirmativo, identifique o grau de importância em relação aos critérios abaixo:

Critérios	Nula	Baixa	Média	Alta
Mão de obra				
Qualidade				
Produto				
Nível de Cooperação				
Matéria prima				
Custo				
Inovação				

5. Em sua opinião, quais as políticas públicas que poderiam contribuir para o aumento da eficiência do setor avícola. Marque os três critérios mais importantes:

- () Melhorias na educação básica
- () Programas de incentivos fiscais
- () Estímulos a ofertas de serviços tecnológicos
- () Incentivos para a redução de custos
- () Linhas de crédito de financiamento
- () Programas de apoio a melhoria da qualidade
- () Programa de capacitação profissional
- () Maior prospecção internacional