

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA - UNESP
CÂMPUS DE JABOTICABAL**

**ANÁLISE DA ESTRUTURA COMPETITIVA E
COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS INDÚSTRIAS
FRIGORÍFICAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA CARNE
ANGUS CERTIFICADA EM SÃO PAULO**

Gustavo Adolpho Maranhão Aguiar
Zootecnista

2018

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA - UNESP
CÂMPUS DE JABOTICABAL**

**ANÁLISE DA ESTRUTURA COMPETITIVA E
COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS INDÚSTRIAS
FRIGORÍFICAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA CARNE
ANGUS CERTIFICADA EM SÃO PAULO**

**Gustavo Adolpho Maranhão Aguiar
Orientador: Prof. Dr. Elton Eustáquio Casagrande**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias - Unesp, Câmpus de Jaboticabal, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Administração.

2018

A282a Aguiar, Gustavo Adolpho Maranhão
Análise da estrutura competitiva e comportamento estratégico das indústrias frigoríficas participantes do Programa Carne Angus Certificada em São Paulo / Gustavo Adolpho Maranhão Aguiar. -- Jaboticabal, 2018
xiii, 98 p. : il. ; 29 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, 2018
Orientador: Elton Eustáquio Casagrande
Banca examinadora: Ana Cláudia Fernandes Terence, Manoel Fernando Martins
Bibliografia

1. Carne bovina. 2. Certificação. 3. Comportamento estratégico. 4. Estrutura competitiva. 5. Programa Carne Angus Certificada. I. Título. II. Jaboticabal-Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias.

CDU 631.45

Ficha catalográfica elaborada pela Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação –
Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação - UNESP, Câmpus de Jaboticabal.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Jaboticabal



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: ANÁLISE DA ESTRUTURA COMPETITIVA E COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS INDÚSTRIAS FRIGORÍFICAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA CARNE ANGUS CERTIFICADA EM SÃO PAULO

AUTOR: GUSTAVO ADOLPHO MARANHÃO AGUIAR

ORIENTADOR: ELTON EUSTAQUIO CASAGRANDE

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em ADMINISTRAÇÃO, especialidade: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:

Prof. Dr. ELTON EUSTAQUIO CASAGRANDE
Departamento de Economia / UNESP / FCL - Araraquara/SP

Prof. Dr. MANOEL FERNANDO MARTINS
Departamento de Engenharia de Produção / UFSCAR / São Carlos/SP

Profa. Dra. ANA CLAUDIA FERNANDES TERENCE
Administração Pública / UNESP / FCL / Araraquara/SP

Jaboticabal, 12 de janeiro de 2018

DADOS CURRICULARES DO AUTOR

Gustavo Adolpho Maranhão Aguiar, nascido no Rio de Janeiro em 9 de junho de 1984, possui graduação em Zootecnia pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF). Atua como pesquisador e consultor na empresa Scot Consultoria desde 2009, na área de mercados agropecuários. Tem experiência na área de coleta de informações, análises, projeção de cenários, diagnósticos técnico-econômicos de sistemas agropecuários, estratégias de mercado e análises setoriais. Editor de informativos agroeconômicos da empresa e colaborador de importantes mídias do agronegócio, como o Canal Terra Viva, Canal do Boi, Canal Rural e revistas como a Agroanalysis (FGV) e Globo Rural, com dezenas de artigos publicados em diversos veículos. Realiza palestras sobre mercados agropecuários e atua como mediador e debatedor em mesas de discussão relacionadas ao agronegócio.

AGRADECIMENTOS

À minha família, especialmente à minha esposa Juliana e filha Gabriela, que vivenciaram de perto as dificuldades, alegrias e apoiaram enormemente a execução do presente trabalho. Muito obrigado por tudo, amo vocês.

Agradeço a todos os amigos, em especial aos da Scot Consultoria, pelo auxílio e parceria para darmos conta da exigente, mas gratificante, atividade profissional.

Destino também um agradecimento à Unesp e aos profissionais ligados ao Programa de Mestrado em Administração, pela oportunidade deste curso. Em particular ao meu orientador, Professor Dr. Elton Casagrande, pela presteza e colaboração para a execução deste trabalho.

SUMÁRIO

	Página
SUMÁRIO	vi
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xi
LISTA DE QUADROS	xii
LISTA DE FIGURAS	xiii
1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Problema de pesquisa	16
1.2. Objetivos.....	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1. A cadeia produtiva e tendências de consumo da carne bovina	18
2.1.1. Dados e características da cadeia produtiva	18
2.1.2. Histórico e estrutura de mercado da indústria frigorífica.....	21
2.1.3. Comportamento e tendências de consumo da carne bovina.....	26
2.1.4. Diferenciação e certificação da carne bovina	28
2.2. O Programa Carne Angus Certificada	36
2.3. Modelo das Cinco Forças de Porter	40
2.3.1. Detalhamento das forças.....	43
2.3.1.1. Ameaça de entrada de novos concorrentes	43
2.3.1.2. Rivalidade entre os concorrentes	46
2.3.1.3. Ameaça de produtos substitutos.....	47
2.3.1.4. Poder de negociação dos clientes	48
2.3.1.5. Poder de negociação dos fornecedores	48
2.3.2. Aplicações do modelo de Porter	49

2.4. Tipologias Estratégicas de Miles e Snow	51
2.4.1. Aplicações do modelo de Miles e Snow	56
3. METODOLOGIA, RESULTADOS E DISCUSSÃO	58
3.1. Metodologia	58
3.1.1. Natureza da pesquisa	58
3.1.2. Coleta de dados.....	59
3.1.3. Análise de dados	60
3.2. Resultados, discussão e elementos para desenvolvimento gerencial ...	61
3.2.1. Características das empresas	62
3.2.2. Estrutura competitiva	63
3.2.2.1. Ameaça de entrada de novos concorrentes	64
3.2.2.2. Poder dos fornecedores.....	66
3.2.2.3. Poder dos clientes	68
3.2.2.4. Ameaça de produtos substitutos.....	70
3.2.2.5. Rivalidade entre concorrentes	72
3.2.3. Comportamentos estratégicos.....	73
3.2.3.1. Resultado total e por empresa.....	73
3.2.3.2. Resultado por problema do ciclo adaptativo	75
3.2.3.3. Resultados por pergunta	77
3.2.4. Contribuições gerenciais	81
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
4.1. Limitações da pesquisa	86
4.2. Propostas para trabalhos futuros.....	87
5. REFERÊNCIAS.....	88
APÊNDICES	97
Apêndice A: Instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa	98

Apêndice B: Roteiro da entrevista	103
Apêndice C: Carta-convite à participação no estudo	111

ANÁLISE DA ESTRUTURA COMPETITIVA E COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS INDÚSTRIAS FRIGORÍFICAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA CARNE ANGUS CERTIFICADA EM SÃO PAULO

RESUMO – A cadeia de carne bovina possui posição de destaque no contexto da economia rural brasileira, ocupando vasta área do território nacional e respondendo pela geração de emprego e renda de milhões de brasileiros. Contudo, para atender as demandas da sociedade moderna, é preciso avançar na produção de produtos mais diferenciados. Neste sentido, ganham relevância as estratégias empresariais nos diversos elos da cadeia produtiva da carne bovina, sobretudo no subsistema de industrialização. Na cadeia produtiva da carne bovina brasileira, um dos programas de destaque com essa finalidade é o Programa Carne Angus Certificada. Este trabalho, classificado como uma pesquisa aplicada, de natureza exploratória, de abordagem qualitativa, no contexto de uma análise de interação setorial, feita através de um procedimento de estudo multicaso, descreveu e analisou a estrutura competitiva e o comportamento estratégico dos frigoríficos participantes do Programa Carne Angus Certificada em São Paulo, com suporte das teorias do Modelo das Cinco Forças de Porter e das Tipologias Estratégicas de Miles e Snow. A coleta de dados se deu através de entrevista semiestruturada, realizada com quatro indústrias frigoríficas participantes do programa no estado, que contou com roteiro pré-determinado e perguntas avaliativas feitas após as respostas dadas com auxílio de itens da escala Likert (estrutura competitiva) e respostas às questões de múltipla escolha (comportamento estratégico). Os resultados para a estrutura competitiva indicaram que a ameaça de novos concorrentes e o poder dos fornecedores são as forças que exercem a maior pressão competitiva sobre as indústrias do setor. Quanto ao comportamento estratégico, o resultado global indicou que as Tipologias Prospectora e Analítica se destacaram, tendo representado a grande maioria das respostas dadas pelos entrevistados. Além disso, foi identificado que as empresas que tiveram a maior participação das Tipologias Prospectora e Analítica em seu comportamento são as que enxergam a menor pressão competitiva no segmento de mercado analisado. Como contribuição gerencial, entende-se que o presente estudo forneceu importantes informações, tanto para empresas que já atuam no setor, como para potenciais entrantes, colaborando para o delineamento de desafios e oportunidades e estratégias no setor em questão.

Palavras-chave: carne bovina, certificação, comportamento estratégico, estrutura competitiva, Programa Carne Angus Certificada

ANALYSIS OF THE COMPETITIVE STRUCTURE AND STRATEGIC BEHAVIOR OF MEATPACKERS PARTICIPATING IN THE CERTIFIED ANGUS BEEF PROGRAM IN SÃO PAULO

ABSTRACT – The beef production chain has a prominent position in the context of the Brazilian rural economy, occupying a large area of the national territory and responding to the generation of employment and income for millions of Brazilians. However, to meet the modern society demands, it is necessary to move forward in the production of differentiated products. In this sense, corporate strategies gain importance in the beef production chain channels, especially in the industrialization subsystem. In the Brazilian beef production chain, one of the main programs for this purpose is the Certified Angus Beef Program. This work, classified as an applied research, of an exploratory nature, with a qualitative approach, in the context of a sectorial interaction analysis, made through a multicase study procedure, described and analyzed the competitive structure and strategic behavior of the meatpackers participating in the Program Angus Beef Certified in São Paulo, with support from Porter's Five Forces Model theories and Miles and Snow Strategic Typologies. Data were collected through a semistructured interview, conducted with four meatpacking industries participating in the program in the state, which had a predetermined script and evaluative questions made after the answers given using Likert scale items (competitive structure) and responses to multiple choice issues (strategic behavior). The results for the competitive structure indicated that the threat of new competitors and the power of suppliers are the forces exerting the greatest competitive pressure. Regarding strategic behavior, the overall result indicated that the Prospector and Analyzer Typologies stood out, representing the great majority of the answers given by the interviewees. In addition, it was identified that the companies that had the greatest participation of the Prospector and Analyzer Typologies in their behavior are those that see the least competitive pressure in the analyzed market segment. As a managerial contribution, it is understood that the present study provided important information, both for companies already active in the sector and for potential entrants, collaborating to delineate challenges, opportunities and strategies for the companies.

Keywords: beef, certification, Certified Angus Beef Program, competitive structure, strategic behavior

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABA - Associação Brasileira de Angus

CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento

DADF - Department of Animal Husbandry, Dairying & Fisheries of India

GTA - Guia de Trânsito Animal

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

ISO - International Organization for Standardization

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil

OCC - Organismos Certificadores Credenciados

PCAC - Programa Carne Angus Certificada

SIF - Serviço de Inspeção Federal

TEC - toneladas equivalente-carcaça

USDA - United States Department of Agriculture

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Participação dos grupos de capital aberto no abate anual de bovinos com inspeção federal no Brasil, de 2006 a 2015, em milhões de cabeças.....	24
Quadro 2. Principais modalidades de certificação.....	33
Quadro 3. Forma e frequência de verificação das garantias do Programa Carne Angus Certificada	38
Quadro 4. Padrões de aceitabilidade do Programa Carne Angus Certificada	39
Quadro 5. Fatores determinantes de cada força competitiva	43
Quadro 6. Quadro-resumo das Tipologias Estratégicas de Miles e Snow.....	54
Quadro 7. Etapas do ciclo adaptativo, suas dimensões e descrições	55
Quadro 8. Características das empresas participantes da pesquisa.....	62
Quadro 9. Mediana das respostas* dadas para cada força competitiva, no total da pesquisa e por empresa.....	63
Quadro 10. Resultados da avaliação das afirmativas para a força “ameaça de novos concorrentes”	64
Quadro 11. Resultados da avaliação das afirmativas para a força “poder dos fornecedores”	66
Quadro 12. Resultados da avaliação das afirmativas para a força “poder dos clientes”	68
Quadro 13. Resultados da avaliação das afirmativas para a força “ameaça de produtos substitutos”	70
Quadro 14. Resultados da avaliação das afirmativas para a força “rivalidade entre concorrentes”	72
Quadro 15. Porcentagens de respostas de cada empresa e o resultado total, por tipologia, no resultado global e por problema do ciclo adaptativo	74
Quadro 16. Porcentagem de cada Tipologia Estratégica, por problema do ciclo adaptativo.....	76
Quadro 17. Porcentagem de cada Tipologia Estratégica, por pergunta	77
Quadro 18. Resultados para a avaliação da estrutura competitiva do setor (mediana das notas) e os comportamentos estratégicos das empresas estudadas (porcentagem das respostas ligadas a cada tipologia)	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura da cadeia produtiva da carne bovina no Brasil	20
Figura 2. Dimensões e fatores para o consumo de carne bovina no Brasil.....	27
Figura 3. Representação esquemática do Modelo das Cinco Forças de Porter.....	42
Figura 4. O ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow.....	52

1. INTRODUÇÃO

A cadeia de carne bovina possui posição de destaque no contexto da economia rural brasileira, ocupando vasta área do território nacional e respondendo pela geração de emprego e renda de milhões de brasileiros (BUAINAIN; BATALHA, 2007). Contudo, para atender as demandas da sociedade moderna, é preciso avançar na produção de produtos mais diferenciados, sobretudo por meio de inovação, e, para tanto, é fundamental uma maior integração da cadeia produtiva (MORAES, 2012). Neste sentido, ganham relevância as estratégias empresariais nos diversos elos da cadeia produtiva da carne bovina.

Uma das definições de estratégia, cunhada por Mintzberg e Quinn (2001), é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Porter (1980) afirma que, ao conjunto de atitudes que visam atender os desafios competitivos, dá-se o nome de estratégia competitiva, e sua meta para uma unidade empresarial é encontrar uma posição em que a organização possa melhor se defender contra as forças que atuam sobre ela, ou influenciá-las em seu favor. Esse conceito se fundamenta na ideia de que o setor desenvolve suas estratégias de modo a se ajustar ao meio ambiente. Ou seja, são as crescentes mudanças no ambiente de negócios que têm levado as organizações a alterarem constantemente suas estratégias competitivas (ROSSETTO, 2000).

Ligando o contexto de estratégia à da cadeia produtiva de carne bovina, tem-se que o produto produzido pelo setor ainda apresenta, na maior parte dos casos, baixo valor agregado e ausência de diferenciação de produto (LEONELLI; OLIVEIRA, 2016). Porém, segundo Barcellos et al. (2012), esta generalização tem se reduzido e os consumidores estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade e variedade dos produtos cárneos. Em vista disso, e com base em estudos de segmentação de mercado, os agentes da cadeia produtiva estão investindo cada vez mais em técnicas

inovadoras que levem a diferenciação do produto, permitindo um direcionamento mais eficaz para as necessidades e desejos de diferentes mercados consumidores.

Assim, existe uma necessidade cada vez mais presente de se estudar e analisar a questão da estratégia no segmento de produção de carne bovina, onde se inserem as tendências de consumo e a interface entre o ambiente de negócios e o comportamento estratégico das empresas.

Na cadeia produtiva da carne bovina brasileira, um dos programas de destaque com essa finalidade é o Programa Carne Angus Certificada. O programa provém de uma parceria entre uma associação de produtores, a Associação Brasileira de Angus (ABA) e as indústrias frigoríficas, cujo objetivo é agregar valor ao produto final, prevendo benefícios aos produtores (maiores remunerações no médio prazo), à indústria frigorífica (produção de carne de qualidade e valorizada pelo consumidor) e ao consumidor (acesso a uma carne certificada e padronizada) (PATINO et al., 2008).

Assim, o presente estudo se justifica e demonstra sua importância por colaborar com a análise deste recente e crescente segmento da cadeia produtiva, através dos temas da estrutura competitiva e do comportamento estratégico das indústrias frigoríficas participantes do Programa Carne Angus Certificada no estado de São Paulo, bem como da interseção destes dois conceitos.

Para o presente estudo, foram utilizados dois instrumentos. O primeiro, criado com o intuito de demonstrar como obter um diagnóstico das forças competitivas e de descrevê-las. Este instrumento pode ser utilizado, com as devidas adaptações, por outros estudos de campo. O segundo instrumento busca explicitar como identificar comportamentos estratégicos. A combinação de ambos permite contribuições gerenciais na medida em que oferece a empresários e suas equipes um método de trabalho que conecta a forma que a competição se manifesta com as ações ou comportamentos baseados no cenário de competição setorial.

O objetivo de relacionar a estrutura competitiva e o comportamento estratégico e criar um instrumento crítico tem o sentido de explicitar a forma de uma estratégia e como a gestão coloca em movimento comportamentos estratégicos, sejam eles prospectivos, analíticos, defensivos ou reativos.

1.1. Problema de pesquisa

Diante do exposto, este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: como se apresenta a estrutura competitiva e quais são os comportamentos estratégicos adotados pelas de indústrias frigoríficas participantes do Programa Carne Angus Certificada em São Paulo?

1.2. Objetivos

Partindo do problema de pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral identificar e analisar a estrutura competitiva e os comportamentos estratégicos adotados pelos frigoríficos brasileiros que produzem carne de alta qualidade por meio do Programa Carne Angus Certificada.

Para a consecução do objetivo geral são definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Relacionar os conceitos de estrutura competitiva e comportamentos estratégicos das empresas à cadeia produtiva da carne bovina, mais especificamente ao segmento de produção de carnes *premium*;
- b) Sistematizar como as forças competitivas atuam sobre as empresas e como as empresas comportam-se estrategicamente frente ao ambiente de negócios;
- c) Desenvolver um instrumento de pesquisa para identificar a estrutura competitiva e comportamento estratégico das empresas frigoríficas participantes do Programa Carne Angus Certificada;

Para melhor organizar a apresentação deste estudo, esta dissertação foi organizada nas seguintes seções, além da introdução: 2) Fundamentação teórica; 2.1) Cadeia produtiva da carne bovina e tendências de consumo; 2.2) Programa Carne Angus Certificada; 2.3) Modelo das Cinco Forças de Porter (modelo utilizado para a investigação da estrutura competitiva do setor); 2.4) Tipologias de Miles e Snow (modelo utilizado para a investigação do comportamento estratégico das empresas); 3) Metodologia, resultados e discussão; 4) Considerações finais; e 5) Referências. Além disso, apresentam-se três apêndices após as referências, contendo o

instrumento de coleta, o roteiro das entrevistas e a carta-convite enviada às empresas participantes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os referenciais teóricos a respeito da cadeia produtiva e tendências de consumo da carne bovina, do Programa Carne Angus Certificada, do Modelo das Cinco Forças de Porter e das Tipologias Estratégias de Miles e Snow, a fim de conferir um suporte teórico à apresentação e discussão dos resultados.

2.1. A cadeia produtiva e tendências de consumo da carne bovina

2.1.1. Dados e características da cadeia produtiva

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o estoque final de bovinos no Brasil em 2016 era de 218,23 milhões de cabeças, 37,9% maior do que o efetivo em 1996 (IBGE, 2016). Trata-se do maior rebanho bovino comercial do mundo, e, talvez, do maior rebanho bovino de um país.

Os dados censitários da Índia, produzidos em 2012, dão conta de um rebanho de 190,9 milhões de cabeças de bovinos e de 108,7 milhões de cabeças de bubalinos (DADF, 2016). Para efeito de comparação internacional, com os maiores estoques, após Brasil e Índia, aparecem a China (99,17 milhões de cabeças), Estados Unidos (93,59 milhões de cabeças) e Argentina (53,52 milhões de cabeças) (USDA, 2017). Tais números refletem a dimensão do rebanho e da pecuária bovina brasileira.

No quesito produção de carne bovina, segundo estimativas da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), em 2016 o Brasil produziu 8,77 milhões de toneladas equivalente-carcaça (tec) (CONAB, 2017). Em vinte anos (1996-2016) a produção nacional de carne bovina avançou 41,7%, um crescimento superior ao do rebanho. Em escala global, o país detém, atualmente, a segunda maior produção anual de carne bovina, estando atrás apenas dos Estados Unidos, com a produção estimada em 11,51 milhões de tec para 2016 (USDA, 2017).

Neves (2012) quantificou a movimentação financeira anual da cadeia produtiva de carne bovina, e concluiu que, em 2010, a cadeia gerou uma circulação equivalente a US\$167,5 bilhões no Brasil. Na metodologia do cálculo foram consideradas todas

as vendas realizadas, desde insumos utilizados nas fazendas, como cercas, medicamentos, entre outros, passando pelos animais vendidos aos frigoríficos, até chegar nas carnes e subprodutos vendidos pela indústria aos canais de distribuição. A conta inclui o mercado interno e externo, além das vendas realizadas por esses canais, no mercado nacional, e os faturamentos dos agentes facilitadores da cadeia produtiva. O elo industrial, considerando os insumos utilizados e a produção de produtos e subprodutos, gerou uma movimentação financeira de US\$43,7 bilhões. É possível identificar também que os benefícios dessa cadeia vão muito além da simples venda de carne como fonte de proteína, estendendo-se para a geração de quase sete milhões de empregos, US\$16,5 bilhões de impostos agregados, e abastecimento de cerca de 49 segmentos industriais.

Assim, diante dos números apresentados, é evidente que a cadeia produtiva da carne bovina possui um grande potencial econômico para a geração de emprego, renda (da perspectiva da economia interna), fortalece a balança comercial e favorece a inserção dos negócios do Brasil em outros países. Apesar de sua importância, segundo Buainain e Batalha (2007), existe grande heterogeneidade dentro dos elos da produção, com exemplos que vão desde pecuaristas altamente capitalizados a pequenos produtores empobrecidos, de frigoríficos com alto padrão tecnológico, capazes de atender a uma exigente demanda externa, a abatedouros que dificilmente preenchem requisitos mínimos da legislação sanitária. As dificuldades de negociação e cumprimento de contratos, particularmente entre frigoríficos e pecuaristas, são usualmente citadas como um dos problemas que elevam os custos de todos os agentes. A desconfiança entre os agentes aumenta a necessidade de controle e inspeção da matéria-prima recebida. Na maioria dos casos, o horizonte de planejamento dos atores não ultrapassa o curto prazo, o que dificulta iniciativas de parceria e de desenvolvimento de projetos conjuntos, tais como alianças mercadológicas e sistemas de rastreabilidade.

Ainda de acordo com Buainain e Batalha (2007), a assimetria de informações e o uso das mesmas para pagar preços menores aos produtores é um problema recorrente. As grandes redes de supermercados exigem produtos com garantias e qualidade superior sem, entretanto, garantir o pagamento de um preço-prêmio por tais atributos. Assim, sem dúvida, a falta de coordenação entre os agentes é uma das

maiores ameaças à melhoria da competitividade da cadeia de carne bovina brasileira. Um aspecto interessante da relação entre varejistas e frigoríficos é a possibilidade de compra, por parte do varejo, de produtos em escala com procedências desiguais (assimétricas). A possibilidade de obter um produto de qualidade inferior, mas que na gôndola do supermercado possa ser traduzido como um bem superior transfere os lucros de produtores para as redes de distribuição.

Na Figura 1 está a representação desta cadeia produtiva, bem como dos elos que a formam.

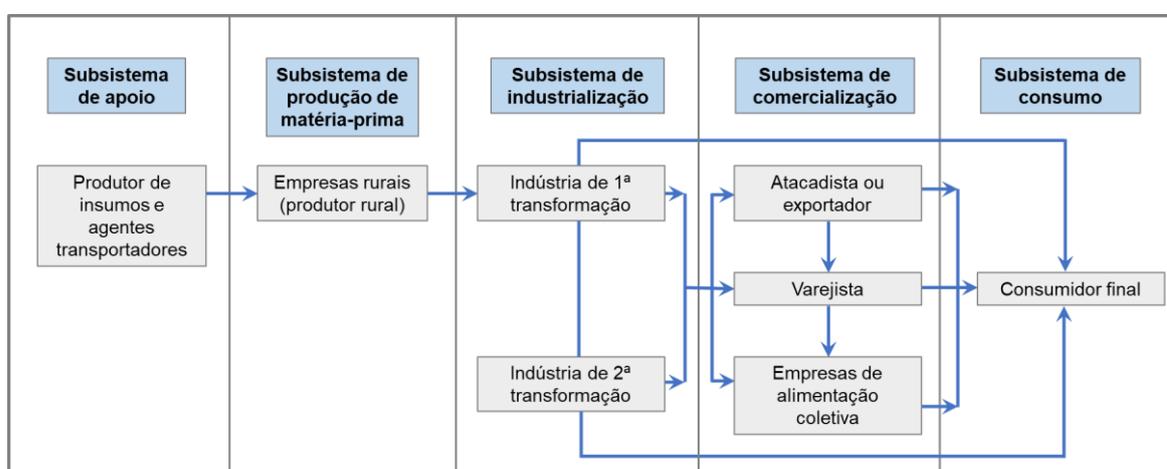


Figura 1. Estrutura da cadeia produtiva da carne bovina no Brasil

Fonte: Buainain e Batalha (2007)

Os subsistemas apresentados na Figura 1 podem ser descritos da seguinte forma:

- **Subsistema de apoio:** agentes fornecedores de insumos básicos e os agentes transportadores;
- **Subsistema de produção da matéria-prima (produção agropecuária):** empresas rurais que geram, criam e engordam os animais para o atendimento das necessidades das indústrias de primeira transformação. Podem estar integradas em um único empreendimento ou dissociadas em empreendimentos diversos;
- **Subsistema de industrialização:** indústrias de primeira transformação: abatem os animais e obtêm as peças de carne, conforme as condições de

utilização necessárias para os demais agentes da cadeia; e indústrias de segunda transformação: incorporam a carne em seus produtos ou agregam valor a ela.

- **Subsistema de comercialização:** atacadistas ou exportadores - efetuam o papel de agentes de estocagem e/ou de entrega, simplificando o processo de comercialização; varejistas - efetuam a venda direta da carne bovina ao consumidor final, tais como supermercados e açougues; e empresas de alimentação coletiva/mercado institucional ou aquelas que utilizam a carne como produto facilitador, como restaurantes, hotéis, hospitais, escolas, presídios e empresas de *fast food*.
- **Subsistema de consumo:** consumidores finais, responsáveis pela aquisição, pelo preparo e pela utilização do produto final. Determinam as características desejadas no produto, influenciando os sistemas de produção de todos os agentes da cadeia produtiva.

2.1.2. Histórico e estrutura de mercado da indústria frigorífica

A narrativa do histórico da indústria frigorífica de bovinos no Brasil começa no início do século XX. Até meados da década de 1970, os grupos internacionais do setor de abate exerceram a liderança no mercado. A partir deste momento, o entusiasmo do mercado interno e externo estimulou as empresas nacionais à modernização e à expansão da capacidade instalada (ZUCCHI; CAIXETA-FILHO, 2010). Neste período, as tradicionais empresas de capital internacional do setor, com exceção da Anglo, foram compradas por capitais nacionais (Swift e Armour) ou regionais (Wilson, por um grupo argentino) (CAMPOS, 1994).

No final da década de 1970 e início dos anos 1980, devido ao deslocamento do rebanho nacional ao Centro-Oeste brasileiro, houve o surgimento de novas plantas com menores capacidades também nessas regiões, seguindo a matéria-prima (gado de corte) com a finalidade de reduzir seus custos. Esse movimento foi um tanto incomum, visto que a maioria das plantas estava no estado de São Paulo e na região sul do Brasil. Essas novas plantas e empresas surgiram como novas concorrentes das

unidades paulistas já estabelecidas na compra de matérias-primas e venda de carnes (DE ZEN, 1995).

A migração da produção pecuária para o Centro-Oeste brasileiro marcou a década de 1970 e início da de 1980. Os pecuaristas estavam em busca de terras mais baratas devido ao caráter extensivo da bovinocultura brasileira. Ou seja, buscavam custos de produção mais baratos (ZUCCHI, 2010). Nesse período, década de 1970 até 1990, as mudanças econômicas do cenário externo, a inovação de produtos por parte das indústrias de aves e suínos e o próprio crescimento do mercado consumidor interno resultaram em busca por mudanças e redução das incertezas por parte das empresas estabelecidas. Uma a uma as empresas estrangeiras foram deixando o País. A Swift, depois de pertencer a um grupo de investimentos, foi vendida ao Grupo Bordon em 1989; o frigorífico Armour, a um grupo argentino radicado no Brasil (Comabra), que, depois, foi também repassado ao grupo Bordon, e no início dos anos 1990, a empresa foi incorporada pela Sadia, que ainda é detentora da marca no Brasil, junto a BRF.

No ano de 2007, o frigorífico Friboi adquiriu as instalações. A decadência desta última empresa citada se deu na década de 1990 e o pedido de concordata é de março de 2000. O Grupo Bordon foi sucedido pela empresa Bertin, que mais recentemente foi incorporada pela JBS Friboi (FELÍCIO, 2013). A última a sair foi o Grupo Vestey - Frigorífico Anglo, que encerrou suas atividades em 1993, vendendo as instalações e a marca para uma empresa brasileira formada por dois ex-diretores. Nos anos seguintes, a empresa foi vendida e desde 2000 pertence ao JBS Friboi (CARVALHO, 2016).

A estabilização da economia nacional com o Plano Real, em 1994, levou à primeira reestruturação da indústria nacional, que, com o fim da inflação, teve seu ganho financeiro reduzido e assistiu a falência de mais de 50 frigoríficos pequenos. A paridade da moeda nacional frente ao dólar também contribuiu para a queda das receitas da indústria (CARVALHO; DE ZEN, 2017).

No final dos anos 1990, com a desvalorização cambial, houve crescimento exponencial das exportações, o que trouxe a necessidade de fluxo de caixa para a indústria (pagamento de fornecedores, câmbio e fornecimento de carnes com recebimento a longo prazo).

Com a abertura da economia e a concorrência internacional, houve a necessidade de crescimento nos anos 2000. A busca por recursos se tornou necessária para além do fluxo de caixa, ou seja, financiar investimentos para expansão. A elevada capacidade ociosa de diversos grupos e os altos custos de produção que alguns detinham, devido à proximidade com o mercado consumidor, levou as empresas mais estruturadas e mais enxutas como os frigoríficos Bertin, Friboi, Independência e Minerva a despontar como líderes dessa indústria, surgindo um novo grupo de empresas mais bem gerenciadas (CARVALHO, 2016).

Além do Plano Real, houve outros fatores que ocasionaram a mudança da gestão das empresas da indústria de carne bovina: a desvalorização cambial, que elevou a competitividade da carne brasileira e permitiu a reabertura de plantas voltadas à exportação, o incentivo fiscal do governo do estado de São Paulo no diferimento do ICMS, relativo ao abate dos animais dentro desse estado e também alterações na legislação sanitária (PIGATTO; SOUZA-FILHO, 2001).

Como consequência desse processo, a abertura de capital tornou-se necessária para a captação de recursos, de forma a financiar novos investimentos. O primeiro movimento veio da Perdigão e Sadia, que hoje formam o grupo BRF, que atua no mercado de frango, suíno e de carne bovina. Na sequência veio o grupo JBS – em 2007, época de abertura de capital, se chamava Friboi, e no final de 2009, após a compra do frigorífico Bertin, mudou seu nome para JBS. No ano de 2007, a JBS expande sua produção de carne bovina para os EUA e Austrália, comprando as operações da norte-americana Swift Company. No mesmo ano, 2007, os grupos Minerva Foods e Marfrig também abriram capital. Por fim, o Governo Federal do Brasil, na figura dos bancos BNDES, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal - presente em três grandes grupos (JBS, Marfrig e BRF), oferta uma enorme quantidade de recursos, com taxas de juros atrativas e com critérios de liberação que, por meio de uma política dos governos Lula e Dilma, focou na criação de grandes multinacionais brasileiras.

As quatro grandes empresas detêm mais de 30% das unidades de abate no Brasil e representam quase 60% dos abates diários com inspeção federal em nosso país. Assim, desde a década de 1970, a estrutura do mercado de carnes no Brasil se

configura como um oligopsônio competitivo, que tem implicações sobre a formação de seu capital e as estratégias por elas adotadas (CARVALHO, 2016).

No Quadro 1 está a evolução dos abates fiscalizados pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF), de 2006 a 2014, por parte dos quatro grandes grupos de capital aberto e sua participação no abate total com inspeção federal. Observa-se o grande salto da participação destes grupos no abate total de bovinos no Brasil no período analisado.

Quadro 1. Participação dos grupos de capital aberto no abate anual de bovinos com inspeção federal no Brasil, de 2006 a 2015, em milhões de cabeças

Empresa	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
JBS	3,41	3,62	3,90	5,92	6,48	6,92	7,37	8,68	9,38	8,29
Marfrig	2,36	2,46	2,48	1,57	2,65	2,58	2,42	2,69	2,76	2,15
Minerva	0,79	0,91	1,04	1,29	1,44	1,69	1,71	2,01	2,13	2,28
BRF	-	-	-	0,38	0,52	0,54	0,54	0,48	0,48	0,16
Soma	6,56	6,99	7,42	9,16	11,09	11,74	12,04	13,86	14,75	12,88
Abate Brasil	24,87	25,15	22,37	21,26	21,89	21,84	23,49	26,65	26,88	22,80
Participação	26,4%	27,8%	33,2%	43,1%	50,7%	53,7%	51,2%	52,0%	54,8%	56,4%

Fonte: Carvalho e De Zen (2017)

Em linha com a visão apresentada, em uma perspectiva histórica, outros autores apontam para a crescente concentração e centralização do capital da indústria de abate no Brasil, com aumento da diversificação e internacionalização das empresas. Neste ambiente, as empresas mais bem-sucedidas têm apresentado caráter multinacional e a sobrevivência de cada uma delas relaciona-se à sua capacidade de adequar-se e, até em certa forma, de prever as transformações organizacionais do setor no qual está inserida (SILVA, 2010).

Uma breve análise dos elos à montante e jusante da indústria frigorífica, ou seja, daqueles que se relacionam com os frigoríficos, também ajuda a explicar as forças competitivas e a evolução da estrutura de mercado do segmento industrial. À montante, Wedekin (2017) descreve que o setor de produção de bovinos de corte aproxima-se da concorrência perfeita, com um mercado fragmentado e disperso. Este aspecto registrado na literatura favorece os distribuidores (grandes redes de supermercado) que não diferenciam o produto, apesar dos investimentos feitos pelas firmas do setor que buscam se diferenciar e melhorar a capacidade de competição.

Por outro lado, a existência dessa característica favorece o produto dos Estados, o emprego e a geração de renda e que no conjunto representa uma contribuição importante às economias regionais, apesar de constituir uma incoerência dentro da cadeia produtiva, com ônus às firmas que investem. Se os investimentos não levarem à diferenciação, o mercado de consumo final continuará a precificar o produto com base na concorrência de preços.

O Censo Agropecuário de 2006 (IBGE, 2006), registrou a existência de 2,6 milhões de estabelecimentos produtores de gado no território nacional. O produto bovino (boi gordo e bezerro) não é homogêneo: distingue-se entre raças, regiões, idades e sistemas de produção. No geral, a negociação é realizada no mercado *spot*¹, como se fosse *commodity*². Com a falta de homogeneidade entre os diferentes rebanhos, o produto ficou rotulado como um item a ser vendido sem distinção significativa. Essa é uma caracterização geral para ilustrar a estrutura do mercado de bovinos, embora haja esforços importantes para diferenciação do produto, como os segmentos *gourmet*³ ou de abate para atendimento de mercados específicos no exterior.

Neste elo da cadeia, as barreiras à entrada e saída são baixas, em função das diferentes formas produtivas existentes. A entrada no negócio pode dar-se pela compra de terras e de rebanho para constituir uma unidade produtiva própria, por meio de arrendamento de terras ou, ainda, como investimento na engorda em confinamentos operados por terceiros.

Já à jusante do elo industrial, ainda de acordo com Wedekin (2017), estão os compradores, com destaque para o setor de varejo. No varejo de alimentos, não se observa concentração de mercado, mas sim a presença de grandes empresas com elevada capilaridade, alta capacidade de giro dos estoques e posicionadas mais próximas do consumidor, o que resulta em poder de barganha junto a seus fornecedores. O poder de barganha também é influenciado pela quantidade de

¹ O termo "spot" é usado para se referir a negócios realizados com pagamento à vista e pronta entrega da mercadoria, em oposição ao mercado futuro e a termo. É também chamado de mercado disponível, mercado físico ou mercado pronto.

² Produtos de qualidade e características uniformes, que não são diferenciados de acordo com quem os produziu ou sua origem, sendo seu preço uniformemente determinado pela oferta e procura.

³ Produtos gourmet são aqueles que se distinguem do produto similar convencional por receberem uma classificação superior, seja por aspectos objetivos de qualidade, seja por características distintivas quanto à elaboração, canais de comercialização ou serviços agregados ao produto.

fornecedores e pela existência de produtos substitutos. A diversificação de atividades e a diferenciação de produtos para o mercado doméstico são praticadas pelas indústrias de processamento e pelos varejistas, que comercializam itens com marcas, cortes e embalagens. No varejo, as barreiras à entrada são altas quando são consideradas as grandes redes de supermercados, devido à intensidade de capital necessária (infraestrutura física e de distribuição). Nos mercados regionais e nos açougues, as barreiras à entrada são menores do que as barreiras à saída.

2.1.3. Comportamento e tendências de consumo da carne bovina

Entender os fatores que influenciam o comportamento de consumo é decisivo para a diferenciação de produtos em nichos de mercado e para ajustar a oferta de acordo com a expectativa dos consumidores. Analisando especificamente o setor de alimentos, segundo Caswell (2006), a compra é determinada por atributos intrínsecos, tais como segurança alimentar, aspectos nutricionais, maciez, textura, funcionalidade, conveniência, procedência, além de também ser influenciada por atributos extrínsecos, que incluem marca e preço.

A revisão sistemática realizada por Brandão (2013) identificou quatro dimensões principais de influência para o consumo de carne bovina, compostas pelos seguintes fatores: 1. sociocultural; 2. econômica; 3. saúde/alimento; e 4. ambiente. A partir da análise dos aglomerados⁴, é possível destacar quatro grupos principais, de acordo com a força dos fatores de influência sobre o consumo: grupo 1 (muito forte/forte), grupo 2 (forte/média), grupo 3 (média/fraca) e grupo 4 (fraca/muito fraca). No grupo 1, pode-se ressaltar a importância dos fatores econômicos com considerável influência: preço da carne bovina, preço dos substitutos da carne bovina, poder aquisitivo, ascensão das classes C e D, renda e distribuição de renda. O único fator pertinente a outra dimensão (sociocultural) e que está presente nesse grupo é a “conveniência e praticidade”. No grupo 2, estão os fatores das dimensões sociocultural, econômica e saúde/alimento (incluindo a certificação do alimento). No

⁴ Análise de aglomerados, conglomerados, agrupamentos ou *clusters* representa um conjunto de técnicas exploratórias que são aplicadas quando há a intenção de se verificar a existência de comportamentos semelhantes entre observações em relação a determinadas variáveis, e o objetivo de se criar grupos em que prevaleça a homogeneidade interna (FÁVERO, 2017).

grupo 3, há a predominância dos fatores da dimensão saúde/alimento com média influência (incluindo a diferenciação do alimento) e da dimensão ambiente como média ou fraca influência. Por fim, no grupo 4, identificou-se um fator isolado que é a religião. De acordo com os resultados, tal fator tem baixa relação com o consumo de carne no Brasil.

A partir da aplicação do modelo proposto em seu estudo, Brandão (2013), verificou que as principais tendências do consumo de carne bovina no Brasil para os próximos dez anos apontam para uma segmentação do comportamento em função da renda. Nesse sentido, as classes com menor poder aquisitivo, que priorizam preço, tendem a aumentar o consumo de cortes pouco diferenciados. Já as classes com maior poder aquisitivo direcionam-se ao consumo de um conceito, priorizando qualidade, certificação e segurança do alimento.

Mais recentemente, Brandão et al. (2015), voltaram a analisar o consumo de carne bovina com base nas quatro dimensões propostas por Brandão (2013), apresentadas na Figura 2.

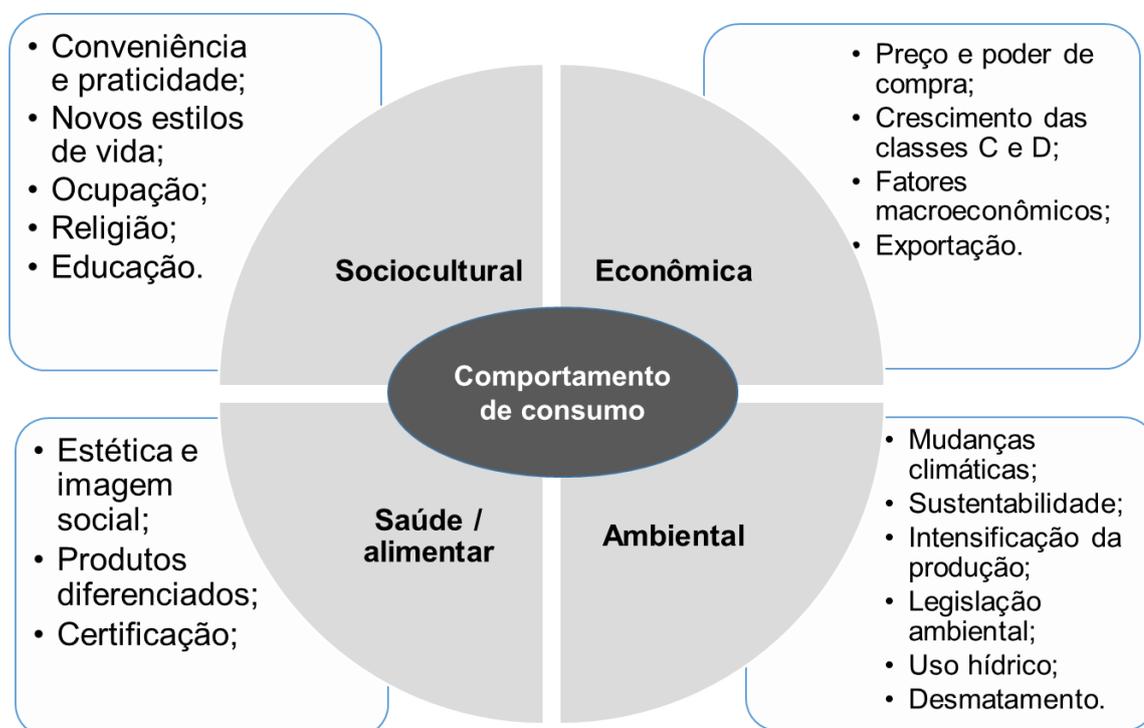


Figura 2. Dimensões e fatores para o consumo de carne bovina no Brasil
Fonte: Brandão et al. (2015)

Os autores afirmam que é possível que, em determinado período de tempo, uma dimensão tenha maior influência sobre outra no que se refere ao consumo de carne bovina, enquanto em outro cenário essa relação pode ser revertida. A conclusão também aponta que a dimensão econômica é preponderante para a compra, mas, com o aumento da renda do consumidor, outras dimensões como a saúde/alimentar e a ambiental têm sido crescentemente valorizadas. Desta forma, as mudanças no hábito de consumo – sejam estas motivadas por renda ou aspectos socioculturais – sinalizam oportunidades à diferenciação de produto e segmentação de mercado, gerando impactos e oportunidades para toda a cadeia produtiva (BARCELLOS et al., 2012).

2.1.4. Diferenciação e certificação da carne bovina

As mudanças no mercado consumidor, potencializadas pela exposição dos consumidores a novos locais de compra e novos produtos, adicionado ao aumento contínuo da exigência por mercadorias com qualidade superior, a maior concorrência entre as empresas produtoras e a grande quantidade de informações acessíveis por parte de produtores e consumidores, estão promovendo uma reestruturação do setor da carne bovina. Tradicionalmente, a carne bovina é considerada uma *commodity*, um produto com baixo valor agregado e sem diferenciação, o que tem condicionado uma competição exclusivamente relacionada ao preço. Porém, diversos trabalhos de pesquisa citam, com crescente frequência, o movimento dos agentes da cadeia produtiva na busca de alternativas para a mudança dessa situação. A evidenciação das qualidades intrínsecas do produto final, que garanta uma maior satisfação dos consumidores, é uma forma que vem sendo utilizada para promover a diferenciação do produto (RIBEIRO, 2008).

Leonelli e Oliveira (2016) corroboram com esta visão, ao afirmar que, apesar da orientação de mercado para o setor seja a produção de carne bovina *commodity*, há um movimento de segmentação de mercado em curso, com destaque para o surgimento de nichos de consumo orientados para atributos de qualidade diferenciados. Recentemente, observa-se no Brasil um aumento no número de

marcas e estabelecimentos que oferecem carne bovina com alto valor agregado. Embora seja considerado um nicho, o mercado das carnes diferenciadas ou “*gourmet*” tem potencial de crescimento elevado, pautado em diferenciação de produtos e de serviços. Outro sinal da consolidação do nicho de carnes de qualidade diferenciada no país pode ser constatado pelo aumento de restaurantes especializados em cortes diferenciados (*steakhouses*). De acordo com trabalhos conduzidos por Berian, Sánchez e Carr (2009), Champredonde (2008), Polkinghorne e Thompson (2010) e Schnettler et al. (2014), a presença de estabelecimentos especializados são indícios da segmentação de mercado pautada na diferenciação de produtos e serviços, como observado pelo trabalho dos respectivos autores em países da União Europeia, Estados Unidos, Austrália, Canadá e Argentina.

Contudo, explorar este nicho de mercado demanda ações conjuntas e maior coordenação entre os agentes da cadeia. As chamadas “carnes bovinas *gourmet*” são todas aquelas que se distinguem do produto similar convencional por receberem uma classificação superior, seja por aspectos objetivos de qualidade, seja por características distintivas quanto à elaboração, canais de comercialização ou serviços agregados ao produto. Não existe, na literatura, uma definição precisa para carnes *gourmet*; contudo, há um entendimento empírico que as caracterizam como: a) produtos em quantidade limitada; b) com atributos objetivos de qualidade, que os classificam como superiores; c) com uma origem ou padrões raciais específicos; d) com características muito diferenciadas dos produtos similares, e) atrelados a um conjunto de serviços diferenciados e customizados.

A diferenciação no caso da carne compreende uma variável “constructo” com uma série de outras variáveis que a influenciam. Os itens acima (a, b, c, d, e) representam influências sobre a qualidade do bem que não guarda diferenciação pelo seu aspecto. A assimetria de informação atinge um contexto elevado porque os atributos não são observáveis, mas precisam ser certificados para consistirem em diferenciação.

Há, no Brasil, um difuso e confuso universo de informações que permeia o mercado das carnes diferenciadas. Parte-se do princípio que toda carne com qualidade diferenciada, além dos requisitos obrigatórios de sanidade, possui atributos que a distinguem como produto superior; porém, até o momento, não há uma

regulamentação que discipline este mercado. Do ponto de vista comercial, as referências de qualidade superior encontradas na carne bovina diferenciada partem de iniciativas privadas, que nem sempre contam com critérios objetivos de qualidade e padronização. Em alguns casos estes critérios podem estar atrelados às estratégias das próprias marcas ou às associações de produtores (LEONELLI; OLIVEIRA, 2016).

Considerando esta dificuldade de classificação, a presença de assimetria de informação no setor de alimentos está, cada vez mais, demandando sinalizações capazes de reduzir as incertezas e inseguranças sobre os produtos. Leonelli e Toledo (2006) já apontavam ser fundamental que as cadeias produtivas visualizem a necessidade de demonstrar ao consumidor diversas informações e atributos do produto. A demonstração destes atributos pode ser uma estratégia para agregar valor ao produto ou para atingir novos mercados.

Nesse contexto, um dos objetivos da certificação é reduzir a assimetria de informação. De acordo com o modelo econômico tradicional, o mercado é o ponto de encontro da oferta e da demanda, tendo como objetivo a troca de produtos homogêneos e que fornecedores e compradores estejam plenamente informados sobre todas as características das mercadorias. Ocorre que nem todos os bens comercializados são homogêneos, e nem todos os participantes são igualmente bem informados, tornando os mercados muitas vezes caracterizados por profundas deficiências de informação que impedem o seu bom funcionamento (MARTINELLI; PIGATTO; MACHADO, 2015).

Nayyar (1990) e Pindyck (2006) apontaram que a assimetria de informação ou informação imperfeita remete ao fato de que, em transações comerciais, algumas partes são detentoras de mais informações do que outras, sendo que, geralmente, o produtor ou vendedor de certo produto tem maior conhecimento sobre a qualidade do seu produto do que o consumidor, e tem dificuldade em transmitir essa informação. Segundo Deaton (2004), as informações sobre a qualidade dos alimentos, por exemplo, tendem a ser distribuídas de forma assimétrica e, portanto, incentivando o comportamento oportunista. Assim, em muitos casos, o consumidor pode estar disposto a pagar mais do que o mínimo necessário (o preço de produtos não certificados e mais baratos) para que o fornecedor reduza a incerteza e a informação assimétrica durante o processo de decisão do comprador (BYRNS; STONE, 1996;

ELFENBEIN et al., 2014). Além deste benefício ao consumidor, a certificação também pode beneficiar as empresas que a utilizam, por se tratar de uma forma de agregar valor e diferenciar produtos, tendo um grande valor como estratégia de *marketing*.

Segundo Ribeiro (2008), a certificação pode cumprir papel fundamental nas estratégias de diferenciação de produtos das empresas. Ela auxilia na fixação da marca junto ao consumidor e serve como garantia dos atributos apregoados pelo produto. Outra tendência importante que se fortalece no cenário pecuário é a criação de carnes com marcas. As marcas servem como um símbolo que diferencia um produto junto ao consumidor. Entretanto, o consumidor pode desconhecer ou desconfiar dos atributos do produto que estão contidos no posicionamento da marca ou que são prometidos por ela. Nestes casos, a certificação por uma terceira parte serve para atestar ao consumidor a legitimidade do produto, a presença de determinados atributos ou ainda a garantia de produção dentro de critérios regulamentados. Na busca da diferenciação de produtos e melhorias das exportações ocorridas nos últimos anos, várias tentativas de coordenação do segmento pecuário de corte foram observadas. Estas iniciativas ocorreram, principalmente, por intermédio de associações ou grupos de produtores com interesses econômicos comuns. Eles buscavam, fundamentalmente, aumentar a competitividade e a lucratividade de seus negócios, por intermédio de uma melhor relação entre os elos da cadeia produtiva formalizada por parcerias com frigoríficos e distribuidores.

De acordo com Pereira (2012) e Spadoni et al. (2014), a estratégia de diferenciação é a base ou fundamento do processo de certificação, havendo a necessidade de produzir algo diferente ou produzir o mesmo produto a partir de processos diferentes. O termo certificação, de maneira simples, refere-se ao ato de assegurar a conformidade dos atributos de um produto ou serviço, em relação às normas previamente definidas. Dessa forma, certificação seria a apreciação e aprovação (voluntária) por uma parte (credenciados), de um padrão estabelecido (MEUWISSEN et al., 2003). Envolve a definição de atributos do produto e seu monitoramento, e a apreciação por organizações fora da empresa, por exemplo, clientes, associações comerciais da indústria, ou organismos como a *International Organization for Standardization* (ISO) (HENSON; CASWELL, 1999).

A certificação pode ser de natureza oficial (pública) ou privada, podendo ser aplicada a produtos, processos e sistemas de gestão. Na literatura estão discriminadas certificações oficiais de produtos agroalimentares realizada de forma compulsória ou voluntária. As certificações também podem ser classificadas em função do agente econômico que concede a certificação. No caso dela ser concedida por um organismo certificador credenciado, independente da empresa certificada ou dos seus clientes, ela é classificada como de terceira parte. Quando é concedida por uma empresa a seus fornecedores, é considerada de segunda parte. Ela é classificada de primeira parte quando é autoconcedida pelo produtor (SALA, 2003).

Enquanto certificações compulsórias são determinadas por lei, a adoção de uma certificação voluntária é resultado de uma estratégia da empresa (SALA, 2003). Neste caso, quando é voluntária, podem coexistir produtos e serviços certificados e não certificados, no mercado, tornando sua obtenção um diferencial competitivo. As certificações voluntárias podem ser obtidas por iniciativa da empresa, ou exigidas pelos parceiros comerciais à montante ou à jusante da cadeia, podendo ser consideradas, do ponto de vista estratégico, como ações ofensivas ou defensivas. No primeiro caso, servem como um mecanismo para aumentar a participação de mercado da empresa, oferecendo produtos de qualidade superior ou mais confiáveis, porém como ação defensiva, agem protegendo a atual participação de mercado da empresa, de possíveis ataques dos concorrentes. A certificação privada, de maneira geral, é regulamentada por empresas, associações e organizações sem fins lucrativos, sendo que seus procedimentos tendem a ser significativamente diferentes se a certificação for usada para fins de *marketing* junto ao consumidor ou para atender às demandas dos compradores institucionais (SALA, 2003; ALBERSMEIER et al., 2009). A normatização privada nos setores alimentares teve uma considerável expansão a partir da década de 1990, sendo que atualmente, o escopo das normas privadas abrange produtos e/ou setores específicos, como cadeias produtivas em sua totalidade e têm, como característica marcante, apontar requisitos de qualidade e segurança dos alimentos (HENSON; HUMPHREY, 2010; HOBBS, 2010; MARTINELLI JÚNIOR, 2013).

As certificações privadas têm origem em uma variedade de fontes e incluem normas próprias estabelecidas pelas empresas, normas de terceiros estabelecidas

por organismos independentes e outras organizações não governamentais, e as normas de consenso voluntário estabelecidas pelos órgãos do setor ou coligações de empresas (HENSON; HUMPHREY, 2010; HOBBS, 2010). Um resumo das principais características das modalidades de certificação está apresentado no Quadro 2.

Quadro 2. Principais modalidades de certificação

Tipo	Categoria	Finalidade	Regulamentador	Padrões de referência	Certificador
Oficial/ pública	Compulsória	Atendimento à legislação	Órgão governamental (ex.: INMETRO; MAPA)	Regulamentos técnicos (legais)	Organismos certificadores credenciados (OCCs) (3ª parte)
	Voluntária	Competitividade no mercado nacional ou internacional		Normas nacionais ou internacionais	
Privada	Coletiva	Reconhecimento no mercado nacional ou internacional	Empresas ou associações	Estabelecidos ou definidos pelo regulamentador	O regulamentador ou OCCs (3ª parte)
	Interna	Qualificação de fornecedores	Normalmente empresas		Normalmente o regulamentador (2ª parte) e OCCs

Fonte: Sala (2003)

Empresas ou produtores podem ser certificados por mais de uma categoria de certificação, sendo que isto ocorre na cadeia produtiva da carne bovina, onde os frigoríficos devem ser certificados pelo SIF, mas também podem optar por outros programas de adesão voluntária, sejam oficiais ou privados. A modalidade específica de certificação denominada "Certificação Privada Coletiva", é regulamentada por empresas ou associações (de produtores, por exemplo). Neste caso, os padrões de referência que os serviços ou produtos devem atingir são determinados pelo próprio regulamentador e, o organismo que irá emitir a certificação também pode ser o próprio regulamentador (as próprias empresas ou associações) ou, ainda, uma certificadora credenciada de terceira parte. A certificação privada coletiva visa fornecer à empresa ou associação, bem como aos produtos que ela disponibiliza, reconhecimento no mercado nacional ou internacional, de acordo com a abrangência das mesmas.

O mecanismo de certificação mais relevante é aquele de terceira parte, o qual é realizado por uma organização com independência em relação ao fornecedor e ao

comprador, não tendo, portanto, interesse na comercialização do produto. Já o de primeira e o de segunda parte são realizados, respectivamente, pelo fabricante/fornecedor e pelo comprador (LIRANI, 2004). Esse mesmo autor, além de Crespi e Marette (2001), ressaltam que a certificação de terceira parte é a de maior importância para o consumidor, pois dá maior credibilidade ao produto e confiança ao cliente. Além disto, segundo Santacoloma (2007), esta é a mais reconhecida internacionalmente, podendo ser aplicada individualmente ou em um grupo de produtores/empresas.

Os sistemas de certificação envolvem três fatores: normas, órgãos certificadores e organismos credenciadores. Portanto, deve possuir um agente regulamentador (que dita as normas), que pode ser o governo ou uma instituição internacional; e um agente coordenador (órgão certificador que coordena o processo), que pode ser uma associação privada, uma organização não governamental, uma empresa privada ou uma empresa estatal (LAZZAROTTO, 2001). O processo de certificação ocorre em diversas etapas, com a participação de entidades e empresas. Inicialmente, deve ser detalhado em um protocolo ou documento os padrões e requisitos exigidos. A entidade de acreditação é o organismo que será responsável por supervisionar o cumprimento das normas estabelecidas. No Brasil, é realizada pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), obedecendo a práticas internacionais baseadas em requisitos da ISO. Por último, há os organismos de avaliação da conformidade ou organismos de controle, que são responsáveis por avaliar e realizar uma declaração objetiva de que os produtos, sistemas, serviços e/ou pessoas estão em cumprimento com os requisitos previamente especificados e, finalmente, por fornecer o certificado.

Os sistemas de certificação, mediante análise de registros de informações de sistemas produtivos, asseguram diferencial ao produto carne bovina segundo regras específicas e pré-definidas por um protocolo e, por isso, as exigências e o grau de importância dessas são variáveis. Martinelli, Pigatto e Machado (2015) também concluem que as certificações são mecanismos importantes para atestar a diferenciação de determinado produto em relação a seus concorrentes para os consumidores e casos como o Programa Carne Angus Certificada mostram que existe espaço para diferenciar e agregar valor até mesmo à carne bovina, produto que por

muito tempo foi considerado uma *commodity*, apresentando pouco espaço para diferenciação. O programa citado, apresentado em detalhes no próximo capítulo, enquadra-se no **tipo privado coletivo de certificação** e apresenta dois organismos certificadores, um de segunda parte - a Associação Brasileira de Angus (ABA), e um de terceira parte (certificadora alemã TÜV Rheinland). Visto que um dos princípios da certificação de terceira parte é que a certificadora seja uma organização independente, que não possua vínculos ou interesses relacionados nem ao produtor ou fabricante nem ao comprador, empresas ou produtos certificados desta maneira tendem a ter maior credibilidade no mercado.

Sobre a construção da marca Angus, Siebert e Jones (2013), em estudo de caso da “Carne Angus Certificada” nos EUA, relatam que a marca em questão resulta do alinhamento de interesses do consumidor em ter uma experiência alimentar positiva e dos agentes da cadeia produtiva da carne Angus em receber preços acima da média pela carne produzida. Estes autores ainda relatam, como desafio enfrentado pela carne Angus certificada no país (que pode servir como alerta para a marca no Brasil), o fato de vários restaurantes de *fast food* usarem a marca “Angus”. Estes negócios tinham o direito de informar que a carne comercializada vinha de bovinos da raça Angus, contudo o produto não era o mesmo produzido a partir do programa de Carne Angus Certificada.

Esta confusão envolvendo a carne Angus abre espaço para concorrentes (carne não-Angus). Os autores contam que, conforme a marca Angus se popularizou no país e foi sendo utilizada de forma mais indiscriminada, abriu-se espaço para outras marcas de carne certificada menos representativas, em uma tentativa, por parte dos vendedores, de manterem a diferenciação, ao saírem do ambiente “teoricamente” comum, sobretudo para o consumidor menos informado.

Siebert e Jones (2013) ainda apontam que os consumidores podem ter uma ampla gama de níveis de reconhecimento da marca. O menor nível de reconhecimento é a “fraca identidade”. A “confusão” é o próximo nível de reconhecimento, onde o nome da marca em questão só é capaz de criar o mesmo estímulo ao soar semelhante ou ter nome parecido com outra marca. O próximo nível é o da “forte identidade”, e é onde a Carne Angus Certificada se encontrava à época do estudo, por mais que propagandas genéricas utilizando a palavra “Angus” ainda

desviassem parte do consumo. Por fim, o nível mais alto de reconhecimento de marca é chamado de “generificação”. Embora muito raro, como o nome indica, a generificação não é um nível que as marcas devem aspirar, em função da perda da proteção e da marca registrada que este caso traz. Assim, os esforços da Carne Angus Certificada para se distinguir das demais que produzem carne não certificada a partir de bovinos da raça Angus são fundamentais.

As carnes brasileiras só poderão estampar em seus rótulos a procedência genética do animal (raça) quando submetidas, no frigorífico, à uma avaliação das características que assegurem o padrão racial estabelecido pelas associações de raça. O dispositivo legal que confere à Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) a competência pela gestão dos protocolos de rastreabilidade de adesão voluntária é o art. 6º do Decreto 7.623, de 22 de novembro de 2011, que regulamenta a Lei nº 12.097, de 24 de novembro de 2009, que dispõe sobre a aplicação da rastreabilidade na cadeia produtiva das carnes de bovinos e de búfalos.

Os protocolos de rastreabilidade de adesão voluntária são conjuntos de regras ou requisitos exigidos por mercados consumidores específicos, nacionais ou internacionais, que, ao serem cumpridas, permitem pagamento diferenciado pelos animais, agregando valor aos produtos gerados. Dessa forma, os protocolos de adesão voluntária, firmados entre as associações de raça e a CNA, devem indicar garantias que serão repassadas ao serviço de inspeção. O serviço de inspeção sanitária é realizado para atender aos requisitos sanitários exigidos para produção, comercialização, consumo e exportação de produtos com qualidade.

2.2. O Programa Carne Angus Certificada

O Programa Carne Angus Certificada é procedente de uma parceria entre a Associação Brasileira de Angus e a indústria frigorífica para produção de carne de alta qualidade. O programa tem por objetivos a valorização da carne de animais Angus e suas cruzas, buscar a valorização e o pagamento por qualidade aos produtores engajados, fomentar o crescimento da Raça Angus, fortalecer e integrar a cadeia produtiva além da produção de carne de alta qualidade de acordo com critérios valorizados pelo mercado, com a certificação da Associação Brasileira de Angus,

buscando atender os mais exigentes consumidores. A Carne Angus é certificada pela ABA, através da identificação diferenciada da carcaça no Frigorífico por técnicos credenciados, nas plantas frigoríficas certificadas. A identificação é realizada a partir da inspeção dos animais nos currais de abate e novamente na linha de abate, onde são avaliados individualmente quanto a pelagem, conformação da cabeça e da carcaça, idade e grau de acabamento. A desossa, embalagem e expedição são também acompanhadas pelos técnicos do Programa, atestando o alto padrão de qualidade do processo. Toda a carne é embalada a vácuo e recebe uma etiqueta diferenciada, onde o selo de certificação da ABA é visível (ABA, 2017a).

A ABA foi a primeira associação de raça a aderir aos protocolos implementados pela CNA para controle de abates Angus e é, atualmente, o maior programa de carne certificada em atividade no Brasil (ABA, 2017b). O programa tem a chancela de uma das mais antigas certificadoras em atividade da Europa, a TÜV Rheinland, com 142 anos de experiência no segmento de certificações e conta com o reconhecimento oficial do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil através do Protocolo Angus (CNA, 2017).

A fim de melhor elucidar os pré-requisitos, funcionamento e características do produto final do Programa Carne Angus Certificada, são apresentadas as informações disponibilizadas no memorial descritivo do protocolo operacional Angus (ABA, 2017c). Tal protocolo estabelece as regras e procedimentos que devem ser observados para embasar a rotulagem e/ou emissão da certificação oficial brasileira à carne de bovinos para sua identificação de Raça ANGUS para comercialização no mercado interno e/ou exportação, garantindo que os produtos resultantes serão oriundos exclusivamente de:

- (a) Animais 100% rastreados segundo a legislação vigente;
- (b) Animais da Raça Angus e Cruzamentos com mínimo de 50% de genética Angus;
- (c) Carcaças com grau de acabamento mínimo de gordura mediana, conforme o sistema brasileiro de tipificação de carcaças;
- (d) Padrões de idade segundo o mercado a que se destinam;
- (e) Especificações de qualidade de carne (grau de marmorização, pH e cor) exclusivamente para a categoria ANGUS *GOLD*.

O Quadro 3 traz a forma e frequência de verificação das garantias do programa.

Quadro 3. Forma e frequência de verificação das garantias do Programa Carne Angus Certificada

Garantia	Forma de verificação	Frequência de verificação
Rastreabilidade de origem	Através da Guia de Trânsito Animal (GTA)	No momento da recepção dos animais na indústria
Grau mínimo de sangue ANGUS de 50%	Inspeção zootécnica na linha de abate	Inspeção sistemática individual dos animais
Grau de acabamento	Tipificação de carcaças	Inspeção sistemática individual dos animais
Idade e sexo	Tipificação de carcaças	Inspeção sistemática individual dos animais
Identidade dos produtos identificados como ANGUS	Certificação de desossa, embalagem e industrialização	Monitoramento sistêmico contínuo das produções e transferência de produtos

Fonte: ABA (2017c)

São pré-requisitos para adesão a este protocolo:

I. Exploração Pecuária Participante: (a) Manifestar seu interesse e concordância com os termos do presente protocolo; (b) estar localizado em território nacional; (c) estar devidamente registrados nos Órgãos Executores de Sanidade Agropecuária (OESA) de cada Unidade Federativa.

II. Estabelecimento de abate: (a) Firmar convênio com a Associação Brasileira de Angus para certificação dos bovinos da raça Angus; (b) possuir registro no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) ou no órgão de defesa estadual para abate e processamento de bovinos; (c) possuir Serviço de Inspeção Federal ou Serviço de Inspeção Estadual implantado; (d) ser avaliado e aprovado por técnicos da Associação Brasileira de Angus segundo requisitos operacionais e disponibilidade de animais na região.

Os animais serão submetidos à inspeção zootécnica, pelos Inspetores Angus, para avaliação dos requisitos genéticos nas Unidades Frigoríficas Credenciadas. A inspeção zootécnica será realizada de forma individual pela avaliação fenotípica dos animais segundo os diversos graus de sangue Angus, idade e sexo, segundo os padrões de aceitabilidade presentes no Quadro 4. As carcaças classificadas como *PREMIUM* serão identificadas através de carimbos nas carcaças contendo a letra “a” minúscula e poderão ser utilizadas para produção de cortes comerciais com o selo de certificação da Associação Brasileira de Angus. As carcaças classificadas como *GOLD* serão identificadas através de carimbos contendo a identificação “AG” e poderão, caso aprovadas no padrão de classificação de desossa, utilizadas para produção de cortes comerciais contendo o selo especial “ANGUS GOLD”. São elegíveis para esta categoria, exclusivamente, carcaças com acabamento de gordura uniforme, conforme o sistema brasileiro de classificação de carcaças. As carcaças classificadas como *INDÚSTRIA* poderão ser utilizadas exclusivamente para produção de produtos industrializados, sendo as mesmas identificadas com a letra “@”. Nos produtos resultantes da produção com utilização da carne destes animais deverá ser posto o selo de certificação alternativo, de uso exclusivo para produtos industrializados. O Quadro 4 traz os padrões de aceitabilidade do programa.

Quadro 4. Padrões de aceitabilidade do Programa Carne Angus Certificada

Padrão racial	Classes de maturidade avaliadas pela dentição			
	Dente de leite	Dois dentes	Quatro dentes	Seis a oito dentes
Angus e Red Angus definidos: machos castrados e fêmeas	<i>GOLD PREMIUM</i>	<i>GOLD PREMIUM</i>	<i>PREMIUM</i>	<i>INDÚSTRIA</i>
Cruzamentos de Angus com raças zebuínas de corte - mínimo de 62% de sangue Angus: machos castrados e fêmeas	<i>GOLD PREMIUM</i>	<i>GOLD PREMIUM</i>	<i>PREMIUM</i>	<i>INDÚSTRIA</i>
Cruzamentos com raças europeias de corte - mínimo de 50% de sangue Angus e máximo de 25% de sangue zebuíno: machos castrados e fêmeas	<i>GOLD PREMIUM</i>	<i>PREMIUM</i>	<i>PREMIUM</i>	<i>INDÚSTRIA</i>
Cruzamentos de Angus com raças zebuínas - 50% de sangue Angus: fêmeas	<i>GOLD PREMIUM</i>	<i>PREMIUM</i>	<i>PREMIUM</i>	<i>INDÚSTRIA</i>
Cruzamentos de Angus com raças zebuínas - 50% de sangue Angus: machos castrados	<i>GOLD PREMIUM</i>	<i>PREMIUM</i>	<i>INDÚSTRIA</i>	<i>INDÚSTRIA</i>
Machos inteiros de qualquer grau de sangue acima	<i>PREMIUM</i>	<i>INDÚSTRIA</i>	<i>REPROVADO</i>	<i>REPROVADO</i>

Fonte: ABA (2017c)

Todos os integrantes do protocolo e os envolvidos na execução do mesmo estão sujeitos a auditorias de terceira parte e oficiais para avaliar se as atividades desenvolvidas estão de acordo com as regras e garantias estabelecidas neste protocolo. As auditorias de terceira parte serão realizadas anualmente para a garantia da conformidade do presente protocolo nas unidades frigoríficas credenciadas.

Em resumo, o processo é bastante simples e envolve procedimentos de rastreabilidade dos animais exclusivamente através da Guia de Trânsito Animal e da marca a fogo dos animais, de forma integrada com os sistemas estaduais de defesa agropecuária (registro na Unidade de Atenção Veterinária). Na indústria, a avaliação dos animais e tipificação das carcaças é feita pelos técnicos da Associação Brasileira de Angus, que também acompanham a desossa, embalagem e expedição garantindo a identidade e a qualidade das carnes que levam o selo de identificação da entidade. Não há obrigatoriedade de identificação individual nem de participação no Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Bovinos e Bubalinos (SISBOV). Do ponto de vista do produtor, para participar e contar com as premiações conferidas pelos frigoríficos parceiros, é necessário apenas realizar um cadastro, com informações extremamente simples, manifestando seu interesse em participar do trabalho. Não há nenhum custo para isso. A partir deste cadastramento, basta enviar normalmente seus animais para os frigoríficos parceiros onde serão classificados e as premiações pagas normalmente. Não é obrigatória a adesão ao SISBOV nem a rastreabilidade individual (brincos) (ABA, 2017c).

2.3. Modelo das Cinco Forças de Porter

Mintzberg et al. (2000) descrevem o modelo de Porter como um processo de formulação analítico de estratégia. O modelo de Porter apresenta diversas vantagens, seja na simplicidade de análise, seja na praticidade de aplicação, e compreende a interação das cinco forças competitivas que dirigem a concorrência, que são: ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes e a rivalidade entre concorrentes da indústria.

Apesar de algumas limitações, como: a) ausência de uma dimensão de análise dos produtos e serviços complementares, dinâmica das relações com os produtos e serviços complementares (GRANT, 2005); b) a não consideração das pressões para verticalização ou horizontalização e a velocidade de evolução do setor (FINE, 1999); c) a desconsideração das características de mercados de informação (SHAPIRO; VARIAN, 2003); e d) o tratamento dado aos fornecedores e clientes apenas como forças competitivas que desagregam valor, e não como parte potencial da criação de valor (PRAHALAD; KRISHMAN, 2008; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), estes autores não invalidam a abordagem com base Modelo das Cinco Forças de Porter para análise da atratividade de determinado setor.

A principal ressalva é entender que o modelo de Porter pode representar a atratividade de um setor em um determinado momento, em uma determinada situação, ou seja, é uma representação estática. Para uma compreensão da dinâmica da indústria é necessário recorrer às abordagens complementares para abranger outros fatores em movimento e tentar prospectar quais os caminhos que podem ser seguidos ou em qual direção a indústria está caminhando (FELIX; FELIX, 2013).

Embora, Vasconcelos e Cyrino (2000) também argumentem que Porter dá especial atenção à influência da estrutura da indústria no processo de formulação e implementação de estratégias, em detrimento do que ocorre dentro das fronteiras organizacionais, Wright, Kroll e Parnell (2000) esclarecem que a compreensão dessas forças constitui a chave para o desenvolvimento de uma estratégia em busca de enfrentar a competição de forma que a empresa as utilize em benefício próprio. Nesse sentido, o conhecimento das causas destas forças em conjunto com a compreensão da pressão competitiva, levará a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, o que permitirá a identificação das áreas em que há necessidade de mudanças estratégicas, criando oportunidades e dirimindo as ameaças que a organização possa estar sujeita (SALES, 2011).

Seguindo este raciocínio, Oliveira (1991) salienta que esse modelo descreve os fatores que irão influenciar uma empresa, identificando como e porque a estratégia competitiva representa uma situação de posicionamento da empresa, e maximizando sua capacidade financeira, estrutural ou comercial, de forma a diferenciá-la de seus concorrentes. Sales (2011) afirma que as cinco forças competitivas em seu conjunto

determinam a intensidade e a rentabilidade da concorrência, em que as forças mais acentuadas predominam sobre as demais e tornam-se vitais na formulação das estratégias competitivas, uma vez que variam entre diferentes atividades da empresa, podendo modificar-se à medida que uma atividade evolui em relação à outra. Neste sentido, em uma corporação em que as cinco forças são favoráveis, os retornos são atrativos, entretanto, na existência de pressão intensa de uma ou mais forças, as chances de retorno atrativo são menores. Matos, Matos e Almeida (2007) concordam com tal assertiva, afirmando que essas forças são determinantes da rentabilidade de uma empresa, uma vez que influenciam os preços, os custos e o investimento necessário às organizações. O Modelo das Cinco Forças de Porter está representado na Figura 3.

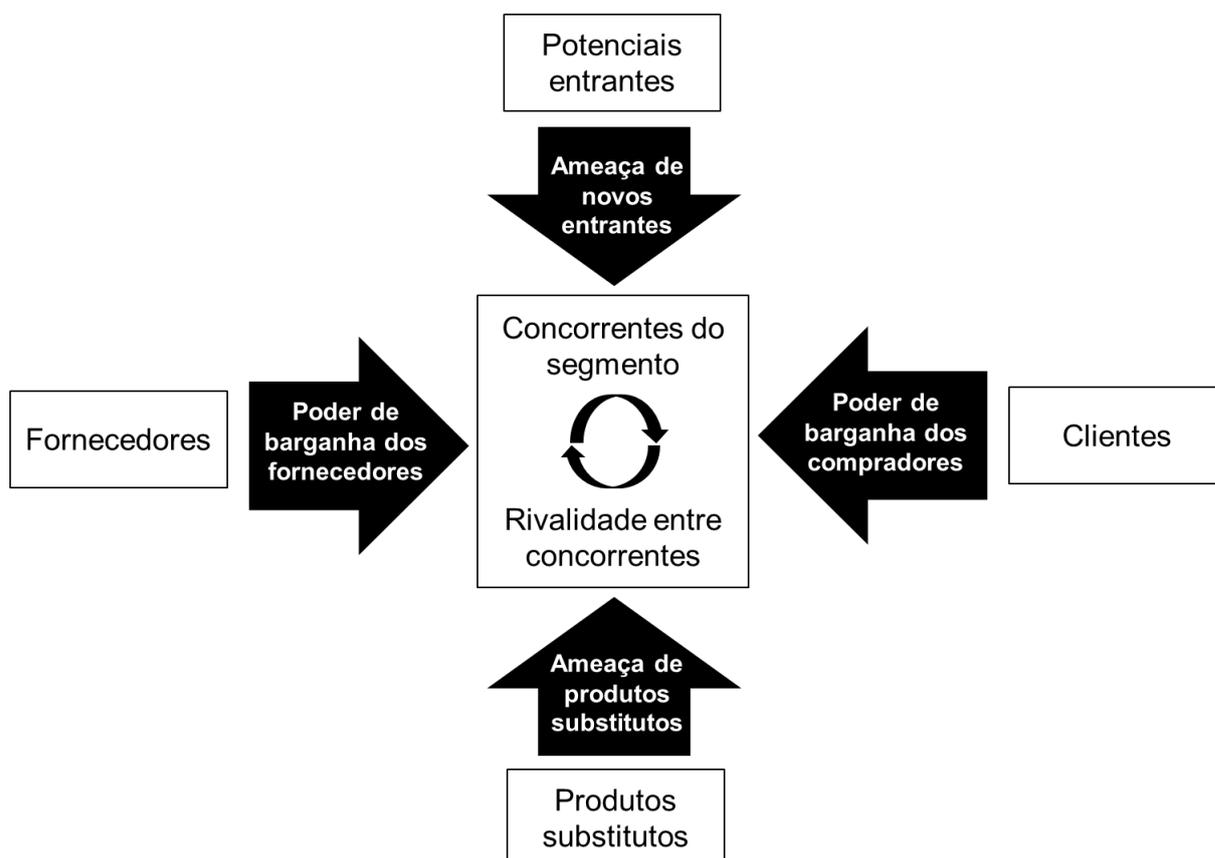


Figura 3. Representação esquemática do Modelo das Cinco Forças de Porter
Fonte: Porter (1980)

Ainda segundo Porter (1980), as forças competitivas do modelo são determinadas por alguns fatores, conforme o exposto no Quadro 5.

Quadro 5. Fatores determinantes de cada força competitiva

Força competitiva	Fatores determinantes
Ameaça de entrada de novos concorrentes	Economia de escala; diferenciação do produto; necessidade de capital; custos de mudança; acesso a canais de distribuição; vantagens de custos; políticas governamentais.
Rivalidade entre concorrentes	Número e dimensão relativa entre concorrentes; velocidade de crescimento da indústria; patamar de custos fixos e de armazenamento; nível de diferenciação e dos custos de mudança; alterações de capacidade de produção; diversidade de concorrentes; existência de interesses estratégicos; elevadas barreiras de saída.
Ameaça de produtos substitutos	Estes produtos reduzem os potenciais lucros de uma indústria, limitando os seus lucros. A pressão exercida sobre uma indústria, por parte de novos produtos, está dependente do preço e do retorno proporcionado.
Poder de negociação dos clientes	Participação do cliente nas vendas totais da empresa produtora; participação do produto nas compras totais do cliente; diferenciação do produto; custos de mudança para o cliente; lucratividade do cliente; capacidade do cliente em integrar a cadeia; importância do item comprado na qualidade final do produto vendido pelo cliente; informação disponível para o comprador.
Poder de negociação dos fornecedores	Concentração de mercado para fornecedores e compradores; Existência de produtos substitutos; importância do produto comprado diante das compras totais da empresa; grau de dependência dos fornecedores; diferenciação do produto fornecido; capacidade do fornecedor em integrar a cadeia.

Fonte: Porter (1980)

As cinco forças competitivas, assim como os fatores determinantes de cada uma, estão detalhadas a seguir, segundo Rodrigues (2010), a partir de Porter (1980). Estes fatores determinantes foram a base para a confecção da seção do instrumento de coleta de dados e do roteiro de pesquisa que avaliou a estrutura competitiva no presente estudo.

2.3.1. Detalhamento das forças

2.3.1.1. Ameaça de entrada de novos concorrentes

Novos concorrentes trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma fatia de mercado e, frequentemente, dispõem de recursos reforçados. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes serem inflacionados, reduzindo, desta forma, a rentabilidade. A ameaça de entrada de novos concorrentes numa

indústria é dependente das barreiras de entrada existentes, bem como da reação das empresas instaladas no setor. Conclui-se, desta forma que, se as barreiras à entrada forem elevadas, os novos concorrentes terão maiores dificuldades de se estabelecerem, reduzindo a ameaça resultante da sua entrada. Limitada a possibilidade de entrada de novos concorrentes, o nível de rentabilidade da indústria tenderá a ser superior.

As seis fontes identificadas por Porter (1980), que constituem barreiras à entrada de novos concorrentes, são:

a) Economias de escala que dificultam a entrada de novos concorrentes, forçando a empresa que entra a integrar-se numa larga escala, arriscando-se a uma forte reação das empresas existentes ou, como alternativa, a integrar-se numa pequena escala, sujeitando-se a uma desvantagem de custo. Ambas as situações são indesejáveis. Os efeitos das economias de escala podem estar presentes em quase todas as vertentes do negócio das empresas, entre elas, fabricação, aquisição, pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição. Unidades de empresas que atuam em vários negócios podem conseguir desenvolver economias semelhantes às de escala, se forem capazes de compartilhar operações ou funções sujeitas a economias de escala com outros negócios da empresa.

b) Diferenciação do produto, que está relacionada com a necessidade de as empresas instaladas na indústria terem a sua marca identificada e estabelecerem um sentimento de lealdade recíproca com os seus clientes, que advém de medidas concretas (publicidade, serviço ao consumidor, qualidade dos produtos) ou, simplesmente, por terem entrado primeiro no mercado. A diferenciação cria uma barreira à entrada, forçando as empresas entrantes a recorrerem a pesadas despesas para superarem os vínculos estabelecidos com os clientes. Esse esforço, em geral, acarreta prejuízos no início da atividade e, frequentemente, prolongam-se durante bastante tempo. Estes investimentos na criação de imagem de marca são particularmente arriscados, pois não têm nenhum valor residual se a tentativa de entrada falhar.

c) Necessidade de capital, que advém da necessidade de investir elevados recursos financeiros de modo a competir, criando uma barreira à entrada, em

particular, se o capital for utilizado em atividades arriscadas e irrecuperáveis, como publicidade e pesquisa.

d) Custos de mudança, que representam custos com os quais se defronta o cliente quando muda de um fornecedor de produto para outro (custos de formação, de aquisição de novos equipamentos, de novos produtos, entre outros).

e) Acesso aos canais de distribuição, que resulta da necessidade da empresa que entra na indústria em assegurar a distribuição do seu produto. A empresa é obrigada a persuadir os canais a aceitarem o seu produto, recorrendo, por exemplo, a descontos e publicidade, o que limita os seus lucros. As empresas já instaladas podem ter ligações privilegiadas e duradouras, ou mesmo exclusivas, com os canais de distribuição. Por vezes, esta barreira é tão elevada que as novas empresas têm a necessidade de criar novos canais de distribuição.

f) Vantagens de custos das empresas instaladas, que podem passar por tecnologia patenteada do produto, em que o *know-how* do produto ou as características do projeto são protegidas por patentes; acesso favorável às matérias-primas; localizações geográficas favoráveis; subsídios oficiais, em que subsídios preferenciais do governo podem constituir vantagens duradouras, em alguns negócios, às empresas instaladas; curva de experiência, já que em alguns negócios, se verifica uma tendência no sentido de os custos unitários decrescerem com o decorrer da experiência da empresa na concepção do produto. O decréscimo dos custos com a experiência parece ser mais notório em atividades que envolvam mão-de-obra intensiva, na concepção e/ou montagem de tarefas complexas. Se os custos de produção decrescerem com a experiência na indústria e se essa experiência puder ser preservada pelas empresas instaladas, então estamos perante uma barreira de entrada. Empresas que pretendam integrar-se na indústria, sem experiência, terão de suportar custos iniciais mais elevados que advêm da necessidade de redução dos preços, acumulando experiência até conseguirem praticar preços semelhantes às empresas instaladas na indústria.

g) Política governamental, na qual o governo pode limitar, ou mesmo impedir, a entrada de novas empresas nas indústrias, recorrendo a licenças de funcionamento e limites de acesso a matérias-primas.

2.3.1.2. Rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade entre concorrentes instalados centra-se numa disputa por uma posição, recorrendo as empresas a medidas como concorrência de preços, disputas publicitárias, introdução de produtos, expansão dos serviços ou garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um, ou mais concorrentes, se sentem pressionados, ou identificam uma oportunidade para reforçar a sua posição. Porter (1980) identificou os fatores que conduzem a um aumento dessa mesma realidade numa indústria:

a) Número e dimensão relativa entre concorrentes, já que uma indústria com um grande número de empresas, de pequena dimensão, tende a ser mais concorrencial. A existência de empresas líderes pode ser um fator determinante na rivalidade da indústria. A concorrência entre um pequeno número de empresas de grande dimensão, com força relativamente semelhante, pode originar instabilidade.

b) Crescimento lento da indústria, sendo que um rápido crescimento pode assegurar a melhoria dos resultados das empresas com reduzida competição entre elas.

c) Elevados custos fixos ou de armazenamento, que provoca uma possível redução acentuada dos preços de venda dos bens produzidos.

d) Ausência de diferenciação ou custos de mudança, em que o produto ou serviço é considerado como um bem de primeira necessidade, incentivando os consumidores a optarem pelos produtos com base no preço e no serviço. Este tipo de concorrência caracteriza-se por criar grande instabilidade na indústria.

e) Alterações de capacidade de produção por efeito de economias de escala, que provocam redução de preços.

f) Diversidade de concorrentes, responsável pela existência de inúmeras estratégias competitivas e formas diferentes de competir e de relação entre si. Esta realidade cria dificuldades acrescidas às empresas no que diz respeito à compreensão das eventuais “regras do jogo” da indústria.

g) Existência de grandes interesses estratégicos, nomeadamente empresas estrangeiras que sintam necessidade de assumir uma posição consolidada num determinado mercado externo para aumentarem o seu prestígio global. A participação destas empresas em mercados estrangeiros pode ser extremamente

desestabilizadora, já que, muitas vezes, essas empresas são expansionistas e sacrificam a capacidade de obter lucro pela própria imagem.

h) Elevadas barreiras à saída, que são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as empresas no setor, mesmo que estas obtenham baixos retornos sobre os seus investimentos. Ativos específicos, custos fixos de saída, relações estratégicas, barreiras emocionais, e restrições sociais e governamentais constituem as principais barreiras à saída.

2.3.1.3. Ameaça de produtos substitutos

Em termos gerais, todas as empresas inseridas numa indústria competem contra empresas de outros segmentos, que possam fabricar produtos substitutos. Estes produtos reduzem os potenciais retornos de uma indústria, limitando os seus lucros.

A pressão exercida sobre uma indústria, por parte de novos produtos, está dependente do preço e do desempenho destes. Desta forma, as indústrias que registram elevados lucros estão mais expostas à ameaça de novos produtos.

Produtos substitutos que merecem maior atenção são aqueles que: 1) estão sujeitos a tendências que melhoram o *tradeoff* entre preço-desempenho (se o substituto oferecer uma troca atraente entre preço e desempenho em relação ao produto da indústria em questão); 2) são produzidos por empresa que registram altos lucros.

Neste último caso, substitutos aparecem rapidamente se algum desenvolvimento aumenta a concorrência e causa redução de preço ou melhoria na performance. A análise dessas tendências pode ser importante para a decisão de como enfrentar o produto substituto em questão (tentando superá-lo ou tomando sua existência como certa e considerando-o como uma força inevitável).

2.3.1.4. Poder de negociação dos clientes

O poder de negociação dos clientes é um importante fator, já que pode afetar a rentabilidade das empresas que compõem a indústria. Um cliente constitui uma ameaça maior se:

a) Está concentrado ou adquire grandes quantidades do produto em relação às vendas do produtor. Isto é compreensível, já que é sabido que clientes que adquirem grandes quantidades de produtos têm uma maior capacidade de negociação.

b) Os produtos que adquire da indústria representam uma parte significativa dos seus custos globais, o que faz com que os clientes estejam mais sensibilizados para os preços dos produtos e tenham atenção redobrada.

c) Os produtos que adquire são padronizados ou pouco diferenciados, o que faz com que os clientes tenham consciência que existem empresas alternativas, de quem podem adquirir os seus produtos.

d) Lidar com poucos custos de mudança, já que estes prendem o cliente a um determinado vendedor.

e) Registrar baixos lucros, o que é um incentivo a que o cliente procure, constantemente, formas que permitam reduzir os custos das suas compras.

f) Apresentar capacidade de integração na cadeia de produção, passando a deter a possibilidade de fornecimento próprio.

g) O produto que adquire tem pouca importância para a qualidade dos seus produtos ou serviços finais.

h) Possuir todas as informações sobre o produto que adquire, já que um cliente mais informado das características específicas dos produtos ou serviços que adquire tem uma melhor capacidade de avaliação e, conseqüentemente, capacidade de negociação superior.

2.3.1.5. Poder de negociação dos fornecedores

À semelhança do poder de negociação dos clientes, o poder dos fornecedores é um importante fator a se levar em consideração. Estes podem exercer o seu poder

subindo os preços ou reduzindo a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Um fornecedor constitui uma ameaça maior se:

a) O setor de fornecimento é dominado por um número reduzido de empresas e vende para empresas que pertencem a uma indústria mais fragmentada, conferindo-lhes maior capacidade de gerir os preços, qualidade e condições de negócio.

b) Não é confrontado com produtos substitutos que possam vir a satisfazer as necessidades do cliente.

c) A indústria para a qual vende os seus produtos não detém uma grande parcela de mercado, já que um fornecedor que vende para várias indústrias e nenhuma delas representa uma fração significativa das suas vendas encontra-se em vantagem.

d) Os produtos que vende são importantes para a indústria compradora, o que torna os compradores mais dependentes.

e) Os produtos fornecidos são diferenciados ou se o cliente estiver diante de altos custos de mudança.

f) Apresentar capacidade de integração na cadeia de produção das empresas com quem trabalha.

2.3.2. Aplicações do modelo de Porter

Diversos são os estudos que já foram conduzidos utilizando-se do Modelo das Cinco Forças de Porter. Nesta subseção serão apresentados alguns exemplos, a fim de consolidar o conceito apresentado e sua aplicação.

Rodrigues (2010), ao estudar a competitividade das maiores empresas da construção civil e obras públicas de Portugal, concluiu que é possível identificar os fatores estruturais que condicionam a capacidade competitiva e que o Modelo das Cinco Forças é aplicável a este setor. A análise da intensidade das cinco forças que afetam a competitividade do sector, em conjunto com a identificação dos seus principais fatores competitivos, constitui-se uma ferramenta útil na definição de estratégias competitivas individuais das empresas. Ao mesmo tempo, serviu como parâmetro de comparação das empresas face às perspectivas estratégicas adoptadas pelos seus concorrentes. Por fim, o estudo citado forneceu, ainda, informação útil às

empresas que pretendem iniciar a sua atividade no setor em questão, bem como aos fornecedores e às entidades que pretendem introduzir, no mercado, produtos ou serviços substitutos.

Sales (2011), em trabalho sobre as forças competitivas atuantes sobre uma empresa do setor gráfico, concluiu que a força de maior influência na organização em estudo foi a rivalidade entre os concorrentes existentes, oferecendo subsídios para que a organização implemente e execute ações concretas que poderão torná-la mais competitiva no mercado.

Rojo e Couto (2008), em estudo de caso sobre o diagnóstico estratégico de um ateliê de moda, visaram proporcionar esclarecimento e entendimento sobre quais fatores podem ser considerados como relevantes para um planejamento estratégico. Utilizando-se do Modelo das Cinco Forças de Porter, em conjunto com as matrizes SWOT e BSC, investigaram a dificuldade da entrada de concorrentes, a rivalidade entre empresas do ramo, o poder de negociação do cliente, o poder de negociação dos fornecedores e a ameaça de produtos substitutos. A conclusão dos autores indicou que o estudo serviu de preparação para estudos posteriores, fornecendo base para desenvolvimento de projetos e aplicação dos mesmos.

Por fim, Sousa (2016), ao utilizar-se do modelo de Porter para analisar os prejuízos financeiros da indústria brasileira de aviação civil, concluiu que o setor de transporte aéreo de passageiros apresenta elevadas barreiras de entradas, caracterizadas pelo alto capital exigido. O poder dos fornecedores é forte, devido ao pequeno o número de empresas ofertantes de aeronaves e combustível. O poder dos compradores é fraco, pois, eles são apenas tomadores de preços e a concorrência interna da indústria é forte porque as companhias aéreas têm intensificado a competição com vistas a reduzir os déficits. Assim, o autor foi capaz de delinear o ambiente de negócios utilizando o ferramental em questão.

Dessa forma, tais experiências e procedimentos corroboram com o modelo utilizado no presente estudo, bem como abrem espaço para o atingimento dos objetivos propostos.

2.4. Tipologias Estratégicas de Miles e Snow

Dos inúmeros modelos e sistemas de classificação de estratégias propostas, a Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978) apresenta significância em inúmeros trabalhos, sendo o mais utilizado, praticado, verificado e submetido a vários testes de validade e de utilização prática (HAMBRICK, 2003).

Segundo Lopes, Moura e Oliveira (2010), a tipologia proposta por Miles e Snow (1978) contribui de maneira significativa para a área de administração, tendo por finalidade compreender como as empresas adaptam em seu ambiente e os motivos nos quais se diferem em estratégia, estrutura, tecnologia e administração, aumentando a eficiência e a eficácia de seus processos.

A Tipologia Estratégica de Miles e Snow apresenta um processo pelo qual uma organização se ajusta ao seu ambiente através do ciclo adaptativo. Há um ajustamento do comportamento da organização influenciando o ambiente em que atua, através de pequenas transformações em seu contexto, estrutura e estratégia, não assumindo um papel de passividade. Assim, as empresas desenvolvem um nível de desempenho organizacional dos vários atributos como, produto, comportamento de mercado, tecnologia, estrutura e processo de gestão (MILES; SNOW, 1978).

Miles e Snow (1978) utilizaram a ideia do ciclo adaptativo para elaborar sua tipologia, segundo a qual o alinhamento da organização com o seu ambiente deverá ocorrer por meio de um ciclo existente em todas as organizações, sendo identificado com maior facilidade nas organizações que passaram por um rápido crescimento, que saíram recentemente de uma crise e em novas organizações. Para Hakansson e Snehota (2006), a base da Tipologia Estratégica de Miles e Snow é que a organização precisa estar ajustada ao seu ambiente, fazendo frente à concorrência de maneira eficiente e eficaz.

O ciclo adaptativo é direcionado para solucionar três tipos de problemas fundamentais e interligados entre si, sendo de suma importância as escolhas estratégicas realizadas pelos tomadores de decisão das empresas em resposta ao ambiente competitivo. O primeiro problema é o empresarial (empreendedor ou operacional), e envolve as decisões sobre o escopo de atuação da organização, como a empresa deverá gerir a sua participação de mercado, ou seja, qual será o mercado

de atuação e qual será o produto. Está relacionado ao desenvolvimento de inovações, com o objetivo de fortalecer a posição competitiva da empresa e descobrir a necessidade do mercado em determinado segmento. O segundo é o de engenharia, e envolve a criação de um processo tecnológico que consiste em escolher as tecnologias mais adequadas para oferecer produtos ao mercado, sejam eles bens físicos ou serviços, implementando soluções para o problema empresarial. O terceiro problema é o de administração, que abrange a maneira de se organizar e gerenciar o trabalho da organização, como uma empresa deve se estruturar para gerenciar a implementação das soluções para os dois primeiros problemas (CAETANO, 2013). A Figura 4 mostra um esquema dos problemas do ciclo adaptativo.

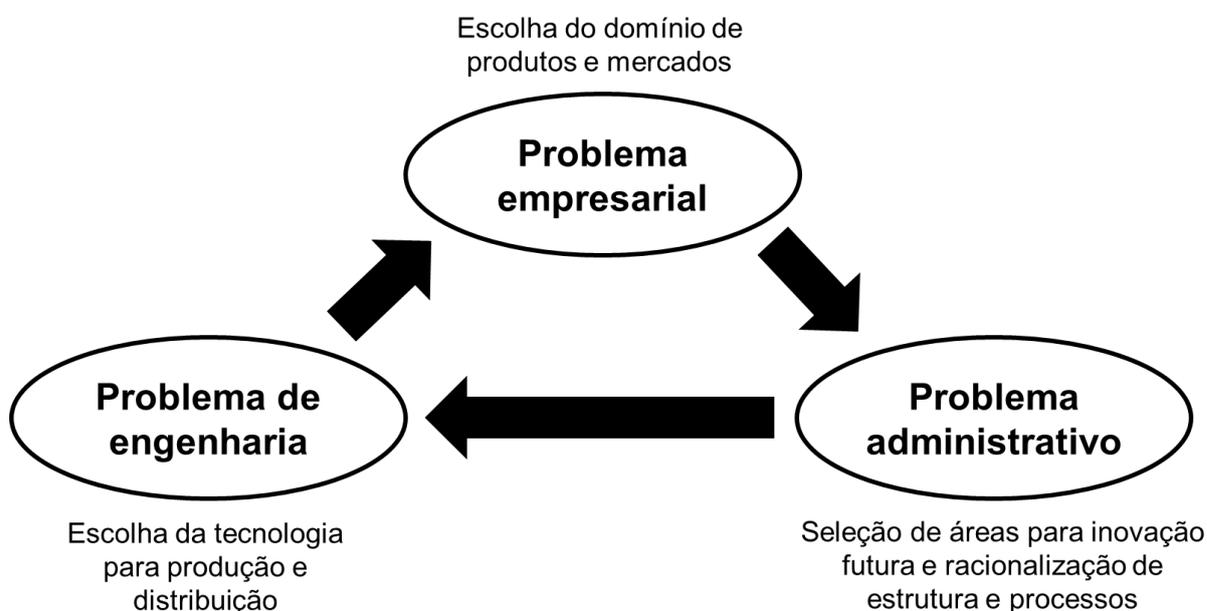


Figura 4. O ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow
 Fonte: Miles e Snow (1978)

Para que os três problemas anteriores sejam resolvidos, Miles e Snow (1978) propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas, que devem produzir ações coerentes e mutuamente complementares, sendo elas: Prospectora, Defensiva, Analítica e Reativa, sendo denominadas e conhecidas como Tipologia Estratégica P-D-A-R. Segundo estes autores, a primeira dessas estratégias, a “Prospectora”, tem por objetivo desenvolver novas tecnologias e novos produtos, procurando explorar novas oportunidades de produto e mercado para que viabilizem o crescimento da

organização por meio da inovação ou conquista de outros nichos. Além disso, é caracterizada pela flexibilidade operacional e descentralização de controles e de poder. As empresas classificadas como “Prospectoras” tendem a ser as pioneiras, mantendo uma posição competitiva agressiva, continuamente procurando novas oportunidades no mercado por meio da exploração de novos produtos e ampliando sua linha de produtos e serviços. A inovação tecnológica de novos produtos para a empresa Prospectoras é sinônimo de lucratividade (DeSARBO et al., 2005). Para Malone et al. (2008), a principal característica da empresa Prospectoras é a sua rápida reação em produzir e comercializar diferenciação, por meio de inovação permanente.

A segunda estratégia é a “Defensiva”, que surge normalmente quando há mercados já conquistados e a necessidade de manter seu atual mercado específico. Esta estratégia é apropriada para empresas que atuam em ambientes estáveis, reduzindo o risco da ineficiência através das principais mudanças em seu ambiente. Está concentrada em controle de qualidade e eficiência com baixo custo de produção, o que limita de certa forma a flexibilidade operacional e tende a centralizar controles e tomada de decisão. Para as empresas que desenvolvem a estratégia “Defensiva”, a tecnologia é fundamental, pois gera maior eficiência em termos de custos e de processos (MILES; SNOW, 1978).

A terceira estratégia é a “Analítica”, que consiste em uma forma híbrida que combina as estratégias “Prospectora” e “Defensiva”, com o objetivo de competir em eficiência com o tipo defensivo nos mercados e mantendo o foco nas descobertas bem-sucedidas, procurando desenvolvimentos inovadores e mercados abertos pelo tipo prospector. Ao mesmo tempo em que alcança os pontos fortes dos demais tipos, enfrenta custos mais altos e dificuldades em alcançar eficiência devido ao foco duplo. Uma empresa que apresenta estratégia Analítica combina as forças das estratégias “Prospectoras” e “Defensivas”, procurando reduzir os riscos e maximizar as oportunidades de lucro (MILES; SNOW, 1978).

Por fim, há a quarta estratégia, a “Reativa”, que reflete uma adaptação instável ao ambiente, diante de uma reação inconsistente entre sua estratégia, tecnologia, estrutura e processo, apresentando-se pouco apropriada às mudanças ambientais. É uma espécie de não estratégia, não possuindo nenhum plano ou mecanismos e processos para competir e se adaptar ao mercado. Mesmo que uma empresa

classificada como “Reativa” percebe mudanças nos mercados em que opera, não será capaz de responder com eficiência (MILES; SNOW, 1978). Malone et al. (2008) apresentam a estratégia “Reativa” como uma estratégia disfuncional, com desempenho insuficiente, respostas inadequadas e pouco clara às mudanças ambientais.

Quadro 6. Quadro-resumo das Tipologias Estratégicas de Miles e Snow

Tipologia	Característica
Prospectora	Busca oportunidade no mercado experimentando respostas às tendências do ambiente. Criam incertezas e mudanças às quais os concorrentes devem responder.
Defensiva	Possui um estreito domínio produto-mercado, seus executivos são altamente especializados em determinadas áreas de operações, mas não procura oportunidades fora de seu domínio. Raramente necessita de ajustes na sua estrutura, operações e tecnologia.
Analítica	Opera em dois tipos de domínios produto-mercado. Os estrategistas organizacionais observam as novas ideias dos concorrentes, adotando rapidamente aquelas que aparentam ser mais promissoras.
Reativa	Percebe as alterações do ambiente e suas incertezas, mas pela inexistência de uma relação estratégia-estrutura raramente realiza ajustes, a não ser que seja forçada por pressões ambientais.

Fonte: Miles e Snow (1978)

Partindo dos componentes do ciclo adaptativo, com base em revisão dos conceitos apresentados por Miles e Snow (1978), Connant, Mokwa e Varadarajan (1990) apresentam uma descrição de onze dimensões ligadas a estes componentes. No Quadro 7 constam cada uma dessas dimensões, bem como a descrição do que cada uma delas considera.

Quadro 7. Etapas do ciclo adaptativo, suas dimensões e descrições

Etapa do ciclo adaptativo	Dimensões	Descrição
Problema empresarial	Domínio de produtos e mercados	Analisa os produtos da empresa em função do grau de inovação, natureza, estabilidade, foco, consistência, <i>etc.</i>
	Postura de sucesso	Analisa a postura da empresa com base na quantidade e qualidade dos produtos que oferece, no grau de inovação das ideias que adota, na forma como aproveita as oportunidades do mercado, <i>etc.</i>
	Monitoramento ambiental	Analisa a empresa com base no tempo dispensado com o monitoramento das mudanças e tendências no mercado.
	Crescimento	Analisa o crescimento da empresa em termos das práticas desenvolvidas para servir os mercados atuais e potenciais, quanto ao grau de penetração, concentração, agressividade e diversificação.
Problema de engenharia	Objetivo tecnológico	Analisa as metas da empresa em função da dedicação e compromisso relativos à manutenção dos custos sob controle, à análise dos custos e receitas, à geração seletiva de novos produtos e à entrada em novos mercados.
	Amplitude tecnológica	Caracteriza as competências e habilidades dos executivos das empresas em função da análise das tendências, grau de especialização, amplitude, empreendedorismo e fluidez.
	Anteparos tecnológicos (<i>buffers</i>)	Analisa as vantagens da empresa em relação aos concorrentes com base na capacidade de aproveitamento das oportunidades, respondendo a elas com produtos coerentes.
Problema administrativo	Coalizão dominante	Analisa a orientação dos principais executivos.
	Planejamento	Analisa a orientação da empresa em função da forma como analisa o seu mercado e se prepara para enfrentá-lo.
	Estrutura	Analisa a natureza da estrutura da empresa.
	Controle	Analisa os procedimentos adotados pela empresa para analisar seu desempenho em função do grau de centralização.

Fonte: Connant, Mokwa e Varadarajan (1990)

Além de terem descrito as dimensões dentro de cada etapa do ciclo adaptativo, Connant, Mokwa e Varadarajan (1990) também construíram uma escala de múltiplos itens para mensurar as tipologias estratégicas. Tal escala funciona como um instrumento de pesquisa, composto por onze questões (uma para cada dimensão), cada uma com quatro opções de resposta, que correspondem, individualmente, às quatro Tipologias Estratégicas de Miles e Snow. Tal instrumento foi a base para a confecção da seção do instrumento de coleta de dados e do roteiro de pesquisa que avaliou o comportamento estratégico no presente estudo.

2.4.1. Aplicações do modelo de Miles e Snow

Vários estudos também fizeram uso Modelo de Miles e Snow para atingir seus objetivos. Nesta subseção serão apresentados alguns exemplos, a fim de consolidar o conceito apresentado e sua aplicação.

Caetano (2013) estudou micro e pequenas empresas (MPEs) do setor de alimentação da cidade de Vitória/ES, com o objetivo de identificar e analisar o tipo de comportamento estratégico predominante entre estas. Como conclusão, o autor supracitado obteve sucesso em identificar o processo de formação de estratégia dos tomadores de decisões de empresas do setor de alimentação da cidade de Vitória/ES, com base na Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978).

Já Heinzen et al. (2016), em estudo que objetivou identificar a relação das estratégias competitivas de Miles e Snow (1978) e de Porter (1980) com o desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras do setor de consumo cíclico, concluíram que as estratégias competitivas citadas possuem relação com os indicadores de desempenho econômico-financeiro nos índices de liquidez e de rentabilidade do patrimônio líquido, o que demonstra a relevância de conhecer como as empresas se caracterizam diante da proposta destes dois modelos.

Teixeira, Rosseto e Carvalho (2009) objetivaram verificar a relação entre a incerteza ambiental percebida pelos gestores e o comportamento estratégico, conforme proposto por Miles e Snow (1978), adotado por Administradores de Hotéis de Florianópolis-SC. Estes autores concluíram que algumas empresas percebem o ambiente com reduzida incerteza, enquanto para outras, o ambiente é de elevada percepção de incertezas. Mas, independentemente da percepção, adotam, em sua maioria, comportamentos prospectores, que se caracterizam pela busca de novos mercados e introdução de novos produtos e serviços aos clientes. O relacionamento entre o comportamento estratégico e a percepção de incerteza ambiental mostrou que os administradores que adotam estratégias prospectoras tendem a ser os mesmos que percebem mais variáveis como geradoras de incertezas ambientais.

Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011) realizaram estudo com objetivo de analisar o relacionamento dos recursos da organização quanto ao seu comportamento estratégico na percepção de gestores de empresas do setor varejista de material de

construção. Para tanto, aborda a teoria das Tipologias de Miles e Snow (1978), para a determinação do comportamento estratégico das organizações estudadas. Estes autores concluíram que houve ausência de ajuste entre comportamentos estratégicos e os recursos e capacidades, o que pode deixar de gerar vantagem competitiva sustentável.

3. METODOLOGIA, RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Metodologia

3.1.1. Natureza da pesquisa

O presente estudo é classificado como uma pesquisa aplicada, de natureza exploratória, de abordagem qualitativa, no contexto de uma análise de interação setorial, feita através de um procedimento de estudo multicaso. A forma metodológica procura compreender as dinâmicas das empresas entrevistadas, segundo a visão do profissional responsável pela gestão da empresa, quanto ao cenário de competição e dos comportamentos estratégicos inerentes à esta dinâmica.

A pesquisa é classificada como aplicada, pois, tem por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, que permitam contribuir com o conhecimento gerencial. Tem objetivo exploratório, a fim de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A abordagem qualitativa, decorre da entrevista semiestruturada, que contou com roteiro pré-determinado e perguntas avaliativas (TRIVIÑOS, 1987), presentes no roteiro da entrevista (Apêndice B), feitas após as respostas dadas com auxílio de itens da escala Likert (seção 2 do instrumento de coleta de dados - Apêndice A) e respostas às questões de múltipla escolha (seção 3 do instrumento de coleta de dados - Apêndice A).

Assim, através desta metodologia, foram utilizados dois instrumentos. O primeiro, criado com o intuito de demonstrar como obter um diagnóstico das forças competitivas e de descrevê-las. Este instrumento pode ser utilizado, com as devidas adaptações, por outros estudos de campo. O segundo instrumento busca explicitar como identificar comportamentos estratégicos. A combinação de ambos permite contribuições gerenciais na medida em que oferece a empresários e suas equipes um método de trabalho que conecta a forma que a competição se manifesta com as ações ou comportamentos baseados no cenário de competição setorial.

O objetivo de relacionar a estrutura competitiva e o comportamento estratégico e criar um instrumento crítico tem o sentido de explicitar a forma de uma estratégia e

como a gestão coloca em movimento comportamentos estratégicos, sejam eles prospectivos, analíticos, defensivos ou reativos.

3.1.2. Coleta de dados

Foram convidadas a participar do estudo as indústrias integrantes do Programa Carne Angus Certificada no Estado de São Paulo (recorte proposto no presente trabalho), segundo lista publicada pela ABA (2017d). A identidade das empresas participantes e de seus funcionários foi omitida, conforme proposto na carta-convite enviada às empresas (Apêndice C). As entrevistas foram realizadas por meio do programa Skype® e por telefone, com Gerentes, Diretores ou Presidentes das indústrias frigoríficas.

A entrevista foi conduzida por meio de questões e perguntas avaliativas previamente formuladas, mas com a possibilidade de utilização de questões adicionais, em decorrência do caráter semiestruturado do instrumento de coleta, que, para o atingimento de um melhor entendimento da realidade investigada, confere ao entrevistador a liberdade de elaboração de perguntas adicionais, de acordo com a necessidade e rumos da entrevista. Os referenciais utilizados são os descritos por Porter (1980) e Miles e Snow (1978), através das contribuições do Modelo das Cinco Forças de Porter e das Tipologias Estratégicas de Miles e Snow. Tais modelos visam avaliar a estrutura competitiva de um setor e os comportamentos estratégicos das empresas que o compõem, respectivamente, e estão descritos no capítulo de fundamentação teórica do presente estudo. O instrumento de coleta de dados e o roteiro da entrevista são apresentados nos Apêndices A e B, respectivamente.

Segundo a estrutura e detalhamento das cinco forças competitivas propostas por Porter (1980), os entrevistados foram convidados a avaliar uma série de afirmações com uma nota de 1 a 5, segundo uma escala Likert, sendo: 1) discordo muito; 2) discordo; 3) não concordo nem discordo; 4) concordo; 5) concordo muito. As afirmações desta seção do instrumento de coleta de dados foram montadas de tal modo que quanto mais perto de 5 a nota dada pelo entrevistado, maior é a pressão concorrencial exercida por cada força sobre a empresa. Após a definição da nota para cada uma das cinco afirmações referentes a cada força, foram feitas perguntas

avaliativas ligadas a esta afirmação, para o entendimento da realidade do mercado e da situação específica da empresa. As respostas a estas perguntas deram subsídios adicionais para a análise qualitativa da estrutura concorrencial.

Quanto à coleta de informação para a análise dos comportamentos estratégicos, foi usado como base o trabalho de Conant, Monkwa e Varadajan (1990). O instrumento de coleta de dados é composto por onze perguntas, que procuram analisar e identificar os tipos de estratégia adotados pelos tomadores de decisões, de acordo com o modelo de Miles e Snow (1978). As dimensões estratégicas incluídas no ciclo adaptativo foram divididas nos três tipos de problemas fundamentais e interligadas entre si: 1) empresarial (com quatro questões); 2) de engenharia (com três questões); 3) administrativo (com quatro questões). Cada uma das onze perguntas apresentadas possui quatro opções de respostas, de acordo com as quatro tipologias estratégicas propostas por Miles e Snow (1978) - "Analítica" (A), "Reativa" (R), "Prospectora" (P) e "Defensiva" (D), o que permite classificar as empresas em uma destas estratégias, realizando, além de uma análise global dos resultados da empresa, uma avaliação individualizada de cada um dos problemas do ciclo adaptativo (empresarial, engenharia, administrativo). Do mesmo modo como realizado para a seção referente à estrutura competitiva, após a resposta do entrevistado para cada uma das onze perguntas ligadas ao comportamento estratégico, foram feitas perguntas avaliativas relacionadas à esta afirmação, para o entendimento da realidade do mercado e da situação específica da empresa. As respostas a estas perguntas deram subsídios adicionais para a análise qualitativa dos comportamentos estratégicos das companhias estudadas.

3.1.3. Análise de dados

Segundo Jamieson (2004), a escala Likert é comumente usada para medir a opinião de entrevistados, ao possibilitar uma variedade de respostas a uma questão ou afirmação, segundo uma escala ordinal de mensuração. Acontece que, apesar de as categorias de resposta nas escalas Likert terem uma ordem de classificação, os intervalos entre valores não podem ser presumidos iguais, apesar de Blaikie (2003) apontar que pesquisadores frequentemente assumam isto como verdade. Este ponto

está longe de ser uma unanimidade na comunidade científica, já que, nestes casos, o pesquisador considera que a variação de sentimento entre “discordo muito” e “discordo” é a mesma entre “concordo” e “concordo muito”. Em consequência disso, o uso da média e do desvio padrão para análise destas respostas torna-se inadequado. Os textos sobre metodologia e estatística são claros em afirmar que para a análise de dados ordinais devem ser usadas a mediana e a moda, como medidas de tendência central, além da frequência e porcentagem (JAMIESON, 2004).

No presente trabalho, em função da pequena amostra estudada (quatro empresas) optou-se pela utilização apenas da mediana, como indicativo do conjunto de respostas, que foram, posteriormente, analisadas por meio da análise de conteúdo das entrevistas (advindas do uso de perguntas avaliativas).

As respostas foram avaliadas através da transcrição e análise das entrevistas gravadas (análise de conteúdo), com o objetivo de obter maiores informações e descrição do conteúdo das mensagens. Meihy (1990) apresenta três formas de realizar a transcrição das entrevistas. A primeira forma é a Tradicional, que reproduz a fidelidade absoluta ao que foi dito, respeitando irrestritamente o que foi respondido pelo informante. A segunda forma é a Conciliatória, que estabelece uma média entre a resposta e o que foi verificado em documentos. E a última forma é a Livre, técnica que se rende às ideias e não às palavras. Foram utilizados neste estudo os conceitos de Meihy (1990) sobre a transcrição de entrevistas, adotando a terceira forma, a transcrição Livre, que favorece as ideias passadas pelo entrevistado durante a entrevista, sem a necessidade da transcrição palavra por palavra.

3.2. Resultados, discussão e elementos para desenvolvimento gerencial

Nesta seção do trabalho são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa acerca das características das empresas, estrutura competitiva e comportamento estratégico dos frigoríficos no contexto do **Programa Carne Angus Certificada (PCAC)**, no Estado de São Paulo. O instrumento de coleta de dados e o roteiro da entrevista constam nos Apêndices A e B. A elaboração da análise dos resultados tem como público-alvo os gestores do referido setor, razão pela qual tal análise será feita com direcionamento à gestão.

Quatro empresas aceitaram participar do estudo, do universo dos seis frigoríficos participantes do PCAC no Estado de São Paulo (ABA, 2017d). Desta forma, o presente estudo contou com a participação de dois terços do universo de empresas existentes do recorte proposto (SP).

3.2.1. Características das empresas

O resumo das respostas obtidas nas perguntas de caracterização dos frigoríficos participantes da pesquisa está no Quadro 8. Algumas informações não foram apresentadas individualmente a fim de preservar a identidade das empresas.

Quadro 8. Características das empresas participantes da pesquisa

Empresa	Função do entrevistado	Tempo de atuação no PCAC	Número de funcionários da empresa	Cabeças abatidas no PCAC
Empresa 1	Presidente	Duas empresas têm tempo de atuação de até cinco anos e as outras duas atuam há mais de 10 anos.	Uma empresa possui de 100 a 499 funcionários e as outras três, mais de 999 funcionários.	Uma empresa abate 24 mil cabeças/ano; duas abatem 40 mil cabeças/ano; e a restante abate 250 mil cabeças/ano.
Empresa 2	Gerente			
Empresa 3	Gerente			
Empresa 4	Diretor			

Fonte: Autor

Das quatro empresas participantes, foram consultados dois Gerentes, um Diretor e um Presidente. Duas empresas têm tempo de atuação de até cinco anos e as outras duas atuam há mais de 10 anos no PCAC.

O número de funcionários e o volume de cabeças abatidas no programa refletem a diferença entre o porte das companhias consultadas. Uma empresa possui de 100 a 499 funcionários e as outras três, acima de 999 funcionários. Quanto ao abate anual, uma empresa abate 24 mil cabeças/ano; duas abatem 40 mil cabeças/ano; e a restante abate 250 mil cabeças/ano.

Como informação adicional, duas empresas possuem capital aberto e duas possuem capital fechado. Além disso, todas as empresas trabalham com a produção de carne de outras espécies animais, que não a bovina. Três empresas possuem

unidades de produção também fora de São Paulo e uma concentra sua produção somente no Estado paulista. Por fim, o ano de fundação das empresas envolvidas neste estudo foram 1970, 1992, 2000 e 2005.

3.2.2. Estrutura competitiva

O Quadro 9 mostra a mediana para as notas conferidas através da escala Likert para cada força competitiva analisada, no total da pesquisa e por empresa. Como descrito no capítulo referente à metodologia, de acordo com o critério utilizado no presente trabalho, a escala Likert variou de um a cinco e quanto mais próxima de cinco a nota dada pelo entrevistado, maior é a pressão exercida pela força competitiva em questão.

Quadro 9. Mediana das respostas* dadas para cada força competitiva, no total da pesquisa e por empresa

Medida	5 Forças (todas as respostas)	Ameaça de novos concorrentes	Poder dos fornecedores	Poder dos clientes	Ameaça de substitutos	Rivalidade entre concorrentes
Total	3,0	4,0	4,0	2,0	3,5	2,0
Empresa 1	4,0	4,0	4,0	2,0	4,0	2,0
Empresa 2	4,0	4,0	2,0	4,0	4,0	4,0
Empresa 3	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0
Empresa 4	3,0	4,0	5,0	1,0	2,0	4,0

* Quanto mais próxima de cinco estiver a nota, maior é a pressão competitiva

Fonte: Autor

A análise do total de respostas para o Modelo das Cinco Forças de Porter resultou em uma mediana de 3,0. Apesar de a medida de tendência central (mediana) ter se situado no centro do intervalo das notas de 1 a 5 (Mdn: 3,0), a nota que mais se repetiu nesta seção da pesquisa foi a 4,0, o que indica que as forças da estrutura concorrencial não podem ser consideradas amenas e exercem considerável pressão sobre as empresas.

A ameaça de novos concorrentes e o poder dos fornecedores são as forças que exercem a maior pressão competitiva (Mdn: 4,0), seguidas pela ameaça de produtos substitutos (Mdn: 3,5), e, empatadas, o poder dos clientes e rivalidade entre concorrentes (Mdn: 2,0). A seguir estão detalhados os resultados agregados e individuais de cada empresa para cada força.

A análise por empresa, considerando os resultados totais, apontou para empate para as empresas 1 e 2, com uma mediana de 4,0 (são as que enxergam a maior pressão competitiva neste mercado), mediana de 3,0 para a empresa 4 e mediana de 2,0 para a empresa 3. Os resultados detalhados para cada força e empresa constam nas seções a seguir.

3.2.2.1. Ameaça de entrada de novos concorrentes

Esta força competitiva, junto com o poder dos fornecedores, exerce a maior pressão dentre as cinco forças, segundo o conjunto de entrevistados (Mdn: 4,0). No Quadro 10 estão os resultados da avaliação de cada afirmativa desta seção da entrevista, por empresa.

Quadro 10. Resultados* da avaliação das afirmativas para a força “ameaça de novos concorrentes”

Ameaça de novos concorrentes	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
A. Escala de produção (barreira de entrada)	4,0	4,0	4,0	5,0
B. Custos adicionais do programa	4,0	4,0	2,0	2,0
C. Disponibilidade de bovinos Angus	2,0	4,0	1,0	5,0
D. Estabelecimento de canais de distribuição	2,0	2,0	4,0	4,0
E. Lealdade dos compradores	4,0	2,0	2,0	1,0
Mediana	4,0	4,0	2,0	4,0

* Quanto mais próxima de cinco estiver a nota, maior é a pressão competitiva

Fonte: Autor

Destacaram-se na análise desta força os resultados da avaliação das afirmativas “A” e “E”, que tratam da escala de produção e da lealdade às marcas, respectivamente, com as respostas mais altas e mais baixas, respectivamente, para o grupo de ameaça de novos concorrentes.

Na análise das respostas da afirmativa “A”, ficou evidente que a escala de produção não é um importante diferencial para o sucesso financeiro de frigoríficos que buscam atuar ou já atuam no PCAC, o que aumenta a ameaça de entrada de novos concorrentes (não funciona como uma barreira à entrada). Os comentários das empresas entrevistadas indicaram que por se tratar de um nicho de mercado,

empresas de menor porte podem se estabelecer com sucesso, como faz, aliás, a menor empresa entrevistada, que opera em pequena escala frente à média do mercado e às demais consultadas. Esta empresa foi a única a avaliar com a nota cinco esta questão. As demais deram nota 4, o que, de certa forma, demonstra uma visão semelhante.

As respostas para a afirmativa “E” sugerem que as marcas e a lealdade dos consumidores são fatores importantes e que regulam a entrada de novos concorrentes, apesar desta ter sido a única barreira verificada no conjunto de afirmativas do item de ameaças de entrada de novos concorrentes. As citações deram importância ao atendimento (agilidade, constância, política de devoluções) e à qualidade do produto para a valorização das marcas e lealdade comercial entre frigoríficos e varejistas. Uma visão diferente se apresentou na avaliação da empresa 1, que concordou (nota 4) que as marcas e a lealdade dos consumidores não são importantes, argumentando que acredita ser plenamente possível a mudança de fornecedor por parte do varejista, apesar de a escala de produção do frigorífico (capacidade de atendimento) poder impactar nesta decisão.

Para a afirmativa “B”, sobre o custo de certificação, as respostas se apresentaram no sentido de indicar que para os frigoríficos pequenos tal desembolso é alto, sendo maior no PCAC do que nos demais programas de certificação, mas que, no geral, consegue ser remunerado pela comercialização do produto. Para a afirmativa “C”, que trata da disponibilidade de matéria-prima, três das quatro empresas manifestaram acreditar em cenário de dificuldade no Estado de São Paulo, apesar de ser um desafio superável. Por fim, sobre os canais de distribuição (afirmativa “D”), duas companhias deram nota 2 e as outras duas conferiram nota 4, afirmando, em linhas gerais, que se trata de um mercado com demanda crescente, mas que também está diante de uma concorrência em expansão.

Na análise agregada e comparativa das respostas individuais de cada empresa destaca-se a empresa 3, cujas indicações resultaram em uma mediana de 2, frente à medianas de 4 das outras empresas. Os itens que ajudam a explicar tal diferença são os referentes aos custos do programa (B) e à disponibilidade de matéria-prima (C). No item “B”, a empresa acredita que para o pequeno tal custo é uma barreira. Para o médio e grande, não. O maior investimento é a frequência de vistoria, que implica em

ter um técnico fixo. Porém, o maior custo é o pagamento de ágio na matéria-prima e ter caixa para passar segurança ao fornecedor, para futuros investimentos. No item “C”, o entrevistado acredita que, em São Paulo, ao trazer gado de outros estados (as vezes é uma necessidade) paga-se frete e impostos, além de ter que pagar o preço de SP (maior), o que gera uma barreira natural à entrada.

3.2.2.2. Poder dos fornecedores

O poder dos fornecedores, ao lado da ameaça de entrada de novos concorrentes, exerce a maior pressão dentre as cinco forças, segundo o conjunto de entrevistados (Mdn: 4,0). No Quadro 11 estão os resultados da avaliação de cada afirmativa desta seção da entrevista.

Quadro 11. Resultados* da avaliação das afirmativas para a força “poder dos fornecedores”

Poder dos fornecedores (pecuaristas)	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
A. Número de fornecedores	4,0	2,0	2,0	5,0
B. Porte dos fornecedores	2,0	4,0	3,0	5,0
C. Custo de mudança de fornecedores	4,0	2,0	3,0	5,0
D. Qualidade da matéria-prima	4,0	2,0	4,0	5,0
E. Existência de outros compradores (concorrentes)	4,0	5,0	4,0	5,0
Mediana	4,0	2,0	3,0	5,0

* Quanto mais próxima de cinco estiver a nota, maior é a pressão competitiva

Fonte: Autor

Destacaram-se na análise desta força os resultados da avaliação das afirmativas “D” e “E”, que tratam do nível de qualidade da matéria-prima e de outras opções de venda para os fornecedores, respectivamente. Estas afirmativas receberam as maiores notas deste grupo.

Na afirmativa “D”, relacionada ao nível de qualidade da matéria-prima dos fornecedores (gado), três das quatro empresas afirmaram que este é muito alto, com duas notas 4 e uma nota 5. A visão diferente se deu através de uma nota 2 (empresa 2), diante do argumento de que o nível de qualidade por vezes é alto, mas ainda existe muita heterogeneidade, o que fez o entrevistado discordar da afirmação, no contexto

geral. A empresa relatou que esta falta de padrão se revela principalmente quando se compara machos e fêmeas. Na afirmativa “E”, centrada nas opções de venda disponíveis aos fornecedores, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que há diversas opções de frigoríficos capazes de comprar bovinos Angus para a produção de carne certificada, principalmente nos Estados com melhor infraestrutura e próximos de grandes centros consumidores, como São Paulo. Diante destes resultados e informações, fica claro que os itens tratados pelas afirmativas “D” e “E” conferem poder de mercado aos fornecedores.

Para as afirmativas “A”, “B” e “C”, houve maior variação nas respostas. A diferença no porte e perfil das empresas consultadas ajuda a explicar a variabilidade das respostas, sobretudo para as sentenças relacionadas ao número e porte dos fornecedores. Já sobre o grau de dificuldade e custo proveniente da mudança de fornecedores, houve respostas controversas, com duas empresas (as de maior porte) indicando que seria relativamente fácil (crescimento da oferta de bovinos Angus e elevado número de produtores que são potenciais entrantes no programa) e as outras duas apontando dificuldades relacionadas à disponibilidade da matéria-prima em volume suficiente para atender suas especificidades e pré-requisitos de qualidade.

Na análise agregada e comparativa das respostas individuais de cada empresa, a variação vista nas questões “A”, “B” e “C” também está presente. As medianas resultantes das respostas das empresas 1, 2, 3 e 4 foram de 4, 2, 3 e 5, nesta ordem. Neste contexto, destaca-se os resultados das empresas 2 e 4, as que enxergam a menor e maior pressão para este item. É bem provável que não seja coincidência que as empresas 2 e 4 sejam a de maior e menor porte da pesquisa. Isto confere à empresa 2 maior poder de barganha frente aos seus fornecedores, que são mais pulverizados na comparação com os da empresa 4, que se relaciona com menos pecuaristas e, por ter uma produção menor, ainda empreende um esforço especial em torno da produção de alta qualidade, com maiores exigências. Assim, esta última empresa se encontra em uma condição em que naturalmente os fornecedores possuem maior poder de barganha, o que se reflete nos resultados da pesquisa.

3.2.2.3. Poder dos clientes

Esta força competitiva, junto com a rivalidade entre concorrentes, exerce a menor pressão dentre as cinco forças, segundo o conjunto de entrevistados (Mdn: 2,0). No Quadro 12 estão os resultados da avaliação de cada afirmativa desta seção da entrevista.

Quadro 12. Resultados* da avaliação das afirmativas para a força “poder dos clientes”

Poder dos clientes	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
A. Número de clientes	2,0	4,0	2,0	1,0
B. Porte dos clientes	2,0	4,0	2,0	1,0
C. Nível de informação dos clientes	4,0	4,0	4,0	1,0
D. Qualidade do produto frente aos concorrentes	4,0	2,0	3,0	1,0
E. Custo de mudança dos fornecedores (pelos clientes)	2,0	2,0	1,0	1,0
Mediana	2,0	4,0	2,0	1,0

* Quanto mais próxima de cinco estiver a nota, maior é a pressão competitiva

Fonte: Autor

A única afirmativa que indica poder dos clientes é a “C”, que diz respeito ao nível de informação dos clientes no momento da negociação. Houve baixa dispersão entre as respostas e os entrevistados apontaram, de maneira geral, que o nível de informação dos compradores é alto, pois além de receberem diversas ofertas de outros fornecedores, estão atentos às movimentações de preço e características deste produto, pelo fato do mesmo possuir um ágio mínimo de 45% a 50% em relação ao produto *commodity*. Isto leva a uma maior sensibilidade às condições deste produto, como preço, custos e qualidade. Esta questão apresentou uma nota destoante (nota 1), da empresa 4. Neste caso, o entrevistado foi categórico ao afirmar que ainda existem muitos compradores sem um conhecimento mínimo sobre carnes *premium*, apesar de ter afirmado que, aos poucos, esta situação está mudando.

As outras quatro afirmativas, “A”, “B”, “D” e “E”, referentes ao número de clientes, porte dos clientes, qualidade da carne produzida e custos ou riscos da mudança de fornecedores, retornaram notas mais baixas, o que denota uma menor força competitiva para estes itens. As únicas notas diferentes para as afirmativas

referentes ao número de clientes (A) e porte dos clientes (B) vieram da maior empresa consultada nesta pesquisa (ambas as afirmativas receberam nota 4 por parte desta empresa), que tem um porte bem superior às demais consultadas. Nesta situação, a dependência do grande varejo para absorver a produção é muito maior, o que, segundo Porter (1980), confere poder ao cliente, em função da maior concentração das compras e aumento do poder de barganha.

No item “D”, sobre a qualidade dos produtos produzidos pelas empresas no PCAC, as respostas foram um pouco superiores às dos itens “A” e “B”, mas ainda abaixo da “C”. De forma geral, os frigoríficos estão satisfeitos e confiam na qualidade de sua carne produzida no PCAC. Mesmo para as duas indústrias que foram menos enfáticas na avaliação comparativa da qualidade de seu produto, a estratégia de segmentação foi citada como uma forma de se adaptar ao mercado e controlar a pressão competitiva. Recentemente, em junho/17, o PCAC atualizou o memorial descritivo do seu protocolo e incluiu uma segmentação adicional de produto, conforme exposto no Quadro 4, criando a categoria de produto *Gold Premium*. Esta alteração foi citada espontaneamente pelos entrevistados como uma boa iniciativa da ABA, como forma de trabalhar linhas diferentes de produtos e resolver a questão da heterogeneidade que existe entre lotes de matéria-prima e fornecedores.

O item “E”, que analisa os custos e riscos provenientes da troca dos fornecedores (por parte dos varejistas), foi o que resultou em menor pressão competitiva. Desta forma, isto mostra que os frigoríficos estão seguros e confiantes na sua relação com os atuais parceiros comerciais. Palavras e expressões como “qualidade”, “autenticidade do produto”, “atendimento”, “agilidade”, “confiança” e “política de devolução” foram citadas para argumentar em prol da boa relação com o cliente e da confiança comercial.

Na análise agregada e comparativa das respostas individuais de cada empresa, conforme o resultado explorado ao longo desta seção, a empresa 2 apresentou as maiores notas, justamente por possuir o maior porte dentre as entrevistadas e se relacionar com clientes maiores, o que confere uma maior pressão competitiva.

3.2.2.4. Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos apresentou resultados (Mdn: 3,5) que se situam entre a ameaça de concorrentes e poder de fornecedores (Mdn: 4,0) e poder de clientes e rivalidade entre concorrentes (Mdn: 2,0). No Quadro 13 estão os resultados da avaliação de cada afirmativa desta seção da entrevista.

Quadro 13. Resultados* da avaliação das afirmativas para a força “ameaça de produtos substitutos”

Ameaça de substitutos	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
A. Diferenciais do PCAC	1,0	4,0	2,0	1,0
B. Marketing e promoção da carne Angus	4,0	4,0	1,0	4,0
C. Qualidade dos produtos substitutos	4,0	5,0	4,0	2,0
D. Aumento da concorrência no nicho de carnes <i>premium</i>	5,0	4,0	4,0	2,0
E. Margem de lucro do PCAC frente aos outros programas	3,0	3,0	3,0	3,0
Mediana	4,0	4,0	3,0	2,0

* Quanto mais próxima de cinco estiver a nota, maior é a pressão competitiva

Fonte: Autor

O item “A” ligado aos diferenciais do PCAC, foi o único que indicou um “alívio” das forças competitivas consideradas para o quesito ameaça de produtos substitutos. As respostas dos entrevistados refletiram a opinião de que o PCAC é um programa com bons diferenciais, dentre os quais foram citados a organização da classificação da matéria-prima (que permite transparência no pagamento de ágio aos fornecedores), o bom *marketing* feito pela ABA (o crescente conhecimento da sociedade sobre a carne Angus evidencia isso) e a recente segmentação de produtos, com a separação das categorias *Premium* e *Gold Premium*, que facilita o posicionamento de mercado das empresas participantes. Dessa forma, os benefícios do PCAC funcionam como um redutor da pressão competitiva frente a produtos substitutos.

No elemento “B”, sobre o *marketing* do PCAC, apesar das boas opiniões emitidas no item “A”, a maioria dos entrevistados deixou claro que acreditam que o *marketing* ainda pode ser aprimorado, tendo sido citada uma maior “massificação” dos esforços de propaganda e do “endurecimento” dos crivos para participação do

programa. A visão diferente se deu para a empresa 3, que conferiu nota 1 a este quesito, ao não ver grandes melhorias possíveis no *marketing* do PCAC e ao afirmar que a ABA está bem à frente das demais associações de raça.

A afirmativa “C”, sobre a qualidade dos produtos substitutos, rendeu um bom alinhamento entre as respostas, no sentido de apontarem que existem, sim, produtos com qualidade tão boa ou até superior à da carne Angus certificada em outros programas de certificação ou até mesmo fora destes programas. O valor discrepante, com nota 2 (empresa 4), trouxe consigo argumentos próximos a este, afirmando que até existem produtos substitutos com qualidade semelhante, mas não com o volume e constância necessária ao longo do ano.

No item “D”, sobre o crescimento do nicho de carne *premium*, a maioria das empresas concordou com a afirmação de que este mercado se mostra cada vez mais concorrido, com a crescente entrada de produtos concorrentes da carne Angus certificada. A nota destoante se deu para a empresa 4, que indicou não ver uma concorrência significativa surgindo (nota 2) e que ainda há muito espaço a ser conquistado no segmento de mercado em questão. O fato desta empresa ser a menor dentre as entrevistadas e atuar em um nicho ainda mais específico dentro do setor de carnes *premium* pode ajudar a entender tal posicionamento.

Por fim, para o item “E”, sobre a margem de lucro comparativa do PCAC, todas as empresas conferiram nota 3. Os relatos de que não tinham condições de opinar sobre esta afirmativa ou de se tratar de uma análise subjetiva (por depender de vários fatores) explicam o alinhamento de todos os entrevistados à nota 3. Somente um dos entrevistados (o de maior porte) forneceu informações adicionais, dando conta de que outros produtos podem ter margem melhor que a carne Angus, mas ressaltou que esta análise depende da conjuntura de mercado e que a carne Angus certificada figura entre os produtos com maior margem dentro do portfólio da empresa.

Na análise agregada e comparativa das respostas individuais de cada empresa, houve bom alinhamento, com exceção da empresa 4, que em função dos motivos já citados (menor escala de operação e diferenciação adicional - através de critérios mais rígidos de qualidade e inovação), tem menor preocupação com a ameaça de produtos substitutos.

3.2.2.5. Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade entre concorrentes, ao lado do poder dos clientes, exerce a menor pressão dentre as cinco forças, segundo o conjunto de entrevistados (Mdn: 2,0). No Quadro 14 estão os resultados da avaliação de cada afirmativa desta seção da entrevista.

Quadro 14. Resultados* da avaliação das afirmativas para a força “rivalidade entre concorrentes”

Rivalidade entre concorrentes	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
A. Número de concorrentes no PCAC	2,0	4,0	2,0	5,0
B. Porte dos concorrentes	2,0	1,0	2,0	1,0
C. Interferência dos custos fixos e/ou de armazenamento	2,0	2,0	2,0	4,0
D. "Aposta" dos concorrentes neste mercado	2,0	4,0	3,0	3,0
E. Variabilidade no perfil dos concorrentes	4,0	5,0	2,0	5,0
Mediana	2,0	4,0	2,0	4,0

* Quanto mais próxima de cinco estiver a nota, maior é a pressão competitiva

Fonte: Autor

As avaliações extremas ocorreram para as afirmativas “B” e “E”, que abordam o porte e o perfil dos concorrentes, respectivamente. O porte dos concorrentes foi o item que apresentou a menor pressão competitiva, segundo as respostas dos entrevistados. Tanto as empresas de pequeno porte quanto as de grande porte foram unânimes em afirmar que o tamanho dos concorrentes (sejam eles maiores ou menores) não limita a sua capacidade competitiva. Outro comentário ligado a essa assertiva deu conta de que o mais importante é a forma como a empresa posiciona o seu produto e como atende os clientes, e que isso representa muito mais do que o porte da companhia em si. Já o item “E”, ligado ao perfil dos concorrentes, produziu um resultado bastante alinhado ao reconhecer que o perfil das empresas atuantes no PCAC no estado de São Paulo é bem variado. Isto, segundo Porter (1980), é um fator de pressão competitiva, ao dificultar a leitura do mercado e a identificação das estratégias dos concorrentes. Esta afirmação encontrou ressonância na pesquisa, já que uma das empresas alegou que esta heterogeneidade no perfil das companhias é

causadora de instabilidade no mercado, reflexo de uma variação natural na qualidade de produtos e processos.

O item “C” (custos fixos e armazenamento) foi a segunda menor fonte de pressão competitiva da rivalidade entre concorrentes. A avaliação das respostas a essa afirmativa identificou uma nota mais alta destoante (empresa 4), justamente a empresa de menor porte consultada no estudo, em decorrência da imposição de maior custo fixo para as empresas que operam em menor escala. Para as demais firmas, as avaliações para este item se deram no sentido de relatar que os custos fixos e de armazenamento não são tão representativos e conseguem ser bem diluídos.

Por fim, as questões “A” (número de concorrentes) e “D” (agressividade dos concorrentes). Para a afirmativa “A”, que trata do número de concorrentes, não houve um consenso nas respostas, com alguns entrevistados concordando com a afirmativa de que o número de concorrentes é elevado, e outros indicando que o número de concorrentes não é alto, e o que existem são empresas de diferentes perfis atuando neste mercado. Na “D”, sobre a “aposta” dos concorrentes neste mercado, metade dos entrevistados não soube opinar (conferiram nota 3) e os outros dois divergiram quanto à afirmativa de que os concorrentes têm feito grandes apostas e desejam estar neste mercado (PCAC), mesmo na ausência de retorno em curto prazo (notas 2 e 4).

3.2.3. Comportamentos estratégicos

Nesta seção do trabalho estão descritos os comportamentos estratégicos, através dos resultados por empresa, por problema do ciclo adaptativo e por pergunta.

3.2.3.1. Resultado total e por empresa

No Quadro 15 estão representadas as respostas dadas pelas quatro empresas a respeito dos comportamentos estratégicos em cada uma das perguntas feitas. Conforme a opção escolhida, a resposta foi atrelada a um comportamento estratégico, de acordo com classificação prévia, não informada aos entrevistados.

Os resultados são apresentados sob a forma global, considerando todas as respostas (dadas às onze perguntas por cada empresa) e uma segmentação dos resultados por problema do ciclo adaptativo.

Quadro 15. Porcentagens de respostas de cada empresa e o resultado total, por tipologia, no resultado global e por problema do ciclo adaptativo

Empresa	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Total
Tipologia	Global	Global	Global	Global	Global
Prospectora	18,2%	36,4%	36,4%	63,6%	38,6%
Analítica	54,5%	27,3%	54,5%	18,2%	38,6%
Defensiva	18,2%	18,2%	9,1%	18,2%	15,9%
Reativa	9,1%	18,2%	0,0%	0,0%	6,8%
Soma	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Tipologia	Empresarial	Empresarial	Empresarial	Empresarial	Empresarial
Prospectora	25,0%	25,0%	25,0%	50,0%	31,3%
Analítica	50,0%	50,0%	75,0%	25,0%	50,0%
Defensiva	25,0%	0,0%	0,0%	25,0%	12,5%
Reativa	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	6,3%
Soma	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Tipologia	Engenharia	Engenharia	Engenharia	Engenharia	Engenharia
Prospectora	33,3%	66,7%	66,7%	66,7%	58,3%
Analítica	66,7%	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%
Defensiva	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	8,3%
Reativa	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Soma	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Tipologia	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo
Prospectora	0,0%	25,0%	25,0%	75,0%	31,3%
Analítica	50,0%	0,0%	75,0%	0,0%	31,3%
Defensiva	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	25,0%
Reativa	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	12,5%
Soma	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Autor

No balanço global dos resultados, destacaram-se as tipologias Prospectora e Analítica, com pesos iguais no acumulado das respostas das quatro empresas (38,6% cada). Dessa forma, estes dois comportamentos expressam a maior parte do perfil das empresas entrevistadas, segundo a divisão proposta por Connant, Mokwa e Varadarajan (1990). Na sequência aparecem as tipologias Defensiva (15,9%) e Reativa (6,8%). Este resultado vai ao encontro do esperado em termos empíricos, que é uma postura mais proativa, inovadora e minuciosa, ligada a empresas que operam em novos nichos de mercado.

As empresas 1 e 3 tiveram como principal tipologia no resultado global a Analítica, ambas com 54,5%. Para as empresas 2 e 4, a tipologia Prospectora predominou (36,4% e 63,6% das respostas, respectivamente).

A empresa 1, apesar da predominância do tipo analítico, apresentou a menor participação da tipologia prospectora (18,2%), além da existência de frequência para as tipologias Defensiva (18,2%) e Reativa (9,1%) acima da média. As perguntas do problema administrativo foram as que mais colaboraram para a redução da frequência da tipologia Prospectora e aumento da Defensiva e Reativa. Tal empresa tem porte intermediário, o que pode explicar o comportamento bastante analítico (observação do que empresas grandes e pequenas estão fazendo). Além disso, dedica parte importante do seu planejamento ao curto prazo, o que contou pontos para o perfil reativo no problema administrativo.

A empresa 2, apesar da predominância do tipo prospector (36,4%), apresentou a mais alta participação para os tipos defensivo (18,2%) e reativo (18,2%). Trata-se da maior empresa entrevistada, que atua no segmento *premium* há bastante tempo, o que ajuda a explicar a postura defensiva e/ou reativa para a manutenção de sua posição de mercado.

A empresa 3 apresentou a maior soma de tipologias Prospectora e Analítica, ou seja, a menor participação dos tipos defensivo e reativo. As questões dos problemas empresarial e administrativo tiveram colaboração importante para este resultado, já que não foi verificada nenhuma resposta nestes grupos ligadas ao perfil defensivo e reativo. Trata-se de empresa com governança bem estabelecida, de grande porte na produção total, mas ainda ampliando seus esforços no segmento *premium*, que vem sendo beneficiado pela boa estrutura empresarial e administrativa da companhia.

A empresa 4 apresentou a maior participação individual para a tipologia Prospectora (63,6%). Trata-se da menor empresa consultada, com forte base de qualidade e inovação de produtos, mas que, em função de sua especificidade, ainda carece de melhor monitoramento de mercado e tem decisões altamente centralizadas, pontos que auxiliam no entendimento dos pontos ligados à tipologia Defensiva.

3.2.3.2. Resultado por problema do ciclo adaptativo

Quando se analisa os resultados para os três problemas do ciclo adaptativo isoladamente, apesar de as tipologias Prospectora e Analítica terem mantido o *status*

de principal comportamento das companhias, houve diferenças interessantes (Quadro 16). Na sequência dessa apresentação, foram descritos os resultados por pergunta, segundo cada empresa, o que possibilita um melhor entendimento do perfil das companhias pesquisadas e dos resultados gerais.

Quadro 16. Porcentagem de cada Tipologia Estratégica, por problema do ciclo adaptativo

Questão	Problema	Prospectora	Analítica	Defensiva	Reativa
1	Empresarial	31,3%	50,0%	12,5%	6,3%
2					
3					
4					
5	Engenharia	58,3%	33,3%	8,3%	0,0%
6					
7					
8	Administrativo	31,3%	31,3%	25,0%	12,5%
9					
10					
11					

Fonte: Autor

Destaca-se, em uma análise descritiva dos resultados por problema do ciclo adaptativo, alguns pontos que diferem do balanço global. No problema empresarial, analisado através de perguntas sobre 1) produtos e processos; 2) imagem; 3) monitoramento de mercado; e 4) característica comercial, ganhou destaque, em maior porcentagem, a Tipologia Analítica (50%). A frequência de respostas para as outras tipologias foi semelhante à observada nos resultados globais, com destaque para o perfil prospector (31,3%). Isto indica uma característica de empresas atentas aos produtos, processos, imagem, e que buscam monitorar de perto as tendências de mercado e adotar inovações.

Para o problema de engenharia, composto por perguntas que avaliam 5) perfil estratégico; 6) habilidades e competências dos funcionários de nível gerencial; e 7) proteção da empresa contra os concorrentes, destacaram-se as frequências de 58,3% para a Tipologia Prospectora (maior que a média global), 33,3% para a Tipologia Analítica (próxima da média global), e de 8,3% para a Defensiva e 0,0% para a Reativa (menores que a média global). Tal distribuição de tipologias refletiu características

relacionadas à cuidadosa análise de receitas e custos; às amplas habilidades do corpo gerencial da organização e à constante atenção aos novos negócios.

Por fim, para o problema administrativo, com questões sobre 8) forma de gerenciamento da empresa; 9) forma de preparação para o futuro; 10) estrutura organizacional da empresa; e 11) procedimentos de avaliação de desempenho, as Tipologias Prospectora e Analítica se destacaram (31,3%), com porcentagens próximas das verificadas no resultado global. Já neste conjunto de perguntas, os perfis defensivo e reativo ganharam importância frente ao resultado geral, com frequências de 25,0% e 12,5%, respectivamente. Isso revela que, apesar da liderança dos tipos prospector e analítico, administrativamente, o setor também convive com problemas e desafios de curto prazo e, em algumas situações, exibe uma hierarquia e avaliação de resultados rígidos e centralizados.

3.2.3.3. Resultados por pergunta

As porcentagens de cada tipologia nas onze perguntas feitas às empresas constam no Quadro 17. Tais porcentagens foram calculadas com base no resultado global.

Quadro 17. Porcentagem de cada Tipologia Estratégica, por pergunta

Questão	Assunto	Prospectora	Analítica	Defensiva	Reativa
1	Produtos e processos	25%	50%	25%	0%
2	Imagem das empresas	25%	50%	0%	25%
3	Monitoramento de mercado	75%	0%	25%	0%
4	Características que impactam a demanda dos clientes	0%	100%	0%	0%
5	Perfil estratégico da empresa	25%	75%	0%	0%
6	Competências dos funcionários de nível gerencial	50%	25%	25%	0%
7	Proteção contra os concorrentes	100%	0%	0%	0%
8	Forma de gerenciamento	25%	25%	50%	0%
9	Forma de preparação para o futuro	75%	0%	0%	25%
10	Estrutura organizacional	25%	50%	25%	0%
11	Procedimentos de avaliação de desempenho	0%	50%	25%	25%

Fonte: Autor

Na primeira pergunta, sobre produtos e processos, as empresas de perfil analítico (50% da amostra) demonstraram conviver com um portfólio misto de produtos, sendo uns mais consolidados e estáveis (como picanha, contrafilé e maminha, por exemplo), e outros mais inovadores, vindo de novos cortes de alta qualidade e valor agregado, como o Denver Steak (acém) e o Shoulder Steak (paleta), que são cortes de dianteiro com elevada maciez e ótimo sabor. Essa inovação e agregação de valor em novos cortes foi indicada como uma tendência de mercado, a fim de possibilitar a remuneração de uma matéria-prima (bovinos) adquirida com ágio (bonificação). Os demais perfis foram justificados pelo pioneirismo e pela alta taxa de inovação da empresa de menor porte e mais antiga do PCAC dentre as pesquisadas (Prospectora) e foco em uma opção de mercado, após análise criteriosa (Defensiva).

A segunda pergunta, sobre imagem das empresas, contou com uma resposta (25%) de perfil reativo (maior empresa pesquisada - no intuito de manter sua posição de mercado), duas respostas (50%) de perfil analítico, com destaque para os relatos de cautela nas análises e desenvolvimento seguro, gradual e estruturado dos projetos e uma resposta de perfil prospector, dada pela mesma empresa e pelos mesmos motivos indicados na primeira pergunta.

A terceira, a respeito do monitoramento de mercado, revelou um resultado alinhado ao perfil Prospector (75% da amostra). A maioria das empresas dedica um tempo extenso ao monitoramento de mercado, através do trabalho conjunto de diversos setores da companhia (*marketing, business intelligence, comercial, planejamento, estratégia*). O dinamismo do mercado de bovinos e da carne foi um fator citado para justificar o extenso tempo dedicado ao monitoramento. A empresa que conferiu resposta diferente, enquadrada no perfil defensivo, alegou que seus negócios são mais maduros e focados, com menor necessidade de monitoramento do mercado.

A quarta pergunta, que aborda a característica interna das empresas capaz de alterar a demanda pelo produto final, resultou em resposta unânime da tipologia Analítica, com a opção que indica que as empresas se aprofundam em mercados que já servem, ao mesmo tempo em que adotam novos produtos e processos (até mesmo promovendo melhorias para os atuais clientes) após análise cuidadosa do seu potencial.

A quinta questão, relacionada ao perfil estratégico das empresas, rendeu um bom alinhamento entre os frigoríficos consultados, com 75% das respostas tendo sido alocadas na tipologia Analítica, com destaque para o acompanhamento de custos e receitas e, seletivamente, adoção de inovações, mesmo que isso represente algum risco. A empresa que escolheu a opção prospectora é uma companhia de grande porte, em processo de expansão no nicho de carne *premium*, e por ainda ter uma operação bastante reduzida neste segmento em relação à sua produção total, informou que conta com boa disponibilidade de recursos e suporte da diretoria para expansão neste segmento.

A sexta pergunta, sobre habilidades e competências dos funcionários de nível gerencial, resultou em porcentagens de 50% para o comportamento prospector e 25% para o analítico e o defensivo. No perfil prospector, as habilidades e competências dos funcionários são diversas, flexíveis e permitem que mudanças sejam feitas. Nos tipos analítico e defensivo, as competências são analíticas (capacitam identificar tendências) e especializadas (concentradas em uma ou poucas áreas específicas), respectivamente.

A sétima questão, que aborda a questão da proteção da empresa contra os concorrentes, rendeu um resultado 100% relacionado ao perfil prospector, ao alegar que principal proteção contra a concorrência é a capacidade de desenvolver novos produtos e processos de maneira consistente. Esta medida também é vista pelos entrevistados como redutora de risco, ao diversificarem a produção e os mercados onde atuam.

Os resultados da oitava pergunta, sobre a forma de gerenciamento da empresa, se concentraram em 50% na tipologia Defensiva e dividiram-se em 25% para a Analítica e 25% para a Prospectora. A maior concentração na tipologia Defensiva e os comentários das empresas, dando bastante ênfase aos custos, são uma evidência de que apesar do movimento de diferenciação para a carne bovina, do qual as empresas participantes fazem parte, as características e a forma de gestão neste mercado ainda estão muito ligados àqueles típicos de *commodities*. As outras duas respostas foram escolhidas por empresas que tem como fortes características o crescimento gradual, estruturado e sem alavancagem financeira (Analítica), e notório direcionamento para inovação (Prospectora).

Na questão de número nove, voltada à preparação para o futuro, três das quatro firmas escolheram a resposta ligada ao perfil prospector. Esta opção destaca a busca de tendências e oportunidades que possam resultar na criação de produtos e processos inovadores, o que revela a importância dada por estas empresas às novas vertentes de mercado.

Na décima pergunta, que visa analisar a estrutura organizacional das empresas, o perfil analítico teve 50% de frequência nas respostas. Nesta opção, a estrutura das companhias é essencialmente funcional (organizada em departamentos com funções específicas), mas também é orientada para o mercado em áreas mais novas. Os dois relatos demonstraram bastante aderência a esta característica, com uma das descrições apontando que a participação no PCAC revela uma área da empresa com forte orientação para o mercado (maior liberdade e velocidade de resposta), ao mesmo tempo em que estas firmas também operam com departamentos mais rígidos e específicos em áreas mais consolidadas. O outro respondente, além do exemplo do PCAC, também citou o departamento da empresa que cuida das exportações de carne, com forte orientação para o mercado, e que “concorre” com o PCAC por matéria-prima, a depender dos preços e condições contratuais. Quanto à outra metade das respostas, uma das empresas (maior empresa entrevistada) alegou que a sua estrutura, como um todo, é essencialmente funcional (Defensora) e a outra (menor empresa entrevistada), de maneira geral, é fortemente orientada para o mercado (Prospectora).

Por fim, na décima primeira pergunta, sobre os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho, o perfil analítico, assim como na pergunta dez, representou metade das respostas (50%), sendo estes procedimentos mais centralizados em áreas mais consolidadas e mais participativos em áreas mais novas da empresa. As empresas classificadas como analíticas nesta questão foram as mesmas da pergunta dez, e as argumentações para tal escolha seguiu a mesma linha da fornecida na questão anterior. A empresa que proferiu a resposta classificada como reativa é a de maior porte do estudo, citando que a avaliação do desempenho é fortemente orientada para solicitações de relatórios. Já a quarta empresa, com uma resposta julgada como defensora, afirmou que a avaliação do desempenho é altamente centralizada e de responsabilidade da alta gerência, o que pode ser um

reflexo desta ser a menor empresa do estudo, ao imaginar-se que a direção e avaliação dos negócios ocorre de forma mais concentrada.

3.2.4. Contribuições gerenciais

A apresentação dos resultados, ao longo dos itens anteriores, foi feita com direcionamento à gestão. Assim, esta seção apresentará um apanhado circunstanciado sobre o que desenvolvido.

A presente pesquisa, de caráter exploratório, trouxe como principal contribuição gerencial a identificação e detalhamento das forças competitivas que atuam sobre os frigoríficos que trabalham no PCAC em São Paulo, além da caracterização dos comportamentos estratégicos destas empresas. Dessa forma, entende-se que o estudo em questão contribuiu para o fornecimento de importantes subsídios, tanto para empresas que já atuam no setor, como para potenciais entrantes. Tais aportes de informações colaboram para o delineamento de desafios e oportunidades no setor em questão.

Além disso, outra importante contribuição foi a criação de um instrumento de pesquisa para investigação da estrutura competitiva (para a investigação dos comportamentos estratégicos utilizou-se um instrumento previamente elaborado), com aplicação específica para indústrias frigoríficas participantes de programas de certificação de carne bovina. Dessa forma, esta avaliação pode ser replicada em situações semelhantes e em outros momentos ou até mesmo serem atualizadas pelas empresas participantes deste estudo ao longo do tempo para a avaliação contínua do ambiente de negócios em que estão inseridas.

Quanto à leitura da estrutura competitiva, evidenciou-se que a ameaça de entrada de novos concorrentes e o poder fornecedores são as forças que exercem maior pressão sobre as indústrias do segmento estudado. Sobre a primeira força citada (concorrentes), é possível entender que, além de haver potencial para novas empresas se estabelecerem e/ou se desenvolverem neste nicho, as empresas atuantes devem buscar a diferenciação, inovação e altos níveis de qualidade como forma de se manterem competitivas, à frente da concorrência. A respeito da segunda força citada (fornecedores), os resultados sugerem que é preciso dedicar especial

atenção ao programa de relacionamento comercial com os pecuaristas, que, neste caso, precisa incluir o desenvolvimento de um vínculo de confiança de longo prazo (condizente com o horizonte de produção, maturidade operacional e retornos do investimento da atividade pecuária). Além disso, é preciso sustentar um estímulo (financeiro) que seja suficientemente atraente para a preservação do fluxo contínuo de matéria-prima de qualidade (gado), o que exige investimento em genética, conhecimento, pessoas, tecnologias produtivas e infraestrutura.

Já a análise do comportamento estratégico, conforme já descrito nesta seção, apontou para um perfil predominantemente prospector e analista, que indica uma atitude proativa, inovadora e minuciosa para as empresas entrevistadas neste setor, características estas que são típicas de empresas que operam em novos nichos de mercado. Dessa forma, os atributos relacionados a este perfil, detalhadamente descritos na seção anterior, se mostram bastante importantes e devem guiar tanto as empresas que já atuam ou buscam atuar no âmbito do PCAC.

Contudo, apesar da modernização do setor frigorífico no Brasil, segundo o resultado das entrevistas, existem melhorias a serem implementadas no campo dos problemas empresarial e administrativo, que tiveram uma maior participação, embora minoritária, de respostas ligadas ao perfil reativo, que segundo a literatura, é uma característica indesejável, sobretudo para empresas que atuam em nichos de mercado, onde a liderança e a inovação são fatores presentes e determinantes para o sucesso.

Outra contribuição gerencial está em relacionar a visão da estrutura competitiva das empresas com os seus comportamentos estratégicos, o que se relaciona com a estratégia e visão de mercado de cada empresa. No Quadro 18 foram agrupados os resultados para a avaliação da estrutura competitiva do setor e os comportamentos estratégicos das empresas estudadas.

Quadro 18. Resultados para a avaliação da estrutura competitiva do setor (mediana das notas) e os comportamentos estratégicos das empresas estudadas (porcentagem das respostas ligadas a cada tipologia)

Tipologia	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Prospectora (P)	18,2%	36,4%	36,4%	63,6%
Analítica (A)	54,5%	27,3%	54,5%	18,2%
Defensiva (D)	18,2%	18,2%	9,1%	18,2%
Reativa (R)	9,1%	18,2%	0,0%	0,0%
Soma	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
P+A	72,7%	63,6%	90,9%	81,8%
Estrutura competitiva* (1 a 5)	4,0	4,0	2,0	3,0

* Quanto mais próxima de cinco estiver a nota, maior é a pressão competitiva

Fonte: Autor

Nota-se que a empresa 3, a que teve maior participação de repostas ligadas às Tipologias Prospectora e Analítica (soma de 90,9%) foi a que percebeu a menor pressão competitiva no setor (mediana 2,0). Na sequência, a empresa 4, com soma de 81,8% para as Tipologias Prospectora e Analítica, teve suas respostas resultando em uma mediana de 3,0 para a estrutura competitiva do setor. E empatadas, com uma mediana de 4,0 para a estrutura competitiva do mercado (enxergam uma maior pressão competitiva), as empresas 1 e 2, com uma soma de 72,7% e 63,6% para as Tipologias Prospectora e Analítica, respectivamente.

O presente estudo não teve por objetivo analisar a causa ou consequência dos resultados, mas o fato foi que as empresas mais ligadas às Tipologias Prospectora e Analítica enxergam uma estrutura competitiva mais leve. Pode-se supor que tais companhias, por terem um perfil mais inovador e atento, conseguem melhor “driblar” as pressões competitivas do mercado. Assim, os resultados parecem apoiar a hipótese de que inovação, pró-atividade e esforço analítico são armas importantes para reduzir as pressões competitivas no mercado analisado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do problema central “Como se apresenta a estrutura competitiva e quais são os comportamentos estratégicos adotados pelas de indústrias frigoríficas participantes do Programa Carne Angus Certificada em São Paulo?”, o presente trabalho colaborou com a descrição e análise da situação atual e conferiu subsídios para o planejamento e promoção de transformações futuras no setor de produção de carne bovina *premium*, tendo o Programa Carne Angus Certificada como cenário de investigação. Para a avaliação da estrutura competitiva foi utilizado o Modelo das Cinco Forças de Porter (1980) e a para a análise do comportamento estratégico, as Tipologias Estratégicas de Miles e Snow (1978), modelos amplamente utilizados e validados.

O desenvolvimento da pesquisa se deu através da execução de entrevistas com quatro empresas frigoríficas que atuam no referido programa de certificação no Estado de São Paulo, o que significa que foram contatados dois terços do universo das empresas atuantes no Estado (ABA, 2017d), incluindo companhias de diferentes portes. Além destes fatos, a investigação ocorreu por meio da realização de entrevistas, que apresenta como significativa vantagem a obtenção de dados que não se encontram nas fontes documentais e o contato direto com informações reais, estratégicas e atualizadas, decorrentes da experiência e atuação dos profissionais entrevistados, no contexto da atividade empresarial. Apesar do acesso satisfatório e da boa condução do processo de entrevistas, certa limitação para a exploração dos dados e análises foi imposta pela questão da confidencialidade das empresas. Porém, de maneira geral, acredita-se que o objetivo geral do presente trabalho tenha sido atingido com sucesso.

Diante da execução da metodologia apresentada, como síntese dos resultados para a estrutura competitiva, foi possível concluir que as forças concorrenciais, apesar de não serem “asfixiantes”, não podem ser consideradas amenas e exercem considerável pressão sobre as empresas participantes do Programa Carne Angus Certificada. Houve boa variabilidade dentre as avaliações de cada força competitiva, o que fica evidente quando se compara a mediana e a moda de cada uma delas (Quadro 9), revelando que as mesmas exercem diferentes níveis de pressão sobre as

empresas. A ameaça de novos concorrentes e o poder dos fornecedores são as forças que exercem a maior influência competitiva.

Detalhando adicionalmente essas duas forças competitivas, dentro da ameaça de novos concorrentes, contribuíram para o incremento da pressão competitiva os itens referentes à escala de produção (a escala de produção não é um importante diferencial para o sucesso financeiro de frigoríficos que buscam atuar ou já atuam no PCAC), custos adicionais da certificação (para os frigoríficos pequenos tal desembolso é alto, mas, de maneira geral, consegue ser remunerado pela comercialização do produto), disponibilidade de matéria-prima (a oferta de bovinos da raça Angus não é algo extremamente abundante no Estado de São Paulo, mas é um problema possível de ser superado) e estabelecimento de canais de distribuição (se trata de um mercado com demanda crescente, em ampliação). Quanto ao poder dos fornecedores, se destacaram os itens referentes ao nível de qualidade da matéria-prima (três das quatro empresas afirmaram que este é muito alto - o que confere poder de barganha aos fornecedores) e da existência de outras opções de venda para os fornecedores (os entrevistados foram unânimes ao afirmar que há diversas opções de frigoríficos capazes de comprar bovinos Angus para a produção de carne certificada, principalmente nos Estados com melhor infraestrutura e próximos de grandes centros consumidores, como São Paulo).

Na avaliação dos comportamentos estratégicos, prevaleceram as Tipologias Prospectora e Analítica. Estes dois comportamentos somados representaram 77,2% das respostas, e expressam a maior parte do perfil das empresas entrevistadas, segundo a divisão proposta por Connant, Mokwa e Varadarajan (1990). Na sequência aparecem as tipologias Defensiva (15,9%) e Reativa (6,8%). Para os três problemas do ciclo adaptativo (Empresarial, Engenharia e Administrativo), houve maior concentração dos perfis prospector e analítico. Entretanto, no problema administrativo, foi apurado um aumento da participação dos tipos defensor e reativo (somados representaram 37,5% das respostas da pesquisa). Administrativamente, apesar de não ter sido um resultado prevalente da pesquisa, foi verificado que, em algumas situações, o setor convive e prioriza os problemas e desafios de curto prazo e, em algumas situações, exibe uma hierarquia e avaliação de resultados rígidos e centralizados.

Por fim, as empresas que desejam atuar neste segmento de mercado devem se atentar às seguintes questões relacionadas à competição: sobre a primeira força de destaque da estrutura competitiva (concorrentes), é possível entender que, além de haver potencial para novas empresas se estabelecerem e/ou se desenvolverem neste nicho, as empresas atuantes devem buscar a diferenciação, inovação e altos níveis de qualidade como forma de se manterem competitivas, à frente da concorrência. A respeito da segunda força citada (fornecedores), os resultados sugerem que é preciso dedicar especial atenção ao programa de relacionamento comercial com os pecuaristas, que, neste caso, precisa incluir o desenvolvimento de um vínculo de confiança de longo prazo (condizente com o horizonte de produção e retornos do investimento da atividade pecuária). Além disso, é preciso sustentar um estímulo (financeiro) que seja suficientemente atraente para a preservação do fluxo contínuo de matéria-prima de qualidade (gado), que exige investimento em genética, conhecimento, pessoas, tecnologias produtivas e infraestrutura.

O perfil predominantemente prospector e analista indica uma atitude proativa, inovadora e minuciosa para as empresas entrevistadas neste setor, características estas que são típicas de empresas que operam em novos nichos de mercado. Dessa forma, os atributos relacionados a estes perfis se mostram bastante importantes e devem guiar tanto as empresas que já atuam ou buscam atuar no âmbito do PCAC. Contudo, apesar da modernização do setor frigorífico no Brasil, segundo o resultado das entrevistas, existem melhorias a serem implementadas no campo dos problemas empresarial e administrativo (principalmente), que tiveram uma participação um pouco maior, ainda que minoritária, de respostas ligadas ao perfil reativo, que segundo a literatura, é uma característica indesejável, sobretudo para empresas que atuam em nichos de mercado, onde a liderança e a inovação são fatores altamente presentes e determinantes para o sucesso.

4.1. Limitações da pesquisa

A limitação geográfica é uma evidente limitação, tendo o estudo sido limitado ao recorte geográfico do Estado de São Paulo. Como importante centro produtor e consumidor, justificou-se tal aplicação. Contudo, com o desenvolvimento

socioeconômico de outras regiões do Brasil e a expansão da tendência de consumo de carnes *premium*, o consumo deste produto vem ganhando importância também nestas áreas.

O grau de maturidade deste mercado também é um ponto a ser analisado. Com o constante amadurecimento e as transformações por que passam o nicho de mercado estudado, atualizações da presente pesquisa se fazem necessárias nos próximos anos.

4.2. Propostas para trabalhos futuros

Considerando os resultados atingidos e as limitações do presente trabalho, sugere-se, como esforço para pesquisas futuras, a execução de estudos em outros estados ou regiões do país, identificando desafios e oportunidades, ligadas às características da estrutura de mercado local e dos fornecedores e consumidores.

Além disso, é válido considerar a utilização de outras técnicas para a análise de indústrias e competidores, a fim de trazer outros ângulos de avaliação e mesmo validar os achados aqui apresentados.

5. REFERÊNCIAS

ABA. Sobre o programa. **Associação Brasileira de Angus**, 2017a. Disponível em: <<http://angus.org.br/carne-angus-2/sobre-o-programa/>>. Acesso em: 13 Outubro 2017.

ABA. Sistema reúne dados sobre certificação de carne de raças no Brasil. **Associação Brasileira de Angus**, 2017b. Disponível em: <<http://angus.org.br/sistema-reune-dados-sobre-certificacao-de-carne-de-racas-no-brasil/>>. Acesso em: 13 Outubro 2017.

ABA. Memorial Descritivo do Protocolo Operacional Angus. **Associação Brasileira de Angus**, 2017c. Disponível em: <http://www.cnabrazil.org.br/sites/default/files/sites/default/files/uploads/memorial_de_scritivo_protocolo_angus_revisao_3_versao_publicacao_jun_2017_aprovado.pdf>. Acesso em: 2 Novembro 2017.

ABA. Programa Carne Angus Certificada - Relação de unidades participantes. **Associação Brasileira de Angus**, 2017d. Disponível em: <http://www.cnabrazil.org.br/sites/default/files/sites/default/files/uploads/frigorificos_2_1092017_0.pdf>. Acesso em: 5 novembro 2017.

ALBERSMEIER, F. et al. The reliability of third-party certification in the food chain: From checklists to risk-oriented auditing. **Food Control**, n. 20, p. 927-935, 2009.

BARCELLOS, J. O. J.; ABICHT, A. M.; BRANDÃO, F. S.; CANOZZI, M. E. A.; COLLARES, F. C. Consumer perception of Brazilian traced beef. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa, v. 41, n. 3, 2012.

BERIAN, M. J.; SÁNCHEZ, M.; CARR, T. R. A comparison of consumer sensory acceptance, purchase intention, and willingness to pay for high quality United States and Spanish beef under different information scenarios. **Journal of Animal Science**, Champaign, v. 87, n. 10, p. 3392-3402, 2009.

BLAIKIE, N. **Analysing Quantitative Data**. London: Sage Publications, 2003.

BRANDÃO, F. S. **Tendências para o consumo de carne bovina no Brasil**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2013. (Tese de Doutorado).

BRANDÃO, F. S.; BARCELLOS, J. O. J.; WAQUIL, P. D.; OLIVEIRA, T. E.; GIANEZINI, M.; DIAS, E. A. Conceptual model to identify factors with influence in Brazilian beef consumption. **Revista Brasileira de Zootecnia**, 44, 2015. 213-218.

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. **Cadeia Produtiva da Carne Bovina**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Secretaria de Política Agrícola, Instituto de Cooperação para a Agricultura. Brasília, p. 86. 2007.

BYRNS, R. T.; STONE, G. W. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1996. 584 p.

CAETANO, L. A. M. **Comportamento Estratégico: uma aplicação da tipologia de Miles e Snow em micro e pequenas empresas de alimentação de Vitória/ES**. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças. Vitória. 2013. (Dissertação de Mestrado).

CAMPOS, R. **Tecnologia e concorrência na indústria brasileira de carnes na década de oitenta**. Universidade Estadual de Campinas. Campinas. 1994. (Tese de Doutorado).

CARVALHO, T. B. **Estratégias de crescimento e reestruturação da indústria de carne bovina no Brasil: o papel de políticas públicas discricionárias**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo. São Paulo. 2016. (Tese de Doutorado).

CARVALHO, T. B.; DE ZEN, S. A cadeia de Pecuária de Corte no Brasil: evolução e tendências. **Revista iPecege**, n. 3, p. 85-99, 2017.

CASWELL, J. A. Quality assurance, information tracking and consumer labeling. **Marine Pollution Bulletin**, 53, 2006. 650-656.

CHAMPREDONDE, M. The source and market development of a premium product: beef from the Argentine Pampas. **Meat Science**, Savoy, p. 534-540, 2008.

CNA. **Programa Carne Angus Certificada**, 2017. Disponível em: <<http://www.cnabrasil.org.br/programa-carne-angus-certificada>>. Acesso em: 13 Outubro 2017.

CONAB. Quadro de Suprimentos e Comércio Exterior. **Conab - Companhia Nacional de Abastecimento**, 2017. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1538&t=2>>. Acesso em: 20 outubro 2017.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.

CRESPI, J. M.; MARETTE, S. How should food safety certification be financed? **American Journal of Agricultural Economics**, Oxford, v. 84, n. 4, p. 852-851, 2001.

DADF. **Annual Report 2015-16**. Ministry of Agriculture and Farmers Welfare of India. New Delhi, p. 172. 2016.

DE ZEN, S. Frigorífico com problemas? **Preços Agrícolas**, n. 9, p. 6-7, 1995.

DEATON, B. J. A theoretical framework for examining the role of third-party certifiers. **Food Control**, v. 15, n. 1, p. 615-619, 2004.

DESARBO, W. S.; C. Di BENEDETTO, A.; SONG, M.; SINHA, I. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 26, n. 1, p. 47-74, 2005.

ELFENBEIN, D.; FISMAN, R.; MCMANUS, B. Market Structure, Reputation, and the Value of Quality Certification. **National Bureau of Economic Research**, 2014.

FÁVERO, L. P. **Manual de análise de dados**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FELÍCIO, E. **O surgimento dos matadouros-frigoríficos no Brasil do início do século XX**, 2013. Disponível em: <<http://sites.beefpoint.com.br/pedrodefelicio/o-surgimento-dos-matadouros-frigorificos-no-brasil-do-inicio-do-seculo-xx/>>. Acesso em: 3 outubro 2017.

FÉLIX, C. D. C.; FÉLIX, I. M. N. Forças de Porter na era da internet: contextualizando o modelo tradicional com outras abordagens. **Revista Organização Sistêmica**, v. 4, n. 2, 2013.

FINE, C. H. **Mercados em evolução contínua**: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. 5. ed. Malden: Blackwell, 2005.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: The network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, Oxford, v. 22, n. 3, p. 256-270, 2006.

HAMBRICK, D.; FOREWORD, R. E. **Miles and C.C. Snow**: organizational strategy, structure, and process. (Classic Edition). [S.l.]: [s.n.], 2003.

HEINZEN, C.; CECON, B.; LAVARDA, C. E. F.; HEIN, N. Relação das Tipologias Estratégicas com o Desempenho Econômico-Financeiro de Empresas Brasileiras. **XVI Congresso USP Controladoria e Contabilidade**, São Paulo, 27 a 29 Julho 2016.

HENSON, S.; HUMPHREY, J. Food safety regulation: an overview of contemporary issues. **Food Policy**, n. 24, p. 589-603, 1999.

HENSON, S.; HUMPHREY, J. Understanding the Complexities of Private Standards in Global Agri-food Chains as they impact developing countries. **Journal of Development Studies**, v. 46, n. 9, p. 1628-1646, 2010.

HOBBS, J. E. Public and Private Standards for Food Safety and Quality: International Trade Implications. **The Estey Centre Journal of International Law and Trade Policy**, v. 11, n. 1, p. 136-152, 2010.

IBGE. **Censo Agropecuário 2006**. Rio de Janeiro, p. 777. 2006.

IBGE. Pesquisa Pecuária Municipal - PPM. **Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA**, 2016. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/ppm/quadros/brasil/2016>>. Acesso em: 12 setembro 2017.

JAMIESON, S. Likert scales: how to (ab)use them. **Medical education**, v. 38, p. 1212-1218, 2004.

LAZZAROTTO, N. F. **Estudos sobre o mercado de certificações em alimentos no Brasil**. CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROALIMENTARES. Ribeirão Preto: [s.n.]. 2001.

LEONELLI, F. C. V.; OLIVEIRA, I. R. C. Percepção dos consumidores sobre os açougues gourmet: um estudo multicaso. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 18, n. 1, p. 79-91, 2016.

LEONELLI, F. C. V.; TOLEDO, J. C. **Rastreabilidade em cadeias agroindustriais : conceitos e aplicações**. EMBRAPA/MAPA. São Carlos, p. 1-7. 2006. (Circular Técnica 33).

LIRANI, A. C. Certificação e rastreabilidade de produtos agropecuários. **Revista Laranja**, Cordeirópolis, v. 25, n. 1, p. 225-245, 2004.

LOPES, H. E. G.; MOURA, T. N.; OLIVEIRA, C. C. G. Os perfis estratégicos no Brasil: um estudo dos agentes franqueados dos correios a partir da tipologia de Miles e Snow. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 12, n. 37, p. 388-404, 2010.

MALONE, K. et al. Cloning an industry: Strategy typologies of Shanghai biotechnology companies. **Journal of Commercial Biotechnology**, v. 14, n. 1, p. 31-42, 2008.

MARTINELLI JÚNIOR, O. O quadro regulatório dos mercados internacionais de alimentos: uma análise de seus principais componentes e determinantes. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 2, p. 521-545, 2013.

MARTINELLI, R. R.; PIGATTO, G.; MACHADO, J. G. D. C. F. Certificação privada coletiva como estratégia de diferenciação de produtos agroalimentares: o caso das Associações de Produtores de Carne Bovina. **Revista Espacios**, 36, 2015.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. **Análise do ambiente corporativo**: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MEIHY, J. C. S. B. **A colônia brasilianista**: história oral de vida acadêmica. São Paulo: Nova Stella, 1990.

MEUWISSEN, M. P. M. et al. Technical and economic considerations about traceability and certification in livestock production chains. In: VELTHUIS, A. G. J. ; U. L. J. ; H. H. ; H. R. B. **New approaches to food safety economics**. Wageningen: Kluwer Academic Publishers, 2003. p. 41-54.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, M. V. P. D. Prefácio. In: NEVES, M. F. **Estratégias para a carne bovina no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2012.

NAYYAR, P. R. Information asymmetries: A source of competitive advantage for diversified service firms. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 7, p. 513-519, 1990.

NEVES, M. F. **Estratégias para a carne bovina no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

PATINO, H. O.; BARCELLOS, M. D.; VELLOSO, F. F.; CARDONA, J. C. A. Desafios e oportunidades das alianças mercadológicas na cadeia produtiva da carne bovina. **Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias**, 21, 2008.

PEREIRA, A. S. C. Certificação de produtos cárneos e de qualidade. In: DÖRR, A. C. ; R. M. V. ; Z. A. **Agronegócio: panorama, perspectivas e influência do mercado de alimentos certificados**. Curitiba: [s.n.], 2012. p. 125-135.

PIGATTO, G.; SOUZA-FILHO, H. M. Ferramentas de gestão e competitividade na indústria frigorífica de carne bovina no estado de São Paulo. **Informações econômicas**, n. 31, p. 12-22, 2001.

PINDYCK, R. S. **Microeconomia**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

POLKINGHORNE, R. J.; THOMPSON, J. M. Meat standards and grading: a world view. **Meat Science**, Savoy, v. 86, n. 1, p. 227-235, 2010.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. New York: The Free Press, 1980. 362 p.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. **A nova era da inovação**: impulsionando a criação de valor ao longo das redes globais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIBEIRO, P. M. T. **Certificação e desenvolvimento de marcas como estratégia de diferenciação de produtos: o caso da cadeia agroindustrial da carne bovina**. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos-SP, p. 227. 2008. (Tese de Doutorado).

RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão & Produção**, São Carlos, n. 18, p. 175-192, 2011.

RODRIGUES, N. M. H. M. **Caracterização da Competitividade das Maiores Empresas da Construção Civil e Obras Públicas Portuguesas pelo Modelo das Cinco Forças de Porter**. Universidade Nova de Lisboa. Lisboa. 2010. (Dissertação de Mestrado).

ROJO, C. A.; COUTO, E. R. Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. **TECAP**, n. 2, 2008.

ROSSETTO, C. R. O estudo das mudanças estratégicas no processo de adaptação organizacional para o gerenciamento do agronegócio. **SOBER**, Rio de Janeiro, p. 7, 2000.

SALA, S. P. **Qualidade fitossanitária: proposição de um modelo para gestão da prevenção do cancro cítrico na produção de laranjas no estado de São Paulo.** Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, p. 188. 2003. (Dissertação de mestrado).

SALES, A. S. **Avaliação de uma empresa do setor gráfico a partir do Modelo das Cinco Forças de Porter.** Universidade Estadual da Paraíba. Patos. 2011. (Trabalho de Conclusão de Curso).

SANTACOLOMA, P. **Organic certifications schemes: managerial skills and associated costs.** FAO. Rome, p. 87. 2007.

SCHNETTLER, B. E. A. Consumer preferences towards beef cattle in Chile: importance of country of origin, cut, packaging, brand and price. **Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias**, Mendoza, v. 46, n. 1, p. 143-160, 2014.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. **A economia da informação: como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SIEBERT, J. W.; JONES, C. A Case Study on Building the Certified Angus Beef® Brand. **International Food and Agribusiness Management Review**, 16, 2013.

SILVA, A. L. G. **Concorrência sob condições oligopolísticas: Contribuições das análises centradas no grau de atomização/concentração dos mercados.** Unicamp. Campinas. 2010. (2ª ed. rev).

SOUSA, R. R. C. **Aanálise dos prejuízos financeiros da indústria brasileira de aviação civil: a influência das forças competitivas de Porter.** Universidade de Brasília. Brasília. 2016. (Dissertação de Mestrado).

SPADONI, R. et al. Private food standard certification: analysis of the BRC standard in Italian agri-food. **British Food Journal**, v. 116, p. 142-164, 2014.

TEIXEIRA, O. R. D. P.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis (SC). **Visão e Ação**, n. 11, p. 157-174, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

USDA. PSD Online. **United States Department of Agriculture - Foreign Agriculture Service**, 2017. Disponível em: <<https://apps.fas.usda.gov/psdonline/psdquery.aspx>>. Acesso em: 20 setembro 2017.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

WEDEKIN, I. **Economia da pecuária de corte: fundamentos e o ciclo de preços**. São Paulo: Wedekin Consultores, 2017.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. A. **Administração Estratégica: Conceitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZUCCHI, J. D. **Modelo locacional dinâmico para a cadeia agroindustrial da carne bovina brasileira**. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo. Piracicaba. 2010. (Tese de doutorado).

ZUCCHI, J. D.; CAIXETA-FILHO, J. V. Panorama dos principais elos da cadeia agroindustrial da carne bovina brasileira. **Informações econômicas**, n. 40, 2010. 18-33.

ZYLBERSTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. : Pioneira, 2000. 367 p.

APÊNDICES

Apêndice A: Instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa

1) Características gerais da empresa

1.1) Qual a sua função na empresa?

() Sócio-proprietário () Diretor () Gerente () Outro. Qual? _____

1.2) Quantos funcionários trabalham na empresa?

() Até 49 () De 50 a 99 () De 100 a 499 () De 500 a 999 () Acima de 999

1.3) Há quanto tempo atuam no Programa Carne Angus Certificada (PCAC)?

() Até 5 anos () Entre 5 e 10 anos () Acima de 10 anos

1.4) Quantas cabeças são abatidas ao ano no PCAC? _____ cabeças

2) Estrutura competitiva

Segundo a estrutura das cinco forças competitivas propostas por Porter, tratadas em cada item a seguir, no contexto da produção do PCAC, por favor avalie as seguintes afirmações com uma nota de 1 a 5 (1 - discordo muito; 2 - discordo; 3 - não concordo nem discordo; 4 - concordo; 5 - concordo muito):

2.1) Ameaça de entrada de novos concorrentes no PCAC:

a) A economia de escala, ou seja, o porte da operação, não é um importante diferencial para o sucesso financeiro. ()

b) Os custos adicionais do PCAC (investimentos, custos de mudança e operacionais) não são uma barreira à entrada de novos concorrentes. ()

c) A disponibilidade de matéria-prima (bovinos da raça Angus) não é uma barreira à entrada de novos concorrentes. ()

d) O estabelecimento de canais de distribuição da carne Angus certificada não é uma barreira à entrada de novos concorrentes. ()

e) As marcas e a lealdade dos consumidores não são fatores importantes neste mercado. ()

2.2) Poder dos fornecedores do PCAC:

a) A empresa trabalha com um pequeno número de fornecedores. ()

b) Os fornecedores podem ser classificados como de grande porte. ()

c) Seria difícil mudar de fornecedores (disponibilidade e custo de mudança). ()

d) O nível de qualidade da matéria-prima dos fornecedores é alto. ()

e) Os fornecedores possuem outras opções de frigoríficos para negociarem sua produção. ()

2.3) Poder dos clientes do PCAC:

- a) A empresa trabalha com um pequeno número de clientes. ()
- b) Os clientes podem ser classificados como de grande porte. ()
- c) Os clientes dispõem de bom nível de informação no momento da negociação (oferta, demanda, preços, custos, qualidade, etc.). ()
- d) A qualidade da carne produzida pela sua empresa no PCAC não se diferencia das demais empresas participantes do programa. ()
- e) A troca de fornecedor não implica em custos e riscos significativos para o cliente. ()

2.4) Ameaça de produtos substitutos à carne Angus certificada:

- a) O PCAC não possui diferenciais significativos em relação aos demais programas de certificação de carne bovina. ()
- b) O *marketing* e promoção da carne Angus certificada poderiam ser melhor realizados. ()
- c) Existem outros produtos com qualidade e características semelhantes ou até mesmo superiores aos da carne Angus certificada, até mesmo sem certificação. ()
- d) O nicho de mercado de carne *premium* se mostra cada vez mais disputado, com a crescente entrada de produtos concorrentes à carne Angus certificada. ()
- e) A margem de lucro obtida no PCAC é inferior à verificada nos demais programas de certificação e/ou produção de carnes *premium*. ()

2.5) Rivalidade entre concorrentes no PCAC:

- a) O número de empresas concorrendo neste mercado é elevado. ()
- b) O porte dos seus concorrentes limita a capacidade competitiva da sua empresa. ()
- c) A empresa enfrenta elevados custos fixos e/ou de armazenamento. ()
- d) Concorrentes têm feito grandes apostas e desejam estar neste mercado, mesmo na ausência de retorno em curto prazo. ()
- e) O perfil das empresas que concorrem neste mercado é muito variado. ()

3) Comportamento estratégico

Em cada questão, por favor assinale a opção que melhor descreve o comportamento da empresa, com relação aos produtos e processos, no universo do PCAC.

3.1) Sobre os seus produtos e processos, na comparação com seus concorrentes, pode-se afirmar que:

- a) São mais inovadores e estão em constante modificação. ()
- b) Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores. ()
- c) São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado. ()
- d) Estão em estado de transição e são baseados em oportunidades ou ameaças apresentadas pelo mercado ou ambiente. ()

3.2) Se comparados aos seus concorrentes, a empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:

- a) Oferece poucos produtos, porém seletivos e de alta qualidade. ()
- b) Adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa. ()
- c) Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar sua posição. ()
- d) Temos uma reputação de ser inovadora e criativa. ()

3.3) O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo:

- a) Extenso, pois estamos constantemente monitorando o mercado. ()
- b) Mínimo, a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado. ()
- c) Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado. ()
- d) Esporádico, às vezes a empresa gasta um bom tempo e outras vezes gasta pouco tempo monitorando o mercado. ()

3.4) O principal fator interno que exerce impacto sobre as variações na demanda por nosso produto, é:

- a) A prática de concentração no desenvolvimento dos mercados tradicionais, que já servimos. ()
- b) A prática de responder às pressões do mercado, correndo poucos riscos. ()
- c) A prática de entrar agressivamente em novos mercados, com novos tipos de produtos e processos. ()
- d) A prática de se aprofundar nos mercados que já servimos e adotar novos produtos e processos após análise cuidadosa do seu potencial. ()

3.5) Se comparados aos meus concorrentes, a meta mais importante da empresa é a dedicação e compromisso com:

- a) Apenas manter os custos sob controle. ()
- b) Analisar cuidadosamente os custos e receitas, e seletivamente gerar novos produtos e processos entrar em novos mercados. ()
- c) Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos, processos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis. ()
- d) Resguardar a empresa contra ameaças críticas, adotando quaisquer ações que sejam necessárias. ()

3.6) As habilidades e competências que os funcionários de nível gerencial da empresa possuem podem ser melhores caracterizadas como:

- a) Analíticas: suas habilidades e competências os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos produtos, processos e novos mercados. ()
- b) Especializadas: as habilidades e competências são concentradas em uma ou poucas áreas específicas. ()
- c) Amplas: suas habilidades e competências são diversas, flexíveis e permitem que mudanças sejam feitas. ()
- d) Flexível: suas habilidades e competências estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado. ()

3.7) A principal proteção da empresa contra os concorrentes é:

- a) A habilidade da empresa em analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado. ()
- b) A capacidade de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem. ()
- c) A capacidade de responder a novas tendências mesmo que possuam apenas um potencial moderado. ()
- d) A capacidade de desenvolver novos produtos, processos e novos mercados de maneira consistente. ()

3.8) A forma de gerenciamento da empresa é concentrada em:

- a) Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos e qualidade. ()
- b) Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas com potencial comprovado, ao mesmo tempo em que mantém uma posição financeira segura. ()
- c) Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados. ()
- d) Desenvolver novos produtos e processos ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado. ()

3.9) A organização se prepara para o futuro da seguinte forma:

- a) Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata. ()
- b) Identificando tendências e oportunidades que possam resultar na criação de produtos ou processos inovadores ou possam atender a novos mercados. ()
- c) Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos produtos, processos e nossa posição de mercado. ()
- d) Identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas, ao mesmo tempo em que resolvemos problemas relacionados aos nossos produtos e processos vigentes. ()

3.10) Na comparação com nossos concorrentes, a estrutura de empresa é:

- a) Funcional por natureza, organizada em departamentos rígidos e específicos. ()
- b) Orientada para o produto e mercado (departamentos têm maior liberdade e respondem mais rápido) ()
- c) Essencialmente funcional (organizada em departamentos com funções específicas), porém também é orientada para o mercado em áreas mais novas da empresa. ()
- d) Continuamente mutável, para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem. ()

3.11) Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são melhores descritos como:

- a) Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem. ()
- b) Fortemente orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata. ()
- c) Altamente centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência. ()
- d) Centralizados em áreas de produtos e processos mais consolidados e mais participativos em áreas mais novas. ()

Apêndice B: Roteiro da entrevista

Seção 1: Identificação e características gerais da empresa

Todas as perguntas desta seção são de preenchimento direto.

Seção 2: Estrutura competitiva

Segundo a estrutura das cinco forças competitivas propostas por Porter, tratadas em cada item a seguir, no contexto da produção do PCAC, os entrevistados foram convidados a avaliar as seguintes afirmações com uma nota de 1 a 5 (1 - discordo muito; 2 - discordo; 3 - não concordo nem discordo; 4 - concordo; 5 - concordo muito).

Após a definição da nota para cada uma das cinco afirmações referentes a cada força, foram abordadas perguntas-chave ligadas a esta afirmação, para o entendimento da realidade do mercado e da situação específica da empresa. As respostas a estas perguntas deram subsídios para a análise qualitativa da estrutura concorrencial.

As afirmações desta seção do instrumento de coleta de dados foram montadas de tal modo que quanto mais perto de 5 a nota dada pelo entrevistado estiver, maior é a pressão concorrencial exercida por cada força sobre a empresa.

2.1. Ameaça de entrada de novos concorrentes no PCAC:

Afirmação	Perguntas avaliativas
a) A economia de escala, ou seja, o porte da operação, não é um importante diferencial para o sucesso financeiro.	- Qual a razão da nota dada a esta afirmação? - Quais são os pontos positivos ou negativos ligados à escala de produção?
b) Os custos adicionais do PCAC (investimentos, custos de mudança e operacionais) não são uma barreira à entrada de novos concorrentes.	- Qual a razão da nota dada a esta afirmação? - Quais são os investimentos necessários e os custos decorrentes da adesão ao PCAC?
c) A disponibilidade de matéria-prima (bovinos da raça Angus) não é uma barreira à entrada de novos concorrentes.	- Qual a razão da nota dada a esta afirmação? - Como avalia o crescimento da raça Angus nos últimos anos e as perspectivas futuras quanto a isso? - Existe alguma estratégia específica para a originação de bovinos Angus para o programa?
d) O estabelecimento de canais de distribuição da carne Angus certificada não é uma barreira à entrada de novos concorrentes.	- Qual a razão da nota dada a esta afirmação? - Quais são os seus canais de distribuição da carne Angus certificada? - Existe muita variação no perfil dos clientes e canais de distribuição das carnes <i>premium</i> atualmente? - Existem barreiras de entrada em algum canal de distribuição específico?
e) As marcas e a lealdade dos consumidores não são fatores importantes neste mercado.	- Qual a razão da nota dada a esta afirmação?

2.2. Poder dos fornecedores do PCAC

Afirmação	Perguntas avaliativas
a) A empresa trabalha com um pequeno número de fornecedores.	- Aproximadamente, quantos fornecedores possui? - Existe muita variação no perfil destes?
b) Os fornecedores podem ser classificados como de grande porte.	- A empresa depende muito dos fornecedores de grande porte para seu abastecimento?
c) Seria difícil mudar de fornecedores (disponibilidade e custo de mudança).	- Qual a razão da nota dada a esta afirmação? - Como funciona a política de relacionamento com atuais e potenciais fornecedores? - Qual é a principal dificuldade ao procurar novos fornecedores? - Como avalia o balanço entre oferta de matéria-prima e demanda industrial no universo do PCAC?
d) O nível de qualidade da matéria-prima dos fornecedores é alto.	- Se a qualidade da matéria-prima confere poder aos fornecedores, de que forma isto se manifesta nas transações?
e) Os fornecedores possuem outras opções de frigoríficos para negociarem sua produção.	- Qual é o grau de fidelidade dos fornecedores do programa? - Existe a celebração de contratos de fornecimento? Como funciona?

2.3. Poder dos clientes do PCAC

Afirmação	Perguntas avaliativas
a) A empresa trabalha com um pequeno número de clientes.	- Aproximadamente, quantos clientes possui? - Existe muita variação no perfil destes? - Quem é seu principal cliente?
b) Os clientes podem ser classificados como de grande porte.	- A empresa depende muito de clientes de grande porte para escoar a produção?
c) Os clientes dispõem de bom nível de informação no momento da negociação (oferta, demanda, preços, custos, qualidade, etc.).	- Qual a razão da nota dada a esta afirmação? - Como classifica o nível de informação e habilidade de negociação dos seus principais clientes?
d) A qualidade da carne produzida pela sua empresa no PCAC não se diferencia das demais empresas participantes do programa.	- Qual a razão da nota dada a esta afirmação? - Se houver diferença de qualidade, em que aspectos ela ocorre?
e) A troca de fornecedor não implica em custos de mudança e riscos significativos para o cliente.	- Qual a razão da nota dada a esta afirmação? - Qual é o grau de fidelidade que tem com os seus clientes? - Existe a celebração de contratos de fornecimento? Como funciona? - Qual o grau de dificuldade e os riscos que os clientes enfrentariam para a troca de fornecedor?

2.4. Ameaça de produtos substitutos à carne Angus certificada

Afirmção	Perguntas avaliativas
a) O PCAC não possui diferenciais significativos em relação aos demais programas de certificação de carne bovina.	- Qual a razão da nota dada a esta afirmação? - Quais são os pontos fortes e fracos do PCAC?
b) O <i>marketing</i> e promoção da carne Angus certificada poderiam ser melhor realizados.	- Qual a razão da nota dada a esta afirmação? - Se acreditar que sim, como o <i>marketing</i> do PCAC poderia ser melhorado?
c) Existem outros produtos com qualidade e características semelhantes ou até mesmo superiores aos da carne Angus certificada, até mesmo sem certificação.	- Qual a razão da nota dada a esta afirmação? - Como avalia o diferencial quanto à qualidade do produto carne Angus certificada?
d) O nicho de mercado de carne <i>premium</i> se mostra cada vez mais disputado, com a crescente entrada de produtos concorrentes à carne Angus certificada.	- Qual a razão da nota dada a esta afirmação? - Como está desenvolvimento e crescimento de outras certificações? - Existe volume de produção de carne de qualidade, sem certificações, suficiente para ameaçar as carnes <i>premium</i> certificadas?
e) A margem de lucro obtida no PCAC é inferior à verificada nos demais programas de certificação e/ou produção de carnes <i>premium</i> .	- Qual a razão da nota dada a esta afirmação? - O PCAC exerce pressão econômica sobre as margens de forma mais contundente, na comparação com outras certificações de carne <i>premium</i> ?

2.5. Rivalidade entre concorrentes no PCAC

Afirmção	Perguntas avaliativas
a) O número de empresas concorrendo neste mercado é elevado.	- Quantos concorrentes diretos você acredita que possui?
b) O porte dos seus concorrentes limita a capacidade competitiva da sua empresa.	- Qual a razão da nota dada a esta afirmação? - Como você se classifica perante os concorrentes, considerando o porte da operação? - De que forma isto o afeta negativamente?
c) A empresa enfrenta elevados custos fixos e/ou de armazenamento.	- Quais são os principais custos relacionados a isso? - Caso isso seja uma verdade, como isto impacta a estratégia e as decisões comerciais da empresa?
d) Concorrentes têm feito grandes apostas e desejam estar neste mercado, mesmo na ausência de retorno em curto prazo.	- Qual a razão da nota dada a esta afirmação? - Caso isso seja uma verdade, como isto impacta a estratégia e as decisões comerciais da empresa?
e) O perfil das empresas que concorrem neste mercado é muito variado.	- Caso isso seja uma verdade, como isto dificulta a leitura do mercado e das estratégias dos concorrentes e impacta a estratégia e as decisões comerciais da sua empresa?

Seção 3: Comportamento estratégico

Miles e Snow (1978) criaram quatro tipologias para enquadrar o comportamento estratégico das empresas: Defensor (D), Prospector (P), Analítico (A) e Reativo (R).

Em cada questão, o entrevistado foi convidado a assinalar a opção que melhor descreve o comportamento da empresa, com relação aos produtos e processos, no universo do PCAC.

A opção escolhida enquadra a empresa em um dos quatro comportamentos. A opção foi aprofundada utilizando perguntas avaliativas, descritas a seguir:

Perguntas	Opções	Tipologia estratégica	Perguntas avaliativas
3.1. Sobre os seus produtos e processos, na comparação com seus concorrentes, pode-se afirmar que: (Problema empresarial)	São mais inovadores e estão em constante modificação.	P	<ul style="list-style-type: none"> - O que caracteriza seus produtos e processos como inovadores? - O que sua empresa está fazendo de mudança em seus produtos e processos para ampliar sua área de atuação?
	Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.	A	<ul style="list-style-type: none"> - O que caracteriza seus produtos e processos como estáveis? - O que caracteriza seus produtos e processos como inovadores?
	São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.	D	<ul style="list-style-type: none"> - Em que seus produtos e processos são focados?
	Estão em estado de transição e são baseados em oportunidades ou ameaças apresentadas pelo mercado ou ambiente.	R	<ul style="list-style-type: none"> - Qual transição seus produtos e processos estão passando ou passaram recentemente? - Como sua empresa visualiza as oportunidades e ameaças do mercado ou ambiente?
3.2. Se comparados aos seus concorrentes, a empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que: (Problema empresarial)	Oferece poucos produtos, porém seletivos e de alta qualidade.	D	<ul style="list-style-type: none"> - Por que sua empresa oferece poucos produtos? - No contexto desta pesquisa, o que entende por produtos seletivos e alta qualidade?
	Adota novas ideias e inovações mas somente após análise cuidadosa.	A	<ul style="list-style-type: none"> - Como a adoção de novas ideias e inovações surgem? - Quais são as análises que sua empresa realiza para adotar novas ideias e inovações?
	Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar sua posição.	R	<ul style="list-style-type: none"> - Como a empresa reage às oportunidades ou ameaças de mercado? - O que sua empresa faz para se manter e reforçar sua posição no Mercado?

	Temos uma reputação de ser inovadora e criativa.	P	- Como sua empresa transmite para o mercado a reputação de ser inovadora e criativa? Tem exemplos?
3.3. O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo: (Problema empresarial)	Extenso, pois estamos constantemente monitorando o mercado.	P	- Por que a empresa dedica um tempo longo em monitorar as mudanças e tendências no mercado? - Quais as ferramentas que a empresa utiliza para monitorar o mercado?
	Mínimo, a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.	D	- Por que a empresa dedica um tempo mínimo em monitorar as mudanças e tendências no mercado? - Quais as ferramentas que a empresa utiliza para monitorar o mercado?
	Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.	A	- Por que a empresa dedica um tempo médio em monitorar as mudanças e tendências no mercado? - Quais as ferramentas que a empresa utiliza para monitorar o mercado?
	Esporádico, às vezes a empresa gasta um bom tempo e outras vezes gasta pouco tempo monitorando o mercado.	R	- Por que a empresa dedica um tempo esporádico em monitorar as mudanças e tendências no mercado? - Quais as ferramentas que a empresa utiliza para monitorar o mercado?
3.4. Na comparação com os concorrentes, o principal fator interno da empresa que exerce impacto sobre as variações na demanda de nossos clientes por nosso produto, é: (Problema empresarial)	A prática de concentração no desenvolvimento dos mercados tradicionais, que já servimos.	D	- Como a empresa monitora o mercado que atende atualmente?
	A prática de responder às pressões do mercado, correndo poucos riscos.	R	- Como a empresa responde as pressões do mercado? - Como a empresa lida com o risco?
	A prática de entrar agressivamente em novos mercados, com novos tipos de produtos e processos.	P	- Como a empresa entra em novos mercados? Qual o procedimento? - Qual análise a empresa utiliza para adotar/lançar novos produtos e processos?
	A prática de se aprofundar nos mercados que já servimos e adotar novos produtos e processos após análise cuidadosa do seu potencial.	A	- De que forma a empresa se aprofunda nos mercados em que já atua? - Qual análise a empresa utiliza para adotar/lançar novos produtos e processos?
3.5. Se comparados aos meus concorrentes, a meta mais importante da empresa é a dedicação e compromisso com: (Problema de engenharia)	Apenas manter os custos sob controle.	D	- Como a empresa mantém os custos sob controle?
	Analisar cuidadosamente os custos e receitas, e seletivamente gerar novos produtos e processos entrar em novos mercados.	A	- Como a empresa analisa os custos e receitas para mantê-los sob controle? - Como a empresa analisa a entrada em novos mercados?
	Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para	P	- Como a empresa garantiu que as pessoas, recursos e

	desenvolver novos produtos, processos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.		equipamentos estejam disponíveis e acessíveis para o desenvolvimento de novos produtos, processos e conquistar novos mercados?
	Resguardar a empresa contra ameaças críticas, adotando quaisquer ações que sejam necessárias.	R	- Quais ações ultimamente a empresa adotou contra ameaças?
3.6. As habilidades e competências que os funcionários de nível gerencial da empresa possuem podem ser melhores caracterizadas como: <u>(Problema de engenharia)</u>	Analíticas: suas habilidades e competências os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos produtos, processos e novos mercados.	A	- Quais são as competências e habilidades que seus funcionários possuem para identificar tendências e a desenvolver novos produtos, processos e novos mercados?
	Especializadas: as habilidades e competências são concentradas em uma ou poucas áreas específicas.	D	- Quais são as competências e habilidades que seus funcionários possuem que os caracterizam como especialistas?
	Amplas: suas habilidades e competências são diversas, flexíveis e permitem que mudanças sejam feitas.	P	- Quais são as competências e habilidades que seus funcionários possuem que os caracterizam como ampla e empreendedora?
	Flexível: suas habilidades e competências estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.	R	- Quais são as competências e habilidades que seus funcionários possuem que os caracterizam como flexíveis?
3.7. A principal proteção da empresa contra os concorrentes é: <u>(Problema de engenharia)</u>	A habilidade da empresa em analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.	A	- Quais são estas habilidades que sua empresa possui de analisar tendências em desenvolvimento? - Como a empresa analisa tendências potencialmente viáveis?
	A capacidade de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.	D	- Quais são os pontos em que a empresa se dedica e faz excepcionalmente bem?
	A capacidade de responder a novas tendências mesmo que possuam apenas um potencial moderado.	R	- Como a empresa visualiza as tendências de mercado? - Quais são as respostas às tendências de mercado?
	A capacidade de desenvolver novos produtos, processos e novos mercados de maneira consistente.	P	- Como a empresa desenvolve novos produtos, processos e novos mercados de maneira consistente?
3.8. A forma de gerenciamento da empresa é concentrada em: <u>(Problema administrativo)</u>	Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos e qualidade.	D	- Quais são as medidas de controle de custos e qualidade que sua empresa utiliza?
	Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas com potencial comprovado, ao mesmo tempo em que mantém uma posição financeira segura.	A	- Como a empresa analisa as oportunidades no mercado e escolhe apenas aquelas que apresentam potenciais? - Quais são as medidas que sua empresa usa para manter a situação financeira protegida?

	Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.	R	- Como a empresa monitora as atividades ou negócios que necessitam de atenção?
	Desenvolver novos produtos e processos ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.	P	- Como a empresa desenvolve novos produtos e processos? - Quais são as ferramentas que sua empresa utiliza para expansão em novos mercados ou novos segmentos de mercado?
3.9. A organização se prepara para o futuro da seguinte forma: (Problema administrativo)	Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.	R	- Para a empresa, o que são problemas e desafios que requerem atenção imediata? - Como a empresa identifica as melhores soluções possíveis para os problemas ou desafios?
	Identificando tendências e oportunidades que possam resultar na criação de produtos ou processos inovadores ou possam atender a novos mercados.	P	- Como a empresa identifica tendências e oportunidades no mercado? - Como sua empresa cria produtos e processos inovadores?
	Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos produtos, processos e nossa posição de mercado.	D	- Como a empresa identifica os problemas?
	Identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas, ao mesmo tempo em que resolvemos problemas relacionados aos nossos produtos e processos vigentes.	A	- Como a empresa identifica as tendências de negócios? - Como a empresa monitora as outras empresas?
3.10. Na comparação com nossos concorrentes, a estrutura de empresa é: (Problema administrativo)	Funcional por natureza, organizada em departamentos rígidos e específicos.	D	- Qual é a estrutura de sua empresa e como se organiza, quais os departamentos?
	Orientada pelo produto e mercado (departamentos têm maior liberdade e respondem mais rápido)	P	- Por que a empresa é orientada pelo produto e pelo mercado?
	Essencialmente funcional (organizada em departamentos com funções específicas), porém também é orientada para o mercado em áreas mais novas da empresa.	A	- Por que a empresa é orientada pelo mercado em áreas que são mais novas?
	Continuamente mutável, para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.	R	- Como a empresa conhece oportunidades e resolve problemas que possam surgir?

3.11. Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são melhores descritos como: <u>(Problema administrativo)</u>	Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.	P	- Quais os controles que a empresa usa para avaliar seu desempenho? - Por que e como a empresa encoraja todos os membros da organização a se envolverem?
	Fortemente orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata.	R	Quais os controles que a empresa usa para avaliar seu desempenho? - Quem gera tais informações (relatórios)?
	Altamente centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.	D	- Quais os controles que a empresa usa para avaliar seu desempenho? - Por que somente a alta gerência realizam tais procedimentos?
	Centralizados em áreas de produtos e processos mais consolidados e mais participativos em áreas mais novas.	A	- Quais os controles que a empresa usa para avaliar seu desempenho? - Por que os procedimentos são centralizados em áreas de produtos e processos mais estáveis e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes?

Apêndice C: Carta-convite à participação no estudo

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Campus Jaboticabal)
Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias (FCAV/UNESP)
Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado Profissional)
Área de concentração: Gestão de Organizações Agroindustriais (G.O. Agro)



Assunto: Convite à participação em pesquisa de dissertação de Mestrado.

Tema: Análise da estrutura competitiva e comportamento estratégico das indústrias frigoríficas participantes do Programa Carne Angus Certificada em São Paulo.

Prezado(a) gestor(a),

Venho convidá-lo(a) a participar de uma pesquisa com fins acadêmicos, em nível de mestrado, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual Paulista – UNESP. O objetivo da pesquisa, que tem como orientador o Professor Dr. Elton Eustáquio Casagrande, é analisar a estrutura concorrencial e o comportamento estratégico das indústrias frigoríficas, no contexto da atuação no Programa Carne Angus Certificada.

A sua participação representa uma importante contribuição para o alcance dos objetivos propostos. Contando com seu entendimento, solicitamos a gentileza de responder a uma entrevista, a ser agendada, com duração estimada de uma hora, a ser realizada por Skype.

Os dados a serem obtidos por meio de entrevista serão tratados de forma confidencial. Os resultados serão publicados sem a revelação do nome ou informações cadastrais da empresa ou de qualquer funcionário envolvido no estudo.

Ao final do trabalho, enviaremos os resultados da pesquisa, assim que forem publicados. Agradeço antecipadamente pela atenção e disposição em colaborar.

Atenciosamente,

Gustavo Aguiar
Zootecnista - UENF
Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração – UNESP Jaboticabal