

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

---

**“GRIPE AVIÁRIA”: Entusiasmo ou Preocupação?**

---

**SANDRA BONASPETTI GEHRKE**

**Porto Alegre**

**2006**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

---

**“GRIPE AVIÁRIA”: Entusiasmo ou Preocupação?**

---

**SANDRA BONASPETTI GEHRKE**

*Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.*

**Orientador: Prof. Antônio Domingos Padula**

**Porto Alegre**

**2006**

## **RESUMO:**

O objetivo deste caso é avaliar como o aparecimento de uma doença de aves (Gripe Aviária ou Influenza Aviária) em países importadores de carne de frango, desde 2001, está influenciando o comércio internacional de produtos avícolas. Foram analisadas as oportunidades do Brasil e, em especial, de uma empresa exportadora de frangos, a Avesul, de melhorar a penetração em mercados ainda não explorados, e aumentar faturamento de exportação. Também, foi avaliado o risco da Gripe Aviária entrar no Brasil, e como esta doença poderia afetar a produção e exportação de frangos do país e da Avesul.

O protagonista do caso, presidente da empresa Avesul, Sr. Paulo Carvalho, ao analisar o cenário mundial relacionado com a Gripe Aviária, que num momento faz com que a demanda internacional por carne de frangos se incremente, e em outro momento agita o mercado mundial, reduzindo o consumo de carne de frangos pela população, se depara com o seguinte dilema: entusiasma-se com a possibilidade de aumentar as exportações de carne de frangos, aumentando a penetração de vendas em mercados mais exigentes, e por conseqüência, de maior lucratividade, projetando então um aumento da produção de carne em sua empresa, alocando para isto recursos para investimentos em novos abatedouros, e para implementação de sistemas de qualidade em toda a cadeia de produção de frangos ou, ao contrário, preocupa-se com a crise no setor produtivo de carne de frangos, causado pela queda no consumo e nos preços, influenciados pelos novos surtos de Gripe Aviária surgidos na Europa, e reduz a produção de carne da empresa, fechando abatedouros?

Após avaliar várias estratégias, a empresa optou por dar segmento ao seu processo de expansão e qualificação das exportações, projetando para isto uma série de melhorias em seus processos produtivos, além da estruturação de um departamento de comércio exterior mais agressivo e atuante. O objetivo estratégico da empresa foi definido como: ser uma das maiores e melhores empresas produtoras e exportadoras de carne de frangos do país.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO / APRESENTAÇÃO.....	05
2 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	08
3 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	12
4 EVOLUÇÃO DOS FATOS.....	19
5 REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
5.1 Estratégia.....	26
5.1.1 Tipos de estratégia.....	28
5.1.2 Níveis estratégicos da empresa.....	29
5.1.3 Critérios competitivos.....	32
5.2 Internacionalização da estratégia.....	33
5.2.1 Estratégias globais e multidomésticas.....	34
5.2.2 Opções estratégicas das empresas face à globalização.....	35
5.2.3 A busca da competitividade global.....	37
5.2.4. A internacionalização das empresas brasileiras.....	38
CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42

## **1 INTRODUÇÃO / APRESENTAÇÃO:**

O setor escolhido para a análise foi o da indústria avícola brasileira. A avicultura atualmente é um dos setores mais importantes do agronegócio nacional, e o que mais tem crescido nos últimos anos.

A moderna indústria do frango surgiu na década de 1970, na Região Sul do país, onde foram instalados grandes abatedouros num mercado caracterizado pelo domínio de grandes e poucas empresas líderes, ao lado de um elevado número de pequenas e médias empresas abatedoras, sendo muitas destas clandestinas (Farina, 1995). Nessa região, a experiência foi diferente da Região Sudeste, que se caracterizou pelo surgimento de um grande número de empresas avícolas especializadas numa única etapa do processo de produção e voltadas para atender o mercado local e regional. As empresas sulinas que já atuavam na produção de suínos, diversificaram suas atividades através da produção avícola, por meio de um sistema de integração vertical.

A expansão da indústria avícola nas décadas de 1960 e 1970 acompanhou o crescimento de um novo mercado urbano que exigiu um maior volume de produção de frango. Outro fator indutor de modernização da avicultura foi a política agrícola implantada na época, cujo objetivo era subsidiar os agricultores por meio de crédito rural destinado à instalação de frigoríficos e aviários, e ao processo de integração com os produtores rurais (Gomes Filha, 1999, citado por Soares Jr, 2003).

O grande crescimento da indústria avícola no Brasil tem como um dos motivos o bom desempenho da atividade em relação aos produtos substitutos (carne bovina e suína) que se deve basicamente aos custos de produção baixos, devido principalmente à auto-suficiência na

produção de milho e soja, principais insumos utilizados na alimentação dos frangos (o custo da ração perfaz 70% do custo de produção do kg de frango), mas também aos altos níveis de produtividade devido à tecnologia empregada na produção, à organização do setor (integração vertical da produção), mão-de-obra barata, clima propício para a criação dos frangos (não há necessidade de altos investimentos em climatização dos aviários) e bom controle sanitário dos plantéis. Para efeito de comparação, o custo de produção do frango no Brasil é de U\$ 0,45/kg, enquanto que nos Estados Unidos (maior país produtor de carne de frangos) é de U\$ 0,50/kg e na Ásia (muitos países da Ásia são grandes produtores e exportadores) é de U\$ 0,63/kg.

O incremento da produção avícola está também muito relacionado com o aumento do consumo *per capita* anual de carne de frango, que cresceu de 19 kg para 35 kg desde o Plano Real, quando a inflação foi contida, até 2005, devido basicamente ao aumento de renda da população brasileira. Quando existe aumento de renda, mesmo que discreto e desbalanceado, há aumento do consumo de carnes. A carne de frango é uma proteína animal de boa qualidade e de custo baixo para a população. O mercado interno consome a maior parte do que é produzido, cerca de 70% da produção nacional de frangos. Logo, à medida que a economia do país foi se estabilizando, a indústria avícola foi investindo em ampliação da criação e do abate de frangos, para atender a demanda crescente deste alimento (UBA, 2006).

As grandes indústrias avícolas brasileiras iniciaram as exportações de frango em 1975. Na época, o mercado interno estava saturado do produto e os preços eram muito baixos. As indústrias iniciaram a exportar o excedente da produção de frangos, e o Brasil, ao longo dos anos, foi se posicionando bem no mercado internacional, aumentando a cada ano sua participação no comércio mundial de carne de frangos. As indústrias brasileiras têm capacidade de atender os países importadores, pois oferecem produtos de alta qualidade com preços competitivos. O país tem flexibilidade comercial, vendendo para cerca de 120 países. Nos últimos anos, alguns fatores contribuíram para o aumento da compra de carne de frango pelos países importadores: redução da produção de frangos na Europa, aumento do consumo de carne branca devido à incidência da BSE (mal da vaca louca) na Europa, e também por estar associada ao consumo de carne saudável e incidência de Gripe Aviária nos plantéis de frangos asiáticos, reduzindo a produção destes países. A exportação brasileira de carne de frangos aumentou de 299.218 toneladas em 1990, para 2.761.966 toneladas em 2005 (ABEF, 2005).

O Brasil é o terceiro maior produtor mundial de carne de frango e o primeiro no ranking dos exportadores, em volumes e receitas cambiais, com faturamento de quase U\$ 2,6 bilhões em 2005 (ABEF, 2005). Atualmente o país detém 43% do mercado mundial de carne de frango. Por trás deste desempenho, está uma cadeia produtiva moderna, eficiente e extremamente competitiva, responsável por 1,5% do PIB e 6% do PIB agropecuário.

O grande desafio dos empresários da indústria avícola atualmente é lidar com o perigoso equilíbrio entre o excesso de produção de carne de frangos no país, e a manutenção dos volumes de exportações. Se em algum momento há redução das exportações, e o mercado interno não é capaz de absorver, os preços da carne de frango são reduzidos e a lucratividade deste negócio é fortemente afetada.

São vários os fatores que podem afetar diretamente as exportações de carne de frango brasileiras, de maneira positiva ou negativa: as políticas protecionistas que subsidiam as exportações e taxam as importações, dos países produtores de frangos, como Estados Unidos e França (negativa), a estratégia de “descomotização” que vem sendo adotada pelas indústrias avícolas brasileiras, de ofertar no mercado internacional novos produtos recortados ao invés do frango inteiro (positiva), a exploração de novos nichos de mercados e a abertura de novos mercados emergentes, como os da América latina e da Ásia (positiva) e, o desafio mais recente que foi o surgimento da Gripe Aviária, tanto nos países importadores como nos países exportadores de carne de frango, impactando fortemente a produção das indústrias e o consumo de carne de frango da população (positiva ou negativa).

## **2 HISTÓRICO DA EMPRESA**

A Avesul, empresa estudada neste caso, foi fundada em 1959, em Valparaíso, no Rio Grande do Sul, por dois imigrantes asiáticos. A empresa iniciou em uma pequena granja que produzia e abatia frangos, na área rural de Valparaíso. Os próprios donos da empresa produziam, abatiam e carregavam uma Kombi com a produção, diariamente, comercializando os frangos na serra, onde o consumo do “galeto” era bastante importante.

A partir de 1970, a Avesul iniciou a expansão de suas atividades, ao construir um abatedouro com inspeção federal. Em 1974 houve a aquisição do complexo avícola de uma importante cooperativa do Rio Grande do Sul, o que possibilitou um aumento significativo da produção de carnes de frango. Em 1995, a empresa adquiriu o complexo industrial de uma cooperativa localizada no Mato Grosso do Sul e, a partir de 1997, intensificou os investimentos na subsidiária Avesul Nordeste S.A. para a implantação de um complexo industrial de proteína animal, visando o abastecimento das regiões Norte e Nordeste do país.

A empresa abriu seu capital na Bolsa de Valores de São Paulo em 1985.

A empresa Avesul caracterizava-se por ser uma indústria produtora de frangos para o mercado interno. A partir de 2001, o presidente da empresa, cansado dos altos e baixos do mercado doméstico, resolveu transformar sua empresa em uma exportadora de carne de frangos, iniciando sua atuação no mercado externo, em países do Oriente Médio, comercializando seus produtos através de traders. Atualmente, a empresa é uma das principais indústrias de alimentos do Brasil. No segmento de carnes, a Avesul está entre as três maiores produtoras de capital privado nacional, atuando tanto no mercado interno como externo, abatendo mais de 200 milhões de frangos e cerca de 600 mil suínos por ano.



A empresa conta com 8.100 colaboradores, alocados principalmente em seus complexos industriais, unidades e centros de distribuição, localizados nos estados do Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo e Paraná.

Além de comercializar seus produtos no mercado interno, a Avesul também exporta para outros países, tendo como principais mercados o Oriente Médio, o Leste Europeu, Rússia, Japão, Europa, América Central e países do Continente Africano.

Levando-se em conta que a Avesul iniciou suas exportações de carne de frangos em 2001, sua presença no mercado exportador pode ser considerada forte, pois a empresa encerrou 2004 como a quinta maior exportadora de frangos, sendo a terceira em frangos inteiros.

Ao final do ano de 2004, a Avesul apresentou um desempenho bastante satisfatório. O EBTIDA totalizou R\$ 178 milhões, 81,5% superior ao de 2003 (R\$ 98,1 milhões), com margem de 9,3%, sendo 5,2% no exercício anterior. O lucro líquido acumulado foi de R\$ 41,5 milhões, superando em 99,5% ao estabelecido em 2003 (R\$ 20,8 milhões).

O portfólio de produtos da Avesul consiste basicamente de frangos inteiros e cortes de frangos (coxas, sobre-coxas, peito, asas,...) resfriados ou congelados. Existe também uma linha de produtos industrializados tais como salsichas e lingüiças.

As principais vantagens competitivas da Avesul são: custos baixos de produção, qualidade intrínseca dos produtos e a conquista do mercado externo.

Os pontos fracos da Avesul são: foco em produtos commodities e sem diferenciação, marca fraca e dependência das exportações (63% da receita, concentrada no Oriente Médio e Rússia).

Que a empresa encontra-se em uma posição de destaque na produção de carne de frangos no país, não resta dúvida. E a principal explicação para isto, se dá pelo fato da empresa ter em sua presidência um empresário de visão e capacidade ímpar de empreendedorismo.

O Sr. Paulo Carvalho, protagonista desta história, é um imigrante chinês que quando jovem, realizou na China um curso de Veterinária. Esta formação técnica foi o que o levou a procurar uma atividade ligada à produção agrícola e pecuária, quando chegou ao Brasil, no final da década de 1950. Como ele tinha dentro de si um dom nato para os negócios, logo visualizou que um novo mercado urbano exigia um maior volume de produção de frango. Identificando esta oportunidade, e com a ajuda de capital familiar fundou a Avesul, que graças ao seu empenho e arrojo, transformou-se em uma das maiores indústrias avícolas do país.

Assim nasceu a empresa estudada neste *case*. Sob a direção de um empreendedor, com muita vontade de crescer, e que ao longo dos anos foi buscando formar um quadro de executivos capazes de auxiliá-lo a tornar a Avesul uma das maiores empresas produtoras e exportadoras de produtos avícolas do país.

Desde o início de suas atividades a empresa teve como filosofia de trabalho produzir frangos com a melhor eficiência produtiva possível e custos extremamente baixos. Por quatro décadas, o Sr. Paulo Carvalho fez sua empresa crescer vendendo frangos no mercado interno com preços inferiores à concorrência, sem se preocupar em investir em tecnologia ou em capacitação de suas equipes. A empresa caracterizava-se por ser extremamente simples e de baixa tecnologia.

Desde 2001 a Avesul iniciou suas vendas no mercado externo, iniciando a exportar frangos inteiros para o Oriente Médio. Ao transformar a Avesul em uma empresa exportadora, o Sr. Paulo Carvalho viu-se obrigado a investir em processos de qualidade e em novas tecnologias nos sistemas de produção, bem como teve que estruturar um departamento de comércio exterior, mudando drasticamente a filosofia anterior de trabalho. Investiu em

marketing, na melhoria da imagem da marca, porém sem abrir mão da manutenção dos custos baixos de produção, já que os produtos da empresa são ainda extremamente caracterizados como commodities. Também, o Sr. Paulo Carvalho deparou-se com a necessidade de produzir produtos de maior valor agregado, pois o perfil de seus novos clientes era diferente, e demandavam produtos mais elaborados.

### **3 SITUAÇÃO PROBLEMA**

A situação problema deste estudo de caso relaciona-se com o impacto que o aparecimento da Gripe Aviária causou na elaboração da estratégia de crescimento da Avesul, como empresa exportadora.

A Gripe Aviária (Influenza Aviária) é uma doença viral aguda das aves, caracterizada por sintomatologia respiratória e nervosa, além da alta mortalidade, determinando enorme prejuízo econômico para a avicultura comercial.

Segundo a Organização Mundial de Saúde Animal (OIE), a Influenza Aviária é uma infecção em aves causada por qualquer vírus influenza do tipo A, pertencente aos subtipos H5 ou H7. No Código Sanitário para os animais terrestres da OIE, as doenças causadas pelos vírus da Influenza Aviária são de notificação obrigatória, e impeditivas do comércio internacional.

A Gripe Aviária é considerada uma zoonose, o que representa preocupação permanente aos agentes da saúde pública, uma vez que alguns subtipos, tais como H5N1, H9N2, H7N7 e H7N2 já foram transmitidos diretamente de aves domésticas para humanos, ocasionando doença severa e óbitos, havendo grande preocupação de que o vírus possa adquirir a capacidade de transmissão direta entre humanos, o que neste caso, poderia resultar em uma nova pandemia mundial de gripe.

A transmissão do vírus se dá, principalmente, a partir de secreções do sistema respiratório e digestivo de aves infectadas, com manifestação clínica ou não. Pode ser por contato direto com aves ou por meio de equipamentos contaminados.

Atualmente não existe vacina para as aves, contra o vírus influenza. A maneira de controlar a doença é somente através do descarte de animais infectados e próximos ao foco, num raio de 10 quilômetros. Este descarte engloba desde as aves de criação em escala industrial, até as produzidas de forma doméstica.

#### Impacto do surto de Gripe Aviária no comércio mundial de produtos avícolas:

A Gripe Aviária foi identificada na Itália por volta de 1900, mas é conhecida por existir em grande parte do globo, concentrando-se hoje principalmente no sudeste asiático, mas com casos recentes nos países da União Européia.

Anúncios da descoberta de focos de Gripe Aviária circulam com frequência nos informes do setor produtivo internacional, desde 2001, e os protagonistas se revezam entre Europa, América do Norte e Ásia.

Vários países produtores de carne de frango conviveram recentemente com a realidade de diagnosticar, isolar e erradicar focos de Gripe Aviária. Ao longo deste processo, seus principais compradores deixaram de realizar negócios, e o impacto sobre as exportações foi muito forte.

A China tem protagonizado, junto ao Japão (maior importador de carne de frango), o exemplo mais recorrente quando se trata de embargo comercial provocado pelos surtos de Gripe Aviária. A China manteve um patamar de aproximadamente 60% da quantidade de produtos de frangos importado pelo Japão, nos anos de 2001 e 2002, às custas de um direcionamento emergencial para o embarque de produtos processados, pois os produtos inteiros e cortes sofreram severas sanções, ainda que temporárias, devido à Gripe nos plantéis avícolas chineses. O Japão baniu importações de carne de aves da China em junho de 2001, em maio de 2003 e em fevereiro de 2004, após o anúncio da descoberta de focos de Gripe Aviária, gerando uma drástica redução nas quantidades de carne de frango exportadas nos meses que se sucederam à implantação desta medida. O mercado brasileiro foi acionado para compensar esta queda de fornecimento (Guedes, 2004).

A Tailândia é um importante concorrente do frango brasileiro no atendimento do mercado asiático, e foi um dos países exportadores mais afetados pelos surtos de Gripe Aviária. Os executivos da Charen Popkhand Foods, um expoente conglomerado alimentício tailandês, estimaram que os danos ao setor agroindustrial avícola atingiriam valores próximos à U\$ 750 milhões. Fazendo um comparativo, esta quantia equivale a 60% do que o país obteve com as exportações de frangos em 2003. A FAO (Food and Agriculture Organization) estimou que 100 milhões de aves foram sacrificadas ou destruídas em 2004, no esforço de conter a disseminação da Gripe Aviária na região (Tailândia, 36 milhões; Vietnã, 36 milhões; China, 8 milhões; Paquistão, 4 milhões; Indonésia, 15 milhões). A ONU (Organização das Nações Unidas) ainda projetou um custo de pelo menos U\$ 500 milhões para esta região, causado pela epidemia de Gripe Aviária (Guedes, 2004).

O continente europeu iniciou a batalha contra a Gripe Aviária em 2 de março de 2003, com a confirmação de casos em seis aviários na Holanda, sendo que sete semanas depois do saldo era de 233 focos confirmados neste país, exigindo o sacrifício de 18 milhões de aves. Em setembro de 2004, circulava nos veículos internacionais de informação do setor, que o Instituto de Economia Agrícola holandês havia estimado que os danos econômicos causados pelo surto de Gripe Aviária seriam de pelo menos EU\$ 750 milhões, a maior parte (500 milhões) proveniente da perda de receita de vendas de carne de aves e ovos. O Japão sustentou um regime de banimento aos produtos holandeses nesta época (Guedes, 2004).

Os Estados Unidos foram submetidos a restrições para exportação ao mercado japonês durante o ano de 2002, devido à presença da Gripe Aviária, o que resultou em queda nas receitas anuais de U\$ 56 milhões, comparado ao obtido em 2001. Esta medida havia sido aplicada aos produtos provenientes dos estados da Califórnia, Nova Iorque e Virgínia (Guedes, 2004).

O Brasil ainda é livre da Gripe Aviária. Até o momento, esta situação favorece extremamente as exportações de carne de frango do país. Porém, é fórum de discussão nacional, o alcance de uma eventual descoberta de focos de Gripe Aviária no plantel avícola brasileiro. Especula-se que os países importadores seriam mais flexíveis nas negociações com o Brasil, evitando comprometer seriamente o atendimento às suas demandas internas. De

qualquer maneira, se houvesse uma restrição, por exemplo, de 70% nas aquisições externas de carne de frango, por seis meses, supondo-se que o país controlaria o foco em quatro semanas, as perdas projetadas nas receitas de exportação do país seriam de aproximadamente US\$ 500 milhões (Guedes, 2004). Outro aspecto importante que está presente nesta discussão é a baixa capacidade de absorção do mercado interno para escoamento da produção que deixaria de ser exportada. A demanda nacional de carne de frango é inelástica, o que significa que para aumentar 1% na quantidade demandada, o preço deveria cair acima deste percentual. A situação que o Brasil poderia defrontar-se exigiria, numa perspectiva mais otimista, a necessidade de absorção de aproximadamente 8 a 10% da produção no curto prazo, o que demandaria uma redução no preço de mais de 20%, uma possibilidade com desencadeamento drástico para a sustentabilidade do setor.

#### Impacto do surto de Gripe Aviária no consumo mundial de produtos avícolas:

Iniciado há aproximadamente seis meses, um novo surto de Gripe Aviária está pondo a comunidade internacional, que ainda se ressentia dos assombros causados pela epidemia de SARS (pneumonia asiática) em 2003, em alerta, e submete novamente um grande contingente populacional à ameaça de um vírus fatal, ainda que com características distintas, pois o contágio não se estabelece entre pessoas, mas a partir do contato com aves infectadas.

O surto de Gripe Aviária de 2005 infectou pessoas no Vietnã, Tailândia, Indonésia e Camboja e, infectou aves na China, Turquia, Inglaterra, França e, em novembro de 2005, foi identificada em aves migratórias do Canadá.

Nos primeiros meses de 2006, as notícias sobre novos casos de Gripe Aviária na Europa começaram a se intensificar. Os jornais e revistas brasileiros divulgaram amplamente estes fatos, num primeiro momento como curiosidade, mas após com preocupação pela queda no consumo de carne de frango, por parte dos europeus, afetando fortemente a exportação das empresas avícolas brasileiras. Abaixo seguem alguns extratos de notícias publicadas nos principais jornais brasileiros:

? *Gripe Aviária amplia avanço sobre Europa*: A Gripe Aviária chegou à Áustria e à Alemanha. São o sétimo e oitavo países da Europa a confirmar a localização de aves mortas infectadas pelo vírus H5N1. Já foram notificados focos na Itália, Eslovênia, Chipre, Grécia, Bulgária e Romênia (*O Estado de São Paulo*, 16/02/06).

? *Alemanha diz que surto de Gripe Aviária no país é sério*: A premiê alemã, Angela Merkel, classificou como “sério” nesse domingo (19/02/06) o surto de Gripe Aviária identificado no norte do país na semana passada. Em visita à ilha afetada de Ruegen, no Mar Báltico, ela disse que seu governo faria todo o possível para conter o avanço do vírus H5N1. Soldados treinados em combate biológico estão sendo enviados para desinfetar a população e veículos que deixarem a ilha. Fazendas de aves na região já estão sacrificando seus animais, mas não se sabe quantas das 400 mil aves vão ser mortas (*BBC Brasil*, 20/02/06).

? *Consumo e exportação de aves caem na França*: A confirmação do primeiro caso de Gripe Aviária na França está afetando não apenas o consumo interno de carne de aves, que já caiu 20%, mas pode comprometer seriamente as exportações do país, maior produtor da União Européia, e quarto mundial, atrás apenas dos Estados Unidos, China e Brasil (*BBC Brasil*, 22/02/06).

? *Gripe Aviária: medo trará queda no consumo*: O medo da Gripe Aviária se traduzirá neste ano em uma queda mundial no consumo de aves que pode chegar a três milhões de toneladas abaixo das previsões, informou a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação (FAO). A entidade calculava para este ano um consumo total de produtos avícolas de 83 milhões de toneladas. Mas a onda pessimista gerada por casos de Gripe Aviária na Europa, no Oriente Médio e na África, deve provocar uma diminuição nas vendas mundiais (*Correio do Estado*, 02/03/06).

? *Frango fica 27% mais barato por causa da Gripe Aviária*: O excesso de oferta de carne de frango no mercado interno vem derrubando os preços da ave no atacado. No estado de São Paulo, referência para a cotação do produto, a média de preços do quilo de frango vivo em fevereiro, caiu 27,5% em relação a fevereiro de 2005, para R\$ 1,00, segundo a Jox Assessoria



Agropecuária. “Existe uma superoferta de frango, resultante da expectativa de queda das exportações. O consumo mundial está encolhendo, com o aumento dos casos de gripe de aves”, diz Otto Xavier da Jox (*Gazeta Mercantil*, 02/03/06).

? *Gripe das aves induz Aurora a postergar investimento*: O presidente da Coopercentral Aurora, de Chapecó (SC), José Zeferino Pedrozo, afirma que o momento é de contingência na produção de frangos. A cooperativa acaba de adiar um investimento de R\$ 100 milhões que iria duplicar o abatedouro em Maravilha (SC), de 140 mil aves por dia para 280 mil aves. No campo, o investimento geraria mais 600 aviários, com capacidade de 12 mil frangos cada um (*Gazeta mercantil*, 07/03/06).

? *Gripe Aviária gera demissões*: O grupo Avipal demitiu 320 funcionários do abatedouro de aves de Lajeado desde segunda-feira. A empresa não comenta a decisão. Outros 595 empregados entraram em férias coletivas ontem. “A empresa nos comunicou a medida nesta manhã. As justificativas são a redução dos abates e a crise que atravessa o setor”, lamentou o presidente do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Alimentação de Lajeado, Adão Gossmann. Ontem, entidades do Vale do Taquari encaminharam a órgãos federais pedido de apoio emergencial a produtores e empresas prejudicadas pela Gripe Aviária. Reunida na capital, a Fetag/RS decidiu solicitar ao governo federal a prorrogação das dívidas de avicultores gaúchos que tomaram empréstimos para investir em aviários (*Correio do Povo*, 05/04/06).

? *Pânico com Gripe Aviária começa a diminuir no mercado internacional*: O pânico dos consumidores em relação à Gripe Aviária, que derrubou a demanda por carne de frango em vários países, dá sinais de arrefecimento. A avaliação é de empresas como Sadia e Aurora, grandes exportadoras brasileiras de frangos, e foi apresentada ontem durante o seminário ‘Poultry Latin America’. De acordo com o diretor industrial da Aurora, os consumidores “começam a entender que a morte de aves em outros países não tem nenhuma relação com a produção tecnificada do Brasil”. Ele afirmou que representantes da empresa estiveram recentemente no Japão – o principal cliente da cooperativa no exterior – e perceberam uma “mudança” no cenário de comoção que havia anteriormente em relação ao consumo de frango no país (*Valor Econômico*, 29/03/06).

O frenesi causado pela Gripe Aviária no início deste ano, amplamente coberto pela mídia internacional, pode até vir a se arrefecer, à medida que a não ocorrência de vítimas humanas fatais indique controle sobre tamanha ameaça. E de fato, é o que tem se observado. Porém, na esteira deste fenômeno, os reflexos econômicos e produtivos seguem desordenando o circuito mundial de produção e comércio de produtos de origem avícola, e os custos decorrentes de todo este embaraço, bem como do processo de ajuste, são altíssimos, e de mensuração complicada.

O Sr. Paulo Carvalho, ao analisar o desenrolar dos fatos em torno da Gripe Aviária, a fim de montar a estratégia da Avesul para os próximos anos, deparou-se com o dilema deste caso: investe em aumento da capacidade produtiva buscando um aumento de vendas de exportação ou, ao contrário, opta por uma desaceleração da produção de carne de frango na empresa, a fim de resguardar-se dos prejuízos econômicos causados pela redução da compra de produtos avícolas por parte de seus clientes no exterior?

O dilema se dá justamente no fato da incerteza quanto à melhor estratégia a ser escolhida pelo Sr. Paulo Carvalho. Em um determinado momento existe uma euforia do mercado em produzir maior quantidade de carne de frango para exportar aos países que deixaram de ser atendidos pelas empresas internacionais concorrentes da Avesul, que tiveram suas exportações embargadas pelo aparecimento de Gripe Aviária em seus plantéis. Em um segundo momento, o consumo de produtos avícolas nos países importadores se reduz, afetando fortemente as exportações da Avesul.

O Sr. Paulo Carvalho, experiente conhecedor do mercado avícola, inicia então uma criteriosa avaliação do cenário mundial relacionado com a Gripe Aviária, e de como estes acontecimentos podem afetar seu negócio.

De acordo com o desenrolar das situações descritas acima, a Avesul tem condições de definir sua estratégia de produção.

## 4 EVOLUÇÃO DOS FATOS

Neste capítulo, será abordada a importância que possui o processo estratégico que um gestor deve seguir quando se depara com uma situação problema ou um dilema, para que a decisão adotada seja a melhor à empresa, com o intuito de, na medida do possível, diminuir os riscos de erros no planejamento e no atendimento dos objetivos estratégicos da empresa.

A Avesul vem aumentando suas vendas no mercado externo, tanto de frangos inteiros como de cortes desde que iniciou sua atuação como empresa exportadora. Avaliando a composição do faturamento por mercado, observa-se que houve um crescimento da fatia de produção de carne de frango exportada, em relação ao faturamento no mercado interno. Em 2003, 30% do faturamento da empresa foi originado das vendas do mercado externo ao passo que em 2005, a empresa atingiu a marca de 67% do faturamento, com as exportações.

As exportações da empresa vinham sendo bem sucedidas basicamente pela grande demanda internacional por produtos avícolas dos países importadores, que deixou de ser atendida pelos países cujos plantéis avícolas foram afetados pela incidência de Gripe Aviária.

A Avesul vem exportando basicamente produtos comeditizados, frangos inteiros e cortes simples, para países do Oriente Médio e Leste Europeu. Estes são produtos de baixo valor agregado, e por consequência de preços baixos também, fazendo com que a empresa obtenha baixa lucratividade no negócio, porém ganhe na escala de produção. Mesmo assim, o Sr. Paulo Carvalho estava otimista e, juntamente com seus executivos, elaboraram a estratégia de aumentar a produção de frangos a fim de aumentar as vendas no mercado externo.

No final de 2005, os casos de óbitos de humanos devido à contaminação com o vírus H5N1, vindo do contágio das pessoas com aves infectadas, em alguns países asiáticos, foram levados à mídia, com grande estardalhaço. Este fato causou uma redução imediata no consumo de carne de frango, principalmente na Europa e Oriente Médio levando à redução das compras por parte destes países.

Como consequência, houve uma forte queda no preço de venda dos frangos tanto no mercado externo como no interno, levando a Avesul a operar com prejuízo.

O Sr. Paulo Carvalho, deparou-se com um novo cenário, obrigando-o a elaborar uma nova estratégia para sua empresa, uma estratégia emergente.

Ao reunir-se com seus executivos, muitos questionamentos foram feitos: Por quanto tempo esta situação permanecerá? Reduzimos a produção da empresa temporariamente, ou fechamos abatedouros em definitivo, passando a operar com volumes de produção mais reduzidos e por consequência de maneira mais segura? Se a Gripe Aviária não se alastra, e não acontecem mais óbitos, o consumo de carne de frango se elevará novamente?

O diretor de comércio exterior da Avesul, dedicou-se então a colher informações sobre a Gripe Aviária no mundo e chegou às seguintes conclusões, quando da entrevista realizada com ele para elaboração deste estudo de caso: “a redução do consumo de frangos de fato aconteceu em vários países do mundo, e afetou de forma significativa o volume de exportações do Brasil. Porém, a forte redução dos preços no mercado interno se deve mais a um excesso de produção do que à redução do consumo. O mundo vai aprender a conviver com a Gripe Aviária. À medida que a Gripe Aviária for saindo da mídia, os consumidores dos países importadores de frangos retornarão seu padrão de consumo de carne de frangos, da mesma maneira como aconteceu com o consumo de carne bovina, após o pânico gerado pelo mal da vaca louca (BSE)”.

A indicação do diretor de comércio exterior é de que no curto prazo a Avesul deve reduzir a produção de frangos, para diminuir o prejuízo atual originado da venda dos produtos

com margens negativas. Porém, no médio e longo prazo, a sugestão é de adotar uma posição mais agressiva nas exportações, já que o mercado mundial continuará desabastecido, pois os países produtores ainda levarão um tempo grande para combater a Gripe Aviária. Ele cita como exemplo o Egito, que era auto-suficiente na produção de carne de frangos, abriu cotas de importação de 150.000 toneladas mensais, no momento em que o governo deste país ordenou o abate dos plantéis de frangos, quando foi identificado o primeiro foco de Gripe Aviária. Segundo ele, atualmente, somente o Brasil pode atender esta demanda.

Luce e Karsten (1992), ao fazerem uma análise competitiva da indústria de frangos do Rio Grande do Sul, indicam que há neste setor um acirramento na rivalidade entre os concorrentes, e que algumas características destas indústrias influenciam sobre a decisão de alterações dos volumes de frangos produzidos. Os altos custos de estocagem pressionam as empresas a utilizar toda a capacidade, resultando em reduções de preço. Mesmo quando as vendas e/ou rentabilidades são baixas as empresas permanecem competindo, pois existem altos ativos fixos empregados nas atividades. A diminuição do volume de produção é uma decisão de implementação demorada, pois o ciclo operacional (incubação, criação e abate) é de cerca de 80 dias, resultando em muitos casos em forte competição nos preços.

Luciano et al (2001), ao estudar as informações essenciais ao processo decisório na indústria alimentar gaúcha, identificou que a variável “mercado” é classificada como essencial no processo de tomada de decisão pelos gestores das indústrias avaliadas. Isto possivelmente ocorre porque com o avanço da tecnologia, as empresas estão produzindo mais, então há mais oferta. Desta forma, é mais adequado buscar novos mercados do que aumentar a fatia de mercado atual, tendo em vista a grande quantidade de empresas e produtos oferecidos. Segundo os autores, a globalização trouxe maior oferta de produtos e concorrência acirrada, forçando as empresas a manter e aumentar mercado, elevar rapidamente a qualidade de seus produtos e buscar a redução de custos, como forma de aumentar as margens de lucro. Um reflexo desta realidade é que as empresas estão preocupando-se menos com riscos financeiros, pois outras variáveis tornaram-se mais importantes (custo, qualidade, mercado e concorrência).

Ao projetar um aumento da penetração da Avesul no mercado externo, o Sr. Paulo Carvalho percebe que terá que enfrentar a concorrência com grandes indústrias brasileiras, que já vendem neste mercado há bastante tempo, com marcas mais consagradas. Existe uma necessidade de reforçar a marca e a aceitação de seus produtos. Para atingir este objetivo, é necessário investir em sistemas que assegurem a qualidade da produção, melhorar o mix de produtos e solidificar o marketing da carne de frango no exterior.

A qualidade dos alimentos hoje não é mais um diferencial de marca, e sim uma condição ou fator de compra. O atendimento aos parâmetros de segurança dos alimentos é crucial e isto se torna mais importante ainda, à medida que as pessoas e o comércio de alimentos atravessam as fronteiras geográficas. Os melhores clientes da Europa, Japão e Arábia Saudita, exigem certificações de qualidade tais como APPCC (Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle), BPF (Boas Práticas de Fabricação) e biossegurança em toda a cadeia produtiva, desde a granja do criador de frangos, até o abatedouro.

A principal preocupação do Sr. Paulo Carvalho gira em torno da incerteza de que a rentabilidade gerada pelas exportações da empresa se incrementará, quando a empresa conquistar clientes mais exigentes, considerando que para isto devam ser feitos grandes investimentos na cadeia de produção.

Os executivos da Avesul convencem o Sr. Paulo Carvalho que desbravar novos mercados requer investimentos, o que reduz a rentabilidade da empresa no curto prazo. Querer crescer e também aumentar a rentabilidade, quase sempre é difícil!

Eles sugerem que o plano estratégico da empresa deva ser traçado para um período maior de tempo, e assim será feito, já que, grande parte dos investimentos da empresa serão destinados às adequações dos abatedouros para buscar habilitação dos mesmos pelo mercado comum europeu, que detém as normas mais rígidas do mundo. Também, será dada atenção especial ao aumento do mix de produtos da empresa, criando um departamento de P&D que se encarregará de prospectar novos produtos (cortes diferentes, produtos industrializados, empanados) bem como de ajudar as operações a aumentar a flexibilidade na produção.

Outra preocupação do Sr. Paulo Carvalho é de como organizar a estratégia para que sua empresa possa competir globalmente. A Avesul, por ser produtora de commodities, ainda não comporta uma estrutura de vendas localizada no exterior. Porém, urge a necessidade de comprometer-se com uma mentalidade global, de globalizar todas as dimensões de seus negócios, como a equipe de executivos e seus valores corporativos. Ao estudar este assunto, o Sr. Paulo Carvalho optou por um caminho principal no curto prazo: criar parcerias no exterior com empresas que já atuam na venda de carne bovina, que ao conhecer bem os canais de distribuição em países da Europa, ajudarão a empresa a se inserir comercialmente no exterior de uma forma mais estruturada e agressiva, traçando então o caminho para tornar-se uma empresa global, e não somente uma empresa exportadora.

O Brasil ficará livre de Gripe Aviária? Se houver um surto desta doença nos plantéis brasileiros, a Avesul com certeza perderá vendas no mercado externo. O que está sendo feito pelo governo e empresas? Estas são as perguntas que o protagonista deste “case” faz constantemente para sua equipe.

O diretor de relações de mercado da Avesul integrou-se ao grupo de trabalho da ABEF (Associação Brasileira de Exportadores de Frangos) que, juntamente com executivos representantes das grandes indústrias exportadoras, iniciaram um trabalho junto ao MAPA (Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento) a fim de elaborar um plano para evitar a entrada da Gripe Aviária no Brasil.

O governo do país, representado pelo Departamento de Saúde Animal do MAPA, terá responsabilidade e agilidade na implementação do “Plano de Contingência” da Gripe Aviária? Para sucesso deste plano, é importante a intensificação das ações da vigilância sanitária animal, a fim de impedir o ingresso e prevenir a disseminação do vírus da Gripe Aviária no país, dotando os serviços veterinários dos instrumentos necessários para imediata detecção do agente causador, e a mobilização dos recursos necessários, humanos e financeiros, oficiais e privados, para conter e extinguir o foco da doença o mais rápido possível.

O “Programa de Regionalização Sanitária” da produção avícola, que deverá ser implementado no próximo ano, realmente assegurará que o país tenha suas exportações de carne de frango mantidas?

Para responder esta pergunta, realizei uma entrevista com a ASGAV (Associação Gaúcha de Avicultura), cujo posicionamento a respeito foi o seguinte: “não podemos afirmar que o Brasil ficará livre da Gripe Aviária, pois as formas de contaminação e disseminação são variadas. Porém, se todas as medidas preventivas forem adotadas, teremos uma blindagem sanitária que diminuirá consideravelmente o risco. As medidas estão embasadas em programas efetivos de defesa sanitária, controle rigoroso no trânsito de aves e produtos avícolas, controle rigoroso nas fronteiras do país, controle e informação em portos e aeroportos. O governo, tanto na esfera federal como na estadual, deve perceber, enquanto há tempo, a importância sócio-econômica da avicultura, e deve canalizar os investimentos para a defesa sanitária, e não ficar gastando milhões de reais em remédios para humanos (Tamiflu) e em outros procedimentos pós-pandemia, sem sequer ter registros da enfermidade no Brasil. O investimento na prevenção é bem menor do que os custos com uma pandemia ocasionada por falta de estrutura e mecanismos de prevenção”.

Com a implementação de um programa de regionalização, o impacto econômico da queda nas exportações poderá ser minimizado, uma vez que a organização da produção avícola por estados e/ou regiões tem como objetivo:

- criar condições para, caso uma doença infecto-contagiosa se estabeleça em um estado ou região, a mesma fique restrita aquele estado ou região, preservando os plantéis existentes em outros estados e regiões;

- o conjunto de medidas a serem implementadas para minimizar a possibilidade de a doença passar de uma região para outra, serão fundamentais para que os mercados internacionais reconheçam que o Brasil está realmente frente a regiões sanitariamente distintas, preservando com isso o mercado internacional a partir de estados ou regiões não afetadas ou comprometidas pela doença.



O protagonista entende também que para atingir o objetivo estratégico de sua empresa, alguma atitude deve ser tomada para melhorar a imagem da qualidade do frango brasileiro no exterior. A partir deste entendimento, a Avesul passa a incentivar com agressividade, as ações de políticas de marketing institucional, com a promoção comercial de produtos brasileiros em diversos mercados, em parceria com a APEX – Agência de Promoção da Exportação.

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1. Estratégia:

A palavra estratégia existe há muito tempo. Hoje os gerentes das empresas a usam de maneira rotineira. Ela é também considerada o ponto alto da atividade dos executivos. Por seu lado, os acadêmicos vêm estudando a estratégia extensamente há duas décadas. A palavra estratégia é muito influente. Mas o que significa realmente?

A definição clássica de estratégia, normalmente ensinada nas escolas de administração de empresas é mais ou menos assim: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização” (Wright et al., 1992:3, citado por Mintzberg, 2000).

Estratégia é a forma que você escolhe para competir por meio da combinação de um grande número de decisões em áreas funcionais (Aaker, 2001).

Estratégia é a criação de uma posição unívoca e valiosa envolvendo um conjunto diferente de atividades (Porter, 1989).

Estratégia é o padrão de alocação de recursos e habilidades que dá as condições para a organização manter e melhorar o seu desempenho (Barney, 1997, citado na Apostila de Gestão Empresarial, 2006).

A origem etimológica da palavra estratégia nos remete à arte de combater. “*Estrategos*” significa general na língua grega, e estratégia, até o século XVIII, significava a arte do general (Bethlem 1981, citado por Paiva, 2004).

A definição de estratégia é tão antiga, que foi abordada por estrategistas militares em clássicos como “*On War*”, publicado pela primeira vez em 1832, um ano após a morte de seu autor (Von Clausewitz), como sendo “a fina arte de estar preparado”. Neste livro a proposta é de substituir a visão estabelecida de estratégia militar por um conjunto de princípios flexíveis para reger o pensamento a respeito da guerra. Esta preparação privilegia aspectos mais humanos do que técnicos na condução da estratégia: liderança, honestidade, moral e frugalidade, temperados pelas capacidades de ser flexível e saber adaptar-se (LUCÉ, et al., 2002).

O livro a Arte da Guerra, escrito há mais de 2.500 anos, por Sun Tzu, aborda a seleção de estratégias ótimas para posições específicas no contexto de batalhas militares. Seus escritos codificavam e expressavam a sabedoria do senso comum, a respeito das condições ideais para se atacar um inimigo e defender a própria posição. Algumas considerações do autor sobre estratégia militar têm relação perfeita com a teoria atual sobre estratégia empresarial.

Mintzberg (2000), coloca no capítulo introdutório de seu livro *Safári de Estratégia*, que a estratégia requer uma série de definições, cinco em particular:

1- Estratégia é um plano, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.

2- Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo.

3- Estratégia é uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados.

4- Estratégia é uma perspectiva, ou seja, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas.

5- Estratégia é um truque, isto é, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

A conceituação de estratégia que talvez mais se ajuste ao dilema estudado neste caso é a formulada por Mintzberg, 1983 (citado por Mintzberg, 2000): “estratégia representa uma adaptação entre um ambiente dinâmico e um sistema de operações estável. É uma concepção de organização, de como esta se ajusta continuamente ao ambiente em que está inserida”.

### **5.1.1. Tipos de estratégia:**

As organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Podemos chamar uma de estratégia *pretendida* e a outra de estratégia *realizada*. É bastante comum nas empresas, que as intenções planejadas, não sejam perfeitamente realizadas, isto porque a realização perfeita significa uma previsão brilhante, para não mencionar a falta de disposição para adaptar-se a eventos inesperados, ao passo que a não-realização sugere uma certa dose de negligência. O mundo real exige pensar a frente e também alguma adaptação durante o percurso.

As intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias *deliberadas*. As não-realizadas podem ser chamadas de estratégias *irrealizadas*. Existe também um terceiro caso, que é chamado de estratégia *emergente*, na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido. Foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão (Mintzberg, 2000).

Na figura 1, podem-se visualizar os tipos de estratégia e sua inter-relação.

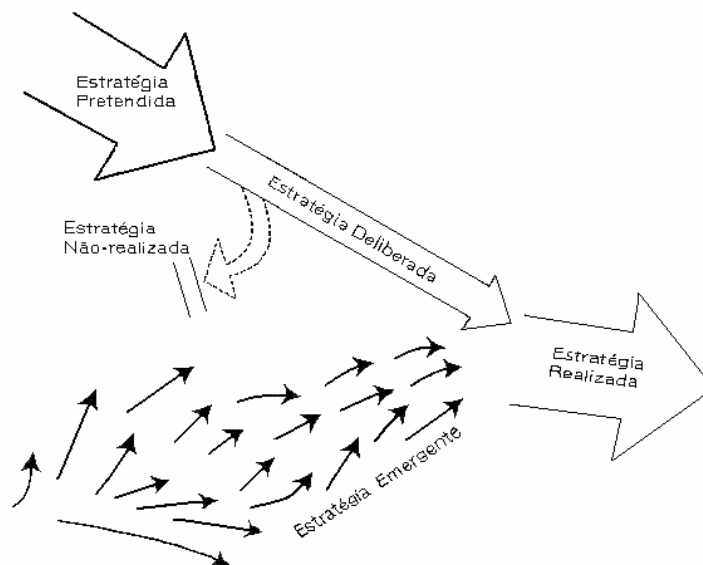


Figura 1: Estratégias deliberadas e emergentes (Mintzberg, 2000).

A velocidade com que os mercados se movimentam hoje, condena à morte a empresa que elege uma estratégia única, afirma Eric D. Beinhocker, diretor da firma de consultoria McKinsey & Company. Segundo ele, por essa razão, é preciso definir os horizontes de crescimento a alcançar, usando “populações” de estratégias, todas robustas e, ao mesmo tempo, com capacidade de adaptação às mudanças. É preciso avaliar a estratégia não só pelos dados financeiros, como também pelas expectativas de futuro do negócio, pelo talento incorporado e pela aceitação por parte do mercado (Beinhocker, 2000).

### 5.1.2. Níveis estratégicos da empresa:

A definição da estratégia da empresa se dá em três níveis: a *estratégia da corporação* (do grupo empresarial), a *estratégia de negócios* (de uma unidade estratégica de negócios, empresa ou divisão), que se relaciona com a obtenção e a manutenção da vantagem competitiva, e a *estratégia funcional*, relacionada com as diversas áreas da unidade estratégica de negócios, como manufatura, marketing, finanças, etc. A inter-relação entre esses níveis e dentro deles, é fundamental para a manutenção de uma estratégia bem sucedida.

A *estratégia corporativa* relaciona-se com o ambiente em que o grupo empresarial atua, sendo fundamental na sua definição o reconhecimento de suas forças e fraquezas. Na formulação da estratégia corporativa, os administradores devem estar cientes dos fatores ambientais que poderão de alguma forma afetar o futuro do grupo. Tais fatores se referem à tecnologia, ecologia, aspectos econômicos, setor em que a empresa atua, sociedade e aspectos políticos. A partir destes elementos tem-se o referencial necessário para a formulação da estratégia corporativa da empresa.

A *estratégia de negócios* é influenciada pelos fatores ambientais citados no item anterior, que ao interagir continuamente com a unidade de negócios, criam o chamado “caráter” da unidade, que são os compromissos internos advindos da forma como a organização age na resposta a essas pressões. Através da identificação dos pontos fortes e fracos da empresa (ou negócio), pode-se definir sua competência distintiva, ou seja, aquela capacidade que a distingue das demais e que pode ser decisiva para sua competitividade (Paiva, 2004).

O sucesso da estratégia de negócios, segundo Rumelt et al.(1988), citado por Paiva (2004), pode ser avaliada considerando-se quatro aspectos:

- Consistência: a estratégia deve representar metas e políticas consistentes entre si.
- Consonância: a estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas nele ocorridas.
- Vantagem: a estratégia deve permitir a criação e a manutenção de uma vantagem competitiva no setor em que a organização atua.
- Viabilidade: a estratégia deve ser factível dentro dos recursos existentes e não deve criar problemas insolúveis.

Segundo Porter (1986), para enfrentar as cinco forças competitivas de cada segmento industrial (poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, concorrentes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de entrantes potenciais), a empresa pode utilizar três abordagens diferentes para a estratégia de negócios (estratégias competitivas genéricas): liderança por custo, diferenciação e enfoque.

Na *estratégia de liderança por custo*, pressupõe-se a necessidade de ganhos em escala, desde a compra da matéria-prima e a produção até a negociação com os clientes. Segundo o autor, “colocar em prática a estratégia de baixo custo pode exigir investimentos pesados de capital em equipamentos atualizados, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado”.

A *estratégia de diferenciação* considera que o aspecto a ser buscado são características únicas e exclusivas do produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja reconhecido como diferencial no âmbito competitivo no qual a empresa está inserida. Essa estratégia pressupõe a qualidade ou outra forma de diferenciação do produto oferecido.

A *estratégia de enfoque* visa um determinado segmento de mercado (grupo comprador, linha de produtos ou mercado geográfico). A estratégia baseia-se no fato de que, com a focalização, a empresa terá condições de atender melhor a seu alvo específico do que as empresas que competem de forma mais ampla.

Porter (1986), considera que as empresas só poderão ter sucesso se definirem qual das três estratégias utilizarão, não se encontrando exemplos de empresas bem-sucedidas que utilizam essas estratégias simultaneamente.

No entanto, as novas abordagens competitivas permitem novas interpretações. A flexibilidade e a cultura organizacional relacionada com melhorias contínuas permitem que simultaneamente a empresa se preocupe com custos e com qualidade, não mais considerando um desses itens como secundário em relação ao outro (Kim e Lee, 1993, citados por Paiva, 2004).

Outra mudança relaciona-se à visão das competências essenciais. Nesse entendimento, as empresas, combinando seus recursos humanos, físicos e organizacionais, criam

internamente suas competências e são capazes até mesmo de reestruturar todo o setor em que competem (Hamel e Prahalad, 1990, citados por Paiva, 2004).

A *estratégia de operações ou funcional* é elaborada para atender os objetivos da empresa, alcançar os objetivos da área de operações, buscar uma vantagem competitiva e focalizar um padrão de decisões consistente no que se refere a operações. A fim de identificar estratégias genéricas de operações tem-se que: (1) reconhecer as mudanças tecnológicas na área de operações e (2) facilitar a ligação entre o tipo de sistema de operações e a orientação estratégica da unidade de negócios.

### **5.1.3. Critérios competitivos:**

Existem cinco critérios competitivos na área de operações que se relacionam à estratégia de negócios. A primeira possibilidade considera que a empresa pode competir baseada em *custo*, quando a principal decisão se refere a produzir com margens de lucros maiores ou produzir grandes volumes com margens reduzidas.

No entanto, a empresa pode optar por competir com base na *qualidade* dos produtos oferecidos, ou de forma que seus produtos tenham desempenho superior aos de seus competidores. É importante, entretanto, fazer uma distinção entre qualidade real e qualidade percebida (esta mais relacionada com marketing e publicidade).

Uma terceira possibilidade baseia-se no conceito de *desempenho de entrega*, isto é, a relação estabelecida entre fornecedor e cliente. Uma das formas para a empresa competir com base em desempenho de entrega é ser capaz de mobilizar recursos para garantir o trabalho prometido, entregar dentro do prazo e corrigir rapidamente alguma eventual falha ocorrida, a despeito de não possuir sempre o melhor preço. Outra forma de competir em desempenho de entrega é ter prazo de entrega mais curto que os competidores.



Um outro critério para sustentar uma vantagem competitiva pode se relacionar com a *flexibilidade*, tanto para o mix de produtos como para o volume produzido. A empresa que compete com base em flexibilidade deve ser capaz de absorver rapidamente mudanças em lotes de produção não padronizados, bem como a mudanças no tipo de produto a produzir. A flexibilidade está relacionada a equipamentos e processos tecnológicos e é um aspecto no qual os japoneses têm demonstrado uma grande vantagem competitiva.

O quinto critério refere-se à “inovatividade”. Este critério é tradicionalmente definido como a habilidade da empresa em lançar novos produtos e/ou serviços em curto espaço de tempo (Paiva, 2004).

Segundo Paiva (2004), as empresas deveriam enfatizar a combinação de alguns desses critérios prioritariamente. A tentativa de atender simultaneamente a todas as dimensões pode ser uma opção perigosa, sendo que a especificação e o esclarecimento de quais critérios são prioritários orientará a função de produção na definição de seu papel na estratégia competitiva da empresa.

## **5.2. Internacionalização da estratégia:**

A internacionalização é um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações em outros países fora de sua base de origem. A tomada de decisão sobre qual a melhor maneira de integrar o processo de internacionalização de suas vendas tem que ser adequada ao conjunto de princípios que rege a empresa no que tange sua forma de atuação como um todo (competição, capacidade de inovar, processo produtivo, etc.).

A internacionalização pode acontecer com ou sem investimento direto. A exportação de capital pela empresa, isto é, a realização de investimento direto, decorre do mesmo processo que induz a exportação de mercadorias: a dinâmica das indústrias oligopolíticas com um potencial de crescimento bastante superior ao ritmo de expansão de seu mercado. Entre as formas existentes, a exportação é a que menos demanda volume de investimentos. Pode ser realizada de maneira indireta, utilizando os serviços de uma *trading company* ou uma empresa

de gerenciamento de exportação, ou de forma direta, enviando a mercado para o cliente no exterior (Paiva, 2004).

### **5.2.1. Estratégias globais e multidomésticas:**

No que diz respeito à área de estratégia internacional, há duas correntes de pensamento assim conceituadas: a primeira corrente defende a *independência* completa dos mercados nacionais, salientando a importância do país-sede para o sucesso de um produto ou serviço. Nesse caso o mercado mundial não seria mais do que uma agregação de países não relacionados. Já a segunda corrente trabalha com a hipótese da ocorrência de uma *interdependência* completa dos mercados nacionais. Isto é, ocorre uma completa integração internacional e o mercado é realmente global. A nacionalidade e a geografia tornam-se pouco importantes para o sucesso de um produto ou serviço (Paiva, 2004).

Porter (1986), posiciona-se entre as duas correntes. Para ele, as estratégias tendem a ser globais, mas as condições do país-sede determinam a capacidade da empresa de competir internacionalmente. Ele denomina a estratégia da empresa de *multidoméstica* quando a competição em cada país (ou em um pequeno grupo de países) é essencialmente independente da competição nos outros países. Já a estratégia é *global* quando a posição competitiva da empresa em um país é significativamente afetada pela sua posição nos outros países, e vice-versa.

A opção da empresa de utilizar uma estratégia global ou multidoméstica está relacionada com a visão que seus executivos têm do mercado como interdependente ou independente. A estratégia é elaborada de maneira sistêmica e a coordenação das diversas fábricas deve estar de acordo com o processo global da empresa.

### 5.2.2. Opções estratégicas das empresas face à globalização:

A definição do posicionamento estratégico das empresas que atendem a um mercado local face ao processo de globalização da oferta, é de extrema importância para a sobrevivência das mesmas. É comum, empresas dos mais diversos segmentos não possuírem infra-estrutura e recursos suficientes para enfrentar a concorrência das empresas transnacionais e da importação de produtos similares e substitutos aos produzidos no país.

Fernandez e Noel (1994), citados por Paiva (2004), avaliaram as ações possíveis para as diferentes estratégias a serem adotadas pelas empresas frente ao mercado em que atuam, a fim de garantir sua sobrevivência ou melhorar seu posicionamento no mercado. As estratégias consideradas são a manutenção, o crescimento e o desengajamento.

A *estratégia de manutenção* consiste em a empresa manter o mesmo tamanho desempenhando as mesmas atividades. Ela tenta, com o mínimo de investimentos (recursos próprios), continuar suas atividades realizando pequenos ajustes que visam à diminuição de custos e ao aperfeiçoamento da tecnologia utilizada. Além disso, a empresa pode realizar alianças *estratégicas verticais* (complementares) quando realizadas com empresas que atuam nos elos a jusante ou a montante da cadeia, ou *estratégias horizontais* (suplementares) ao envolverem empresas que realizam o mesmo tipo de atividades. A aliança estratégica complementar busca expandir as atividades para reforçar as capacitações das empresas sem, no entanto, modificar substancialmente o produto. Já as alianças estratégicas suplementares realizam-se, de modo geral, para o aumento de escala das atividades.

A *estratégia de crescimento* ocorre quando a empresa desenvolve gradualmente suas atividades, ampliando suas capacitações. A empresa aumenta sua participação no mercado em que atua e procura novos mercados, fato que exige o aumento de sua capacidade de produção. Se ela desejar um crescimento rápido, pode optar por arranjos cooperativos que possibilitem o acesso aos recursos de outra empresa (mercado, capacidade de produção, tecnologia, capital). Tais arranjos cooperativos cobrem uma ampla gama de associações que vão desde alianças estratégicas complementares e suplementares até fusões entre empresas.

A *estratégia de desengajamento* refere-se à empresa, sem abandonar seu ramo tradicional de atividades, buscar novas capacitações e novas oportunidades que permitam uma reorientação progressiva de suas atividades. A especialização da empresa e as capacitações adquiridas podem ser aproveitadas para o desenvolvimento de outra atividade produtiva com perspectiva de um mercado mais promissor. Dessa forma, ela pode desenvolver novas linhas de produtos e serviços que a habilitem a efetuar uma transferência progressiva de suas atividades aos novos setores. Através de uma aliança estratégica complementar, a empresa pode aprender e desenvolver novos produtos e processos de forma mais eficaz. Uma outra opção disponível, mais radical, quando a situação financeira for deficitária, é a liquidação ou venda da empresa. A tabela 1 sintetiza as diferentes opções estratégicas disponíveis e as diferentes ações internas ou externas necessárias à sua implementação.

Tabela 1. As diferentes opções estratégicas disponíveis às empresas locais.

OPÇÕES ESTRATÉGICAS	AÇÕES INTERNAS	AÇÕES EXTERNAS
Manutenção	Melhoria (custos, produtos)	Alianças estratégicas
Crescimento	Penetração no mercado, desenvolvimento de novos produtos, aumento de produção	Alianças estratégicas Fusões e aquisições
Desengajamento	Novos produtos, mercados e liquidação	Alianças estratégicas Cessão

A identificação de qual a estratégia adotada por uma empresa dentre aquelas disponíveis é fundamental para verificar se esta é realmente a mais adequada. Tal avaliação é importante para, se necessário, orientar o redirecionamento estratégico da empresa.

Nas três opções, a realização de aliança estratégica é sugerida, já que esse tipo de acordo com cooperação permite que a empresa aumente suas capacitações para conseguir manter-se em um mercado de competição global. A cooperação pode ocorrer entre empresas do mesmo porte ou entre empresas de portes distintos. A relação de cooperação com uma

transnacional implica a transferência pela empresa de maior porte das capacitações exigidas pelo mercado. De modo geral, empresas que atuam globalmente tendem a procurar parceiros do mesmo tamanho. Para uma pequena empresa atrair o interesse e realizar um acordo cooperativo, ela precisa possuir ativos específicos do mercado local em que atua. Já alianças estratégicas entre empresas de pequeno e médio porte têm como principal dificuldade o gerenciamento dessa relação. Normalmente, tais empresas não apresentam um sistema de gestão profissional e apóiam-se nas características pessoais dos proprietários, causando dificuldades para a definição clara dos objetivos e extensão da relação, principalmente entre empresas que exercem a mesma atividade econômica e são, tradicionalmente, concorrentes.

### **5.2.3. A busca da competitividade global:**

Levar a empresa à esfera global é um dos desafios mais urgentes que os executivos de empresas localizadas em países emergentes enfrentam hoje. Por quê? Porque a dura realidade é que, no atual cenário de negócios, existe apenas uma cruel opção: expandir ou permitir que a empresa seja adquirida.

De acordo com um estudo feito por Sull e Escobari (2004) sobre as empresas que conquistaram sucesso global, foram constatadas semelhanças interessantes nos passos que todas deram para conquistar sua posição privilegiada. Foram três passos críticos:

- comprometer-se com uma mentalidade global: muitos executivos latino-americanos vêem o mundo do ponto de vista da matriz da empresa, mas esta é uma perspectiva provinciana. Mesmo que a empresa esteja se saindo muito bem em comparação com as rivais locais, a brecha em relação a líderes globais pode ser enorme. A empresa deve identificar suas brechas, ou seja, deve identificar sua posição em relação às melhores práticas globais de seu segmento, tais como: melhores práticas em processos cruciais como operações, integração pós-fusão, governança corporativa, atuação no mercado de produtos e/ou serviços, uso de tecnologia da informação, contratação de talentos de classe mundial, entre outros.

- empreender ações ousadas para tornar irreversível tal compromisso: o fato de que o presidente ou seus executivos esteja comprometido a globalizar, não significa que o resto da organização vá segui-los. É preciso apostar pesado na focalização do negócio. Esperar que a

alta gerência concentre, além de sua atenção, escassos recursos em múltiplos setores é imprudente. Deve haver altos investimentos no negócio alvo, buscando recursos para melhorar a marca, atender os clientes com perfeição e investir pesado em tecnologia.

- realinhar toda a organização para competir em escala global: não basta contar com uma fábrica, escritório de vendas ou distribuidores no exterior. Para que a empresa tenha atuação global, ela deve globalizar todas as dimensões de seus negócios, como a equipe de executivos e seus valores corporativos. Tais executivos devem dominar diversos mercados, lutar com concorrentes preparados, navegar por terrenos regulatórios pouco familiares e construir estruturas organizacionais complexas para a movimentação em outros países.

Bartlett e Goshall (2000), citados por Paiva (2004), apresentam algumas características específicas do que eles chamam de “late movers”. As empresas a que eles se referem estão localizadas em países emergentes que estão buscando desenvolver negócios globais. Apresentando até mesmo certo grau de preconceito para explicar a falta de competitividade global das empresas desses países, os autores listam os seguintes pontos como importantes para alcançar competitividade em níveis globais: a necessidade de marcas globais, a compreensão dos valores culturais em mercados externos e a busca de produtos de maior valor agregado.

#### **5.2.4. A internacionalização das empresas brasileiras:**

A análise de empresas brasileiras que estão buscando a internacionalização permite identificar um crescente incremento de uma orientação global em todas as atividades da Rede de Valor de Operações. Isto acontece desde a primeira fase, quando as empresas estão começando a internacionalização de suas operações, até a última fase, quando se tornam efetivamente competidoras globais.

Segundo Paiva (2004), existem três estágios pelos quais as empresas brasileiras passam ao se internacionalizar.

O estágio inicial, ou “Aprendendo a Jogar”, refere-se aos movimentos iniciais da inserção da empresa em mercados internacionais. Nessa fase a empresa possui vendas ainda incipientes e começa a buscar parceiros externos com a finalidade de abrir mercados externos ou oferecer serviços agregados ao produto. Seus fornecedores são prioritariamente locais e há possibilidade de utilizar marcas de terceiros com o objetivo de vender em mercados externos.

Na fase seguinte, ou “Estrela Ascendente”, as vendas para mercados internacionais são crescentes, e a Rede de Valor de Operação começa a se ajustar a esse novo contexto. Os acordos com parceiros externos são mais estáveis, embora não plenamente consolidados. A empresa já busca desenvolver fornecedores externos. Dependendo dos volumes de produção, a empresa pode optar por uma única planta (baixo volume). As demais atividades da rede de valor das operações também buscam dar suporte à crescente internacionalização das vendas, desenvolvendo na empresa representantes regionais para efetivar as vendas e contratos regionais de prestação de serviços.

No estágio de “Competidor Global”, as vendas externas já representam parte considerável do faturamento da empresa. Esta desenvolve contratos formais de alianças com empresas externas, além da possibilidade da participação societária externa ou de investimentos em empresas estrangeiras. Nesse estágio, os fornecedores estão espalhados globalmente, ficando as decisões relacionadas a custo, proximidade física, qualidade e tecnologia. Todas as etapas da rede de valor da operação são gerenciadas de forma global. Existem escritórios de vendas nos mercados-alvos com centro de distribuição que tem localização estratégica e fornecimento de serviços de assistência técnica em qualquer dos mercados atendidos.

## CONCLUSÃO

A intenção deste trabalho não foi a de abordar os temas “estratégia e internacionalização” de maneira que esse artigo pudesse servir como referencial teórico para pesquisas sobre o tema, e sim identificar fatores que contribuíram para a eficácia da elaboração da orientação estratégica da empresa frente à emergência de um novo cenário, bem como o papel do processo de definição estratégica como uma ferramenta que pode auxiliar na busca da eficácia empresarial.

Conforme desfecho final deste caso, foi possível observar que o protagonista antes de decidir em relação ao aumento da produção e exportação de carne de frangos, observou aspectos importantes que visaram à diminuição do risco de erro que esta decisão pudesse causar à empresa.

Os gestores de uma empresa, ao elaborar a estratégia de ação da empresa, devem destinar seus esforços na avaliação de todos os fatos e elementos que podem interferir no negócio no qual a empresa está inserida.

Como foi observado neste artigo, e corroborado pela literatura dominante, a atitude do protagonista de desenvolver um processo de elaboração estratégica a fim de alcançar mais eficiência na empresa, é o caminho correto.

Afirma-se este fato em razão de que, apesar de ainda não ter obtido o resultado esperado por ele, de aumento de lucratividade no curto prazo, a decisão de investir para aumento da escala de produção, bem como buscar novos processos de qualidade e de produção de um novo mix de produtos, contemplando a produção de produtos de maior valor



agregado, permitirá que a empresa esteja apta a expandir sua penetração em novos mercados internacionais mais exigentes, mesmo levando-se em conta que existem uma série de fatores que podem dificultar esta estratégia de internacionalização, colocando em risco a escolha feita pela empresa, tais como: a entrada de Gripe Aviária no país, a falta de estrutura de comercialização no exterior, a política governamental de adoção de medidas preventivas e de erradicação de um possível surto de Gripe Aviária, e principalmente, a falta de esforços na valorização da marca do “frango brasileiro” junto aos clientes internacionais.

Ficou claro que a empresa que trabalha bem suas estratégias é aquela que se ajusta continuamente ao ambiente na qual está inserida, apresentando capacidade de redirecionamento de seus sistemas de produção, bem como sendo eficiente na adoção de estratégias emergentes, quando da presença de eventos inesperados. A Avesul caracterizava-se por ser uma empresa cuja estratégia era de liderança por custo. No entanto, com o surgimento da Gripe Aviária, a empresa está buscando uma estratégia de crescimento, através da busca de melhoria contínua em todos seus processos, desde a etapa produtiva até a comercialização de seus produtos.

No caso estudado, a conclusão preliminar que se chega é que a necessidade de obtenção de resultados positivos, leva a empresa a definir suas metas no mercado, o realinhamento de seus processos internos da estrutura organizacional, onde quer chegar, qual a estratégia a seguir, qual a tecnologia necessária e, principalmente, que a constante observação dos movimentos dos mercados é essencial.

Afinal, o surgimento da Gripe Aviária no mundo, levou o Sr. Paulo Carvalho a se entusiasmar ou a se preocupar com o andamento de seus negócios?

A resposta a ser dada é que no mundo corporativo, a preocupação e o entusiasmo estão presentes constantemente na administração estratégica das empresas, e que para sobreviver e ter sucesso, os administradores sejam eles empresários, executivos ou gerentes, deveriam estar mais interessados em espaços abertos do que em janelas fechadas.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

APOSTILA DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL. Curso de Gestão Empresarial. Escola de Administração da UFRGS. Porto Alegre, 2006.

ABEF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGOS – Relatório Anual 2005.

BEINHOCKER, Eric D. **A teoria da adaptação**. HSM Management ,21:88-93, jul-ago 2000.

FARINA, E.M.M.Q. **Sadia: a liderança pela inovação**. Revista de Administração. São Paulo, v.30, n.1, p 97-100, jan/mar., 1995.

GUEDES, Pedro P. **Impacto de um surto de *influenza aviária* na cadeia avícola brasileira**. Disponível em: <<http://www.cnpsa.embrapa.br>>. Acesso em 02 de dezembro de 2005.

LUCE, Fernando B. e KARSTEN, Ricardo. **Análise competitiva da indústria de frangos do Rio Grande do Sul**. Revista de Administração da USP, 27:3-11, Jan/Mar 1992.

LUCE, Fernando B. e ROSSI, Carlos A. V. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência**. Anais da ENANPAD, 2002.

LUCIANO, Edimara M., FREITAS, Henrique M. R. e BECKER, João Luiz. **Informações essenciais ao processo decisório na indústria alimentar gaúcha**. Em análise. Porto Alegre, v.12, n 1, p 101-122, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

PAIVA, Ely Laureano. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

SOARES JR, F.N. **Os fatores que contribuíram para o avanço das exportações brasileiras de carne de frango na década de 1990**. Dissertação de Mestrado em Agronegócios – Escola de Administração. UFRGS, Porto Alegre, 2003.

SULL, D.N. e ESCOBARI, M. **Agora sim: prepare sua empresa para a concorrência global**. Harvard Business Review – Brasil. Setembro 2004. Reprint RO409K-P.

UBA - UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA. Disponível em: <<http://www.uba.org.br>>. Acesso em 05 de junho de 2006.