

A COMPETITIVIDADE DA BOVINOCULTURA DE CORTE DO TRIÂNGULO MINEIRO: O USO DO MODELO DE PORTER

Denise Barros de Azevedo¹

Resumo

O objetivo central desse trabalho foi de analisar a situação da bovinocultura de corte do Triângulo Mineiro, identificando as oportunidades e ameaças que circundam o produtor rural, em face aos desafios colocados pela globalização. Para dar suporte teórico a esse estudo utilizou-se o Modelo das Forças Competitivas de Porter. Foram utilizados questionários para avaliar o ambiente externo e interno dos produtores rurais do município de Santa Vitória, MG. Os resultados mostraram que as ameaças são maiores que as oportunidades, evidenciando a necessidade de as empresas integrarem-se e aliarem-se às pesquisas e desenvolvimento.

Palavras-chave: estratégia, gerenciamento rural, modelo forças competitivas, globalização, ameaças, oportunidades.

COMPETITIVENESS OF TRIÂNGULO MINEIRO LIVESOK PRODUCTION: USE OF PORTER MODEL

Abstract

This study aimed at the analysis of beef cattle raising situation in Triângulo Mineiro, by identifying the opportunities and threats that surround the rural producer in face of the challenges from globalization. To give theoretical support to this study the Model of the Competitive Forces of Porter was used. The work was carried through with agricultural producers of the city of Santa Vitória, MG. Questionnaires had been used to evaluate the external and internal environment of the agricultural producer. The results had shown that the threats are greater than the chances. Evidencing, the necessity of the companies be integrated and to enter into an alliance the research and development.

Key-words: strategic, rural management, model of competitive forces, globalization.

¹ Mestre em Economia Rural, UFV. Professora da Uni-ANHANGÜERA - Centro Universitário de Goiás. Curso Tecnólogo em Gestão Ambiental. E-mail: deniazevedo@hotmail.com.

Introdução

A compreensão do processo de globalização, segundo Baumann (1996), é definida a partir do processo produtivo, resultante de estruturas de oferta interligadas em nível mundial, envolvendo o uso crescente de acordos cooperativos entre empresas, como instrumento para facilitar a entrada em mercados específicos, ampliar o acesso às tecnologias e compartilhar riscos e custos financeiros. Nesse contexto, as empresas que melhor apresentarem condições de se aprimorar por meio das vantagens do valor adicionado, como as decisões às alocações geográficas dos recursos, serão sensíveis às variações dos fatores que influenciam os custos. Por outro lado, com relação ao fator financeiro, a globalização implica aumentar o volume e a circulação de recursos, bem como interação desses fatores (vantagem de valor adicionado, alocações geográficas e fatores custos) com as diversas economias. Quanto à perspectiva comercial, o processo de globalização é traduzido como uma semelhança crescente das estruturas de demandas e uma crescente homogeneidade da estrutura de oferta nos diversos países, vindo possibilitar a apropriação de ganhos de escala, a uniformização de técnicas produtivas e administrativas e a redução do ciclo do produto.

Percebe-se que, no sistema globalizado, as relações entre unidades nacionais passam a não ser mais limitadas pelas transações de bens e fatores nos mercados. O processo produtivo adquire racionalidade distinta, à medida que diversas unidades nacionais passam a ser componentes da mesma estrutura integrada. Por outro lado, na perspectiva da empresa, a condição de globalização implica na maximização de benefícios a partir da busca da melhor localização de suas atividades em nível mundial, associada à padronização dos produtos e ao desenvolvimento de vantagens comparativas. As estratégias globais levam à procura da redução de custos, à especialização das linhas de produção e à estabilidade e ao controle de qualidade crescente na oferta, o que resulta na crescente eficiência e no maior grau de competitividade.

As empresas devem investir em melhoria de processos para elevar o seu nível de competitividade. Esse incremento implica uma gerência capaz de

administrar em situação de escassez e de trabalhar em um mundo no qual a mudança tecnológica é mais vertiginosa e a complexidade é cada vez maior, ou seja, a gerência deverá voltar-se para a orientação do mercado. As condições de competitividade terão contínuo crescimento na globalização, demandando maior capacidade de gerenciamento (KLIKSBERG, 1993).

Diante deste cenário, destaca-se o Estado de Minas Gerais como um dos maiores produtores de carne bovina do Brasil, quanto ao efetivo bovino (14,54%), com uma taxa de desfrute² de 19,7%, responsável por 12% do total de abate no país, com cerca de 680 mil toneladas/ano de carne. Ademais, este Estado ocupa o primeiro lugar em importância econômica na pecuária de corte no País e é responsável por 13,87% do rebanho nacional (HADDAD, 1996), embora possua níveis de produtividade baixos em relação aos outros estados brasileiros (MINAS GERAIS, 1995).

É importante destacar que o Estado de Minas Gerais possui sérios obstáculos os quais atrapalham a exportação, e um deles é a ocorrência da febre aftosa, motivo pelo qual o Estado vem perdendo negócios com a União Européia (UE), dadas as exigências daquela comunidade de controle da sanidade animal (MINAS GERAIS, 1995). Segundo WILKINSON (1993), este é um dos maiores problemas relativos à competitividade internacional.

Além disso, a estagnação do rebanho bovino, que desde 1975 se mantém com cerca de 20 milhões de cabeças, resulta em vários problemas para o produtor, como insuficiência tecnológica e gerencial e falta de qualificação de mão-de-obra. O produtor rural de Minas Gerais produz pequeno volume em relação à média brasileira e possui menor poder de barganha do que outros segmentos da cadeia produtiva da bovinocultura, que o penaliza cada vez mais (MINAS GERAIS, 1995).

Diante desse cenário, vale destacar a grande mudança no hábito dos consumidores brasileiros em relação às exigências específicas para os produtos

² Taxa de Desfrute mede o número de cabeças abatidas sobre o rebanho total, no período de um ano (LAZZARINI e FILHO, 1996), e é determinada para medir a capacidade do rebanho em produzir animais excedentes para venda, sem comprometer seu efetivo básico. O excedente é constituído de novilhos em idade de abate, de touros e de vacas descartadas do rebanho e das novilhas não reservadas para reprodução (CORRÊA, 1996).

da carne, como características organolépticas (maciez, suculência, sabor), aspectos nutricionais e de saúde, segurança alimentar, marca, embalagem e conveniência, que nada mais são do que um conjunto de atributos que determinam o valor percebido pelos consumidores.

Em face dessas novas tendências, muitas das quais decorrentes da abertura econômica, o gerenciamento da empresa rural está se tornando ineficiente, dado que há necessidade de mais complexidade das operações e de planejamento sistematizado. A globalização afeta o mundo dos negócios, e as empresas rurais não estão alheias ou imunes a essa realidade; aliás, pode-se dizer que são altamente sensíveis às mudanças que influenciam a competitividade internacional.

O cenário apresentado indica, portanto, necessidade de maior competitividade por parte da pecuária brasileira, competitividade esta que, em nível da empresa individual, implica tomar decisões estratégicas e táticas corretas, visando atingir objetivos de lucratividade e crescimento, bem como tomar decisões estratégicas determinantes da competitividade dos setores econômicos.

Referencial Teórico

Considera-se que a performance da firma, bem como sua eficiência, é fruto da estratégia competitiva e a competitividade está determinada pelo padrão de concorrência existente em dado mercado. Entretanto, ao contrário de que dizem os *desempenhistas* e os eficientes, a competitividade é a variável determinada e o padrão de concorrência é a variável determinante. A globalização da economia é outra variável que afeta a abrangência do conceito de competitividade (SANTANA e CARVALHO JÚNIOR, 1996).

Dentro desse contexto, Porter (1991) apresentou algumas limitações na teoria da organização industrial e descobriu uma ponte entre a organização industrial e o planejamento estratégico, oferecendo o que se intitulou estrutura da competitividade estratégica, que emergiu para ser um elo entre o que estava

faltando na organização industrial e o que estava faltando no planejamento estratégico.

Porter (1979, 1980, apud BARBOSA (1992) desenvolveu o que se chamou de o maior tratamento completo sobre a influência do ambiente competitivo na estratégica da firma e no nível de performance. É lógico que sua contribuição é muito importante para o campo, dado que essa é uma estrutura ou modelo de análise da capacidade competitiva das firmas, de ampla ajuda na superação das limitações de outras áreas que avaliam o ambiente competitivo.

O estudo do ambiente competitivo é a base da formulação da estratégia. O comportamento competitivo da empresa e o estado de competição são influenciados por cinco forças básicas, que são novos entrantes, substitutos de produtos/serviços, poder de compradores, poder dos fornecedores e rivalidade entre firmas. Com base nesse estudo, constata-se ainda que a competição natural diferenciará, fundamentalmente, de indústria para indústria, como as cinco forças e as três estratégias competitivas existentes, que podem ser adaptadas para uma situação de uma firma em particular, as quais são liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Esse é um modelo largamente aceito, utilizado, por exemplo, nos estudos de Luce et al. (1986), Barbosa (1992), Afonso (1992), Cunha et al. (1994), Antonialli et al. (1995) e Anefalos e Silveira (1997); além disso, é um modelo que permite avaliar os padrões de preferência do consumidor, bem como a evolução das tendências de mercado, o que, segundo Megido e Xavier (1994), são elementos dinamizadores das cadeias agroindustriais. O modelo serve, então, para orientar a análise da cadeia em que se encontra a empresa, revelando a estrutura de competitividade da indústria.

Segundo Motta (1995), é de suma importância que a empresa conheça as forças que a cercam, para poder, após análise detalhada destas, elaborar efetivamente a sua estratégia competitiva e, com isso, obter e sustentar uma vantagem competitiva para indústrias e nações.

Um dos determinantes fundamentais da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria. A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a

atratividade de uma indústria, cuja meta é modificar essas regras em favor da empresa, seja em qualquer indústria, doméstica ou internacional, produzindo um produto ou um serviço. As regras estão englobadas nas cinco forças competitivas (PORTER, 1996).

Segundo teorias mais recentes, define-se estratégia como um curso de ação, com vistas em garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é, então, projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos das organizações, cujo enfoque primordial é lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado, assim como a diretriz organizacional, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação, num esforço para assegurar o sucesso da organização (CERTO e PETER, 1993).

Porter (1991) afirmou que a meta da estratégia competitiva, para uma unidade empresarial em uma indústria, é encontrar uma posição em que a companhia possa melhor se defender dessas forças competitivas. Nesse sentido, é fundamental pesquisá-las em maior profundidade e analisar as fontes de cada força.

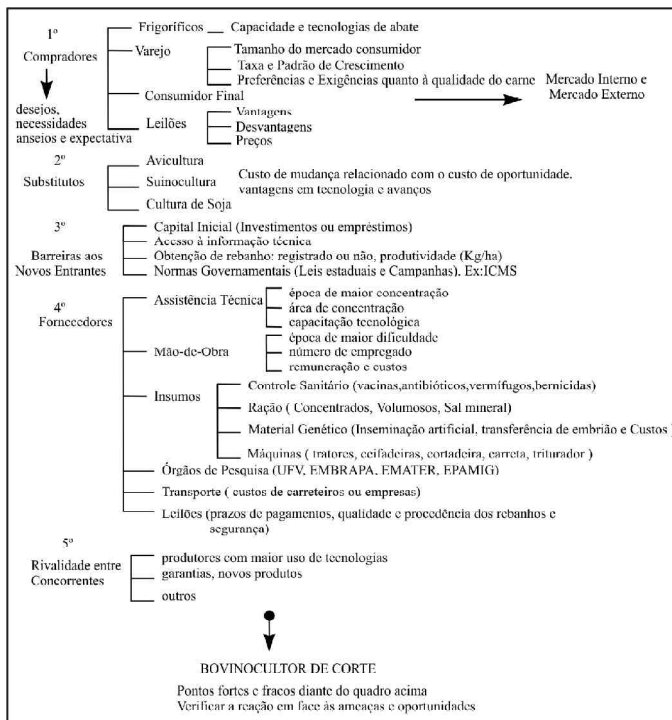
Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição de identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria. Segundo Cobra (1995), devem-se verificar os pontos fortes e fracos que, certamente, toda empresa possui. Os pontos fortes apoiam-se na força motriz, vantagens competitivas, sendo que o não reconhecimento destes faz com que a empresa enfraqueça perante os concorrentes. Deve-se definir “ponto forte” como vantagens competitivas positivas, e “ponto fraco”, desvantagens competitivas.

No caso das empresas de bovinocultura de corte, para analisar as vantagens competitivas deve-se ter uma visão da cadeia competitiva sistêmica, ou seja, é preciso haver melhor relacionamento da empresa com os demais elos da cadeia (a montante e a jusante) e com o sistema produtivo como um todo, bem como melhor aperfeiçoamento do desempenho organizacional.

Modelo Analítico

O modelo de Porter (1991) é utilizado como referência para investigar a estrutura competitiva, definida pelo modelo das cinco forças de Porter, o qual é visto como de grande importância para o conhecimento do ciclo de vida do produto e para o desenvolvimento da alternativa ou oportunidade de crescimento da empresa.

O propósito da aplicação do modelo de Porter (1991) é descrever e analisar as alterações na estrutura competitiva da bovinocultura de corte sob a visão do pecuarista, no sentido de detectar como as cinco forças estão interagindo. Essa parte da pesquisa é, portanto, qualitativa, uma vez que se pretende descrever as forças, qualificando as fontes de ameaças e as oportunidades para a bovinocultura de corte (Figura 1).



Fonte: Willians (1967), ABMR (1993) e Wilkinson (1993), adaptado pela autora.

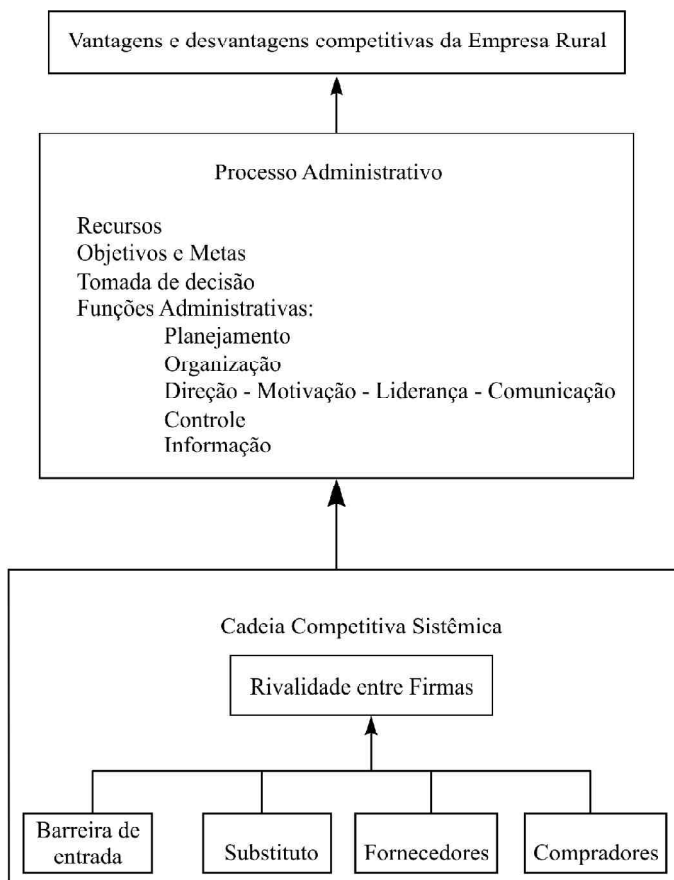
Figura 1. Forças Competitivas da Bovinocultura de Corte.

A investigação junto ao bovinocultor identifica seus pontos fortes e fracos em relação a sua atuação na cadeia, definida pelas cinco forças relacionadas anteriormente e busca informações sobre:

a) Características da Empresa Rural: características da propriedade quanto à localização geográfica, recursos naturais, equipamentos, máquinas e benfeitorias.

b) Características do Processo Gerencial: modelo administrativo.

A adaptação do modelo conceitual às variáveis deste trabalho pode ser visualizado na Figura 2.



Fonte: Barbosa (1992), adaptado pela autora.

Figura 2. Adaptação do modelo das Forças Competitivas de Porter.

Fonte de Dados

A região escolhida para o estudo, Triângulo Mineiro, é composta de quatro microrregiões (Ituiutaba, Uberlândia, Frutal e Uberaba) e é a segunda mais desenvolvida do estado, apresentando um valor do PIB total da região na agropecuária de 22,2%. Sua atividade é mais voltada para produção animal, destacando-se o rebanho bovino e produção de leite, responsável pela maior parcela do rebanho estadual, com 32% de bovinos (MINAS GERAIS, 1994). Nesse aspecto, as microrregiões mais relevantes são Frutal, detentora de 44%, e Uberlândia, com 30,7% do total agropecuário da região (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1996).

A atividade industrial do Triângulo Mineiro apresenta-se diversificada, destacando-se o setor de *agribusiness*, visto que há importantes hidroelétricas e represas e é forte o setor das construções. Como microrregiões mais expressivas tanto no setor industrial quanto no de serviços, destacam-se Uberlândia, que responde por, aproximadamente, 61% do total do PIB dessas atividades, e Uberaba (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1996).

Para a seleção da cidade a ser estudada, utilizaram-se dados fornecidos pelo Instituto Mineiro Agropecuário - IMA, com base nos quais foram selecionadas cinco maiores cidades produtoras de gado de corte do Triângulo Mineiro, dentre elas: Iturama, Carneirinho, Santa Vitória e Limeira do Vale. Como o sistema adotado na pesquisa era recria e engorda, utilizou-se a relação novilho/vaca, classificando-se as referidas cidades.

A área de estudo compreende o município de Santa Vitória, que se localiza a noroeste do Triângulo Mineiro, denominado Pontal do Triângulo, e faz parte da microrregião de Ituiutaba.

Nessa região predomina a atividade de bovinocultura de corte, com uma população bovina de 211.864 animais¹. A vegetação predominante é de cerrado, com 21 mil hectares, e o solo predominante é latossolo e areia quartzosa, clima tropical temperado.

Os dados primários e perceptivos foram obtidos, basicamente, por meio de questionários. Para determinar o tamanho da amostra, que é intencional, foram

usadas, como justificativas, a ausência de parâmetros de populações e a intensidade das informações existentes no questionário. No processo de seleção dos entrevistados utilizou-se o sistema de aleatoriedade.

Com base nesse referencial apresentado pelo IMA, a cidade que representa, de forma significativa, o sistema de “recria e engorda”, na relação novilho/vaca (1,9), é Santa Vitória, com um total de 1.070 produtores de gado de corte. Para selecionar o total dos entrevistados, utilizaram-se 50% do número de produtores do município, retirando-se destes 10% da amostra total, o que resultou em 50 questionários que foram separados por estratos.

Utilizou-se questionário, em razão de ser esta uma técnica que permite formular perguntas objetivas, mediante estímulos padronizados, de forma sistemática, para que as respostas ou a falta destas constituam uma soma de indícios que venham permitir a elaboração de um raciocínio lógico que conduza a uma diagnose e, certamente, a uma conclusão correta (FARIA, 1985).

O questionário foi dividido em quatro partes para melhor diagnosticar a bovinocultura de corte: 1. Caracterização da propriedade; 2. Caracterização do empresário; 3. Forças competitivas; 4. Aspectos relacionados com a gerência. As aplicações dos questionários ocorreram no mês de abril de 1998 por entrevista direta com o proprietário ou responsável (gerente), mediante apoio de instituições como sindicatos rurais, Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais (Emater-MG) e IMA, em razão da facilidade pessoal em aplicá-lo.

Os dados referentes a nome da pessoa física e número de cabeça animal/ produtor foram fornecidos pelo IMA-MG - Santa Vitória – MG, para amostragem, e os estratos por número de cabeça animal/produtor permitiram detalhar os produtores do sistema de recria e engorda de bois.

A classificação do perfil do produtor rural, utilizando a variável padrão número de animais/produtor, foi: pequeno produtor (até 500 animais/produtor), médio produtor (500 – 2000 animais/produtor) e grande produtor (acima de 2000 cabeças/produtor).

As informações secundárias utilizadas, tais como tecnologia disponível,

¹ Dados fornecidos pelo IMA local, datado de maio de 1997.

produtividade e insumos, foram obtidas de órgãos oficiais de pesquisa, assistência e desenvolvimento, como a Embrapa Gado de Corte; Associação Brasileira de Criadores de Gado Zebu (ABCZ); Universidade Federal de Viçosa - Departamento de Zootecnia; Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (Epamig); IMA; Associação Brasileira dos Criadores - ABC; Sindicatos dos Pecuáristas de Gado de Corte - Sindipeç e Conselho Nacional da Pecuária de Corte - CNPC. As informações relacionadas com frigoríficos e órgãos federais, como medidas de regulamentação legal e incentivos públicos aos segmentos da cadeia de carne bovina, foram obtidas da Federação da Agricultura do Estado de Minas Gerais (Faemg) e da Associação de Frigoríficos de Minas Gerais, Espírito Santo e Distrito Federal (Afrig).

Resultados e Discussão

Buscou-se descrever e analisar as cinco forças de Porter (1991): poder de negociação dos compradores, ameaça dos substitutos, ameaça dos entrantes potenciais, poder dos fornecedores e rivalidade entre empresas.

Poder de negociação dos compradores

Com o objetivo básico de vender aos compradores que mais favorecem a empresa, os vendedores necessitam, como estratégia básica, conhecer cada comprador. Já a atuação dos compradores é competir com a indústria, forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade e mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros.

Entre esses tipos de fatores, não há variação de setor para setor entre os grupos do pequeno, médio e grande produtores, alterando somente a ordem de prioridade dentro de cada estrato.

Percebe-se grande preocupação dos entrevistados com a questão das características do produto, como disponibilidade financeira, volume de vendas, formas de pagamento e idoneidade dos frigoríficos. Nota-se que somente o grande produtor buscou estabelecer venda, em razão da localidade do

consumidor.

Procurou-se identificar as concentrações de venda nos mercados municipais, regionais, estaduais, interestaduais e externos, com o intuito de averiguar as vantagens de os produtores rurais localizarem-se próximos aos grandes centros consumidores.

Vale ressaltar ainda que, nesta questão, mais de uma resposta poderia ser dada pelo produtor. Apenas os pequenos produtores vendiam para o mercado local, embora, segundo eles, este não seja o mercado favorito. Sendo assim, verifica-se grande tendência desse grupo em vender a maior parte de seu produto no mercado mais próximo, o mercado municipal. Dentre os principais motivos que os levam a comercializar nos mercados, destacam-se os aspectos de preços, conhecimentos e confiabilidade, em relação aos frigoríficos.

Os resultados mostram o frigorífico como principal comprador dos produtos dos entrevistados, além de destacar o poder de barganha que este representa, ao aceitar os produtos do pequeno produtor.

Para satisfazer o mercado consumidor, os compradores estão exigindo características essenciais dos vendedores, sendo o “peso do animal” uma das principais exigências. Os fatores não mudam, mas sim as exigências, à medida que investem em forças diferentes e em fatores diferentes, os quais são estrategicamente importantes. O pequeno e o médio produtor fazem as mesmas exigências; entretanto, apresentam a primeira e a terceira exigência idêntica à do grande produtor. O pequeno e o médio produtor sabem que o aspecto de sanidade é uma exigência do cliente e, logicamente, é uma deficiência, enquanto para o grande produtor esta é vista como uma grande oportunidade.

Com base nos dados levantados, verificou-se que 75,9% e 76,5% dos pequenos e médios produtores, respectivamente, afirmaram que seus compradores não possuíam informações sobre o produto, enquanto o grande produtor (100%) afirmou que o comprador possuía informações precisas sobre ele. Tais resultados mostram o grande interesse dos frigoríficos pelos produtos do grande produtor.

Ameaça dos substitutos

Com relação às atividades substitutas, esta pode ser uma questão de ações coletivas da indústria, dado que a carne bovina no comércio varejista sofre concorrência dos seus principais substitutos, que são carne de aves e suínos. Nesse caso, o marketing seria a ferramenta essencial para reverter a situação do substituto, ou melhor, toda a cadeia unida em prol de um único objetivo, que é mudar a concepção da carne bovina.

Diante desse cenário, associações como ABCZ, Afrig, Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Seapa) e Faeng estão investindo no aumento da qualidade e do consumo de carne bovina. Segundo essas associações, a campanha intitulada “Associação da Campanha de Marketing da Carne-Brasil (ACMC-BR)” será custeada pelos produtores e pelos frigoríficos, com vistas em aumentar a produção e a qualidade, para que o consumidor tenha um produto de melhor padrão (REVISTA PECUÁRIA DE CORTE, 1997). A identificação de produtos substitutos é conquistada por meio de pesquisas, com o objetivo de encontrar outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquelas indústrias. A análise dessas tendências é importante para tentar suplantar, estrategicamente, um substituto ou para planejar a estratégia, considerando-se o substituto como uma força-chave inevitável.

A pecuária de leite é a atividade que, segundo o pequeno e o médio produtor, traria maior retorno que a pecuária de corte. No entanto, o grande produtor aposta na produção de grãos, como soja, milho e algodão.

A avicultura e a suinocultura são atividades alternativas à carne bovina, sendo essas três atividades concorrentes. No mercado mundial, há tendência de grande consumo de carnes com baixo teor de colesterol, carne natural, ou seja, sem uso de anabolizantes e produzidas somente com pastagens naturais, além de carnes com cortes específicos e de preparo rápido, na tentativa de satisfazer o mercado consumidor.

Diante desse cenário, a avicultura e a suinocultura destacam-se como primeiros detentores das preferências dos consumidores.

Os resultados desta pesquisa revelam que os pecuaristas que compõem o grupo do pequeno e médio produtores acreditam que a pecuária de leite pode substituir a de corte, à medida que esse mercado passe a ser condizente com suas perspectivas financeiras. No entanto, esses produtores não percebem que o produto final da pecuária de leite é o leite e o da pecuária de corte é a carne, produtos estes complementares, e não substitutos. Verifica-se que a idéia de visualizar a cadeia como um todo pode interferir em mudanças que mostrariam que esses produtos, no final de suas respectivas cadeias, não são concorrentes entre si. Porém, deve-se considerar que os principais concorrentes da carne bovina são os produtos cárneos de aves e suínos, que são colocados lado a lado no mercado varejista.

Ameaça de entrantes potenciais

Nota-se que quanto maior o número e a complexidade das barreiras, menor será essa ameaça, e o contrário também é verdadeiro, visto que quanto menor o número de barreiras, maior será a ameaça de novos entrantes. No caso específico de pecuária de corte, esta atividade apresentou poucas barreiras de entrada, motivo por que a ameaça de novos entrantes é grande.

Para o novato, o início na atividade implica maior disponibilidade de capital, com o objetivo de tornar-se um grande produtor; para o médio, o fator terra é um agravante que contribui para dificultar ainda mais o entrante; e para o pequeno, não há recursos financeiros disponíveis para dispor-se de animais puros.

De acordo com Porter (1991), as dificuldades de acesso ao canal de distribuição representam novas barreiras. No entanto, no contexto da pecuária de corte, estas não significam problemas, em razão do período de safra e entressafra e da gama de compradores que existe no mercado. A fim de assegurar maior acesso ao canal de distribuição, o entrante deve investir em tecnologias, como no novilho precoce, que possui mercado garantido e possibilidade de exportação. Essa variável está presente na quinta força, rivalidade entre empresas, que é uma das vantagens importantíssimas que

diferenciam um produtor de outro, ou seja, representa uma ameaça concreta para eles.

Poder de negociação dos fornecedores

Observa-se que o custo é o maior entrave em relação aos fornecedores de insumo, identificado pelos três grupos respondentes. Além disso, a qualidade dos insumos influencia o peso, para o pequeno e médio produtor, segundo os quais a qualidade dos insumos é precária.

O uso de insumos não representa dificuldades, em razão da facilidade de manuseio destes, a partir da leitura das bulas (73,3%, 70,6% e 100%, respectivamente, pequeno, médio e grande produtor). Alguns entrevistados do grupo do pequeno produtor afirmaram que a experiência permite melhor leitura das bulas (39,1%), assim como para o grupo do médio produtor (16,7%); no entanto, o grupo do grande produtor afirmou haver dificuldade de usar insumos, em razão de problemas de transporte e da baixa eficácia (33,3%).

Intensidade de rivalidade entre empresas

No setor de pecuária de corte, os concorrentes são numerosos, e as empresas buscam suas próprias alternativas, sejam econômicas (baixos custos) ou sociais (direcionando a produção a determinada classe) (AFONSO, 1992). As alternativas técnicas podem estar relativamente equilibradas em tamanho e recursos, como no caso do grande produtor e até mesmo nos demais grupos.

Uma forte ameaça à venda está relacionada com a natureza do sistema de comercialização, para o pequeno e médio produtores, representando oscilações do preço no mercado interno e externo, falta de estoque regulador e falta de política de exportação, embora para o grande produtor este seja considerado como terceiro problema, visto que as principais ameaças são falta de tecnologia, questões de clima e solo e falta de informações.

Os fatores econômicos dificultam a venda, em razão de altas taxas de juros e ausência de capital, de acordo com as opiniões dos respondentes. O

atendimento às exigências dos consumidores é a dificuldade apontada pelo pequeno produtor, em virtude da deficiência em atingi-las, enquanto a falta de informações técnicas e de mercado é apontada pelo médio. É importante destacar que a legislação, mediante números excessivos de impostos, é outra ameaça que dificulta a venda, segundo os respondentes.

Considerações Finais

A análise e a posição do produtor rural diante do ambiente externo e interno, diante do mercado competitivo permitiu verificar, que em se tratando de oportunidades versus ameaças do ambiente externo, estas últimas são, proporcionalmente, mais expressivas que as primeiras para os três grupos. Como oportunidade, tem-se, inicialmente, o atendimento a mercados locais e mais próximos, uma vez que pequenos e médios produtores poderão atender às necessidade desses mercados, assim como os nichos de demanda nos mercados de alimentos com baixo teor de calorias, carnes com cortes especiais e outros. Entretanto, verificou-se que os pequenos e médios produtores consideraram suas fontes de informações precárias, uma vez que necessitam de várias formas e tipos de informação. A solução seria a criação de mecanismos de coleta e processamento de informações, de modo que estas sejam transmitidas de maneira clara e objetiva aos produtores e que possibilitem detectar mudanças e tendências do mercado, permitindo melhor funcionamento diante de toda a cadeia.

Além disso, é preciso que os produtores atuem dentro dos princípios da administração estratégica, para que possam empregar os fundamentos de marketing. Nota-se a necessidade de diferenciar o produtor e criar lealdade de marca, notadamente nos mercados locais e mais próximos, por meio do melhor aproveitamento das instalações físicas, da equipe de vendedores e dos elementos inerentes à função de venda a varejo, além do estabelecimento de uma imagem da marca. Por último, é imprescindível também a adoção de medidas que fortaleçam a ligação com os canais de distribuição, já que essa medida supre qualquer negociação desse canal.

No mercado, há uma forte tendência de venda e exportação de produtos com maior valor agregado. No entanto, percebe-se que os produtores não se encontram preparados no sentido de atender os requisitos para mudar o preparo industrial da carne, de acordo com as preferências do consumidor. Numa economia globalizada, esse aspecto se tornou uma desvantagem, já que produtores experientes, como japoneses e americanos, estão perfeitamente capacitados a ouvir os clientes. Certamente, novos produtores rurais estão perdendo oportunidades no mercado globalizado.

Diante desse contexto, os pecuaristas devem-se aliar aos esforços de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), visando o desenvolvimento de um gado geneticamente melhorado, como ocorreu com aves e suínos. Como exemplo, pode-se citar uma dieta alimentar do rebanho bovino que reconcilie as quantidades físicas e químicas com a demanda e com o desejo dos consumidores, seguindo recomendações dos profissionais de saúde e conselheiros de marketing. Reconhece-se a necessidade de investimento em P&D e também em um sistema de informação que talvez não esteja ao alcance dos pequenos e médios produtores, isoladamente. Esse impasse poderá ser resolvido pelo consórcio ou pelas parcerias já mencionadas, ou por iniciativas, a exemplo dos EUA, como as realizadas em Minas Gerais entre Associações de Criadores e o Conselho da Indústria Americana, juntamente com 10 líderes de grupos de produtores (de cria, recria, confinadores), representando a cadeia de pecuária de corte. Outra alternativa é a manutenção de entidades financiadas pela cadeia produtiva, a exemplo do que ocorreu no Reino Unido, Austrália, Nova Zelândia e França. Nesses países, institutos financiados por taxas compulsórias incidentes sobre o valor do abate e, em alguns casos, sobre a comercialização do animal vivo objetivam promover a carne vermelha, desenvolvendo mercados, investindo em propaganda, atuando também nos pontos de vendas, executando e monitorando pesquisas de mercado.

Quanto às ameaças tributárias e de recursos administrativos, deve-se formar uma equipe de profissionais em áreas diferentes, para oferecer consultorias e acompanhamento aos produtores que necessitam de aconselhamentos econômicos, administrativos e jurídicos, uma vez que cada produtor é um caso

específico, assim como para treinar os funcionários das associações.

Além das ameaças, outro fator preocupante está relacionado com produtos substitutos, uma vez que os produtores não percebem a importância destes. À medida que o setor da pecuária de corte se estagnava nos últimos 10 a 15 anos, houve ascensão da indústria avícola e suína, com a implementação de organizações modernas, capazes de aumentar a produtividade e diversificar os produtos, por meio do marketing. Apesar disso, os produtores só vêm oportunidades na pecuária de leite em razão das variações ambientais, uma vez que, ao se adotarem as estratégias de integração ou especialização, essa atividade deixará de ser rentável a esses grupos.

A globalização apresenta vantagens, como opção de comercialização em grandes países; no entanto, exige investimentos em padronização dos produtos nos aspectos de sanidade e qualidade, metas estas que estão distantes de serem atingidas pelos produtores pesquisados. Diante desse contexto, é preciso realinhar a administração das empresas e as oportunidades em prol das exigências da globalização, suporte este que garante a adaptação das empresas às mudanças em curso.

Referências Bibliográficas

AFONSO, M.L. **Estratégia e marketing na administração do confinamento de bovinos de corte**. Lavras: UFLA, 1992. 97 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras, 1992.

ANEFALOS, L.C.; SILVEIRA, S.F.R. Organização da indústria do couro na região de Piracicaba-SP. **Informações Econômicas**, v. 27, n. 2, p. 21-32, 1997.

ANTONIALLI, L.M.; FILETTO, F.; GONÇALVES, W.M. Análise competitiva de quatro empresas do segmento industrial do agríbuisness do café no Sul de Minas Gerais. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 10, p. 236-247, 1995.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA MARKETING RURAL - ABMR. **Perfil do consumidor de insumos agropecuários**. São Paulo, 1993.

BARBOSA, T.R.C.G. **Small firms competitive strategy**: an exploratory study of a sample of Brazilian companies. Durhan: University of Durhan - England, 1992. 302 p. Tese (Doutorado em Marketing Estratégico) - University of Durhan, 1992.

BAUMANN, R. **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus/SOBEET, 1996.

CERTO, S.C.; PETER, J.P. **Administração estratégica**: planejamento e implementação da estratégica. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

COBRA, M. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.

CORRÊA, A.N.S. **O produtor pergunta e a Embrapa responde**. Brasília: EMBRAPA-CNPQC, 1996. .

CUNHA, C.J.C.A.; OSSETTO, C.R.; ORSSATTO, C.H.; PEREIRA, M.F. Análise da competitividade na indústria de óleo de soja. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba. **Anais...** Curitiba: 1994. p. 9-25.

FARIA, A.N. **Introdução à administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Produto interno bruto de Minas Gerais - municípios e regiões**: 1985-1995. Belo Horizonte: 1996.

HADDAD, E.A. A estrutura econômica de Minas Gerais: uma análise de insumo-produto. **Nova Economia**, Belo Horizonte, p. 11-58, 1996. Número especial.

LAZZARINI, S.G.; FILHO, C.P.M. Sistema agroindustrial da carne bovina no Brasil: tendências para o próximo século. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v. 1 , n. 10, p. 278-292, 1996.

KLIKSBERG, B. A gerência no final do século XX. **Revista da Administração Pública**, v. 27, n. 2, p. 183-201, 1993.

LUCE, F.B.; FENSTERSEIFER, J.E.; HEXSEL, A.E. A estrutura competitiva da indústria de curtumes no Brasil: seu entendimento a partir do modelo de Porter. **Revista de Administração**, v. 21, n. 4, p. 23-32, 1986.

MEGIDO, J.L.T.; XAVIER, C. **Marketing & agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1994.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cenário futuro para a cadeia produtiva de bovinos de corte em Minas Gerais**. Belo Horizonte: 1995. v. 5.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 1, p. 12-16, 1995.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996. .

REVISTA PECUÁRIA DE CORTE, v. 8, n. 7, p. 16-24, 1997.

SANTANA, E.A.; CARVALHO JR., L.C. Globalização, cooperação e padrão de concorrência na indústria de carnes de Santa Catarina. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 34, 1996, Aracaju. **Anais...** Brasília: SOBER, 1996. p. 856-881.

WILKINSON, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**: competitividade na indústria de abate e preparação de carnes. Campinas: IE/ UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX, 1993.

