

Gestão na Cadeia Avícola: Uma Análise Centrada nas Alianças Estratégicas

Vitor Alberto Matos

Walter Luiz Santos Júnior

Resumo:

Este artigo procura realizar um estudo das principais alianças estratégicas efetivadas pelas firmas líderes da avicultura brasileira e analisar as motivações que determinaram a sua implantação. O movimento de reestruturação produtiva e a necessidade de se tornarem mais competitivas fizeram com que estas firmas buscassem a efetivação de alianças com parceiros nacionais e estrangeiros em diversas atividades e setores. Estas alianças possuem bases legais e administrativas, dando-lhes capacidade para satisfazer as demandas do mercado. Nosso principal objetivo é fazer uma análise sob a ótica da gestão estratégica das cadeias produtivas de algumas destas alianças, procurando identificar as razões mais importantes na sua implantação.

Palavras-chave:

Área temática: *GESTÃO NA CADEIA AVÍCOLA: UMA ANÁLISE CENTRADA NAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS*

**GESTÃO NA CADEIA AVÍCOLA: UMA ANÁLISE CENTRADA
NAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Vitor Alberto Matos - Doutor em Economia de Empresas

Walter Luiz Santos Júnior - Mestre em Desenvolvimento Econômico

Instituto Luterano de Ensino Superior de Itumbiara-GO

Faculdade de Ciências Gerenciais de Araxá-MG

Av. Levino de Sousa 2028 - Uberlândia-MG - CEP 38405-322 - vamatos@ufu.br

Professor Adjunto

Área Temática (7): GESTÃO NA CADEIA AVÍCOLA

GESTÃO NA CADEIA AVÍCOLA: UMA ANÁLISE CENTRADA NAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Área Temática (7): GESTÃO NA CADEIA AVÍCOLA: UMA ANÁLISE CENTRADA NAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

RESUMO:

Este artigo procura realizar um estudo das principais alianças estratégicas efetivadas pelas firmas líderes da avicultura brasileira e analisar as motivações que determinaram a sua implantação. O movimento de reestruturação produtiva e a necessidade de se tornarem mais competitivas fizeram com que estas firmas buscassem a efetivação de alianças com parceiros nacionais e estrangeiros em diversas atividades e setores. Estas alianças possuem bases legais e administrativas, dando-lhes capacidade para satisfazer as demandas do mercado. Nosso principal objetivo é fazer uma análise sob a ótica da gestão estratégica das cadeias produtivas de algumas destas alianças, procurando identificar as razões mais importantes na sua implantação.

INTRODUÇÃO

Neste período recente da década de 90, estamos assistindo à consolidação de um movimento de reestruturação e rearticulação das empresas iniciado durante os anos 60 e 70 caracterizado por ajustes planejados na estrutura produtiva (Coutinho e Ferraz, 1994) e crescente constituição de alianças estratégicas entre elas, buscando ganhos de competitividade que, principalmente, permitam o enfrentamento concorrencial nos mercados externos¹. As motivações básicas do ajuste das empresas caracterizam-se por reorganização de suas atividades enfatizando a intensificação da coerência e sinergia entre elas (Dosi, Teece e Winter, 1990: 239) e a redefinição das inter-relações entre os agentes produtivos².

O segmento avícola brasileiro tem demonstrado uma heterogeneidade de comportamento, a nosso juízo, resultante das especificidades das regiões em que foram implementadas e da configuração organizacional das empresas. A necessidade de atuar em um contexto altamente concorrencial tem orientado as decisões estratégicas e o gerenciamento dos custos destas firmas para a busca de novos arranjos organizacionais e formas de apropriação que enfatizem o ambiente como elemento essencial e de onde se procuram descobrir novas oportunidades de atuação.

Esse processo apoiou-se em três fatores fundamentais: intensa integração vertical, expansão do mercado interno e políticas macroeconômicas de incentivo à busca de novos mercados. De forma muito especial nas empresas líderes, assumiu a forma de relações cooperativas que se materializam em fortes articulações entre fornecedores, clientes e distribuidores, ou de colaboração que associa pequenas firmas com vistas à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos; ou, como em outras indústrias, assumindo a forma de alianças estratégicas associando diversos tipos de especialização.

¹ As grandes empresas procuraram enfrentar a concorrência utilizando-se não só de estratégias de expansão, diferenciação e diversificação de sua produção, mas também da introdução constante de novas tecnologias de processo e de produto e da capacitação tecnológica de seus quadros de colaboradores.

² Em Matos (1996), verifica-se que a avicultura brasileira passa de um estágio estratégico imitativo dependente centrado na compra de pacotes tecnológicos oriundos de multinacionais ligadas aos setores de genética animal e de insumos fármaco-químicos, para o defensivo, cuja característica principal é a elevação da capacidade interna de incorporar progressotécnico de forma a manter e aumentar seus índices de desenvolvimento procurando acompanhar os países mais desenvolvidos

No setor avícola, as principais transformações restringiram-se a enfatizar as habilidades e competências adquiridas através de um intenso movimento de externalização de suas atividades; a ampliar o espectro de empreendimentos agroindustriais e de serviços diversificando atividades; a especializar-se nos seus mercados principais através de um maior aprofundamento de seu relacionamento com fornecedores, distribuidores e clientes e a intensificar o estabelecimento e consolidação de alianças estratégicas entre empresas com atividades sinérgicas e concorrentes³ (Matos, 1996).

A constituição de blocos regionais e a atração exercida por mercados mais amplos e dinâmicos têm impulsionado muitos grupos econômicos à formação de alianças com grupos de outros países com o objetivo de conquistarem condições mais favoráveis para o acesso a estes mercados. Seguindo a tendência internacional, relativamente ao Mercosul, a avicultura brasileira também implantou algumas associações que resultaram em aumento do poder de barganha das empresas nas negociações internacionais, em participação mais vantajosa na economia global e em maior especialização no comércio de “*commodities*”⁴.

Este artigo procura realizar um levantamento das principais alianças operacionalizadas pelas empresas líderes da avicultura brasileira e, sobretudo, conhecer as motivações que determinaram a sua implantação, dado que estamos diante de uma importante cadeia produtiva, principalmente se considerarmos sua participação no mercado interno e sua contribuição no comércio internacional brasileiros.

Inicialmente, procuramos tratar de forma conceitual as alianças, dando destaque ao fato de elas não buscarem a eliminação da concorrência, mas procurarem gerar um ambiente competitivo mais estável e de menor grau de concentração, na maioria dos casos, resultante da própria competição. Ao mesmo tempo, também analisamos algumas tipologias de alianças necessárias em uma interpretação de suas motivações determinantes. Em seguida, a partir de informações obtidas junto às próprias empresas e embasados nas tipologias anteriores, procuramos elaborar o levantamento das principais alianças implementadas no interior das empresas líderes do segmento avícola brasileiro. Concluindo, procuramos sintetizar e interpretar suas principais motivações, procurando destacar a busca de maior inserção comercial com os países do Mercosul, apesar da possibilidade de exacerbação das assimetrias regionais existentes.

SIGNIFICADO E TIPOLOGIA DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

O tratamento teórico da interdependência empresarial e da cooperação entre empresas em oposição à idéia de supremacia do mecanismo de preços foi elaborado inicialmente por Richardson (1972) enfatizando a maior estabilidade das expectativas da demanda e a maior facilidade do planejamento empresarial, conseqüentemente, podendo efetivar-se tanto a partir da confiança inter-parceiros quanto através de acordos formais, como contratos de longo prazo ou de participações cruzadas de capital.

A lógica que sustenta as atividades cooperativas vai além das relações de compra e venda, assumindo a produção como uma multiplicidade de atividades industriais e competências necessárias à sua execução. Aquelas que requerem as mesmas competências são ditas similares e as que agregam diferentes fases de um processo produtivo (ou cadeia produtiva) são complementares (Richardson, 1972:888).

³ Ao longo do processo de desenvolvimento tecnológico dos grupos líderes do segmento avícola, também foram sendo criadas e acumuladas diversas capacidades tecnológicas próprias. Ao mesmo tempo, o acesso aos mercados externos tornou-se fonte de informações tecnológicas necessárias ao desenvolvimento de processos de aprendizagem e capacitação das mesmas.

⁴ As empresas do setor avícola implementaram algumas alianças com empresas do Mercosul, principalmente para a distribuição de seus produtos nos mercados da Argentina. A Sadia, pioneira no processo de penetração nesses mercados, já possui na capital portenha uma central de distribuição e uma fábrica de corte e embalagem de derivados de frangos e suínos visando a abastecer o mercado local e os países vizinhos.

As noções de similaridade e complementaridade sustentam as afirmações de que as empresas se estruturam com base nas atividades que agregam competências similares (conseqüentemente, enfatizando a especialização), embora possam surgir limites à expansão das firmas em razão de ninguém ser possuidor de todas as competências. O reconhecimento da incapacidade em alguma habilidade sugere uma outra forma de estruturação em que são consideradas as ações complementares ou as competências detidas por outras empresas.

Para Dosi, Teece e Winter (1992), essa forma de organização imprime tanto uma marcante diversidade aos processos produtivos de uma firma, quanto uma distribuição não-aleatória de seus portfólios de produtos. A coerência estratégica, um nível mais elevado de proximidade entre as atividades que poderiam associar os dois aspectos anteriores - similaridade e complementaridade - é o fundamento das explicações mais recentes sobre as possibilidades de expansão das firmas. A presença de elementos como aprendizagem, “*path dependence*”, oportunidades tecnológicas, ativos complementares e seleção, amplia a noção de especialização ao assumir um contexto multiprodutos, criando e reforçando as vantagens competitivas em um ou mais setores de produção.

Portanto, as reestruturações e rearranjos organizacionais e produtivos ocorridos no interior das empresas, consubstanciando redefinições de objetivos de atuações (missões), são orientadas pela lógica da coerência estratégica que impõe seleção de atividades de grau de coerência baixo e ao mesmo tempo, justifica a necessidade de ligações entre empresas representadas por relacionamentos de aliança.

O ambiente fortemente competitivo em que se situam as empresas caracteriza-se não apenas pela crescente complexidade tecnológica, como também pela redução do tempo de gestação das inovações e por riscos e custos crescentes. Estas especificidades favorecem a formação de alianças amplas e de maior profundidade nas quais as firmas buscam associar competências e habilidades adquiridas para superar suas deficiências (Powell, 1987:71).

Na conceituação de alianças estratégicas podemos salientar vários aspectos relevantes. As definições de caráter mais geral enfatizam o sentido e a frequência das mesmas, e as alianças surgiriam quando duas ou mais empresas se aliassem e se transformassem em condutoras diretas para a transferência de tecnologia em diferentes sentidos e em períodos de tempo únicos ou repetidos (NCR, 1992). Entretanto, tais alianças podem envolver relações entre fornecedores e clientes; logo, seriam melhor definidas como uma associação entre várias empresas que decidem levar a cabo um projeto, programa de pesquisa ou atividade específica, intercambiando recursos humanos e materiais visando a não apenas compartilhar a totalidade dos recursos de cada uma, como também a manter a autonomia da atividade enfrentando a concorrência direta das demais empresas engajadas na mesma atividade (Dussauge, 1990).

As alianças se constituem tanto sobre bases legais, definindo regras, direitos e deveres, quanto sobre bases administrativas repartindo tarefas, custos e operações, garantindo sistemas de produção e distribuição capazes de atender às conveniências do mercado. Entretanto, como são muitas e diversificadas as conveniências do mercado, existe uma extensa gama destas associações, razão pela qual algumas tipologias foram elaboradas para que pudéssemos classificar as alianças.

Para o NCR (1992), as fases da atividade de negócio são o elemento fundamental da elaboração de uma tipologia (Quadro 1). Em Cunha (1995), as alianças podem situar-se em três grupos, considerando-se o grau de compromisso entre as empresas medido pela repetição das transações entre elas. No primeiro grupo estão aquelas de baixo grau de envolvimento formal.

QUADRO 1**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: Tipologia segundo a atividade de negócio**

Aliança em P & D	Aliança de Manufatura	Aliança de Marketing e Serviço	Aliança de Propósito Geral
Acordo de Licenciamento	Produção para outra Empresa	Acordo de Compra	Coordenação da Produção
Acordo de Licenciamento Cruzado	Fonte Alternativa de Suprimento	Acordo de Vendas	Joint venture
Troca de Tecnologia	Acordo de Fabricação	Contrato de Serviço	
Participação em Pesquisa	Acordo de Montagem e Teste		
Troca de Pessoal Técnico			
Desenvolvimento Conjunto			
Investimento em Aquisição de Tecnologia			

FONTE: NRC (1992:10)

As transações aí realizadas não envolvem grandes riscos, o custo é relativamente pequeno e existe flexibilidade para a entrada e saída de novas empresas, com pequeno fluxo de tecnologia entre elas. O segundo grupo caracteriza-se pelo nível médio de envolvimento formal. As transações agora realizam-se repetidamente, proporcionando um fluxo de recursos mais acentuado. A entrada e saída de empresas ainda é relativamente fácil. O terceiro grupo apresenta o maior nível de envolvimento formal, incluindo fusões organizacionais. Os riscos e custos envolvidos nessas transações são bastante elevados, bem como o montante de capital nelas envolvido⁵. A possibilidade de entrada e saída de empresas é extremamente cara (Quadro 2). Nesse grupo, ocorre um fluxo intermitente de recursos e transferência contínua de tecnologia (Cunha, 1995:72).

A tipologia de Mauget & Hamon (1994), ao enfatizar a posição competitiva da empresa e o seu desenvolvimento e crescimento, centra-se sobre o tipo de função econômica atingida pela aliança, as vantagens competitivas e estratégias de crescimento que são consolidadas e as fases do ciclo de vida do produto que são consideradas para a associação (Quadro 3).

Em Dussauge (1990), a tipologia das alianças parte da análise dos resultados da evolução das mesmas após terem sido colocadas em prática, levando em consideração que empresas concorrentes se aliam em função de interesses próprios para atenderem a objetivos específicos.

⁵ A formação de alianças estratégicas deve ser entendida como uma inovação importante no contexto da concorrência oligopolista em função da crescente complexidade e complementaridade do desenvolvimento tecnológico. Uma lista dos motivos para as alianças em matéria de tecnologia encontra-se em Lastres (1993).

QUADRO 2**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: Tipologia segundo o envolvimento organizacional e os Fluxos de Tecnologia**

Transações Únicas e Pequeno Envolvimento Organizacional	Transações Repetidas e Envolvimento Organizacional Quase Formal	Transações Repetidas e Envolvimento Organizacional Formal
Fluxo Neutro - Investimentos guiados pelo Lucro - Acordos de Vendas e Marketing - Acordos de Aquisição	Fluxo Unilateral - Coordenação da Produção	Fluxo Unilateral - Investimento em Ações - Fusões e Aquisições
Fluxo Unilateral - Montagem e Teste - Fonte Alternativa de Suprimento - Acordo de Fabricação - Contrato de Pesquisa - Serviços de Consultoria - Licenciamento Simples	Fluxo Bilateral - Troca de Pessoal Técnico - Desenvolvimento Conjunto	Fluxo Bilateral - Joint ventures - Participação em Pesquisas
Fluxo Bilateral - Troca de Tecnologia - Licenciamento Cruzado		

FONTE: Cunha (1995:71)

QUADRO 3 - ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: Tipologias voltadas à posição competitiva e ao desenvolvimento e crescimento da empresa

Por Função	Consolidar Vantagem Competitiva	Consolidação de Estratégia	Enfrentar Ciclos de Vida do Produto e do Mercado
Comercial	Diferenciação	Especialização	Lançamento
Industrial	Domin. pelos Custos	Diversificação	Crescimento
Pesquisa		Integração Vertical	Maturidade
Financeira			Declínio

FONTE: Mauget & Hamon, 1994

Sendo assim, os interesses coletivos fixados na aliança não passam de um artifício para unir competências diversas por um período de tempo delimitado e com uma função bastante precisa. Neste sentido, as alianças reduziriam os efeitos da concorrência aberta (Quadro 4).

Apesar de algumas das tipologias apresentadas possuírem um elemento comum representado pela variável envolvimento organizacional muito importante na análise dos resultados das alianças, para os nossos propósitos escolhemos a do NCR(1992) e a de Mauget & Hamon (1994), considerando que estamos tratando de um segmento onde trocas tecnológicas são muito pouco freqüentes e as estratégias de crescimento e consolidação de vantagens são constantes.

QUADRO 4 - ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: Tipologia Evolutiva a partir dos resultados da implantação

Aproximação Definitiva	Epifenômeno	Aliança Prolongada porém Sensível	Autonomização da Atividade comum	Canibalização da Atividade Comum
Associação prolongada com realização de programas sucessivos que conduzem a Concentração via fusão das empresas	Rompimento da associação sem alterar as posições estratégicas iniciais das Aliadas	Manutenção da Aliança via projetos sucessivos que podem ultrapassar o tempo inicialmente estabelecido para a duração. Não ocorre concentração, uma vez que cada aliada mantém um centro de decisões autônomo, podendo se retirar da aliança quando lhe convier	Transformação da Aliança em uma nova empresa, em alguns casos seguindo lógicas muitas vezes conflitantes com as das aliadas.	Crescimento da posição estratégica de uma das aliadas em detrimento das demais via aumento de sua participação no projeto estabelecido podendo resultar em concentração de informações, apropriação de recursos chave, aceleração da aprendizagem

FONTE: Dussauge (1990:12)

REESTRUTURAÇÃO AGROINDUSTRIAL E ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS

A reestruturação enfrentada pelas agroindústrias do segmento avícola no período de 80 e 90 segundo Matos (1996), e Mazzali (1995), têm como principais resultantes a concentração e centralização de capitais e a consolidação da liderança do setor pelas empresas Sadia, Perdigão e Ceval; a diversificação horizontal para o ramo de bovinos na Sadia e Perdigão; e a integração vertical (internalização) com a indústria de carnes pela Ceval, tradicionalmente ligada ao comércio e industrialização da soja.

A resultante desse ajuste estrutural foi, de um lado, o entrelaçamento dos setores de carne e soja comandado por empresas de capital nacional e, de outro, a consolidação da posição de liderança das empresas Sadia, Perdigão e Ceval, provocando alterações na composição setorial com a saída de grupos multinacionais tanto do segmento soja quanto do segmento carne bovina.

Reestruturação de atividades e dos modos de gestão interna

As estratégias da avicultura caracterizam-se essencialmente por centrar-se em habilidades e competências adquiridas; buscar novas atividades com elevadas sinergias com as atuais; ampliar o espectro de empreendimentos agroindustriais e de serviços diversificando atividades; especializar-se nos seus mercados principais (Matos, 1996).

As empresas líderes enfatizaram as competências adquiridas e orientaram suas ações para a redução dos elevados níveis de endividamento e despesas financeiras decorrentes do processo de centralização; a modernização e ampliação das unidades produtivas e lançamento de novos e mais sofisticados produtos, originários do complexo soja; a integração dos segmentos de carnes e soja; e a diversificação para atividades de elevada sinergia, tanto com seu sofisticado sistema de distribuição, quanto com sua experiência na industrialização.

No âmbito da gestão interna, a reestruturação foi marcada por revisão da estrutura administrativa com achatamento da hierarquia e ênfase nas unidades de negócio; na reorganização da produção e dos processos de trabalho e nas novas condições e relações de trabalho com a introdução da administração participativa, círculos de controle de qualidade e organização dos trabalhadores em grupos. As políticas das empresas enfatizavam a qualidade dos produtos, velocidade das informações e reduções dos custos.

Ampliação das relações com fornecedores, distribuidores e clientes

O estreitamento do padrão de relacionamento com os agentes no interior do segmento grãos e aves para abate deu-se basicamente com os fornecedores de insumos, com os grandes distribuidores e com os clientes. Em relação aos fornecedores de insumos, as ações mais importantes voltaram-se para o segmento de produtores rurais integrados dando ênfase aos níveis de capacitação tecnológica, com o objetivo de elevar os níveis de qualidade e de padronização das matérias-primas.

Preocupadas em atingir os diversos segmentos de consumidores, as agroindústrias não só segmentaram seus mercados, como também sofisticaram seus produtos. Estas estratégias exigem inevitavelmente uma maior aproximação com os clientes e um novo modo de atuação dos distribuidores. Em relação ao consumidor final, as principais empresas preocupadas com uma maior aproximação com clientes, criam o SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor - destinado a melhor informá-lo sobre seus produtos como também para receber suas avaliações sobre os mesmos. O crescimento da demanda por refeições “fora de casa” determinou o surgimento dos produtos prontos e semi-prontos destinados àqueles que desejam um alimento de preparo rápido e alto teor de nutrientes. Concomitantemente, também foram implementadas ações que visam a melhor dotar o cliente de opções quanto à utilização dos mesmos.

O segmento das grandes redes de distribuição, por concentrarem um volume muito grande de consumidores, atua como excelente parceiro do setor agro-industrial que funciona como fornecedor de produtos comercializados com marca própria. As vantagens para a agroindústria estão situadas na redução de despesas de marketing, desenvolvimento de embalagens e comissões de venda, mas se comprometem com qualidade de produtos, atendimento e entrega no tempo.

A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA AVICULTURA BRASILEIRA

A associação entre concorrentes normalmente ocorre visando a economias de escala e de escopo nas atividades de P & D, produção, distribuição e marketing; ampliação do mercado da firma para evitar as consequências da redução do ciclo de vida dos produtos em razão da rapidez do desenvolvimento tecnológico e das mudanças na demanda; compartilhamento de tecnologias, habilidades, experiências, canais de distribuição, capital e outros ativos específicos; flexibilidade e rapidez de respostas ao mercado; redução de riscos e compartilhamento de custos de projetos de elevado grau de incerteza e custos de desenvolvimento e complementariedade nos produtos oferecidos.

O embasamento para este estudo da formação de alianças estratégicas no segmento avícola foi desenvolvido em Matos (1996), destacando as estratégias das empresas e na literatura sobre alianças que apresentamos na segunda seção deste artigo. Este conjunto de informações retratando a experiência de associação das empresas líderes deste segmento nos possibilita apresentar diversos casos analíticos e formular interpretações sobre suas motivações associadas às tipologias apresentadas.

As voltadas para o Mercado Externo

A Sadia iniciou sua entrada no mercado argentino através de uma joint-venture com a Granja Tres-Arroyos que se responsabilizava pela distribuição de seus produtos no Cone-Sul. Esta mesma empresa não possuía armazéns graneleiros no exterior e se associou a uma companhia estatal de Santa Catarina (CIDASE) para a realização compartilhada deste investimento, cujo foco central eram os mercados da Ásia e Europa. A Sadia e Perdigão, ao se associarem para, conjuntamente, terem maior facilidade de penetração na URSS, tornaram-se pioneiras na implantação de consórcios de exportação

A Perdigão também se associou ao grupo japonês Mitsubishi para a comercialização de cortes especiais de frango, incluindo também a transferência de tecnologia na industrialização de carnes de aves e cortes especiais voltados ao mercado japonês.

A CEVAL participou de uma “joint-venture” com dois grupos nacionais (Mappin e Itamarati) e com um grupo português (SiloPor) para a implantação de uma unidade de esmagamento de soja em Portugal.

Estas alianças com outras empresas (nacionais ou estrangeiras) que geralmente envolvem as funções comercial e industrial, são criadas para a ampliação dos mercados procurando aproveitar as competências já adquiridas por uma das empresas, geralmente a do exterior e também reduzir custos de marketing e distribuição da empresa doméstica.

As voltadas para o Mercado Interno

Ainda enfatizando a ampliação de mercado, observamos a ocorrência de alianças entre grandes empresas de ramos distintos com criação de uma empresa conjunta e alianças entre as empresas líderes da cadeia carnes e grupos de outros setores produtivos sem a criação de uma nova firma.

As alianças entre as grandes empresas com formação de uma nova firma estão basicamente restritas ao grupo Sadia, que em associação com o grupo J. Macedo criou a Lapa Alimentos S.A, destinada a ampliar sua presença no segmento de trigo. Observa-se que a aliança envolvia unicamente a função comercial com objetivo de aproveitar as economias de escala na produção, uma vez que este era um produto de pequena participação no faturamento da Sadia.

Embora não tivesse sido criada uma outra empresa, a Sadia também se associou ao grupo Refinações de Milho Brasil, para o lançamento da margarina de milho Mazola. A Refinações cede a marca e fornece a matéria-prima e a Sadia participa com a produção, distribuição e vendas; as campanhas promocionais serão compartilhadas. Uma outra aliança muito semelhante a esta foi realizada entre a Frigobras, subsidiária da Sadia, e a COCAMAR para a produção de margarina a partir do óleo de canola, matéria-prima a ser fornecida pela Cooperativa de Maringá para processamento na unidade da Frigobras em Paranaguá e distribuição pela Sadia.

Acordos de P & D e Transferência de Tecnologia

No setor de aves, os principais acordos entre empresas centram-se no material genético transferido com exclusividade à agroindústria nacional, devido aos altos riscos e custos associados à P & D. Para o desenvolvimento do frango Sadia a empresa aliou-se a duas empresas americanas produtoras de avós (Arbor Acres e Pilch) e ao mesmo tempo atua como representante delas no mercado brasileiro. Uma aliança bastante semelhante é feita pela Perdigão e a americana Cobb, do grupo Tysson Foods.

Esse relacionamento dá acesso a um material genético de alta qualidade e performance, reduz custos de engorda e de produção; logo, relaciona-se à função comercial. Ao mesmo tempo, ao atuar como representante brasileira das multinacionais americanas, a Sadia também fortalece sua posição na cadeia do frango, constituindo-se em um relacionamento de envolvimento organizacional quase formal com repetição das transações.

As voltadas para a distribuição no mercado interno

A Sadia utiliza um sistema de distribuição misto, desenvolvido em parte por frota própria e em parte, por frota de terceiros personalizada. Em linhas gerais, das unidades produtoras para as filiais de comercialização, a distribuição é feita a partir de alianças entre a agroindústria e empresas de transporte (resultantes da terceirização de parte da frota) que trafegam utilizando a marca Sadia. A motivação da realização desta aliança situa-se na possibilidade de ações complementares entre a empresa produtora do produto e a distribuidora, com economia de recursos para ambas.

Outra importante aliança da Sadia no setor de distribuição que se articula à função comercial e gera economias de escopo para a empresa é a importação de queijos da Argentina, Uruguai, Alemanha e Holanda. Esses produtos apresentam sinergia com os fabricados por ela (alimentos que dependem de conservação em ambientes frios) e, conseqüentemente, otimizam seu sistema de distribuição aumentando seu faturamento e sua presença no mercado.

A Perdigão e a Danone realizaram uma aliança muito importante em 1994 com o objetivo de transportar matérias-primas e produtos finais, utilizando a ociosidade no retorno dos veículos de transporte de ambas as empresas com redução de custos para ambas. Veículos que transportavam produtos da Danone para o Sul retornavam para São Paulo com produtos da Perdigão e esta, quando retornava dos mercados do Nordeste, trazia polpa de frutas para a Danone.

Alianças destinadas ao fornecimento de matéria-prima a outras empresas

A Sadia é fornecedora de carnes para clientes institucionais importantes como Pizza Hut, Galetto's, Arby's, e o atendimento ocorre em regime de *"just-in-time"*. A Perdigão também tem acordos semelhantes com a Kentucky Fried Chicken do Brasil.

O estabelecimento destas alianças ocorre em função do volume de produtos a serem adquiridos, das exigências de qualidade e das especificações rigorosas da matéria-prima e dos elevados custos de pesquisa de preços. O surgimento e crescimento da alimentação “fora de casa” tornaram-na mais freqüente; logo, está associada a transações repetidas com envolvimento organizacional mais formalizado. As redes de “fast-food” utilizam a subcontratação em razão da queda nos custos devido às economias de escala do subcontratante e da sua maior experiência na produção de derivados de carne..

Alianças com os produtores rurais integrados

O grande desenvolvimento da produção avícola resulta do intenso relacionamento entre o segmento agroindustrial e o segmento dos produtores rurais responsáveis pelo gerenciamento da fase de engorda das aves. Essa atividade exige alta dedicação e atenção constante para poder atuar prontamente quando do surgimento de problemas. A rentabilidade de ambos os aliados depende da performance do proprietário rural, mas também é função da atuação do pessoal técnico da agroindústria.

Em razão da relevância da função do criador das aves, as agroindústrias passaram a intensificar e ampliar a Assistência Técnica dando ênfase ao conceito de diversificação produtiva da propriedade, objetivando adquirir estabilidade na produção de suínos e aves, elevar as exigências de qualidade dos produtos, aproveitar e manter a produção de matéria-prima próxima da indústria, estimular a produtividade na criação, fomentar a produção de insumos, conjugar as atividades produtivas, melhor aproveitar o potencial das propriedades, além de buscar dar novas alternativas de renda ao produtor.

Em relação ao setor avícola, observamos uma tendência para o aprimoramento dos níveis de produtividade dos integrados, seja através da redução do número dos mesmos através de uma seleção mais intensa, seja pelo impedimento da ampliação do número de aviários no interior da propriedade e também, pela modificação na forma de pagamento dos lotes que atua como um prêmio aos mais dedicados e penalização aos ineficientes.

CONCLUSÃO

Esse artigo nos permite afirmar que as alianças são formas cooperativas que dinamizam a performance das empresas do segmento avícola por ampliarem as posições competitivas e as vantagens tecnológicas adquiridas. A constatação do número crescente dessas associações está ligada à proximidade entre as atividades, articulada aos conceitos de similaridade e complementaridade imprimindo mais solidez às explicações sobre as possibilidades de expansão das firmas. A lógica global destas alianças também resulta em reduções de custos e em movimentos logísticos voltados para uma eficiente gestão da cadeia produtiva. O essencial a respeito desses relacionamentos descritos aqui é a maneira inovativa com que os parceiros compartilham suas operações para obter benefícios mútuos.

Ao analisarmos os dados da pesquisa sobre o segmento avícola brasileiro, constatamos que entre as empresas, o crescimento do número de alianças está associado a questões relacionadas à ampliação dos mercados atuais; ao fornecimento de matérias-primas de rigorosas especificações; à distribuição compartilhada de produtos e à transferência de tecnologia.

No entanto, parece-nos que as alianças anteriores supõem a intensificação das articulações entre as agroindústrias e o segmento rural para a obtenção de matéria-prima de alta qualidade e padronização, elementos essenciais para a eficiência do processamento agroindustrial.

Para finalizar, também observamos a existência de uma grande diversidade motivacional na sua formação marcada por economias de escala e de escopo, por eliminação de riscos e incremento da estabilidade no fornecimento de insumos, por transferência de tecnologias incorporadas no material genético ou no processamento e preparação dos produtos, por complementaridade dos ativos e sinergia dos processos e por ampliação de seus mercados tanto internos quanto externos, associada a ganhos de competitividade. Esses fatores foram determinantes para a entrada nos mercados do Cone-Sul através de alianças com firmas locais para a distribuição de seus produtos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COUTINHO, L.G. e FERRAZ, J.C. (coord.), Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, Campinas: Papirus/Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.
- CUNHA, A.M., Uma Contribuição ao estudo de alianças estratégicas em indústrias da tecnologia da informação: o caso das empresas de semicondutores norte-americanas e japonesa nos anos 80. In: Leituras de Economia Política, Campinas, n.1 (1), p. 67-82, set. 1995.
- DOSI, G., TEECE, D. & WINTER, S., Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks. In: Dosi, G et alii (eds) Technology and Enterprise in a Historical Perspective. Oxford: Claredon Press. 1992.
- DUSSAUGE, P., Les Alliances entre Firms Concurrentes. *Revue Française de Gestion*, set/out. p. 5-16, 1990.
- MATOS, V.A., Estratégias Empresariais no setor avícola: estudo comparativo de duas regiões produtoras, São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV, 1996, Tese (Doutorado)
- MAUGET, R. & HAMON, C., Le partenariat entre les cooperatives agricoles et les entreprises non cooperatives. *Economie & Gestion AgroAlimentaire*, n. 31, 1994.
- MAZZALI, L., O Processo recente de Reorganização agroindustrial: do complexo à organização “em rede”, São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV, 1995, Tese (Doutorado)
- NATIONAL RESEARCH COUNCIL - NCR. Office of International Affairs, Office of Japan Affairs, Comitee on Japan. US-Japan strategic alliances in the semiconductor industry: technology transfer, competition and public policy. Washington, D.C.: National Academy Press 1992.
- POWELL, W.W., Hybrid Organizational Arrangements: New form or transitional development? *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 67-87, 1987
- RICHARDSON, G.B., The Organization of Industry. *Economic Journal*, set/out, p. 883-896, 1972.