

STRATEGIC MAPS TO MANAGEMENT MODELS FOCUSED ON THE COMPETITIVENESS OF THE BROILER CHICKEN SUPPLY CHAIN: A Case Study of the Anápolis - Go Micro Region

MAPAS ESTRATÉGICOS PARA MODELOS DE GESTÃO VOLTADOS À COMPETITIVIDADE DA CADEIA PRODUTIVA DO FRANGO DE CORTE: Um Estudo Na Microrregião De Anápolis-Go

Prof. M.e Ieso Costa Marques

Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA
Universidade Estadual de Goiás – UEG
E-mail: ieso@brturbo.com.br

Profa. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza

Universidade Federal de Goiás – UFG
Mestrado em Agronegócios - PPAGRO
Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP
E-mail: eliane.mss@hotmail.com

Prof. Dr. Eliseu Vieira Machado Júnior

Universidade Federal de Goiás – UFG
Mestrado em Agronegócios - PPAGRO
Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP
Universidade Estadual de Goiás – UEG
E-mail: eliseumachadojr@hotmail.com

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo geral caracterizar o BSC – Balanced Scorecard, como instrumento de alinhamento de estratégias voltadas à competitividade do sistema de produção de frango de corte pelo modelo de integração vertical. Como objetivos específicos buscou levantar as potencialidades e fragilidades do sistema de integração vertical para a produção de frango de corte, tanto na perspectiva do integrado quanto do integrador; e identificar indicadores de desempenho aplicáveis ao sistema de produção por integração vertical estabelecido na microrregião de Anápolis em Goiás. A metodologia desta pesquisa foi estruturada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva, e quanto aos meios foi bibliográfica, documental e de campo. A amostra englobou 86 produtores integrados estratificados em três agroindústrias integradoras, bem como os gestores destas três agroindústrias, todos localizados na microrregião em análise. Os dados obtidos durante a entrevista com os gestores foram tabulados de forma qualitativa, já os dados oriundos da aplicação dos questionários junto aos produtores integrados foram tabulados de forma quantitativa, com a utilização dos softwares Microsoft Excel 2007, SPSS 11.0 e DIMAM 1.0. A pesquisa apresentou resultados direcionados aos produtores integrados, agroindústrias integradoras e à cadeia produtiva do frango de corte da microrregião de Anápolis, no que se refere à caracterização das especificidades da cadeia; vantagens e desvantagens do sistema de integração, bem como a tradução deste contexto em mapas estratégicos e indicadores de desempenho, conforme as especificidades da avicultura de corte. A análise proporcionada por esta pesquisa, por meio do modelo teórico extraído da literatura sobre o BSC, pode contribuir significativamente para a discussão e orientação à construção de modelos de gestão alinhados estrategicamente e competitivamente para esta atividade do Agronegócio.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard; Integração Vertical; Avicultura.*

ABSTRACT

This study aimed to characterize the BSC - Balanced Scorecard as a tool to align strategies for competitiveness of broiler production system by vertical integration model. The specific objectives pointed the strengths and weaknesses of vertically integrated system for broiler production, both in the integrated and the integrator perspectives; and identify performance indicators applicable to the production system by vertical integration established in the micro region of Anápolis in the State of Goiás, Brazil. The methodology of this research was structured related to its purposes and means. About the purposes, the research was exploratory and descriptive. The means utilizes the bibliographical approach, documentary and field research. The sample comprised 86 integrated producers stratified into three integrated agricultural industries, as well as the managers of the three agro-industries, all located in the micro region under analysis. The data obtained during the interview with the managers were tabulated qualitatively, since the data from the questionnaires with the integrated producers were tabulated quantitatively, with the use of Microsoft Excel, SPSS and DIMAM. The research, with regard to the

chain characterization; advantages and disadvantages of the system integration as well as the strategy maps and performance indicators, showed results focused on the integrated producers and agribusinesses and the chain broiler of the Anápolis micro-region. The analysis provided by this research through the theoretical model captured for BSC, may contribute significantly to the discussion and guidance on the competitive management models strategically aligned for this Agribusiness activity.

Keywords: *Balanced Scorecard; Vertical Integration; Poultry.*

INTRODUÇÃO

A avicultura se impõe como um dos segmentos mais expressivos e promissores do agronegócio brasileiro. A crescente demanda interna e externa pela carne de frango impulsionou a adoção de pacotes tecnológicos e estratégias de gestão que resultaram em alta qualidade e produtividade.

Para tanto, a cadeia do frango de corte buscou na verticalização das operações, sob a forma de integração vertical, uma saída estratégica para a redução de custos, minimização de incertezas, e garantia de matéria-prima para a produção em larga escala.

No caso da avicultura, a integração vertical ocorre predominantemente no processo de cria e engorda das aves. Os produtores rurais se tornam integrados de um processo de produção que tem no abatedouro o papel de integrador.

A verticalização de operações tem sido discutida nas mais diversas áreas do conhecimento. Nota-se um grande número de publicações sobre o mesmo objeto de estudo, todavia sustentados em correntes metodológicas distintas. Dentre elas, podem ser destacadas: a abordagem econômica oriunda da Teoria dos Custos de Transação; a problemática das lacunas no Sistema Jurídico, ao lidar com o surgimento dos contratos agroindustriais de integração vertical; e também sob o olhar estratégico com base no arcabouço teórico da Administração, nos estudos sobre gestão estratégica e competitividade - caminho escolhido para a realização desta pesquisa.

Como consequência da adoção da estratégia de integração vertical, a cadeia produtiva do frango de corte tornou-se mais moderna e competitiva, atraindo interesses econômicos de mercados internos e externos. Esta competitividade é revelada por meio de alguns fatores que, neste estudo, são denominados de fatores determinantes de competitividade.

Nesta direção, entende-se que a integração vertical é a materialização promissora de uma estratégia de gestão na busca pela competitividade dos agentes que compõem os elos da cadeia do frango de corte.

Todavia, o processo de gestão estratégica é muito amplo e repleto de especificidades, o que demanda dos gestores grande expertise na análise, discussão e implementação de estratégias. O BSC – *Balanced Scorecard* emerge, neste contexto, como um *framework* capaz de contribuir para o alinhamento das estratégias que envolvem integradores e integrados, buscando alcançar os objetivos almejados pelos agentes envolvidos no sistema de integração, para a produção de frango de corte.

Com base nestes aspectos, o presente trabalho tem como objetivo geral: Caracterizar o BSC – *Balanced Scorecard*, como um instrumento de alinhamento de estratégias voltadas à competitividade do sistema de produção de frango de corte pelo modelo de integração vertical.

Dentre os objetivos específicos, destacam-se os seguintes: a) levantar as potencialidades e fragilidades do sistema de integração vertical para a produção de frango de corte, tanto na perspectiva do integrado quanto do integrador; e b) identificar indicadores de desempenho aplicáveis ao sistema de produção por integração vertical estabelecido na região em análise.

A avicultura integrada de corte no contexto do agronegócio brasileiro

A evolução da economia tem alterado, significativamente, as características das propriedades rurais brasileiras, especialmente nos últimos cinquenta anos. Os avanços tecnológicos proporcionaram o aumento acentuado dos índices agropecuários e as propriedades rurais passaram a gerar excedentes de consumo, atendendo assim novos mercados cada vez mais exigentes (ARAUJO, 2009).

Todavia, o sistema capitalista trouxe para o campo dilemas similares aos enfrentados pela iniciativa privada. A chamada Revolução Verde, a adoção de padrões fordistas na produção agrícola, a abertura dos mercados e o avanço da ciência na produção de alimentos, passaram a demandar uma nova postura para o agricultor brasileiro (BRUM e MULLER, 2008).

Dentre estes dilemas, destacam-se a escassez de mão de obra – resultado de um acentuado e crescente êxodo rural, a interferência de agentes externos, a perda de autossuficiência, a necessidade de insumos e recursos operacionais cada vez mais modernos, bem como os impactos da economia globalizada (ARAUJO, 2009).

Mesmo com um histórico de crises sucessivas, intempéries climáticas, políticas agrícolas deficitárias e recorrentes descompassos entre custos de produção e preços agrícolas recebidos, o Brasil avançou notadamente no processo de modernização do setor primário (HECK e BRUM, 2008).

Neste contexto, o próprio conceito de setor primário atribuído à agricultura perdeu seu sentido face à presença de industrialização e prestação de serviços dentro do ambiente sistêmico no qual a propriedade rural está inserida. A exploração econômica do campo representa uma parte de um amplo agrupamento de inter-relações e interdependências produtivas, tecnológicas e mercadológicas. Estas (inter) relações envolvem bens, serviços, máquinas, equipamentos, tecnologias, insumos, portos, estradas, agroindústrias, atacadistas, varejistas, exportadores e uma diversidade de agentes (CALLADO e CALLADO, 2011; ARAUJO, 2009)

Nesta direção, o agronegócio brasileiro tem despontado no cenário nacional e internacional como uma atividade rentável. Com um clima diversificado e terras férteis, o Brasil conta com 388 milhões de hectares de terras agricultáveis de alta produtividade, onde 90 milhões ainda não foram exploradas. O agronegócio ainda é responsável por 33% do Produto Interno Bruto (PIB); 42% das exportações totais e 37% dos empregos brasileiros. Estudos apontam, ainda, que o crescimento do PIB agropecuário tem sido em torno de 5% ao ano (MAPA, 2008).

Percebe-se que, atualmente, a avicultura brasileira é uma das atividades econômicas do agronegócio que mais demonstram evolução, crescimento tecnológico e reconhecimento internacional.

A prospecção econômica de cenários para 2010/2011 a 2020/21, apresentado pela Assessoria de Gestão Estratégica do Ministério da Agricultura e Pecuária – MAPA, aponta que os produtos mais dinâmicos do agronegócio brasileiro, com expectativa de aumento de produção nos próximos anos deverão ser algodão em pluma (47,84%), soja grão (25,91%), carne de frango (30,0%), cana de açúcar (24,59%), papel 24,74% e celulose (34,0%). O relatório aponta também uma forte pressão do mercado interno para o aumento da produção e consumo de carne de frango, 60% da produção de 2020/2021 (MAPA, 2011).

Em 1975, a produção total de frango de corte brasileira era de 484.000 t, deste total, apenas 3.469 t eram destinadas ao mercado externo. Na década de 1990, a produção total já chegava a 2.267.358 t. Em 2005, ano em que o Brasil se consolidou como maior exportador mundial de carne de frango, a produção para o consumo interno foi de 6.535.185 t e o volume de exportações chegou a 2.845.946 t, totalizando 9.381.131 t. Neste contexto, Goiás representa o quinto estado maior como produtor de carne de frango, atingindo uma produção anual de 406.230 t. O maior produtor nacional ainda é o estado do Paraná, seguido por Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo e Minas Gerais (ABEF, 2006).

A avicultura nacional surgiu como consequência das estruturas montadas para a suinocultura que já contava com o sistema de produção integrado. A estratégia de integração vertical começou a ser implementada no Brasil na década de 1980, como alternativa de redução de custos de produção, possibilidade de acompanhamento da qualidade do produto e fomento à produção de grande escala (DÍAZ, 2007).

Segundo Freitas e Bertoglio (2001) outro vetor de desenvolvimento que contribuiu para o dinamismo da avicultura de corte brasileira concentra-se no fato de que, o setor avícola brasileiro se integra, beneficentemente, a outros complexos industriais, tais como indústrias de implementos agrícolas, laboratórios de melhoramento genético e indústrias fármaco-químicas; adotando, assim, formas industriais e alianças estratégicas que possibilitam ganhos coletivos nos processos produtivos de grande escala, ao longo de toda a cadeia.

Uma parte relevante da literatura pesquisada para a realização deste trabalho, especificamente no que se refere aos fatores responsáveis pela competitividade da avicultura de corte, apresenta a estratégia de integração vertical como um dos grandes, senão o maior responsável pelo crescimento e produtividade do setor.

Integração vertical de operações produtivas como estratégia competitiva

As exigências do mercado por altos padrões de qualidade e produtividade têm levado os agentes econômicos a buscarem novas formas de gestão dos meios e fatores de produção. Nas empresas do agronegócio, nota-se a adoção de mudanças na estrutura produtiva, tais como arranjos complexos e interdependentes (CALLADO e CALLADO, 2011).

A integração entre empresas é um exemplo da articulação da agroindústria para atender a estas demandas, pois reflete o foco das organizações em aumentar o escopo de atividades da empresa, dentro de um mesmo segmento industrial, tanto no início da cadeia (fornecimento), quanto para o final (distribuição). Podendo ocorrer de forma total ou parcial, desde que resulte no aumento da posição competitiva da organização (BERTÁGLIA, 2009).

No contexto do agronegócio, Araujo (2009) acrescenta que a verticalização é caracterizada pela união de um grupo de atividades de produção e agroindustrialização de produtos que, em alguns casos, pode se estender até em fases subsequentes à produção, chegando às etapas iniciais da comercialização.

De acordo com Porter (1999), a integração vertical consiste na combinação sistemática de processos, tais como produção, distribuição, vendas, além de processos de natureza econômica, dentro das fronteiras de uma mesma empresa, utilizando transações internas ao invés de transações de mercado para atingir objetivos econômicos.

A integração vertical também pode ser definida como o grau de operacionalização do sistema de produção, de instalações e de serviços ao longo da estrutura da cadeia de suprimentos. O grau de integração é maior ou menor, dependendo da quantidade de processos que são executados internamente, ao invés da utilização de fornecedores (RITZMAN e KRAJEWSKI, 2004).

Como característica de qualquer estratégia empresarial, a integração vertical da cadeia produtiva pode apresentar vantagens e desvantagens.

Para Martins e Alt (2006), a verticalização apresenta vantagens como: independência de terceiros, maiores lucros, maior autonomia domínio sobre tecnologia própria. Por outro lado, pode-se apontar como desvantagens a maior necessidade de investimentos, menor flexibilidade (perda de foco) e o aumento da estrutura da empresa.

O *Balanced Scorecard* – BSC

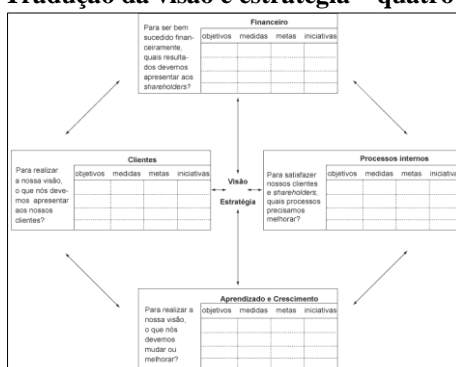
Em meados da década de 1980, discutia-se que o tradicional sistema contábil baseado em custos e premissas de produção, estava obsoleto para o novo ambiente competitivo. Os textos contábeis não discutiam o mínimo necessário sobre técnicas, procedimentos e mensuração de produtividade. A própria produtividade ainda não era considerada como parte da informação de suporte às decisões em atividades de controle. Emergia-se a necessidade de uma nova linha de pesquisa voltada à adoção de medidas de desempenho mais amplas (COSTA, 2008).

No entanto, estes relatórios não podem constituir a única fonte de dados para a elaboração do conjunto de estratégias da organização. Ou seja, séries históricas e valores financeiros estáticos, mesmo apurados em passado próximo, constituem parte de um todo, que subsidiam a construção das estratégias e caminhos que a organização deseja trilhar tanto no curto, quanto no médio e longo prazo.

Nesta direção, apresenta-se o *Balanced Scorecard* não somente como uma estrutura teórica (*framework*), mas, também, como um sistema de gestão, resultado de um modelo teórico, que busca responder a algumas questões, tais como: Dadas a missão e a visão da empresa qual é a sua estratégia competitiva e que indicadores de desempenho são mais importantes? De que forma estes indicadores quantitativos e/ou qualitativos se relacionam? E finalmente, que indicadores vislumbram o sucesso do negócio e sua capacidade de gerar valor a longo prazo? (HERRERO FILHO, 2005).

A Figura 01 exemplifica o alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização, distribuídos nas quatro perspectivas de gestão, proposto pelo mapa estratégico do *Balanced Scorecard*.

Figura 01 – Tradução da visão e estratégia – quatro perspectivas



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

No início da década de 1990, o Instituto Nolan Norton realizou um estudo intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, justificado pelo entendimento de que os métodos tradicionais para a avaliação de desempenho empresarial apoiados meramente em indicadores contábeis e financeiros estavam se tornando obsoletos e ineficientes, prejudicando assim a capacidade de criação de valor econômico para o futuro. As discussões envolvendo dezenas de empresas industriais e tecnológicas resultou num novo modelo de medição de desempenho denominado *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997).

Costa (2008) aponta que nos estudos de Kaplan, na década de 1980, vislumbrava-se a necessidade de se medir o desempenho, pois os processos produtivos haviam se modernizado mas não ocorrera o mesmo com a forma de medição de desempenho. Nesta década, segundo a autora, Kaplan afirmava que os Japoneses haviam superado os EUA em tecnologias industriais e de gestão. Contudo, a retomada da liderança perdida dependia de novas medidas de desempenho.

O *Balanced Scorecard* – BSC foi estruturado em quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. A nomenclatura BSC tem o objetivo de traduzir o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e as perspectivas internas e externas do desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para Kennerly e Neely (2000), citado por Prieto *et al.* (2006), a medição eficaz depende necessariamente de três premissas básicas, quantificação métrica das ações com ênfase na eficiência e eficácia; um conjunto de medidas voltadas ao desempenho global da organização e estrutura para aquisição, ordenação, análise e interpretação e disseminação de dados.

Em toda a literatura pesquisada, o BSC impõe-se como um modelo teórico que busca suprir as carências dos modelos de desempenho aplicados pelas organizações, especialmente no que tange à segunda premissa apontada pelo parágrafo anterior, ou seja, um conjunto de medidas ou um sistema de métricas que promova o alinhamento estratégico e o desempenho global da organização.

Nesta perspectiva de métricas, Kaplan e Norton (1997), ao proporem o BSC, dividiram a organização em perspectivas, onde cada perspectiva apresenta seu próprio grupo de indicadores. Assim, a estratégia é compreendida por toda a empresa e seu cumprimento está vinculado à visão e missão da organização. As perspectivas básicas apontadas pelo BSC são: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento.

METODOLOGIA

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2007), que subdivide o escopo da pesquisa científica em dois momentos - quanto aos fins e quanto aos meios, bem como os tipos de pesquisa apresentados por Cervo, Bervian e Silva (2007), Appolinário (2006), Severino (2007) e Silverman (1994), esta pesquisa está caracterizada da seguinte forma:

Quanto aos fins, trata-se de pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória dado o caráter de sondagem, a não utilização de teste de hipóteses, e a escassez de bibliografias específicas sobre a estratégia de integração vertical na criação de frango de corte, que tratassem sobre o assunto à luz dos marcos teóricos da Administração Estratégica. Descritiva haja vista o interesse dos pesquisadores em expor e descrever características intrínsecas e peculiares ao objeto estudado sem a pretensão de explicar os fenômenos, mas sim de contribuir para a construção de conhecimentos sobre o assunto estudado.

- Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa de campo, que também engloba pesquisa bibliográfica. Pesquisa de campo face à investigação que foi realizada *in loco*, junto às propriedades rurais que abrigam os criadouros de frango de corte e também nas empresas integradoras que realizam o abate das aves. E por fim, bibliográfica pela necessidade da realização de estudos sistematizados nos referenciais teóricos que forneceram o instrumental necessário à compreensão dos dados coletados. No caso desta pesquisa: gestão estratégica das organizações, competitividade, verticalização de operações, integração vertical e direcionadores de competitividade.

A população relacionada a esta pesquisa foi composta por 03 (três) empresas integradoras e 133 (cento e trinta e três) produtores integrados do segmento avícola localizadas na microrregião de Anápolis-GO, que neste estudo foram denominadas de Agroindústria Integradora I – possuidora de 11 (onze) produtores integrados, Agroindústria Integradora II – com 18 (dezoito) produtores integrados e Agroindústria Integradora III – possuidora de 104 (cento e quatro) produtores integrados de frango de corte.

Para a definição do cálculo do tamanho da amostra, levou-se em consideração Triola (1999), onde, de acordo com as características e objetivos desta pesquisa, foi utilizada a técnica de amostragem aleatória estratificada proporcional.

Assim, após a aplicação da fórmula da amostragem, com a utilização do Software DIMAM 1.0 e com a validação pelo Software SPSS versão 11.0, levantou-se como valor mínimo para (n), a quantidade de 81 (oitenta e um) produtores integrados. Além dos produtores integrados, foram realizadas entrevistas abertas, de caráter qualitativo, com um gestor de cada indústria integradora, totalizando (03) três gestores.

Foram utilizados como critério de exclusão da amostra, os sujeitos que não possuíssem vivência no cargo ou experiência na produção integrada de frango de corte superior a 12 (doze) meses.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados para a pesquisa foram coletados na cadeia produtiva do frango de corte estruturada na Microrregião de Anápolis-GO, conforme configuração geográfica descrita pela Figura 02. Segundo SEPLAN (2010), a microrregião de Anápolis é constituída por vinte municípios que têm sua história ligada aos primórdios da formação política e administrativa de Goiás.

Figura 02: Microrregião de Anápolis-GO



Fonte: SEPLAN-GO (2010)

A microrregião de Anápolis pertence à mesorregião Centro-Oeste, ocupando 8.311.934 km², com uma população de 511.952 habitantes, conforme censo IBGE de 2006. De 2000 a 2007, a microrregião de Anápolis cresceu 11,2% contra 12,87% do Estado de Goiás (LUZ, 2010).

A microrregião de Anápolis abriga três agroindústrias abatedoras de frango de corte, localizadas nas cidades de Anápolis, Nova Veneza e Itaberai. Durante a análise e discussão dos dados, estas empresas foram intituladas de Agroindústrias Integradoras I, II e III respectivamente.

Análise SWOT – pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades na visão dos produtores integrados e agroindústrias integradoras

A aplicação dos instrumentos de pesquisa junto às agroindústrias integradoras e produtores integrados de frango de corte, bem como a tabulação dos dados de maneira qualitativa e quantitativa permitiu a elaboração da Matriz SWOT, que proporcionou a visualização dos pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades oriundos da relação de integração vertical estabelecida entre produtores integrados e agroindústrias integradoras para a produção de frango de corte em larga escala, conforme apresentam as Figuras 03, 04, 05 e 06.

A partir da consolidação das informações que deram origem aos pontos fortes e fracos apresentados nas Figuras 03 e 04, e as ameaças e oportunidades apresentados nas Figuras 05 e 06, onde foi possível proceder a identificação e a categorização destes elementos que por sua vez foram agrupados em aspectos administrativos de cada elemento oriundo da metodologia de análise oferecido pela Matriz SWOT, conforme disposto a seguir:

Na Figura 03, apresentam-se os pontos fortes do contexto organizacional das firmas, que retratam a realidade do processo de gestão dos produtores integrados e agroindústrias integradoras, subdivididos em aspectos financeiros, produtivos e tecnológicos, mercadológicos, organizacionais e de recursos humanos.

Figura 03: Análise SWOT – Pontos Fortes

VISÃO DOS PRODUTORES INTEGRADOS		VISÃO DAS AGROINDÚSTRIAS INTEGRADORAS	
PONTOS FORTES	Aspectos financeiros: - Baixa inadimplência por parte da integradora; - Receita em curto espaço de tempo; - Previsibilidade de receitas; - Garantia de renda; - Menor dificuldade na obtenção de financiamentos;	Aspectos financeiros: - Aumento da rentabilidade; - Compartilhamento de riscos; - Diminuição das despesas e custos operacionais; - Redução da necessidade de investimentos em imobilizações;	
	Aspectos produtivos e tecnológicos: - Infraestrutura dos aviários; - Produção contínua (ciclos produtivos contínuos); - Manutenção dos aviários; - Garantia de matéria-prima e insumos básicos;	Aspectos produtivos e tecnológicos: - Infraestrutura de abate e processamento; - Aumento da produtividade; - Domínio da cadeia produtiva; - Domínio do pacote tecnológico avícola; - Assistência técnica oferecida ao produtor; - Suprimento da necessidade de abate; - Homogeneidade da matéria prima;	
	Aspectos mercadológicos: - Garantia de venda da produção dos frangos; - Baixa concorrência;	Aspectos mercadológicos: - Maior controle das atividades; - Comercialização direta com os varejistas; - Melhor comercialização em função da produção em escala;	
	Aspectos organizacionais: - Domínio das técnicas de manejo; - Assistência técnica garantida pela integradora;	Aspectos organizacionais: - Alto do poder de negociação e controle da operação; - Planejamento e infraestrutura logística; - Infraestrutura administrativa e de gestão;	
	Aspectos de recursos humanos: - Utilização de mão de obra familiar existente na propriedade rural; - Conhecimento técnico sobre a atividade; - Aumento do aprendizado devido ao contato com os técnicos da integradora;	Aspectos de recursos humanos: - Utilização da mão de obra familiar existente na propriedade rural;	

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Na Figura 04, apresentam-se os pontos fracos do contexto organizacional das firmas, que retratam a realidade do processo de gestão dos produtores integrados e agroindústrias integradoras, subdivididos em aspectos financeiros, produtivos e tecnológicos, mercadológicos, organizacionais e de recursos humanos.

Figura 04: Análise SWOT – Pontos Fracos

VISÃO DOS PRODUTORES INTEGRADOS		VISÃO DAS AGROINDÚSTRIAS INTEGRADORAS	
PONTOS FRACOS	Aspectos financeiros: - Baixa rentabilidade; - Falta de entendimento do cálculo do coeficiente de produtividade; - Necessidade de grandes imobilizações; - Falta de capital para re-investimentos;	Aspectos financeiros: - Dificuldade no controle de custos; - Inadimplência; - Alta carga tributária;	
	Aspectos produtivos e tecnológicos: - Não cumprimento do prazo de 42 dias para o recolhimento das aves, por parte da integradora; - Confiabilidade da qualidade da ração, insumos e aves fornecidos pela integradora; - Acurácia das informações prestadas pela integradora;	Aspectos produtivos e tecnológicos: - Grande oscilação do quantitativo de aves para abate; - Longos intervalos entre os lotes; - Oscilação dos índices zootécnicos de produtividade dos lotes;	
	Aspectos mercadológicos: - Pouco poder de negociação e tomada de decisão com a integradora; - Produção vinculada a um único comprador;	Aspectos mercadológicos: - Agressividade dos concorrentes junto ao consumidor final;	
	Aspectos organizacionais: - Rigidez do contrato de integração; - Dificuldade de gestão;	Aspectos organizacionais: - Infraestrutura administrativa e gerencial dos produtores integrados;	
	Aspectos de recursos humanos: - Falta de mão de obra qualificada;	Aspectos de recursos humanos: - Baixa competência técnica dos produtores integrados; - Falta de mão de obra qualificada para a indústria abatedora; - Alta rotatividade de produtores integrados;	

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Na Figura 05, apresentam-se as ameaças do contexto organizacional das firmas, que retratam a realidade da cadeia produtiva do frango de corte no que se refere ao processo de integração, e para tanto os elementos diagnosticados foram subdivididos em aspectos financeiros, produtivos e tecnológicos, mercadológicos, organizacionais e de recursos humanos:

Figura 05: Análise SWOT – Ameaças

VISÃO DOS PRODUTORES INTEGRADOS		VISÃO DAS AGROINDÚSTRIAS INTEGRADORAS	
AMEAÇAS	Aspectos financeiros: - Geração de passivos trabalhistas; - Redução ou restrição do crédito ao produtor; - Falta de capital para atender às necessidades de re-investimentos exigidas pelas integradoras; - Dificuldade de saída da atividade em função do alto investimento a amortizar;	Aspectos financeiros: - Responsabilidade solidária na geração de passivos ambientais e trabalhistas; - Modificações na política de crédito governamental aos produtores integrados;	
	Aspectos produtivos e tecnológicos: - Aumento de exigências sanitárias e ambientais que venham a inviabilizar o negócio; - Aumento contínuo das exigências contratuais estabelecidas pelo integrador; - Rápida obsolescência e depreciação das instalações;	Aspectos produtivos e tecnológicos: - Aumento de exigências sanitárias e ambientais que venham a inviabilizar o negócio; - Instabilidade da produção de milho e soja no Estado de Goiás; - Mudanças climáticas; - Pragas e doenças que resultem na mortalidade das aves; - Desinteresse dos produtores rurais pela atividade de produção integrada de frango; - Surgimento de cooperativas de produtores de frango de corte com atuação na criação, abate e comercialização das aves;	
	Aspectos mercadológicos: - Queda nas vendas da carne de frango; - Instabilidade do mercado;	Aspectos mercadológicos: - Queda no preço do frango; - Câmbio desfavorável;	
	Aspectos organizacionais: - Cancelamento abrupto do contrato de integração; - Ser substituído por produtores com maior capacidade de criação de aves; - Dependência total da integradora quanto aos principais insumos;	Aspectos organizacionais: - Fragilidade jurídica do contrato de parceria (integração) quanto a aspectos cíveis e trabalhistas;	
	Aspectos de recursos humanos: - Falta de mão de obra;	Aspectos de recursos humanos: - Falta de mão de obra;	

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Na Figura 06, apresentam-se as oportunidades do contexto organizacional das firmas, que retratam a realidade da cadeia produtiva do frango de corte no que se refere ao processo de integração, e para tanto os elementos diagnosticados foram subdivididos em aspectos financeiros, produtivos e tecnológicos, mercadológicos, organizacionais e de recursos humanos.

Figura 06: Análise SWOT - Oportunidades

VISÃO DOS PRODUTORES INTEGRADOS		VISÃO DAS AGROINDÚSTRIAS INTEGRADORAS	
OPORTUNIDADES	Aspectos produtivos e tecnológicos: - Incorporar alto nível de automação; - Plantio sustentável de madeira para aquecimento dos aviários; - Trabalhar melhor a cama de aviário (agregar valor) para conseguir preços melhores; - Produção de adubo orgânico (utilizando-se da cama de aviário) para comercialização em parceria; - Utilização de biodigestores para a transformação da cama de aviário em energia; - Produção integrada de lenha para utilização nos aviários; - Aproveitamento de insumos produzidos na propriedade rural;	Aspectos produtivos e tecnológicos: - Explorar a produção integrada de milho; - Fertilização própria dos ovos; - Melhoria genética; - Processamento da carne em embutidos e alimentos congelados; - Produção de adubo orgânico (utilizando-se da cama de aviário) para comercialização em parceria; - Produção de óleo de vísceras (matéria-prima indispensável na preparação da ração) para a eliminação de atravessadores; - Aumento da produção como garantia de melhor comercialização; - Transferência de tecnologia indústria x campo;	
	Aspectos mercadológicos: - Exploração de outras atividades agropecuárias compatíveis com a avicultura de corte; - Assumir novos papéis na cadeia produtiva, tais como: apanha das aves, serviços de transporte, etc.	Aspectos mercadológicos: - Crescente demanda do mercado nacional e internacional;	
	Aspectos organizacionais: - Criação de cooperativas de produtores;	Aspectos organizacionais: - Inserção de integrados com maior capacidade de investimento e tecnologia; - Padronização de processos;	

Aspectos de recursos humanos: - Maior capacidade de gerenciamento com a implantação de tecnologias; - Transferência de tecnologia indústria x campo;	Aspectos de recursos humanos: - Capacitação da mão de obra integrada; - Bonificações e premiações pelo cumprimento de metas;
---	---

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Diante do exposto, conforme pode ser observado na Figura 07, propõe-se a consolidação final dos elementos da visão, missão e também das perspectivas constituintes do BSC, que foram subdivididas em socioambiental, financeira, clientes, processos internos; e aprendizado e crescimento.

Neste processo de construção de um mapa estratégico único para a cadeia produtiva do frango de corte da microrregião de Anápolis, foram observadas as seguintes especificidades:

- a) Os fatores determinantes de competitividade revelados no nível das firmas que constituem a cadeia produtiva pesquisada;
- b) As características, as particularidades e as decorrências da estratégia de integração vertical adotada pelas firmas envolvidas no processo de produção de frango de corte;
- c) A tabulação das respostas dos sujeitos pesquisados, estratificados em produtores integrados e gestores de três agroindústrias integradoras distintas presentes na microrregião de Anápolis.
- d) O perfil socioeconômico, administrativo, gerencial e estratégico dos sujeitos pesquisados;
- e) As percepções dos respondentes em relação ao funcionamento verticalizado da cadeia, bem como os elementos passíveis de análise oriundos do ambiente interno e externo destas organizações rurais e agroindustriais, no que se referem às vantagens, desvantagens, fatores críticos de sucesso e aspectos do BSC; e
- f) As constatações abstraídas pelos pesquisadores durante as ações *in loco* junto às propriedades rurais e agroindústrias; e em momentos de aplicação de questionários, entrevistas e visitação de instalações produtivas, localizadas na microrregião de Anápolis.

Diante deste contexto, apresenta-se na Figura 07, a consolidação dos dados coletados durante esta pesquisa, que foram traduzidos em objetivos estratégicos genéricos de acordo com as dimensões e metodologia de construção do BSC.

Figura 07 – Objetivos estratégicos consolidados para a cadeia produtiva

Elementos da visão	Crescer em volume, faturamento e mercados; Ser referência na produção de carne de frango;
Elementos da missão	Oferecer alimentos derivados da carne de frango, produzidos com qualidade, ética e sustentabilidade;
Perspectiva Socioambiental	Cumprir as exigências ambientais; Cumprir as exigências trabalhistas; Minimizar o êxodo rural por meio da geração de emprego e renda no campo;
Perspectiva financeira	Aumentar a lucratividade; Aumentar a receita; Aumentar as vendas; Reduzir os custos de produção;
Perspectiva do cliente	Satisfazer as necessidades dos clientes; Inovar continuamente por meio do desenvolvimento de novos produtos; Manter a qualidade dos produtos comercializados; Ofertar produtos com preços acessíveis;
Perspectiva dos processos internos	Controlar a cadeia produtiva por meio da estratégia de integração vertical; Aprimorar a logística voltada ao transporte, armazenamento e distribuição; Aprimorar o processo de abate e processamento de derivados; Ampliar a assistência técnica ao produtor; Produzir de forma integrada, em escala e com alta eficiência produtiva; Garantir a qualidade da genética das aves; Aprimorar o processo de fabricação de ração; Aprimorar o processo de compra de insumos,
Perspectiva de aprendizado e crescimento	Adequar a Infraestrutura administrativa, gerencial e tecnológica; Dominar o pacote tecnológico da avicultura de corte; Qualificar mão de obra; Implementar alta tecnologia de manejo; Estabelecer contratos justos entre integrados e integradoras; Buscar benefícios de políticas públicas voltadas à avicultura de corte;

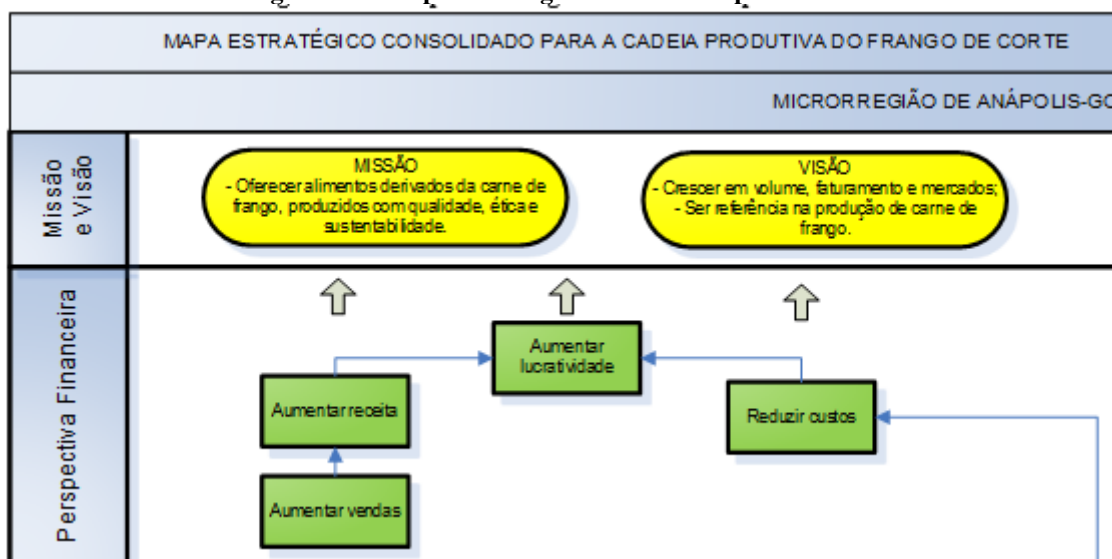
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

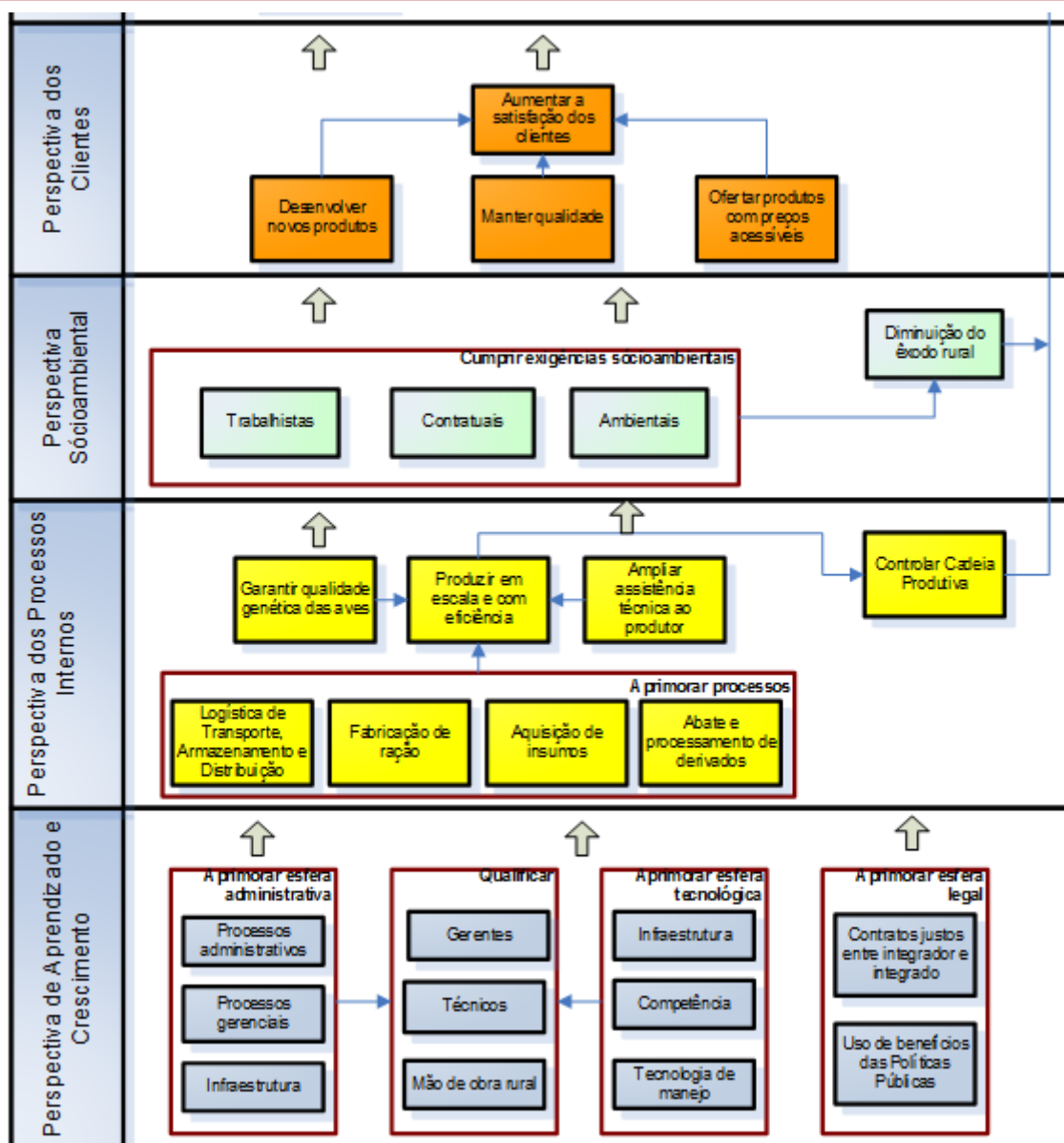
Nesta direção, a Figura 08 revela o encadeamento lógico de objetivos comuns a integrados e integradores, que podem orientar a discussão e construção de modelos de gestão voltados à competitividade da cadeia produtiva do frango de corte da microrregião de Anápolis, levando-se em consideração as especificidades da integração vertical presente na cadeia pesquisada.

A leitura estratégica do BSC apresentado na Figura 08 pode ser descrita da seguinte forma:

- a) Os agentes concebem comumente a missão de oferecerem alimentos derivados da carne de frango, produzidos com qualidade, com a participação de produtores integrados, de forma ética e sustentável. E como visão, buscam ser referência na produção de carne de frango, crescendo continuamente em volume, faturamento e mercados. Apresentados no BSC apenas como missão e visão.
- b) A sustentação dos propósitos descritos na missão e visão se dá inicialmente pela perspectiva financeira. A perspectiva financeira apresenta objetivos estratégicos voltados ao aumento da lucratividade, decorrente do aumento das vendas, aumento da receita e redução de custos.
- c) A perspectiva financeira é sustentada pela perspectiva dos clientes, concebida por objetivos estratégicos ligados ao alcance da satisfação dos clientes. O aumento da satisfação dos clientes depende do desenvolvimento de novos produtos, da manutenção da qualidade e da oferta de produtos com preços acessíveis.
- d) De acordo com as especificidades da cadeia, entende-se que a perspectiva dos clientes precisa ser sustentada pela perspectiva socioambiental, que se articula estrategicamente para o cumprimento das exigências trabalhistas, ambientais e contratuais. Esta perspectiva também contempla a diminuição do êxodo rural por meio da inserção de mão de obra familiar e/ou local na atividade, que por sua vez contribuirá para a redução de custos, que é um objetivo estratégico da perspectiva financeira.
- e) As perspectivas financeira, de clientes e socioambiental encontram sustentação na perspectiva de processos internos. Este conjunto de processos internos se inter-relaciona de forma a garantir o controle da cadeia produtiva. O controle e/ou domínio da cadeia também possibilita a redução de custos de produção, já mencionado anteriormente na dimensão financeira. Ademais, o controle da cadeia produtiva está ligado diretamente à adoção da estratégia de produção vertical, que depende de processos voltados ao aprimoramento logístico, ampliação da assistência técnica fornecida ao produtor; aprimoramento da fabricação de ração, aquisição de insumos e abate das aves, juntamente com a garantia da qualidade genética.
- f) A última perspectiva apontada no mapa estratégico proposto refere-se ao aprendizado e crescimento, responsável pela sustentação da perspectiva processos internos e todos os anteriores já citados anteriormente. Nesta perspectiva encontram-se três grandes grupos de objetivos relacionados ao aprimoramento da esfera administrativa, qualificação, aprimoramento da esfera tecnológica e aprimoramento da esfera legal. A esfera administrativa contempla os processos administrativos, processos gerenciais e infraestrutura. A qualificação abarca os gerentes, técnicos e mão de obra rural. A esfera tecnológica volta-se à infraestrutura, competências e tecnologias de manejo. Na esfera legal, é suscitada a garantia de contratos justos entre integrador e integrado, e o uso de benefícios decorrentes das políticas públicas.

Figura 08 – Mapa Estratégico consolidado para a cadeia





Fonte: Dados da pesquisa (2013)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância do agronegócio para a economia nacional e regional, bem como a forma de organização e articulação dos agentes que constituem a cadeia avícola de corte para o alcance da competitividade, foram inicialmente os principais fatores de motivação para o delineamento científico proposto por esta pesquisa.

A identificação preliminar da presença de três agroindústrias de grande porte atuantes no abate de frango de corte, produzidos sob a forma de integração envolvendo mais de uma centena de produtores rurais e organizados em cadeia, proporcionou um campo fértil de estudo e pesquisa na área de gestão estratégica e competitividade.

A evidência da adoção da produção (cria e engorda) sob a forma de integração vertical como uma estratégia produtiva, suscitou a utilização da literatura existente sobre *Balanced Scorecard* como ponto de apoio teórico para a realização de um amplo diagnóstico de variáveis do ambiente interno e externo. A realização da pesquisa possibilitou o levantamento de propósitos organizacionais, objetivos estratégicos, ações e indicadores que se traduziram em perspectivas constituintes de um mapa estratégico global para a cadeia produtiva pesquisada.

Assim, entendeu-se que o BSC conseguiu atender às expectativas iniciais da pesquisa em propor uma sistemática de convergência de objetivos comuns entre as partes envolvidas, caracterizando-se assim num instrumento possível de alinhamento de estratégias voltadas à competitividade do sistema de produção de frango de corte pelo modelo de integração vertical, atendendo desta forma o objetivo geral desta pesquisa.

A cadeia produtiva pesquisada apresenta significativo nível de integração e controle por parte das agroindústrias abatedoras, que se inicia na produção de insumos, percorrendo a cria, engorda, abate e comercialização. Uma especificidade relevante da cadeia pesquisada é a comercialização direta aos varejistas para acesso ao consumidor final, não existindo a figura de atravessadores e/ou atacadistas, o que demonstra a amplitude do poder de controle das operações das firmas, justificada pela preocupação em maximizar a lucratividade da operação.

A pesquisa também permitiu constatar o interesse das firmas em ampliar o nível de integração e controle das operações nas etapas de melhoria genética, fertilização de ovos e produção de pintainhos, que são controladas por empresas multinacionais detentoras da tecnologia genética.

No que se refere às potencialidades e fragilidades do sistema de produção, ficou evidenciado que a integração tem sido uma alternativa eficiente encontrada pelos investidores na garantia de aves em quantidade necessária à produção em escala. Além de proporcionar vantagens de redução de custos, compartilhamento de riscos e diminuição do número de imobilizações. A garantia de renda de forma previsível e contínua, bem como a pontualidade na remuneração do produtor pela criação e engorda das aves tem sido os principais atrativos aos produtores que buscam atuar na atividade.

Por outro lado, ficou evidenciado a existência de conflitos organizacionais entre produtores integrados e agroindústrias integradoras, que podem ser minimizados pela adoção do modelo de alinhamento de estratégias proposto por esta pesquisa.

Neste conjunto de conflitos destacaram-se a dificuldade dos produtores rurais em compreender e gerenciar a dinâmica dos fatores de produtividade que dão origem ao valor da remuneração a ser recebida. Nesta direção acrescentam-se também questões relacionadas à dificuldade no cumprimento do contrato de parceria ou integração pactuado entre as agroindústrias e os produtores integrados, tais como a continuidade dos lotes, a garantia dos volumes mínimos, a falta de mão de obra qualificada, o alcance das metas de produtividade, a geração de passivos trabalhistas e ambientais; a crescente insatisfação dos produtores integrados e a dificuldade de gerenciamento da atividade rural.

A construção dos mapas estratégicos também possibilitou o apontamento de indicadores de desempenho compatíveis com a realidade do agronegócio do frango de corte da microrregião pesquisada. Isto se deu por meio do encadeamento lógico proposto pelo BSC em definir os propósitos organizacionais das perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento, com o diferencial da inserção de uma nova dimensão denominada de socioambiental antecedendo a perspectiva dos clientes.

Diante do exposto, compreende-se que os propósitos desta pesquisa foram alcançados. Todavia, é importante ressaltar que este trabalho não teve a pretensão de esgotar todas as possibilidades de discussão acerca do objeto de estudo escolhido. Os aspectos relacionados à gestão e a competitividade da avicultura de corte constituem um vasto e fértil campo de estudo do agronegócio repleto de questionamentos que podem ser investigados sob outros aspectos em trabalhos correlatos.

REFERÊNCIAS

- ABEF. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EXPORTADORES DE FRANGO, *Relatório anual 2000*: 2006. Disponível em: <<http://www.abef.com.br>>. Acesso em: 24 out. 2009.
- APPOLINÁRIO, Fábio. *Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- ARAUJO, Massilon J. *Fundamentos de Agronegócio*. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2009.
- BERTÁGLIA, Paulo Roberto. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BRUM, Argemiro Luiz.; MULLER, Patrícia Kettenhuber (Orgs). *Aspectos do agronegócio brasileiro: a realidade na primeira década do terceiro milênio*. Ijuí-RS. Ed. Unijuí, 2008.
- CALLADO, Antônio André Cunha.; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. *Sistemas Agroindustriais*. In. CALLADO, Antônio André Cunha (Org). *Agronegócio*. 3. ed. São Paulo, PADR. Atlas. 2011.
- CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino e SILVA, Roberto da. *Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COSTA, Ana Paula Paulino da. *Balanced Scorecard: Conceitos e Guia de Implementação*. São Paulo: Atlas, 2008.
- DÍAZ, Frida Liliana Cárdenas. *Competitividade e Coordenação na Avicultura de Corte: Análise de Empresas* (São Paulo – Brasil e Lima-Peru). 2007. 137f. Dissertação (Mestre em Zootecnia – Produção Animal). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Jaboticabal, 2007.

- FREITAS, L.; BERTOGLIO, O. *A evolução da avicultura de corte brasileira após 1980*. Economia e Desenvolvimento, Santa Maria, n. 13 pp. 1-38. ago. 2001.
- HECK, Claudia Regina.; BRUM, Argemiro Luiz. *A evolução da agricultura e o desenvolvimento*. In: BRUM, Argemiro Luiz.; MULLER, Patrícia Kettenhuber (Orgs). *Aspectos do agronegócio brasileiro: a realidade na primeira década do terceiro milênio*. Ijuí-RS. Ed. Unijuí, 2008.
- HERRERO FILHO, Emílio. *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KENNERLY, M.; NEELY, A. Performance measurement framework – a review. In: *Performance measurement – past, present and future*. UK: Andy Neely, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield University, Cranfield, Bedfordshire, 2000.
- LUZ, J. S. *A (Re)Produção do Espaço de Anápolis-GO: a trajetória de uma cidade média entre duas metrópoles, 1970-2009*. 2009. 348 f. Tese (Doutorado em Geografia) – Instituto de Geografia, Universidade Federal de Uberlândia, 2009.
- MAPA. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. BRASIL. *Desenvolvimento Sustentável e Expansão do Agronegócio Brasileiro*. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Brasília: MAPA, SDC, 2008.
- MAPA. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. BRASIL. *Brasil Projeções do Agronegócio 2010/2011 a 2020/2021*. Assessoria de Gestão Estratégica – AGE/EMBRAPA. Brasília: MAPA, 2011.
- MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- PORTER, M. E. O que é estratégia? In: _____. *Competição - on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRIETO, Valderli Correia.; PEREIRA, Fábio Luis Alves.; CARVALHO, Marly Monteiro de.; LAURINDO, Fernando José Barbin. *Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard*. GESTÃO & PRODUÇÃO. V.13, n. 1, pp. 81-92, jan-abr. 2006.
- RITZMAN, Larry P; KRAJEWSKI, Lee J. *Administração da Produção e Operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- SEPLAN-GO. SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS. *Informações Sócio-Econômicas por Município*. Goiânia:SEPLAN/SEPIN, 2010.
- SEVERINO, Antônio J. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVERMAN, David. *Interpreting Qualitative Data: methods for analyzing talk, text and interaction*. Londres: Sage Publications, 1994.
- TRIOLA, Mário. F. *Introdução à Estatística*. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.