

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
GRADUAÇÃO EM AGRONOMIA

FILIPPE VIEIRA BARROS

ANÁLISE ESTRATÉGICA E DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE UMA
ASSOCIAÇÃO DE AVICULTORES DO CENTRO OESTE

BRASÍLIA – DF

2013

FILIFE VIEIRA BARROS

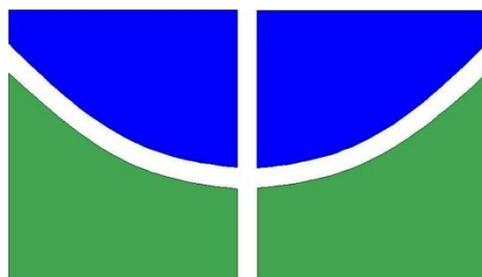
**ANÁLISE ESTRATÉGICA E DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE UMA
ASSOCIAÇÃO DE AVICULTORES DO CENTRO OESTE**

Monografia apresentada à Faculdade de
Agronomia e Medicina Veterinária
como requisito parcial para a obtenção
do grau de Engenheiro Agrônomo.

Orientador: Prof. Dr. Josemar Xavier
Medeiros.

BRASÍLIA – DF

2013



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
GRADUAÇÃO EM AGRONOMIA

**ANÁLISE ESTRATÉGICA E DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE UMA
ASSOCIAÇÃO DE AVICULTORES DO CENTRO OESTE**

Autor: Filipe Vieira Barros

Aprovado por:

Prof. Dr. Josemar Xavier Medeiros
(Orientador) FAV – UnB

Prof. Dr. Itibere Saldanha Silva
FAV – UnB

Victor Miguel Ayres, (CNA)
(Examinador Externo)

*Dedico esse trabalho ao Prof. Josemar Xavier Medeiros por sua paciência,
comprometimento, orientação e amizade.*

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus pela vida, força e entusiasmo que me concedeu para atingir minhas realizações, mesmo nos momentos em que pensei fraquejar.

A toda minha família, em especial aos meus pais, Fátima e Carlos, e a minha irmã, Juliana, cuja orientação e paciência foram fundamentais para me guiar nas escolhas da vida.

Ao Professor Josemar Xavier de Medeiros cuja postura profissional e pessoal sempre foram motivo de admiração por parte de colegas e alunos que com ele conviveram e em quem, com certeza, buscarei me espelhar no exercício de minha profissão.

Aos produtores, sem os quais não teria sido possível concretizar o presente trabalho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
2. OBJETIVOS	11
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
2.2 JUSTIFICATIVA	11
3. MARCO TEÓRICO	12
3.1 VISÃO GERAL DO AGRONEGÓCIO	12
3.2 VISÃO SISTÊMICA	12
3.3 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL	16
3.4 TEORIA DA AÇÃO COLETIVA	18
4. ASPÉCTOS METODOLÓGICOS.....	22
4.1 TÉCNICAS E FERRAMENTAS METODOLÓGICAS.....	23
4.1.1 O Método ZOOP.....	23
4.1.2 A Ferramenta SWOT.....	24
5. ANÁLISE CONTEXTUAL	27
5.1 REALIZAÇÕES PERCEBIDAS PELOS LÍDERES DA ASSOCIAÇÃO.....	27
5.1.1 Realizações diretas para os produtores.	27
5.1.2 Realizações no relacionamento entre associação, associados e integradoras.....	29
5.1.3 Realizações no campo institucional.....	30
5.1.4 Realizações no campo organizacional.....	32
5.2 VISÃO DE FUTURO PARA A ASSOCIAÇÃO E PARA O SETOR.....	33
5.2.1 Para o setor.....	33
5.2.2 Para a associação.....	34
5.3 TENDÊNCIAS NO CONTEXTO DA AVICULTURA E DA ASSOCIAÇÃO.....	56
5.3.1 Invariantes.....	36
6. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS.....	38
6.1 PONTOS FRACOS OU FRAQUEZAS.....	39
6.2 AMEAÇAS.....	42

6.3 PONTOS FORTES OU FRACOS.....	45
6.4 OPORTUNIDADES.....	46
7. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	47
8. CONCLUSÃO.....	57
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59

RESUMO

Esse trabalho teve como objetivo geral desenvolver uma análise contextual atual de uma associação de avicultores, retratando suas principais realizações, bem como, avaliar quais são as visão de futuro, tendências e invariantes para a entidade e para o setor de avicultura. Como objetivos específicos procurou-se primeiramente, analisar o ambiente interno da associação dos avicultores, através da determinação das suas principais forças e fraquezas. Em segundo lugar, analisar o ambiente externo da associação, através das oportunidades e ameaças. Foi desenvolvido sob o formato de Estudo de Caso. Para o desenvolvimento analítico do trabalho foram gerados dados e informações necessários por meio da realização de um trabalho diretamente com os dirigentes e líderes do setor avícola da região centro-oeste. Para tanto foram realizados seis painéis presenciais com esses atores nos quais utilizou-se ferramentas de Planejamento Estratégico Situacional e técnicas de moderação e interação de grupos como o método ZOO. A análise contextual dos ambientes interno e externo SWOT¹ (Macroplan, 2003), foi desenvolvida com o objetivo de mapear e interpretar as interações entre Oportunidades e Ameaças versus Forças e Fraquezas do grupo de avicultores no centro-oeste. matriz também pode forneceu as indicações globais a partir de um indicador de densidade dos quadrantes. As realizações da associação, percebida por seu líderes, de modo geral, foram direcionadas para melhorar a arquitetura dos contratos de comercialização junto as integradoras e explorar as relações no campo institucional para minimizar os efeitos das suas determinações no rendimento dos resultados econômicos dos associados. Através da análise da matriz SWOT pode-se aferir as oportunidades mais vulneráveis as fraquezas da entidade e as ameaças que oferecem maior risco. Foi possível identificar ainda principais forças da associação que devem ser estimuladas e potencializadas e as principais fraquezas que devem ser bloqueadas. A análise do posicionamento estratégico revelou que a entidade encontra-se em uma região de equilíbrio e isso denota, que ela pode adotar uma postura ofensiva

1. INTRODUÇÃO

O Brasil se destaca mundialmente na produção de carnes, esse fato é decorrente, em boa parte, na bem sucedida agricultura brasileira (ANUALPEC; 2012), que contribuiu significativamente para redução de custos com alimentação animal e torna a produção nacional competitiva no mercado internacional. No setor de aves não é diferente, segundo relatório anual da Ubabef 2012,

O Brasil produziu em 2011, quase 13,05 milhões de toneladas de carne de frango, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, com 16,57 toneladas, e da China, que produziu em 2011, 13,2 toneladas. Desse volume produzido no Brasil, cerca de 69,8% foi destinado ao consumo interno e o restante foi exportado. O consumo *per capita* saiu de 29,91 Kg por pessoa em 2000, para 47,38 Kg por pessoa em 2011, confirmando que é uma das carnes mais consumidas no Brasil.

O marco inicial da avicultura comercial, se dá em 1950 (DELIBRALI, 2010; CORADINI; ET. AL 1982). Esse setor, desde então, apresenta altos índices de dinamismos, comprovados pelos altos investimentos realizados em toda a cadeia e que contribuíram para elevar os níveis de produção, mesmo passando por momentos de crise (FILHO; 2001). A conformação próxima a que existe hoje, começou a surgir no Brasil na década de 70, em função da entrada no país de agroindústrias de processamento industrial de carne de frango, que não existiam antes (RIZZI, 1999; MAIA, 2008).

O sistema de integração, que surgiu a partir de então, baseava-se na parceria estabelecida entre as agroindústrias (integradoras) e pequenos produtores integrados).. Nesse sistema, as integradoras exigiam que os produtores diversificassem seus ativos na propriedade, onde boa parte da mão de obra era composta por membros da própria família e existia uma grande dependência do integrado para com a integradora (FILHO, 2001). Com a adoção de novas técnicas de manejo, houve a intensificação da produção nas granjas, e a maioria passou a implantar sistemas de escala industrial e grande número de aves por granja.

Nessa nova conformação, as integradoras passaram a dominar a base genética dos animais e intensificar o seu melhoramento. Com isso, o capital inicial de investimento e o alto custo de produção, passaram a ser muito altos e aplicado em ativos específicos de

baixa liquidez, em decorrência disso, a atividade tornou-se empresarial, evitando a entrada de pequenos produtores. Além disso, questões de logística e abundância de terra foram decisivas para migração da produção familiar para conformação de hoje.

Nesse novo modelo, a relação entre integradora e integrado, no entanto, ainda é tida como problemática, em alguns aspectos. Se por um lado, para o integrado a vantagem de se submeter a esse sistema está atrelada a diminuição dos riscos quanto à liquidez do seu produto, por outro, as agroindústrias diminuem seu custo de transação, pois possuem uma rede fixa de integrados, para qual é projetado um planejamento técnico de distribuição e logística, que quando comparada com outras formas, se destaca como a mais vantajosa. Na nova conformação do agronegócio, no entanto, o acesso a informação é fundamental para a manutenção dos sistemas de produção, e esse elemento tem sido monopolizado pelas integradoras em detrimento dos seus integrados, estabelecendo, portanto, uma relação de dependência e um menor poder de negociação por parte dos produtores.

Outro fator de importância é o poder do ambiente institucional em toda cadeia produtiva do setor. Ele estabelece as normatizações e cabe aos produtores seguirem a regra, mesmo quando isso significa um alto investimento, sem previsão de retorno algum. Fora isso, para a avicultura brasileira se manter competitiva no cenário internacional, torna-se necessário o estabelecimento de técnicas padronizadas de produção e um sistema eficaz capaz de certificar a adoção desses métodos para garantir, para outros países, que o produto possui alto nível de qualidade.

Nesse cenário, as organizações representativas, são fundamentais, para agregarem grande número de produtores e estabelecerem limites de interferência de outros segmentos.

Buscaremos nesse trabalho, portanto, estabelecer os pontos de sucesso e quais os aspectos que devem ser melhorados, no ambiente organizacional de uma associação e a partir disso, estabelecer novas diretrizes de atuação que vão nortear a entidade para traçar novos projetos.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL:

De modo geral, o objetivo universal do presente trabalho foi estudar a eficiência organizacional e o desempenho estratégico de uma organização associativa de avicultores na região centro-oeste.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desenvolver uma Análise Contextual atual da associação estudada, retratando suas principais realizações, bem como, avaliar quais a visão de futuro, tendências e invariantes para a entidade e para o setor de avicultura;
- Analisar o ambiente interno da associação dos avicultores, através da determinação das suas principais forças e fraquezas;
- Analisar o ambiente externo da associação, através das oportunidades e ameaças.

2.2 JUSTIFICATIVA

Na atual conjuntura da cadeia produtiva de aves, a existência das organizações associativas, capazes de gerar bens coletivos para seus associados, regular o setor através

de regras formais e informais, entre outros fatores, são extremamente importantes no que diz respeito a determinar sistemas fortes, bem sucedidos e consolidados.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 VISÃO GERAL DO AGRONEGÓCIO

Ao analisarmos o desenvolvimento do setor primário ao longo da história, facilmente notamos as transformações que ocorreram nesse setor e o levaram de uma fazenda rústica a uma empresa altamente tecnificada.

No mundo do século de XVIII, as atividades agrícolas eram tipicamente de subsistência, eram executadas por grupos familiares, as propriedades eram autossuficientes e a comercialização só se realizava caso houvesse excedente de produção (GOLDEBERG et. al; 1957).

Com o desenvolvimento das cidades, intensificação da industrialização e o êxodo rural de muitas famílias para os centros urbanos, houve um aumento na demanda por alimento e necessidade da intensificação da produção. Outro fato transformador foi o avanço tecnológico nesse mesmo período, tornando possível a adaptação das novas tecnologias ao campo, dando início a uma nova conformação do agronegócio. (GOLDEBERG et. al; 1957).

No período após a segunda grande guerra especificamente, houve uma especialização das atividades de produção, o que provocou uma crescente dependência de insumos industrializados que já não eram feitos no local.

A partir desse momento, os produtores deveriam pensar não apenas em produzir, mas também, em como deslocar sua produção até os grandes centros e quais as estratégias para comercializar esses alimentos. Com a intensificação da produção, a complexidade dos processos produtivos foi aumentando cada vez mais, provocando o surgimento de segmentos cada vez mais especializados em desenvolver operações específicas, cujo produto, serviria de insumo para o segmento imediatamente seguinte.

Nesse contexto, o sucesso do empreendimento agrícola, passou a apresentar uma correlação relevante, ou seja uma dependência cada vez maior dos agentes fornecedores de insumos, que estão antes da porteira, e com as agroindústrias, que consomem sua produção, as que estão após a porteira. A análise econômica, baseada apenas no custo de produção interno já não bastaria pois grande parte dos negócios seria determinada por fatores externos (após a porteira).

No Brasil, o agronegócio destaca-se como uma das principais atividades da economia nacional, colaborando com cerca de um terço do PIB e para o saldo positivo na balança comercial. Dados de janeiro de 2013 atribuem ao agronegócio 41,2% da exportação desse mês, sendo que o saldo total, acumulado entre fevereiro de 2012 a janeiro de 2013, chega a U\$ 96,66 bilhões (<http://www.souagro.com.br/exportacoes-do-agro-batem-recorde-em-janeiro>; acessado em 11/12/2012).

Das várias atividades do agronegócio brasileiro, a avicultura se destaca como uma das atividades de maior importância, pois funciona como consumidora de insumos, em certos momentos (Milho, soja, entre outros) e em outros, como fornecedora de matéria prima para a indústria. Segundo relatório anual da Ubabef 2012, o Brasil produziu em 2011, quase 13,05 milhões de toneladas de carne de frango, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, com 16,7 toneladas, e da China, que produziu em 2011 13,2 toneladas. No total, a avicultura contribuiu em 2011, com um saldo de U\$ 4,4 bilhões para a economia nacional. O Brasil é o primeiro no ranking das exportações de carne de frango.

3.2 VISÃO SISTÊMICA

Diante da evolução desse cenário, surgiram vários estudos que tentaram explicar essa nova organização do agronegócio, dentre eles, duas metodologias obtiveram maior aceitação.

A primeira delas foi a de Davis e Goldberg (1957), nos EUA Eles notaram que havia uma relação de dependência entre os vários setores e propuseram uma análise conjunta dos mesmos, pois observaram que seu funcionamento ocorria de forma sistêmica.

A segunda metodologia tem sua gênese na França e compartilha da mesma linha de pensamento da primeira, no entanto, desenvolve o conceito de *Filière*, que tem seu foco na cadeia de produção do agronegócio. Ambos consideram o efeito dinâmico provocado pelas mudanças no sistema, bem como, permitem uma análise baseada nos conceitos empresariais, onde o sucesso do empreendimento passa a depender da sua organização interna e das estruturas de mercado. (BATALHA,, 1997). Passaremos agora a análise de cada uma delas separadamente.

Fundamentada na teoria clássica de Insumo-Produto, a teoria da *Commodity Systems Approach* (CSA), de Davis e Goldberg, explica que o enfoque individual sobre os setores produtivos não é suficiente para a análise das variantes que influenciam as relações que ocorrem nos sistemas de produção. Portanto, propõem um conceito mais amplo, o de *agribusiness*, que viabilizou a aplicação imediata dessa metodologia para escolhas de estratégias corporativas para coordenação dos sistemas de produção (ZYLBERSZTAJN, 2000). Em seu estudo de 1968, Goldeberg define *agrobusiness* como (Citado em ZYLBERSZTAJN, 2000):

“Um sistema de commodities engloba todos os autores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final. O conceito engloba todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio.”

Os estudos fundamentados nesse conceito procuram avaliar os sistemas produtivos partindo da matéria prima base, passando pelas estruturas de distribuição e armazenagem, até as etapas de processamento, industrialização e venda ao consumidor final (BATALHA, 1997), avaliando dessa forma os níveis de agregação e coordenação dos sistemas. Apesar de não ser explícito, considera-se nesses trabalhos, o impacto causado pela influencia do campo institucional como mecanismo de regulação, podendo ser, neste caso, políticas públicas, costumes sociais, entre outros fatores (ZYLBERSZTAJN, 2000). As inovações tecnológicas incorporadas aos sistemas de produção recebem grande atenção nesse tipo de análise, como indutoras de mudanças da sua dinâmica funcional (BATALHA; 1997).

Nesse ponto os autores atribuem ao ambiente institucional três funções básicas: a de proteger a renda do produtor rural que é relativamente instável e vista por eles como um dos maiores entraves à produção agropecuária; a de fomentar pesquisas e a de regulamentar os sistemas de produção. (ZYLBERSZTAJN, 2000). A variável preço é considerada como um mecanismo regulador, no entanto não lhe atribuem a coordenação final do sistema. Os contratos também ganham importância, como ferramenta que estabelece regras e diminui os riscos com as oscilações do mercado, caracterizado por sofrer diversas influências, de todos os tipos e inconstantes. (ZYLBERSZTAJN; 2000).

O conceito da análise de *Filièr* aproxima-se muito às teorias da CSA, no entanto, essa metodologia tem seus estudos com o foco voltado ao produto pronto para o consumidor final (ZYLBERSZTAJN; 2000). Propõe-se a existência de cadeias de produção, definidas por Morvan, em Batalha (1997) como sendo uma estrutura onde existem operações sucessivas de transformação, capazes de serem separadas e ligadas entre si, que envolvem relações comerciais e financeiras e estabelece um fluxo de troca de montante a jusante.

Segundo Batalha (1997), as cadeias de produção podem ser divididas em três macros segmentos: Comercialização, que engloba as atividades relacionadas às empresas que estão em contato direto com o consumidor final; a industrialização, representada pelas firmas que modificam e agregam valor a matéria prima base e a produção de matérias primas, onde são inseridas todas as atividades relacionadas a agricultura e pecuária, propriamente ditas. Esses estudos permitem uma análise focada nas estruturas de mercado, com ênfase para as relações e hierarquia e dependência, dentro do sistema, e considera o feito de ações governamentais ou de associações e corporações, quando direcionadas a um ponto estratégico da cadeia. (ZYILBERSZTAJN, 2000).

Ambos os modelos, enfatizam a importância das relações entre os segmentos da cadeia produtiva e consideram os agentes indutores de mudanças. Portanto, abandona o referencial teórico da matriz de Leontieff (Insumo – Produto) e passam a fazer uso das teorias baseadas na economia clássica industrial, com análise da estrutura, conduta e desempenho, que permite uma amplitude mais descritiva e a inserção das variáveis que podem mudar o comportamento da cadeia. (BATALHA, 1997)

Desse modo, GOLDBERG considera: (Citado em ZYLBERSZTAJN, 2000):

“Associações apóiam as firmas na sua capacidade de flexibilizar-se e adaptar-se às mudanças nos sistemas de commodities. As pequenas firmas têm acesso limitado a informações, o que pode ser suprido por organizações”

Portanto, nota-se que na nova conformação, a eficiência produtiva está fortemente relacionada a fatores externos à propriedade agrícola, exigindo do produtor uma análise estratégica de dentro e fora do sistema (MORVAN, 1985 citado em ZYLBERSZTAJN, (2000) ele entende que “assume-se, implicitamente, a existência de algum mecanismo interno de comercialização, o qual independe da estrutura de mercado”. No setor da avicultura, a utilização de contratos de integração, bem como, a formação de grupos entre produtores exemplificam essas teorias, pois são mecanismos encontrados pelos agentes do setor, para melhorar sua atuação nas operações fora da porteira e minimizar os riscos da comercialização via mercado.

3.3 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL:

Com encadeamento dos processos produtivos do agronegócio, a especialização das propriedades e com a necessidade de escalonar a produção, o número de relações comerciais para viabilizar a produção, nessa nova conformação, aumentou significativamente.

Segundo a teoria neoclássica, essas transações eram realizadas a custo zero e os preços eram a principal ferramenta de coordenação do mercado, no entanto, mais recentemente, surgiu um novo conceito que considera a existência dos custos envolvidos em transações e a capacidade do setor institucional de minimizar os seus impactos (ZYLBERSZTAJN, 1995).

A Nova Economia Institucional, surge assim, fundamentada nos estudos de Ronald Coase e, posteriormente, no trabalho Douglass North. Nasce de uma pergunta simples, formulada por Coase (1937, p. 43, citado por ZYLBERSZTAJN 1995), que questiona os limites da firma, que é vista por ele como um conjunto de contratos, e o por que de uma única firma não realizar toda a produção de um bem, uma vez que, a teoria neoclássica

parte do princípio de que o preço é o principal fator de coordenação do mercado. O objeto central de análise desse novo conceito é o chamado custo de transação, cuja análise é vista como determinante na escolha do mecanismo de organização da produção, de acordo com que é disponibilizado através da estrutura do ambiente institucional. (ZYLBERSZTAJN,1995).

Segundo (WILLIAMSON, 1995, citado em JUNIOR ET.AL.; 2006), as transações provocam efeitos na organização das firmas, exigindo dessas, adequações dos fatores internos aos externos, mais especificamente, adequação às estruturas de mercado. Portanto, nota-se que a elaboração do custo de transação é extremamente complexa e envolve inúmeras variáveis (JUNIOR ET. AL.; 2006) que, em alguns casos, não podem nem mesmo ser mensuradas. Dessa forma, se faz necessário o domínio de alguns conceitos básicos, determinantes, nesse processo.

Nos sistemas agroindustriais atualmente, a aplicabilidade da NEI pode apresentar vários níveis analíticos que, de modo geral, são representados pelas macroinstituições, onde se consideram fatores mais abrangentes ligados principalmente a políticas agrícolas, e microinstituições, onde o foco é nas organizações, firmas e suas estruturas internas e externas (AZEVEDO, 2000).

Muitos autores já atribuíam uma relativa importância ao setor institucional como agente determinante nos setores produtivos, no entanto, foram deixados de lado durante muito tempo (JUNIOR, ET. AL.; 2006). Segundo North, (1991:97; citado em AZEVEDO,2000) as instituições podem ser entendidas como sendo as “regras do jogo” e “estruturam a interação social, econômica e política”. Basicamente, para o setor agropecuário, destacam-se três espécies de regras que podem ser: I) regras formais, representadas por políticas agrícolas, direito de posse, legislações; II) regras informais, que englobam código de ética, laços familiares, tradições culturais e III) direito de propriedade e sua aplicabilidade que podem restringir as ações humanas (AZEVEDO, 2000).

A análise do setor institucional pode partir de dois pontos distintos, um com o foco micro-analítico, com uma análise de cenários específico, avaliando a relação entre dois indivíduos podendo ser empresa, cooperativas, entre outros, e outro de um foco macro-analítico, onde se avaliam os projetos e ações do governo, como política de preço mínimo, acesso a crédito, entre outros fatores. O setor institucional desempenha um importante papel, pois de acordo com sua conformação, ele pode colaborar para eficiência do sistema

e diminuir o custo de transação, através da imposição de regras que disciplinam a ação dos participantes (AZEVEDO, 2000).

O setor institucional, portanto, é formalizado como um conjunto de regras que tem sua importância não só naquilo que estabelece, mas também pela forma como é compreendida pelos agentes do sistema, pela sua estabilidade no tempo, pelo conflito com outras regras formais ou informais. (AZEVEDO, 2000).

Na micro-análise, o foco é direcionado à firma, que é a instituição que define regras internas, nos processos produtivos e também nas relações comerciais com agentes externos (formas de governança). Na teoria da NEI, ela é vista por Coase, (citado em ZYLBERSZTAJN, 2000), como sendo “ um conjunto de contratos que levam à execução da função produtiva”. Nas transações, efetuadas via mercado, é necessário que se faça um levantamento de informações, posteriormente é preciso processá-las para, por fim, executar a negociação, portanto, o surgimento da firma tem a finalidade de diminuir essas etapas através do estabelecimento de formas de coordenações contratuais.

Sob a ótica da nova economia institucional, é possível compreender a complexidade das relações de transação entre os agentes que participam dos diversos segmentos do agronegócio e torna evidente a necessidade dos produtores se adequarem ao mercado e buscarem eficiência nas suas relações para se tornarem mais competitivos e eficientes.

Para a avicultura, dentre muitos fatores que influem sobre o custo de transação, dois deles se destacam provocando o seu aumento. Um deles é a especificidade dos ativos, que exige alto desembolso de capital, no investimento em estruturas, cujo uso é restrito a atividade de criação de frango. O outro é decorrente do primeiro, pois para diminuir o esse risco, usa-se a forma integrada de comercialização que tem como efeito colateral o aumento de poder de barganha para agroindústria em detrimento do produtor.

3.4 - TEORIA DA AÇÃO COLETIVA

Para ser competitivo na nova conformação do agronegócio, é necessário se adequar as condições impostas pelo mercado. Para tanto, a firma deve atender a pré-requisitos

básicos como produção em escala; uso de tecnologias de produção; boa condição financeira e uma organização interna de qualidade (GARCIA, 1999).

Mas a realidade de muitos produtores rurais está bem distante dessas exigências, pequenos ou médios produtores agropecuários não são capazes de responder a isso com rapidez e acabam se tornando menos eficientes e obtendo resultados negativos. Uma alternativa a essa realidade é a formação de alianças entre eles, como forma de fortalecer e obter melhor desempenho no mercado (GARCIA, 1999).

Entende-se que a ação coletiva parte das relações sociais dentro de um determinado grupo de indivíduos que possuem um objetivo comum e que, portanto, requerem uma ação conjunta (<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/307.pdf>, consultado dia 12/01/2013) . Parte-se da premissa de que, para certas finalidades, a ação do grupo é estrategicamente mais forte do que a ação individual e trará benefícios iguais à todos os participantes. No entanto, para consolidar uma união, se faz necessário buscar entender a razão que impulsiona os agentes de um sistema a se associarem com outros e qual a vantagem esperada ao se optar por fazer parte de um grupo (GARCIA, 1999).

Para Azevedo (2000), as formas de organização das instituições têm forte impacto sobre sua eficiência em um determinado sistema. A criação de regras para normatizar o comportamento desse sistema pode vir a definir sua capacidade de competir ou não no mercado agroindustrial. Esse tema tem gerado interesse por parte de vários estudiosos.

Para efeito de nossa análise, no presente trabalho, será utilizada a abordagem de Olson no livro “A lógica da Ação Coletiva”(1999).

Para Olson (1999) a Teoria da Ação Coletiva explica as diferenças entre interesses individuais e coletivos, os fatores que determinam a formação e estabilidade dos grupos, os conceitos de bens inclusivos e exclusivos.

Segundo Castro Júnior (2005) nenhuma instituição é neutra dentro do contexto econômico em que está inserida, ou seja, elas interferem e sofrem interferência dos agentes envolvidos nos processos que regulam os indicadores econômicos de um país.

Segundo a teoria de Olson (1999), os indivíduos participam dos grupos por interesses puramente individuais. Ele considera que os indivíduos, sendo seres racionais buscam atender seu auto-interesse e que seria pouco provável que abrisse mão desse interesse em benefício do grupo.

Apesar disso a formação dos grupos se faz necessária para que os indivíduos possam alcançar determinados objetivos. Daí surgem as organizações. Para que um determinado grupo sobreviva é necessário que ele tenha a capacidade de atender aos interesses dos indivíduos que o compõem.

Tal característica do grupo gera implicações relevantes, pois sabendo-se que não existe uma relação direta entre os interesses do grupo e o de seus membros é preciso que se adotem estratégias de incentivo ou mesmo de coerção, em alguns casos, para que os indivíduos, com interesses particulares, efetivamente participem e se envolvam nas atividades do grupo.

Olson (1999) aponta o conceito de bem coletivo como um fator que estimaria a formação dos grupos. Segundo ele, sempre motivado pelo auto-interesse, o indivíduo seria levado a juntar-se a outros para suprir suas necessidades de bens coletivos, uma vez que individualmente geraria um alto custo. Este seria um fator que ajudaria na concretização da ação coletiva pois força o indivíduo a fazer parte de um grupo para garantir o acesso aos bens de que necessita.

Cabe ressaltar, ainda, que os grandes grupos, segundo Olson, não são tão eficazes, para exemplificar, ele cita o modelo do Estado, que para conseguir sobreviver, necessita, apesar do forte apelo ideológica, de leis e regras, para que o indivíduo contribua e em troca dessa contribuição deve prestar serviços à sociedade. Surge assim o Estado como produtor de bens coletivos, e mesmo prestando serviços é necessário que ele recolha impostos e fiscalize esse recolhimento.

Dessa discussão Olsen (1999) propõe uma reflexão importante o tamanho do grupo interfere no incentivo individual para a participação e conseqüentemente para o alcance dos objetivos?

Para responder a essa questão Olson (1999) desenvolveu um modelo que tem por objetivo mostrar em que condições um indivíduo estará disposto a colaborar para a formação coletiva.

Segundo o modelo desenvolvido por Olson (1999), quanto maior o grupo, mais baixo o valor do bem coletivo por indivíduo e as ações coletivas não acontecem de forma espontânea, pois todos os indivíduos têm incentivos para agir como “caronas, sempre haverá necessidade de coerção para obrigar a participação.

No caso dos pequenos grupos os participantes, por estarem envolvidos pessoalmente, são informados diretamente e podem agir e fazer previsões acerca do comportamento dos demais. Esses grupos se diferenciam dos demais pois permitem o comportamento estratégico. Mas nesses grupos, também existe a presença do “carona”. Esse tipo de grupo estimula o indivíduo a agir de forma a atingir seu auto-interesse, o que leva a, também, atingir o objetivo do grupo.

A partir dessa discussão de Olson (1999) propõe um modelo de análise da relação custo benefício de um bem coletivo. Onde: V_i representa o valor ganho de um indivíduo e V_g o valor ganho pelo grupo por usufruir de um bem coletivo. F_i é a fração do ganho do indivíduo, representada pela relação entre as variáveis V_i e V_g ($F_i = V_i/V_g$), e C , representa os custos do bem coletivo para o indivíduo. A relação C/V_g representa o custo par o indivíduo em relação ao ganho do grupo:

$$F_i > C/V_g$$

$$V_i/V_g > C/V_g; \text{ então.}$$

$V_i > C$, nesta equação o ganho do indivíduo, pela obtenção do bem coletivo, supera o custo.

Nesta linha de raciocínio tanto os benefícios quanto os custos deverão ser divididos entre os indivíduos em partes iguais, o grupo neste caso, alcançará o patamar ótimo, pois conseguirá maximizar os ganhos tendo em vista que o acréscimo de custos gera bens coletivos.

Na avicultura, a formação de grupos, permite que os sus integrantes melhorem a sua eficiência para lidar com as variáveis do ambiente externo. Azevedo (1997) destaca por exemplo, que o foco voltado para diminuição dos custos de produção, não são suficientes, pois representa pequenos ganhos e destaca a importância de voltar a atenção para o processo de comercialização. Dessa forma, as associações podem atuar na captação de informações do mercado, negociar melhores remunerações com as agroindústrias, influenciar o setor institucional; tudo isso a um custo menor do que se fosse realizado individualmente.

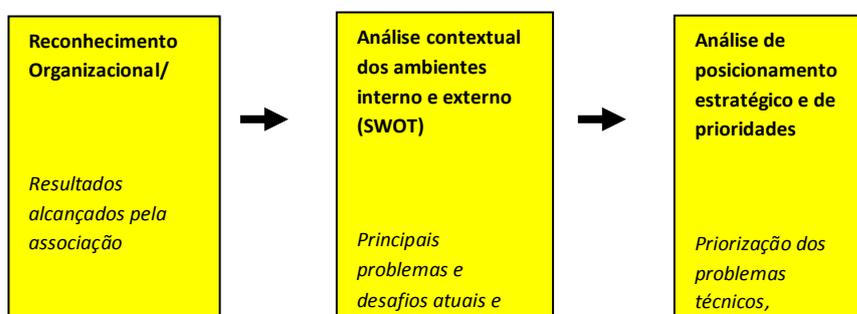
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente projeto foi desenvolvido sob o formato de Estudo de Caso, tendo com o objeto de estudo a de uma associação de avicultores do centro-oeste. O estudo de caso se caracteriza como um método de natureza predominantemente qualitativa por dar maior enfoque à compreensão dos fatos do que na mensuração dos mesmos (LAZZARINI, 1995). Não se deve, entretanto, restringi-lo ao aspecto qualitativo, pois de acordo com EISENHARDT (1989), citado por Lazzarini (1995), o uso conjunto de dados quantitativos e qualitativos em estudo de caso produz um melhor resultado, uma vez que os primeiros dão maior rigor às evidências, enquanto que os últimos elevam o nível de detalhe da pesquisa. Neste trabalho, embora o enfoque seja mais qualitativo, também serão utilizados dados quantitativos.

Para a contextualização do setor da avicultura serão utilizados dados secundários obtidos de diversas fontes como relatórios e documentos institucionais, da própria organização estudada, bem como, de outras organizações públicas e privadas atuantes no setor da avicultura.

Para o desenvolvimento analítico do trabalho foram gerados dados e informações necessários por meio da realização de um trabalho diretamente com os dirigentes e líderes do setor avícola da região centro-oeste. Para tanto foram realizados seis painéis presenciais com esses atores nos quais se utilizou ferramentas de Planejamento Estratégico Situacional e técnicas de moderação e interação de grupos como o método ZOOP.

A seqüência das etapas (passos metodológicos) que foram conduzidas podem ser vista no diagrama que se segue:



Etapas/passos metodológicos para o desenvolvimento do trabalho

Na primeira etapa, *Reconhecimento Organizacional*, buscou-se o alinhamento do pensamento estratégico entre os líderes da organização recuperando e registrando os principais resultados alcançados na percepção desses atores.

Na segunda etapa, *Análise contextual dos ambientes interno e externo (SWOT)*, foi feita a identificação das principais forças e fraquezas da organização bem como das principais oportunidades e ameaças que se lhes apresentam.

Na terceira etapa, *Análise de posicionamento estratégico e de prioridades*, foram exploradas as possibilidades de acessibilidade da organização às Oportunidades bem como de neutralização das Ameaças identificadas. De igual modo, a análise de motricidade pôde destacar quais as Forças organizacionais mais importantes a serem exploradas bem como quais as Fraquezas organizacionais mais críticas a serem trabalhadas.

4.1 TÉCNICAS E FERRAMENTAS METODOLÓGICAS

4.1.1 O Método ZOOP

O método ZOOP de planejamento e avaliação de projetos por objetivos (Ziel-Orientierte Projekt Planung) é utilizado para o planejamento participativo de projetos nas mais diversas áreas. O ZOPP foi criado pela Cooperação Técnica Alemã – GTZ há mais de 25 anos, e vem sendo utilizado nas fases de identificação, planejamento e gerenciamento de projetos financiados pelos órgãos de cooperação da Alemanha e de outros países, assim como por instituições internacionais como o Banco Mundial e a Comissão Europeia (<http://www.institutoecos.org.br/br/areas/zopp.htm>, acesso em 29/11/2012).

O ZOPP é mais do que um método para viabilizar a participação social (ou popular, como se denota em alguns círculos) em projetos de desenvolvimento rural. É um método abrangente e sofisticado, que pode interagir com outras técnicas de gerenciamento e monitoramento de projetos. O uso do método ZOOP permite:

- Definir objetivos claros e realistas;

- Melhorar a comunicação e a cooperação entre os envolvidos através do planejamento conjunto e de claras definições e documentação do projeto;
- Permitir que as partes envolvidas participem ativamente das decisões;
- Determinar a área de responsabilidade da equipe do projeto;
- Criar um sistema de Indicadores (métricas) para o acompanhamento, avaliação e controle (monitoramento).

4.1.2 A Ferramenta SWOT

A análise contextual dos ambientes interno e externo SWOT² (Macroplan, 2003), foi desenvolvida com o objetivo de mapear e interpretar as interações entre Oportunidades e Ameaças versus Forças e Fraquezas do grupo de avicultores no centro-oeste. Trata-se de um modelo que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas (Forças e Fraquezas), que estão relacionadas às características de uma organização fornecendo vantagens e desvantagens em relação aos seus concorrentes, e as possibilidades do ambiente externo (Oportunidades e Ameaças), que é formado por variáveis fora do controle direto de uma organização e que facilitam ou dificultam o alcance de seus objetivos.

Esta análise sistêmica é efetuada com o auxílio da matriz de análise estratégica, sendo possível caracterizar (Tabela 1):

² Sigla em inglês para ferramenta Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades), e Threats (ameaças).

Tabela 1 – Matriz estratégica: interação entre forças e fraquezas

Ambiente Externo / Ambiente Interno	Oportunidades	Ameaças
Forças	(I) Potencialidades de Atuação Ofensiva	(II) Capacidade defensiva
Fraquezas	(III) Debilidade de Atuação Ofensiva	(IV) Vulnerabilidade

- As potencialidades de atuação ofensiva da organização (I), que indicam a capacidade de suas forças “capturarem” oportunidades associadas ao cenário em questão;
- A capacidade defensiva (II), que se refere ao poder do conjunto de forças da organização em neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo;
- As debilidades de atuação ofensiva (III), as quais estimam o quanto as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar as oportunidades;
- As vulnerabilidades (IV), que dimensionam o quanto as fraquezas atuais acentuam os riscos das ameaças impactarem a organização.

O conjunto de interações mapeadas pela matriz também nos permite identificar, para cada cenário analisado, as oportunidades mais acessíveis, as ameaças com maior potencial de impacto, as forças mais atuantes e as fraquezas mais prejudiciais. Possibilitando assim conceber estratégias com maior potencial de eficácia na medida em que priorizem esses fatores mais importantes (Macroplan, 2003).

Para cada item do ambiente interno será avaliada a intensidade de influência sobre o item do ambiente externo, variando o peso de 0 para intensidade nula, 1 para intensidade média e 2 para intensidade alta. Os quadrantes superiores levaram sinal positivo (+) e os quadrantes inferiores o sinal negativo (-). A avaliação foi realizada através de painel com o mesmo grupo de dirigentes e líderes da associação estudada.

A soma aritmética das linhas nos dá um indicador de motricidade de cada força e fraqueza, permitindo a identificação das forças mais atuantes e das fraquezas mais prejudiciais face às oportunidades e ameaças relacionadas. Por outro lado, o somatório das colunas permite observar as oportunidades mais acessíveis e as ameaças mais impactantes.

Além desta avaliação, a matriz também pode fornecer as indicações globais a partir de um indicador de densidade dos quadrantes obtido através da seguinte fórmula:

$$dQ_i = (\Sigma \text{ pontos obtidos em } Q_i / \Sigma \text{ pontos possíveis em } Q_i) \times 100$$

Onde:

- Q_i = quadrante de referência;
- Σ pontos obtidos em Q_i = soma aritmética dos pontos registrados;
- Σ pontos possíveis em Q_i = N° de células do quadrante de referência $\times 2$ (pontuação máxima).

Deste modo tem-se:

- Distribuição das capacidades; indica o posicionamento estratégico a partir da ordenação das densidades dos quadrantes, em ordem decrescente;
- Capacidade ofensiva; indica o potencial de captura de oportunidades, mediante a subtração da densidade do quadrante III do quadrante I, ($Q_I - Q_{III}$);
- Capacidade defensiva; indica capacidade de neutralização de ameaças, mediante a subtração da densidade do quadrante IV do quadrante II, ($Q_{II} - Q_{IV}$);
- Posicionamento estratégico global; resultado da ação conjunta dos quatro quadrantes, $(dQ_I + dQ_{II}) - (dQ_{III} + dQ_{IV})$.

A interpretação do posicionamento nos permite avaliar as chances e riscos da organização em cada cenário, indicando se as condições predominantes favorecem estratégias agressivas ou defensivas. Podendo chegar aos seguintes extremos:

O mais favorável possível

+100%	+100%
0%	0%

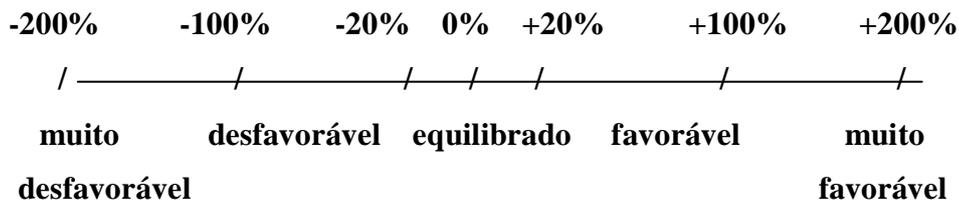
$$= +200\%$$

O mais desfavorável possível

0%	0%
-100%	-100%

$$= -200\%$$

Escala de posicionamento:



5. ANÁLISE CONTEXTUAL

O objetivo da primeira reunião foi estabelecer uma análise estratégica sobre o **Desempenho Organizacional** da associação de avicultores estudada. Para tanto, os líderes da associação se reuniram e sob sua ótica, procurou-se estabelecer as principais realizações da atual diretoria nos mais diversos âmbitos de atuação da instituição, a visão de futuro para a Associação e para o setor, bem como, quais as tendências e invariantes no contexto do ambiente externo, a cadeia produtiva, e no seu ambiente interno.

5.1 REALIZAÇÕES PERCEBIDAS PELOS LÍDERES DA ASSOCIAÇÃO.

No âmbito das realizações da associação, foram observadas atuações distintas que impactaram diversos segmentos da cadeia produtiva do setor, que de modo geral, podem ser agrupadas em quatro grupos distintos:

5.1.1 Realizações diretas para os produtores.

O ganho de força da associação começa, segundo seus líderes, após a primeira manifestação que contou com a adesão expressiva dos produtores de aves e a partir disso

foi observado um ganho de representatividade e de prestígio junto as integradoras, fazendo com que elas reconhecessem o poder de influência da associação e passassem a aceitá-la como porta voz e interlocutora dos associados. Com isso os avanços nas negociações com as empresas passaram a apresentar melhores resultados

Como primeira conquista, os produtores citaram a implantação da renda mínima, uma remuneração fixa, independente dos resultados zootécnicos das aves, que garante ao produtor arcar com o pagamento dos seus principais custos, inclusive dos financiamentos contratados, fruto de negociações entre a associação e a Sadia, inicialmente, e depois com adesão da Asa Alimentos. Foi estabelecido um mecanismo de controle chamado de Check list, que funciona como um instrumento de premiação, onde os produtores que apresentam pré-requisitos, estabelecidos pelas integradoras com intermediação da entidade, passam a ter direito ao benefício.

Para implantação desse sistema, foi preciso que a associação buscasse o aperfeiçoamento técnico com o objetivo de entender como se chega à fórmula usada pelas integradoras para calcular o pagamento dos produtores, bem como, o estabelecimento de uma metodologia capaz de aferir o fluxo de caixa dos sistemas de produção. No primeiro momento foi estabelecido como foco principal o estudo detalhado dos contratos e uma cobrança mais intensiva, junto às empresas, obrigando-as a melhorarem a socialização das informações sobre os parâmetros usados nos índices de produção. Esse avanço permitiu à associação aumentar a sua capacidade de negociação e conquistar uma remuneração mais justa aos associados.

A partir disso, foram várias as medidas com impacto direto na remuneração dos produtores, como por exemplo: I) o Pega Sadia, um mecanismo que permitiu a transferência do custo da PEGA DAS AVES do produtor para a integradora. Um avanço fundamental para o setor, considerando que essa etapa refere-se, em média, a 15% do custo de produção; II) A forração, que consiste no processo de confecção dos ninhos, representa um custo com impacto significativo no fluxo de caixa dos sistemas de produção, propuseram então; III) a criação da Bolsa de Ovos, um mecanismo que estabelece metas de produção de ovos por granja e, em contrapartida, determina que a Integradora arque com os custos dessa operação à aqueles que superarem os resultados pré-determinados.

Ainda nesse âmbito, negociaram a despesa relacionada ao frete para os produtores com granjas distantes mais que 100 km do ponto de entrega, esses eram obrigados a arcar com o custo da quilometragem excedente.

Com relação a orientação dos produtores, no que diz respeito às legislações vigentes, buscaram apoiar a adequação à Instrução Normativa 59, que determina que toda instalação e operação, que utilize de recursos naturais e possa efetivamente ou potencialmente causar algum dano ao ambiente, deve ter sua atividade submetida a um licenciamento ambiental emitido pelo órgão competente, no caso da associação, normalmente são as secretarias ambientais de cada estado.

As realizações percebidas aqui pelos produtores podem ser consideradas como bens coletivos, uma vez que seus efeitos produzem resultados positivos na sua remuneração. Nota-se que, ao assumir o papel de porta-voz dos produtores, a associação passa a atuar diretamente na comercialização, buscando inicialmente, as informações pertinentes da arquitetura contratual e das condições de mercado. Dessa forma ela minimiza a vulnerabilidade dos produtores diante da agroindústria e aumenta seu poder de barganha com um baixo custo de transação.

Pode-se aferir ainda, que ao estimular a adequação dos seus associados às regras institucionais, dando a eles o suporte e as informações necessárias para que isso seja feito, a entidade melhora as condições de adaptação dos produtores e diminui os impactos negativos da nova regra. Com isso ela os torna mais competitivos, uma vez que a realização disso individualmente representaria maiores custos e demandaria mais tempo.

5.1.2 Realizações no relacionamento entre associação, associados e integradoras

A primeira manifestação dos associados foi relacionada novamente como um dos tópicos de extrema significância para as realizações desencadeadas a partir de então. Motivados por uma série de problemas que vinham enfrentando, já a um bom tempo, um expressivo número de produtores se mobilizou e realizou uma parada nos processos produtivos e conseguiram pressionar as Integradoras que passaram a perceber a força da

entidade. Desde então, a participação delas nas reuniões da associação e o fluxo de informações passou a ser mais eficiente e constante.

O aperfeiçoamento organizacional da entidade, principalmente no âmbito administrativo, permitiu a conquista de mais credibilidade junto aos produtores. A atual executiva preocupou-se em tecnificar o balanço fiscal, tanto da entidade, como das granjas. Nesse ponto, a proximidade conquistada com as integradoras foi primordial, pois elas passaram a disponibilizar mais informações sobre os parâmetros técnicos e produtivos que embasam o estudo fiscal das granjas e aumenta a eficiência administrativa dos produtores.

Houve ainda, segundo seus representantes, um aumento no número e na regularidade de reuniões e encontros entre os membros da diretoria, que atualmente ocorrem toda semana, possibilitando o planejamento e melhor execução dos projetos. Para os associados, foram desenvolvidas reuniões com temas mais técnicos com o foco nos sistemas de manejo da avicultura. Atrelado a isso, notou-se o aumento no número de associados pagantes, fato extremamente relevante já que a principal fonte de recurso da associação é resultado dessa contribuição.

Como uma forma de diminuir a dependência das integradoras e estimular a ampliação dos ativos das granjas foi criada cooperativa, uma conquista com participação de todo o setor. Ela foi idealizada, inicialmente, para atuar diretamente na comercialização da cama de frango, um subproduto das granjas e que representa uma receita significativa para os produtores. A finalidade dela, portanto, seria atuar no mercado para manter um equilíbrio no preço do produto.

A representatividade conquistada pela associação atribui força a ela e possibilitou a sua organização interna. O efeito disso está na regularidade das reuniões entre os seus líderes, que resulta em um aumento no fluxo de informações. Assim como colocado por Goldberg (1993) citado por Zylbersztajn (2000), a associação tem a capacidade de diminuir a limitação das pequenas firmas no que diz respeito a obter informações. Portanto, no nível da cadeia produtiva, as ações da associação tornam-se extremamente relevantes, pois ela que detém as informações de mercado e através da sua representatividade traçará as ações estratégicas em nível do sistema.

5.1.3 Realizações no campo institucional

Na nova conformação do agronegócio, é absolutamente intuitivo para aqueles que fazem parte das cadeias produtivas a influência direta do meio institucional no ambiente produtivo, é ele quem estabelece as regras do jogo, por assim dizer, fazendo com que todo o sistema produtivo se ajuste a ele para obter êxito.

A atuação de organizações que tenham maior poder de barganha nesse novo sistema torna-se necessária para dar voz aos produtores e representá-los junto a essas instituições. Essa vocação, portanto, é intrínseca a associação, que tem o dever de atuar e representar seus associados.

Nesse âmbito os produtores citam a atuação junto às entidades que debatem atualmente o Projeto de Lei 330/2011 do Senado Federal. O mesmo dispõe sobre o novo sistema de produção com integração vertical na produção agropecuária, baseado na parceria entre produtores e agroindústrias, que desenvolvem a atividade de maneira integrada. O projeto estabelece condições, obrigações e responsabilidades nas relações contratuais e atualmente encontra-se na Comissão de Agricultura. O objetivo da associação é lutar para que a lei atenda as demandas dos produtores e regulamente o setor, principalmente no que diz respeito da relação de governança, estabelecida pela agroindústria em detrimento do integrado.

A carga tributária nacional é dispendiosa em todos os setores da economia e o setor institucional relaciona-se diretamente com essa questão, uma vez que é ele o responsável por determinar a forma, o valor e quais setores devem ou não pagar determinado imposto. Na atividade agropecuária, de modo geral, trabalha-se com uma margem líquida mínima obrigando os sistemas a organizarem-se para produzir em escala, ganhar pouco, em muito. Uma redução insignificante pontualmente no sistema de produção, portanto, pode representar uma significativa melhora nos resultados, principalmente no que diz respeito a produção de aves.

O ICMS é o imposto cobrado sobre as relações comerciais interestaduais que incidem sobre o fluxo de mercadorias, de qualquer natureza, incluindo alimentos. O imposto é cobrado pelo estado de origem do produto ou serviço e não pelo estado de destino, um imposto típico sobre o consumo, o que desfavorece a região estudada, por não possuir um setor industrial desenvolvido. Na região centro oeste, um dos setores mais desenvolvidos é agricultura, que tem seu custo elevado pois a maioria dos insumos acabam sendo taxados, onerando os custos. Portanto, a associação tem atuado na negociação para

redução do ICMS, cobrado nos produtos que subsidiam a produção de aves, se justificando no fato da atividade possuir um risco relevante, estruturas que não podem ser utilizadas para outros fins, caso haja necessidade, e requerem a imobilização de um alto capital, dentre outros fatores. A negociação ainda não obteve êxito, no entanto, o tema já é objeto de análise em várias entidades.

Zylbersztajn (2000) aponta que a tendência nos sistemas agroindustriais é que as organizações e firmas se adaptem as regras estabelecidas pelo ambiente institucional. No entanto, ele observa que o ambiente organizacional tem a capacidade de exercer influência sobre o poder público e com isso, mesmo sendo a longo prazo, provocar mudanças que favoreçam seus interesses. Portanto, a atuação da associação coloca em prática o que foi dito e é uma ação que deve ser estimulada através de planejamentos estratégicos pois pode gerar bens coletivos para o grupo.

5.1.4 Realizações no campo organizacional

O estabelecimento da organização vai desde o relacionamento entre seus membros e outros agentes sociais, até a sua estruturação corporativa, que embasa sua atividade e delimita seu campo de atuação. Os produtores relacionaram intuitivamente aspectos positivos que tem contribuído para o favorecimento da associação e feito com que ela ganhe novas dimensões de atuação.

O bom relacionamento estabelecido com as entidades do setor público tem contribuído para abrir novos campos de atuação para a associação estudada no campo institucional. Grande parte disso deve-se a profissionalização da entidade que tem melhorado a eficiência no desenvolvimento dos trabalhos que lhe são requisitados. Passou a ser de fato reconhecida nacionalmente e tida com uma associação com representatividade, fato decorrente da credibilidade adquirida junto a instituições que auxiliam o desenvolvimento da cadeia de produção de aves, como Emater, Ibama, Embrapa, entre outras.

Por fim, foi relacionado a competência da atual diretoria na identificação das variáveis fiscais da entidade e sua eficiência em conseguir gerar planilhas de balanço

financeiro da associação. Dessa forma, tem-se começado a desenvolver certa autonomia administrativa, que sem dúvida, é um importante passo para seu fortalecimento sua eficácia.

Como observado por Garcia (1999), a organização interna de um grupo associativista deve priorizar uma formação operacional eficiente que visa um pensamento estratégico para produção de bens coletivos e diminuição do comportamento oportunista dos seus membros. Portanto, a associação tem tido sucesso para se estruturar, no entanto, ainda precisa fortalecer seu corpo funcional.

5.2 VISÃO DE FUTURO PARA A ASSOCIAÇÃO E PARA O SETOR

No segundo momento, foi proposto aos produtores que, segundo a leitura do ambiente atual, expressassem o que enxergam para futuro, tanto em relação a entidade quanto para o setor de avicultura brasileira. De modo geral, todos demonstraram certa preocupação em relação as questões ambientais que obrigará a todos que quiserem se manter no mercado, a adequarem-se as novas regras que serão estabelecidas, ao mesmo tempo, há uma certa inquietude na busca de formas estratégica que transformem os passivos, ambientalmente corretos, em ativos do sistema de produção. A seguir, segue a descrição das principais observações, relacionadas pelos produtores.

5.2.1 Para o setor:

Segundo os produtores, a energia representará, daqui a alguns anos, cerca de 50% do custo de produção nas granjas, a busca por fontes de energia alternativas que sejam mais baratas é observado como uma necessidade para diminuição dos custos e estabelecimento da eficiência das granjas.

Outro aspecto importante levantado é a importância da gestão ambiental, o que já se evidencia atualmente e vem aumentando, principalmente com a cobrança dos veículos

sociais por uma agricultura e pecuária mais sustentáveis. Portanto, as granjas, no futuro, terão que estabelecer gestões ambientais eficazes, pois, haverá uma cobrança institucional que submeterá todo o setor à uma rigorosa adequação à legislação em detrimento da sua regulamentação. Hoje, já é cobrado de todo produtor uma declaração emitida por órgão competente que regule a sua atividade e tenha calculado seu impacto ao meio ambiente, e no futuro, todos os produtores terão que tê-la.

O crédito de carbono é uma alternativa vista com bons olhos pelos produtores, justamente porque atende a demanda ambiental e possibilita que atividade de adequação não seja apenas onerosa, mas que também possa gerar renda na propriedade. É o caso, por exemplo, da plantação de eucalipto nas granjas, que já vem sendo praticada e apresenta-se economicamente viável. Atrelado a isso, é esperado incentivos para implantação de biodigestores nas granjas, aparelhos capazes de tratar os dejetos das aves, processo que produz biogases, através do qual é possível gerar energia elétrica e adubos orgânicos. Além disso, o procedimento desenvolvido pelos biodigestores é capaz de capturar metano e gerar créditos de carbono.

5.2.2 Para a associação:

Um anseio da maioria, é que em um futuro próximo a associação possa ser independente, financeiramente, o que é muito difícil atualmente, tendo em vista que seu orçamento é baseado na contribuição dos associados, que nem sempre participam. Como alternativa, existe uma proposta para estabelecer forma de participação nos lucros das granjas, que advém não só da venda de frangos ou ovos, como também, de uma série de subprodutos, dessa forma a associação teria participação no lucro total do produtor.

A independência financeira, abre caminho para o seu fortalecimento é uma das premissas que permitirá esse êxito baseia-se em adotar uma estratégia para aumentar o número de associados.

Existe ainda, um projeto de ampliação da associação a nível nacional, adquirindo mais representatividade. Com essas mediadas a associação ganha um poder maior de barganha junto as agroindústrias, que detém grande parte das informações do mercado e do

sistema de produção, com isso, o poder da integradora sobre o integrado pode vir a diminuir, tornando a venda mais justa para ambos os lados.

Como já dito anteriormente, a criação de aves exige que seus produtores trabalhem com produção em escala e imobiliza muitos recursos, aplicados em estruturas que não possuem outra finalidade a não ser essa. Portanto, o sistema de integração é fundamental para diminuir os riscos da atividade, pois garante a compra das aves. Seu efeito colateral, no entanto, é o domínio da cadeia pelas agroindústrias e uma dependência do produtor decorrente disso. Os produtores anseiam que associação atue buscando formas de verticalizar a produção das granjas, incentivando o mercado dos subprodutos decorrentes da criação de aves e fortalecendo, nesse caso, a cooperativa, que foi criada com essa finalidade.

Outro aspecto relevante é o corpo funcional da entidade, que ainda não foi estabelecido. Atualmente, as suas atividades funcionais, são desenvolvidas pelos membros da sua diretoria, que nem sempre detém as informações necessárias e não possuem assessoria técnica. Para o modelo de trabalho idealizado pelos produtores, a associação deveria desenvolver constantemente levantamento de dados do setor, estudos de caso relacionado a eficiência econômica e técnica dos sistemas. Para tanto, um dos objetivos é estabelecer um corpo técnico fixo, independente da diretoria, que desenvolva esses trabalhos e dê continuidade aos projetos pré-estabelecidos o que tornará possível que as realizações se concretizem a longo prazo.

O aprimoramento técnico é fundamental na sobrevivência nas atividades do agronegócio e o fluxo de informações é constante, mas nem sempre, bem difundido. O novo formato do setor requer dos seus participantes conhecimentos estratégicos nas mais diversas áreas e fundamentalmente na gestão administrativa, que é o coração de toda atividade empresarial. Segundo os produtores, uma área de atuação da associação que, sem dúvida, vai gerar impactos imediatos é na organização e difusão dessas informações. Na organização, espera-se que, no futuro, ela possa gerar informações com base nos dados dos produtores membros e através do bom relacionamento com entidades de pesquisa, na difusão. Espera-se que ela tenha capacidade de realizar treinamentos constantes, tanto para capacitação técnica dos trabalhadores de granjas, como na capacitação técnica e administrava de seus produtores, principalmente na parte de gestão de recursos humanos, vista como uma das áreas vitais.

Com a estruturação da associação, o projeto é torná-la mais participativa nas entidades que debatem o futuro para o setor. Portanto, através do aprimoramento técnico dos membros, os índices possivelmente devem aumentar; um corpo técnico fixo terá capacidade de apurar e catalogar os dados, bem como, realizar estudos de casos apontando áreas estratégicas de atuação da associação. Com isso, caberá à diretoria a definição das estratégias de atuação e debater essas questões no âmbito político e defender o ponto de vista dos produtores, fundamentados em materiais técnicos desenvolvidos por eles próprios.

5.3 TENDÊNCIAS NO CONTEXTO DA AVICULTURA E DA ASSOCIAÇÃO

Com os objetivos traçados, no momento seguinte, buscou-se estabelecer as dificuldades para alcançá-los. É preciso, portanto, para efetivamente traçar estratégias de ação, olhar diretamente para o cenário atual, não só da avicultura, mas da economia como um todo e eleger quais as principais tendências com impacto no setor, ou seja, quais os possíveis fatos que são vistos com algum potencial para a avicultura e de outro lado, quais os fatos que já estão consolidados ou caminham para se consolidarem e que terão, de fato, um impacto direto sobre o setor. Os primeiros foram chamados de tendência e os segundos de invariantes:

5.3.1 Tendências

Segundo os produtores, há um crescente aumento nas exportações, mas que pode ser ameaçado pelo aumento do número de países que estão produzindo e entrando no mercado internacional. Um dos gargalos apontados, é o preço de comercialização que tem chegado próximo ao do Brasil, que apesar de alta oferta de grãos a um preço menor, ainda possui uma estrutura defasada de escoamento e logística, o que encarece muito o custo de exportação. Portanto, uma das tendências apontadas é o investimento nesse setor.

A tecnificação, como já dito anteriormente, é fundamental para evolução dos índices de produção, para verticalização das granjas e aumento das receitas. Portanto, é visto como tendência o investimento na profissionalização das equipes de trabalho e dos produtores, com intuito de diminuir erros, e aumentar o rendimento nas operações de produção.

Ainda no âmbito da verticalização da produção, observa-se uma tendência no aumento da dificuldade na comercialização da cama de frango, por ser um produto específico para algumas indústrias ou produção orgânica e, portanto, não possuem liquidez. No entanto, a cama de frango, representa cerca de 25% do faturamento da granja, por isso, aponta-se como uma tendência a busca de novos mercados que utilizem essa matéria prima, ou técnicas de processamento para sua utilização para outros fins, como por exemplo, nos biodigestores.

O aumento da pressão social em função de processos ambientalmente corretos e escassez dos recursos naturais apontam uma tendência do aumento dos custos de produção, principalmente aqueles relacionados com energia elétrica e o uso de água. Atrelado a isso, sente-se que a baixa rentabilidade persistirá e em decorrência do aumento dos custos, ficará cada vez mais caro a produção em pequenas granjas, obrigando-os a saírem do mercado em detrimento de granjas mais desenvolvidas. Nesse caso, a adoção de novas tecnologias será determinante para sobrevivência dos sistemas.

Em relação as agroindústrias, como o aumento da adoção de tecnologias, é esperado um aumento na exigência em relação a índices zootécnicos, implicando no melhoramento das estruturas e capacidade das granjas. Esse fato relaciona-se com o capital imobilizado, pois ao aperfeiçoamento na estrutura das granjas vai exigir um volume maior de investimento.

Espera-se também uma redução no mercado de matrizes no DF, centralizando a sua produção nas integradoras, que já obtém certo controle desse segmento.

Por fim, as agroindústrias que também não acompanharem as tendências do mercado e não evoluírem acabarão sucumbindo no mercado, dessa maneira, haverá a compra ou fusão entre as empresas menos e mais eficientes. Esse fato pode resultar em uma diminuição da competitividade do mercado e prejudicar os produtores.

5.3.2 Invariantes

Uma das questões levantadas diz respeito às questões ambientais, os participantes julgam que não haverá opção quando à necessidade de adequação à legislação ambiental e que a pressão sob a atividade agropecuária deverá aumentar cada vez mais.

Outro fator importante é o que se refere à legislação trabalhista, que tem se tornado cada vez mais rigorosa e de alto custo. Portanto, caberá ao produtor adotar uma gestão do capital humano que possa, de fato, contribuir para redução de custos, o que nem sempre significa pagar menos, pelo contrário, um menor número de funcionários, com melhores salários e mais bem capacitados, pode contribuir significativamente para elevar o rendimento e aumentar verticalmente a produção.

As agroindústrias procuram investir cada vez mais na genética das aves, o que implica na melhoria do ambiente para que elas possam expressar todo seu potencial genético. Em contra partida, atrelado as boas práticas ambientais, destaca-se para esse setor, a cobrança pelo bem-estar animal, fator importante que não poderá ser deixado de lado, mas que pode ser traduzido em receita, se as práticas adotadas forem executadas de acordo com técnicas que já são bastante estudadas.

Para continuar com credibilidade no mercado nacional e, principalmente, para aumentar as exportações, o Brasil terá que intensificar a fiscalização e normatização a respeito da sanidade dos sistemas de criação. Caberá ao produtor portanto, procurar cumprir minimamente o que já foi estabelecido para permanecer competitivo.

6 IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

A análise criteriosa do desempenho organizacional da associação permitiu defini-la atualmente, o que tem sido feito através dela, quais as dificuldades que limitam sua atuação, quais os avanços conseguidos e o que é esperado dela no futuro. Portanto, uma vez conhecida a entidade, o segundo passo foi estabelecer uma análise contextual sobre os seus problemas, internos e externos, de modo a identificar quais os pontos fortes e fracos

que serão fundamentais para impedir ou colaborar na sua performance como representante dos produtores e do setor.

6.1 PONTOS FRACOS OU FRAQUEZAS

Os produtores foram convidados nesse momento, a pensarem nos fatos internos ao setor e à associação, que ocorrem ou podem vir a ocorrer, resultando em limitações relevantes para execução das diversas missões da entidade, interferindo no curto ou à longo prazo, e portanto, são importantes para sua organização. Os assuntos abordados foram agrupados de acordo com o enfoque analítico, quando apresentavam relação entre si.

GRUPO I:

Nesse grupo, foram relacionadas as observações feitas a respeito de fraquezas relacionadas aos recursos humanos. Aqui, os produtores citaram, não só problemas com a mão de obra de funcionários, mas também a dificuldade dos empreendedores, que se arriscam na atividade das granjas, em conseguir entender e se adequar as exigências da atividade.

Um dos fatores limitantes apontados foi o desconhecimento das cláusulas contratuais e suas implicações práticas, pela maioria dos produtores. Esse fato pode representar um empecilho em futuras negociações por melhorias, uma vez que a ignorância em alguns detalhes do contrato, pode fazer com que muitos produtores não dêem atenção a determinado fato e acabem cedendo à integradora, em detrimento das possíveis melhorias para os Associados. Nesse sentido, o ideal seria um aperfeiçoamento empresarial dos produtores de modo a favorecer a percepção de que o mínimo ganho, por mais insignificante que pareça, pode resultar em um aumento significativo de receita, pois o volume negociado é consideravelmente grande.

A baixa margem de lucro das aves torna qualquer investimento proporcionalmente dispendioso. Produtores sem conhecimento técnico e com poucos recursos, acabam deixando de implantar novas tecnologias de produção pois não são capazes de estimar sua taxa de retorno, além de não terem certeza do seu resultado ou, em outros casos, não foram

informados da disponibilidade dessas novas técnicas. Muitas vezes, segundo os membros da associação, vários donos de granjas possuem uma visão limitada, de dentro da porteira, e desconhecem o funcionamento da cadeia produtiva do setor.

Ainda com relação aos recursos humanos, um problema que é comum a todos os ramos do setor primário de produção, também foi apontado como um dos fatores limitantes, a mão de obra. Enquanto em outras modalidades agropecuárias isso tem sido contornado pela aquisição de máquinas com maior rendimento e que diminuam custos de operações, no setor de avicultura a mão de obra é extremamente necessária para desenvolver trabalhos específicos e que exigem domínio de conhecimentos técnicos, o que muitos não possuem. Além disso, como a maioria das granjas estão localizadas distantes de centros urbanos, são poucas as pessoas ou famílias que estão dispostas a se mudar para trabalhar nesses locais. Todos esses fatores, corroboram para um inflacionamento do custo com mão de obra, além das várias tributações trabalhistas vinculadas.

Com base nisso, nota-se que um ponto estratégico de atuação da associação é o de treinamento, tanto dos trabalhadores das granjas, como dos proprietários, de forma a disponibilizar informações que permitam melhorar as condições de serviço e desempenhar um trabalho mais eficiente. Ela pode atuar também, como uma difusora de novas técnicas, fazendo com que elas cheguem e sejam utilizadas nas granjas pelos seus membros.

GRUPO II

Internamente, a associação também enfrenta dificuldades que limitam sua atuação. Foram relacionados aqui, os apontamentos de fraquezas relacionadas a estrutura corporativa da entidade, que a enfraquecem, de certo modo, pois perdem representatividade do setor. O ideal é que os projetos da associação contem com a adesão de seus membros, principalmente na ocasião de sua formulação e planejamento para que dessa forma ele possa atender verdadeiramente as demandas dos produtores.

Entretanto, na prática, o inverso é a regra. O que se nota, é o desinteresse da maioria dos membros da entidade, esses, não participam efetivamente das reuniões e assembleias e deixam de colaborar com informações e opiniões. Na formatação atual do agronegócio, um dos fatores de maior importância e que atribui ou retira força de qualquer membro da cadeia produtiva, é o nível de informação desse agente. O poder de influência na cadeia de frango pela associação é relativamente grande, pois a mesma representa um

grande número de produtores, que se bem preparados, são fontes de informações que fundamentarão as suas atuações. Com a baixa participação, esse poder acaba reduzido.

A baixa participação contribui ainda para uma heterogeneidade no comportamento dos membros da Associação. Por exemplo, se a associação decide cobrar o corte dos custos da operação de Pega das Aves da Integradora, os membros mais participativos serão multiplicadores dessa cobrança e abordarão o assunto na ocasião de sua negociação isolada com a Integradora. Já aqueles que desconhecem o assunto, serão passivos quanto ao tema e aceitarão as condições da empresa. Dessa forma, um comportamento padronizado dos produtores membros, provocará junto aos demais agentes da cadeia a percepção do poder de barganha da entidade ou da desunião dos associados.

O fortalecimento da associação pode se dar também pela criação da Associação Nacional, cujo projeto prevê muito mais força e abertura de novos canais de ações com efeito em toda a cadeia. Como essa entidade ainda não existe, esse tópico também foi relacionado como um ponto de fraqueza.

A baixa adesão dos produtores favorece outro problema, a falta de recursos financeiros. A receita da entidade, atualmente, é resultado da contribuição dos seus membros e com a pouca adesão, a receita total da associação tem sido baixa. O fato da atividade de criação de aves ter tido momentos difíceis e ter uma margem líquida muito baixa, prejudicou muitos produtores, que acabaram descapitalizados e, portanto, diminuíram sua contribuição. A arrecadação atual, segundo os produtores, tem sido insuficiente para manter a entidade, sendo necessária uma estratégia para atração de novos membros, o que é dificultado, pois muitos produtores da região são beneficiados pelos avanços conseguidos pela associação, sem serem associados.

A baixa remuneração, portanto, tem sido limitante para o investimento na expansão da entidade. Segundo os produtores, existe uma série de projetos para estruturação de um corpo técnico, que desenvolva estudos e análises frequentes do setor, de forma a orientar as ações da entidade, há ainda um projeto para o fortalecimento da Cooperativa, fundamental na comercialização da cama de frango. No entanto, por falta de recursos, a execução disso tem sido protelada.

GRUPO III

Institucionalmente, a associação ainda não atingiu o seu objetivo. Foi dito que a entidade ainda não possui participação relevante na formulação e execução dos contratos de integração. Participar desse processo, representa proporcionar ao produtor, que se acredita ser a parte mais frágil da transação, ferramentas suficientes que deem a ele os atributos necessários para se igualar a integradora e conquistar um maior poder de barganha, além de fiscalizar a execução do que foi acordado. Com isso, procura-se aumentar a equidade entre produtores e integradoras.

É necessário ainda, que a entidade torne-se mais eficiente em negociações com instituições governamentais, que são decisivas para o setor. Atualmente, isso não foi conseguido, mas segundo os produtores membros, é um dos principais objetivos da entidade.

6.2 AMEAÇAS

No segundo bloco, os líderes da Associação foram convidados a pensar sobre acontecimentos ou condições externas ao setor e a entidade, que já ocorrem atualmente ou tem potencial para ocorrer, com capacidade eminente de prejudicar ou dificultar substancialmente, e por longo tempo as atividades da associação. Essas observações foram chamadas de ameaças, pois são fatores que devem ser contornados, inicialmente, para que a associação possa atingir seus objetivos, traçar estratégias organizacionais e desempenhar sua missão. Novamente, foi possível correlacionar os diversos apontamentos feitos, em grupos temáticos, ou seja, que tratam sobre o mesmo assunto.

GRUPO I

Agrupo-se aqui, as questões levantadas pelos produtores a respeito das regras e ações impostas pelo setor institucional, que exercem impacto direto sobre a atividade. Desse modo, elegeram como ameaças atuais e potenciais, as interferências governamentais inconstantes, que podem resultar em aumento de custos e diminuir a eficiência do setor.

O debate sobre o peso dos encargos sociais que incidem sobre os custos com a mão de obra é comum em qualquer análise estratégica de atividades econômicas e comerciais.

Não é diferente com o setor de aves, como um dos principais entraves, tanto para o setor quanto para a entidade, os produtores elencaram esse problema como uma das principais ameaças.

Em virtude da política trabalhista em vigor atualmente, a folha de pagamento tem sido responsável por onerar a atividade, bem como, vem fazendo com que muitos produtores procurem alternativas em detrimento do aumento da oferta de trabalho. As atividades agropecuárias, de modo geral, são consideradas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), como uma das atividades empresariais de maior risco eminente, equiparando-se a áreas como a construção civil (QEIROZ, ET. AL. 2007), portanto, é evidente que os riscos decorrentes com possíveis processos trabalhistas são agravados na atividade e pode tornar-se um fator limitante para o setor.

Ainda sobre o setor institucional, elegeu-se como ameaça a eminente briga fiscal que vem ocorrendo entre os estados da federação. Essa briga relaciona-se, no segmento de aves, com a tributação sobre o ICMS, imposto típico sobre o consumo e sua cobrança se dá em todas as etapas da cadeia de produção. A legislação permite várias interpretações sobre a lei que regulamenta a aplicabilidade desse tributo e permite variações de estados para estados. Como os produtores são remunerados pelas integradoras, fatalmente o custo disso é repassado a ele e com constantes variações na legislação, o entendimento do seu impacto é de difícil compreensão.

A legislação ambiental é limitante também, em alguns casos, e tem exigido consideráveis investimentos de modo a adequar as granjas e os sistemas de produção, ao exigido pelos órgãos reguladores. Por fim, destacou-se a importância da aprovação da nova lei de integração, que tem como objetivo, regulamentar esse tipo de transação e está em trâmite no Congresso Nacional e que deve contar com ação estratégica da entidade que defende os interesses dos produtores.

GRUPO II:

Agrupou-se aqui, apontamentos relacionados a problemas com os imóveis rurais, locais dos empreendimentos. Um dos problemas é a pressão urbana, resultado do desenvolvimento das cidades, que tornam alguns imóveis alvos de especulação imobiliária, o que em alguns casos, pode tornar-se mais rentável do que dar segmento a atividade de criação de aves.

A maioria dos proprietários não conta com a documentação correta que lhes garanta o pleno direito de uso das terras. Esse fato interfere, principalmente, na ocasião de tomada de empréstimos junto a entidades financeiras, que exigem essa documentação. Na região do Distrito Federal, isso é ainda mais evidente, pois todas as terras pertencem ao governo, que através de instrumentos legais, concede o direito de uso, no entanto, muitos bancos não aceitam esse tipo de imóvel como garantia de operações financeiras.

GRUPO III:

Nesse campo, foram identificadas ameaças referentes ao mercado, os entraves para a produção de produtos de alta qualidade, ações que não ocorrem e que poderiam melhorar a competitividade das aves brasileiras no setor, ou ações que prejudicam que isso ocorra.

O custo de produção tem apresentado aumentos e isso prejudica mais ainda a margem líquida por ave produzida. Como já falado, é característico da produção de aves um ganho muito baixo por unidade sendo obrigatório desenvolver o sistema para se trabalhar com um volume muito grande de produção. Ainda assim, no manejo diário, quanto menos volume por operação, mais cara ela se torna. Além disso, por ocasião de acontecimentos específicos desse ano, como a quebra de safra dos EUA, houve um aumento significativo no preço dos insumos e que deve persistir no próximo ano, além é claro, do alto custo da mão de obra, como já mencionado anteriormente.

Os produtores avaliaram que há um crescente aumento na oferta de frango de outros países, para o mercado internacional, o que representa um alto risco, pois o setor não tem capacidade de oferecer ferramentas de adequação as demandas do mercado externo, que exigem fiscalização para garantir a qualidade da carne. Atualmente, cerca de um terço da produção de frangos é destinada a exportação, caso haja uma diminuição nesse número, por menor que seja, o excesso de produto no mercado interno pode causar uma diminuição acentuada no preço final, impactando diretamente o produtor.

A redução no mercado do ovo fértil foi considerada uma ameaça eminente também. Esse segmento tem sido monopolizado pelas integradoras que tem limitado a dinâmica desse setor na cadeia. Isso causa uma diminuição da concorrência desse segmento e provoca consequências negativas para os produtores de aves, de modo geral, e principalmente para os produtores de ovos férteis.

GRUPO IV:

Com relação às integradoras e a conformação organizacional das transações atualmente, alguns aspectos foram levantados. As integradoras, muitas vezes, acabam não cumprindo o que foi acordado inicialmente com seus integrados e, dependendo do que se trata, isso pode interferir na eficiência e ganho de peso das aves, o que é fundamental para o cálculo da remuneração do produtor.

Esse fato, no entanto, muitas vezes deixa de ser debatido com mais transparência, em virtude do poder que a empresa tem sob o integrado que, teoricamente, é o lado mais fraco dessa transação. Isso fundamenta a existência da associação, como forma de diminuir essa relação de subordinação do produtor para com a integradora.

Hoje, existem poucas integradoras no país, as grandes empresas têm optado pela fusão e isso tem diminuído as opções de negociações para os produtores de aves, para região estudada, por exemplo, só existem duas. Com as opções reduzidas e um certo monopólio das empresas no setor, o poder de barganha dos produtores diminui ainda mais e a integradora consegue impor mais vantagens para si.

Notou-se também, que a os principais empreendedores que arriscam investir nesse segmento atualmente, já possuem outra atividade, ou são aposentados, ou, em último caso, estão na atividade durante muito tempo e constroem novas granjas. Portanto, não tem havido renovação entre os produtores, poucos jovens querem se dedicar a essa área e isso pode ser extremamente prejudicial.

6.3 PONTOS FORTES OU FORÇAS

Nesse terceiro bloco, buscaram-se eleger as características internas, atuais ou potenciais que auxiliam substancialmente e por longo tempo o cumprimento da missão e/ou os objetivos da organização.

GRUPO I:

A associação tem conquistado ao longo dos anos um respeito e credibilidade junto a alguns órgãos do setor do agronegócio, que são ou podem vir a ser fundamentais para sua atuação, como por exemplo, a Seara, Seagri, Emater e Embrapa. No âmbito da capacitação

dos produtores e dos que atuam na associação, as parcerias com Sebrae tem colaborado de forma muito importante para o suas realizações. Um exemplo disso foi o plano de custo produzido em parceria com a Embrapa. As parcerias conseguidas com as integradoras, também têm contribuído para o aperfeiçoamento das técnicas de manejo. A relação entre as instituições de apoio e fortalecimento do setor agropecuário, como FAPE e SEAGRI, também são forças conquistadas eminentes.

Para a região do centro-oeste, principalmente para Brasília, há uma vantagem comparativa com relação ao suporte estrutural, como estradas, estruturas, energia elétrica e asfalto, que fazem com que a produção seja mais eficiente e seu escoamento seja mais rápido.

GRUPO II:

A associação, através de sua diretoria atual, que é solidária, ativa e mais enxuta, tem demonstrado habilidade na execução do que se propõe a fazer. Estabeleceram reuniões regulares, para abordarem os principais temas e com embasamento técnico estabeleceram preços mínimos.

Através de projetos estratégicos, a associação conseguiu fixar parâmetros para dar auxiliar seus associados sobre média de fixação de preços e salários da atividade, horas de trabalhos nas granjas, preços de comercialização das camas de frango, entre outros. Além disso, tem desempenhado um importante papel no tramite do projeto de lei de integração no Congresso Nacional e já se destaca como a pioneira nas ações para sua implantação.

6.4 OPORTUNIDADES

Por fim, foram discutidos os fenômenos ou condições externas, atuais ou potenciais, capazes de contribuir, substancialmente e por longo tempo, para o êxito da missão e objetivos estratégicos e da organização.

Atualmente, já existe uma tendência, com adesão de vários grupos, para se construir a identidade nacional do setor, principalmente através da Associação Nacional, tem-se, portanto, como uma oportunidade, a chance de desenvolver esse projeto.

Se por um lado as pressões ambientais e sanitárias podem ter um impacto negativo, já abordado anteriormente, elas podem representar uma oportunidade, de segmentar os sistemas de produção e através de regras mais rígidas, conquistar credibilidade internacional e aumentar as exportações.

A associação também possui outra vantagem, ainda não tão bem explorada, que é seu posicionamento geográfico, localizado próximo aos seus associados e demais produtores da região, além disso, a região Centro-oeste, de modo geral, conta com boas estradas, que facilita o deslocamento e escoação de produção. A localização das propriedades também é favorável à atividade, com condições climáticas favoráveis e que permitem diversificar a produção nas propriedades.

Outro aspecto é a proximidade com o setor governamental, o que favorece uma melhora nas relações negociais entre os dois e pode ser mais bem trabalhado. A relação entre as instituições de apoio e fortalecimento do setor agropecuário, como FAPE e SEAGRI, também são oportunidades eminentes. A parceria com o SEBRAE, também representa uma oportunidade eminente e deve ser fortalecida.

A associação tem a oportunidade de atuar estrategicamente em interesses comuns à todos os associados, como o RH, instrução normativa 59, na negociação de matéria prima (milho, soja) e evitar que as integradoras saiam da região e dessa forma, fortalecer o poder de grupo atuando na captação de recursos, através de financiamentos bancários; central de compra de insumos, seguros, entre outros fatores.

7 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA ENTIDADE.

Para definir o posicionamento estratégico da entidade, optou-se por fazer uso da ferramenta SOWT, que parte da análise da adequação entre as Forças e Fraquezas da entidade, onde foram considerados os fatores internos sob seu controle que podem potencializar ou prejudicar seu desempenho, as suas Oportunidades e Ameaças, que são fatores externos que fogem do seu controle e que devem ser aproveitados ou contornados com o objetivo de melhorar seu desempenho.

Como já mencionado anteriormente, os produtores fizeram a caracterização da associação no primeiro momento, destacando suas características e dinâmicas organizacionais, posteriormente fizeram uma análise simplificada das características da cadeia de produção de aves, dos sistemas de produção, com ênfase nas tendências e invariantes do setor e concluíram estabelecendo uma visão de futuro para o setor e para a associação.

Após esse levantamento de informações a respeito do setor, os produtores conseguiram eleger com clareza as variáveis que foram objeto de análise na ferramenta SOWT. As forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas pelos produtores, estão descritas abaixo.

FORÇAS

- 1) Respeito e credibilidade conquistados pela entidade junto a atores importantes do agronegócio como, por exemplo, a Seara, Seagri, Emater e Embrapa;
- 2) Parceria estratégica com o Sebrae viabilizando ações de grande importância para o setor;
- 3) Acreditação e boa relação com as instituições fundamentais de apoio e fortalecimento do setor agropecuário na região, como FAPE e SEAGRI;
- 4) Vantagem comparativa da infra-estrutura da região de atuação da associação, como estradas, comunicação, energia elétrica e asfalto, que fazem com que a produção seja mais eficiente e seu escoamento mais rápido;
- 5) Unidade e proatividade da atual diretoria com a participação regular e sistemática dos seus componentes no tratamento da agenda de problemas de setor;
- 6) Competência organizacional para gerar bens coletivos para os associados como: parâmetros sobre média de preços, medi salarial da atividade, horas de trabalhos nas granjas, preços de comercialização das camas de frango, entre outros;
- 7) Capacidade de articulação institucional, inclusive em âmbito nacional, como por exemplo, na elaboração e tramitação do projeto de lei de integração no Congresso Nacional.

OPORTUNIDADES

Constituição da entidade nacional de representação dos avicultores visando uma maior representatividade dos avicultores (produtores rurais);

- 1) Diferenciação da avicultura da região da associação pela maior competência dos seus produtores no atendimento das crescentes demandas ambientais e sanitárias, conquistando credibilidade internacional e aumentando as exportações;
- 2) Disponibilidade de condições climáticas favoráveis que conferem melhores condições de maximização da produtividade e mesmo a diversificação da produção nas propriedades;
- 3) Maior proximidade com as organizações de governo responsáveis pelas diretrizes e políticas institucionais relevantes para o setor em âmbito local e nacional;
- 4) Maior aproveitamento do potencial de suporte institucional e organizacional do sistema CNA/SENAR/FAPE.
- 5) Maior aproveitamento do potencial de cooperação institucional e de desenvolvimento de projetos estratégicos com o Sebrae;
- 6) Consolidação e fortalecimento da ação coletiva dos associados da entidade atuando na captação de recursos, através de financiamentos bancários central de compra de insumos, seguro, entre outros fatores.

FRAQUEZAS:

- 1) Mão de obra sem profissionalização (sem qualificação técnica) e com alta rotatividade;
- 2) Desconhecimento das cláusulas contratuais e suas implicações práticas, pela maioria dos produtores;
- 3) Produtores com insuficiente conhecimento técnico e descapitalizados;
- 4) Desinteresse e baixa participação da maioria dos membros da entidade;
- 5) Pouca representatividade dos avicultores (produtores rurais) para a defesa dos interesses do setor no âmbito federal;
- 6) Arrecadação financeira insuficiente para a manutenção da entidade;
- 7) Participação insuficiente ou irrelevante da entidade na formulação e acompanhamento dos contratos de integração;

AMEAÇAS

- 1) Custos elevados dos encargos sociais e permanente exposição ao risco de passivos trabalhistas;
- 2) Guerra fiscal entre os estados da federação com elevação de alíquotas de ICMS e impactos negativos perversos da tributação com o efeito cascata;
- 3) Impactos crescentes negativos na rentabilidade do setor decorrente da necessidade de adequação à legislação ambiental;
- 4) A ameaça da pressão urbana e da especulação imobiliária, o que em alguns casos, pode tornar-se mais rentável do que a continuidade da atividade de criação de aves;
- 5) Estrutura precária do direito de propriedade sobre as terras dificultando o investimento e o acesso ao crédito;
- 6) A redução no mercado de ovo fértil causando uma diminuição na ocorrência nesse segmento e limitando a dinâmica desse setor na cadeia;
- 7) Descumprimento das cláusulas contratuais pelas integradoras com impacto direto e indireto na remuneração dos produtores.

A matriz SWOT foi preenchida a partir da confrontação das forças com oportunidades e ameaças repetindo-se o mesmo processo para as fraquezas. Os produtores avaliaram o quanto uma força ou fraqueza contribui ou prejudica, respectivamente, para captar uma oportunidade e sua capacidade de evitar ou estimular uma determinada ameaça. Na análise da contribuição das forças, as notas que deveriam ser atribuídas variavam de 0, quando não tinham nenhum impacto sobre o aspecto confrontado ou 2, quando o mesmo apresentava impacto relevante. Na análise das fraquezas, no entanto, atribuiu-se notas negativas ente 0 e -2, seguindo o inversamente padrão anterior. Portanto, quando uma fraqueza contribui significamente na captação de uma oportunidade, a sua nota foi -2. Segue a seguir a matriz que especifica a análise.

O quadrante 1 (Q1 = Forças x Oportunidades), corresponde a potencialidade de atuação ofensiva; o quadrante 2 (Q2 = Forças x Ameaças), representa a capacidade defensiva; o quadrante 3 (Q3 = Fraquezas x Oportunidades), corresponde a debilidade da atuação ofensiva e por fim, o quadrante 4 (Q4 = Fraquezas x Ameaças) corresponde a

vulnerabilidade da entidade. Pode-se calcular cada uma das variáveis analisadas pela matriz através da expressão:

$$dQ = (\sum \text{pontos obtidos em } Q_n / \sum \text{pontos possíveis em } Q_n) \times 100$$

Tabela 2: Matriz e análise estratégica aplicada a Entidade analisada.

MATRIZ DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA		OPORTUNIDADES							AMEAÇAS							Motricidade
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
FORÇAS	1	1	1	0	1	2	2	1	0	1	0	0	0	0	2	11
	2	0	2	0	1	2	2	1	0	0	1	0	0	0	1	10
	3	1	1	0	2	2	2	1	0	1	0	0	1	0	1	12
	4	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	5
	5	2	2	0	2	2	2	1	1	2	1	0	1	0	2	18
	6	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	0	1	1	2	18
	7	2	2	0	2	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	16
FRAQUEZAS	SUB-TOTAL (I)	8	12	2	10	11	11	6	3	6	4	0	4	3	10	10
	1	0	-2	-2	0	-1	-1	0	-2	0	-1	0	0	0	0	-9
	2	-1	-1	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	0	0	-1	-2	-8
	3	-1	-2	-2	-1	-1	-1	-1	-2	0	-2	0	-1	-1	-2	-17
	4	-2	-2	-1	-2	-2	-1	-2	-1	-1	-1	0	-1	-1	-2	-19
	5	-2	-1	0	-2	-1	0	-1	-1	-1	-1	0	-1	0	-1	-12
	6	-2	-2	-1	-1	0	-1	-2	-1	0	-1	0	0	-1	-2	-14
	7	-1	-1	-1	0	0	0	-2	-2	0	-1	0	0	-1	-2	-11
	SUB-TOTAL (II)	-9	-11	-7	-6	-5	-4	-9	-10	-2	-8	0	-3	-5	-11	-90
Acessibilidade	-1	1	-5	4	6	7	-3	-7	4	-4	0	1	-2	-1	-1	

No caso da presente análise obteve-se:

$$dQ1 = (60/98) \times 100 = 61,22\%$$

$$dQ2 = (30/98) \times 100 = 30,61\%$$

$$dQ3 = (-51/98) \times 100 = -52,04\%$$

$$dQ4 = (-39/98) \times 100 = -39,80\%$$

O quadro abaixo resume os resultados:

Tabela 3: Representação da densidade dos quadrantes na matriz SWOT

Q1	61,22%	Q2	30,61%
Q3	-52,04%	Q4	-39,80%

Na avaliação da potencialidade de atuação ofensiva a partir do cruzamento de forças e oportunidades (Q1), portanto, a entidade aparece com um percentual de + 61,22%, o que significa dizer que atualmente ela possui uma capacidade relativamente adequada para atuar ofensivamente no desempenho de sua missão. No cruzamento entre forças e ameaças para avaliação da capacidade defensiva, nota-se que o desempenho não foi satisfatório, pois apresentou um percentual de + 30,61%, demonstrando que entidade apresenta susceptibilidade as ameaças externas.

Pode-se aferir que a ineficiência na capacidade defensiva está intimamente relacionada a inexistência de forças que consigam neutralizar a ameaça da pressão urbana e especulação imobiliária, que pode apresentar-se mais rentável que a avicultura. Esse fato corrobora com Botelho Filho, (2001) que explica o fato do desenvolvimento agrícola em algumas regiões não ter atendido as suas demandas e não cumprir, portanto, com sua finalidade de abastecer o setor urbano como deveria, é decorrente da especulação imobiliária e da privatização das terras públicas destinadas a essas atividades, nessas regiões específicas. Ele completa dizendo que o planejamento público da utilização do espaço rural, foi substituído pelo controle do mercado que favoreceu a desocupação dessas áreas para criação de regiões habitacionais.

As formas de minimizar o impacto dessa variável passa por uma posição estratégica de proximidade com o setor institucional, que será responsável por criar políticas para valorizar a função desse setor, através de programas de planejamento da ocupação das propriedades agrícolas que ainda existem na região, bem como, incentivar um arranjo produtivo sustentável (Pierre, 2010).

Essas ameaças vistas pelos produtores relacionam-se com as observações de Coser e Zylbersztajn (2000), quando eles abordam a importância do setor institucional em

garantir o direito de propriedade da Terra. A afirmação desse direito tem impacto direto sobre os investimentos nos sistemas produtivos e vinculam mais ainda o produtor a sua propriedade, quando esse realiza investimentos de longo prazo (Azevedo, 2000), deixando-os menos vulneráveis as especulações do mercado e mais disposto a se tornar cada vez mais eficiente em sua atividade.

Em contrapartida, mesmo apresentado uma capacidade insatisfatória para neutralizar suas ameaças, no caso específico da confrontação das forças da entidade com a ameaça do descumprimento das cláusulas contratuais pelas integradoras, observa-se que as forças possuem uma influência relativamente alta para impedir que isso aconteça. Essa ameaça pode ser vista como oportunismo, definido por WILLIAMSON (, citado em ZYLBERSZTAJN, 2000) como sendo “a busca de auto-interesse com avidez” e que é uma característica inerente aos agentes de uma transação.

Entende-se que o fato da associação avaliada estar envolvida na arquitetura do contrato, diminui o risco dessa ameaça, pois a quebra contratual representa a perda de reputação das integradoras que o fizerem, junto à associação e seus associados. Portanto, como observado por Zylbersztajn, 2000, o ganho gerado a partir das ações decorrentes de oportunismo pode ser, como no presente caso, inferior ao prejuízo, resultado da perda da reputação dos agentes da transação.

Na avaliação da debilidade de atuação ofensiva, pelo cruzamento entre fraquezas e oportunidade (Q3), o resultado encontrado foi de -52,04%. Essa análise revela que as fraquezas possuem uma capacidade para influenciar na captação das oportunidades. Na análise de vulnerabilidade da entidade, obtida através do cruzamento entre fraquezas e ameaças (Q4), foi encontrada uma densidade de -39,80%, o que representa um resultado satisfatório demonstra que as fraquezas da associação não potencializam suas ameaças.

A partir da análise da matriz SWOT, é possível visualizar que, de modo geral, a oportunidade 2 é a mais vulnerável às fraquezas da entidade. Ela refere-se a facilidade que os produtores dessa região possuem para se adequarem as exigências internacionais sanitárias, ambientais, entre outras, e com isso, aumentar suas exportações.

Essa oportunidade é relevante pois com a globalização, o padrão de consumo internacional passou a influenciar o mercado (AZEVEDO, 1997) e exigir sistemas produtivos que atendam essa demanda. Com isso, o fluxo de informações em ambos os sentidos da cadeia produtiva, tornou-se fator limitante para as exportações, pois é

necessário que chegue até o produtor quais as exigências do mercado, bem como, o consumidor final deve ter assegurado que suas exigências foram atendidas.

Azevedo (2000) destaca que “Quanto maior o problema de mensuração das informações, maior é o papel reservado ao arranjo institucional”. Dessa forma, cabe a entidade atuar para aperfeiçoar a simetria de informação do setor, seja através de certificação dos produtos dos seus associados, ou através da proximidade com o setor institucional cobrando um posicionamento estratégico nas negociações e acordos com outros países para exportação de frango.

Na análise da coluna motricidade, as forças que se destacam com maior intensidade motriz são as de número 5,6 e 7. A força 5, apresenta intensidade motriz 18 e está relacionada a unidade e pro atividade da diretoria da associação com participação regular e sistemática dos seus componentes no tratamento da agenda de problemas do setor.

O fato de haver uma diretoria bem organizada é relevante em vários aspectos, um deles está ligado ao fluxo de informações, pois com reuniões regulares é possível estabelecer padrões de comportamento através das regras formais e informais que regulam as relações dos agentes e padronizam o comportamento dos seus associados diante das transações. As regras informais, segundo Azevedo (2000), são fundamentais para minimizar um dos maiores problemas das organizações associativas, que é a fidelidade de seus membros.

Pode-se dizer que a força 6 que apresenta intensidade motriz 18, igual a anterior, também é decorrente da força 5, pois a partir das reuniões regulares, o fluxo de informações sobre o setor aumenta e com isso torna-se mais fácil gerar bens coletivos, como por exemplo, parâmetros para os associados relacionados aos custos inerentes a mão de obra, preço da cama de frango, , entre outros. Olson (1999) atribui aos bens coletivos, o principal estimulante para criação dos grupos. Segundo ele, o indivíduo é movido pelo alto-interesse, juntando-se ao grupo para usufruir de bens coletivos, de forma menos custosa, pois seu custo é maior quando arcado individualmente. Portanto, o levantamento de dados do mercado, as negociações contratuais, parâmetros para custo.

A motricidade ainda revela a importância da força 7, com intensidade motriz 16, que é a capacidade de articulação institucional. Zylbersztajn (2000) revela em várias de suas publicações, o quanto o setor institucional é importante, principalmente na determinação das regras e limitações dos agentes envolvidos nas transações. A atuação

junto ao setor institucional é relevante, principalmente agora, onde tramita no congresso a lei que regulamenta os sistemas de integração.

As fraquezas com maior motricidade foram as de número 3, 4 e 6, com intensidade motriz de -17, -19 e e-14, respectivamente. Todas elas possuem em comum o fato de fazerem referência aos associados e suas participação junto a entidade.

A fraqueza 3 refere-se a capacidade técnica e situação econômica dos produtores afirmando que lhes falta conhecimentos específicos da atividade e que os mesmos encontram-se descapitalizados. A falta de conhecimento técnico relaciona-se diretamente com o emprego de novas tecnologias, apontada pela NEI como o principal fator modificador da cadeia de produção. Menos conhecimento técnico, prejudica a avaliação do benefício que ua nova tecnologia pode proporcionar ao empreendimento. Quanto ao fato dos produtores estarem descapitalizados, é crucial, tendo em vista que é limitante para qualquer empreendimento econômico e pode-se aferir que esse fato diminui a capacidade do produtor de se adequar as exigências externas e melhorar sua eficiência produtiva.

A fraqueza 4 , desinteresse e baixa participação dos associados, apresentou intensidade motriz de -19 e a fraqueza 6, arrecadação financeira para manutenção da entidade, apresentou intensidade motriz -14, revelando-se como as mais preocupantes. Segundo GARCIA (1999), o interesse em repartir os custos inerentes a obtenção de bens coletivos, não é compartilhado pelos membros de um grupo. Nesse contexto, entende-se como custo, não só a contribuição financeira de cada associado para capitalizar a associação, como também o custo do tempo e deslocamento para participar dos debates e interações sociais do grupo.

As ações para minimizar os efeitos dessa fraqueza devem lançar mão do modelo de Olson (1971), citado em GARCIA, 1999) que sugere a avaliação de custo benefício em participar ou não de um grupo, com a finalidade de evidenciar a importância da participação efetiva dos associados e o ganho que isso pode representar para o grupo.

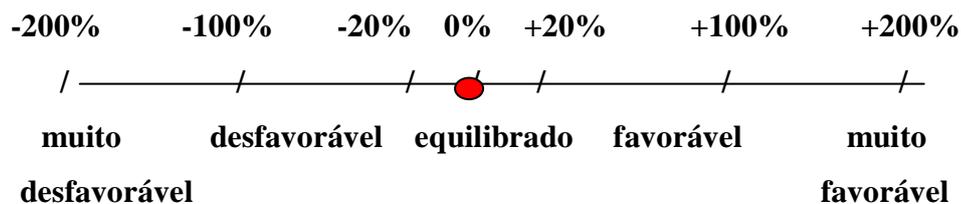
Pela análise do indicador de acessibilidade as oportunidade 3 e 7, apresentaram-se como as mais difíceis de serem captadas. A oportunidade 3 aponta o fato do favorecimento climático da região desses produtores que pode acarretar um melhor desempenho produtivo e a 7 destaca a consolidação da ação coletiva da entidade. Portanto, cabe aqui uma análise estratégica para minimizar os efeitos das suas fraquezas e potencializar os efeitos das suas forças sobre essas duas oportunidades.

A oportunidade 2, que destaca a diferenciação da avicultura dessa região, também chamou a atenção. Ela apresentou uma acessibilidade 1, apesar do potencial de captação das forças ter sido alto (12/14). Portanto, o efeito das fraquezas sob essa oportunidade, tem a capacidade de neutralizar os efeitos das forças, demandando assim ações estratégicas para impedir que isso ocorra.

Com relação as ameaças, as que apresentaram maior acessibilidade foram as de número 1, relacionada com o alto custo de encargos sociais e alto risco de passivos trabalhistas e a 3, que considera os impactos negativos na rentabilidade do setor com relação as exigências ambientais; demandando, portanto, ações estratégicas para minimizar seus efeitos.

A ameaça 7, que refere-se ao descumprimento de cláusulas contratuais pelas integradoras, pode ter sua acessibilidade prejudicada pela ação das fraquezas, mesmo as forças contribuindo significativamente para sua captação (10/14). A importância dessa ameaça, já foi amplamente debatida e fica evidente a importância de medidas que mantenham esse fato sob controle.

A análise da matriz SWOT permite ainda a avaliação do posicionamento estratégico da entidade, através da soma das densidades dos seus quadrantes. Segue abaixo a representação da escala de posicionamento da entidade estudada.



O resultado da soma dos quadrantes foi igual a 0,01, posicionando a entidade na região de equilíbrio e demonstra que deve adotar ações ofensivas buscando minimizar suas fraquezas e ameaças.

8 CONCLUSÃO

O objetivo geral do presente trabalho foi desenvolver uma análise contextual atual da associação estudada, retratando suas principais realizações, bem como, avaliar quais são as visões de futuro, tendências e invariantes para a entidade e para o setor de avicultura.

Como objetivos específicos procurou-se primeiramente, analisar o ambiente interno da associação dos avicultores, através da determinação das suas principais forças e fraquezas. Em segundo lugar, analisar o ambiente externo da associação, através das oportunidades e ameaças.

As realizações da associação, percebida por seus líderes, de modo geral, foram direcionadas para melhorar a arquitetura dos contratos de comercialização junto às integradoras e explorar as relações no campo institucional para minimizar os efeitos das suas determinações no rendimento dos resultados econômicos dos associados. Segundo Garcia, os grupos são formados com intuito de atingir os objetivos que não poderiam ser alcançados individualmente, produzindo assim, bens coletivos para o grupo. Dessa forma, pode-se considerar que a associação vem cumprindo seu papel através da sua atuação em ambientes que os produtores não conseguiriam êxitos sozinhos.

Através da análise da matriz SWOT pode-se aferir que as oportunidades que são mais vulneráveis às fraquezas da entidade são a 3 e a 7, por apresentarem a menor acessibilidade e também a oportunidade 2, pois as fraquezas têm impacto relevante sobre ela, podendo impedir sua captação. Das ameaças, as que oferecem maior risco são a 1, 3 e 6, que apresentaram acessibilidade de -7,-4 e -2, respectivamente; deixando claro que ações da associação precisam ser pensadas para diminuir seu potencial.

Na análise da motricidade, percebeu-se que as principais forças da associação são as de número 5,6 e 7; que apresentaram motricidade de 18,18 e 16, respectivamente. Portanto, elas devem ser estimuladas e potencializadas para serem aproveitadas ao máximo. Com relação às fraquezas, as que obtiveram menor motricidade foram as de número 3, 4 e 6; evidenciando que são fatores limitantes para o sucesso da entidade. Deve-se então adotar planejamentos estratégicos que minimizem seus efeitos.

Na análise do posicionamento estratégico, é possível constatar que a entidade encontra-se em uma região de equilíbrio e isso denota, que ela pode adotar uma postura

ofensiva, visando a minimização de suas ameaças e fraquezas e potencializar a captação de suas oportunidades e estímulo a suas forças.

O estudo revelou que nesse sistema atual do agrobusiness, há uma relação estreita entre agroindústrias e produtores. Relação essa desigual do ponto de vista dos agricultores, pois estes não possuem o mesmo poder de barganha que as agroindústrias, pois lidam com uma série de desvantagens estruturais. ,

Nesse contexto o sistema de associações, apesar de necessitar de vários ajustes, no caso estudado, é o mais indicado para resolver esses problemas, pois dá aos produtores o equilíbrio de forças, que, sozinhos, eles não conseguiria.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO JÚNIOR, E. A. **Ensaio metodológico sobre Ronald Coase: Teoria da firma e das instituições jurídicas.** Dissertação de mestrado em economia FGV/RJ. Rio de Janeiro: 1996.

AZEVEDO, P. F. de. **Nova economia institucional:** referencial geral e aplicações para a agricultura. Agricultura em São Paulo. Instituto de Economia Agrícola – IEA. Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo, vol. 47, 1ª Ed. São Paulo: 2000.

_____ **Comercialização de produtos agroindustriais.** In BATALHA, MARIO Otávio. (Coord.), Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1997.

BATALHA, M. O. “**Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas**”. In: M. O. (Coord.) “Gestão Agroindustrial: Grupo de Estudos e Pesquisas Agro-Industriais”. Ed. Atlas. 1. Cap. 1, Vol. 1. São Paulo: 1997.

BOTELHO F. B. **As relações rural-urbano no Distrito Federal.** Tese de Doutorado. UNICAMP. Campinas, São Paulo: 2001.

CASTRO JÚNIOR, W. L. **Características transacionais nos elos da cadeia avícola diante da ocorrência de hold-up:** um estudo de caso no Distrito Federal. Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Universidade Federal de Goiás, Universidade de Brasília, 2005 (Dissertação de Mestrado), citado em DUARTE, F. C. e COSSUL, F. U. “Eficiência e equidade de integração avícola: um estudo de caso sobre o resultado econômico e a inadequação contratual no Distrito Federal” UnB/ DF: 2011. (Monografia de Graduação)

DAVIS, J. and GOLDBERG, R. **The Genesis and evolution of agrobusiness,** In: DAVIS, J. and GOLDBERG, R. **A concept of agrobusiness.** Harvard University: 1957.

Exportações do agro batem recorde em janeiro, Vendas do setor atingiram US\$ 6,58 bilhões e representaram mais de 41% do total. < <http://www.souagro.com.br/exportacoes-do-agro-batem-recorde-em-janeiro>> acesso em 18 de fevereiro de 2013.

FRANCO, C.; BONJOUR, S.C.M; PEREIRA, B.D. **Análise dos contratos na avicultura de corte em Mato Grosso sob a ótica da nova economia institucional (NEI).** Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. 2009.

GARCIA, P. M. **Alianças estratégicas e coordenação no agrobusiness.** São Paulo: FEA/USP/ Departamento de Economia, 1999.

LAZZARINI, S. C. **Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa.** Ed. Economia & Empresa. São Paulo: 1995.

MAEDA, M. Y, **A lógica da ação coletiva: a experiência do Condomínio Agrícola Leópolis**, Disponível na página: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado>> acesso em 12 de janeiro de 2013.

NASSAR, A. M. **Eficiência das associações de interesse privado: uma análise do agronegócio brasileiro.** São Paulo: FEA/USP, 2001.

OLSON, M. A. **Lógica da ação coletiva – Os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais** – ed. Edusp. São Paulo: 1999.

PIRRI, M. C. Q. M. **Dinâmicas territoriais no Distrito Federal e seu impacto familiar.** Artigo publicado no “site” <http://www.iica.int/Esp/regiones/sur/brasil/Lists/DocumentosTecnicosAbertos/Attachments/415/ARTIGO_-_02_-_Clara.pdf> acesso em 10 de fevereiro de 2013.

QUEIROZ, M. T. A., et al. **Análise dos acidentes do trabalho relativos às atividades agropecuárias no Colar Metropolitano da Região do Vale do Aço no período de 2002 a 2007.** Palestra ministrada no Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia disponível na página: < <http://www.aedb.br/seget/artigos08/3>>, acesso em 07 de fevereiro de 2013.

UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA. Relatório Anual 2012.

SOUZA, T. R. **A necessidade de agencias reguladoras sobre a perspectiva da nova economia institucional.** Disponível em <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>>. acesso em 15 de janeiro de 2013.

ZYLBERSZTAJN, D. **Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial.** In ZYLBERSZTAJN, D. e NEVES, M. F. Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares. Organizadores. São Paulo: Pioneira, 2000.

_____ **Economia das organizações.** In ZYLBERSZTAJN, D e NEVES, M. F. (Org.) Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares. Ed. Pioneira. São Paulo: 2000.

_____ **Economia e gestão dos negócios agoralimentares.** Ed. Pioneira. São Paulo: 2000.

_____ **Estruturas de governança e contribuições ao agrobusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.** USP, Departamento de Administração. São Paulo: 1995.