

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM AGROINDÚSTRIAS SELECIONADAS: ESTUDO DAS PRINCIPAIS CADEIAS PRODUTIVAS DE MATO GROSSO DO SUL

DARIO DE OLIVEIRA LIMA FILHO (UFMS)

dolima@nin.ufms.br

FABIO DA SILVA RODRIGUES (UFMS)

fabiosrod@gmail.com

CLAUDIA APARECIDA SANTANA DOS SANTOS (UFMS)

deacchs@nin.ufms.br

JOYCE APARECIDA INFRAN DO AMARAL (UFMS)

deacchs@nin.ufms.br



Este artigo tem como objetivo analisar o comportamento estratégico das empresas pertencentes às principais cadeias ou sistemas agroindustriais de MS. Para tanto, tomou-se os relatórios de estudos realizados pela UFMS. A literatura fornece tipos de categorias que permitiu a classificação das estratégias adotadas. Os resultados revelam que os SAG analisados podem ser divididos em três tipos, segundo a estrutura de governança observada: a) coordenação via mercado: carne bovina e soja; b) coordenação contratual: couro bovino, peixe, leite e mandioca; e c) coordenação baseada em relacionamento: avicultura e suinocultura. As estratégias verificadas nas cadeias são: preço/custo, diversificação de mercado e de produto, economias de escopo, especialização de mercado e de produto, associações e parcerias verticais e horizontais, reconversão. Nas cadeias de avicultura e de suinocultura, o principal comportamento estratégico é a diversificação de mercado; nas cadeias da soja e carne bovina, a internacionalização; na cotonicultura e leite prevalece a diferenciação de produto; na cadeia do couro, verifica-se o baixo custo; na mandioca e no peixe, nota-se o baixo custo e a integração vertical.

Palavras-chaves: Agronegócio; Competitividade agroindustrial; Sistema Agroindustrial.

1. INTRODUÇÃO

O processo de abertura de mercado verificado no Brasil, a partir do início dos anos 1990, inseriu as empresas brasileiras em um novo contexto competitivo global, marcado por profundas e sucessivas transformações em sua dinâmica e arquitetura organizacional, exigindo adequação contínua às mudanças, como condição fundamental para manutenção e desenvolvimento de suas atividades (SOUZA, 1999). Para Jank e Nassar (2000), a globalização econômica e a consolidação de blocos econômicos exigiram a desregulamentação dos mercados e mudanças no agronegócio brasileiro.

Os avanços científicos, tecnológicos e dos meios de comunicação constituíram uma nova realidade aos agentes das cadeias agroindustriais. No processo de incorporação de inovações, a incrementação de associações, parcerias e novas formas de coordenação e relacionamento, como a organização em rede, possibilitam o crescimento das cadeias produtivas (SZAFIR-GOLDSTEIN; TOLEDO, 2004). Este crescimento se traduz no aumento do conhecimento dos agentes dos sistemas agroindustriais, na melhoria da qualidade dos produtos e serviços, na redução dos custos de produção e no aumento das exigências dos mercados consumidores.

Mazzali (2000) sugere os fatores que evidenciam novas configurações assumidas pelas cadeias agroindustriais, em que os agentes econômicos foram forçados a modificar suas estruturas organizacionais: encurtamento das relações entre fornecedores de matérias-primas e insumos (entre os elos das cadeias); esforço na busca da qualidade; redução dos custos; e distribuição dos produtos até o consumidor final.

A análise das estratégias nas cadeias produtivas de Mato Grosso do Sul (MS) foi definida como o problema de investigação deste estudo, sendo formuladas duas questões de pesquisa, as quais vão direcioná-lo e para as quais serão buscadas respostas satisfatórias: a) as estratégias adotadas nas cadeias em MS estão coerentes com o contexto? e b) as estratégias adotadas diferem entre as cadeias?

O presente estudo tomou as cadeias produtivas agroindustriais de MS devido à relevância do agronegócio como atividade econômica principal do estado. Nesse sentido, o conhecimento das principais estratégias adotadas poderá subsidiar a formulação de políticas públicas agroindustriais, bem como a orientação de políticas de negócios por parte dos agentes.

O objetivo geral deste trabalho é compreender o comportamento estratégico adotado nas principais cadeias ou SAG de MS. Especificamente, pretende-se: a) estabelecer uma tipologia de estratégias, a partir da revisão da literatura; e b) identificar as estratégias adotadas nas cadeias.

2. METODOLOGIA

A presente investigação será baseada em duas fontes principais de dados secundários: a) pesquisa bibliográfica em livros e artigos e relatórios governamentais, que versam sobre o agronegócio em geral, estratégia competitiva e cadeias produtivas; e b) relatórios – pesquisa empírica – de estudos realizados pelo Departamento de Economia e Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

Entre os anos 2001 e 2004 foram realizados estudos sobre as onze principais cadeias produtivas de MS, numa parceria entre a UFMS e o Governo do Estado de MS. Dentre elas,

nove foram selecionadas para a realização deste estudo: avicultura, carne bovina, algodão, couro bovino, leite de vaca, mandioca, piscicultura, soja e suíno.

3. CONTEXO TEÓRICO

3.1 Categorias estratégicas no agronegócio

Algumas categorias de estratégias são propostas por estudiosos do agronegócio. Foram selecionados quatro referenciais para classificação e análise das estratégias observadas nas cadeias produtivas de MS: Mazzali (2000); Farina, Azevedo e Saes (1997); Silva e Batalha (2001); e Azevedo (2000).

3.1.1 Estratégias agroindustriais de Silva e Batalha

Ao optarem por uma estratégia específica, as empresas passam a adotar ações de curto, médio e longo prazos, de modo a aumentarem a sua competitividade; podem ser seguidas mais de uma das estratégias concomitantemente. São elas: especialização, integração vertical, diversificação, inovação, fusões e aquisições e estratégias de corte.

3.1.2 Estratégia Baseada na Economia dos Custos de Transação (ECT)

Proposto por Farina, Azevedo e Saes (1997), este modelo baseia-se numa abordagem sistêmica do agronegócio e na economia dos custos de transação (ECT), em que as empresas, objetivando redução dos custos de transação, estabelecem uma estrutura de governança de mercado e firmam contratos, tendendo à integração vertical.

As organizações são levadas à tomada de decisões de acordo com o ambiente institucional no qual se inserem. Sendo importante a observação feita pelos autores acerca da complexidade das relações estratégicas, saindo das relações do universo dos SAG's para as negociações entre as cadeias que possuem similaridades entre os negócios e atividades, sempre objetivando redução de custos e incorporação de tecnologias e *know-how* (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Neste modelo, os sistemas agroindustriais podem adotar duas estratégias norteadoras das decisões e ações: a estratégia de segmentação por qualidade e diferenciação e a estratégia de inovação em processo e produto. Ambas direcionam as demais estratégias individuais citadas pelos autores. As estratégias são as seguintes: preço/custo; segmentação; diferenciação; inovação; crescimento interno; e crescimento por aquisição (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

3.1.3 Estratégias de Concorrência

O foco dado aos aspectos competitivos e a visão de crescimento das organizações são os fatores considerados por Azevedo (2000). Este modelo reafirma fatores já citados por Silva e Batalha (2001), cabendo aqui apenas algumas breves considerações sobre as estratégias. Encontram-se especificadas neste modelo as aquisições e fusões, a segmentação de mercado, a diferenciação, a diversificação e a integração vertical.

A aquisição de empresas concorrentes é uma saída quando não há possibilidade de competir com elas, atingindo economias de escala por meio das fusões e aquisições. As empresas têm a opção de explorar mais intensamente os mercados, produzindo produtos direcionados a diversos clientes, constituindo-se, então, a estratégia de segmentação de mercado.

A diferenciação exige o investimento em aspectos do produto que garantam destaque frente aos produtos dos concorrentes por parte dos clientes, conferindo-lhes um caráter de

exclusividade e tornando inviável ao cliente a compra de um substituto. Isto permite à empresa elevar consideravelmente seus preços e, ainda assim, manter-se líder no mercado. Para o autor do modelo, a diversificação vem a calhar quando se percebe a insuficiência das estratégias de diferenciação e segmentação de mercado, e a agroindústria possui recursos ou clientes comuns a outras atividades interessantes aos seus negócios de expansão e crescimento.

3.1.4 Estratégias intra e inter-empresariais

Ao final da década de 1980, as empresas perceberam-se forçadas a uma profunda reorganização interna. Estas redefiniram seus modelos de gestão interna, os sistemas de produção, os processos e as condições de trabalho. As empresas visavam reorientar suas formas de atuação em busca de sinergia, coerência, dinamismo e competitividade ao adotarem mudar suas formas de organização interna, denominadas por Mazzali (2000) “estratégias de reconcentração”. Estas estratégias ocorrem na forma de: a) polarização: trata-se, do crescimento da empresa em torno das suas atividades principais (*core business*) ou suas “competências estratégicas”; b) reconversão: compreende o deslocamento do crescimento para outras atividades da empresa; c) conglomeração: quando os agentes empreendem novos projetos agroindustriais, ampliando as atividades e tornando-se arranjos mais elaborados, temos a conglomeração; e d) especialização: ao implementar esta estratégia, os agentes buscam o domínio das técnicas e processos intensificados e especializados

Mazzali (2000) propõe a adoção de uma nova ferramenta conceitual: “Organização em rede”. Na organização “em rede”, as empresas não são influenciadas somente por suas metas e objetivos enquanto agentes individuais e imersas no ambiente, mas são ativas e imbricadas neste, firmando redes de relacionamentos com outras empresas. Neste sentido, “as empresas constituem arranjos organizacionais que utilizam recursos e envolvem a gestão das interdependências de várias empresas” (MAZZALI, 2000, p. 155). A vantagem competitiva nesta estratégia fundamenta-se na escolha do melhor parceiro. Para tanto, as empresas necessitam estudar e analisar o ambiente externo, de modo a anteciparem-se na consolidação de um “sistema de relações” condizentes com seus interesses.

De acordo com Mazzali (2000), a organização “em redes” pode ter dois formatos: *rede vertical* e *rede horizontal*, conforme as particularidades do arranjo da cadeia. O objetivo primordial em ambas formas de redes é a “superação da dicotomia entre unidade econômica e seu ambiente”.

- a) estratégia de integração em redes verticais: na organização em redes verticais, os agentes da cadeia agem em torno de uma empresa norteadora das ações e estratégias, cujo papel principal é intensificar e administrar os recursos necessários à consecução de um projeto comum a todos, reforçando a especialização por meio da coordenação eficiente das atividades das empresas, que acabam perdendo um pouco sua autonomia. Os relacionamentos entre fornecedores e compradores se organizam de acordo com a definição de descentralização e quase-integração; que quando executadas, podem ser orientadas defensiva e ofensivamente.
- b) estratégia de integração em redes horizontais: nesse tipo de estratégia, ocorre a união de empresas atuantes no mesmo segmento de mercado, a fim de obterem vantagens competitivas frente às mudanças de ambiente, inovações tecnológicas e incertezas constantes dos cenários. Estas “parcerias” visam levantar capital e insumos produtivos para desenvolvimento das atividades da cadeia, apropriar-se rápida e eficazmente de

novas tecnologias e novos mercados, obter economia de escala, promover pesquisas melhores, desenvolver e distribuir produtos, além de ter acesso a fontes de conhecimento (SZAFIR-GOLDSTEIN; TOLEDO, 2004). Para Mazzali (2000, p. 162), a integração horizontal apresenta-se “como mecanismo viabilizador de estratégias de expansão, a partir da transposição de barreiras à entrada em novos campos de atuação, em particular no que se refere a internalização dos mercados e à introdução de novos produtos”.

3.2 Características das cadeias produtivas de MS

As seis cadeias produtivas objeto deste estudo estão caracterizadas no quadro 1.

Quadro 1 – Características apresentadas pelas cadeias produtivas em MS, conforme caracterização das cadeias produtivas.

Cadeia	Elo	Características apresentadas
Avicultura	Insumos	Diminuição de custos e ganhos de escala, diversificação dos produtos; aproveitamento de vísceras, penas e sangue para fabricação de ração; não há empresas de embalagens em MS que produzam conforme as especificações da demanda.
	Produção	Avozeiros não se localizam no estado; matrizeiros realizam integração com aviários; aviários são especializados; aviários agregam valor, porém sendo meros produtores; fornecem serviços terceirizados aos frigoríficos integrados.
	Transformação	Agroindústrias possuem eficiência gerencial e destinam 72% da produção a outros estados; produzem a ração, mantêm incubatórios ou granjas matrizeiras; as grandes empresas mantêm os avozeiros, associando-se às multinacionais estrangeiras.
	Distribuição	Grandes varejistas procuram reduzir custos de distribuição/aquisição de produtos; Investem em cortes diferenciados; pequenos varejistas são tomadores de preço, vendem a custos maiores que os grandes varejistas, porém procuram diversificar produtos.
Carne Bovina	Insumos	Agentes possuem eficiência administrativa e atuam em mercados internacionais variados;
	Produção	Implantação de programas de criação de gado, como o Programa Novilho Precoce; produtores realizam a produção de mais de um produto a partir da mesma matéria-prima; A maioria dos produtores especializa-se em cria e cria ou cria e engorda de gado.
	Transformação	Realocação das plantas a fim de maior proximidade de matéria-prima; dominação pelos custos; atividades de agregação de valor a jusante ou a montante; otimização de processos produtivos focalizando a redução de custos; negócio de escopo.
	Distribuição	Sub-cadeia A (Hipermercados, supermercados, multinacionais): centralização das compras; estabelecendo de preços à montante; exigência de qualidade; contratação; seleção dos fornecedores; diferenciação e padronização; cortes variados; agregação de valor; parceiras; controle da cadeia; integração vertical para trás na cadeia. Sub-cadeia B (entrepósitos e corretores de carne e médio e pequeno varejos): o atacado busca agregação de valor com cortes diferenciados; foco no preço. Sub-cadeia C (Pequeno e médio varejo): redução de custos; não visa qualidade para justificar preços mais baixos aos consumidores.
Cotonicultura	Insumos	Foco em mercados internacionais; redução de custos de produção.
	Produção	Produção de outras culturas, como a soja; a região norte busca manter relações externas visando ampliação de mercado; foco na qualidade; incorporação de tecnologias; cooperativismo e associativismo, região sul: COPASUL.
	Transformação	Variedade de produtos; produção de algodão e fibras sintéticas para vários mercados.
	Distribuição	Diversos produtos para diversos mercados.

Couro Bovino	Insumos	Produção de novillo precoce; Produção de mais de um produto a partir da mesma matéria-prima (gado).
	Produção	Cinco dos nove curtumes instalados pertencem a grupos frigoríficos; posicionamento estratégico a fim de reduzir custos com transporte de animais e menos desgaste do animal.
	Transformação	Busca de menores custos na formação de complexos para produção de couro (<i>clusters</i>); Cinco dos curtumes instalados pertencem à frigoríficos; curtumes tem sofrido processo de reposicionamento buscando proximidade com a matéria-prima e redução de custos.
	Distribuição	Redução do número de unidades das empresas; busca de menores custos de mão-de-obra; produção de qualidade visando atender mercado externo.
Leite	Insumos	Formadoras de preço; alta eficiência administrativa; atuação em vários países.
	Produção	Formação de associação de produtores (bacia do Cone-Sul); busca de profissionalização, produtividade e poder de barganha. Produção de outros produtos lácteos.
	Transformação	Investimentos de empresários de outros estados, como SP e PR; compartilhamento de informações; especialização (queijo e leite tipo C); instalação em áreas com maior produtividade (bacia leiteira do Bolsão).
	Distribuição	Grande variedade de produtos; marcas próprias; terceirização de atividades acessórias como o transporte.
Mandioca	Insumos	Importado de outros estados de forma individualizada pela empresas agroindustriais; Fabricantes de defensivos atuam em forma de oligopólios.
	Produção	Produtores auto-suficientes, mas não fazem planejamento capaz de determinar custos de produção por produto ou técnicas de venda; não determina áreas exclusivas para as etapas e não corrigem o solo; raízes não-vendidas para farinha ou rações de animais.
	Transformação	Expressivamente são empresas multinacionais, e poucas nacionais. Confundem-se com os distribuidores e comerciantes, pois produzem e vendem produtos (<i>spot</i>); intermediários são representativos e interferem significativamente nas vendas.
	Distribuição	O intermediário é o principal canal de distribuição deste setor, tanto no varejo (pequenas quantidades) como atacado (grandes grupos industriais); utilizam fécula para as indústrias, têxteis, farmacêuticas, químicas, petrolíferas e alimentícias.
Piscicultura	Insumos	Novas tecnologias; em fase de crescimento, dado que existem menos de dez grandes empresas que fornecem a ração e os alevinos; os produtores rurais procuram alimentação alternativa devido aos elevados custos apresentados.
	Produção	Ausência de organização entre produtores; tecnologia crescente; associativismo entre produtores rurais; problema de variação das espécies de peixes procurada.
	Transformação	Ocorre de forma expressiva em supermercados e peixarias; Realização individual e associada (produtores rurais); cortes mais elaborados nos supermercados.
	Distribuição	É importante o aumento da produção para esta finalidade; Venda dos produtos com a proposta de lazer, atribuída aos pesque-pagues, que procuram diversificar oferecendo várias opções de peixes e serviços; comercialização do produto <i>in natura</i> nas feiras.
Soja	Insumos	O Brasil possui 22 empresas para melhoramento genético; Em MS está instalada a EMBRAPA que realiza pesquisas para diversos setores no agronegócio, desde melhoramento genético a ganhos e rendimentos produtivos.
	Produção	Sobras da planta para fazer adubo, forragem, pastagem; terceirização do transporte; pagam <i>royalties</i> pelo uso de sementes; empresa estatal reguladora de mercado.
	Transformação	Expressivamente são empresas multinacionais, e poucas nacionais, atuantes em mercados variados; A empresa Campo-Oeste realiza integração com produtores.

	Distribuição	Farelos e óleos (refinado e bruto) de soja, produzidos em MS, têm como destino as regiões Sul e Sudeste do Brasil. Produção destinada-se a países do MERCOSUL.
Suinocultura	Insumos	A pesquisa, desenvolvimento genético, indústria da produção de ração não atuam significativamente em MS; Praticamente estes insumos vêm prontos de outros estados e predomina a presença de multinacionais no Brasil.
	Produção	Tanto as granjas de ciclo completo (CC), com as unidades de produção do leitão (UPL) e as Unidades de terminação (UT) atuam com eficiência gerencial e são altamente especializadas na produção desses produtos. Os produtores independentes têm mais autonomia de atuação. Os integrados recebem auxílio na produção, porém ficam limitados à integradora.
	Transformação	Apenas 4 dos 9 frigoríficos em Mato Grosso do Sul reconhecidos pelo Serviço de Inspeção Estadual (CIE) atuam diretamente no abate de carne suína, o restante faz também o abate de bois.
	Distribuição	Reduzem custos de distribuição e aquisição de produtos; Os líderes conseguem atuar com estrutura eficiente e diversificação de produtos colocando seus produtos no mercado a preços mais altos; Os de pequeno porte, as feiras, açougues e outros concorrem via preços e atuam em bairros mais afastados, onde utilizam praticamente os mesmos preços e produtos.

Fonte: Elaborado pelos autores

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tratando-se do processo de tomada de decisão estratégica, prevaleceu que, entre as cadeias, a formação das estratégias acontece como um processo racional e formal. Os agentes que se destacam nestas cadeias possuem objetivos de longo prazo e buscam estabelecer relacionamentos de modo a atingirem estes objetivos, tendendo ao processo negociado, pois os agentes econômicos envolvidos têm se preocupado com o papel sócio-ambiental e econômico inerente às atividades produtivas, acompanhando as tendências mundiais. Já o processo permanente é bem visível na avicultura, em que os agentes estão em constante processo de flexibilidade e adaptação ao ambiente.

Reafirmam-se os níveis de organização distintos entre as cadeias, nas quais, a avicultura e suinocultura destacam-se das demais. Outras cadeias avançam a passos curtos na reestruturação, tais como a pecuária e couro bovino. Algumas cadeias possuem comportamentos próximos aos propostos nos modelos do agronegócio, não cumprindo à risca todas as especificações apresentadas na teoria, tais como, cotonicultura, piscicultura, mandiocultura e leite bovino.

O consumidor, partir de suas novas demandas, impulsiona a distribuição a comercializar produtos com as especificações, tempo de entrega e qualidade determinados; a distribuição busca fornecedores e transformadores que atendam estas demandas ou que se aproximem ao máximo do ideal; e o elo transformação busca na produção, a matéria-prima com qualidade e entregues nos prazos firmados.

Em se tratando da relação e distribuição de ganhos entre os agentes, verifica-se o elo distribuição/comercialização como o elo mais forte, formador de preço e capaz de exigir especificações dos produtos, pressionando os demais agentes, especialmente a produção, devido a sua posição privilegiada de proximidade ao consumidor, receptor e detentor das informações acerca do mercado. Tal característica observa-se na cadeia da carne bovina, na qual a distribuição representa o elo estrategicamente mais organizado, integrado com

frigoríficos e/ou produtores diretamente a fim de firmar contratos sólidos, que atendam as exigências dos consumidores, especialmente na sub-cadeia A (grandes varejistas).

Dentre as cadeias estudadas, a cadeia produtiva da avicultura é a mais avançada em termos de tecnologia, organização de cadeia, aliança vertical e a primeira em produtos para exportação do país, conseguindo divulgar sua marca através de distribuidores, inclusive os supermercados e hipermercados, bem como negociar de forma a ganhar posições destacadas e privilegiadas.

Os frigoríficos, com exceção da pecuária bovina, constituem-se como os elos mais fortes das cadeias e formadores de preço. Impulsionam a cadeia e apresentam certas diferenças de setor para setor. Nos setores mais organizados, a força do frigorífico é significativa, eficiente e possui aparato tecnológico; enquanto nos menos organizados, os grandes varejistas levam vantagem ou têm poder de negociação. Há um princípio de diversificação por produto e mercado dentro deste elo nas cadeias agroindustriais.

O elo de produção pode ser definido como pertencente a especialistas de produtos e de mercados para os setores mais organizados e integrados. Na piscicultura, cotonicultura e cadeia da mandioca, os produtores estão incipientes no processo de integração e melhoria dos relacionamentos procurando associar-se ou formar cooperativas. Ainda que este elo seja tomador de preço em todos os setores analisados, a busca pela formação de alianças é importante para a diminuição de custos, visto que a troca de informações entre os agentes pode proporcionar maior segurança aos produtores.

Nas cadeias de suinocultura e avicultura a produção não consegue atender o elo de processamento, obrigando-se a importar matéria-prima de outros estados, assim como a forma de organização: na suinocultura, 25% dos produtores são independentes e 75% integrados aos frigoríficos, acompanhando o processo ocorrido na avicultura já que a tendência é que os frigoríficos acompanhem todo o processo produtivo para garantir qualidade aos produtos adquiridos. Na avicultura, as empresas “avozeiras” são multinacionais que atendem MS, fornecendo espécies dotadas de genética superior.

Na cadeia de soja fica clara a distinção de produção e beneficiamento representada pelas indústrias esmagadoras. Este setor teve crescimento acentuado nas últimas décadas. Nas cadeias de piscicultura e mandioca há desorganização e coordenação neste elo. Na pecuária de corte e leiteira, observa-se deficiência de estratégias competitivas, justificado pelo modo como se configurou a introdução do gado no estado e o modo como se desenvolveu ao longo dos anos, de maneira desorganizada, não havendo análise de cenários e de estratégias concorrenciais a serem implementadas.

Embora haja integração vertical na cadeia do couro por alguns frigoríficos, observa-se a baixa agregação de valor ao produto nos estágios de curtimento, no qual as agroindústrias limitarem-se, na grande maioria, aos curtimentos do couro tipo *wet blue* e voltado à internacionalização.

Nas cadeias analisadas neste artigo, observa-se nos elos presentes em MS, a busca de vantagem competitiva pela redução nos custos, quer seja pela economia de escopo ou de escala, embora não se observe a eficiência administrativa em todos os SAG, como acontece na avicultura.

Elaborou-se o quadro 2 para apresentação dos comportamentos estratégicos mais destacados nas cadeias produtivas, a fim de melhor entendimento acerca das similaridades e diferenças comportamentais inter-cadeias.

Quadro 2 – Comportamentos estratégicos intercadeias.

Elos	Estratégias	Considerações
Insumos	Preço/custo, Diversificação de mercado, Economias de escopo,	<ul style="list-style-type: none"> - O elo insumos em todas as cadeias é formado, com maior eficiência administrativa, além de serem formadoras de produtores; - Buscam mercados internacionais a partir de uma sólida
Produção	Especialização por produto, preço/custo, associações e parcerias verticais, reconversão.	<ul style="list-style-type: none"> - Tratando-se do elo produção, as estratégias mais observadas são especialização por produto e busca por eficiência administrativa; - Nas cadeias da avicultura, carne bovina e suinocultura, há redes de empresas internacionais ligadas ao segmento de produção; - As associações e parcerias aparecem entre os produtores, denotando seu caráter de busca de manutenção de algumas atividades; - Comportamentos voltados à reconversão ou próximos dela são observados entre os produtores das cadeias soja, milho
Transformação/ beneficiamento	Especialização por produto, parcerias e associações entre agentes, horizontal e vertical, diversificação de mercado e produto.	<ul style="list-style-type: none"> - No elo transformação observa-se especialização por produto e leite; - Nos laticínios e na cotonicultura aparecem também as estratégias de diversificação de mercado e produto; - Nas cadeias exportadoras de <i>commodities</i> (avicultura, suinocultura), há diversificação de mercado, associação vertical e horizontal.
Distribuição	Aliança vertical, diversificação de mercado, diferenciação de produto.	<ul style="list-style-type: none"> - Na comercialização constata-se o grande poder destes agentes na determinação de preços e especificação dos produtos; - Pode-se observar a ação de grandes redes de empresas no processamento da matéria-prima, como na pecuária e avicultura; - Nestas cadeias, e também na suinocultura, a diferenciação de produtos e estas agroindústrias objetivarem fatias de mercado maiores.

Fonte: Elaborado pelos autores

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a dinâmica que envolve os comportamentos estratégicos nas principais cadeias agroindustriais em MS. Para tanto, foi feita uma revisita aos relatórios de nove cadeias agroindustriais caracterizadas pelo Departamento de Economia e Administração da UFMS.

Uma das constatações foi à confirmação de que MS, embora tenha sua economia fortemente alicerçada no agronegócio, não possui todos os seus SAG estruturados de maneira competitiva. É possível considerar, que existe uma diferença entre as cadeias, referente, sobretudo ao nível de desenvolvimento, cooperação e maturidade entre os agentes. Isto pode ser exemplificado com a constatação de que há cadeias mais organizadas, como a avicultura, e cadeias carentes de maior organização, como é o caso da piscicultura e cotonicultura, embora haja um processo de mobilização para organização dessas cadeias.

Em resposta às questões de pesquisa formuladas na definição do problema de pesquisa, conclui-se que as estratégias nos sistemas agroindustriais em MS são reativas e coerentes às mudanças ambientais e comportamentais dos mercados consumidores. Há estratégias comuns adotadas pelas cadeias produtivas principais, tais como a formação de alianças e diversificação de mercado.

Partindo da premissa de que a estrutura de governança dos sistemas agroindustriais pode ocorrer via mercado, via contratos e baseada nos relacionamentos ou de acordo com a hierarquia gerencial, constatou-se que no mercado *spot*, enquadram-se as cadeias da soja e da carne bovina, por tratarem-se de *commodities* internacionais comercializadas em grandes volumes.

Na coordenação contratual enquadram-se as cadeias de couro bovino/calçados, peixe, leite e mandioca. Verifica-se a busca constante pelo aprimoramento das relações e coordenação entre os agentes. Os agentes destas cadeias precisam integrar-se mais e desenvolver estruturas capazes de obter maior vantagem competitiva, visto que existe espaço para crescerem.

Na coordenação baseada em relacionamento, enquadram-se a avicultura e a suinocultura. Nelas são observados relacionamentos mais estreitos entre os agentes. O principal comportamento estratégico é a diversificação de mercado, pois estes já conseguiram gerar eficiência administrativa, diferenciação de produtos e agora objetivam atingir mercados pela diversificação.

O estudo preliminar da UFMS realizou a caracterização das principais cadeias agroindustriais em MS, trazendo grande contribuição ao estado de modo geral. A presente pesquisa vai mais além, analisado as estratégias em cada cadeia e comparando-as, proporcionando maiores contribuições, quais sejam:

contribuições acadêmicas: a pesquisa agregou conhecimento acerca de estratégia e agronegócio, e possibilitou o aumento de conhecimento sobre a atividade econômica do estado.

contribuições para políticas públicas: foi feita a avaliação do comportamento estratégico dos agentes, identificando quais ações vem sendo desenvolvidas nas duas últimas décadas. Este comportamento decorre do ambiente institucional (incentivos fiscais, políticas de regulação, incentivos à exportação e outros). Neste sentido, o presente estudo oferece subsídio ao governo, a fim de que possa reavaliar suas estratégias políticas.

contribuições gerenciais: este estudo vem indicar aos agentes dos SAG estudados, caminhos que devem ser buscados para elevar a eficiência dos agentes individuais e a produtividade dos sistemas agroindustriais.

Uma limitação deste estudo foi a escassa literatura sobre alguns destes sistemas agroindustriais que tratassem especificamente de MS, a fim de enriquecer ainda mais as informações e dados sobre as agroindústrias nas contextualizações de cada SAG. Em consequência, é possível encontrar algumas falhas nesta pesquisa, o que não impede que novos estudos sejam realizados tomando-se por base sistemas agroindustriais e comportamentos estratégicos adotados.

Poder-se-ia realizar estudos a fim de aprofundar a análise dos relacionamentos dos sistemas agroindustriais de MS com outros estados, tais como Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso, entre outros, e até mesmo com outros países, como França, Holanda, Argentina, especialmente os principais concorrentes nas atividades agroindústrias com o estado. Estudos a fim de analisar os sistemas agroindustriais e seus principais mercados consumidores, também podem trazer grandes contribuições para o agronegócio no estado e no país.

Por fim, conclui-se que os objetivos propostos no estudo foram alcançados. O estabelecimento de uma tipologia de estratégias tornou possível a classificação das estratégias observadas nos sistemas agroindustriais, e a identificação de similaridades e diferenças intercadeias.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, P. F. **Concorrência no agribusiness**. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Coords.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 59-79.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

JANK, M. S.; NASSAR, A. M. **Competitividade e globalização**. 2000. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Coords.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

MAZZALI, L. **O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à organização “em Rede”**. São Paulo: UNESP, 2000.

SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. **Marketing estratégico aplicado ao agronegócio**. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**; 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, J. P. **As estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes: a ótica do consumidor**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999, 127f.

SZAFIR-GOLDSTEIN, C.; TOLEDO, G. L. Vantagens competitivas em clusters industriais. In: Seminários de Administração (SEMEAD), 7, 2004, São Paulo/SP. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004 Disponível em: <http://www.ead.-fea.usp.br/semead/7semead/paginas/PNEE_completo.htm>. Acesso em: 15 jul. 2005.

ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Coords.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 59-79.