

# FERRAMENTAS DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA FRIGORÍFICA DE CARNE BOVINA DO ESTADO DE SÃO PAULO<sup>1</sup>

Gessuir Pigatto<sup>2</sup>  
Hildo Meirelles de Souza Filho<sup>3</sup>

## 1 - INTRODUÇÃO

O setor de abate e processamento da cadeia produtiva da pecuária bovina de corte no Brasil tem passado por um profundo processo de reestruturação nos últimos anos. A participação do Estado de São Paulo no volume total abatido no país reduziu-se, uma vez que as plantas industriais estão se deslocando para estados do Norte e Centro-Oeste, acompanhando a expansão dos rebanhos nessas regiões. A indústria que ainda permanece no estado é caracterizada por sua grande diversidade, não apenas de escala de produção e capacitação tecnológica, mas também em termos de discrepantes padrões sanitários e administrativos.

Com um rebanho estimado em 12,3 milhões de cabeças, o Estado de São Paulo abriga o maior parque abatedor do país, formado por aproximadamente 54 plantas industriais inspecionadas pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF), 494 matadouros municipais e 50 frigoríficos estaduais (BRASIL, 2001; SÃO PAULO, 2000). São Paulo é também o maior exportador de carne bovina do país, fato que se deve não somente às 16 plantas inspecionadas pelo SIF com habilitação para exportação, mas também em função de a maioria dos frigoríficos exportadores utilizar os portos paulistas para embarques.

Apesar de uma situação de aparente capacidade competitiva, desde meados da década de 90 o setor tem sido afetado por fatores que têm induzido mudanças na gestão das empresas. Em primeiro lugar, a desvalorização cambial elevou a competitividade da carne brasileira, permi-

tindo a reabertura de plantas voltadas para a exportação. Em segundo lugar, como mecanismo de incentivo fiscal, o governo estadual adotou o deferimento do ICMS relativo ao abate de animais dentro do estado. Em terceiro lugar, ocorreram importantes alterações na legislação sanitária, especialmente aquelas relativas ao transporte e embalagem das carnes. Essas alterações no ambiente institucional - nova legislação sanitária, desvalorização cambial e programas de incentivo fiscal - afetaram a competitividade das empresas frigoríficas, beneficiando algumas e prejudicando outras.

Uma pequena amostra dos frigoríficos que desativaram suas plantas, ou mesmo sofreram com processos de falência ou concordata, demonstra a situação delicada que o setor industrial de abate e processamento enfrentou no Estado de São Paulo. A saída do mercado de nomes como Sadia, Anglo, Kaiowa e Swift-Armour - que também eram grandes exportadores - afetou não somente a importância relativa desse setor industrial especificamente, mas também pecuaristas, indústrias e prestadores de serviços que dependiam dessas plantas. Apesar de o setor apresentar uma constante ociosidade, alguns grupos empresariais, como Bertin, Independência, Minerva e Friboi, cresceram em meio à crise e ocuparam mercados deixados pelos grupos que tiveram suas atividades encerradas, aumentando, inclusive, suas exportações.

A despeito de as alterações observadas no ambiente econômico afetarem também a competitividade de empresas de outros setores da economia, o estudo de seu impacto sobre o setor frigorífico paulista é importante não só pela sua tradição no Estado de São Paulo, mas também pela sua importância econômica para muitos municípios, além de sua capacidade de geração de empregos. Assim, a investigação dos efeitos provocados por alterações no ambiente conhecido pelas empresas, sobre a competitividade do setor, torna-

<sup>1</sup>Os autores agradecem à FAPESP o financiamento da pesquisa.

<sup>2</sup>Economista, Mestre, Professor do Centro Universitário Moura Lacerda, Ribeirão Preto (e-mail: ppigatto@iris.ufscar.br).

<sup>3</sup>Economista, Ph.D., Professor Adjunto do Departamento de Engenharia da Produção da UFSCar/DEP/GEPAL (e-mail: hildo@power.ufscar.br).

se um objeto de estudo de grande relevância.

Não obstante os efeitos dessas mudanças manifestarem-se em diversos aspectos que determinam a competitividade, a análise daqueles relacionados com a gestão administrativa e suas ferramentas será objeto deste artigo. A importância da gestão administrativa para a competitividade das empresas acentuou-se a partir da metade da década de 90, quando a abertura econômica e a redução da inflação deixaram mais transparente a capacidade competitiva das empresas. Os ganhos especulativos deixaram de ser o principal determinante da saúde financeira de muitas empresas, assumindo a devida importância as operações produtivas, mercadológicas e a logística de suprimentos. As decisões tomadas pelos administradores nessas áreas, acertadas ou equivocadas, passaram a ter maior importância, dado o seu impacto sobre o desempenho das empresas no curto, médio e longo prazos.

Nas próximas seções serão apresentados: a metodologia utilizada neste estudo, uma revisão sobre o conceito de competitividade e alguns de seus indicadores, uma análise das ferramentas de gestão utilizadas nas empresas e sua relevância para a competitividade e os comentários finais.

## 2 - METODOLOGIA

Para este estudo foram utilizadas informações secundárias, obtidas junto a órgãos de governo e associações de classe, além de dados primários, obtidos por meio da aplicação de questionários estruturados. Foram realizadas entrevistas junto aos dirigentes dos frigoríficos (proprietários e/ou gerentes das empresas) com o objetivo principal de obter informações sobre a gestão das empresas e a opinião dos entrevistados sobre questões que influenciam suas decisões quanto à adoção de ferramentas de gestão. Para construir o questionário e realizar a análise das respostas utilizou-se de uma adaptação da metodologia desenvolvida por SILVA e BATALHA (2000) para o estudo da competitividade da cadeia pecuária brasileira. Nesse último, foram estabelecidos indicadores fundamentais de desempenho que permitiram a mensuração objetiva de determinan-

tes da competitividade<sup>4</sup>.

A amostra foi definida a partir de um universo que compreende os Matadouros-Frigoríficos (MB) do Estado de São Paulo registrados no SIF. O Ministério da Agricultura (MA), através da Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA), define Matadouro-Frigorífico como o "estabelecimento dotado de instalações completas e equipamentos adequados para o abate, manipulação, elaboração, preparo e conservação das espécies de açougue sob variadas formas, com aproveitamento completo, racional e perfeito, de subprodutos não comestíveis" (BRASIL, 1999). A SDA divide esses matadouros-frigoríficos em cinco classes (MB1, MB2, MB3, MB4 e MB5), definidas por meio de duas características: a) velocidade de abate (cabeças por hora ou por dia) e b) capacidade de industrialização ou estocagem (em toneladas) (Tabela 1).

Além dos Estabelecimentos para Abate, a SDA classifica os frigoríficos de bovinos como Fábrica de Conservas (FC) - quando fazem unicamente o processamento da carne, ou a fazem juntamente com o abate; e entreposto (EC) - estrutura muito utilizada por frigoríficos que possuem plantas de abate fora do estado e negociam seus produtos em São Paulo. O fato de um frigorífico estar classificado como Estabelecimento para Abate de Bovinos não impede, entretanto, que o mesmo também esteja listado como Fábrica de Conservas e/ou Entreposto. Como o foco principal deste estudo são as empresas que abatem os animais (com ou sem fábrica de conservas), as empresas cadastradas nas outras duas categorias não foram aqui incluídas.

Após essa primeira seleção foram eliminadas as plantas de empresas que possuíam mais de uma planta no estado e as que não estavam abatendo (com atividades totalmente paralisadas ou mesmo com algum tipo de processamento, mas sem abate)<sup>5</sup>. Com essa segunda seleção, foram eliminadas 16 plantas, restando 38, que foram estabelecidas como a amostra potencial para aplicação do questionário.

Com a amostra potencial pronta, foram iniciados os contatos para o agendamento das entrevistas. A amostra final resultante desse pro-

<sup>4</sup>SILVA e BATALHA (2000) utilizaram marco teórico desenvolvido por VAN DUREN; MARTIN; WESTGREN (1991) para análise do setor agroalimentar canadense.

<sup>5</sup>Para empresas que possuíam mais de uma planta, as entrevistas foram realizadas em apenas uma das plantas, preferencialmente na matriz.

cesso constituiu-se de 50% da amostra potencial. De forma resumida, os passos para se chegar à

amostra de empresas entrevistadas podem ser observados na tabela 2.

TABELA 1 - Tipos de Estabelecimento para Abate de Bovinos, Estado de São Paulo

| Tipo | Velocidade de abate (cabeças/hora) | Industrialização ou estocagem (t) | Equipe (n.)        |                      |
|------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------|----------------------|
|      |                                    |                                   | Médico veterinário | Auxiliar de inspeção |
| MB.1 | Mais de 80/h                       | Mais de 20t/dia                   | 3                  | 20                   |
| MB.2 | Mais de 80/h                       | Com ou sem                        | 2                  | 17                   |
| MB.3 | 40 a 80/h                          | Com ou sem                        | 1                  | 13                   |
| MB.4 | 20 a 40/h                          | Com ou sem                        | 1                  | 8                    |
| MB.5 | até 20/h                           | Com ou sem                        | 1                  | 5                    |

Fonte: BRASIL (2001).

TABELA 2 - Definição da Amostra de Estabelecimento para Abate de Bovinos, Estado de São Paulo (em n.)

| Classificação | Plantas registradas | Empresas registradas | Plantas fechadas ou não abatendo | Amostra final - potencial | Amostra entrevistada | Amostra entrevistada/potencial (%) |
|---------------|---------------------|----------------------|----------------------------------|---------------------------|----------------------|------------------------------------|
| MB.1          | 2                   | 1                    | 0                                | 1                         | 0                    | 0,0                                |
| MB.2          | 5                   | 2                    | 0                                | 2                         | 1                    | 50,0                               |
| MB.3          | 15                  | 13                   | 1                                | 12                        | 7                    | 58,3                               |
| MB.4          | 15                  | 14                   | 4                                | 10                        | 5                    | 50,0                               |
| MB.5          | 17                  | 16                   | 3                                | 13                        | 6                    | 46,2                               |
| Total         | 54                  | 46                   | 8                                | 38                        | 19                   | 50,00                              |

Fonte: BRASIL (2001).

### 3 - COMPETITIVIDADE E SEUS INDICADORES

Apesar de ser um tema de grande discussão nos meios acadêmicos e governamentais, quando se procura estudar a competitividade de uma firma, de um setor ou mesmo de uma nação, a primeira questão que se levanta diz respeito à interpretação do que é competitividade. Que conceito de competitividade melhor se encaixa ao objeto de estudo?

A multiplicidade e a diversidade de variáveis que influenciam a competitividade fazem com que esse conceito, ainda que aparentemente simples, permitam variadas definições, associadas a diferentes indicadores, tornando clara não apenas a falta de consenso na literatura econômica quanto ao significado de competitividade, mas também as ambigüidades e dificuldades que esse conceito encerra (PINHEIRO; MOREIRA; HORTA, 1992).

Grande parte dos estudos que abordam competitividade a conceituam como um fenômeno relacionado a características apresentadas por uma firma ou produto. Essas características estão relacionadas ao desempenho no mercado ou à eficiência técnica dos processos produtivos adota-

dos pela firma, as quais permitem conquistar e assegurar fatias do mercado (LASTRES e CASSIOLATO, 2000). A competitividade pode ser vista também por meio da produtividade das empresas, que é fortemente determinada pelas ações dos governos, pelo comportamento da sociedade e pela existência de recursos naturais e/ou construídos, sendo aferida por indicadores nacionais e internacionais (COUTINHO e FERRAZ, 1993).

Estudos recentes tratam competitividade como um fenômeno relacionado às características de desempenho ou eficiência técnica e alocativa apresentadas por empresas e produtos e, conseqüentemente, consideram a competitividade das nações como a agregação desses resultados (HAGUENAUER, 1989; FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996). Estes mesmos estudos identificam duas vertentes para a interpretação de competitividade. Na primeira, competitividade seria vista por meio do "desempenho" da empresa ou produto no mercado. Trata-se da competitividade revelada, em que o *market share* torna-se o principal indicador da competitividade de uma indústria (ou de uma nação), num determinado mercado, num determinado período de tempo. Nesse caso, a competitividade é uma

variável *ex-post* sintetizada nos fatores preço e não-preço (qualidade do produto e da fabricação). Trata-se de um conceito amplo, mas que não procura identificar os fatores determinantes da competitividade.

Numa segunda vertente, a competitividade é identificada como “eficiência” e considerada como uma competitividade potencial (HAGUE-NAUER, 1989; FERRAZ; KUPFER; HAGUE-NAUER, 1996). Nesse caso, a competitividade é determinada pelo produtor ao escolher as estratégias a serem utilizadas, levando-se em conta as restrições tecnológicas, gerenciais, financeiras e comerciais impostas a ele, bem como as condições gerais em que se realiza essa produção *vis-à-vis* a concorrência.

Reconhecendo que tanto desempenho quanto eficiência são enfoques limitados por serem estáticos, FERRAZ; KUPFER; HAGUE-NAUER (1996) definem competitividade como sendo “... a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Nesse caso, a manutenção da competitividade dependeria da criação e renovação das vantagens competitivas, em que cada produtor se esforçaria em obter peculiaridades que o distinguíssem favoravelmente dos demais (LASTRES e CASSIOLATO, 2000). Dinamicamente, desempenho e eficiência são resultados de capacidades acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas (COUTINHO e FERRAZ, 1993).

HARRISON e KENNEDY (1997) buscam na teoria neoclássica e na área de gestão estratégica uma forma que consideram adequada para analisar a competitividade de uma firma. Assim, a competitividade estaria ligada a um conjunto de cinco fatores: tecnologia (aumento de produtividade e qualidade); custos e condições de obtenção de insumos (custos, qualidade e coordenação); grau de diferenciação (propaganda, qualidade e serviço); economias (escala e escopo); e fatores externos (políticas governamentais e variáveis macroeconômicas). Por essa metodologia de análise, a competitividade poderia ser medida em termos de *market share* e lucratividade da firma.

Segundo VAN DUREN; MARTIN; WESTGREN (1991), “*competitividade é a habili-*

*dade sustentada de obter lucros e manter market-share nos mercados interno e externo*”. Outros autores consideram que a competitividade poderia ser medida pela participação de mercado e pela rentabilidade (de uma dada cadeia produtiva ou firma) nos mercados interno e externo. Essa conceituação é consistente com os objetivos e metas das firmas: altos níveis de crescimento em lucros e vendas. É também consistente com as metas que os governos tentam alcançar para seus países através de políticas econômicas e comerciais. Um conjunto de fatores estabelecem certa condição de competitividade para um dado espaço de análise. Esses fatores poderiam ser divididos em quatro grandes grupos: fatores controláveis pela firma (estratégia, produtos, tecnologia, política de recursos humanos e P&D, etc.); fatores controláveis pelo governo (política fiscal e monetária, política educacional, leis de regulamentação do mercado, etc.); fatores quase-controláveis (preços de insumos, condições de demanda, etc.); fatores não controláveis (fatores naturais e climáticos) (VAN DUREN; MARTIN; WESTGREN, 1991).

Esse último modelo reconhece a importância de ações sistêmicas que afetam a competitividade de um cadeia produtiva como um todo e dos agentes que a integram (SILVA e BATALHA, 2000). Trata-se também de uma abordagem que melhor se aplica aos objetivos desse artigo e, como tal, foi utilizado para orientar a análise que se segue.

#### 4 - FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS PELOS FRIGORÍFICOS

Considerando o conjunto de fatores que estabelecem a condição de competitividade, as ferramentas de gestão encontram-se entre aquelas controláveis pela firma. Essa é a dimensão da competitividade que será aqui analisada. As seguintes ferramentas serão o foco principal da análise: planejamento estratégico; *marketing*; atendimento ao consumidor final; sistemas de controle de qualidade; sistemas de gestão de custos; e a qualificação da mão-de-obra. Todas são de controle da empresa, e podem atuar paralelamente às estratégias de aquisição de matéria-prima e venda do produto final, contribuindo para determinar uma maior ou menor competitividade.

Além disso, investigou-se a forma de administração (familiar ou profissional) adotada pelas empresas. Parte-se do pressuposto de que

essa variável afeta a adoção de ferramentas de gestão. A tabela 3 traz de forma resumida os

TABELA 3 - Forma de Administração e Uso de Ferramentas de Gestão em 19 Frigoríficos de Carne Bovina no Estado de São Paulo

| Ferramenta                      | N. de frigoríficos <sup>1</sup> | Participação (%) |
|---------------------------------|---------------------------------|------------------|
| Forma de administração          |                                 |                  |
| Familiar                        | 15                              | 78,9             |
| Profissional                    | 4                               | 21,1             |
| Programa de qualidade           |                                 |                  |
| Nenhum                          | 12                              | 63,2             |
| Em implantação                  | 3                               | 15,8             |
| HACCP <sup>2</sup>              | 4                               | 21,1             |
| Programa de custos              |                                 |                  |
| Contabilidade                   | 11                              | 57,9             |
| Interno                         | 6                               | 31,6             |
| Externo                         | 2                               | 10,5             |
| Qualificação da mão-de-obra     |                                 |                  |
| Programa interno                | 4                               | 21,1             |
| Dia a dia                       | 9                               | 47,4             |
| Já qualificado                  | 8                               | 42,1             |
| Planejamento estratégico        |                                 |                  |
| Não possui                      | 2                               | 10,5             |
| Informal                        | 15                              | 78,9             |
| Formal                          | 2                               | 10,5             |
| Ferramentas de <i>marketing</i> |                                 |                  |
| Embalagem                       | 8                               | 42,1             |
| Promotores                      | 6                               | 31,6             |
| Mídia                           | 4                               | 21,1             |
| Internet                        | 6                               | 31,6             |
| Outros                          | 8                               | 42,1             |
| Não possui                      | 9                               | 47,4             |
| Atendimento ao consumidor final |                                 |                  |
| Não possui                      | 14                              | 73,7             |
| Departamento de vendas          | 1                               | 5,3              |
| SAC                             | 4                               | 21,1             |

<sup>1</sup>Número absoluto de frigoríficos que adotam a forma de administração ou a ferramenta de gestão.

<sup>2</sup>Hazard Analysis and Critical Control Points, sistema de controle de qualidade obrigatório para atender o mercado europeu.

Fonte: PIGATTO (2001).

resultados relativos à utilização dessas ferramentas na gestão dos frigoríficos. As seções a seguir procuram analisar esses dados.

#### 4.1 - Administração Familiar

Apesar de não ser tratada como uma ferramenta de gestão, a forma de administração foi incluída na análise por estar diretamente relacionada à adoção ou não de algumas das ferramentas examinadas. Como já era de se esperar, é quase unânime a participação familiar na propriedade e na administração dos negócios, próximo a 80% das empresas entrevistadas, o que

reduz, para a maioria dos casos, o grau de profissionalização na organização da empresa.

A sucessão é uma das questões centrais na discussão sobre empresas familiares, principalmente quando existe a necessidade da segunda ou terceira geração da família assumirem os negócios. Existem vários casos, mesmo em outros setores econômicos, de empresas que, ao passarem para as mãos das gerações seguintes, são vendidas ou fechadas. No caso da indústria frigorífica de bovinos no Brasil, poucas são as empresas que chegam às mãos da segunda geração. Na maioria das vezes, a geração que iniciou os negócios foi também responsável pelo seu término. Das empresas entrevistadas,

em apenas 2 a segunda geração está no comando e, em outras 5, a primeira e a segunda gerações trabalham conjuntamente. Dessas 7 empresas, em pelo menos 2 já existem profissionais contratados que assumiram cargos de decisão. Isso poderia indicar um processo de profissionalização nos cargos de administração e gerência, ficando os membros da família nos cargos de direção. Apenas uma dessas empresas está passando por um processo maior de profissionalização da sua administração, com supervisão de consultores.

#### 4.2 - Planejamento Estratégico

Observou-se que o planejamento estratégico foi a ferramenta de gestão mais utilizada pelos frigoríficos. Praticamente 90% dos entrevistados declararam que a empresa possui algum tipo de planejamento estratégico. Porém, apenas duas empresas disseram utilizar-se de uma estrutura formal, com discussões iniciais e etapas a serem cumpridas. Na visita a uma delas, foi possível observar relatórios e gráficos sinalizando o andamento das etapas, assim como gráficos de resultados. Nos demais casos, segundo os entrevistados, existiam apenas reuniões periódicas para discutir os passos seguintes da empresa.

Vários dos entrevistados informaram que não utilizam estratégias de longo prazo, em função das constantes mudanças pelas quais o setor passa durante o ano - variações bruscas de preço dos animais e nos custos indiretos, como combustível, entre outros. Como as decisões necessitam ser tomadas rapidamente, um planejamento estratégico informal, menos "amarrado", foi considerado pelos entrevistados como mais apropriado. Na maioria das vezes, o planejamento estratégico da empresa não é definido formalmente, com prazos e metas a serem atingidas, mas sim condicionado pelas constantes alterações de mercado. As alterações bruscas nos preços exigem um constante monitoramento das variáveis que afetam as decisões da empresa.

Observou que nas maiores empresas são realizadas reuniões periódicas, nas quais a diretoria avalia o desempenho e alterações de curso necessárias. Nesses casos, tem-se um acompanhamento mais rígido da conjuntura. Nas empresas menores, onde o proprietário é também o diretor, trabalhando com poucas pessoas em cargos administrativos, não existe esse

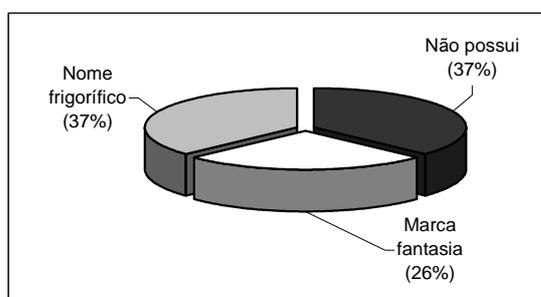
acompanhamento. O planejamento restringe-se muitas vezes à determinação do volume de animais a serem abatidos e desossados num determinado período.

Não obstante o planejamento permitir uma ordenação das decisões tomadas ou necessárias, com objetivo de atingir as metas traçadas ou desejadas, observou-se que, na maioria das indústrias frigoríficas de carne bovina, a tomada de decisão ocorre *ex-post*. Ou seja, as decisões são tomadas visando corrigir ou adequar os rumos da empresa em função das alterações observadas no mercado. São poucas as empresas que procuram adotar medidas visando antecipar-se a esses acontecimentos. Essa situação fica evidente quando se observa a falta de mecanismos, em grande parte dessas empresas, para se adequar às políticas governamentais, como as Portarias Ministeriais que obrigaram a comercialização da carne desossada e embalada e o fechamento da fronteira com o Mato Grosso do Sul, quando da descoberta dos focos de aftosa naquele estado. Apesar do prazo existente para adequação ao novo cenário e as determinações da legislação, a grande maioria das empresas não adotou as medidas necessárias com a antecipação desejável. Essa diferença pode em muitos casos significar a diferença entre ganhar ou perder competitividade no mercado. Naquelas onde o planejamento é formalizado, com acompanhamento periódico, existe maior informação disponível sobre as condições de mercado e as decisões são tomadas mais rapidamente, o que pode significar ganhar espaço de empresas retardatárias.

#### 4.3 - Marketing

As ferramentas de *marketing* foram utilizadas por 52,6% dos entrevistados. A necessidade de atender consumidores mais exigentes, principalmente por meio de redes de supermercados, faz com que se comece a perceber a importância de algumas estratégias nessa área. A maioria dos investimentos realizados se resumem a embalagens rotuladas, com algumas poucas empresas utilizando promotores de vendas nas grandes redes varejistas, ou divulgação da marca em pontos de varejo. Serviços de atendimento ao consumidor são ainda incipientes, demonstrando que existe uma grande barreira entre as empresas e os consumidores.

O principal meio de divulgação da marca do frigorífico - em alguns o próprio nome do frigorífico e em outros uma marca fantasia - são as embalagens que acondicionam a carne. A adaptação às exigências das Portarias que tratam da comercialização da carne fez com que os investimentos em embalagens aumentassem e, conseqüentemente, permitiram aos frigoríficos a exploração dessas como veículos de divulgação de sua marca. Um dos frigoríficos visitados continua utilizando a marca fantasia do frigorífico do qual arrendou a planta, o que demonstra que se o frigorífico tem problemas, a marca pode continuar com sua reputação. Num setor onde a troca de razão social ocorre com grande freqüência, pode-se dizer que a utilização de uma marca fantasia torna-se uma excelente estratégia de *marketing* (Figura 1).



**Figura 1** - Marcas Estampadas nas Embalagens dos 19 Frigoríficos Entrevistados, Estado de São Paulo.

Fonte: PIGATTO (2001).

A propaganda por meio das embalagens é a ferramenta mais utilizada, principalmente pelas empresas que possuem, como seus principais clientes, as redes de supermercados. A correlação encontrada para a relação entre *marketing* por meio de embalagens e o volume de venda de carne *in natura* para supermercados foi de 0,856, a maior entre as ferramentas de *market-*

*ing* apontadas pelos entrevistados (Tabela 4). Quando o canal de comercialização são os distribuidores, a correlação torna-se negativa para todas as ferramentas de *marketing*. Como esse tipo de canal de comercialização é utilizado pelos frigoríficos menores, que geralmente não conseguem entrar nas grandes redes de supermercados ou no principal mercado consumidor, que é a capital paulista, torna-se praticamente desnecessário, na visão dos administradores, o investimento em qualquer ferramenta.

Outra forma de difusão de marca é a exposição do nome da empresa nos caminhões responsáveis pelas entregas. Essa prática, entretanto, é utilizada por poucos frigoríficos. Segundo os entrevistados, isso ocorre em função do elevado número de roubos registrados contra esse tipo de carga. Porém, é possível levantar a hipótese de que a utilização de caminhões sem marca é também uma forma de se evitar a fiscalização da carga.

Apesar dos investimentos realizados, a difusão de ferramentas de *marketing*, mesmo entre os grandes frigoríficos, não parece ser generalizada. Segundo um dos entrevistados, ainda existem algumas barreiras à adoção dessas ferramentas para a comercialização da carne. A primeira está no fato de que a carne é ainda considerada uma *commodity* e, portanto, a embalagem não agregaria de valor o produto. Uma segunda barreira está no fato de que os supermercados não demonstram interesse em consolidar marcas de frigoríficos e permitir que os mesmos agreguem valor à carne, o que levaria a uma redução das suas próprias margens. Além disso, a grande maioria dos consumidores não compra a carne atentando para a marca ou o frigorífico, e sim para a reputação do local de compra (supermercado, açougue ou boutique de carne).

**TABELA 4** - Correlações<sup>1</sup> entre Ferramentas de *Marketing* e Canais de Comercialização de Carne *In Natura*

| Item                      | Exportação | Supermercado | Açougue | Lojas próprias | Distribuição |
|---------------------------|------------|--------------|---------|----------------|--------------|
| Embalagem                 | 0,447      | 0,856        | 0,265   | 0,333          | -0,563       |
| Promotores de venda       | 0,026      | 0,489        | 0,484   | 0,447          | -0,404       |
| Mídia (jornal, televisão) | 0,084      | 0,674        | 0,484   | 0,537          | -0,375       |
| Internet                  | 0,600      | 0,665        | 0,302   | 0,447          | -0,450       |
| Outras formas             | 0,447      | 0,762        | 0,160   | 0,333          | -0,470       |
| Não realiza               | -0,346     | -0,657       | -0,251  | -0,258         | 0,610        |

<sup>1</sup>Todas as correlações apresentam nível de significância de 95%.

Fonte: PIGATTO (2001).

#### 4.4 - Atendimento ao Consumidor Final

Observou-se que os frigoríficos não se empenham em conhecer ou atender da melhor forma os consumidores finais. Duas ferramentas de *marketing* que poderiam aproximar os frigoríficos dos consumidores finais, a Internet e a mídia (televisão ou rádio), são utilizadas apenas por três grandes empresas.

Dos 19 frigoríficos com SIF visitados, apenas 4 responderam possuir algum tipo de serviço de atendimento ao consumidor. Um quinto frigorífico respondeu que, apesar de ainda não possuir serviço independente de atendimento (o serviço está em implantação), o departamento de vendas da empresa é o canal entre os consumidores e a empresa.

Existe a percepção de que o consumidor procura o varejista, e não o frigorífico, quando necessita queixar-se sobre a qualidade da carne. Isso explica a pouca importância dada a uma central de atendimento. Entretanto, é possível que os consumidores procurem o varejista justamente devido ao fato de os frigoríficos não oferecerem um canal de comunicação.

#### 4.5 - Sistemas de Controle de Qualidade

Sistemas de controle da qualidade foram encontrados apenas nos frigoríficos que exportam para o mercado europeu. Nesse caso, os sistemas encontrados foram o Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) ou Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, obrigatório para atender aquele mercado, e o Controle de Qualidade Total (TQC).

Segundo os entrevistados, no mercado interno, consumidores e distribuidores não valorizam o fato de a empresa possuir um bom sistema de controle da qualidade. Apenas as grandes indústrias de alimentos elaborados ou semi-elaborados, que utilizam carne como matéria-prima, exigem que seus fornecedores adotem tais sistemas, pois são pressionadas por suas operações com o mercado externo.

O fato de as grandes redes de distribuição não exigirem sistemas de controle da qualidade explica o baixo interesse por parte dos frigoríficos em implantar esse tipo de sistema. Nos frigoríficos menores, que atendem principalmente açougues ou vendem sua produção para distribuidores em São Paulo, o interesse é ainda mais

reduzido.

A maioria dos entrevistados compartilha a percepção de que a ausência de um sistema de controle de qualidade está diretamente relacionada à escala das operações e à necessidade de melhoria nos processos industriais. Na verdade, a implantação de um sistema de gestão da qualidade não depende de um tamanho mínimo exagerado e tem como objetivo contribuir para a melhoria dos processos industriais. Falsas percepções, como essa, demonstram a carência de informação e seu impacto na competitividade das empresas.

#### 4.6 - Sistemas de Gestão de Custos

A falta de um bom sistema de gestão de custos pode ser uma das causas das constantes crises financeiras e estruturais frequentemente vividas pelos frigoríficos brasileiros. Sistemas de gestão de custos são praticamente inexistentes na amostra entrevistada. Observa-se que a grande maioria dos frigoríficos restringe-se a utilizar uma contabilidade simples para o fechamento das contas. Das empresas com SIF pesquisadas, em apenas 8 foi identificado algum tipo de sistema de custos mais elaborado, sendo que em 6 delas o sistema foi desenvolvido internamente. A opção pelo desenvolvimento interno do sistema ocorre, segundo os entrevistados, devido ao fato de os sistemas existentes no mercado não serem adequados às características do setor, onde a principal atividade executada é o desmonte da matéria-prima (bovinos), e não a montagem de um determinado produto.

Um dos frigoríficos entrevistados, com plantas em diversos estados brasileiros, possui um sistema de custos em que é possível obter informações por planta e para todo o grupo. Nesse caso, o sistema, em implantação, previa obter instantaneamente o custo de determinado animal, ou corte. Trata-se, entretanto, de um caso especial, dado que cerca de 58% das empresas entrevistadas utilizam apenas a contabilidade como forma de controle financeiro. A negligência em relação ao controle de custos pode ser apontada como uma das razões do elevado índice de falências no setor e a reputação de que os frigoríficos são sonegadores de impostos.

#### 4.7 - Qualificação de Mão-de-Obra

Observou-se um certo equilíbrio entre as empresas que buscam funcionários já treinados no mercado e aquelas que procuram treiná-los no dia-a-dia de funcionamento da empresa. São poucos os frigoríficos que possuem programas internos de treinamento para funcionários recém-contratados ou para aperfeiçoamento dos demais.

Para os frigoríficos que procuram contratar mão-de-obra já qualificada, a justificativa está na farta oferta de trabalhadores, mesmo em áreas da produção onde se exige maior conhecimento e experiência - como a desossa. Existem regiões do Estado de São Paulo que são tradicionais formadoras de mão-de-obra para frigoríficos, como os municípios de Presidente Prudente, Barretos e Araçatuba. A concentração de frigoríficos nesses municípios contribui para isso.

As entrevistas revelaram que um dos métodos de formação de mão-de-obra é a passagem dos funcionários por todas as etapas do processo. Isso permite fácil substituição em caso de necessidade.

Apenas 2 frigoríficos informaram um nível de absenteísmo alto, enquanto 3 informaram que a rotatividade de funcionários era alta. Apenas um dos frigoríficos entrevistados informou possuir programas e incentivos visando reduzir a rotatividade e o absenteísmo dos funcionários, como o pagamento de bônus, assim como programas para adequação dos funcionários ao trabalho (melhor colocação dentro da empresa).

Questionados sobre o acompanhamento médico e o conforto no ambiente de trabalho, a maioria dos frigoríficos respondeu não possuir sistemas de acompanhamento, com exceção de médicos e enfermeiros responsáveis por pequenos acidentes. Um dos frigoríficos entrevistados informou que depois de constatado alguns casos de Lesão por Esforço Repetitivo (LER) junto aos funcionários, foram instituídas seções de exercícios diários, principalmente para os funcionários da desossa. Outro entrevistado indicou a existência de uma psicóloga na empresa, que acompanha inclusive a contratação dos funcionários.

## 5 - COMENTÁRIOS FINAIS

Observou-se que os frigoríficos voltados

para o mercado externo, por exigência dos compradores e/ou em função da concorrência internacional, adotam sistemas administrativos e controle de qualidade mais eficientes. Entretanto, a maioria dos frigoríficos de pequeno e médio porte, e uma parcela dos grandes frigoríficos, são administrados de maneira não científica, predominando a falta de planejamento e, muitas vezes, o imprevisto na condução dos negócios. A mesma situação pode ser observada nos frigoríficos que prestam serviços para marchantes, em que a utilização de ferramentas de gestão não faz parte da administração da empresa. Por não trabalharem diretamente com a comercialização da carne, esses frigoríficos não se preocupam com a utilização de ferramentas que trariam, entre outros benefícios, não só uma melhor administração, mas provavelmente uma melhora nos indicadores financeiros.

Informalmente, há algum tipo de planejamento por parte das empresas. Porém, em relação às demais ferramentas de gestão - *marketing*, sistemas de gestão de custos e de qualidade, e sistemas de atendimento ao consumidor final - os poucos frigoríficos que as adotam são, na maioria das vezes, pertencentes a grandes grupos.

Existe a percepção entre os entrevistados de que investimentos em qualidade, custos, *marketing* e uma melhor organização gerencial da empresa têm potencial para elevar a competitividade. A concorrência tem sido acirrada por um conjunto de fatores, como a introdução da carne embalada a vácuo, estabilidade da inflação, a pressão cada vez maior do consumidor por qualidade, as exigências da legislação sanitária, a possibilidade de exportação, e a redução do número de canais de distribuição existentes. Como resultado, os empresários começaram a repensar a forma de administração dos frigoríficos. Entretanto, os dados apresentados demonstram que, apesar dessa percepção, é ainda lenta a tomada de medidas administrativas concretas. Trata-se de uma condição de sobrevivência em um mercado que se tornou não apenas mais competitivo devido à agressividade das maiores empresas, mas também passou a ser fortemente influenciado por alterações no ambiente institucional, especialmente por constantes alterações nas legislações tributárias e sanitárias, além das políticas macroeconômicas.

## LITERATURA CITADA

*Informações Econômicas*, SP, v.31, n.12, dez. 2001.

BRASIL. Ministério da Agricultura e Abastecimento. **Base de Dados/Sistema de Inspeção Federal**. 2001. Disponível em <http://www.defesaagropecuaria.gov.br/>. Acesso em: 2001.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Decreto 30.691**. 1952. Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 1999.

COUTINHO, L.G.; FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus/UNICAMP. 1993. 97 p.

FERRAZ, J C; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 386 p.

HAGUENAUER, L. **Competitividade: conceitos e medidas**. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1989. (Texto para Discussão, n. 211)

HARRISON, W.; KENNEDY, P.; A Neoclassical economic and strategic management approach to evaluating global agribusiness competitiveness. **Competitiveness Review**, v. 7, n. 1, p. 14-25, 1997.

LASTRES, H. M. de M; CASSIOLATO, J. E. **Contribuição do PADCT para a melhoria das condições de competitividade da indústria brasileira**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 1995. 96 p. Disponível em <<http://www.mct.gov.br>>. Acesso em: jan. 2000.

PIGATTO, G. **Determinantes da competitividade da indústria frigorífica de carne bovina do estado de São Paulo**. São Carlos, 2001. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Produção, Universidade Federal de São Carlos.

PINHEIRO, A. C.; MOREIRA, A. R. B.; HORTA, M. H. **Indicadores de competitividade das exportações: resultados setoriais para o período 1980/88**. Brasília: IPEA, 1992. 60 p. (Texto para Discussão, n. 257).

SÃO PAULO. SAA/CDA. **Relatório base para elaboração do documento a ser enviado para a OIE 1999**. Disponível em <<http://www.cda.sp.gov.br/DocEst/RelOIE.htm>> Acesso em: 2000.

SILVA, C A; BATALHA, M.O. Metodologia. In: \_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ . (Orgs.) **Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia da pecuária de corte no Brasil**. (s.l):CNI-IEL/CNA/Sebrae, 2000.

VAN DUREN, E., MARTIN, L.; WESTGREN, R.; Assessing the Competitiveness of Canada's Agrifood Industry. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, v. 39, p. 727-738, 1991.

### **FERRAMENTAS DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA FRIGORÍFICA DE CARNE BOVINA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

**RESUMO:** Em pesquisa realizada junto a uma amostra de 19 frigoríficos de carne bovina no Estado de São Paulo foi possível identificar várias deficiências de gestão. A maioria das unidades pouco se utilizam de ferramentas de gestão que poderiam conferir maior competitividade para as empresas e para o setor, principalmente após as mudanças observadas no ambiente econômico e institucional do qual essas empresas fazem parte. A maioria dos frigoríficos não adotam ferramentas relativas a: planejamento estratégico, marketing, sistemas de controle de qualidade, sistemas de controle de custos e qualificação da mão-de-obra.

**Palavras-chave:** cadeias agroindustriais, frigoríficos de carne bovina, ferramentas de gestão.

### **COMPETITIVENESS AND MANAGERIAL TOOLS IN THE BEEF PACKING INDUSTRY IN THE STATE OF SÃO PAULO**

*Informações Econômicas, SP, v.31, n.12, dez. 2001.*

**ABSTRACT:** *A research sample of 19 beef packing plants in the State of Sao Paulo, Brazil, has shown several managerial deficiencies. Most firms have adopted very few management tools able to improve firms and sector competitiveness, even after changes observed in the economic and institutional framework in which they are positioned. Most firms have not adopted tools related to: strategic planning, marketing, quality control systems, cost control systems and work force qualification.*

**Key-words:** *agroindustrial chains, beef packing industry, management tools.*

---

Recebido em 02/10/2001. Liberado para publicação em 23/10/2001.