

## RESUMO

O trabalho tem por objetivo compreender a dinâmica acumulativa das empresas, através de um estudo de caso. Trata-se de uma cooperativa, que embora possua algumas especificidade que as diferenciam das empresas privadas, atuam no mercado concorrendo com estratégias próprias de uma estrutura empresarial. O trabalho descreve o crescimento da cooperativa e sua trajetória, realçando as estratégias competitivas adotadas desde a sua fundação.

### **Progresso Técnico e Crescimento da Firma: O caso da Cooperativa Central Oeste Catarinense Ltda.**

Aldair Tarcísio Rizzi<sup>1</sup>  
Antonio Fernando Zanatta<sup>2</sup>  
Maria Lúcia de F. Gomes Filha<sup>3</sup>

## Introdução

De um modo geral, as cooperativas, no transcorrer do processo de industrialização da agricultura, se constituíram como verdadeiras empresas industriais que passaram a obter ganhos predominantemente da indústria e não mais da simples comercialização da produção agrícola. Dessa forma, passaram a adotar estratégias competitivas inerentes a qualquer tipo de empresa industrial que busca se consolidar ou obter espaços nas estruturas de mercados que participam, utilizando todos os instrumentos de competição disponíveis e que caracterizam as estruturas de mercados oligopolísticos.

O presente trabalho tem como preocupação básica analisar a trajetória percorrida pela Coopercentral<sup>4</sup>, indicando os principais fatores que fizeram com que ela se constituísse uma empresa que crescesse e se modernizasse através da utilização de estratégias de

---

<sup>1</sup> Professor Dr. do Departamento de Economia – UFPR.

<sup>2</sup> Mestrando em Desenvolvimento Econômico – CMDE/UFPR.

<sup>3</sup> Mestranda em Engenharia de Produção – COPPE/UFRJ.

<sup>4</sup>A Coopercentral integra 16 cooperativas associadas, em sua maior parte, situadas em Santa Catarina e industrializa os produtos da marca Aurora.

diferenciação de produtos, da diversificação da produção e, ao mesmo tempo, do controle sobre a coordenação do fornecimento da matéria-prima e das relações com os produtores agrícolas.

A primeira parte do trabalho descreve a expansão da firma contextualizando sua trajetória histórica no plano geral das transformações ocorridas na agricultura brasileira e no seu processo de industrialização. Realça também a importância da incorporação do progresso técnico no processo produtivo como fonte principal da geração de excedente para a expansão desta cooperativa. Uma segunda parte relata o caminho percorrido pela mesma até chegar a consolidar-se como uma empresa com elevado grau de diversificação da produção. Já na terceira parte, põe-se em relevo a discussão sobre a estratégia de diferenciação de produtos, que vem se constituindo numa trajetória mais comumente encontrada na indústria agroalimentar.

Trata-se pois, de um estudo particular que, embora não possa ser generalizado para o conjunto das empresas que compõe a indústria a qual pertence a Coopercentral, indica os principais movimentos de uma empresa que se utilizou de estratégias competitivas semelhantes às das empresas líderes.

## **1- Expansão da firma**

A formação e expansão da Coopercentral<sup>5</sup> estão inseridas no processo de transformação da agricultura que começa a ocorrer de forma mais acentuada a partir dos

---

<sup>5</sup> As atividades do que se tornaria a Coopercentral têm início em outubro de 1967, quando sob a liderança do Sr. Aury Bodanese, trinta e seis associados fundaram a Cooperchapecó Ltda., para comercializar grão dos cooperados. Neste mesmo ano, a cooperativa passou a receber trigo e feijão da região. No ano seguinte a cooperativa já contava com 345 sócios. Em abril de 1969 foi criada a Coopercentral Ltda. com 1050 sócios e, neste mesmo ano, foi adquirido um frigorífico, que estava em liquidação, para aproveitar a produção de suínos dos cooperados. Na década de 70, a cooperativa passa a intensificar a sua expansão. Em novembro de 1974, a Cooperchapecó funde-se com a Cooperxaxiense, e com esta fusão a nova cooperativa passa a ser denominada de Cooperativa Regional Alfa Ltda., contendo 2.879 associados. Em setembro de 1975 a cooperativa cria a rede de supermercados Superalfa, e instala silos graneleiros na sede – Chapecó (SC) – e em Quilombo (SC). No ano de 1978 a Cooperalfa começa a construir um abatedouro de gado e, neste mesmo ano, a cooperativa já possuía 5.547 sócios. Nos anos 80 a Cooperalfa, continua o processo de expansão e intensifica o processo de diversificação de produtos e serviços. Na parte de serviços lança o *Alfred*, sistema de crédito ao produtor, e institui o Fundo de Terras que procurava viabilizar a fixação, na pequena propriedade, dos filhos dos associados, dando-lhes crédito para aquisição de terras, assistência técnica e insumos básicos. A amortização dos empréstimos era feita através da entrega de parte da produção gerada na

anos sessenta, época em que se inicia a configuração de um novo padrão agrícola no Brasil, que tem como elemento fundamental a integração da indústria/agricultura/indústria (Kageyama, A. et alii, 1990). Nesse novo padrão de acumulação, não só exigiram-se novas bases técnicas na produção agrícola que, por consequência, geraram uma forte diferenciação social no campo, como também se constituíram os chamados Complexos Agroindustriais (CAIS): de um lado, a economia nacional passa a internalizar um setor industrial fornecedor de bens de produção para a agricultura, e de outro, uma indústria processadora de matérias-primas agropecuárias, cuja orientação básica está em operar de forma verticalmente integrada.

Não se pode deixar de mencionar que esse processo ocorreu num momento de forte liquidez financeira internacional, que possibilitou a criação de arcabouços creditícios, como o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), permitindo a transformação da agricultura e a consolidação de uma estrutura industrial com padrões tecnológicos atualizados em termos internacional - em muitos casos com a própria instalação de empresas multinacionais.

A conformação de uma estrutura industrial vinculada à agricultura, apoiada pelo amplo esquema de crédito subsidiado, atribuiu um importante papel às cooperativas na difusão desse novo padrão de acumulação. A localização das cooperativas em locais próximos às regiões produtoras, a idéia associativista e, portanto, a aglutinação dos agricultores em torno de uma entidade que os integrasse no mercado permitiu, através da comercialização de diversos insumos, difundir novas formas de produção no campo.

Foi esse contexto de um novo ambiente econômico que propiciou a modernização da agricultura, onde ocorre a formação da Coopercentral que, com o passar do tempo - através do aprendizado adquirido tanto no que se refere ao processo de produção em seu ramo de atividade inicial, como também do controle da comercialização de produtos agrícolas que se constituiriam em matérias-primas para processamento industrial - tomou contornos de uma estrutura empresarial de grande porte no ramo de carnes.

---

propriedade. Em 1985 passou a operar em Videira (SC) a indústria de suco de laranja e neste mesmo ano foram concluídas as obras de instalação do frigorífico de aves em Maravilha (SC) e para garantir o fornecimento de ração para os produtores integrados, foi adquirido o controle acionário da fábrica de rações Sipal S.A. em Chapecó (VIEIRA FILHO, 1986).

Na medida em que o processo de modernização esteve assentado numa expansão do crédito de custeio, comercialização e investimento, viabilizou-se a expansão de empresas e cooperativas que interferiram na organização da produção, inclusive em regiões com estrutura fundiária caracterizada por pequenos estabelecimentos agrícolas, como é o caso da região do Oeste Catarinense, cuja base agrícola é constituída por pequenos produtores.

Diferente de outras regiões que se integraram na divisão inter-regional do trabalho através de produtos agrícolas cultivados de forma mais tecnificada em estabelecimentos maiores e gerenciados de maneira mais empresarial, o Oeste Catarinense se integra aos mercados por meio da produção oriunda das pequenas propriedades agrícolas, através da integração com a agroindústria processadora, como é o caso da Coopercentral.

As condições da região em termos de clima, predomínio de pequenos produtores agrícolas e relevo, contribuem para o desenvolvimento de certas atividades industriais como a produção de carnes, especialmente a avicultura, através do esquema de quase-integração com pequenos produtores. Essas características regionais, principalmente a existência de pequenos produtores que utilizam força de trabalho familiar, constituem-se fatores fundamentais para a definição da localização do empreendimento nos ramos de atividades da suinocultura e avicultura (Rizzi, 1984). A trajetória percorrida pela Coopercentral, desde sua fundação, resultou numa estrutura administrativa composta por diversas cooperativas singulares<sup>6</sup>, espalhadas por diversas micro-regiões do Oeste do Estado e que desempenham papel importante na aglutinação de produtores agrícolas<sup>7</sup> e, portanto, na logística que garanta o fornecimento de matérias-primas para as plantas industriais, também espalhadas nestas micro-regiões.

A Coopercentral passou a integrar, na década de 80, a uma estrutura de mercado oligopolística – mercado de carnes de suíno e frangos - com capacidade competitiva e estratégias semelhantes às das empresas que constituem o grupo de líderes<sup>8</sup>. Posiciona-se entre as quatro maiores empresas abatedouras de suínos e está entre as doze maiores empresas da indústria de carnes de aves, combinando diversas forças competitivas que, de

---

<sup>6</sup> A estrutura da Coopercentral inclui 16 cooperativas associadas, estando 15 delas localizadas em Santa Catarina e 1 no Mato Grosso do Sul.

<sup>7</sup> A Coopercentral possui 41.434 associados em 108 municípios, sendo que destes 6.606 são produtores integrados de suínos, 1.403 produtores integrados na avicultura e 8.250 atuam no fornecimento de cítricos.

um ponto de vista teórico, como afirma Porter (1993), determinam a competição na indústria. Dessa forma, consolidou uma estrutura industrial integrada verticalmente e também diversificou atividades, fora de sua especialização inicial, mas apropriando-se de oportunidades geradas pela sua vinculação com grande número de pequenos produtores, como foi o caso do seu ingresso na atividade de sucos de frutas.

Do ponto de vista das estratégias competitivas, cabe destacar de imediato o esforço realizado na esfera de produção, com a introdução de novas tecnologias nos processos para melhorar o posicionamento da firma dentro da indústria. Isso significa dizer que a partir dos

aumentos de produtividade obtidos com a melhoria tecnológica que resultou em maior grau de automatização da produção, a Coopercentral altera o seu posicionamento na indústria<sup>9</sup>.

Além da abrangência do mercado nacional através de representantes de vendas, inclusive nos grandes centros urbanos como São Paulo e Rio de Janeiro, onde possui duas filiais de distribuição, a empresa conseguiu atingir o mercado externo<sup>10</sup>.

Entretanto, o êxito da Coopercentral em avançar posição na indústria de carnes e aproximar-se ao grupo das líderes, ocorreu pela combinação de outras estratégias adotadas, como a diversificação da produção, com elevado nível de integração vertical, e a

---

<sup>8</sup> Em termos de faturamento global do grupo, o valor foi de R\$560 milhões, em 1998. Já os faturamentos das firmas concorrentes e líderes, registraram um faturamento aproximado de U\$ 3 bilhões (Sadia), R\$ 835 milhões (Avipal) e U\$ 2,7 bilhões (Ceval, em 1996).

<sup>9</sup> Exemplo disso foi o significativo aumento de produtividade obtido no abate de suíno: em 1990 a Coopercentral já estava situada entre as quatro maiores empresas e possuía uma capacidade instalada para abater 88 cabeças/hora ou 1.408 cabeças/dia, considerando um turno de 16 horas de trabalho. Atualmente, após a construção de novas instalações e a implantação de uma moderna planta industrial mais automatizada, elevou significativamente a produtividade representada por 370 cabeças/hora ou 5.950 cabeças/dia ou 4,2 vezes a capacidade de 1990. Também na indústria abatedoura de frango, ocorreu a instalação de uma nova unidade altamente tecnificada em praticamente todas as etapas do processo de produção, com controles computadorizados, substituindo um elevado número de trabalhadores.

<sup>10</sup> Para se ter uma idéia, no segmento de processamento da carne de suínos a empresa abateu, em 1997, 1,2 milhões de suínos, gerando 107,9 mil toneladas para o mercado interno e 5,6 mil toneladas para o mercado externo, sendo que os principais compradores são: Alemanha, Argentina, Grécia, Holanda, Hong Kong e Ilhas Canárias. Na divisão de frangos de corte a empresa abateu, no mesmo ano, 59.690 mil aves, gerando 91,4 mil toneladas para o mercado interno e 8,5 mil toneladas foram exportadas para os seguintes países: Alemanha, Holanda, Hong Kong, Itália e Japão. Na área de sucos concentrados, a empresa processou 25.384 toneladas de frutas, que gerou 2.273 toneladas de suco, sendo que 590 toneladas foram destinadas ao mercado interno e 1.683 toneladas seguiram para o exterior, tendo como os principais compradores: Alemanha, Canadá, França e Inglaterra.

diferenciação em produtos de maior valor agregado que, embora ainda incipiente, vem recebendo atenção especial nos últimos anos.

### **1.1 - Estratégia de Diversificação: Integração Vertical e Quase-Integração**

A rivalidade na indústria impõe às empresas participantes estratégias que vão além das mudanças tecnológicas no interior do processo produtivo. Entretanto essa é a base do poder de acumulação da empresa na medida em que permite obter economias de escalas e, portanto, ganhos de produtividade e reduções de custos frente aos concorrentes.

A entrada em novos ramos de produção, dependendo da capacidade de autofinanciamento ou do aparato de políticas públicas e/ou do mercado de capitais existentes, através da estratégia da diversificação da produção foi, na verdade, uma das principais formas de concorrência adotada pela empresas nos últimos anos. Tal estratégia tem como objetivo principal integrar etapas do processo de produção que complementam a linha de produtos, mantendo estrito controle sobre a qualidade e o fluxo de produção da maior parte da cadeia produtiva e, ao mesmo tempo, possibilitando reduções de custos e, via de regra, maior poder competitivo.

A trajetória histórica da Coopercentral não difere muito daquelas empresas que para se manterem num mercado cada vez mais competitivo e exigente, diversificaram suas atividades e buscaram melhores padrões de qualidade em seus produtos, adequados ao perfil do consumidor.

Inicialmente a Coopercentral, assim como as demais cooperativas brasileiras, foi criada com a finalidade de revender a produção de grãos de seus associados, como trigo e feijão. Dois anos posteriores a sua fundação, em 1969, passou a produzir e comercializar suínos a partir da aquisição de um frigorífico. Neste caso, a empresa aproveitou as instalações e equipamentos e, por conseguinte, adquiriu o conhecimento necessário para o abate e processamento de suínos<sup>11</sup>, absorvendo a criação de animais desenvolvida pelos

---

<sup>11</sup> Atualmente, a empresa possui três unidades frigoríficas de suínos. Além disso, possui uma meta de expansão para a construção de um novo frigorífico na cidade de Joaçaba (SC). Essa construção está prevista para o ano de 1999. Os recursos serão financiados pelo Prodec Agroindustrial e BNDES. Espera-se abater e industrializar entre 1.000 a 1.600 suínos/dia. Como consequência, estima-se gerar 600 novos empregos na

associados. Procurando integrar as atividades constitutivas da cadeia de suínos, em 1974, a empresa instalou silos graneleiros em suas dependências. Nesse período, iniciaram-se as atividades de produção rações e concentrados adequados aos tipos de linhagens dos animais criados pelos produtores rurais e associados. Nesse sentido, pode-se observar o movimento de verticalização das atividades que compõem a cadeia de suínos uma vez que a empresa procurou controlar desde a fabricação da ração até a distribuição dos produtos industrializados de suínos. A partir de 1980, a empresa oferece um novo serviço, o *Alfared*, com a finalidade de prover aos produtores rurais uma maior capacidade de criação e/ou a possibilidade de se tornar um associado através da concessão de crédito.

Em meados da década de oitenta, a empresa passa a atuar nas atividades avícolas, instalando um abatedouro e outras atividades complementares, como incubatório e matrizeiros, e terceirizando a criação das aves para os produtores agrícolas da região. Desde tal período, a empresa adotou um sistema semelhante ao da industrialização de suínos no sentido de verticalizar as atividades que compõem a cadeia do frango. As incubadoras foram instaladas com o intuito de garantir o fornecimento de matrizes de corte e dos pintinhos de um dia para a criação, permitindo à cooperativa controlar desde a produção de matrizes, destinadas à criação das aves, até a distribuição de industrializados de frango. No entanto, este sistema se diferenciou do suíno no tocante ao fornecimento da matéria-prima (o frango vivo), através do processo de integração<sup>12</sup>. Outra particularidade da cadeia avícola é a rigidez da estratégia de fornecimento da ração. Neste caso, o produtor rural que é responsável pela engorda das aves só pode alimentá-las com a ração fabricada pela empresa. Já a alimentação dos suínos é menos rígida, admitindo a aquisição da ração de outros fabricantes. Segundo um dos dirigentes da empresa, a meta é tornar mais rígido o fornecimento da ração dos suínos, embora não se tenha definido um prazo para isto.

Ainda na década de oitenta, a empresa passou a atuar num outro segmento industrial, o da industrialização e comercialização de sucos de frutas. Com a finalidade de

---

região e um faturamento anual em torno de R\$ 100 milhões. Por fim, pretende-se trabalhar em parceria com algumas cooperativas filiadas, que estão localizadas em regiões vizinhas, para o fornecimento de matéria-prima.

<sup>12</sup> O desenvolvimento do *Sistema de Quase-Integração Vertical* é muito comum nas agroindústrias avícolas nacionais. Esse sistema refere-se a forma de abastecimento da matéria-prima para a indústria (o animal vivo para o abate) fornecido pelo produtor rural, que é denominado de integrado. Em troca, a empresa fornece a ração balanceada, a medicação e a assistência técnica para a criação dos animais. Em geral, esta relação é estabelecida sob a forma de contratos.

atender as necessidades de seus clientes estrangeiros e aproveitar o potencial dos produtores cítricos, localizados em regiões próximas aos estabelecimentos industriais da Coopercentral, a entrada neste segmento representou outra estratégia de diversificação<sup>13</sup>. Estes produtos são comercializados com a marca Dellis e nos sabores laranja, limão e uva. Ademais, desde 1996, tais produtos são membros do *Voluntary Self Control* por ter recebido o “selo verde” para exportação à Comunidade Européia.

Como se observa, a empresa ao longo de sua atuação se expandiu ampliando suas instalações industriais e diversificando suas atividades<sup>14</sup>. Quanto a este último aspecto, seu crescimento industrial derivou de novas aquisições como também do desenvolvimento interno<sup>15</sup>. Estas modalidades estratégicas de inserção em novos mercados foram analisadas por Porter (1991), o qual também procurou avaliar as vantagens da entrada em novos negócios considerando as características estruturais do mercado onde se pretende entrar e as condições da aspirante à entrada<sup>16</sup>. No caso da Coopercentral, a estratégia de diversificação adotada foi facilitada pelas vantagens decorrentes de sua atuação em outros negócios, canais de distribuição estabelecidos e marca reconhecida. Essas características permitiram que as barreiras à entrada representassem menores custos. Por outro lado, a decisão de diversificação representou uma de suas estratégias de competição e permitiu que sua marca fosse reconhecida em segmentos distintos como o cárneo (suínos, aves e bovinos), fabricação de sucos e ração animal.

Em diversos ramos, a diversificação foi facilitada pelo domínio da cooperativa sobre o fornecimento das matérias-primas, o que lhe permitia garantir a qualidade das mesmas.

---

<sup>13</sup> Além da unidade industrial de sucos localizada em Videira (SC), a Cooperativa possui um plano para a construção de uma nova fábrica a ser instalada na cidade de Pinhalzinho (SC). Esse plano visa beneficiar os produtores de cítricos da região. A nova indústria representa uma perspectiva de melhores preços para estes produtores, visto que também será destinado ao mercado externo. Dessa maneira, estima-se o aumento da renda do produtor, que terá nesta atividade mais uma alternativa à criação de suínos e aves.

<sup>14</sup> A respeito da localização das unidades industriais pertencentes à Coopercentral, têm-se: unidade de industrialização e uma unidade abatedoura de suínos localizadas no município de Chapecó (SC); duas unidades abatedouras de suínos situadas em São Miguel do Oeste (SC) e São Gabriel do Oeste (SC); duas unidades abatedouras de aves em Maravilha (SC) e Quilombo (SC); unidade armazenadora de grãos em Chapecó (SC); uma unidade industrial de sucos concentrados em Videira (SC); incubatório, duas granjas de matrizes de aves e três granjas de matrizes de suínos e fábrica de ração, todas localizadas em Chapecó (SC).

<sup>15</sup> Sobre novas aquisições têm-se a compra do frigorífico de suínos (em 1969). Já com respeito ao desenvolvimento interno pode-se citar a construção das fábricas de sucos (em 1985 e outra em construção) e as unidades industriais de aves (em 1985 e 1997).

<sup>16</sup> Para mais detalhes sobre as diferenças e especificidades dos tipos de inserção em novos negócios vide Porter (1991: 313-328).



No caso das aves, a sua qualidade foi determinada pelo melhoramento genético que visava compatibilizar as características das aves às exigências do mercado final.

É importante ressaltar que a garantia de suprimentos da matéria-prima e sua coordenação pela referência na produção industrial está assentada no forte componente de integração vertical, característica esta encontrada também na formação das demais empresas do setor, muito embora não se possa caracterizar como uma tendência na medida em que em algumas empresas do setor, está ocorrendo o processo inverso, ou seja, de desintegração de atividades<sup>17</sup>. - algumas complementares e outras que não faziam parte da especialização das empresas

No que se refere ao processo de coordenação das etapas anteriores à da transformação industrial, verifica-se uma certa ambigüidade gerada pelas circunstâncias distintas em que a firma está envolvida. Por um lado, por ser uma empresa que tem como origem a associação entre cooperativas, possui o objetivo de processar a produção gerada nas propriedades dos produtores rurais cooperados, agregar valor ao produto, e por conseguinte, remunerar o produtor rural de forma mais vantajosa, comparada com outras possibilidades de escoamento desta produção rural.

Por outro lado, o fato da firma atuar em mercados que se apresentam cada vez mais competitivos, obriga a empresa a buscar formas de organização da produção que visem também a minimização dos custos. Sendo assim, permanecem integrados à empresa os produtores que demonstram eficiência no fornecimento dos insumos para a transformação<sup>18</sup>. O que parece claro entre estas duas circunstâncias é que, no limite, a firma opta pela defesa da manutenção e ampliação de suas posições no mercado e organizar a produção em função desta diretriz, que acaba tendo conseqüências sobre a pequena propriedade rural associada, principalmente no que se refere às relações com os integrados.

---

<sup>17</sup> A estratégia de integração vertical na etapa do processamento do farelo da soja parece passar atualmente por um processo de reversão. As novas estratégias de focalização dos negócios tomadas principalmente por empresas produtoras de bens de consumo, inclusive a indústria processadora de carnes, fazem com que as firmas passem a investir na ampliação de suas linhas de produtos e na publicidade, e acabam deixando de operar com commodities. Um exemplo deste movimento é a venda da área de soja do grupo Sadia para a Archer Daniels Midland (ADM), líder mundial no esmagamento de soja (GAZETA MERCANTIL, 26/05/98).

<sup>18</sup> No processo de contratualização com o produtor rural, a empresa atua de forma similar às demais empresas do setor. A forma de remuneração está associada às questões de eficiência e qualidade. A contratualização é efetuada com associados ou não das cooperativas associadas, a forma de contratualização depende muito mais do arranjo tácito de loteamento entre as demais empresas atuantes na região.

O grau de exigência e as oportunidades geradas aos produtores estão condicionados às estratégias de diversificação adotadas pela empresa. Especialmente sobre o fornecimento da matéria-prima básica, o suíno ou a ave, se desenvolve um esquema de quase-integração, particularmente sobre a última, que é característico dessa indústria e se manifesta pela transferência de risco do investimentos aos produtores agrícolas sem, contudo, perder o controle da qualidade e da quantidade de matéria-prima necessária ao processamento industrial.

Ainda sobre aspectos do processo de coordenação de fornecimento de matérias-primas, a Coopercentral busca instalar suas novas plantas de forma descentralizada, no âmbito das suas cooperativas afiliadas. O processo de ampliação da capacidade instalada, no futuro, parece estar associado à construção de novas plantas. Essa característica é visível no segmento de abate e processamento da carne de frangos, dada em grande parte pelo tipo de tecnologia aplicada na etapa de abate e industrialização, que não permite a simples ampliação na mesma planta.

De modo geral a política de suprimento de insumos e matérias-primas está associada aos aspectos de eficiência e qualidade, pois caso ocorram problemas no fornecimento, a etapa compradora pode utilizar-se do mercado como alternativa, até que os fornecedores intra-firma atendam quesitos de qualidade, presteza e custos considerados adequados pela compradora.

## **1.2 - Estratégia de Diferenciação:**

A Coopercentral, além de procurar oferecer novos produtos, melhora outros constitutivos de sua pauta de produção. Estas mudanças ocorridas nos produtos que não necessariamente estão associadas às mudanças de processo, permitiram que a empresa se mantivesse competitiva num mercado caracterizado pela presença de grandes grupos oligopólicos. Além disso, a mudança ocorrida nos padrões alimentares também serviu de fator indutor para a diferenciação dos produtos. Apesar de atualmente se observar a tendência pela fabricação de produtos industrializados que agregam maior valor e oferecem maior rentabilidade, a Coopercentral opera uma gama limitada de cortes de frango e alguns

embutidos se comparada às líderes do setor. A meta é lançar novos produtos nesta linha. Para isto, tem-se investido na capacidade de abate, em termos de maior volume de produção a menores custos. Além disso, ainda conta com uma pesquisa em desenvolvimento que visa confirmar a existência de uma demanda que justifique a produção dos industrializados.

A tendência da comercialização de industrializados implica um novo padrão de competição visto que estes produtos não concorrem entre si somente pelo preço mas, principalmente, pela qualidade. Neste sentido, pode-se verificar a mudança ocorrida na estrutura oligopólica do mercado avícola. O tipo de oligopólio *concentrado*, caracterizado no início da industrialização das atividades avícolas, passa a ser do tipo *diferenciado*<sup>19</sup>. Enquanto naquele, a competição se estabelece via preços e os produtos são homogêneos, neste, além do preço, a qualidade também é relevante e os produtos são diferentes, o que exige maiores gastos em P&D de produtos e propaganda<sup>20</sup>.

Para desenvolver novos produtos, a empresa possui o Departamento de P&D, que está localizado na unidade de Chapecó (SC). Este também é responsável pela melhoria de outros produtos existentes e pelas alterações nas embalagens. Criado há cerca de dez anos, o departamento está subordinado à Diretoria Industrial. A respeito dos profissionais que trabalham no departamento, estes advêm de diversas áreas como nutrição e engenharias de alimento, química, veterinária entre outras. Além destes, existem estagiários e outros funcionários, lotados nas diversas unidades industriais, que complementam o trabalho de P&D. Dessa maneira, para viabilizar um projeto de melhoria de produtos e embalagens, o

---

<sup>19</sup> Possas (1990) em seu trabalho apresentou uma tipologia da estrutura de mercado identificando cinco tipos de estrutura distintas: *oligopólio concentrado*, *oligopólio diferenciado*, *oligopólio misto*, *oligopólio competitivo* e *mercado competitivo*.

<sup>20</sup> No caso das líderes do setor, estas empresas oferecem uma extensa gama de produtos diferentes que variam desde cortes congelados temperados a pratos semi-prontos e prontos. Se comparado com a Coopercentral, esta ainda mostra um comportamento tímido dada a limitada gama de cortes de frango produzidos. Por outro lado, se formos analisar a disputa pelo frango inteiro e cortes, no mercado nacional o preço ainda é o fator preponderante, neste mercado o desenho da estrutura se alterou na questão da participação relativa. Neste mercado, ocorre o fenômeno de desconcentração. O grupo das empresas líderes, principalmente as quatro maiores, mantiveram suas colocações no mercado, chegando até a aumentar suas produções, entretanto o mercado teve um crescimento ainda maior, proporcionando participações menores do que até então conquistadas pelas empresas líderes - de 47,70% em 1990, para 28,20% em 1995-. Isto ocorreu pelo fato de ter havido um grande crescimento da participação das empresas que estão fora do grupo das 20 maiores que operam basicamente em mercados regionais - as participações destas passaram de 19,53% em 1990 para 48,05% em 1995. No mercado externo, o consumidor por ser mais exigente, demanda uma maior qualidade nos cortes de frango como também exige preços competitivos. Como exemplo, tem-se o mercado japonês, que prefere os produtos brasileiros aos norte-americanos devido à maior qualidade.

departamento de P&D trabalha conjuntamente com as demais unidades fabris que sofrerão modificações e ficarão encarregadas da produção destes novos produtos ou então da melhoria.

O processo de desenvolvimento de produtos se caracteriza por diferentes etapas de maturação. A primeira fase é o momento em que uma determinada idéia, podendo advir tanto de fora quanto de dentro da empresa, é questionada e defendida por uma área ou membro da organização com a finalidade de formalizá-la. No caso da Coopercentral<sup>21</sup>, geralmente as idéias se originam de dois setores internos para a geração de novos produtos: o comercial e o industrial. Estes são igualmente importantes e em alguns casos desenvolvem atividades em conjunto com outras áreas, como é o caso do departamento comercial trabalhar com o de *marketing*<sup>22</sup>. Já no caso da melhoria dos produtos já industrializados, é comum estas idéias advirem de fora, através de um serviço de atendimento ao cliente. Contudo, independente da origem destas idéias, a principal fonte de modificação é do próprio fabricante (a Coopercentral), que é responsável por toda e qualquer alteração ocorrida em seus produtos.

O estágio seguinte é o da decisão. Nesta fase cabe à administração aceitar formalmente, ou não, a idéia e, caso afirmativo, investir na sua materialização. Em relação às principais razões que orientam esta decisão, têm-se: os custos e a busca constante em se adequar às exigências dos clientes. A respeito dos custos, quando se altera um produto, a tendência inicial é a de aproveitar as máquinas e equipamentos disponíveis na empresa. No caso da necessidade de ter que adquirir novos equipamentos, o projeto se torna mais complexo, e exige um aval da Diretoria Industrial, que é a responsável pela decisão de compra.

O último estágio envolve na realização do projeto final e a comercialização do novo produto da empresa. Nessa fase se realizam testes experimentais e pequenos ajustes que são feitos na planta piloto, localizada na unidade de Chapecó (SC). Então, sendo estes testes satisfatórios, o produto vai para a fabricação em escala industrial. Praticamente quase todos

---

<sup>21</sup> É importante observar que no caso da Coopercentral, não há o processo de inovação, mas sim de imitação e acompanhamento das firma líderes.

<sup>22</sup> Pode-se ilustrar como exemplo uma pesquisa de mercado que vem sendo feita pela Coopercentral com a finalidade de orientar a elaboração de novos produtos como os industrializados de frango (hambúrgueres, almôndegas, quibes e *nuggets*). Embora os departamentos comercial e de marketing sejam responsáveis por esta atividade, a mesma foi terceirizada.

os produtos processados são desenvolvidos e produzidos na unidade de Chapecó (SC). Com exceção dos sucos e do frango inteiro temperado que são desenvolvidos e industrializados nas unidades de Videira (SC) e Maravilha (SC), respectivamente. No caso dos produtos industrializados a serem produzidos pela empresa, a expectativa é a de realizar os testes pilotos nas plantas dos fornecedores de máquinas e condimentos uma vez que a empresa ainda não possui os equipamentos necessários. O período para o desenvolvimento de novos produtos é relativo pois depende das especificações de cada um. No caso das alterações de corantes nos alimentos pode-se levar cerca de 2 a 3 meses.

O tipo de estratégia que se pretende adotar para lançar as novas linhas de industrializados de frango é a *imitativa* (Freeman, 1974). Neste caso, a empresa não criará novos produtos no mercado mas passará a produzir produtos que já são comercializados por outras empresas concorrentes. Na verdade, esses produtos nem foram criados no Brasil mas nos EUA. Segundo a responsável pelo departamento de P&D, esses produtos podem ser facilmente copiados. Para isso, ela trabalhará com os mesmos fornecedores de condimentos; no entanto em relação ao maquinário, será necessário a aquisição de novos.

Por outro lado, a diferenciação de produtos mais comum ocorre em função de alteração no hábito alimentar ou ainda pela própria oferta de novas máquinas e equipamento que surgem no mercado e que possibilitam a produção de um produto para atender um mercado específico.

A respeito do estágio de evolução dos produtos em geral, verifica-se que a maioria se encontra no de maturidade (Abernathy e Utterback, 1982). No caso dos produtos e subprodutos da carne de frangos a forma de competição se estabelece via preço, como é o caso do frango inteiro, partes e embutidos que são comercializadas no mercado interno. Entretanto, os produtos embutidos possuem também um referencial de competição que é o sabor, sendo este secundário. Normalmente são feitas modificações incrementais no produto ou no processo em busca de uma maior produtividade e qualidade. Existe uma padronização na linha de produção e os equipamentos e máquinas utilizados são quase todos automatizados. Os materiais e equipamentos são especializados e a produção é de grande escala. Enfim, embora haja alto nível de automação e especialização, é possível realizar alguns ajustes em determinados produtos, principalmente no que tange às

modificações nos sabores dos produtos industrializados. Neste caso, alteram-se alguns condimentos.

Sobre a questão do processo de automação industrial, pode-se fazer uma análise comparativa entre as duas unidades abatedouras de frango. A localizada em Quilombo (SC), embora tenha a mesma capacidade de produção que a de Maravilha (SC) (cerca de 140 mil aves/dia), absorve uma menor quantidade de mão-de-obra em função de seu maior grau de automação. A redução do trabalho humano foi cerca de 22,7%. Aquela unidade iniciou suas operações em janeiro do ano passado com a finalidade de ampliar a capacidade de produção da cooperativa a custos menores. Essa iniciativa decorreu do aumento da demanda e da necessidade de se ter a quantidade de matéria-prima (o frango abatido) necessária para a produção de industrializados. Dentre as principais máquinas automáticas compradas e incorporadas na nova unidade industrial, têm-se: empilhadeira automáticas, eviscerador automático, sistema computacional do controle da temperatura (regulação de toda a climatização do frigorífico), *chillers* (máquinas responsáveis pela lavagem dos frangos eviscerados), máquinas de cortes, sistema automático de classificação e embalagem, e sistema CMS (Congelamento Mecanicamente Separado). Todas as fases do processo industrial avícola são passíveis de automação. Entretanto, devido às exigências do mercado, algumas etapas mantêm o processo manual, que permite um padrão de qualidade maior. Como exemplo, têm-se os cortes de frango exportados para o Japão. Por outro lado, observa-se que a maioria das máquinas e equipamentos existentes estão na empresa desde a inauguração das plantas industriais onde se localizam. No caso da unidade de Maravilha (SC), as máquinas possuem doze anos de uso, período relativo ao tempo de funcionamento desta planta.

Ademais, a Coopercentral estabelece canais convencionais de comercialização entre os fornecedores de condimentos e maquinários, bem como também possui contato com algumas instituições de ensino para fins de contratação de estagiários. Esses aspectos associados a algumas parcerias estratégicas firmadas com outras cooperativas, têm permitido à empresa ter capacidade de desenvolver os seus produtos.

Em termos de relações convencionais estabelecidas entre fornecedores e instituições de ensino e suas respectivas características, devemos destacar as seguintes: a) **com laboratórios para análise de materiais**; b) **com a Universidade**: em função da escassez

de profissionais especializados no setor de carnes, a empresa procura estagiários para complementar as atividades do departamento de P&D. Praticamente, todos os funcionários que trabalham na Coopercentral são profissionais que estão há algum tempo nestas atividades de desenvolvimento de produtos, sendo alguns deles aproveitados pelos programas de estágio escolar; c) **com os fornecedores**: neste caso, trabalha-se tanto com os de condimentos como os de equipamentos. Para os primeiros, as principais atividades visam melhorar ou modificar o sabor de alguns produtos e também incluir novos temperos em novos produtos. Já com relação aos segundos, são responsáveis por realizar ajustes nos processos fabris além de procurar novas formas de processos para a fabricação de novos produtos; d) **com os clientes**: para se atender as novas exigências do mercado consumidor, são realizadas pesquisas de mercado.

Por outro lado, a empresa também possui parcerias estratégicas em outros segmentos cárneos. Embora a Coopercentral não abata bovino, ela comercializa uma linha de industrializados com a sua marca. Isso foi possível a partir de uma parceria feita com um frigorífico localizado em Bertim (SP). Assim, este produz e a Coopercentral acompanha o padrão de qualidade e cede a sua marca. Um outro esquema de parceria semelhante é o caso da lingüiça produzida por uma cooperativa de Sarandi (RS). Esta processa o produto e a Coopercentral cede a sua marca.

Essas parcerias foram estabelecidas na tentativa que prover benefícios para ambas as partes. No caso das cooperativas produtoras, embora já tivessem o domínio tecnológico da atividade, não possuíam um nome conhecido no mercado. Dessa maneira, seria necessário disponibilizar recursos elevados em propaganda para consolidar a imagem do produto. Visto que a Coopercentral já atua no mercado e possui uma marca conhecida pelos consumidores, optou-se por essa aliança. Por outro lado, o interesse da Coopercentral foi o de poder diversificar suas atividades. Esse constituiu mais um instrumento de competição diante de seus concorrentes. Neste caso, embora as empresas parceiras possuam intenções estratégicas distintas e visem benefícios diferentes, a relação tem se mostrado bem sucedida em função da complementaridade dos mesmos<sup>23</sup>. Assim, as vantagens competitivas decorrentes das alianças estratégicas por um lado, permitem apropriação de novas

---

<sup>23</sup> Sobre os diferentes propósitos das firmas que adotam estratégias de parcerias e alcançam sucesso dado a harmonia destes objetivos ver Lorange e Roos (1996).

tecnologias por parte das cooperativas produtoras e, por outro, permitem à Coopercentral ampliar a gama de produtos ofertados, ou seja, diversifica seu *portfolio* e dilui os riscos inerentes aos investimentos necessários a sua expansão.



## Conclusão

A Coopercentral, ao longo de sua atuação no mercado de carnes, mostrou ser competitiva através da adoção de novas tecnologias, de processo e de produto, e das formas de gerenciamento na obtenção das matérias-primas. Em decorrência, foi possível solidificar o seu nome e conquistar novos mercados. Atualmente, a Cooperativa, que iniciou suas atividades como revendedora de grãos, atua no segmento cárneo (abatendo e processando aves e suínos), na fabricação de sucos e ração.

Com a incorporação de novas tecnologias e seu reflexo sobre o avanço industrial, foi possível alcançar maiores índices de produtividade e produção. Paralelo a esses ganhos, ocorreu a diversificação de produtos na tentativa de conquistar novos mercados e aumentar os índices de rentabilidade, com a preferência pelos industrializados de frangos e suínos. A principal estratégia adotada para a oferta de novos produtos avícolas é a imitativa, uma vez que os produtos lançados correspondem a itens copiados das empresas líderes do setor. Além disso, normalmente ocorrem melhorias nos seus produtos, indicando uma constante preocupação de ajustá-los aos novos gostos dos consumidores ou às mudanças nos padrões alimentares. Dessa maneira, as principais razões que têm levado a Coopercentral a diversificar seus produtos são dadas pela busca por menores custos, maiores padrões de qualidade e manutenção e/ou conquista de mercados.

Quanto às formas de gerenciamento, embora a cooperativa tenha iniciado suas atividades com o objetivo de agregar valor aos produtos dos associados, suas estratégias de expansão e diversificação se baseiam nos interesses dos dirigentes da empresa. Estes visam, primeiramente, a manutenção e/ou ampliação das atividades da Cooperativa no mercado. Nesse sentido, a gestão e estratégias adotadas pela Coopercentral estão balizadas pela busca de maiores padrões de qualidade em seus produtos a menores custos, independente dos interesses dos produtores rurais, seus integrados. Assim, com a finalidade de alcançar aqueles itens, a empresa desenvolve alguns tipos de parcerias. No caso do processamento de aves e suínos, existe o sistema de quase-integração vertical que visa fornecer grãos e animais destinados ao abate industrial. Dependendo do segmento cárneo, estas relações podem ser mais específicas no sentido de priorizar a ração a ser utilizada no processo de engorda dos animais, como é o caso dos “integrados” no sistema de frangos de corte, ou

seja, as rações processadas pela empresa são restrita ao uso de seus parceiros, que são os engordadores de animais. Já as relações estabelecidas entre os produtores de cítricos e a empresa também têm provido bons resultados, uma vez que o escoamento dos sucos industrializados para o mercado internacional tem proporcionado maiores índices de lucratividade. Outro tipo de parceria verificado é a estabelecida com outras cooperativas com a finalidade de ceder a marca Aurora a produtos industrializados que não são produzidos pela Coopercentral. Nesse caso, os resultados também têm sido satisfatórios pois ambas cooperativas obtêm vantagens específicas e harmoniosas, embora possuam interesses diversos.

Enfim, em função da implantação das estratégias de diversificação e das formas de gestão de obtenção de matérias-primas, a Coopercentral foi capaz de permanecer no mercado de forma competitiva. E, mesmo atuando em segmentos caracterizado pela presença de poucos grupos líderes, como é o caso do setor avícola, esta cooperativa tem solidificado seu nome. Nesse segmento, embora o nível de concentração industrial tenha diminuído, ainda persistem poucas e grandes empresas que controlam a oferta de produtos no que se refere ao volume e diferenciação. Entretanto, outras médias e pequenas empresas possuem o seu espaço por atender nichos específicos. As principais ferramentas de competição, no segmento cárneo, se traduzem no domínio tecnológico e na capacidade de conquistar mercados através da diversificação e diferenciação de produtos, sem desconsiderar a importância que os preços possuem em boa parte dos mercados desta indústria que são praticamente commodities, como é o caso do frango inteiro e em partes para o mercados nacional e principalmente para o mercado externo. No que se refere a diversificação e diferenciação de produtos, a Coopercentral segue as empresas líderes no lançamento de novos produtos, e para tanto, procura utilizar como base produtiva e de fornecimento de matérias-primas, a sua estrutura de cooperativas associadas, e quando isto não é possível, busca parcerias com outras empresas e cooperativas.

## Referências Bibliográficas

- ABERNATH, W. J. e UTTERBACK, J. M.** *Patterns of Industrial Innovation*. In Tushman Moore, *Readings in the Management of Innovation*. pp. 97-108, 1982.
- FREEMAN, C.** *Inovación y la Estrategia de la Empresa*. Capítulo 8. Pp. 255-282, 1974.
- KAGEYAMA, A.** *O Novo Padrão Agrícola Brasileiro: Do Complexo Rural aos Complexos Agroindustriais*. Agricultura e Políticas Públicas. Brasília: IPEA, n.127, p. 113-223, 1990.\_
- LORANGE, P. e ROSS, J.** *Alianças Estratégicas: Formação e Implementação e evolução*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- PORTER, M. E.** *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, M. E.** *Vantagens Competitivas das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- POSSAS, M. L.** *Estruturas de Mercado em Oligopólio*. São Paulo: Editora Hucitec, 1990.
- RIZZI, A T.** *O Capital Industrial e a Subordinação da Pequenas Produção Agrícola: O Complexo Avícola No Sudoeste Paranaense*. Curitiba, 1984. Dissertação (de Mestrado em Economia) – CDPLA – UFMG.
- RIZZI, A T.** *Mudanças Tecnológicas e Reestruturação da Indústria Agroalimentar: O Caso da Indústria de Frangos no Brasil*. Campinas, 1993. Tese (de Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas.
- VON HIPPEL, E.** *The Sources of Innovation*. I. Overview, II. Users as Inovators. pp. 3-27, 1988.
- VIEIRA FILHO, Ady.** *As Raízes da Industrialização – Grupos Empresariais Catarinenses: Origem e Evolução*. Florianópolis: Ed. pelo Autor, 1986.