

## ANÁLISE DA VANTAGEM COMPETITIVA DAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DO OESTE DO PARANÁ, BASEADA NO DIAMANTE DE PORTER

Ana Claudia Suszek<sup>1</sup>

SUSZEK, A. C. Análise da vantagem competitiva das cooperativas agroindustriais do oeste do Paraná, baseada no diamante de Porter. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 139-156, jan./jun. 2012.

**RESUMO:** O objetivo deste estudo foi o de analisar as cooperativas agroindustriais da região oeste do Paraná, no que se refere à cadeia produtiva do frango de corte sob a ótica do diamante de Porter. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa assume natureza descritiva, pois descreve situações do mercado, partindo de dados secundários e relacionando-os com os dados obtidos junto à cooperativa. Quanto ao método, este estudo tem caráter quali-quantitativo, pois analisa não só o ponto de vista de gerente e ou/diretores das cooperativas, mas também analisa as ações das mesmas ao longo da cadeia produtiva. Entre outros aspectos, observou-se o baixo grau de especialização dos fatores utilizados e a ausência de exigências em relação às inovações de produtos, mas, em contrapartida, verificou-se o fator benéfico da concentração das indústrias correlatas e de apoio. Nesse sentido, a hipótese da pesquisa não foi confirmada levando-se em conta a proposta de Porter para análise das indústrias que produzem produtos de alto valor agregado. Em última análise, verificou-se que de fato existe vantagem, não a vantagem competitiva de Porter, mas sim a vantagem comparativa da teoria econômica clássica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competitividade. Cooperativa. Vantagem competitiva. Vantagem comparativa.

## ANALYSIS OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE AGRICULTURAL INDUSTRIES OF THE WEST REGION OF PARANÁ, BASED ON PORTER'S DIAMOND

**ABSTRACT:** The objective of this study was to analyze the agri-industry cooperatives in the west region of Paraná state, especially in poultry productive chain considering Porter's Diamond theory. From the methodological point of view the research assumes descriptive nature, for the reason that it describes market

---

<sup>1</sup>Professora dos cursos de Administração, Design de Moda, Ciências Contábeis e Tecnologia em Estética e Cosmetologia da Universidade Paranaense - Unipar - Unidade Cascavel – PR. E-mail: anaclaudia@unipar.br

situations from secondary data relating them with data obtained in the cooperatives. As for the method, this study has quali-quantitative character because it not only analyses the point of view of managers and /or directors of the cooperative, but also it analyses their actions along the production chain. Among other things, it was observed the low degree of specialization of the factors used, and the lack of requirements in relation to product innovations, but, on the other hand, it was noted a beneficial factor of the concentration of correlated and supporting industries. In this sense, the research hypotheses was not confirmed taking in consideration Porter's proposal for the analyses of the industries that produce high-aggregated-value products. Finally, it was noted that in fact there are advantages, not Porter's competitive advantage, but the comparative advantage of the classical economical theory.

**KEYWORDS:** Competitive. Cooperative. Competitive advantage. Comparative advantage.

## **ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIALES DEL OESTE DE PARANÁ, BASADA EN EL DIAMANTE DE PORTER**

**RESUMEN:** El objetivo de este estudio fue analizar las cooperativas agroindustriales de la región oeste de Paraná, en lo que se refiere a la cadena productiva de pollo de engorde bajo la óptica del diamante de Porter. Del punto de vista metodológico, la investigación asume naturaleza descriptiva, pues describe situaciones del mercado, partiendo de datos secundarios y relacionándolos con los datos obtenidos junto a la cooperativa. Cuanto al método, este estudio tiene carácter cualitativo y cuantitativo, pues analiza no sólo el punto de vista de gerente y/o directores de las cooperativas, sino también analiza las acciones de las mismas a lo largo de la cadena productiva. Entre otros aspectos, se observó el bajo grado de especialización de los factores utilizados y la ausencia de exigencias en relación a innovaciones de productos, pero, en cambio, se observó el factor benéfico de la concentración de las industrias relacionadas y de apoyo. En ese sentido, la hipótesis de la investigación no se confirmó llevándose en cuenta la propuesta de Porter para análisis de las industrias que producen productos de alto coste añadido. En última análisis, se verificó que de hecho existe ventaja, no la ventaja competitiva de Porter, sino la ventaja competitiva de la teoría económica clásica.

**PALABRAS CLAVE:** Competitividad. Cooperativa. Ventaja competitiva. Ventaja comparativa.

## 1 INTRODUÇÃO

As grandes transformações ocorridas nas últimas décadas modificaram o ambiente dos negócios, tornando-o ainda mais complexo e dinâmico, marcado por um forte componente concorrencial. A competição é intensa em várias partes do mundo e, em praticamente todas as indústrias, a rivalidade entre os concorrentes está se acentuando, bem como, está ocorrendo uma expressiva interferência na estabilidade dos mercados.

Neste sentido, as cooperativas agroindustriais se apresentam como um espaço socioeconômico, apto à reunião de pessoas, com a finalidade de produzir uma força maior. A grande massa de capital social das cooperativas mostra de forma evidente o aproveitamento do potencial das comunidades e coloca-se como um importante vetor do desenvolvimento regional.

No Brasil as cooperativas agropecuárias cumprem um papel de destaque, pois representam em muitas regiões, uma das poucas chances de agregar valor à produção, bem como a introdução de pequenos produtores em mercados mais concentrados. Segundo Pattison (2000), atualmente perto de um terço de toda a produção mundial de alimentos está nas mãos das sociedades cooperativas.

Neste sentido, este tema se justifica pelas profundas transformações que vêm ocorrendo em todo o mundo – fruto da rápida evolução do conhecimento, da abertura dos mercados rumo à globalização, da formação dos blocos econômicos, das novas formas de protecionismo, dos novos papéis do Estado, refletidos em suas políticas públicas e na crise de financiamento – conduzindo as instituições públicas e privadas à busca constante e intensa da melhoria do padrão de qualidade e de produtividade de seus serviços. Assim e, pelo menos em termos potenciais, as cooperativas agroindustriais desempenham papel chave no adensamento de qualquer tecido econômico local – regional.

Este estudo tem por objetivo principal analisar a vantagem competitiva da Cooperativa Agroindustrial Coopavel, baseada no diamante de Porter. Pretende ainda, contextualizar a região oeste do Paraná, no que tange às cooperativas agroindustriais; analisar os determinantes da vantagem competitiva e suas implicações e, finalmente, identificar as vantagens competitivas das cooperativas agroindustriais baseadas no diamante de Porter. Para tanto, aponta-se como problemática da pesquisa, responder ao seguinte questionamento: qual é a vantagem competitiva das cooperativas agroindustriais do oeste do Paraná, baseada no diamante de Porter?

## **2COOPERATIVISMO: VANTAGEM COMPARATIVA E VANTAGEM COMPETITIVA DAS NAÇÕES**

Quando diversas unidades econômicas entendem que certa atividade se torna custosa demais para cada uma delas suportar isoladamente, elas procuram unir-se, formando uma comunidade dotada de organização administrativa especial, e transmitem a essa organização determinadas tarefas de modo conjunto. Desta maneira, estas unidades que antes operavam isoladas, renunciam ao exercício independente daquelas atividades para formar uma economia intermediária. Esta, na qualidade de organização comunitária, se põe a serviço de cada uma das unidades particulares associadas (FRANKE, 2001 *apud* BATALHA, 2001).

As cooperativas se colocam, neste sentido, entre as economias particulares de seus associados e o mercado, partindo daí o propósito fundamental das empresas cooperativas: servir de intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados para promover o desenvolvimento destas economias.

Segundo Batalha (2001), as sociedades cooperativas caracterizam-se como sociedades de pessoas nas quais ocorre a agregação inicial do fator de produção trabalho, diferente do que existe das sociedades de capital, que se caracterizam pela agregação inicial do fator capital. Assim cada associado tem direito a um voto, diferente da sociedade de capital onde o voto é proporcional ao capital investido por cada sócio. Desta forma, o cooperado passa a ocupar simultaneamente o papel de usuário da empresa e proprietário, e transfere as funções de sua economia particular para a organização cooperativa.

Nos dias de hoje, tem-se que mais de 800 milhões de pessoas participam de organizações cooperativas em todo o mundo. Mas, como os negócios cooperativos são relevantes não apenas para seus associados e colaboradores, mas também para seus familiares, estima-se que o total de pessoas que têm suas vidas ligadas ao cooperativismo, direta e indiretamente, seja em torno de três bilhões, ou seja, metade da população mundial (VALADARES, 2001).

Na região sul as cooperativas começaram através da iniciativa de imigrantes como o padre suíço Theodor Amstadt, que fundou em 1902 a primeira cooperativa de crédito do Rio Grande do Sul. Em seguida começaram a se desenvolver as cooperativas em meio rural apoiadas por produtores agropecuários, em sua maioria imigrantes alemães e italianos que colaboraram com sua bagagem cultural e experiência em atividades comunitárias (OCB, 2011).

A importância socioeconômica das cooperativas agroindustriais pode ser facilmente identificada através dos números: até 2010 foram contabilizadas 1.548 cooperativas com mais de 943.000 associados, absorvendo diretamente a mão-de-obra de 146.000 trabalhadores e gerando 5,49% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Em 2010, as exportações das cooperativas alcançaram a

marca histórica de US\$ 4,417 bilhões, colaborando decisivamente para o desenvolvimento econômico do país (OCB, 2011).

No que diz respeito ao Paraná especificamente, os primeiros passos das associações cooperativas se deram com a chegada de um grupo de imigrantes alemães que fundaram em 1829 a Colônia Rio Negro, na região sudoeste do Paraná, nos dias atuais município de Rio Negro (ALVES, 2007).

Assim, a origem das cooperativas paranaenses está intimamente relacionada aos processos de colonização ocorridos no estado no início do século XX, porém atualmente, de acordo com dados da OCEPAR (2011), em vários municípios paranaenses as sociedades cooperativas figuram como as empresas de maior faturamento, como maiores geradores de empregos e grandes geradores de tributos, reunindo mais de 530.000 cooperados, número este que se for somado aos familiares e trabalhadores ultrapassa a marca de 1.500.000 de pessoas, o que representa aproximadamente 15% da população do estado (IBGE, 2011).

No oeste do Paraná, a história do nascimento das cooperativas está intimamente ligada ao contexto histórico de colonização da região. Tais empreendimentos tem seu início, a partir de 1930, com uma política de colonização chamada de “marcha para o oeste”. Implementado pelo então presidente Getúlio Vargas, este programa tinha como objetivo a ocupação de fronteiras agrícolas brasileiras.

As primeiras a serem fundadas ainda no ano de 1963 foram a Cooperativa Agrícola Consolata - Copacol (Cafelândia) e a Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri - Coopervale (Palotina). Em seguida, no ano de 1964, surge a Cooperativa Agropecuária Três Fronteiras - Cotrefal (hoje Cooperativa Agroindustrial Lar). Em 1970 surgem a Cooperativa Agropecuária Cascavel - Coopavel, a Cooperativa Agropecuária Mista do Oeste do Paraná Ltda. - Coopagro e a Cooperativa Agrícola Mista Rondon - Copagrill (Marechal Cândido Rondon). Por fim, em 1977, foi fundada a Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste - Sudcoop, inicialmente em Francisco Beltrão e atualmente em Medianeira (MARSCHALL, 2005).

Segundo dados do Sindiavipar (2011), o estado do Paraná conta atualmente com 33 abatedouros de frangos. Fiuza Sobrinho (2010) declara que até o ano de 2008, 86,74% das empresas avícolas do Paraná se concentravam no interior do estado, sendo que na mesorregião oeste estão localizadas as grandes empresas integradoras avícolas do estado como Sadia, C.Vale, Copacol, Coopavel, Copagrill e Lar. Segundo o autor, 32,46% do abate de frangos do estado do Paraná, em 2007, foi efetuado nessa região.

Diante disso, dentre as sete empresas avícolas da região, cinco são cooperativas. É importante notar que essas empresas estão habilitadas para exportar para os principais mercados mundiais de carne de frango como Europa, Japão,

Rússia, países do Mercosul e do Oriente Médio. Além disso, até o ano de 2007, as cinco cooperativas agropecuárias avícolas do estado do Paraná estavam localizadas na região oeste e, sozinhas, foram responsáveis por 19,5% do abate de frangos do Estado e 60% do abate na região (FIUZA SOBRINHO, 2010).

Diante do exposto, a competitividade é um princípio da economia liberal a qual teve dentre seus principais precursores os teóricos David Ricardo e Adam Smith (ANDRIOLI, 2003 *apud* BENITES, 2004). Assim, a ideia básica da concorrência seria a de que uma vez competindo entre si, as organizações envolvidas estariam contribuindo para o desenvolvimento da sociedade. David Ricardo, em sua teoria, aborda a competitividade com a análise das vantagens comparativas, a qual se baseia num processo de trocas internacionais, em que os países envolvidos nas transações se beneficiam mutuamente destas relações.

Em virtude das modificações ocorridas ao longo dos tempos nas relações econômicas mundiais, a competitividade passou a ser fator crucial para a existência ou continuidade das empresas. Assim, as organizações buscam administrar suas competências, otimizando a alocação dos fatores de produção a fim de produzir e manter a vantagem competitiva, monitorando a sua participação nos setores onde atuam, seja em nível regional, ou mesmo internacional.

A centralização da economia em grandes corporações e segmentos líderes do agronegócio introduziu variáveis importantes nas estratégias de competitividade, alterando, criando e determinando novas condições, como o surgimento de fatores desvinculados do preço como fontes determinantes da competitividade.

A proposta de competitividade mais discutida atualmente segue a teoria de Porter (1989), figura consagrada dos princípios fundamentais da competitividade. Segundo ele a competitividade é a habilidade ou talento resultante de conhecimentos adquiridos e capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência.

Neste sentido, a atual ideia de vantagem competitiva reflete a maneira como é interpretada a troca de bens e serviços entre pessoas, organizações empresariais e países. Segundo o modelo proposto por ele são os países que se encontram em posição de competição no atual mercado globalizado e, portanto, cada nação deveria se empenhar na criação de um ambiente capaz de estimular as indústrias nacionais a serem mais eficientes do que a de outros países. Esse seria um combate a ser travado dentro de cada indústria, já que aqueles produtores do país menos eficiente economicamente teriam dificuldades para exportar sua produção (RODRIGUES, 2009).

Destarte a questão do comércio internacional estaria baseada em uma questão de produtividade (eficiência do trabalho) de cada país, em cada setor da economia nacional que concorresse com economias estrangeiras (SMITH, 1974

apud RODRIGUES, 2009).

Assim, se uma nação é capaz de produzir algo empregando menos trabalho que outra isso significaria uma vantagem absoluta. Mas, como aponta David Ricardo (1974, *apud* RODRIGUES, 2009, p.13), somente a vantagem absoluta não seria suficiente para determinar o padrão de comércio internacional. Os países se especializariam na produção daquilo em que fossem mais eficientes em produzir e, portanto, produziriam produtos diferentes dos de outros países, assim os países envolvidos nesse comércio obteriam ganhos mútuos.

Do frutífero trabalho de Porter resultaram conceitos de estratégia que marcaram a disciplina como a análise de indústrias em torno de cinco forças competitivas; e as duas fontes genéricas de vantagem competitiva: diferenciação e baixo custo. E ainda: “no livro *Vantagem Competitiva das Nações*, Porter alargou essa análise às nações lançando um modelo para ajudar a compreender a posição comparativa de uma nação na competição global”. O modelo ficou conhecido na comunidade acadêmica como “diamante de Porter” (LIMA, 2011, p. 1).

Segundo Porter (1999, p. 167), “a prosperidade nacional não é algo herdado, mas sim o produto do esforço criativo humano”. Com essa afirmação, o autor rompe com as teorias dos economistas clássicas, apontando que as verdadeiras vantagens competitivas não são aquelas normalmente atreladas a abundância de fatores produtivos, frutos das riquezas naturais de um país, mas sim provenientes da contínua capacidade de inovar e melhorar de uma nação.

### 3 O DIAMANTE DE PORTER

Fruto de quatro anos de pesquisas em dez países, Porter elencou quatro importantes fatores, que chamou de “determinantes da vantagem competitiva”. A representação gráfica destes determinantes na forma de um losango foi o que deu o conhecido nome a teoria, já que em inglês losango passa a ser *diamond* que também significa diamante no português.

De acordo com Natário Neto (2006), identificar as bases que suportam a competitividade de certo país relativamente a uma indústria local depende de uma análise criteriosa, que não pode ser feita senão utilizando-se de indicadores identificados e previamente validados como os estabelecidos pela teoria de Porter.

Assim, se tem que o ambiente, favorável ou não a criação da vantagem competitiva, será determinado por quatro importantes variáveis: condição dos fatores, condições da demanda, indústrias correlatas e de apoio e estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas. Na sequência serão explicadas essas variáveis.

### 3.1 Condição dos fatores

Os fatores de produção são os elementos básicos utilizados na produção de quaisquer bens e serviços, entretanto Porter (1989) classificou e agrupou os fatores de produção em: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conhecimentos, recursos de capital e infraestrutura.

No tocante aos recursos humanos, o autor aponta que os aspectos mais importantes são: a quantidade, capacidade e custos do pessoal levando-se em conta a jornada de trabalho normal e também a ética profissional, bem como segundo suas funções. Dentre os recursos físicos, Porter (1989) chama a atenção para a disponibilidade, qualidade, acessibilidade e custo de fatores como terra, água, minerais, madeiras, fontes de energia dentre outras características do país. O clima também pode ser encarado como parte dos recursos de um país assim como o seu tamanho e posição geográfica. A localização em relação a outros países afeta os custos de transporte e a facilidade de intercâmbio cultural e comercial. O fuso horário também é significativo: empresas com sede em Londres podem negociar tanto com o Japão quanto com os Estados Unidos durante um dia de trabalho em horário normal.

Os recursos de conhecimentos englobam todo o *know-how* de um país. O conhecimento técnico e científico, conhecimento de mercado em relação a bens e serviços. Estes recursos estão armazenados em universidades, institutos de pesquisas, órgãos estatísticos, entre outros.

Sobre os recursos de capital, Porter (1989) evidencia que os pontos mais importantes são o montante total e o custo do capital disponível para o financiamento da indústria. O estoque de capital de um país e a forma em que se apresenta é afetado pelo índice de poupança e pela estrutura dos mercados de capital, que varia muito entre as nações.

No que diz respeito à infraestrutura, os aspectos que afetam a competição são o tipo, a qualidade e o valor de uso das infraestruturas disponíveis. Como, por exemplo, os sistemas de transportes, de comunicações, correios, bancários, assistência médica entre outros. A infraestrutura pode incluir também os fatores que afetem a qualidade de vida da população, como lugar onde viver e trabalhar.

### 3.2 Condições da demanda

Segundo Natário Neto (2006), uma localidade, região ou nação cujos compradores internos sejam exigentes e bastante sofisticados, tende a reclamar inovações mais rápidas das empresas locais e, assim, estas adquirem vantagem competitiva em relação aos concorrentes no mercado externo. “Os países também ganham vantagem se os compradores internos pressionam as empresas lo-

cais a inovar mais depressa e a obter vantagens competitivas mais sofisticadas, em comparação com rivais estrangeiras” (PORTER, 1989, p.103).

Sob o aspecto das condições da demanda fica patente que o foco está mais para as qualidades/características desta demanda do que à sua quantidade. Porter (1999), neste sentido, fala sobre a importância de uma demanda exigente e sofisticada, pois estas são características que pressionam a indústria a inovar, para atender as exigências cada vez maiores. Outro aspecto valorizado é que uma demanda interna exigente e sofisticada pode antecipar as tendências do mercado externo, promovendo a vantagem competitiva.

### **3.3 Indústrias correlatas e de apoio**

Conforme Porter (1999), o terceiro determinante da vantagem competitiva de uma nação depende da presença, no país, de setores com indústrias correlatas e de apoio que sejam competitivas no mercado internacional. Segundo o autor, aqueles fornecedores locais dotados de competitividade no mercado externo criam vantagens: fornecem insumos com menor custo, de um modo eficiente, antecipado, rápido e às vezes até preferencial.

As indústrias correlatas são aquelas nas quais as empresas, ao competir, podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valores, ou aquelas que envolvem produtos complementares (como computadores e softwares aplicativos). A participação mútua em atividades pode ocorrer no desenvolvimento de tecnologia, manufatura, distribuição, comercialização ou assistência. Por exemplo, máquinas copiadoras e de fax empregam muitas das mesmas tecnologias e componentes e podem ser distribuídas e ter assistência através dos mesmos canais. A vantagem competitiva de algumas indústrias fornecedoras confere vantagens potenciais às empresas do país em muitas outras indústrias, porque produzem insumos amplamente usados e importantes e importantes para a inovação ou a internacionalização. Semicondutores, software e comércio, por exemplo, são indústrias que têm impactos importantes sobre muitas outras (PORTER, 1989, p. 123).

### **3.4 Estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas**

O quarto fator determinante, segundo NatárioNeto (2006), pode ser considerado o grande impulsionador do ambiente competitivo, já que é sob este determinante que são examinadas as disputas das fatias de mercado que projetam as empresas a se prepararem para a competição internacional. Aqui também são evidenciadas as importantes características da indústria quanto as suas estratégias e práticas administrativas capazes de colocá-la em posição destacada no

mercado externo.

A vantagem competitiva de um determinado segmento normalmente está ligada ao contexto no qual estas empresas surgem, são organizadas e dirigidas e se relaciona com o padrão de rivalidade encontrado internamente. Nesse sentido, a vantagem nacional é consequência de um equilíbrio na organização das indústrias, estratégias e metas e pela opção por competir, o que varia muito em função do contexto de cada país (NATÁRIO NETO, 2006).

De acordo com Porter (1989), a rivalidade interna passa a ser superior à rivalidade com competidores externos quando a melhoria e a inovação são reconhecidas como ingredientes essenciais da vantagem competitiva numa indústria. A rivalidade interna cria pressões sobre as empresas para melhorar e inovar. Os competidores locais esforçam-se para reduzir custos, melhorar qualidade e serviços, e, também, para criar novos produtos e processos. Algumas empresas podem não ser capazes de manter as vantagens por longos períodos, entretanto, a pressão dos rivais provoca a inovação tanto pelo medo de ficar para trás quanto pelo impulso para ficar a frente.

#### 4 METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos, esta pesquisa tem natureza descritiva, pois descreve situações do mercado partindo dos dados secundários, relacionando-os com os dados levantados junto à empresa, consumidores e o nicho de mercado (SÂMARA; BARROS, 2002; VERGARA, 2000; MATTAR, 1999).

Enquanto método, esta pesquisa tem caráter quali-quantitativo, pois analisou o ponto de vista dos dirigentes e/ou gerentes das Cooperativas Agroindustrial Coopavel, Copacol, Lar e C.Vale, bem como as ações dessas empresas ao longo da cadeia produtiva, principalmente na de frango, no que tange a determinação de vantagens, utilizando, para isso, entrevistas com membros representantes da organização.

A pesquisa quali-quantitativa interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e dos dados qualitativos e, ainda, por meio da observação e interação participativa.

A obtenção dos dados secundários se deu com a técnica de pesquisa bibliográfica, fundamentada em livros, revistas, jornais, estudos anteriores, ou seja, embasa-se naquilo que já se pesquisou acerca de determinado assunto (CERVO; BERVIAN, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2006).

Por sua vez, os dados primários foram obtidos por meio de entrevista semi-estruturada. Assim, foi utilizado um questionário dividido em quatro blocos, sendo que cada bloco abordou uma das determinantes da vantagem competitiva descrita na teoria do diamante de Porter. O objetivo deste tipo de instrumento foi

o de nortear a entrevista na busca de dados que fossem capazes de subsidiar a avaliação da organização cooperativa em face à teoria de Michael Porter.

Os dados utilizados neste estudo foram coletados no período de junho a setembro de 2011 e analisados à luz do proposto pelo diamante de Porter (1989).

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 5.1 Análise da competitividade das cooperativas

O quadro 1 apresenta, de forma sucinta, os dados obtidos por meio da entrevista nas cooperativas em estudo.

**Quadro 1:** Análise da vantagem competitiva das cooperativas agroindustriais

<b>Determinantes da vantagem competitiva</b>	<b>Condições observadas nas cooperativas</b>	<b>Pressupostos do Diamante de Porter</b>
<b>Bloco 1 – Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior competição no mercado externo (EUA, Ásia e Europa);</li> <li>- No mercado interno há pouca diferenciação entre os competidores;</li> <li>- Investimentos em qualidade, produtividade e redução de custos;</li> <li>- Pressão voltada para a qualidade, produtividade e redução de custos;</li> <li>- Custos de exportação elevados, câmbio desfavorável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A competição interna é mais importante que a competição externa para a vantagem competitiva;</li> <li>- A inovação é a fonte da vantagem competitiva: os investimentos devem apontar nesse sentido;</li> <li>- A pressão da competição é benéfica se impulsiona a empresa em direção à inovação;</li> <li>- A competitividade nacional não é um fenômeno macroeconômico.</li> </ul>
<b>Bloco 2 – Condições dos fatores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A produção é intensiva em fatores de produção;</li> <li>- Os fatores de produção utilizados não são especializados (criados);</li> <li>- Os fatores utilizados são abundantes;</li> <li>- Os fatores mais especializados que são utilizados, não são produzidos no país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os fatores mais importantes não devem ser herdados e sim criados;</li> <li>- Os fatores devem ser especializados;</li> <li>- A vantagem competitiva se origina da criação de fatores de produção especializados e do contínuo aprimoramento destes fatores.</li> </ul>

<p><b>Bloco 3 – Setores correlatos e de apoio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A grande maioria dos fornecedores situa-se num raio de 150 km do parque industrial das cooperativas;</li> <li>- Há intensa troca de informações entre a cooperativa e os fornecedores;</li> <li>- Há concentração de empresas do mesmo setor na região;</li> <li>- A maioria dos insumos é produzida pelos cooperados;</li> <li>- A cooperativa participa decisivamente no desenvolvimento de seus cooperados/ fornecedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentração de empresas de setores correlatos e de apoio em uma mesma região é benéfico para a vantagem competitiva;</li> <li>- A concentração ajuda a reduzir custos, e incentiva complementariedades e à inovação;</li> <li>- A troca de informações fomenta o desenvolvimento de novas técnicas, novos produtos e, por conseguinte leva a vantagem competitiva.</li> </ul>
<p><b>Bloco 4 – Condições da demanda</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior demanda no mercado interno: região sudeste;</li> <li>- Maior mercado atendido no exterior: Ásia.</li> <li>- Mercado mais exigente: Japão;</li> <li>- As exigências giram em torno de melhorias no produto e no serviço;</li> <li>- Há pouca exigência por inovações, visto que o produto comercializado trata-se de <i>commodity</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O nível de exigência no mercado interno é mais importante do que o nível de exigência do mercado externo;</li> <li>- Por se tratar de <i>commodity</i> há pouca diferenciação e pouca exigência quanto à inovação;</li> <li>- A pressão da demanda por novos produtos é o que move a empresa rumo à inovação.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Verificou-se anteriormente que Porter (1990) se dedicou a estudar, sobretudo, os setores industriais responsáveis pela produção de produtos com alto valor agregado e que empregam alta tecnologia, pois segundo esse autor, tais setores se desenvolveriam de uma maneira diferente dos setores tradicionais, que são tipicamente intensivos em mão-de-obra e outros recursos naturais.

Entretanto, as cooperativas, no processo produtivo da carne de frango, empregam grandes quantidades de fatores básicos de produção. Os fatores especializados empregados são a minoria e os produtos resultantes do processo de transformação destes fatores básicos de produção são *commodities* (UBABEF, 2010). De todo volume exportado pelo Brasil no ano de 2010, apenas 4,42% é

representado por produtos processados que possuem maior valor agregado.

Desta maneira, apesar das cooperativas reunirem algumas vantagens competitivas dentro do espectro do diamante de Porter, estas vantagens não estão presentes em todos os pontos do mesmo e, em última análise, não atendem a premissa para a obtenção da vantagem competitiva internacional.

Por outro lado, não se pode negar que exista algum tipo de vantagem do Brasil, em relação a outros países, na produção e exportação de carne de frango, visto que, segundo Tombolo (2006), durante os últimos anos a expansão do consumo de proteína animal, não somente no Brasil, mas em todo o mundo, foi puxada pelo crescente consumo de carne de frango. O Paraná é um estado privilegiado nesse ramo de agroindústria, pois não só abriga a maior empresa do país, a *Brasil Foods*, resultado da fusão das gigantes Sadia e Perdigão, como também possui cooperativas entre os maiores abatedores do estado, como a Copacol, Copavel, Cooperativa Agroindustrial Lar e Copagril.

No segmento da avicultura de corte, especialmente as maiores do ramo, ocorre uma grande integração vertical da cadeia produtiva e, neste contexto, a agroindústria de esmagamento da soja teve papel relevante, direcionando a industrialização na avicultura principalmente para as cooperativas que desejavam agregar valor às suas produções de milho e soja. “É esse o caso das cooperativas que trabalham com avicultura de corte no Paraná, pois elas surgiram tendo como um dos principais objetivos a agregação de valor às produções de soja e milho de agricultores paranaenses”(TOMBOLO, 2006, p. 8).

Do exposto anteriormente sobre a cultura avícola e, também, sobre a produção de carne de frango, entende-se que é uma atividade que requer um grande volume de fatores de produção, em especial o fator terra, como foi apontado nas entrevistas.

Outro fator relacionado à cadeia produtiva do frango é que ele emprega uma grande quantidade de recursos naturais dentre seus fatores de produção. Outro recurso decisivo a ser considerado em tais atividades produtivas é a existência de água (UBABEF, 2010). Como a atividade agropecuária necessita de muita água, é fácil perceber que os países que possuem maior disponibilidade deste recurso possuem também uma vantagem produtiva. Assim, é possível destacar a relação existente entre a disponibilidade de recursos naturais e a capacidade para produzir *commodities* agropecuárias.

Até este ponto observou-se a estreita conexão existente entre a disponibilidade de fatores básicos de um país e a sua capacidade de produção de *commodities* agrícolas e agropecuárias. Os países que desfrutam de maiores áreas de terras agricultáveis e que possuem abundância de água doce são capazes de produzir maiores quantidades de insumos básicos para a alimentação animal.

O cenário apresentado descreve uma vantagem presente na produção

agropecuária. Entretanto, para identificar se existe vantagem comparativa é necessário verificar se esta relação está presente no fluxo de exportações.

Segundo a teoria da vantagem absoluta de Smith, haveria um fluxo de produtos partindo do país mais produtivo para o menos produtivo. Além desse fluxo, os países se especializariam na produção daquilo em que fossem mais eficientes em produzir, e, portanto produziram produtos diferentes dos de outros países. Assim, os países envolvidos nesse comércio obteriam ganhos mútuos. Já a teoria que ficou conhecida como Heckscher-Ohlin, afirma que uma determinada economia teria tendência a ser relativamente mais eficaz na produção dos bens que empregassem mais recursos daqueles que o país tivesse maior disponibilidade (RODRIGUES, 2009).

Diante disso, aponta-se que os maiores exportadores mundiais de carne de frango são Brasil, EUA e União Europeia e os maiores importadores mundiais de carne de frango são Japão, Arábia Saudita e União Europeia (UBABEF, 2010), evidenciando assim que existe um fluxo de trocas internacionais de carne de frango. Ao se confrontar os países que são os maiores importadores de carne de frango do mundo com suas características geográficas, percebe-se que estão em desvantagem em um ou mais fatores necessários à produção agropecuária descritos anteriormente. Esta desvantagem se reflete na escassez de terras agricultáveis, pouca disponibilidade de água, ou na falta de condições ideais para a produção de insumos.

Assim, da análise dos dados expostos à luz de toda a teoria explorada neste estudo, fica evidente a presença de uma vantagem da indústria nacional na produção de proteína animal, neste caso específico, a carne de frango. Suportado pela teoria das vantagens comparativas de Smith, Ricardo e também Heckscher e Ohlin, conseguiu-se verificar que existe um nítido fluxo de troca entre os países apontados nos dados supracitados.

E, com efeito, conforme Krugman (2001 *apud* RODRIGUES, 2009, p. 14), os países tendem a exportar os produtos que são produzidos a partir dos fatores disponíveis em abundância em seu território. Portanto, quando dois países comercializam entre si, ocorre mais do que um intercâmbio de mercadorias. Indiretamente, os países trocam fatores de produção.

Pode-se perceber também que no tocante aos outros três pontos do diamante, o setor carece ainda de estrutura no que tange aos setores correlatos e de apoio, que ainda, segundo as cooperativas, não tem competitividade internacional. Quanto à demanda interna ainda não está refletindo em desenvolvimento de vantagem competitiva nos mercados internacionais, bem como, no que se refere à rivalidade existente, pois apresentam pouca diferenciação nos canais de distribuição e inovação em produtos e serviços.

Por fim, verificou-se que a região oeste do Paraná possui algumas van-

tagens dentro do espectro do diamante, entretanto estas vantagens não se apresentam por todos os pontos do mesmo. Em última análise, verificou-se a intensa utilização de fatores básicos de produção para obtenção de produtos de pouco valor agregado e baixo nível de diferenciação e assim distanciando-se das premissas preconizadas por Porter (1990) para a obtenção da vantagem competitiva internacional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar a competitividade das cooperativas agroindustriais torna-se interessante e mesmo importante, por apresentarem os mesmos problemas verificados nas demais empresas capitalistas modernas. Segundo Silva (2003 *apud* TOMBOLO, 2006, p. 25), no que se refere à carne de frango, no ambiente internacional, predomina o mercado competitivo, pois embora as empresas atuantes nesse mercado sejam de grande porte, existem várias delas, e isso faz com que o preço seja uma variável relevante nesse tipo de competição.

Neste sentido, sendo o objetivo geral deste trabalho analisar a vantagem competitiva das cooperativas agroindustriais da região oeste do Paraná, com base na teoria do diamante de Porter, optou-se primeiramente por reunir dados de diversas fontes com o propósito de contextualizar a região no que diz respeito às cooperativas agroindustriais. Segundo a UBABEF (2010), no ano de 2010 o estado paranaense produziu 27,77% de toda a carne de frango do país e, como apontado por Fiuza Sobrinho (2010), as maiores empresas do ramo avícola estão localizadas no oeste do Paraná e ainda afirma que cinco, dentre estas, são cooperativas agroindustriais. Isto deixa bastante evidente a representatividade das cooperativas da região oeste no cenário produtivo de carne de frango do Brasil.

Embora a vantagem competitiva não tenha sido verificada neste caso, ainda assim é possível obtê-la. Para tanto, a cooperativa precisa trabalhar em busca da inovação de seus produtos e serviços. Um aspecto importante neste sentido, e nesse caso uma sugestão para a cooperativa, seria o desenvolvimento e produção de produtos de maior valor agregado como é o caso dos produtos prontos para o consumo. Com o desenvolvimento de produtos diferenciados pode-se atrair uma demanda mais sofisticada, exigente e mais suscetível a inovações. O diamante de Porter funciona como um sistema no qual os determinantes das vantagens se reforçam e se completam mutuamente. Assim, este primeiro passo poderia alavancar e produzir vantagens por outros pontos do diamante.

Haja vista a importância das cooperativas para o desenvolvimento econômico e social não apenas da região oeste do Paraná, mas mesmo do país, sugere-se novos estudos a respeito das cooperativas. Sob o enfoque da competitividade das cooperativas poderiam ser realizadas pesquisas e estudos para

aumentar o valor agregado de suas produções e, dessa forma, aumentar suas vantagens competitivas.

Não obstante a ausência da vantagem competitiva das cooperativas analisadas, ainda assim pôde-se verificar que existe vantagem nacional. Como foi observado no estudo, o Brasil detém uma vantagem comparativa em relação a outros países produtores de carne de frango e, por isso, mantém o *status* de maior exportador mundial. Some-se a isto a grande disponibilidade de recursos naturais, o clima adequado e uma larga faixa territorial adequada ao cultivo. Tudo isto, combinado ao atual cenário de aumento da demanda externa por carne de frango e aos avanços cooperativistas em direção às inovações, pode significar o caminho para a continuidade da expansão das cooperativas na avicultura de corte paranaense.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. **Cooperativismo avícola e o desenvolvimento socioeconômico em Palotina e região**. 2007. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Centro Universitário Franciscano do Paraná, Curitiba, 2007.

ANJOS, E. G. **COPRASUL: entre o idealizado e o vivido - uma análise da prática cooperativista no MST**. 2005. 125 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

BATALHA, M. O. et al. **Gestão agroindustrial: GEPAI - Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BENITES, A. T. **Competitividade: uma abordagem do ponto de vista teórico**. 2004. Disponível em: <<http://www.ufms.br/dea/oficial/HTM/artigos/>>. Acesso em: 17 out. 2011.

CERVO, A. R.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COOPAVEL- Cooperativa agroindustrial de Cascavel. Disponível em: <<http://www.coopavel.com.br>>. Acesso em: 09 maio 2011.

FIUZA SOBRINHO, R. **Competitividade na cadeia de valor da avicultura de corte**. 2010. 191 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Universidade do Oeste de Paraná, Toledo, 2010.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <[Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 139-156, jan./jun. 2012](http://</a></p></div><div data-bbox=)

[www.ibge.gov.br/home/](http://www.ibge.gov.br/home/)>. Acesso em: 9 dez. 2011.

LIMA, A. **Michael Porter, o estrategista da academia**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/michael-porter-o-estrategista-da-academia/20297/>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARSCHALL, C. R. **Pequena propriedade e cooperativismo no oeste do Paraná um estudo a partir da cooperativa agroindustrial lar**. 2005. 199 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Universidade do Oeste do Paraná, Toledo, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NATÁRIO NETO, J. R. **O diamante de Porter em estudo exploratório multicaso no setor pesqueiro exportador de Santos**. 2006. 113 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) - Universidade Católica de Santos, Santos, 2006. Disponível em: <<http://www.novomilenio.inf.br/baixada/bs004c6.htm>>. Acesso em: 18 out. 2011.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em: <<http://www.ocb.com.br>>. Acesso em: 08 jun. 2011.

OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br>>. Acesso em: 09 maio 2011.

PATTISON, D. **Agricultural cooperatives in selected transitional countries**. Disponível em: <<http://www.agricoop.org/resources/resources.htm>>. Acesso em: 09 maio 2011.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RODRIGUES, B. A. **Pensamento liberal: da vantagem absoluta à competitiva**. 2009. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2009.

SÂMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

SINDIAVIPAR, **Sindicato das indústrias de produtos avícolas do estado do Paraná**. Disponível em: <<http://www.sindiavipar.com.br>>. Acesso em: 23 out. 2011.

TOMBOLO, G. A. **Cooperativas na avicultura de corte paranaense**. 2006. Programa de educação tutorial de economia da Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <<http://www.pet-economia.ufpr.br/textos.html>>. Acesso em: 09 out. 2011.

UBABEF - União brasileira de avicultura. **Relatório anual 2010/2011**. Disponível em: <[http://www.ubabef.com.br/ubabef/publicacoes\\_relatoriosanuais.php](http://www.ubabef.com.br/ubabef/publicacoes_relatoriosanuais.php)>. Acesso em: 08 out. 2011.

VALADARES, J. H. **A moderna administração em cooperativas**. Apostila de MBA em gestão empresarial em cooperativas de saúde. Fundação Getúlio Vargas, 2001.

VERGARA, D. L. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.