

## O POSICIONAMENTO COMPETITIVO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS PRODUTORAS DE CARNE DE FRANGO NO COMPLEXO AGRO-INDUSTRIAL

Tonny Kerley de Alencar Rodrigues<sup>1</sup>  
Átila de Melo Lira<sup>2</sup>  
Ivanir Costa<sup>3</sup>  
Antonio Carlos dos Santos<sup>4</sup>  
Ana Alice Vilas Boas<sup>5</sup>  
Mônica Carvalho Alves Cappelle<sup>6</sup>

### RESUMO

Este ensaio teórico apresenta condições para um posicionamento competitivo de micro e pequenas empresas produtoras de carne de frango no complexo agroindustrial brasileiro. Considerando a complexidade do agronegócio do frango, para um posicionamento correto destas organizações, é necessário que os gestores conheçam muito bem: o complexo agroindustrial por meio dos ambientes institucional, organizacional, consumidor e sua cadeia produtiva; a organização, identificando a sua natureza, recursos utilizados, negócio, missão e objetivos; e entendendo o processo gerencial, de modo que o gestor possa elaborar um plano diretor, definir a estruturação organizacional e de governança, buscar a profissionalização, criando uma comunicação eficiente, facilitando o desenvolvimento cultural, a motivação e a liderança, além de estabelecer um rigoroso sistema de monitoramento.

**Palavras-chave:** Agronegócio. Complexo Agroindustrial. Posicionamento. Micro e Pequenas Empresas. Frango.

---

<sup>1</sup> Professor da Faculdade Santo Agostinho. Mestre em Administração/UFLA. E-mail: lrakt@ig.com.br

<sup>2</sup> Doutorando em Engenharia de Produção/UNIP. E-mail: atilalira@hotmail.com

<sup>3</sup> Professor da UNIP. Doutor em Engenharia de Produção/USP. E-mail: icosta11@live.com

<sup>4</sup> Professor da UFLA. Doutor em Administração/USP. E-mail: acsantos@dae.ufla.br

<sup>5</sup> Professora Visitante da HEC Montreal. Doutora em Administração/Reading University. E-mail: analice2006@oi.com.br

<sup>6</sup> Professora da UFLA. Doutora em Administração/UFMG. E-mail: edmo@dae.ufla.br

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta condições para um posicionamento competitivo de micro e pequenas empresas produtoras de carne de frango no complexo agroindustrial brasileiro. Para isso foi feita uma elucidação sobre o setor e suas interfaces, bem como a estruturação do mesmo, buscando entender: o complexo agroindustrial por meio dos ambientes institucional, organizacional, consumidor e sua cadeia produtiva; a organização, ou seja, o que de fato é a micro e pequena empresa produtora de carne de frango, identificando a sua natureza, recursos utilizados, negócio, missão e objetivos; e entendendo o processo gerencial, de modo que o gestor possa elaborar um plano diretor, definir a estruturação organizacional e de governança, buscar a profissionalização, criando uma comunicação eficiente, facilitando o desenvolvimento cultural, a motivação e a liderança, além de estabelecer um rigoroso sistema de monitoramento.

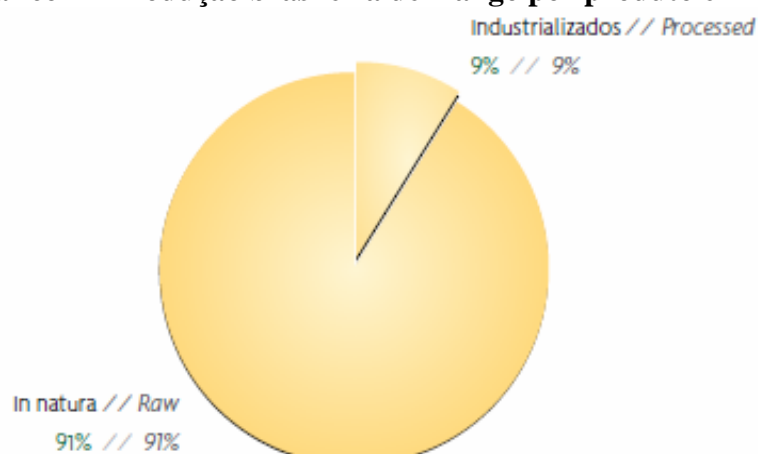
De acordo com Batalha e Scarpelli (2005, p. 10), a gestão do agronegócio, bem como as atividades econômicas, tecnológicas, políticas e sociais, relacionadas à produção, à distribuição e ao consumo de produtos de origem vegetal e animal, necessitaram, ao longo dos últimos anos, de uma atenção diferenciada dos governos, empresas e comunidade acadêmica. “Assim, não é demais lembrar que a alimentação, em seus aspectos quantitativos e qualitativos foi e sempre será uma das preocupações centrais de qualquer agrupamento humano”.

Isso ocorre de modo especial no Brasil devido à ampla participação que as atividades ligadas ao agronegócio possuem na economia nacional. Mais do que a importância que essas atividades possuem para a alimentação humana e garantia da sobrevivência, “os alimentos ainda estão ligados a fatores sociológicos, antropológicos e psicológicos que conferem valores comportamentais e identidade cultural a uma população” (BATALHA E SCARPELLI, 2005, p. 10).

No que diz respeito à carne de frango, Venturini, Sarcinelli e Silva (2007) apontam que ela possui os ingredientes necessários para uma dieta alimentar saudável e equilibrada como proteínas, lipídios, vitaminas e minerais e o fato da carne ser in natura no momento da venda é um fator que influencia consideravelmente a decisão de compra do consumidor, por isso, como mostra o Gráfico 1, a produção in natura supera consideravelmente a industrializada. Como apontam os autores acima, caso o consumo seja sem a pele, a carne de frango pos-

sui pequena quantidade de gorduras e é caracterizado como um alimento saudável, sendo recomendada a pessoas com problemas cardiovasculares, devido o baixo teor de colesterol. Além disso, sua alta taxa de proteínas de boa qualidade, pois elas são ricas em aminoácidos indispensáveis, a caracteriza como de bom valor biológico na comparação com outras carnes.

**Gráfico 1 - Produção brasileira de frango por produto em 2010**



Fonte: UBABEF (2011)

Do ponto de vista produtivo, a carne de frango teve um crescimento significativo nos últimos anos no Brasil. Segundo a FAO, de 1993 a 2003, esse crescimento foi de 146%, contra 22% da carne suína e 56,5% da carne bovina. Sousa e Osaki (2005, p. 2) também falam dessa evolução da produção de frango no país. Para eles, o crescimento “está atrelado aos constantes ganhos de produtividade, sobretudo, através da melhora dos índices de conversão alimentar, dos ganhos nutricionais, da pesquisa em genética, da maior automação dos aviários e de um melhor manejo”.

Isso ocorre porque as grandes corporações do setor estão com seus olhos voltados, principalmente, para o mercado externo devido a pujança de consumo também existente lá fora.

Com todos os avanços alcançados pela avicultura brasileira, juntamente com as relativas quedas nos custos e melhoria na qualidade do produto, o Brasil obteve uma maior inserção no mercado internacional, elevando-o como o maior exportador de carne de frango do mundo (SOUSA E OSAKI, 2005, p. 2).

As grandes empresas brasileiras possuem altos padrões de vantagens comparativas em relação às de países concorrentes no setor, de acordo com Carvalho (1995). Ele aponta que o dinamismo da economia internacional e o avanço dos padrões tecnológicos do setor são as causas do sucesso das exportações agroindustriais brasileiras.

Como mostra o relatório de 2011 da UBABEF – União Brasileira de Avicultura e Associação Brasileira de Exportadores de Frango –, ocorreu um crescimento de 11,38% da pro-

dução de carne de frango de 2010 em relação a 2009, fazendo com que o Brasil ficasse muito próximo da China que é a segunda colocada no ranking mundial e também ainda mais próximo do líder Estados Unidos. O grande fator que ocasionou isso foi o crescimento de 5,1% nas exportações (UBABEF, 2011).

Além disso, Santos (1989) aponta que dentre os problemas que afetam as organizações, 38% dizem respeito a fatores internos e 62% a fatores externos. Este estudo, que é um ensaio teórico, não ficará restrito aos fatores externos, pois também serão abordadas algumas questões referentes aos fatores internos.

## **2 ENTENDENDO O COMPLEXO AGROINDUSTRIAL**

É impossível gerir um negócio sem entender suas interfaces ou seus sistemas, de modo que, para ter um bom posicionamento competitivo, os fatores externos e internos devem ser bem observados. Isso ocorre porque, atualmente, não se fala em empresas competitivas e sim em sistemas competitivos. Portanto, a necessidade de entender quais as relações existentes entre os agentes através da composição do ambiente institucional, ambiente organizacional, das cadeias produtivas e qual o perfil do consumidor que é quem puxa o sistema.

### **2.1 Complexo Agroindustrial**

O complexo agroindustrial é um composto formado pela cadeia produtiva, ambiente institucional, ambiente organizacional e ambiente consumidor em que as diferentes organizações presentes nesse complexo se inter-relacionam ou possuem suas ações impactantes nas demais pelo fato de terem suas atividades ligadas a produtos de origem vegetal ou animal.

Erthal (2006) aponta que “um complexo agroindustrial pode estar mais ou menos integrado a nível intersetorial, sendo que os mais completos atuam nas esferas de estocagem, comercialização e transporte de produtos e, até mesmo, na do financiamento”, diferentemente dos complexos agroindustriais incompletos que, de acordo com Silva (1993), apenas apresentam relações com as indústrias processadoras.

O final da década de 1960 é considerado como o marco da constituição do complexo agroindustrial brasileiro (CAI), embora suas bases tenham sido implantadas nas décadas de 1950, com a expansão das indústrias de bens de produção. Todavia, foi no final dos anos 1960 que o Estado formulou políticas voltadas para a industrialização da agricultura, visando a atender à demanda interna e o crescimento das exportações<sup>1</sup>. Paralelamente, com a urbanização, a ampliação das atividades industriais e de serviços, cresceu o mercado interno para produtos agropecuários industrializados, dando origem à formação dos complexos agroindustriais ou, como preferem alguns

autores, dos sistemas agroindustriais (ALENCAR; GRANDI; ANDRADE, 2001, p.1).

**Figura 1 – Complexo Agroindustrial**



Fonte: Elaboração própria

## 2.2 Ambiente Institucional

O ambiente institucional é composto pelas leis, normas, regulamento e regras, daí a necessidade de apresentar os agentes que o compõem:

- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) – De acordo com o próprio ministério, ele é responsável pela gestão das políticas públicas de estímulo à agropecuária, pelo fomento do agronegócio e pela regulação e normatização de serviços vinculados ao setor. No Brasil, o agronegócio contempla o pequeno, o médio e o grande produtor rural e reúne atividades de fornecimento de bens e serviços à agricultura, produção agropecuária, processamento, transformação e distribuição de produtos de origem agropecuária até o consumidor final (MAPA, 2011);
- SISLEGIS - O Sistema de Consulta à Legislação (SISLEGIS) oferece aos internautas um completo acervo digital da legislação agrícola brasileira. Atualizado diariamente, disponibiliza as informações na íntegra, além de apresentar o histórico dos atos e orientar a pesquisa com remissivas para as legislações correlatas que podem ser de interesse do usuário (MAPA, 2011);
- Serviço de Inspeção Federal - Os produtos de origem animal devem possuir o carimbo do Serviço de Inspeção Federal (SIF) para atestar qualidade sanitária e estar em conformidade com a legislação. O selo surgiu em 1915, quando foi editado o primeiro regulamento

para a criação do serviço de inspeção dentro dos estabelecimentos processadores. Até receber o carimbo do SIF, o produto atravessa diversas etapas de fiscalização e inspeção, cujas ações são orientadas e coordenadas pelo Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal (DIPOA), da Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA/Mapa) (MAPA, 2011);

- Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) – A finalidade institucional da Agência é promover a proteção da saúde da população por intermédio do controle sanitário da produção e da comercialização de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados (ANVISA, 2011).

### 2.3 Ambiente Organizacional

O ambiente organizacional é composto por todas as organizações que possuem alguma interface com a cadeia produtiva, isto é, qualquer entidade que mantém alguma relação (comercial, consultiva, de apoio) com as empresas produtoras. Estes são alguns agentes desse ambiente:

- UBABEF – A União Brasileira de Avicultura (UBA) e a Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos (ABEF) aprovaram, em 28 de abril de 2010, a união das duas entidades na União Brasileira de Avicultura – UBABEF, criando a maior entidade da avicultura brasileira. A UBA foi criada em 1963, com objetivo de representar a avicultura brasileira no Governo Federal, no Congresso Nacional e no Poder Judiciário. E a ABEF foi constituída em 1976, com a proposta de dinamizar as exportações brasileiras de carne de frango. O objetivo comum de buscar o desenvolvimento da avicultura nacional levou o País à condição de maior exportador e terceiro maior produtor mundial (UBABEF, 2011);
- FACTA – A Fundação APINCO de Ciência e Tecnologia Avícolas é uma fundação civil sem fins lucrativos, que visa entre outras atividades, coletar, fomentar e difundir novos conhecimentos e tecnologias aplicadas ao desenvolvimento da avicultura industrial – foi fundada em 10 de agosto de 1989. A Entidade incorporou e ampliou as atividades técnicas e científicas de sua idealizadora e criadora, a APINCO – Associação Brasileira dos Produtores de Pinto de Corte;
- SENAR – O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural desenvolve ações de formação profissional rural e atividades de promoção social voltadas para o homem rural, contribu-

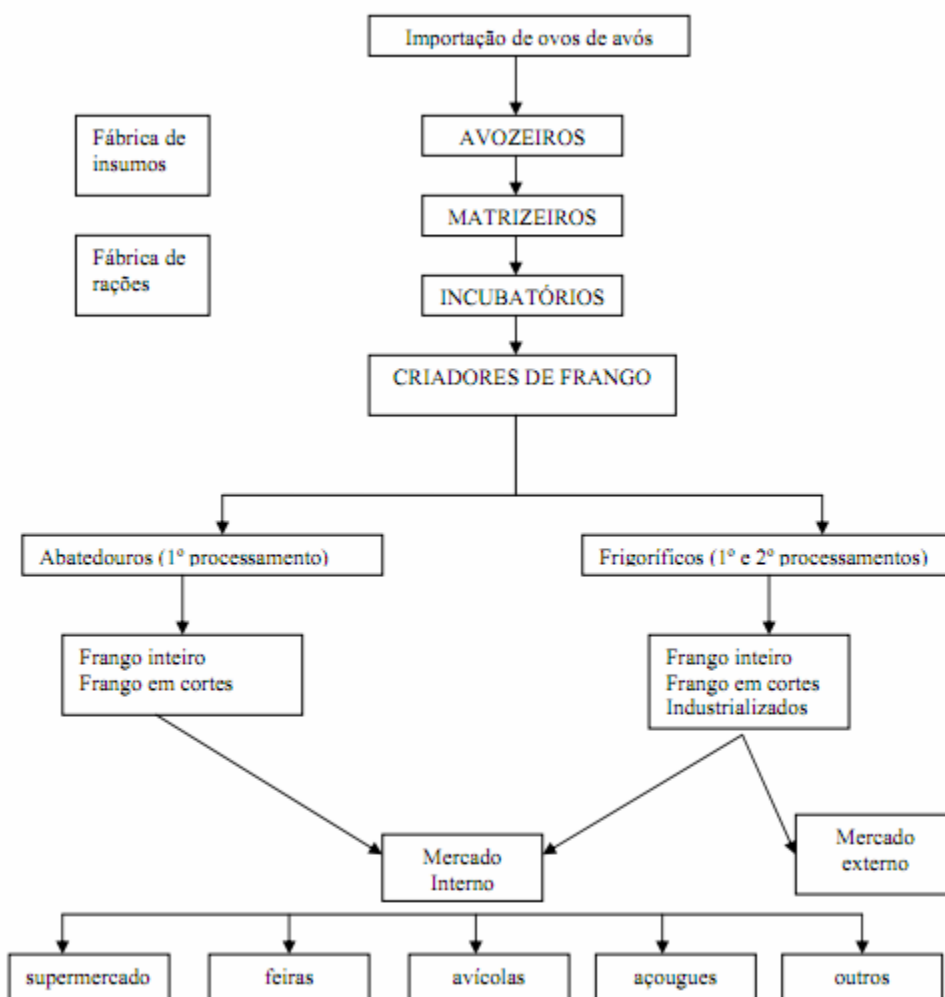
indo com a sua profissionalização, integração na sociedade, melhoria da qualidade de vida e pleno exercício da cidadania.

- Sindicatos – Cada unidade federativa possui sindicato próprio;
- Cooperativas – As cooperativas atuam como empresas produtoras em algumas localidades;
- EMBRAPA – A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária atua por intermédio de [Unidades de Pesquisa, de Serviços](#) e [Administrativas](#), estando presente em quase todos os estados da federação, nos mais diferentes biomas brasileiros. Sua missão é viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira (EMBRAPA, 2011).

## 2.4 Cadeia Produtiva

As organizações que compõem a cadeia produtiva são aquelas que vão desde as empresas que fornecem os insumos até aquelas que vendem ao consumidor final. Os avozeiros, os frigoríficos e os supermercados são, na concepção de Freitas (2008), o tripé dos componentes da cadeia produtiva do frango de corte que possuem o poder de estabelecimento de preços. Esses avozeiros são empresas que importam os ovos chamados de avós que vão servir de matrizes para a geração dos pintos comerciais. Atualmente, cinco empresas multinacionais detém esse mercado avozeiro no país e, para Martins et al. (2006), elas possuem alta capacidade estratégica na cadeia produtiva do frango com interesses que vão além das políticas públicas nacionais de organização do setor.

O segmento constituído pelos abatedouros/frigoríficos/indústrias de transformação do frango atua na cadeia articulando o desempenho de uma multiplicidade de agentes, e cabe a ele grande parte da coordenação do funcionamento da cadeia produtiva do frango de corte. Já os supermercados, gerenciados por grandes corporações multinacionais, possuem uma coordenação e poder de venda que acaba por torná-las as grandes marcadoras de preços na cadeia produtiva do frango de corte (FREITAS, 2008, p. 6).

**Figura 2 – Fluxograma da Produção de frango de corte**

Fonte: MARTINS (2006).

## 2.5 Ambiente Consumidor

O ambiente consumidor do complexo agroindustrial brasileiro é quem puxa todo o sistema. No que diz respeito ao consumo de carne de frango, após identificar as preferências e necessidades dos consumidores, as empresas produtoras passaram, nos últimos 40 anos, a ofertarem produtos que atendessem aos critérios estabelecidos pelos demandantes.

Durante as décadas de 1970 e 1980, de acordo com Francisco et al. (2007), os produtos oferecidos pelas empresas produtoras de carne de frango eram pequenos, congelados e de pele branca. Já no final da década de 1980 e parte da década de 1990, a avicultura ofereceu produtos em pedaços e carne desossada, enquanto na segunda metade da década de 1990 a



preocupação do consumidor era basicamente dispor de um produto de qualidade devido às questões que envolvem segurança alimentar já estarem difundidas.

Atualmente, um selo de garantia de qualidade é extremamente valorizado pelos consumidores que, inclusive, estão dispostos a pagar mais por essa carne, a exceção se o valor cobrado for bem alto e restringir a capacidade de compra de consumidores de menor renda (FRANCISCO et al., 2007).

Silva et al. (2007) aponta que entre os consumidores de carne de frango, apenas o grupo de mulheres de faixa etária entre 30 e 39 anos possui esse tipo de carne como preferida em detrimento da carne bovina. Um estudo de Cassoti (2002) fala que as revistas especializadas em saúde possuem ampla aceitação entre esse público através da cultura de um corpo magro como saudável. Já Novaes et al. (2005) fala que esse público busca a carne de frango pelo fato da carne branca ser mais saudável.

Outro fator considerado essencial pelo consumidor é o fato das embalagens possuírem o máximo de informações possíveis a cerca do produto e de não possuírem hormônios, além de questões como cheiro, aparência e validade que se sobrepuseram a marca e preço (FRANCISCO et al., 2007).

Além dos fatores já mencionados acima, existem, ainda outros dois fatores externos importantes que são a instabilidade econômica e política. A instabilidade econômica interfere diretamente nas ações organizacionais, pois o planejamento necessita de um determinado nível de certeza do ambiente. A economia, em particular, possui uma frágil fundação e está sujeita a mudanças bruscas e violentas. A prática da calma e da imobilidade, da certeza e segurança, de repente se rompe a qualquer momento. A instabilidade econômica faz com que as forças de desilusão, de repente, imponham uma nova base convencional de avaliação, fazendo com que todas essas bonitas técnicas feitas numa sala de diretoria com painéis e um mercado bem regulamentado, são susceptíveis de entrar em colapso (KEYNES, 1936);

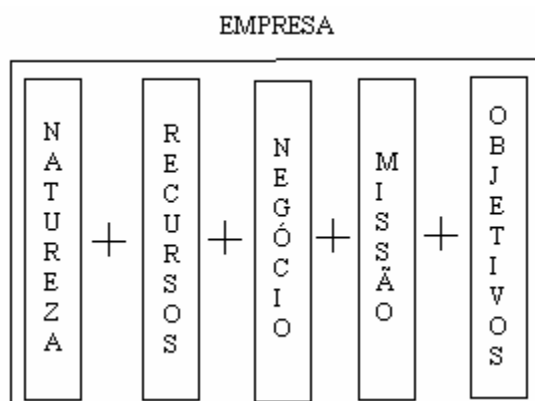
A instabilidade política carrega normalmente mais ameaças do que oportunidades. A instabilidade política pode exercer uma influência negativa sobre o investimento. Coerente com esse ponto, vários estudos de risco país em investimento direto estrangeiro mostram a instabilidade política como um dos principais fatores negativos que impactam o ambiente organizacional (FISCH, 2011).

### 3 ENTENDENDO A ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

Para entender a organização empresarial, os gestores não bastam apenas administrar a organização, é necessário, também, compreender as suas interfaces com outros mecanismos internos ou externos que afetam diretamente ou geram efeitos sobre essas micro e pequenas empresas.

Não se pode simplesmente gerir um negócio sem antes, por exemplo, conhecer o seu setor de atuação. Quanto às micro e pequenas empresas produtoras de carne de frango, o mercado interno brasileiro tem permitido um avanço significativo das condições de produção puxadas pelo elevadíssimo consumo desse tipo de alimento. Contudo, apesar do ambiente altamente propício às micro e pequenas empresas brasileiras produtoras de carne de frango devido o amplo aquecimento do mercado interno, estas organizações precisam se estruturar de uma forma mais organizada, pois o cenário macroeconômico pode sofrer mudanças com o tempo. Além disso, os problemas ocorridos com o comércio externo desse produto, bem como as crises internacionais e problemas financeiros das demais nações compradoras da carne de frango brasileira podem fazer com que as grandes corporações brasileiras do setor, que dominam o mercado global, voltem seus olhares de uma forma mais sedenta ao mercado interno.

Desse modo, o processo organizacional precisa ter uma estruturação bem definida, isto é, os gestores ao implementarem ações que modifiquem o contexto da organização entender que tais ações necessitam, antes de mais nada, serem *coerentes* com os objetivos que essas micro e pequenas empresas visam alcançar. Esse erro é muito facilmente encontrado nesse tipo de organização em que, por exemplo, caso o gestor queira levar tecnologia de ponta a processos agroindustriais que podem ser mais lucrativos se trabalhados de forma artesanal. Assim, essa *coerência* das ações que este estudo trata está relacionada diretamente com a produtividade organizacional. Mas como ser coerente no processo organizacional? Entendendo o que é a empresa, pois tão importante saber como fazer é entender o que se faz. Para isso, o estudo apresenta o seguinte esquema:

**Figura 3 - O que é a empresa?**

Fonte: Elaboração própria.

Nesse sentido, é necessário o gestor entender e relacionar: a natureza da empresa, que diz respeito ao tipo de organização que ela é, se é pública ou privada, se é uma organização do terceiro setor, enfim, seu aspecto originário; os recursos utilizados por ela como humanos, tecnológicos, energéticos; o seu tipo de negócio, se é uma empresa que produz, comercializa ou presta um serviço ao seu cliente; a sua missão, isto é, se é realizar um trabalho com ética, responsabilidade, sustentável; e o seu objetivo, o seu lucro, seja financeiro, social, ambiental, político, científico ou tecnológico.

Por exemplo, suponha: uma determinada universidade – ela é uma organização pública que utiliza de recursos humanos, tecnológicos e energéticos e presta serviços educacionais com ética, respeito, compromisso e humanidade para conseguir gerar ciência e tecnologia através do ensino, pesquisa e extensão; uma micro e pequena empresa produtora de carne de frango – é uma organização privada que utiliza de recursos humanos, tecnológicos e energéticos e produz carne de frango com qualidade, preço baixo, dedicação e sustentabilidade, no intuito de obter ganhos financeiros, sociais e ambientais.

Então, para entender o processo organizacional é inerente compreender esses mecanismos que estão ligados à gestão dessas micro e pequenas empresas, pois muitas vezes a perda de competitividade se dá pelo fato do gestor não entender o que é o seu negócio.

#### 4 ENTENDENDO O PROCESSO GERENCIAL

Enquanto os fatores ligados ao complexo agroindustrial (externos), isto é, os relacionados às condições de fora da organização necessitam de uma coordenação, os fatores inter-

nos (ligados à organização) apresentam uma condição mais ampla de interferência pelos gestores das micro e pequenas empresas produtoras de carne.

Mas, como administrar internamente? Internamente o gestor deve: elaborar um plano diretor, definir a estruturação organizacional e de governança, buscar a profissionalização, criando uma comunicação eficiente, facilitando o desenvolvimento cultural, a motivação e a liderança, além de estabelecer um rigoroso sistema de monitoramento.

Quanto ao plano diretor, de acordo com Schraiber (1999), este vai orientar as ações empresariais futuras, como uma proposta de projeto inteiramente articulada, o resultado, que é a produção de algo, vai estar articulado com os objetivos da organização, permitindo, que sejam criadas tecnologias que viabilizem a operacionalização do trabalho.

As estruturas organizacionais e de governança apenas se modificam através de dois conjuntos de razões, as proativas e as defensivas. Quando se trata das estratégias defensivas é porque os fatores externos impuseram algum processo de mudança que obrigou as organizações a remodelarem suas estruturas. No caso das proativas, isso ocorre quando a empresa se antecipa às mudanças que poderão acontecer nesse ambiente externo (FAUCHEAUX et al., 1997).

No que diz respeito à profissionalização, o desempenho de uma organização está fortemente associado à qualidade de seus recursos humanos e se uma empresa pretende implantar qualquer tipo de gestão em sua estrutura organizacional, deve ter em mente que seu pessoal pode transformar-se na maior ameaça ou no maior potencial para que os resultados sejam alcançados (DONAIRE, 1999, p. 102). A profissionalização envolve:

- a comunicação, que Lewis (2006) aponta que é um importante instrumento de defesa contra as mudanças que acontecem repentinamente no ambiente e ocasionam problemas à empresa. A produção da mudança tende a ser lançada dentro de um modelo de transmissão de informação e de comunicação onde os agentes de mudança são retratados como a necessidade de tomar decisões sobre como o estilo e conteúdo das mensagens podem ser trabalhados para que eles sejam claros, motivacionais e de persuasão, como bem como que canais e redes podem ser usados para divulgar mensagens de mudança dentro das organizações;
- a cultura, que para Pires e Macêdo (2006), falar dela implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo parti-

lham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões. O indivíduo é essencialmente um ser de cultura. Nesse sentido, a cultura torna possível a transformação da natureza e faz com que os povos se diferenciem pelas suas elaborações culturais, invenções e diferentes resoluções e encaminhamentos dos problemas;

- a motivação que na abordagem de Minkler (2004) percebe-se que psicólogos sugerem que algumas pessoas possuem uma ética de trabalho e optam por fazer um bom trabalho para seu próprio bem. Sob certas condições, no entanto, a motivação pode ser surpreendentemente diminuída por intervenções externas, como o monitoramento ou o pagamento por desempenho e esquemas de incentivo. A ideia é que se "recompensas externas são dadas para uma atividade intrinsecamente motivada, a pessoa percebe que o locus de controle ou o conhecimento ou sentimento de causalidade pessoal se desloca para uma fonte externa, levando-o a tornar-se um peão para a fonte de recompensas externas. Então, as empresas devem atuar em relação aos aspectos motivacionais de modo não tomarem ações ou medidas que possam desmotivar os seus colaboradores e não, apenas, se empenharem em dar recompensas; e
- a liderança que abrange mais do que um conjunto de competências ou de um estilo do chefe. Considerando que a ideia de liderança, por exemplo, pode ser traduzida em comportamentos que os líderes podem adotar para obter os melhores desempenhos e motivar o pessoal. Além disso, as ideias sobre a liderança não devem ser vistas simplesmente como um conceito que poderiam informar as competências e comportamentos adequados para os líderes. Para desenvolver a liderança requer mais do que o desenvolvimento individual, através, por exemplo, de coaching executivo, executar projetos de aprendizagem ou atendimento em programas de desenvolvimento de liderança pessoal (JAMES et al., 2007).

Estabelecer um rigoroso monitoramento é uma ferramenta extremamente importante para as organizações no controle das ações que foram implantadas, isto é, uma verificação da eficiência e eficácia de execução dos objetivos que foram propostos pela organização, de outro modo, se conseguiu realizar o que foi planejado. Essa verificação serve para corrigir, alterar e remodelar os processos organizacionais de forma a buscar a coerência e acerto nos mesmos; é como uma busca pela qualidade do que se faz. Veen-Dirks (2009) aponta que mais do

que importante para o alcance da coordenação dos esforços imprimidos dentro da organização, o monitoramento é necessário também para regular as relações laterais, ou seja, que se estendem aos limites da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico demonstrou formas das micro e pequenas empresas produtoras de carne de frango alcançarem um posicionamento competitivo no complexo agroindustrial. Para isso, foi necessário entender o complexo agroindustrial, a organização empresarial e o processo gerencial.

No que diz respeito ao complexo agroindustrial, percebe-se que ele é composto pelos ambientes institucional, organizacional, consumidor e cadeia produtiva. Assim, dentro desse complexo agroindustrial, as micro e pequenas empresas produtoras de carne de frango estão dentro dessa cadeia produtiva, posicionando competitivamente, com base na figura 2: fluxograma da produção de frango de corte, da criação até a venda ao mercado interno. Além disso, foi apresentado o ambiente organizacional para que estes produtores percebam que outras organizações podem auxiliá-los em seu processo produtivo e no caso do ambiente consumidor, para entender melhor as preferências e necessidades daqueles que são os principais atores da cadeia.

Quanto à organização empresarial, procurou-se entender o que é a micro e pequena empresa produtora de carne de frango, bem como a sua natureza, recursos empregados, negócio, missão e objetivos. Isso se dá pelo fato de que os gestores dessas organizações precisam entendê-las de uma forma mais consistente de modo que suas ações possam ser *coerentes* com o ambiente interno e externo ao qual elas estão inseridas.

Por fim, entender o processo gerencial para que os gestores possam administrar internamente de modo a elaborar um plano diretor, definir a estruturação organizacional e de governança, buscar a profissionalização, criando uma comunicação eficiente, facilitando o desenvolvimento cultural, a motivação e a liderança, além de estabelecer um rigoroso sistema de monitoramento.

## COMPETITIVE POSITIONING OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES BRAZILIAN CHICKEN MEAT PRODUCERS IN COMPLEX AGRO INDUSTRY

### ABSTRACT

This paper presents conditions for a competitive positioning of micro and small producers of chicken meat in Brazilian agro-industrial complex. Considering the complexity of the chicken agribusiness, for a correct positioning of these organizations requires that managers know well: the agroindustrial complex environments through institutional, organizational, customer and its supply chain, the organization, identifying the nature, resources used, business, mission and goals, and understanding the management process, so the manager can draw up a master plan, define the organizational structure and governance, seeking professionalization, creating effective communication, facilitating cultural development, motivation and leadership, and establish a rigorous monitoring system.

**Key-words:** Agribusiness. Agroindustrial Complex. Positioning. Micro and Small Enterprises. Chicken.

### REFERÊNCIAS

ALENCAR, E.; GRANDI, D. S.; ANDRADE, D. M. Complexos agroindustriais, cooperativas e gestão. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 3, n. 2, p. 30-44, 2001.

ANVISA. **Agência Nacional de Vigilância Sanitária**. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br>>. Acesso em: 31 out. 2011.

BATALHA, M. O.; SCARPELLI, M. **Gestão do agronegócio**: textos selecionados. São Carlos: EdUFSCar, 2005.

CARVALHO, F. M. A. de. **Comportamento das exportações brasileiras e a dinâmica do complexo agroindustrial**, Tese (Doutorado em Economia Agrária) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, 1995.

CASOTTI, L. **À mesa com a família**: um estudo do comportamento do consumidor de alimentos. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Ed. Atlas, 2 ed., 1999.

EMBRAPA. **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**. Disponível em: <<http://www.embrapa.br>>. Acesso em: 1 nov. 2011.

ERTHAL, R. Os complexos agroindustriais no Brasil: seu papel na economia e na organização do espaço. **Revista Geo-Paisagem**, v. 5, n. 9, jan./jun. 2006.

FAUCHEUX, S.; HAAKE, J.; NICOLAI, I. Implications de la mondialisation économique sur la relation environnement-entreprises. **Rapport de Recherche: C3ED/DGAD/SRAE n° 95285**, 1997.

FISCH, J. H. Real call options to enlarge foreign subsidiaries - The moderating effect of irreversibility on the influence of economic volatility and political instability on subsequent FDI. **Journal of World Business**, v. 46, n. 4, p. 517-526, Oct, 2011.

FRANCISCO, D. C.; NASCIMENTO, V. P.; LOGUERCIO, A. P.; CAMARGO, L. Caracterização do consumidor de carne de frango da cidade de Porto Alegre. **Ciência Rural**, Santa Maria, v. 37, n. 1, p. 253-258, jan./fev, 2007.

FREITAS, I. F. de. **Organização da cadeia produtiva de carne de frango no Brasil**. Universidade Castelo Branco: Rio de Janeiro, 2008.

JAMES, K. T.; MANN, J.; CREASY, J. Leaders as lead learners: a case example of facilitating collaborative leadership learning for school leaders. **Management Learning**, v.38, n.79, 2007.

KEYNES, J. M. **The general theory of employment, interest, and money**. San Diego: Harvest/Harcourt, 1936.

LEWIS, L. K.; SCHMISSERUR A. M.; STEPHENS, K. K. e WEIR, K. E. Advice on communicating during organizational change: The content of popular press books. **Journal of Business Communication**, v. 43, n. 2, p. 113-137, 2006.

MAPA. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 31 out. 2011.

MARTINS, F. M. M.; TALAMINI, D. J. D; NOVAES, M; **Avicultura: situação e perspectivas brasileira e Mundial**. EMBRAPA, 2006.

MINKLER, L. Shirking and motivations in firms: survey evidence on worker attitudes. **International Journal of Industrial Organization**, v. 22, n. 6, p. 863-884, Jun, 2004.

NOVAES, A. L. et al. Segmentação do mercado consumidor de carne bovina fresca no Brasil. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, Set./Out. 2005.

Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (**FAO/ONU**). Disponível em: <<http://www.fao.org>>. Acesso em: 31 out. 2011.

PIRES, J. C. S.; E MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev, 2006.

SANTOS, A. C. **A percepção de empresários rurais aos fatores que influenciam os resultados econômicos de empresas rurais**. Lavras: UFLA, 1989.



SCHRAIBER, L. B. et al. **Planejamento, gestão e avaliação em saúde**: identificando problemas. **Ciência e Saúde Coletiva**. v. 4, n. 2, p. 221-242, 1999.

SETH, A.; THOMAS, H. Theories of the firm: Implications for strategy research. **Journal of Management Studies**, v. 31, p. 165-191, 1994.

SILVA, J. G. A industrialização e a urbanização da agricultura brasileira. In: “O agrário paulista”. **Revista da Fundação SEADE**, v. 7, n. 3, p. 2-10, jul./set. 1993.

SILVA, L. M.; LIMA FILHO, D. O.; SPROESSER, R. L. Perfil dos consumidores de carne de frango: um estudo de caso na cidade de Campo Grande no Estado do Mato Grosso do Sul. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 37, n.1, jan. 2007.

SOUSA, D. P. ; OSAKI, M. . Caracterização do Mercado Internacional de Carne de Frango. In: XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2005, Ribeirão Preto. **Anais XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural: Intuições, Eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial**. Ribeirão Preto-SP: FEA, v. 1. p. 81-81, 2005.

UBABEF. União Brasileira de Avicultura e Associação Brasileira de Exportadores de Frango. **Relatório 2010-2011**. Disponível em: <<http://www.ubabef.com.br>>. Acesso em: 31 out. 2011.

VEEN-DIRKS, P. M. G. van; VERDAASDONK, P. J. A. The dynamic relation between management control and governance structure in a supply chain context. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 6, p. 466–478, 2009.