

A COMPETITIVIDADE, SEGUNDO A ANÁLISE DE UM GRANDE *CLUSTER* DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL

Joel Yutaka Sugano¹
Antônio Carlos dos Santos²

RESUMO: Dado que as rápidas transformações ocorridas no cenário econômico nacional e mundial apontam para uma necessidade de ganho de eficiência para o aumento da competitividade por parte das empresas, o ambiente no qual estão inseridas e se desenvolvem assume vital importância como alicerce sustentador desse desenvolvimento. Por meio dele, pode-se entender o processo de concentração espacial de vários segmentos correlatos de uma cadeia de produção, também denominados de *processo de clusterização*, que confere às suas empresas condições propícias para a criação de vantagens competitivas superiores às de suas congêneres isoladas. Dessa forma, este artigo busca levantar como o processo de formação de um grande *cluster*, culminando enfim na satisfação de dez condições necessárias apontadas por Zaccarelli (1995), conferem-lhe uma posição competitiva vantajosa no mercado. Como objeto de estudo, voltou-se para a cadeia agroindustrial do ovo de Bastos, SP, que é altamente competitiva no mercado nacional.

Palavras chave: cluster, competitividade, cadeia agroindustrial.

ABSTRACT: Given that the fast transformations occurred in national and international scenery point out to a necessity of gain of efficiency to increase in competitiveness to the firms, the environment which into they are and into they develop, assume a vital importance as been the supporter foundation of this development. For this environment can be understood as the process of space concentration of many correlative segments of a production chain, also called as clusterization process, which this special conformation gives to the firms special conditions to develops the superior competitive advantages than the others firms isolated. In this sense, this paper aim to arise how occurs the process of conformation of a big cluster, culminating in satisfaction of ten basic conditions described by Zaccarelli (1995), that gives to firms into them a advantageous competitive position in market. As the subject of study was focused on Bastos' Eggs' Agribusiness Chain which it been highly competitive in the national market of this product.

Keywords: Cluster, Competitiveness, Agribusiness Chain.

¹ Mestre em Administração Rural pela Universidade Federal de Lavras e aluno pesquisador da Osaka University/Japan.
E-mail: jysugano@ufla.br

² Professor adjunto do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras. E-mail: acsantos@ufla.br

1 INTRODUÇÃO

A competitividade tem sido analisada por diversos autores sob vários aspectos e enfoques, podendo-se até mesmo estabelecer um *continuum* teórico em sua estrutura conceitual, que vai dos elegantes e precisos modelos de agregados da análise macroeconômica aos complexos, detalhados e não-generalizáveis estudos de caso de firmas (Abbott e Bredahl, 1994, p.20)

No presente estudo, esse tema é novamente retomado, tendo porém como ênfase de análise a visão derivada da vantagem competitiva apontada por Porter em seu trabalho intitulado “A vantagem competitiva das nações” (1993)³, retomada posteriormente por Zaccarelli (1995), que a rebatizou de processo de clusterização.

Em rápidas palavras, a clusterização refere-se ao agrupamento espontâneo de empresas similares em uma mesma região (rua, cidade e até mesmo países), especializadas em um certo tipo de produto e que, por apresentarem-se agrupadas entre si, desenvolveram condições propícias para a criação de vantagens competitivas.

De posse, então, desse referencial, este trabalho foi realizado com o objetivo de aplicar seus fundamentos aos conceitos de sistemas agroindustriais originados de dois enfoques principais: o de Commodity System Approach (CSA) da escola de Harvard e o de Filière da escola francesa, verificando-se como a clusterização dos distintos agentes de um sistema agroindustrial pode ocasionar uma poderosa conformação de ganho competitivo às empresas nelas estabelecidas.

Como objeto de análise, centrou-se a atenção sobre a conformação da cadeia de produção agroindustrial do ovo da região de Bastos, no Estado de São Paulo, levantando-se o seu longo percurso histórico de formação (resultando num grande *cluster* de um produto), e analisando-se as condições necessárias para que o processo de clusterização se tornasse completo. Esperou-se, com isto, salientar alguns aspectos de competitividade proporcionados pela clusterização e aliá-los a determinados fatores peculiares à produção rural.

2 APORTE TEÓRICO

2.1 O processo de clusterização

É notório que certas empresas do mesmo ramo de atividade têm a tendência espontânea de agrupar-se em uma dada rua ou região, como é o caso das lojas de vestuários, calçados, eletrônicos, autopeças, bancos, restaurantes, dentre muitos outros. Também é notório que certas cidades agregam certos tipos de empresas de uma mesma indústria, concentrando-se em pólos produtores de cerâmica, de móveis, de automóveis, etc. Diante de tais fatos, algumas indagações podem ser levantadas: “qual a razão para tal constatação?”; ou ainda: “existe alguma lógica para isso?”

As respostas a esses tipos de questionamentos não são fáceis de serem elaboradas. Do ponto de vista estritamente concorrencial, esses agrupamentos seriam considerados ilógicos, gerando várias interpretações, tais como a existência de economias externas que compensavam os efeitos da concorrência, a vocação empresarial da região, a simbiose empresarial entre as empresas⁴, etc.

Modernamente, a nosso ver, uma abordagem explicativa plausível para tal fato advém da visão proposta por Zaccarelli (1995) que considera o processo de clusterização como um meio pelo qual ocorre a propagação de vantagens competitivas com base em microaspectos das firmas, para os macroaspectos do ambiente de relacionamentos entre elas. Assim, uma empresa que queira aprofundar um fator de sua vantagem competitiva irá buscar, com o seu fornecedor aquele que tiver vantagens competitivas iguais ou semelhantes à sua.

Esse tipo de situação cria um ambiente de pressão que leva as empresas a uma similaridade de perfil competitivo grandemente potencializado, mas não exclusivamente, quando há uma tendência de agrupamentos espaciais em torno de um mesmo tipo de produto.

Porter (1993), em seu livro já comentado, ao realizar estudos de competitividade em dez países que ocupavam a posição de liderança em seus distintos segmentos econômicos/produtivos, chegou à constatação de que a posição de liderança estava muito relacionada à inserção das empresas competitivas em um ambiente macroempresarial de um *cluster* completo. Um cluster completo, na concepção desse autor, refere-se a uma estruturação forte e consolidada dos determinantes

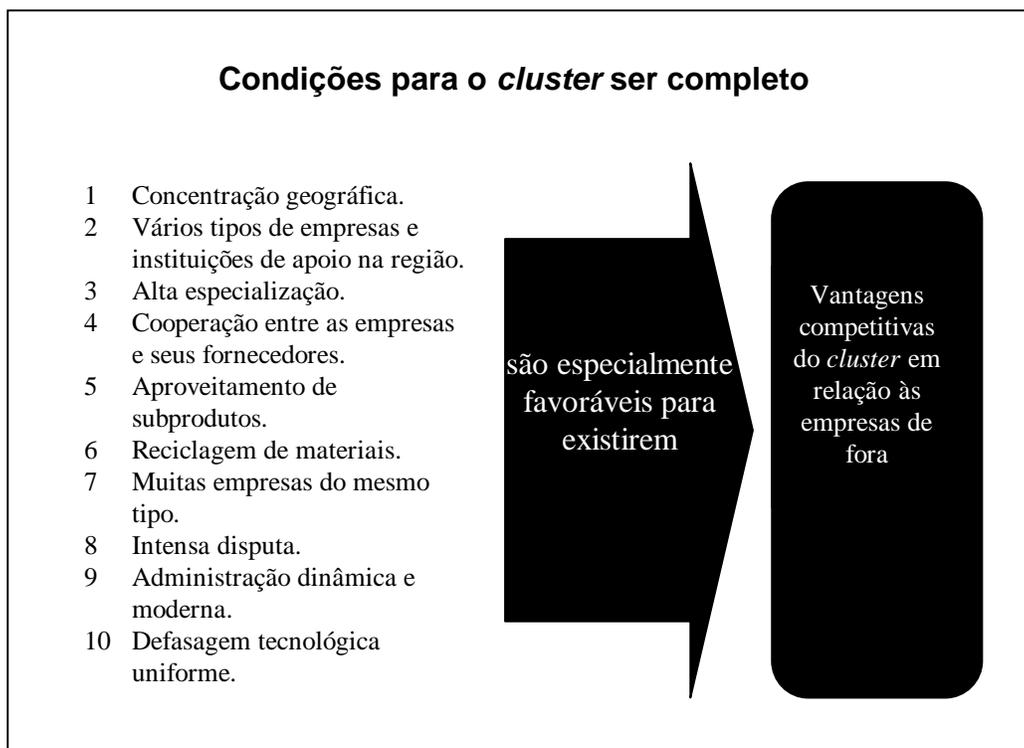
³ Para maiores detalhes verificar Porter (1993).

⁴ Veja Hannan e Freeman (1989).

da competitividade do modelo “diamante” proposto pelo autor, em que quatro variáveis, isto é, a) as condições de fatores, b) a estratégia, estrutura e rivalidades das empresas; c) as condições de demanda e d) as indústrias correlatas e de apoio, em uma dada região. Logo, “fixando-se o paradigma do *cluster* completo, foi vencida a dificuldade para se entender o ganho de competitividade nos

agrupamentos das empresas” (Zaccarelli, 1995: p.20).

Um cluster pode ser considerado completo, aproveitando-se das conceituações feitas por Zaccarelli (1995), quando este satisfizer uma lista de dez condições necessárias, conforme pode ser visualizado na Figura 1.



De acordo com o mesmo autor, essas condições assumem tal magnitude de importância que avaliar a competitividade de um *cluster* chega a ser avaliar quantas dessas dez condições estão sendo satisfeitas, ou, em outras palavras, verificar o quanto o *cluster* em questão pode ser considerado completo ou não. Interessantemente, o ambiente competitivo de um *cluster* oferece situações de competição às suas empresas em dois sentidos distintos: a competição entre as empresas dentro do mesmo *cluster*: neste tipo de concorrência as empresas são muito similares entre si e, por isso, as vantagens competitivas ficam muito pequenas ou inexistentes; o melhor desempenho de dada empresa dependerá do nível de empenho individual dos seus administradores;

a competição das empresas do *cluster* com as empresas fora dele: esse tipo de competição é muito facilitada pelas condições propícias de vantagens competitivas que o *cluster* oferece às suas empresas.

Ainda segundo Zaccarelli (1995), algumas outras considerações sobre o processo de clusterização devem ser traçadas:

esse processo não ocorre senão através de um espaço de tempo de longo prazo, sendo mais comum medi-lo em decênios ao invés de anos; mesmo que um *cluster* não esteja completamente formado, ainda assim as empresas nelas inseridas terão melhores condições de competir com as que estão de fora;

a competição de dois *clusters* já formados torna-se uma luta de gigantes, sendo que o *cluster* perdedor

irá passar pelo processo de *desclustering*, afetando todas as empresas da região que não puderam adaptar-se às novas mudanças ocorridas; para que uma empresa isolada consiga sobreviver a uma competição com um *cluster*, deverá ter necessariamente uma vantagem competitiva muito forte.

Visto o processo de clusterização, passaremos agora às conceituações sobre o sistema de agribusiness, definindo como os vários segmentos produtivos a montante e à jusante a produção configuram-se nesse sistema completo e de como a formação de um *cluster* nesse segmento pode potencializar o seu ganho competitivo.

2.2 Conceituação de Agribusiness

No Brasil, a utilização do termo agribusiness ainda não encontrou sua exata tradução, sendo utilizados termos tais como "complexos agroindustriais", "cadeias agroindustriais", "agronegócios", "sistemas agroindustriais", etc. Basicamente essas concepções advêm de dois enfoques principais encontrados na literatura: 1) o de Commodity System Approach (CSA) desenvolvido pelos professores Jonh Davis e Ray Goldberg da escola americana de Harvard e 2) o conceito de *Filière* aportados, dentre outros autores, por Morvan (1988), originária da escola francesa que, na tradução para o português, significa *cadeias de produção agroindustrial*⁵.

"O conceito de agribusiness, entretanto, visa a dar um nome que, antes de mais nada, recupere, apesar das diferenças nas magnitudes, a importância do termo agricultura de 50 anos atrás. Trata-se da agricultura e dos negócios que esta envolve, desde o antes da porteira até o após a porteira" (Neves e Spers, 1996: p. 3).

A primeira definição e utilização desse conceito vem dos professores de Harvard citados, os quais formalizaram-no como sendo:

"A soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com base neles" (Davis e Goldberg, 1957: p.85).

⁵ Existem muitos pontos comuns, como também muitas particularidades nos dois enfoques acima, porém não serão trabalhados neste estudo. Entretanto, para maiores esclarecimentos, os comentários de Zylbersztajn (1995) e Batalha (1997) são ricas fontes dessa discussão teórica.

Semelhantemente, a idéia contida acima também pode ser notada no enfoque de *filière*, o qual, segundo Batalha (1997: p.26), pode ser sintetizado mediante três séries de elementos, a saber:

a cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;

a cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes;

a cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Das visões acima é possível notar a dimensão sistêmica que se quer dar à abordagem de agribusiness, que, ao final, reúne três macrosssegmentos identificados pelos a) fornecedores de insumos (máquinas, implementos, defensivos, fertilizantes, sementes, tecnologia, etc); b) as atividades das unidades produtivas propriamente dita; e c) o armazenamento, o beneficiamento, a industrialização, a embalagem, a distribuição e consumo de produtos alimentares, fibras e produtos energéticos provenientes da biomassa. Assim, a produção rural, que antes era auto-suficiente em si mesma numa única propriedade, também chamada de "complexo rural", passa a ser grandemente interdependente de outros setores, atingindo um estágio mais avançado de "complexo agroindustrial"⁶.

Forma-se então uma cadeia de produção "agroindustrial", um tripé composto pelo setor a montante (indústrias fornecedoras), agricultura e setor a jusante (indústria transformadora/distribuidora), associando-se também a estes, os atores financeiros e o Estado, configurando-se numa grande articulação intersetorial (Figura 2).

⁶ Kageyama et al. (1990) chamam a produção rural anteriormente auto-sustentada de complexo rural e de complexo agroindustrial a forma interdependente em que esta se transformara.

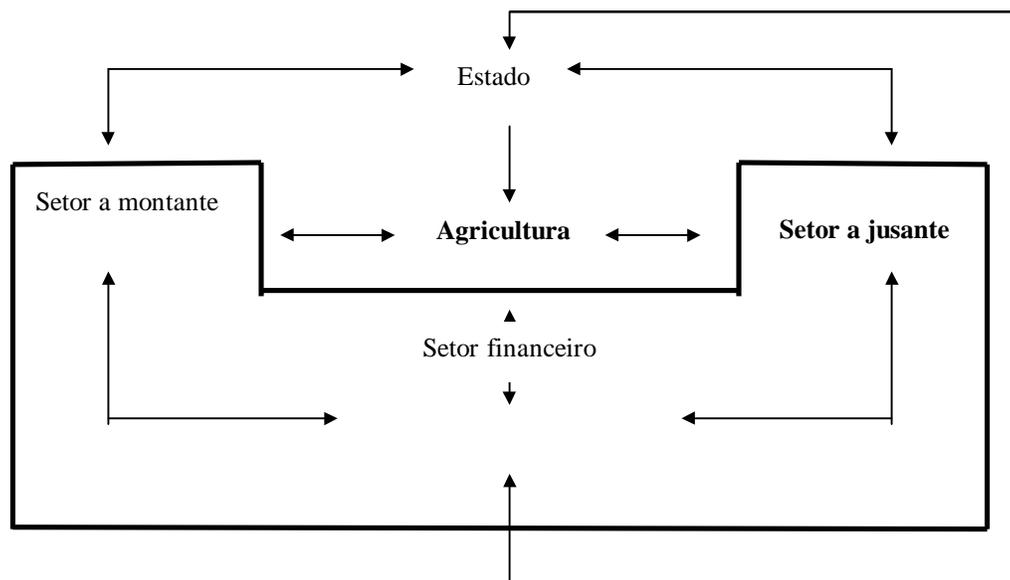


FIGURA 2: Articulação intersetorial

Fonte: Alencar (1997)

Uma cadeia de produção agroindustrial, portanto, constitui-se de uma seqüência de várias etapas produtivas interligadas entre si, o que equivale a dizer um produto passa por distintas etapas de transformações até chegar à mesa do consumidor final.

Deve ser ressaltado que, diferentemente da produção industrial urbana, a produção agroindustrial possui algumas características peculiares levantadas por Souza, Guimarães e Morais et al. (1995) e que se resumem em apresentar: a terra como fator de produção; o tempo de produção maior que o tempo de trabalho; a irreversibilidade do ciclo de produção, o ciclo de produção dependente de condições biológicas, a dependência do clima, a perecibilidade dos produtos, altos riscos, a estacionalidade da produção, o trabalho disperso, o trabalho ao ar livre, a não-uniformidade de produção, a especificidade biotecnológica e o alto custo de saída e/ou entrada no negócio agrícola.

Além desses, podem-se levantar também outros fatores extra-produção, entre os quais se destacam a distância entre o centro produtor e o consumidor; a precariedade da infra-estrutura dos

sistemas de transporte, a falta de formalidades contratuais nas negociações, etc.

Logo, num processo de clusterização de uma cadeia agroindustrial o seu poder competitivo é ainda mais realçado, pois vários desses itens transformam-se, passando de desvantagens para vantagens competitivas num contexto de produção rural. A começar pela dispersão geográfica de suas sucessivas etapas de transformações, a clusterização possibilita a sua concentração, facilitando em muito as transações nas suas distintas interfaces. A perecibilidade, característica de maior restrição na comercialização dos produtos agropecuários, torna-se agora grandemente beneficiada. Como resultado direto, ocorre a minimização dos custos totais, inclusive o de transporte.

As trocas de informações também são grandemente catalisadas num processo de agrupamento de firmas, o que pode ocasionar uma maior concentração de informações específicas ao segmento, maior velocidade nas suas transmissões e maior adaptabilidade diante de uma nova realidade, uma vez que se torna possível o

conhecimento precoce de desequilíbrios, necessidades ou limitações dentro do grupo.

Além disso, a clusterização pode promover ainda a especialização da produção local, a atração de segmentos correlatos à produção, o desenvolvimento de relacionamentos entre os seus executivos e o desenvolvimento da interdependência entre usuários e fornecedores, principalmente no que tange à melhorias e inovações tecnológicas.

E, finalmente, a clusterização proporciona uma maior interação entre o mercado consumidor e o produtor, considerando-se que os dois elos extremos dessa cadeia alimentar encontram-se distantes uns dos outros.

Essas facilidades de aproximação entre ambos os lados (produtores e consumidores) torna-se o grande diferencial competitivo para o tempo presente e o será ainda mais para um futuro muito próximo. Isto porque, segundo Belik (1995) e Farina e Zylbersztajn (1993), a produção de alimentos tem iniciado um processo de reestruturação em que as novas tendências do mercado consumidor assumem papéis dirigentes dos padrões de comportamento, ditando as regras para a produção na indústria que, por sua vez, as repassa aos produtores iniciais fornecedoras de matérias-primas.

Uma clusterização, nesse caso, também pode atuar como papel coadjuvante na formação de um ambiente coordenador, ao propiciar facilidades de relacionamentos para o estabelecimento de um órgão representativo de todo o sistema perante os diversos agentes da sociedade, conforme o modelo proposto por Zylbersztajn (1995).

Nota-se, dessa forma, que todo o esforço produtivo de uma empresa é coroado pela atuação conjunta de todo um *cluster* de produção, resultando num esforço sinérgico de ambas as partes.

Visto isso, será analisada a cadeia agroindustrial do ovo no município de Bastos, SP, que se mostra extremamente rico para a proposição deste trabalho, uma vez que o seu processo de conformação e evolução desenvolveu-se de maneira muito especial, culminando num *cluster* do produto ovo.

A CADEIA AGROINDUSTRIAL DO OVO DE BASTOS, SP

Analisaremos rapidamente o processo histórico que sucedeu a referida cadeia. Esse entendimento é necessário para se verificarem as condições e os rumos verificados em Bastos, que propiciaram a conformação do grande *cluster*. Visto isso, será

esquematizado então o *layout* desta cadeia de produção, no qual será possível visualizar os seus principais elementos constituintes.

3.1 Um relato histórico

O município de Bastos foi, primeiramente, um assentamento de colonos japoneses que se estabeleceram no interior paulista a fim de dedicar-se à agricultura. As glebas de terras, inicialmente financiadas pelo governo japonês, foram subdivididas em propriedades de 10 hectares com a finalidade de fixação dos imigrantes vindos daquele país. Logo cedo, os colonos já se organizavam em torno de cooperativas que incentivaram sua permanência no local.

O início da avicultura de Bastos teve origem, ainda que timidamente, na década de 1940. A explicação para tal exploração, segundo os empresários atuais, está na pobreza nutricional do solo o que impossibilitava o seu uso pleno para cultivo agrícola. Assim, objetivando maximizar o aproveitamento da terra, os primeiros imigrantes partiram para uma alternativa que possibilitasse o aumento de produtividade, o que poderia ser obtido mediante atividades de maior adensamento, justificando, portanto, a escolha pela produção poedeira.

A projeção de Bastos no cenário nacional, entretanto, teve início somente no final da década de 1950 e no início da década de 1960. Mogi das Cruzes (SP) e Petrópolis (RJ) especialmente, eram então consideradas tradicionais regiões produtoras de ovos, pois dispunham de várias vantagens competitivas localizando-se estrategicamente perto dos grandes centros consumidores, além de possuir toda a infra-estrutura relativa a serviços de telefonia, estradas e iluminação, os quais ainda eram totalmente precários no interior paulista. Outro fator positivo era a proximidade da fronteira agrícola desses grandes centros produtores, facilitando a obtenção de matéria-prima.

Com o avanço da população urbana nas grandes cidades, no entanto, os principais fornecedores de matéria-prima, especialmente os de grãos, viram-se forçados a se distanciarem para as regiões mais interioranas, dificultando o abastecimento de insumos para a atividade avícola. Em razão da disponibilidade de terras férteis agricultáveis, Mogi das Cruzes tornou-se altamente especializada em hortaliças para o abastecimento da Grande São Paulo, obtendo assim vantagem competitiva nesse segmento.

Neste interim, Bastos começava a beneficiar-se da desistência desses grandes produtores, além de ver a aproximação do centro produtor de matéria-prima para junto de si. Entretanto apenas esse aspecto isoladamente não justifica o posicionamento que alcançou já naquela época, atingindo o reconhecimento nacional de ser a capital brasileira do ovo.

Então, quais foram os fatores que motivaram o fortalecimento dessa atividade específica no município? Segundo os empresários atuais, novamente, a falta de alternativas para a agricultura (terras arenosas pouco férteis) foi a principal causa do sucesso do desenvolvimento da produção poedeira local. Como o único meio de sustento para suas famílias, os primeiros avicultores empenharam todas as suas forças (mesmo em meio a muitas adversidades) na sustentação da atividade avícola, a única que poderia dar certo naquele contexto, além de ser um produto de alto valor agregado, podendo ser utilizado diretamente pelos consumidores finais.

Assim, foram fundadas sete cooperativas de apoio ao produtor rural, como uma forma de coordenar a atividade em franca expansão.

Logo Bastos estava vivendo um processo de grande prosperidade, nas décadas de 1970 e até meados de 1980, aproveitando-se também das oportunidades de crédito rural oferecidas pelo governo, aumentando em economia de escala com um produto de alto valor agregado, portanto, somando-se a sua competitividade.

Porém, a partir da segunda metade da década de 1980, muitos dos primeiros granjeiros não viram a continuidade da atividade por parte de seus descendentes, que a associavam a uma profissão árdua e sujeita a grandes sacrifícios. Aliadas a isso, as grandes instabilidades econômicas fizeram com que muitos desistissem.

O número de avicultores, que nos anos 1970 girava em torno de 300, caiu substancialmente até chegar aos 80 atuais, seguindo a tendência de falência e incorporação das propriedades ineficientes pelas outras maiores.

Já a década de 1990 foi marcada pela grande transformação tecnológica no setor, juntamente com a mudança de mentalidade sobre a gestão da empresa rural. As operações que antes eram efetuadas manualmente foram substituídas pelas mecânicas e os avanços gerados na tecnologia

de criação e produção tornaram-se um incentivo a mais para que a terceira geração dos pioneiros avicultores que restaram, retomassem-na e outros ainda comesçassem a atividade, porém, agora não apenas como "granjeiros" produtores, mas sim como empresários rurais dentro do contexto de *agribusiness*.

Há que se salientar, entretanto, que na linha sucessória empresarial de Bastos ainda existe uma lacuna entre os empresários atuais (altamente capacitados com formação acadêmica) e os primeiros pioneiros, ocasionada justamente pela desmotivação diante das dificuldades enfrentadas ao longo dos anos 1980. Assim, é possível entender que a persistência dos granjeiros perante a falta de alternativas de sustento fortaleceu a atividade até os dias de hoje.

Dessa forma, tem-se, como uma peculiaridade das empresas de Bastos, a sua longa tradição histórica, confirmando que a formação de um *cluster* não ocorre senão a partir de um período de tempo muito grande para a sua efetivação. Em média, estas já estão em atividade há mais de trinta anos, o que vem sendo sucedido de geração a geração.

Analisando-se, concomitantemente, sob o prisma da organização industrial, muitos fatos ocorreram nesta evolução histórica. É o que examinaremos a seguir.

3.2 A organização agroindustrial de Bastos: uma visualização de seus elementos constituintes

Aproveitando as oportunidades geradas pelas necessidades da produção poedeira, muitos setores correlatos à produção de ovos aglutinaram-se na região, formando uma grande rede supridora para tal atividade.

Existem no município, atualmente, além das 80 propriedades avícolas, cerca de 40 estabelecimentos das mais diversas atividades de suporte à produção poedeira. Logo, as condições que Bastos apresenta para a sustentação do negócio o tornam um *cluster* completo desse produto, como será visto pormenorizadamente na próxima seção.

Antes, porém, de nos embrenharmos nessa análise, será descrita esquematicamente, a seguir, a cadeia agroindustrial do ovo de Bastos (Figura 3). Essa visualização será muito útil na compreensão global de toda a cadeia.

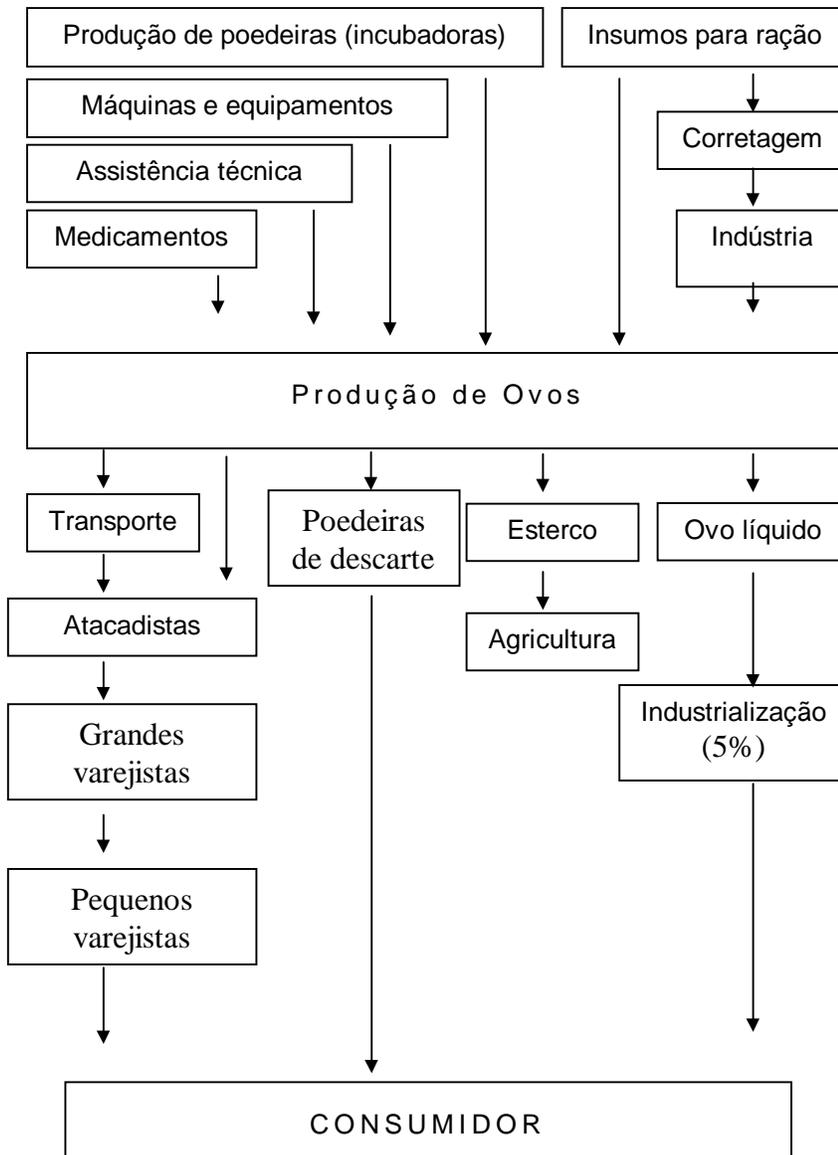


FIGURA 3: Esquemática do sistema agroindustrial do ovo de Bastos-SP

3.3 A competitividade do *cluster* agroindustrial do ovo de Bastos

Utilizando-se da proposição feita por Zaccarelli (1995), a análise da competitividade dessa cadeia se processará sob os dez aspectos anteriormente listados. Muitos deles são reflexos diretos da trajetória histórica, justificando o apanhado cronológico aqui já realizado. Da mesma forma, a esquematização da cadeia agroindustrial acima elaborada permitirá o entendimento dos

agrupamentos de empresas que se estabeleceram na região.

3.3.1 Concentração geográfica

Sem dúvida, a grande característica da cadeia agroindustrial do ovo de Bastos é o fato de num pequeno município de 26000 habitantes, com uma área de 173 km², serem encontradas cerca de 80 propriedades granjeiras dedicadas à produção poedeira, o que dá uma espantosa cifra de 4 milhões de ovos/dia, com um plantel produtivo de

cerca de 8 milhões de aves, das quais 70% estão em produção. (Festa..., 1999)

Essa grande concentração geográfica, como bem salienta Zaccarelli (1995), favorece a satisfação de quase todas as outras nove condições.

Ao mesmo tempo em que a proximidade é o grande fator catalisador das vantagens competitivas, favorece também o surgimento de grandes desvantagens, como é o caso do aspecto sanitário (dificuldade existente em grande parte por causa das pequenas áreas de produção herdadas na ocasião da ocupação territorial).

Entretanto, mesmo diante dessas dificuldades, uma concentração de empresas torna-se um elemento facilitador de soluções, dizem os avicultores locais, seja pela ampla troca de informações geradas nesse ambiente, seja pela atuação conjunta dos diversos agentes diante de um problema comum a todos.

3.3.2 Vários tipos de empresas e instituições de apoio na região

Em razão da grande demanda de produtos e serviços do setor poedeiro exigida pelo alto número de granjas ali instaladas, muitas outras empresas do ramo também se estabeleceram na região. Ao todo contabilizam-se cerca de 40 estabelecimentos que lidam com os mais diversos segmentos da atividade, desde corretores de grãos para a fabricação de rações até transportadoras especializadas em ovos, passando pelos representantes de premixes e de medicamentos, médicos veterinários, laboratório de patologia, fabricantes de gaiolas, indústria panificadora, suprimentos de softwares, técnicos avícolas, compradores de galinhas de descarte, compradores de esterco, dentre muitos outros. Também estão localizadas, num raio próximo a 50 quilômetros do município, muitas outras empresas de suporte à avicultura, tais como fábricas de farelo de soja, silos e de gaiolas.

Essa junção dos vários agentes de apoio à produção confere maior agilidade, flexibilidade e confiabilidade ao sistema como um todo, sendo:

- *agilidade*, pois não há desperdícios de tempo no caso de troca de equipamentos, por exemplo, ou na espera de algum material de reposição (insumos de modo geral), pois os representantes dos fornecedores encontram-se muito próximos à produção;
- *flexibilidade*, pois a gama de serviços e produtos oferecidos pelos diversos agentes

possibilitam ao setor produtivo uma escolha, dependendo das necessidades, da melhor opção para a tomada de decisões, não ficando à mercê de um único ator monopolista;

- *confiabilidade*, pois a relação de concorrência estabelecida entre as empresas, bem como o longo tempo e os vínculos de relacionamentos criados até então, fazem com que os agentes preservem sua idoneidade, mantendo as negociações por períodos indeterminados.

Essas características somadas levam a uma quarta, essencial ao mundo dos negócios da atualidade: a **qualidade do produto final**. Sem a satisfação desta não existe qualquer possibilidade de dar continuidade às relações comerciais e produtivas estabelecidas tanto no presente como no futuro.

3.3.3 Alta especialização

A alta especialização encontrada em Bastos na produção de ovos é patente em todo o município, principalmente no que tange à formação de mão-de-obra para a atividade. A grande demanda por trabalhadores em todas as propriedades faz com que grande maioria da população já tenha mantido ou esteja mantendo contato com a produção. Assim sendo, é muito fácil a obtenção de recursos humanos treinados no caso de uma mobilidade de pessoal, o que certamente não seria possível em situações de isolamento das granjas.

Também, quanto ao nível gerencial e estratégico da firma, os empresários estão familiarizados com a atividade desde cedo, pois na maioria das vezes, para não dizer que em cem por cento dos casos, os donos das empresas são sucedidos pelos próprios filhos ou parentes. Este tipo de sucessão, além de estabelecer uma grande especialização pelo acúmulo tácito de conhecimentos adquiridos, pode coibir prováveis atitudes oportunistas que venham a surgir. Entre os fatores negativos relacionados à sucessão familiar estão a inabilidade na condução empresarial da firma e o empirismo administrativo.

3.3.4 Cooperação entre empresas e seus fornecedores

Do longo tempo de relacionamento já estabelecido entre os produtores e fornecedores, resultou um certo vínculo gerando cooperação de ambas as partes, que pode ser notada nos pequenos detalhes.

Um desses exemplos diz respeito à compra de insumos para a ração. Os proprietários granjeiros confiam a compra do seu principal produto, o milho, aos corretores, que fazem a intermediação com o produtor. Nesta intermediação os aspectos relacionados quanto à qualidade do produto (pureza e umidade) ficam a cargo das corretoras, que assumem a responsabilidade de aceitarem ou recusarem materiais fora das especificações técnicas ótimas para o consumo animal.

Também existem corretores de farelos de soja que, por se manterem em permanente contato *on-line* com a fábrica beneficiadora, ficam sabendo das possíveis flutuações de preços deste produto, negociando-os oportunamente em nome dos granjeiros nas melhores condições que o mercado lhe apresentar.

No caso de uma iminente epidemia sanitária em Bastos, os médicos veterinários, o laboratório de patologia, os órgãos da prefeitura e a associação dos produtores atuam conjuntamente no diagnóstico e numa possível intervenção.

Quanto à cooperação entre as empresas avícolas, esta é uma praxe no ambiente produtivo em Bastos. Há um clima amistoso entre os empresários locais que costumam trocar constantes informações entre si, como o comportamento de mercado, o preço diário do ovo, bem como outras informações de ordem técnica e até mesmo administrativa. Tal amistosidade decorre do ambiente institucional peculiar de Bastos, uma vez que muitos aspectos comuns à cultura, à amizade e ao parentesco estão incutidos também no ambiente empresarial.

3.3.5 Aproveitamento de subprodutos

Os subprodutos da atividade poedeira também são ricas fontes de renda para os produtores, a começar pelo esterco, prontamente utilizável como fertilizante orgânico na agricultura, sendo muito apreciado pelo elevado nível de fósforo em sua composição. As galinhas, já em fase final do ciclo de produção, são descartadas como aves de corte ou mesmo de postura nos mercados mais carentes, onde encontram uma boa aceitação. E, finalmente, os ovos de casca fina, trincados ou rachados, são utilizados na indústria panificadora como produtos processados, que, aliás, mantém sua instalação no próprio município.

Nesses três casos, há mercado certo para estes subprodutos, resultando numa percentagem que chega a ser de até 5% da renda total da empresa.

3.3.6 Reciclagem de materiais

Faz parte da própria característica da agricultura a baixa possibilidade de reciclagem de materiais pela alta perecibilidade que apresenta.

Em se tratando de produtos orgânicos, especificamente os de origem animal, a reciclagem é muito mais restritiva. O ovo, por ser um produto que se caracteriza pela alta perecibilidade e facilidade de contaminação, deve ser alvo dos maiores cuidados quanto à reutilização de seus componentes bem como de seus acondicionantes (caixas e/ou bandejas). Caso alguma bactéria ou microorganismo venha contaminar esse produto, o resultado poderia ser desastroso. Logo, não existe reaproveitamento de sobras ou reutilização de produtos, como ocorre em outros segmentos produtivos, tais como o de plásticos, vidros, alumínio ou metais.

Assim, também em Bastos, muito pouco pode ser dito a esse respeito, a não ser pelo reaproveitamento de subprodutos desta atividade como já mencionado anteriormente.

3.3.7 Muitas empresas do mesmo tipo

Este item já foi devidamente comentado e incorporado às subseções anteriores. Logo, para não se tornar muito repetitivo, os comentários dos itens “concentração geográfica” e “vários tipos de empresa e instituições de apoio na região” serão igualmente válidos para essa subseção.

3.3.8 Intensa disputa

Como ressalta Porter (1993), a própria proximidade entre as empresas já é fator suficiente para a geração de disputas concorrenciais entre elas. Sentimentos humanos tais como o orgulho, o ciúme, a posição de status diante dos demais, o desejo pelas conquistas e as comparações são os motivadores para as constantes superações de limites entre os participantes desse “jogo” econômico.

Na avicultura de Bastos não é diferente. Esse ambiente extremamente competitivo pode ser caracterizado como indutor de grandes disputas, embora, antagonicamente, existam mútuas ações de cooperação entre as empresas ali instaladas.

Os próprios produtores argumentam que há uma busca para alcançar os resultados obtidos

pelos melhores empresários, por meio de mútuas comparações. Dessa forma, as empresas caminham em constante evolução estimulando e sendo estimuladas umas pelas outras.

Um fato curioso observado no ambiente empresarial de Bastos é que, apesar da intensa disputa, não há (pelo menos não claramente) concorrência desleal com prejuízo às outras empresas. Assim, as firmas operam dentro do nível aceitável de stress concorrencial o que também coopera para o ganho competitivo da cadeia.

Muito deste ambiente “sadio” de competição ocorre em função do ambiente institucional que é peculiar a Bastos, no qual a maioria dos empresários descende de uma origem comum (todos são de origem japonesa) e que portanto, mantêm laços culturais e de amizades muito próximos. Logo, as firmas que insistirem em prejudicar os seus concorrentes serão rapidamente isoladas, ganhando a antipatia de todos os outros empresários, e não apenas destes, mas de todo o *cluster* de produção de Bastos.

3.3.9 Defasagem tecnológica uniforme

Como já comentado, há uma busca intensa por constantes evoluções nas granjas. Parte disto decorre da própria característica da avicultura que é altamente tecnificada com forte presença de inovações no setor, (Minas Gerais, 1995).

Existem, naturalmente, em Bastos, aquelas empresas que se destacam por estarem na vanguarda do desenvolvimento, utilizando os últimos recursos produtivos, bem como os maquinários de última geração. Trata-se, entretanto, de exceções à regra e não um padrão para todas as empresas, pois questões de habilidade administrativa, aliadas aos recursos financeiros de cada firma, são inerentes a cada empresário.

No entanto, há uma grande tendência de as granjas bastenses operarem num mesmo patamar tecnológico, mesmo porque as comparações e os fluxos de informações entre elas são intensas e constantes, estimulando uns aos outros quanto à adoção de técnicas de produção muito similares.

Assim, a grande maioria das empresas opera em um nível tecnológico razoável, incorporando para dentro da própria firma a fábrica de rações e a classificadora de ovos, dois dos principais pontos de estrangulamento de toda a produção poedeira. A verticalização desses dois

segmentos por si só já é uma amostra de que o empresariado de Bastos busca maximizar a sua produção, pois esses procedimentos só se justificam com volumes razoáveis de produção e produtividade nas firmas.

3.3.10 Administração dinâmica e moderna

Talvez este seja o aspecto de maior relevância no ambiente empresarial de Bastos.

Seus empresários já mantêm longa tradição na condução desse empreendimento, que vem sendo legada desde a época de seus pais e até mesmo seus avós. Esta tradição possibilita a transmissão de conhecimentos tácitos adquiridos com o tempo e que se traduzem em conhecimentos específicos de comportamento de mercado e “macetes” produtivos que só são incorporados com o envolvimento no cotidiano da produção poedeira.

Aliados a isso, os administradores atuais vêm adquirindo conhecimentos acadêmicos formais, o que vem mudando consideravelmente a perspectiva de condução dessa atividade, dentro da visão moderna de administração rural num contexto amplo de agribusiness.

Esse enfoque tem contribuído ainda mais para o desenvolvimento e a sustentação do ganho competitivo observado em Bastos, fortalecendo a já privilegiada posição conquistada, de ser considerada a capital nacional do ovo.

4 COMENTÁRIOS CONCLUSIVOS

A título de comentários conclusivos, algumas considerações podem ser levantadas.

A conformação histórica da cadeia agroindustrial de Bastos possibilitou um arranjo organizacional local altamente competitivo pela clusterização dos segmentos correlatos à produção de ovos.

Também verificou-se que esse processo, encontra-se em seu estágio completo de desenvolvimento, confirmado pela análise realizada nos dez itens aportados por Zaccarelli, o que confere uma grande competitividade às empresas nele inseridas.

Portanto, Bastos pode ser considerado um “gigante” em se tratando desse produto, cuja sustentação é muito facilitada pelas condições construídas ao longo do tempo.

Há que se considerar, entretanto, que as transformações ocorridas no cenário econômico

nacional e mundial processam-se cada vez mais rapidamente e que isso está diretamente relacionado às mudanças nos padrões comportamentais dos consumidores. Logo, o acompanhamento torna-se imprescindível para a sustentação de toda a cadeia produtiva de Bastos para o futuro.

Este será o grande desafio desse grande *cluster* de produção.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBOTT, P. C.; BREDAHL, M. Competitiveness: definitions, useful concepts and issues. In: BREDAHL, M. et al. **Competitiveness in international food markets**. Colorado: West View Press, 1994. p.11-36.
- ALENCAR, E. **Complexos agroindustriais**. Lavras: UFLA/DAE, 1997. 106p.
- BATALHA, M. O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (org.). **Gestão Agroindustrial**: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997. v.1, p.23-48.
- BELIK, W. Agroindústria e reestruturação industrial no Brasil: elemento para uma avaliação. In: RAMOS, P.; REYDON, B. P. (org.). **Agropecuária e agroindústria no Brasil**: ajuste, situação atual e perspectivas. Campinas: ABRA, 1995. p.107-123.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of Agribusiness**. Boston: Harvard University Press, 1957. 136p.
- FARINA, E. Q. M.; ZYLBERSZTAJN, D. **Agribusiness**: coordenação das relações de conflito e cooperação. São Paulo: PENSA, 1993. 26p.
- FESTA na capital do ovo. **Aves & Ovos**, São Paulo, v. 15, n. 8/9, p. 21-22, jun./jul. 1999.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational ecology**. Boston: Harvard University Press, 1989. 366p.
- KAGEYAMA, A. et. al. O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais. In: DELGADO, G.; GUASQUES, J. G.; VOLLA VERDE, C. M. **Agricultura e políticas públicas**. Brasília: IPEA, 1990. p.133-223.
- MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cenário futuro do negócio agrícola de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 1995. v.4, 34p. (Cenário futuro para a cadeia produtiva de aves e ovos de Minas Gerais).
- MORVAN, Y. **Foundements d'économie industrielle**. Paris: Economica, 1988. 247p.
- NEVES, M. F.; SPERS, E. E. Agribusiness: a origem, os conceitos e tendências na Europa. In: MACHADO FILHO, C. A. P. et al. **Agribusiness europeu**. São Paulo: Pioneira, 1996. p.1-15.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das nações**. Tradução de: Waltersin Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 897p. Tradução de: The competitive advantage of nations.
- SOUZA, R.; GUIMARÃES, J. M. P.; MORAIS, V. A.; VIEIRA, G.; ANDRADE, J. G. de. **A administração da fazenda**. 5.ed. São Paulo: Globo, 1995. 211p. (Coleção do agricultor – Economia).
- ZACCARELLI, S. B. A nova ideologia da competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.1, p.14-21. jan./fev, 1995.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. São Paulo: USP, 1995. 238p. (Tese - Livre Docente em Administração).