

O AMBIENTE COMPETITIVO E AS ESTRATÉGIAS DA COPACOL (PR): O CASO DA PRODUÇÃO DA TILÁPIA

Claudemir Luiz Horn ¹

Pery Francisco Assis Shikida ²

Jefferson Andronio Ramundo Staduto ³

Resumo

Este trabalho procura mostrar o ambiente competitivo e as estratégias da COPACOL (Paraná), no caso da produção da tilápia. A metodologia deste trabalho baseou-se numa pesquisa descritiva, de perfil exploratório, e fundamentada na busca de dados primários diretamente na empresa. O principal referencial analítico é o de Farina (1999) sobre o estudo de um ambiente competitivo. Como resultado, para entrar neste ambiente competitivo (da produção de tilápia) a COPACOL baseia suas estratégias no controle da produção de matéria-prima através da integração vertical, nos ganhos de produtividade com a aplicação de modernas tecnologias, e na associação deste novo produto à marca COPACOL. Uma das barreiras a ser vencida é o ainda baixo consumo per capita de carne de peixe e o fato da piscicultura ainda estar em estágio inicial de produção no Brasil.

¹ Economista pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Especialista em Consultoria Econômica pela UNIOESTE. Rua da Faculdade, 645. CEP: 85.903-000. Toledo, PR. *E-mail:* claudemirhorn@hotmail.com

² Professor Associado do Curso de Ciências Econômicas e do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio da UNIOESTE-Toledo. Rua da Faculdade, 645. CEP: 85.903-000. Toledo, PR. Bolsista PDS do CNPq, Pós-Doutorando em Economia pela Fundação Getúlio Vargas-SP, e Pesquisador do GEPEC. *E-mail:* peryshikida@hotmail.com ou pfashiki@unioeste.br

³ Professor Associado do Curso de Ciências Econômicas e do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio da UNIOESTE-Toledo. Rua da Faculdade, 645. CEP: 85.903-000. Toledo, PR. Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq e Pesquisador do GEPEC. *E-mail:* staduto@unioeste.br

Os autores agradecem aos pareceristas da Revista pelas sugestões e comentários pertinentes.

Palavras-chave: competição, mercado, peixe, COPACOL, estratégias.

THE COMPETITIVE ENVIRONMENT AND THE STRATEGIES OF COPACOL (PR): THE CASE OF “TILÁPIA” PRODUCTION

Abstract

This paper tries to show the competitive environment and the strategies of COPACOL (Paraná State), for the case of tilapia production. The methodology of this study was based on the descriptive research, with exploratory profile, and based on primary data directly obtained in the company. The theoretical approach is explained by Farina (1999) on the study of a competitive environment. As a result, in order to enter in this competitive environment (of tilapia production) the COPACOL based on their strategies in control of the production of raw materials through the vertical integration, in productivity gains with the application of modern technologies, and the linked of new product with the COPACOL mark. One of the barriers to be overcome is the still low per capita consumption of fish, and fish farming is still in early stage of production in Brasil.

Keywords: Competition, market, fish, COPACOL, strategies.

1. Introdução

Este trabalho tem por objetivo mostrar o ambiente competitivo e as estratégias da COPACOL (Paraná), no caso da produção da tilápia integrada à indústria.

A tilápia, considerada um estorvo no Brasil até meados da década de 1970, devido às péssimas condições de manejo e a pouca técnica dos produtores, em pouco tempo tornou-se um dos peixes mais requisitados do país e do mundo. Versátil, de carne saborosa, a espécie de origem africana introduzida no país na década de 1940 vive atualmente seu período de grande expansão (Sussel, 2007).

O Brasil dispõe hoje de tecnologias que juntamente com a abundância de recursos naturais, principalmente hídricos, torna possível desenvolver um bom programa de produção e industrialização de tilápias. O consumo de pescado *per capita* nacional (6 kg/ano) está muito abaixo do

recomendado (12 kg/ano) pela Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação (FAO, 2008).

A produção nacional de tilápias caminha para um modelo empresarial tecnificado e profissionalizado, deixando de ser uma atividade secundária. Em alguns empreendimentos, a tilapicultura é a única fonte de recursos da empresa. O Brasil conta atualmente com aproximadamente 11 frigoríficos abatendo peixe cultivado e grande número de criatórios produzindo volumes elevados de forma intensiva e superintensiva.

Com o aumento da produção o mercado doméstico se torna limitado, o contrário ocorre com a capacidade e com as condições de produção. Há muito espaço para expansão no Brasil. A demanda mundial é alta, mas a exportação de pescado ainda esbarra em dois obstáculos: a taxa cambial e a concorrência de outros países produtores.

No atual estágio de globalização da economia mundial, não basta as empresas ou as nações terem recursos naturais abundantes para serem competitivas, é necessário muito mais. Exige-se qualidade nos produtos, ganhos de escala, tecnologia, inovação de produtos, gestão especializada e controle sobre os custos do processo.

Uma vez conhecidos os preços e os mercados, a viabilização da produção e o aumento na lucratividade são determinados pela redução nos custos, sendo um dos custos principais dessa atividade a alimentação dos peixes. Por outro lado, a industrialização permite um maior aproveitamento do peixe, gerando além do produto principal – o filé que utiliza apenas 30% do seu peso total – empanados, *fishburgers* (hambúrguer de peixe), linguiças, salsichas, farinha, óleo de peixe, peles, entre outros, chegando a um aproveitamento de 70%.

Assim, diante de um cenário nacional e internacional positivo que se vislumbra para a produção de tilápias, este estudo sobre uma nova proposta de produção que se apresenta permitirá visualizar estratégias que auxiliem e consolidem a expansão da indústria nacional de pescado.

A exemplo do modelo de produção já consolidado aplicado na produção integrada de aves e suínos em todo Brasil, e especialmente na região Oeste do Paraná⁴, a COPACOL (Cooperativa Agroindustrial Consolata) está implantando um novo modelo de produção de tilápias nesta região. Sendo pioneira neste tipo de integração, visa um melhor aproveitamento da infra-estrutura produtiva já existente no campo e a

⁴ Sobre isto ver: Horn et al. (2004).

geração de renda para a Cooperativa e seus associados. Destarte, busca-se apontar nesta pesquisa quais as perspectivas para esta nova forma de organização produtiva, o ambiente competitivo, os fatores que o influenciam, e as estratégias adotadas pela empresa ao se inserir na indústria do pescado.

Isto posto, este artigo contém 5 seções, incluindo esta introdução. Na seção 2 é exposta uma breve revisão de literatura, destacando-se a empresa pesquisada (a COPACOL), o *approach* analítico e os fatores externos à empresa. Na seção 3 têm-se a metodologia, na seção 4 os resultados e discussão, ressaltando-se o ambiente competitivo e as estratégias. Fechando este trabalho, seguem as considerações finais na seção 5.

2. Revisão de literatura

2.1. A COPACOL

A COPACOL foi fundada no dia 23 de outubro de 1963, no Distrito de Cafelândia, até então pertencente ao município de Cascavel, no Oeste do Paraná. Seu fundador foi o Padre Luís Luise e mais 32 agricultores imigrantes dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Os pioneiros se uniram com o objetivo de enfrentar as condições adversas em decorrência da exploração praticada pelos chamados “intermediários”, para a comercialização das safras (Horn et al. 2004; COPACOL, 2008).

A Cooperativa procura apresentar alternativas viáveis de capitalização para os seus associados, além de valorizar seus funcionários e também desenvolver as comunidades e regiões onde atua. Neste sentido, a piscicultura é vista como mais uma forma de diversificação das atividades e geração de renda. Conta com cerca de 5.000 associados, em sua maioria (90%) mini e pequenos produtores, e aproximadamente 6.000 colaboradores diretos (COPACOL, 2008).

2.2. O *approach* analítico

A tilápia (*Tilapia rendali*, *Oreochromis niloticus*) é uma das espécies de peixes mais indicadas para a criação intensiva, sendo considerada de

grande importância para a aquicultura. A espécie apresenta requisitos típicos preferidos pelo mercado consumidor, tais como carne branca de textura firme, sabor delicado, fácil filetagem, ausência de espinhas em "Y", além das características produtivas desejáveis para a criação – alta taxa de crescimento, adaptabilidade em diversas condições e criação, que colocam a tilápia entre as principais espécies comerciais (Jory et al., 2000).

Porém, não basta apresentar uma nova atividade como alternativa de renda, é preciso ser competitivo para conquistar e se manter no mercado. De acordo com Farina (1999), a competitividade não tem uma definição precisa. Pelo contrário, compreende tantas facetas de um mesmo problema que dificilmente se pode estabelecer uma definição ao mesmo tempo abrangente e útil. Não obstante, sob a óptica das teorias de concorrência, a competitividade pode ser caracterizada como a capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou novos mercados. A sustentabilidade implica em que essa posição seja consistente com a realização de lucros não negativos.

De acordo com essa definição a competitividade é uma medida de desempenho das firmas individuais. Porém, esse desempenho não depende unicamente da firma, mas de relações sistêmicas ou ainda condições macroeconômicas, já que as estratégias empresariais podem ser obstaculizadas por gargalos de coordenação vertical, de logística ou ainda condições econômicas adversas.

Porter (1990) identifica como um dos elementos-chave das vantagens competitivas a presença de fornecedores e distribuidores internacionalmente competitivos, explicitando as relações verticais de dependência que são subliminares ao desempenho positivo das firmas. No entanto, Porter não trata das estruturas verticais de governança, nem oferece uma teoria para explicar tais relações.

Estruturas de governança eficientes são aquelas que, possuindo flexibilidade organizacional, viabilizam a estratégia competitiva de segmentação de mercado e diferenciação de produtos (Farina et al., 1997).

Conforme aponta Best (1990), a idéia de estratégia implica que os administradores escolham a forma de competição e implantem a organização adequada; a eficiência absoluta em termos de menor custo de produção não é *per se* o objetivo a ser seguido, mas depende da estratégia, sendo a organização um fator crítico para o sucesso das firmas.

Um exemplo de estratégia competitiva bem sucedida – adotando uma estrutura de governança regrada por contratos de integração vertical

entre a indústria e os fornecedores de matéria-prima – é o que acontece na indústria de carnes de aves e suínos no Brasil. Esta indústria vem apresentando, principalmente após a década de 70, um dinamismo acentuado, resultante tanto de variáveis relacionadas ao processo concorrencial como de natureza tecnológica, principalmente pelos avanços alcançados (Ziebert e Shikida, 2004).

As inovações tecnológicas de caráter incremental, em especial na genética das linhagens de aves e suínos e técnicas de manejo, deram-se concomitantemente à expansão de novas estruturas de governança, representadas pelas agroindústrias e seus feixes contratuais, envolvendo milhares de produtores rurais, gerando ganhos de produtividade na cadeia avícola e suinícola.

As estruturas de governança possibilitam a coordenação, de modo eficiente, de vários agentes interdependentes, difundindo tecnologias e técnicas de manejo. O resultado desse processo foi a estruturação de um subsistema do *agribusiness*, cujo grau de eficiência técnico-econômica proporcionou uma oferta crescente de carne e manteve níveis relativamente elevados de exportações, além de promover uma queda do preço relativo da carne de frango vis-à-vis o preço da carne bovina (Siffert Filho e Favaret Filho, 1998).

Com a introdução desta já consagrada estrutura de governança, a introdução de novas tecnologias, o aproveitamento da mão-de-obra já inserida nesse contexto, além da adaptação e do aproveitamento das estruturas de campo já existentes, vislumbra-se um quadro promissor para a nova proposta apresentada à piscicultura brasileira. Neste panorama, a COPACOL utilizar-se-á da sua experiência nesse tipo de integração vertical, seus associados já adaptados ao sistema, um investimento maciço em tecnologia na estrutura e manejo de campo e na industrialização, além de suas estruturas logísticas e de mercado para estabelecer de forma competitiva sua indústria de peixes.

Porém, como a competitividade das empresas pode ser também considerada o resultado de políticas públicas e privadas, individuais e coletivas, e não depende apenas da excelência de sua gestão, este estudo pretende analisar as ações propostas pela Cooperativa no setor de piscicultura à guisa das fundamentações da Nova Economia Institucional – NEI (sobre a NEI, ver: Williamson, 1985; Coase, 1993; North, 1994; Rocha Jr., 2001; Zylbersztajn, 2005).

Quando se busca determinar a competitividade existente em determinada indústria ou setor devem-se considerar também todos os fatores que influenciam o ambiente competitivo. Apresentam-se então o ambiente organizacional, o ambiente institucional e o ambiente tecnológico, que, além das possibilidades da firma, são determinantes da competitividade.

O processo de administração estratégica começa com a análise do ambiente que, segundo Certo e Peter (1993, p.17), consiste no “processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras”. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos previamente definidos pela organização.

A figura 1 traz um quadro – sintetizado por Farina (1999) – das estruturas encontradas pelas firmas em um mercado globalizado e competitivo.

Apesar de partir dos fatores ambientais externos que influenciam tanto o ambiente competitivo como o ambiente organizacional, institucional e o tecnológico, este trabalho concentra-se na análise de alguns aspectos do ambiente competitivo (quadro 4) e das estratégias individuais (quadro 5) adotados pela COPACOL, que busca o melhor desempenho competitivo, sua sobrevivência e crescimento na indústria do pescado derivado da tilápia.

2.3. Fatores externos à empresa

Consideram-se fatores externos aqueles que, apesar de poderem ser amiúde influenciados por decisões individuais, não podem ser controlados diretamente pelas empresas. Dentre esses se destacam: o ambiente organizacional composto pelas organizações corporativistas, *bureaus* públicos e privados, sindicatos, institutos de pesquisa e as políticas setoriais; o ambiente institucional com o sistema legal, as tradições e costumes, o sistema político, as regulamentações e as políticas macroeconômicas; e o ambiente tecnológico que engloba o paradigma tecnológico e a fase da trajetória tecnológica (Farina, 1999).

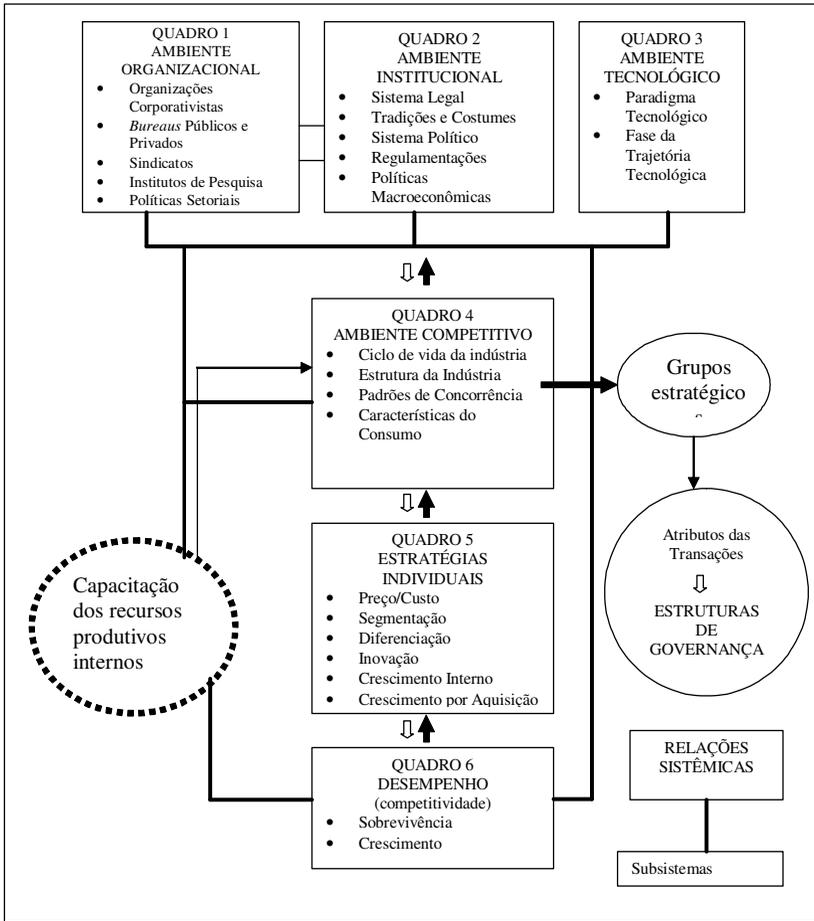


FIGURA 1 – Organograma de um ambiente competitivo

Fonte: Farina (1999)

Por se tratar de um setor incipiente, a piscicultura (na indústria do pescado) ainda não consolidou um ambiente organizacional, sendo poucas as entidades ou organizações corporativistas existentes. Por um lado, este fator é positivo, pois a empresa não encontrará no ambiente organizacional barreiras à entrada e a expansão do seu mercado. Por outro lado, não há o apoio das organizações no compartilhamento de pesquisas, informações e

experiências, sendo que a empresa precisa desenvolver seus próprios processos, correndo o risco de não serem efetivamente os mais adequados.

No ambiente institucional a empresa encontra as mesmas dificuldades, devido a pouca clareza no sistema legal e nas regulamentações. A primeira dificuldade enfrentada pela empresa está na questão do meio ambiente, em que os órgãos reguladores e fiscalizadores, por não terem uma política clara e de consenso, dificultam a instalação e a ampliação das atividades no campo. Há restrições quanto ao uso da água e quanto à preservação da vegetação ao longo de nascentes e cursos de água.

Outra dificuldade enfrentada está na regulamentação das atividades industriais, pois a empresa precisou de esforços redobrados para validar seus processos de abate e industrialização, além de encontrar sérias dificuldades no processo de aprovação de embalagens, uma vez que não existe um modelo padrão a ser seguido. Todos estes transtornos adiaram em seis meses o início das atividades da indústria.

O ambiente tecnológico ainda precisa ser desenvolvido, sendo que novas tecnologias, técnicas, máquinas, equipamentos e a própria mão-de-obra precisam ser moldados e adaptados ao processo, não havendo no mercado um modelo padrão estabelecido. O desenvolvimento de tecnologias específicas para a piscicultura ainda está em seu estágio inicial no país, sendo mais uma vez o pioneirismo responsável pelo risco imputado à empresa que se envolve em uma nova atividade, e o sucesso será premiado com lucratividade e o fracasso com prejuízos.

3. Metodologia

A metodologia deste trabalho baseou-se numa pesquisa descritiva porquanto se objetiva a descrição do ambiente competitivo e das estratégias da COPACOL (Paraná), no caso da produção da tilápia. Outra característica assumida neste estudo é o seu perfil exploratório, haja vista a existência de um levantamento cujo escopo é o de tornar o assunto em epígrafe mais explícito (Gil, 2002).

Isto posto, esta pesquisa fundamentou-se na busca de dados primários, sendo obtidas as informações diretamente na COPACOL (no mês de setembro de 2008), mediante técnica de entrevista informal (Gil, 2000).

Cabe salientar que algumas informações (mormente especificidades de preços e custos) não puderam fazer parte do rol dos resultados e discussão, em virtude de posicionamento estratégico da diretoria desta empresa no tocante aos seus concorrentes.

4. Resultados e discussão

4.1 O ambiente competitivo

De forma simplificada, pode-se afirmar que o ambiente competitivo, onde as organizações atuam, influencia diretamente as estratégias da firma e, por conseguinte, o desempenho e sobrevivência destas instituições no mercado. Por outro lado, este ambiente competitivo é influenciado pelos ambientes tecnológico (paradigmas tecnológicos), institucional (sistema legal, regulamentação e políticas) e o ambiente organizacional formado pelas organizações corporativistas e demais associações e políticas setoriais privadas presentes e consolidadas.

De acordo com o quadro 4 (figura 1), o ambiente competitivo de uma indústria é composto por quatro características básicas, quais sejam: o ciclo de vida da indústria, a estrutura da indústria, os padrões de concorrência e as características do consumo adotadas nesta indústria.

Em comparação a um ser vivo que nasce, cresce, envelhece e morre, uma indústria também tem o seu ciclo de vida, que é ligado ao ciclo de vida do produto ou serviço que ela oferece. Ao longo desse ciclo, cada fase apresenta características diferentes e oportunidades totalmente distintas para as empresas. Comumente, observam-se as seguintes fases nesse ciclo: o surgimento da indústria devido à descoberta de uma nova tecnologia, necessidade ou oportunidade; a fase em que essa indústria é emergente⁵, na qual os clientes ainda estão descobrindo a indústria e ela apresenta grande crescimento; a fase madura, na qual as inovações diminuem e a quantidade de clientes e de empresas se mantém praticamente fixa; e a fase do declínio, na qual ocorre queda de vendas e lucratividade (Schumpeter, 1982).

⁵ Porter (1980, p.23) definiu indústrias emergentes da seguinte forma: "Indústrias emergentes são indústrias recentemente formadas, ou reformadas, criadas por inovações tecnológicas, alterações nas relações de custos relativos, surgimento de novas necessidades dos consumidores, ou outras alterações econômicas e sociais que elevam um novo produto ou serviço ao nível de uma oportunidade potencialmente viável de negócio".

Diferentemente do que ocorre com o ser vivo, no ciclo de vida de um produto mudanças podem ocorrer. A descoberta de novos usos para o produto pode inverter a situação de declínio, a fase de crescimento pode ser muito rápida, a indústria pode passar diretamente da fase de crescimento para o declínio, etc.

Além de indústrias emergentes, maduras e em declínio, Porter (1980) observou mais dois tipos de indústrias: indústrias fragmentadas - que têm um grande número de firmas pequenas ou médias e nas quais não existe uma firma com participação significativa no mercado; e indústrias globais - nessas as firmas expandiram os seus negócios para outros países, buscando demandas não atendidas, ou não atendidas da melhor maneira, de forma que elas possam competir por ela.

Dessa forma, antes de tomar decisões estratégicas ou ingressar em uma nova indústria, a empresa deve fazer uma análise detalhada do ambiente e das suas capacidades internas para escolher as estratégias que sejam consistentes com o tipo atual da indústria, e com o que ela pode se tornar no futuro.

No caso em questão, a indústria do pescado pode ser considerada uma indústria emergente, embora já “antiga” e tradicional como extrativista e na oferta de produtos *in natura*, congelados ou salgados. A forma de produção intensiva em cativeiro e a industrialização com diferenciação do produto é extremamente recente.

Seguindo-se a definição ora exposta, nesse tipo de indústria ocorre as maiores oportunidades e, ao mesmo tempo, os maiores riscos para as firmas. Ao mesmo tempo em que a empresa tem uma grande oportunidade de ser uma pioneira de sucesso e absorver uma boa fatia do mercado, inclusive se tornando líder de mercado, ela pode investir muito alto numa indústria que não dê o retorno esperado e perder muito dinheiro.

Por se tratar de uma indústria emergente, o padrão de rivalidade (ou seja, de concorrência) é fraco. A estrutura de mercado pode ser caracterizada como oligopólio, na qual existem poucas firmas ofertantes para um crescente número de consumidores.⁶ O Brasil conta atualmente com aproximadamente 11 frigoríficos abatendo peixe cultivado em escala industrial e alguns grandes criatórios produzindo volumes elevados de forma intensiva e superintensiva, porém o aproveitamento da matéria-prima, o peixe, ainda é muito baixo. As indústrias são basicamente filetadoras

⁶ Maiores considerações sobre estruturas de mercado, ver, por exemplo, Possas (1987 e 1991).

(extraem o filé) ou apenas abatem o peixe e o vendem congelado, aproveitando desta forma apenas 30% do peso total do peixe, não obstante uma maior industrialização pode elevar este índice para até 70%.

A industrialização possibilita um maior aproveitamento do peixe, gerando além do filé (considerado o produto principal, que utiliza apenas 30% do seu peso total), empanados, *fishburgers*, lingüiças, salsichas, farinha, óleo de peixe, peles, etc., chegando a um aproveitamento próximo de 70%. Considerando que o custo do peixe é determinado pelo peso vivo, e os produtos industrializados agregam maior valor, é alvissareiro que a proposta da COPACOL deva obter uma lucratividade acima do normal na indústria.

No contexto em que a tilápia é abatida em pequenos frigoríficos, com processos pouco tecnificados, onde o peixe é subaproveitado e o produto final é vendido quase *in natura*, com baixa qualidade e nenhuma diferenciação, no modelo proposto pela COPACOL busca-se aplicar as tecnologias disponíveis ou desenvolvê-las se necessário (tecnologias estas tanto para o campo, com avanços genéticos e processos de produção tecnificados, como para a indústria, com produtos de alta qualidade e uma ampla gama de variedades).

Do ponto de vista do consumo, as perspectivas da indústria de pescado, especialmente para a tilápia, são positivas quando cotejadas com outros indicadores que vislumbram perspectivas de crescimento. Por exemplo, o consumo *per capita* nacional (6 kg/ano) está muito abaixo do recomendado (12 kg/ano) pela Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação (FAO, 2008), conforme já exposto na primeira seção.

Todavia, fatores como a elevação do custo da carne bovina e outras carnes substitutas, a mudança de hábitos alimentares com o consumidor dando preferência à alimentos mais práticos e saudáveis, também indicam possibilidades de aumento no consumo de peixe no mercado interno. Portanto, uma das barreiras a ser vencida neste mercado trata-se de superar o ainda parco consumo *per capita* de carne de peixe.

O Brasil produz atualmente cerca de 70 mil toneladas de tilápias por ano, sendo o maior produtor nacional o Ceará, com 18 mil toneladas (25% da produção), seguido pelo Paraná, com 12 mil toneladas (17% da produção) (Revista Aqüicultura & Pesca, 2007). A proposta da COPACOL é produzir 10 toneladas/dia no primeiro ano (2.400 toneladas/ano), ampliando para 20 toneladas/dia no segundo, e 40 toneladas/dia (9.600 toneladas/ano)

no terceiro ano. Com a expansão da indústria, a empresa deve manter cerca de 8 a 10% da produção nacional de tilápias.

No mercado internacional os Estados Unidos são os maiores compradores do peixe, adquirindo 135 mil toneladas por ano no mercado mundial. Por outro lado, a China é o maior produtor do planeta e responde por 45% da oferta global, porém está bem próxima do limite de seus recursos naturais. Estima-se que em 2010 o mundo produzirá cerca de 3 milhões de toneladas por ano (Revista Aqüicultura & Pesca, 2007).

Assim, diante do cenário nacional e internacional que se vislumbra para a produção brasileira de tilápias, este estudo sobre uma nova proposta de produção que se apresenta permite visualizar estratégias que auxiliem e consolidem a expansão da indústria nacional de pescado, especificamente para a indústria da tilápia.

4.2. Estratégias individuais

A COPACOL inaugurou em julho de 2008 sua unidade industrial de peixes em Nova Aurora (PR), sendo investidos cerca de R\$ 15 milhões para a execução dessa obra, cujo financiamento coube ao BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul), com recursos advindos do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Esta unidade conta com uma área de 2,3 mil m², construída em um terreno de 55 mil m², que foi doado pela Prefeitura de Nova Aurora. O abate inicial previsto é de 10 toneladas de tilápia/dia, com previsão de alcançar 50 toneladas de tilápia/dia em 2012. No momento atual, 100 novos empregos diretos estão sendo oportunizados por esta atividade.

Uma vez conhecidos o ambiente competitivo e os fatores que o influenciam, a empresa pode definir suas estratégias visando conquistar e manter seu *market share*. O ambiente competitivo é determinado por fatores externos às empresas, sendo que estas não podem controlá-los ou influenciá-los diretamente, pelo menos no curto prazo.

Diante do ambiente altamente competitivo, apresentado pelos mercados globalizados, resta às empresas se adaptar da melhor forma possível aos fatores externos e desenvolver suas estratégias objetivando o sucesso de suas atividades, e em última análise, a máxima lucratividade possível.

Uma das estratégias amplamente difundidas atualmente, principalmente nos sistemas agroindustriais, é a coordenação integrada das atividades a partir das necessidades da firma. A coordenação não é uma característica intrínseca dos sistemas produtivos, mas sim resultado de uma construção dos agentes econômicos. Com a finalidade de reduzir custos de transação, os agentes adotam estruturas de governança apropriadas (Williamson, 1985). São exemplos de estruturas de governança, o mercado *spot*, contratos de suprimento regular, contratos de longo prazo com cláusulas de monitoramento, integração vertical, entre outras.

Pode-se definir sucintamente os custos de transação como custos de: “(a) elaboração e negociação dos contratos, (b) mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, (c) monitoramento do desempenho, (d) organização de atividades, (e) de problemas de adaptação” (Farina et al., 1997, p.55).

A agroindústria brasileira vem adotando com sucesso modelos de integração vertical entre a indústria e os produtores rurais, fornecedores de matéria-prima, etc. (Horn et al., 2004). Trata-se de uma forma de contrato em que a empresa fornece os insumos e as tecnologias, o produtor fica responsável pelas estruturas físicas e a mão-de-obra necessárias em determinada atividade (Ziebert e Shikida, 2004.).

Desta forma a indústria obtém a matéria-prima padronizada e controla o processo de fornecimento, garantindo um fluxo contínuo, aumentando ou diminuindo o fornecimento de acordo com as suas necessidades e remunerando os produtores mediante seu desempenho na atividade.

Por conta disso, a inovação da COPACOL no setor de peixes, mais especificamente de tilápias, é conseguir implantar com sucesso esse sistema de integração no setor. Espera-se padronizar os produtos e controlar os processos de fornecimento de matéria-prima de maneira contínua através da inserção de novas tecnologias, evitando a sazonalidade da atividade, conquanto no inverno não há oferta de peixes para o abate.

A figura 2 ilustra o modelo de parceria desenvolvido e implantado pela COPACOL junto a seus produtores integrados.

Além do controle da produção de matéria-prima (a tilápia) através da integração vertical e dos ganhos de produtividade com a aplicação de tecnologias, a COPACOL, na elaboração de seu projeto industrial de piscicultura, vislumbrou ainda outras formas de ganhos ao longo do processo. Desta feita, considerou-se também como fator determinante na

análise a relação preço/custos, pois esta é que irá determinar a lucratividade e o desempenho da empresa na atividade. Uma vez que o controle sobre os preços finais ao consumidor foge aos controles da empresa e estes oscilam no mercado conforme a lei da oferta e procura, cabe a ela buscar o controle sobre os custos de produção que são intrínsecos a atividade.

As empresas que atuam atualmente no mercado de tilápias preocupam-se apenas com a parte mais nobre do peixe, ou seja, o filé, que representa apenas cerca de 30% do peso bruto do animal. Logo a margem de lucro se torna baixa, e a maioria das empresas que atuam no setor tem dificuldades financeiras e estruturais de se manterem no mercado.

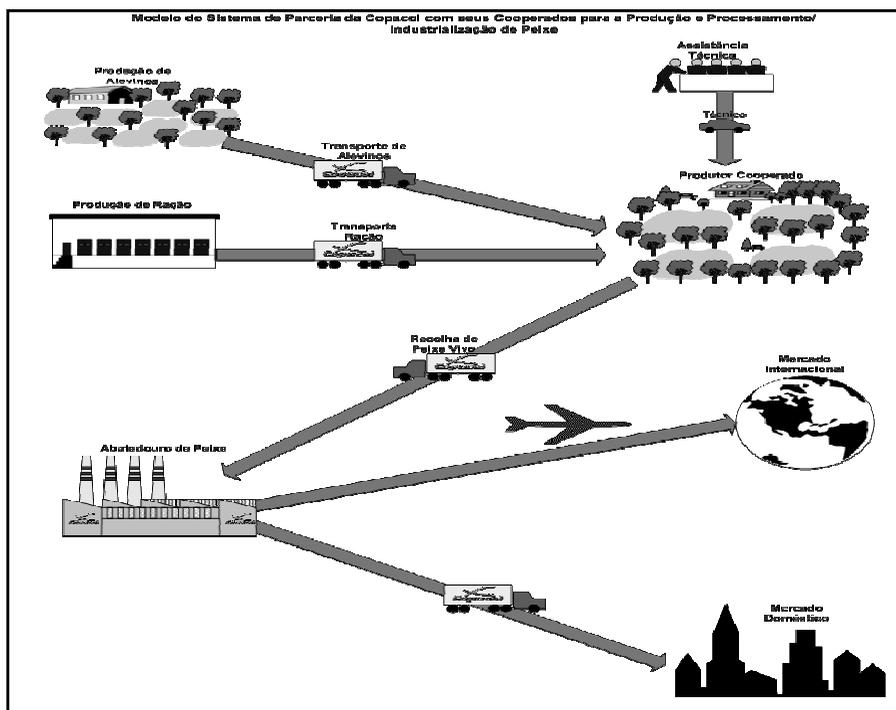


FIGURA 2 – Modelo de parceria na piscicultura da COPACOL
FONTE: COPACOL (2008) e dados da pesquisa

No filé *in natura* ou congelado, os custos de produção, vendas e transporte chegam a 85% do preço final de venda, restando uma margem de lucro de 15%. Quando se trata de produtos elaborados, industrializados e com maior valor agregado, como os hambúrgueres, salsichas ou lingüiças de peixe, essa margem chega a 40% de lucro por quilograma do produto. Além disso, com a industrialização o aproveitamento da matéria-prima (o peixe) também tem ótimo ganho, passando de 30% para 50%, podendo chegar até 70% se se considerar os subprodutos como a farinha e o óleo de peixe.

Outra forma de ganhos em relação à redução de custos vislumbrada pela Cooperativa está no setor de vendas e logística. Como já estão consolidadas no setor de frangos de corte e os clientes de carnes, revendas no varejo são praticamente os mesmos, é possível aproveitar os canais de vendas já estruturados. Também os vendedores podem usufruir o mesmo esforço de vendas, apresentando uma variedade maior de produtos para seus clientes.

Mais um ponto forte do projeto está na utilização do próprio nome da empresa que representa atributos importantes e decisivos na avaliação e decisão de compra do consumidor. De acordo com Lopes (1999), a corporação precisa ter valores perceptíveis e que sejam refletidos através da marca – por exemplo, se o atributo da empresa é a qualidade, a marca deve exprimir um valor que possa traduzir o que é qualidade (eficiência tecnológica, matérias-primas, ingredientes, dentre outros). Em suma, uma marca deve ser mais que um rótulo, e deve comunicar valores que motivem o consumidor (Neves, 2000).

Considera-se a facilidade com que a marca poderá ser identificada e quão evidente e relevante o consumidor irá considerá-la no momento da compra e do consumo. Esse tipo de efeito é obtido por meio de logotipos, das cores e outros elementos da embalagem, de modo que um produto específico se sobressaia em relação aos demais expostos num mesmo lugar, sendo um recurso importante utilizado especialmente pelas grandes empresas (Saracini e Camara, 2007).

Ressalta-se a percepção de qualidade e segurança dos produtos associados à marca COPACOL, respeitada e lembrada no mercado de frangos, que transmite confiança aos consumidores, muitas vezes já fidelizados a marca.

Por outro lado, a industrialização da tilápia possui uma diferenciação por inserir no mercado uma variedade de produtos novos ou

pouco conhecidos. A diferenciação de sabores com peixes temperados, e variedades como o hambúrguer, a salsicha e a lingüiça, além de outros produtos, aliada a uma apresentação estética inovadora com embalagens práticas e atrativas, desperta a curiosidade do consumidor.

No setor de logística foram elaborados estudos e implementadas tecnologias que permitem utilizar a mesma estrutura de transporte e distribuição já constituídos para o setor de aves. Utilizando-se de processos altamente tecnificados e pequenas adaptações nos veículos, é possível transportar num mesmo ambiente, carnes de aves e peixes sem que um interfira na qualidade do outro.

5. Considerações finais

Este trabalho procurou mostrar o ambiente competitivo e as estratégias da COPACOL, no caso da produção da tilápia integrada verticalmente a indústria.

Diante da percepção do ambiente competitivo e dos fatores que o influenciam, constata-se que as estratégias da empresa estão alinhadas com seus objetivos e com a estrutura da indústria na qual está se inserindo. A luz da teoria econômica pode-se afirmar que o quadro vislumbrado para a tilapicultura brasileira e para a nova proposta produtiva implantada pela COPACOL é promissor, apesar das dificuldades apresentadas. A inovação representa elevados investimentos, porém quando bem sucedida também pode representar altos índices de lucratividade para as empresas.

Apesar das dificuldades no mercado externo, com a alta competitividade na economia globalizada, as barreiras comerciais e a baixa taxa de câmbio, empresas bem estruturadas podem, além de atender a demanda interna, num futuro próximo se inserir também no mercado internacional com produtos altamente competitivos; como já ocorre com inúmeros outros produtos agropecuários ou agroindustriais.

Ainda não é possível vislumbrar o resultado de todo o investimento feito pela Cooperativa e, com isso descrever seu desempenho. As atividades ainda são recentes, e apesar do início do abate no mês de agosto de 2008, o produto só deve chegar as prateleiras do mercado e ao consumidor no início de 2009. Porém, para entrar neste ambiente competitivo (produção de tilápia) a COPACOL concentra suas estratégias

no controle da produção de matéria-prima através da integração vertical, nos ganhos de produtividade com a aplicação de modernas tecnologias, e na associação deste novo produto à marca COPACOL. Como barreiras a serem vencidas têm-se o ainda baixo consumo *per capita* de carne de peixe e o fato da piscicultura ainda estar em estágio inicial de produção no Brasil.

Por fim, sugere-se, como extensão ao presente estudo, que mais pesquisas voltadas ao setor em epígrafe possam ser implementadas, visando maximizar as potencialidades tanto da produção como do consumo da tilápia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEST, M. H. **Institutions of industrial restructuring**. Harvard University Press, 1990.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

COASE, R. The nature of the firm. In: WILLIAMSON, O.; WINTER, S. G. (Ed.) **The nature of the firm origins, evolution, and development**. New York: Oxford University Press, 1993. p.18-33

COPACOL – Cooperativa Agroindustrial Consolata. Site da empresa. Disponível em: <<http://www.copacol.com.br/>>. Acesso em: 25/08/2008.

FAO – Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação. Disponível em: <<https://www.fao.org.br/>>. Acesso em: 25/08/2008.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.6, n.3, dez. 1999. p.147-161

FARINA, E. M. M. Q. **Reflexões sobre desregulamentação e sistemas agroindustriais**: a experiência brasileira. São Paulo - SP, USP, 1996 (Tese de Livre-Docência em Economia).

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade**: mercado, estado e organização. São Paulo: Singular, 1997. 286p.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 217 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

HORN, C. L.; SHIKIDA, P. F. A.; ROCHA JR., W. F. da; RIPPEL, R. Capacitação tecnológica e competitividade: um estudo sobre a Cooperativa Agrícola Consolata Ltda – Copacol (PR). **Revista de Estudos Sociais**, Cuiabá, v. 11, n. 1 e 2, p.71-95, 2004.

JORY, D. E.; ALGESTE, C.; CABRERA, T. R. Mercado y comercialización de tilapia en los Estados Unidos de Norte América. **Panorama Acuicola**, Sonora, v. 5, n. 5, p. 50-53, 2000.

LOPES, A. Liderança construída com diversificação. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 3 abr. 1999.

NEVES, M. F. Marketing no agribusiness. In.: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs). **Economia & gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira/PENSA, 2000. p.109-136.

NORTH, D. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, p. 73-93, march-april. 1990.

POSSAS, M. L. Concorrência, inovação e complexos industriais: algumas questões conceituais. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v.8, n.1/3, p. 78-97, jan./dez. 1991.

POSSAS, M. L. **Estruturas de mercado em oligopólio**. 2 ed. São Paulo: HUCITEC, 1987. 191p.

Revista Aqüicultura & Pesca. **Produção brasileira de tilápias**, São Paulo, v. 27, mai./jun., 2007, p.40.

ROCHA JÚNIOR, W. F. da. A matriz estrutural prospectiva com o enfoque da nova economia institucional: o caso do agronegócio da erva-mate. Florianópolis, 110p. 2001. Tese (Doutorado) - UFSC

SARACINI, T.; CAMARA, M. R. G. Estratégias das transnacionais da indústria de alimentos: o papel das marcas. **Informe Gepec**. v. 11, n. 1, jan./jun., 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 169p.

SIFFERT FILHO, N.; FAVERET FILHO, P. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança. In: Seminário sobre

Competitividade na Indústria de Alimentos, Campinas, 1998. **Anais...** Campinas: ITAL, 1998.

SUSSEL, F. R. Para onde vai a tilápia? **Anuário da Pecuária Brasileira**. 2007 (ANUALPEC 2007).

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985. 450p.

ZIEBERT, R. A.; SHIKIDA, P. F. A. Avicultura e produção integrada em Santa Helena (PR): uma abordagem a partir da nova economia institucional. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v.51, n.1, p.71-86, jan./jun. 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. **Papel dos contratos na coordenação agroindustrial**: um olhar além dos mercados. 2005. Aula Magna de abertura do XLIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, Ribeirão Preto-SP, 2005.