
Competitividade e coordenação no sistema agroindustrial exportador de mamão brasileiro — estudo de casos múltiplos

Léa Vaz Cardoso
Josemar Xavier de Medeiros
Ernani do Espírito Santo

RESUMO

A pesquisa busca compreender o padrão de concorrência no mercado internacional e avaliar os arranjos organizacionais adotados por empresas exportadoras do Sistema Agroindustrial (SAG) de Mamão brasileiro em relação aos fatores determinantes desse padrão. Conceitos ligados a Economia dos Custos de Transação e Escolas de Estratégia formam o principal arcabouço teórico utilizado neste estudo. A premissa básica da pesquisa reside na adequação dos arranjos organizacionais ao padrão de concorrência vigente no mercado em que a empresa atua, como estratégia para aquisição e manutenção de uma melhor posição competitiva. O desenvolvimento da pesquisa baseou-se em estudo multicaso. A análise de fatores determinantes do padrão de concorrência, assim como dos arranjos organizacionais, possibilitou um mapeamento do SAG exportador de mamão brasileiro sob uma perspectiva dinâmica, ao incluir tendências de evolução de fatores selecionados. Foram apontadas possíveis explicações para a capacidade de adaptação e resposta dos arranjos no atendimento dos fatores determinantes do padrão de concorrência. As duas abordagens teóricas consideradas complementaram-se na análise da aderência das estratégias adotadas pelas empresas exportadoras, para suprimento de matéria-prima e para distribuição no mercado internacional, aos fatores determinantes do padrão de concorrência, possibilitando inferir sobre a capacidade competitiva proporcionada por essas formas organizacionais no SAG exportador de mamão brasileiro.

Recebido em 18/maio/2005
Aprovado em 26/junho/2006

Palavras-chave: coordenação, arranjos organizacionais, sistema agroindustrial, competitividade, mamão, firmas exportadoras, estratégias organizacionais.

1. INTRODUÇÃO

Entre 1998 e 2003, a exportação brasileira de mamão *in natura* aumentou 224%, passando de US\$ 8,2 milhões para US\$ 26,4 milhões. A participação do País no comércio mundial de mamão saltou de 8,8% em 1998 para 18% em

Léa Vaz Cardoso, Engenheira Agrônoma, Mestre em Agronegócios, Membro do Grupo de Estudos sobre Competitividade e Sustentabilidade do Agronegócio (GECOMP) da Universidade de Brasília, é Assessora Técnica da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) (CEP 70830-903 — Brasília/DF, Brasil).
E-mail: leavcardoso@gmail.com
Endereço:

Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
SGAN Quadra 601, Módulo K
70830-903 — Brasília — DF

Josemar Xavier de Medeiros, Engenheiro Agrônomo pela Universidade Federal da Paraíba, Mestre pela Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" da Universidade de São Paulo, Doutor pela Universidade Estadual de Campinas, é Professor Adjunto 4 da Universidade de Brasília (CEP 70910-900 — Brasília/DF, Brasil).
E-mail: jxavier@unb.br

Ernani do Espírito Santo, Mestre em Agronegócios, é Consultor da CHES Agronegócios Ltda.
E-mail: ernani.chess@gmail.com

2003, ocupando, atualmente, o terceiro lugar no mercado internacional. O crescimento das exportações e da produtividade tem sido traduzido como prova inequívoca do potencial competitivo do sistema agroindustrial (SAG) exportador de mamão. No entanto, a abordagem das inter-relações dentro da cadeia produtiva e seus impactos em termos de estratégias, capacitações e desempenho futuro esperado deve ser considerada em uma análise dinâmica do tema.

As constantes alterações no cenário do comércio internacional induzem à necessidade de respostas consistentes. No entanto, os efeitos da nova dinâmica quanto aos requisitos de qualidade e certificações são percebidos de maneira distinta pelos atores-chave. O desenvolvimento de melhores condições competitivas passa pela eficiência do sistema produtivo relacionado com o agronegócio nacional. Essa eficiência é atribuída àquela interna dos agentes que o compõem, mas também (e principalmente) a sua capacidade de coordenação (BATALHA, 1997).

Desse ponto de vista, estudos de competitividade de cadeias agroindustriais devem considerar que ela é condicionada pela competitividade de todos os agentes, econômicos e sociais, que contribuem para a transformação de uma matéria-prima agrícola em produto final e pelo grau de interação que permita o fluxo de informações e incentivos ao longo da cadeia.

A economia de custos de transação (ECT) pressupõe a existência de arranjos organizacionais superiores aos demais para uma dada combinação de características de transações num ambiente institucional. Alguns estudos, no entanto, demonstram que a melhor estratégia pode não ser simplesmente a escolha do arranjo mais eficiente, mas o estabelecimento de arranjos simultâneos (MENARD, 1996; BESANKO, DRANOVE e SHANLEY, 2000; ZYLBERSZTAJN e NOGUEIRA, 2002; MIZUMOTO, 2004).

No SAG em estudo não se observa um arranjo organizacional dominante. Para o suprimento de matéria-prima, encontram-se casos de quase totalidade da produção do mamão sob o domínio hierárquico, outros sob contratos de longo prazo e até um exemplo de contratos de integração com assentados da Reforma Agrária. Nas relações a jusante das firmas exportadoras, para distribuição no mercado internacional, o cenário não é diferente. A maioria das empresas trabalha sem contrato formal com os compradores; entretanto algumas empresas comercializam seus produtos via atacadistas importadores, enquanto outras possuem escritórios próprios para venda direta ao comércio varejista nos países de destino.

Os diferentes arranjos organizacionais das principais empresas exportadoras de mamão refletem estratégias distintas em resposta ao padrão de concorrência vigente no mercado internacional. Sem perder de vista outros fatores que influenciam a concorrência no sistema agroindustrial exportador de mamão, este trabalho buscou identificar o padrão de concorrência vigente no sistema agroindustrial exportador de mamão brasileiro e avaliar as capacitações proporcionadas por

arranjos específicos para o atendimento desse padrão de concorrência. Apoiando-se em contribuições das escolas de estratégia e competitividade, a pesquisa caminha em direção a uma análise dinâmica da competitividade ao considerar o arranjo organizacional um indicador de capacitação determinante para o desempenho competitivo das empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Apesar da ampla utilização, o termo competitividade encontra na literatura diferentes interpretações e possibilidades de mensuração. O estudo de competitividade tem sido abordado sob diversos enfoques teóricos, englobando a teoria da organização industrial, a economia neoclássica, escolas de estratégia e a economia dos custos de transação. É um conceito aplicável ao indivíduo, empresas, cadeias produtivas, regiões, estados, até a países e blocos econômicos. Envolve diversas faces de um mesmo problema para o qual dificilmente se pode estabelecer uma definição ao mesmo tempo abrangente e útil (FARINA, 1999).

Haugenauer (1989, p.11), ao sistematizar os diversos conceitos e indicadores de competitividade, aponta que “são raras as análises que conjugam os diversos aspectos de modo a caracterizar efetivamente a competitividade industrial”. A autora reforça que, embora pareça preferível limitar o conceito de competitividade às condições estritas de eficiência de produção e desempenho, a noção de padrões elevados de qualidade é indissociável dos critérios que configuram a estratégia de diferenciação de produto. Nesse sentido, fatores como *marketing*, serviços junto a clientes e canais de comercialização também podem influenciar na competitividade (como requisitos em mercados específicos), mesmo quando definida de modo independente do desempenho comercial.

Nessa linha, Kupfer (1992, p.8) argumenta que os conceitos de desempenho e eficiência são insuficientes para a discussão da noção de competitividade, posto que “ambos se reduzem à mensuração, em pontos distintos da seqüência intertemporal, dos resultados das diferentes estratégias competitivas adotadas pelas empresas”. Ambos os enfoques tratam a competitividade como um fenômeno estático. Assim, o autor considera mais promissor buscar desenvolver um princípio geral pelo qual a competitividade seja entendida como um fenômeno diretamente ligado ao processo de concorrência.

Farina, Azevedo e Saes (1997) argumentam que a organização industrial tem sistematicamente mostrado que não há uma relação causal simples e unidirecional entre a estrutura de mercado, a conduta (estratégia) das firmas e o desempenho do mercado. O ambiente competitivo é moldado pela interação entre a estrutura dos mercados (concentração, economias de escala e escopo, grau de diferenciação dos produtos, barreiras técnicas de entrada e saída), os padrões de concorrência, as características da demanda, que abrem possibilidades de segmentação de mercado, o ciclo de vida da indústria e a própria estratégia das firmas.

Nessa abordagem alternativa, a combinação dos conceitos de Coutinho e Ferraz (1994) oferece um caráter dinâmico à noção de competitividade e compatível com o processo de concorrência, na presença de inovações tecnológicas e incerteza. Assim, Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997, p.81) apresentam uma definição dinâmica de competitividade, como sendo: “a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

O elemento central desse referencial de análise é a firma, considerada como um espaço de planejamento e decisão estruturado em torno de diversas áreas de competência, estendendo-se o processo decisório sobre os elos a montante e a jusante da cadeia de produção.

Desse ponto de vista, Kupfer (1992, p.14) chega à proposição de competitividade “como função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico”. Em cada mercado existiria um dado padrão de concorrência predominante e definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor. É o padrão de concorrência, portanto, a variável determinante e, a competitividade, a variável determinada ou de resultado. O padrão de concorrência é definido por Kupfer (1992, p.10) como:

- “um vetor particular que contém uma ou mais das formas possíveis de concorrência (preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação do produto, etc.), resultante da interação das forças concorrenciais presentes no espaço de competição (as características estruturais e as condutas praticadas pelas firmas que nela atuam)”.

Corrêa e Kupfer (1991) sugerem que a competitividade deve tomar por base o desenvolvimento de um referencial não-estático, pois tanto o desempenho como a eficiência são resultados de estratégias competitivas adotadas pelas empresas num momento anterior. Dada uma situação concorrencial, as firmas escolhem estratégias competitivas em função de suas expectativas quanto às que lhe pareçam mais eficientes, mas só posteriormente o desempenho no mercado sancionará o acerto ou o erro da escolha.

Assim, quanto mais estável for o padrão de concorrência, mais convergentes serão as expectativas quanto às formas de concorrência dominantes e menores as possibilidades de avaliação incorreta das estratégias competitivas bem-sucedidas ao mesmo tempo em que maiores serão as chances de as empresas estarem capacitadas para elas.

O processo de concorrência está intimamente relacionado com as formas de concorrência praticadas por empresas específicas em setores industriais igualmente específicos. As razões para essa especificidade devem ser atribuídas à existência de assimetrias competitivas, de diversidade de estratégias e de diversidade comportamental que, por sua vez, decorrem de

cumulatividades, apropriabilidades, oportunidades e irreversibilidades das práticas competitivas, variáveis tipicamente estruturais (KUPFER, 1992). Desse modo, as vantagens competitivas são igualmente específicas do setor considerado, tendo em vista essas características estruturais que o condicionam por meio de complexas relações de interação, as formas de concorrência praticadas.

A abordagem proposta faz da competitividade um fenômeno relacionado ao SAG exportador de mamão e ao mercado consumidor internacional; este último não simplesmente como parcela de demanda a ser conquistada ou mantida pela firma, mas como o espaço de concorrência intercapitalista em que são definidos os padrões de concorrência.

Essa é a definição adotada neste trabalho que busca, na caracterização do padrão de concorrência no SAG exportador de mamão, elementos para uma análise dinâmica da competitividade nesse SAG.

A escolha da forma organizacional para uma dada transação influenciará a possibilidade de coordenar ou não as relações ao longo da cadeia produtiva. A importância da coordenação de um sistema complexo, vista sob a ótica da capacidade de adaptação às condições mutantes do ambiente econômico, é mencionada nos estudos de agronegócio e em boa parte da literatura moderna sobre competitividade.

A intensificação da cooperação tem sido um ponto marcante no padrão de concorrência das configurações industriais competitivas. Em praticamente todos os setores da atividade industrial, incluindo as agroindústrias, constata-se a presença de formas avançadas de articulação entre as empresas. Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997) ressaltam que a formação de amplas parcerias envolvendo produtores, fornecedores, clientes e entidades tecnológicas conduz a relações inter-setoriais fortemente sinérgicas, criando condições estruturais adequadas para o incremento da competitividade de todos os elos da cadeia produtiva.

Farina (1999) argumenta que as estratégias competitivas têm relações de dependência com apropriadas estruturas de governança quando pretendem ser bem-sucedidas. Williamson (*apud* ZYLBERSZTAJN, 1995, p.14) afirma que:

- “os arranjos institucionais de governança são uma resposta minimizadora de ambos os custos, os de transação e os de produção. Portanto, a estrutura das organizações onde se realiza a produção não apenas é uma resposta aos custos associados às transações internas, mas também um resultado da comparação entre os custos hierárquicos e burocráticos internos e os custos de realização da mesma operação via mercado”.

Por esse motivo, a capacidade de coordenação vertical torna-se elemento constituinte tanto da competitividade estática quanto da competitividade dinâmica. É essa coordenação que permite à empresa receber, processar, difundir e utilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas,

reagir a mudanças no meio ambiente ou aproveitar oportunidades de lucro. Para Zylbersztajn (1995, p.131), “o conceito de coordenação permite uma expansão do conceito tradicional de competitividade, passando da ótica dos custos comparados para a ótica da eficiência de sistemas comparados”.

A importância da coordenação para a competitividade não se limita apenas à capacidade adaptativa, estando diretamente relacionada aos custos de transação de uma cadeia produtiva. Arbage (2001), no entanto, aponta algumas limitações à compreensão do fenômeno da competitividade à luz da abordagem contratual. A dificuldade de mensuração da competitividade pela adequação da estrutura de governança às características da transação evidencia limitações para a utilização da ECT como único referencial teórico de sustentação para estudos de competitividade no âmbito dos agentes pertencentes ao agrogócio. Para o autor, sua principal contribuição tem sido para a articulação entre a concepção de um sistema agroindustrial caracterizado como um sistema de contratos e a competitividade do sistema como um todo. Esse escopo analítico é amparado pela ECT e pela organização industrial, mas há necessidade de avançar em uma análise mais dinâmica no que se refere à competitividade dos agentes, incrementando a análise com contribuições de diferentes escolas de estratégia.

O presente trabalho, baseado em Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997), aborda o potencial competitivo das empresas de forma dinâmica, integrado ao exame de seus fatores determinantes. Optou-se por indicadores de capacitação, expressos nas formas de organização e interação entre a empresa exportadora e seus elos a montante e a jusante. Considerou-se o fato de que a competitividade — e a sua promoção — é um processo complexo, dependente das ações das organizações, das instituições e das políticas públicas e privadas. Seriam competitivas, dessa forma, as empresas que a cada instante adotassem estratégias de conduta (investimentos, vendas, inovação, compras, financiamento etc.) mais adequadas ao padrão de concorrência do setor.

3. METODOLOGIA

Os estudos de casos múltiplos enfatizam a obtenção de uma descrição e a compreensão das relações dos fatores analisados como adequados a pesquisas comparativas. Para Yin (1994), cada caso deve servir a um propósito específico dentro do escopo global da investigação. No presente trabalho, cada caso representa um modelo de arranjo organizacional distinto.

A análise da competitividade do SAG exportador de mamão brasileiro, desenvolvida no presente artigo, utilizou uma adaptação da organização dos fatores determinantes da competitividade empregada por Coutinho e Ferraz (1994), os quais foram agrupados em três níveis: empresarial, estrutural e sistêmico. O método adotado baseia-se em Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997) e está sintetizado na figura a seguir.

Síntese da Metodologia Adotada

Fonte: Adaptada de Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997).

A partir do mapeamento dos fatores determinantes do padrão de concorrência e dos arranjos organizacionais das empresas do SAG exportador de mamão realizado por Cardoso (2005), avaliou-se o desempenho individual dos arranjos organizacionais predominantemente adotados, comparando-os quanto à aderência ao padrão de concorrência vigente no SAG.

Os fatores foram inicialmente identificados na literatura e em pesquisas de campo por meio de entrevistas junto às principais empresas exportadoras do SAG e, em seguida, sistematizados e valorados quanto à importância atual e futura dos fatores selecionados para a competitividade do SAG a partir da visão de atores-chave, buscando-se a convergência das opiniões. Com base na premissa de que a competitividade é resultado das estratégias das empresas ante o padrão de concorrência, justifica-se a aplicação do questionário com atores-chave, representados pelos principais empresários do SAG exportador de mamão. Utilizou-se amostragem intencional, não-probabilística. As entrevistas para mapeamento dos padrões de concorrência vigentes foram feitas de outubro de 2004 a janeiro de 2005 com oito executivos das cinco principais empresas associadas à Associação Brasileira dos Exportadores de Papaya (Brapex). Dentre os respondentes, figuraram três executivos, quatro executivos-proprietários de empresas exportadoras e um consultor de uma empresa que se preparava para exportar.

Os fatores definidores do padrão de concorrência no SAG exportador de mamão brasileiro orientado para os mercados consumidores da União Européia e dos Estados Unidos foram sistematizados em três níveis: o empresarial, o estrutural e o sistêmico.

As empresas exportadoras de mamão têm papel decisivo na coordenação dos demais atores do SAG a partir da tradução das sinalizações de consumidores no mercado internacional. Logo, o foco do estudo recai sobre as formas de relacionamento

ou arranjos organizacionais adotados entre produção de matéria-prima — processamento (empresa exportadora) —, distribuição no mercado internacional e seu desempenho em relação aos fatores determinantes do padrão de concorrência no SAG exportador de mamão brasileiro.

A avaliação de importância dos fatores e de desempenho dos arranjos foi realizada também por amostragem intencional, não-probabilística, utilizando-se questionário estruturado aplicado a atores-chave representados pelos executivos-proprietários de três das oito empresas associadas à Brapex, com sede no Estado do Espírito Santo. Essas três empresas são líderes de mercado, representando 61,4% das exportações brasileiras de mamão em 2004. Cada uma delas adota, predominantemente, um dos arranjos organizacionais característicos do SAG exportador de mamão.

Utilizou-se uma escala intervalar de 1 a 9, da menor para a maior importância. As notas obtidas, para a situação atual e a expectativa no horizonte de cinco anos, foram trabalhadas por valores médios arredondados desde que as respostas estivessem em um intervalo de até três pontos na escala. As notas fora desse intervalo não foram incorporadas à média; entretanto aparecem discutidas de forma analítica ao longo do texto.

A adoção da matriz de Slack (1993) permitiu analisar a aderência das estratégias de arranjos organizacionais predominantes aos fatores mais importantes para o sucesso competitivo, revelando o grau de convergência entre os arranjos e os fatores e possibilitando inferir sobre a capacidade competitiva das empresas que adotam diferentes arranjos (gráfico a seguir). A matriz permitiu avaliar a importância-desempenho de fatores determinantes à competitividade das empresas, indicando aqueles que estariam em zonas de excesso, zona apropriada, o limite mínimo de desempenho, a zona de melhoria e zona de ação urgente.

As escalas de importância e desempenho variam de 1 a 9. A **importância** indica como os tomadores de decisão avaliam a importância relativa de cada fator para a competitividade do SAG; o **desempenho** classifica a capacidade de atendimento de determinado arranjo a cada fator do padrão de concorrência ante os níveis possivelmente atingidos pelos arranjos concorrentes ou alternativos. Os resultados obtidos no estudo multicase foram resumidos em quadros em que é apresentada a zona de localização dos fatores ante a cada um dos arranjos organizacionais considerados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Padrão de concorrência no SAG exportador de mamão brasileiro

O objetivo desta seção é caracterizar e analisar o padrão de concorrência entre empresas brasileiras exportadoras de mamão no mercado internacional. Os fatores determinantes do padrão de concorrência para o SAG exportador de mamão fo-

Matriz de Importância-Desempenho Proposta por Nigel Slack (1993)

ram sistematizados em três níveis: empresarial, estrutural e sistêmico.

Para o **nível empresarial** destacaram-se aqueles fatores diretamente relacionados à tomada de decisão das firmas exportadoras, os quais a empresa influencia, controla ou modifica por meio de condutas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório. Dentre os fatores selecionados estão: canal de comercialização e vendas, canal logístico, capacidade de realizar investimentos, economias de escala e escopo, formas de obtenção de frutas, grau de diferenciação do produto, marca, promoção e *marketing* e responsividade ao cliente, detalhados a seguir.

A importância do **canal de comercialização e vendas** aparece como extremamente importante (nota 8,7). Essa importância deverá ser mantida no horizonte de cinco anos. As formas predominantes são a da comercialização via importadores e via escritório próprio. Na análise dos arranjos considerou-se a comercialização por importadores como contratada e por escritório próprio como hierarquizada. Algumas das empresas, no entanto, acreditam que estratégias de proximidade ao mercado e de domínio dos canais logísticos, financeiros e comerciais permitem auferir maiores ganhos na negociação, contrapondo o poder dos compradores.

A importância do **canal logístico** é refletida pela interação com fatores como atendimento às exigências de qualidade, demanda potencial e preço dos produtos comercializados. O modal utilizado no transporte, assim como os processos de ajuste, transferência, armazenagem, manuseio e comunicação, foi avaliado com nota média de importância (8,3). Esse fator

representa uma parcela significativa do custo final do produto e influencia diretamente a qualidade e o tempo de prateleira (*shelf life*) das frutas no destino. Para os próximos cinco anos, a expectativa é que se mantenha o nível de importância.

A distribuição das exportações quanto à utilização dos modais inverteu-se no período 2003 a 2004. A escolha do canal logístico está ligada a fatores como preços, disponibilidade de tecnologia e estratégias de comercialização das empresas. Essa escolha reflete o grau de importância que cada empresa atribui a questões como qualidade superior, atendimento rápido ao cliente, custo de transporte, entre outras. O custo do transporte marítimo equivale a 33% do custo do transporte aéreo. A expectativa é de crescimento para esse modal em função da disponibilidade e do menor custo.

A questão logística teve citação recorrente como principal problema do setor. Se, por um lado, a utilização do modal marítimo possibilitou aumentos significativos nos volumes comercializados, por outro, restringiu a qualidade das frutas brasileiras no mercado internacional. A redução da qualidade é a principal restrição para a utilização do modal marítimo. Inexistem tecnologias apropriadas de pós-colheita e transporte que garantam a qualidade do mamão em seu destino final, sendo comum a elevação das perdas para até 20%, dependendo da época do ano.

A **capacidade de realizar investimentos** para ampliação da capacidade produtiva, melhoria de processos e de produto teve importância avaliada entre 4 e 7, com média 5, sendo considerado de importância intermediária. A expectativa de evolução da importância desse fator para a competitividade das empresas atuantes no SAG não alcançou consenso entre os entrevistados. Para dois deles, essa importância aumenta, com nota 7, enquanto para outro ela se mantém em 4.

As diferentes visões estratégicas são enfatizadas pela necessidade de trabalhar maiores escalas de produção como fator determinante para o sucesso das empresas atuantes no SAG, em contraposição à visão que considera a possibilidade de investimentos em especialização de processos, relacionamentos e novas linhas de negócio, em detrimento de investimentos em ampliação da capacidade produtiva. Esse fator, no entanto, alcançou desempenho positivo. As empresas do SAG têm ampliado investimentos em todas as áreas, exceto pesquisa e desenvolvimento.

Os atores-chave consideraram muito alta a importância do fator **economia de escala** traduzida em ganhos de eficiência em custos unitários de produção, dado o aumento da escala da indústria ou unidade de produção (nota 8,0). A avaliação da importância desse fator está condicionada ao contínuo desenvolvimento do mercado internacional da fruta com o acesso ao mercado dos Estados Unidos a partir de 1998 e o aumento de consumo nos países da União Européia.

A avaliação da importância para **economia de escopo** entendida como os ganhos obtidos pela exploração de sinergias decorrentes da diversificação de produtos produzidos e/ou co-

mercializados pela empresa foi uniforme (nota 6), com expectativa de aumento da importância à medida que esta possibilita redução de risco do negócio mamão pela diversificação dos produtos comercializados pelas empresas.

Os ganhos relacionados à economia de escopo estão ligados ao maior poder de negociação com clientes, à possibilidade de rentabilizar estruturas administrativas e otimizar canais de comercialização, especialmente as estruturas hierarquizadas de distribuição no mercado internacional. Cabe ressaltar, no entanto, que a atividade de exportação de mamão é responsável por pelo menos 50% do faturamento total das empresas entrevistadas. Essa fruta tem papel estratégico ao permitir a presença da empresa no mercado internacional transacionando durante todo o ano, o que propicia a manutenção e o estreitamento dos relacionamentos para escoamento de frutas de época, por exemplo.

O fator **formas de aquisição de frutas** refere-se ao relacionamento da empresa exportadora com os canais de suprimento de mamão para exportação. A avaliação média foi de 8,7, extremamente importante. A matéria-prima, em quantidade, regularidade e qualidade é condição indispensável para que as empresas possam concorrer no mercado.

O fator **grau de diferenciação dos produtos** foi avaliado como pouco importante (4,0), porém com expectativa de aumento, passando a importante. A estratégia adotada nos últimos anos tem sido contrária à diferenciação dos produtos, residindo na massificação ou popularização do consumo da fruta no mercado internacional. Tal fato denota o impacto das estratégias predominantemente adotadas no condicionamento do mercado. Em outras palavras, a atuação das empresas líderes condiciona o padrão de concorrência e explica a importância reduzida atribuída a esse item pelos entrevistados.

A estratégia de diferenciação de produtos aparece como alternativa para as empresas sobreviverem e crescerem em um mercado que tende a ser mais competitivo. Apesar de a avaliação da importância atual ter sido baixa, há um esforço por parte de algumas empresas exportadoras em diferenciar seus produtos, seja pela valorização de determinados atributos, seja pelo nível de serviço, seja pela segmentação de mercado e atuação em nichos.

A segmentação de mercado e a diferenciação de produtos começam a ser consideradas por todas as empresas. A entrada do mamão **formosa** no mercado americano ainda é desafio e apresenta-se como novo negócio. Uma das empresas líderes tem envidado esforços na colocação de produtos em nichos como o de produtos ecológicos e de comércio justo (*fair trade*). No entanto, esses mercados ainda não se apresentam satisfatoriamente desenvolvidos. A segmentação de mercado, como estratégia de diferenciação, é utilizada em uma das empresas com forte presença no exterior e proximidade com os canais de distribuição.

O fator **marca** refere-se à existência e necessidade de atribuição de marcas aos produtos comercializados no mercado

internacional. A adoção de uma postura flexível quanto à marca pela maior parte das empresas explica a importância mediana deste fator para a competitividade (6,5). Essa flexibilidade reflete-se na utilização de várias marcas e embalagens de frutos com marcas próprias de distribuidores nos países de destino. Os empresários alegam dificuldade na manutenção da imagem de qualidade ao se trabalhar com um produto de elevada perecibilidade e sujeito a vieses de mercado, como o mamão. Um dos entrevistados considerou esse fator pouco importante, com nota 3, argumentando que a qualidade percebida do produto é mais importante que a qualidade supostamente assegurada pela marca.

O fator **promoção e marketing** refere-se à estratégia de relacionamento com o mercado, especialmente quanto à divulgação do produto e conquista de novos clientes e foi avaliado como extremamente importante (8,3), mantendo-se no horizonte de cinco anos. Os atores-chave acreditam que a fruta ainda é pouco conhecida. A divulgação deverá ter papel fundamental no aumento do consumo de mamão no mercado internacional. As campanhas de *marketing* nos Estados Unidos e na Europa a cargo da Brapex receberam avaliação pouco positiva.

As empresas têm adotado posturas agressivas para a conquista de novos mercados e colocação de novos produtos. Esse esforço reflete-se no aumento substancial das exportações a partir de 1999, na manutenção de clientes e conquista de novos. Os maiores esforços têm se concentrado na manutenção da carteira de clientes.

A **responsividade ao cliente**, ligada à capacidade de atendimento e resposta imediata às necessidades do cliente é avaliada como altamente importante. Esse fator, por sua vez, é dependente do ajustamento dos arranjos organizacionais adotados às características das transações. Quanto mais eficiente a coordenação entre os elos, maior a capacidade de atendimento e resposta imediata ao cliente. A expectativa dos representantes do SAG é de manutenção da importância desse fator para a competitividade.

O **nível empresarial** encerra aqueles fatores sobre os quais a empresa tem amplo domínio. Entretanto as decisões estratégicas, representadas nos fatores descritos nesta seção, são tomadas a partir de fatores nos níveis estrutural e sistêmico. Esses níveis, apesar de estarem fora do domínio imediato da empresa, sofrem influência das decisões individuais e, principalmente, do conjunto de empresas que atua em um setor específico. Ocorre, então, um processo de retroalimentação em que as estratégias empresariais condicionam, ao mesmo tempo em que são condicionadas por fatores estruturais e sistêmicos. Nesse contexto, os fatores classificados nos níveis estrutural e sistêmico, são analisados a seguir.

Os fatores do **nível estrutural** são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada, estando parcialmente sob sua área de influência. Caracterizam-se pelo ambiente no qual se encontra inserida. Os fatores do **nível sistêmico** são aqueles externos às empresas e sobre os quais a

empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir. Para o **nível estrutural** foram selecionados os fatores barreiras à entrada e à saída, demanda potencial e efetiva, exigência de qualidade, entidades de representação, estratégias dos países concorrentes, grau de concentração no mercado, nível tecnológico e preços dos produtos comercializados e dos fatores de produção. Para o **nível sistêmico**, selecionaram-se estabilidade da taxa de câmbio, legislação e fiscalização fitossanitária, barreiras técnicas não-tarifárias.

O potencial de crescimento da demanda no mercado internacional foi avaliado como importante (8,0). Os investimentos realizados, especialmente em ampliação da capacidade produtiva, foram descritos no fator capacidade de investimento para o nível empresarial e revelam a expectativa favorável de crescimento pelas empresas exportadoras do SAG brasileiro, além da importância da **demanda potencial** na formulação de estratégias empresariais.

A análise das importações dos principais destinos da fruta brasileira revela o bom desempenho das importações americanas para o período de 1998 a 2003. Em 1998 aquele país importava 48 mil toneladas e em 2003 registrou importações no montante de 101,8 mil toneladas, um crescimento de 112% em seis anos. As exportações brasileiras para esse destino, no entanto, atingiram seu auge em 2002, respondendo por 8% do total importado por aquele país, que é o principal importador mundial da fruta. De 1998 a 2003, as quantidades exportadas pelo Brasil passaram de 500 toneladas em 1998, quando da abertura do mercado, para 6,2 mil toneladas em 2003, participando com apenas 6,2% do total importado. O Brasil perde espaço nesse mercado em função de problemas de infra-estrutura logística e da concorrência de países como o México e, principalmente, os da América Central. Para a União Européia, as empresas exportadoras prevêm um crescimento sustentável. O Brasil é o principal fornecedor, respondendo por 72% das importações dos países participantes desse bloco econômico. No entanto, verifica-se queda no consumo em alguns países como a França, talvez em função da menor qualidade do produto proporcionada pela expansão do modal marítimo.

O **nível tecnológico** disponível e efetivamente adotado por empresas do SAG em comparação ao **estado da arte** nos demais países concorrentes foi considerado altamente importante (7,7). A importância desse fator reflete questões que perpassam fatores como canal logístico, exigências de qualidade, barreiras à saída, barreiras técnicas e apoio institucional em pesquisa e desenvolvimento. O nível tecnológico é determinante no estabelecimento de restrições ao modal marítimo devido a perdas de qualidade da fruta no destino final e a elevação no nível de especificidades dos ativos, por exemplo. Quanto mais elevado o nível tecnológico, maior o investimento em ativos específicos traduzido em elevação das barreiras à saída para as empresas que incorreram nesses gastos.

A remuneração obtida na comercialização dos produtos para o mercado internacional e suas variações no tempo expres-

sam o fator **preços dos produtos comercializados**. Esse foi considerado altamente importante para a competitividade do SAG, nota 8.

A orientação dos compradores segue o trinômio preço, qualidade e disponibilidade. Essa orientação é sentida de maneira distinta pelos exportadores. As empresas que comercializam maiores quantidades baseiam-se mais na concorrência em preços. A percepção quanto à orientação dos compradores por preço ou por qualidade varia de acordo com a estratégia adotada pelas empresas. As empresas voltadas para nichos de mercado e diferenciação do produto buscam alternativas a esse processo de concorrência acirrado que resulta em margens menores e deterioração da qualidade.

A concorrência direta em preço nos mesmos canais de comercialização é recorrente. Ocorre em períodos de menor disponibilidade de produtos por parte do fornecedor principal, permitindo a entrada de novos fornecedores no canal de comercialização inicialmente explorado por outra empresa. Na época da safra, o excesso de frutas também implica disputas pelos compradores e acirramento da concorrência baseada em preço e maior exigência quanto à qualidade do mamão. A rivalidade entre as empresas nacionais é característica do SAG exportador brasileiro. As empresas líderes aparecem como parâmetro na formação de preço e de qualidade.

Para as empresas que concentram a distribuição por modal aéreo, as flutuações nos preços praticados é menor. Quando se considera o marítimo, a flutuação de preços é da ordem de 30%, em função do excesso oferta e/ou da redução nos níveis de qualidade do mamão.

O fator **estabilidade da taxa de câmbio** refere-se à influência das oscilações da taxa de câmbio sobre a competitividade das empresas do SAG. Sua importância deve-se ao impacto causado por oscilações no valor de moedas estrangeiras, especialmente o dólar americano.

Esse fator foi avaliado, na média, como importante, nota 7. A estabilidade de variáveis que fogem ao controle administrativo e operacional é desejável uma vez que possibilita, mais facilmente, a definição de estratégias e o planejamento das atividades.

As variações na taxa de câmbio têm impacto direto sobre a rentabilidade das exportações e, em consequência, sobre o cumprimento de contratos de exportação da fruta. Dados mensais da taxa de câmbio para o período de janeiro de 1999 a dezembro de 2003 demonstram uma constante valorização do dólar em relação ao real até abril de 2003. A partir de maio de 2004, a cotação da moeda americana frente ao real começa a declinar com impactos diretos sobre os setores exportadores brasileiros.

O acesso ao mercado internacional depende diretamente do atendimento a severas normas para a qualidade dos produtos, especialmente quanto à segurança alimentar das frutas *in natura*.

A adequação da legislação sanitária em vigor e atuação da fiscalização, fator **legislação e fiscalização fitossanitária**, re-

ceberam avaliação altamente importante, 8,3, mantendo-se em cinco anos. A importância desse fator deve-se à necessidade de constante monitoramento de áreas cultivadas e de procedimentos que vão do cultivo de mudas ao transporte das frutas, refletindo o alto nível de exigência do mercado internacional. Esse tem sido um dos fatores preponderantes para a melhor posição competitiva das empresas instaladas no estado do Espírito Santo quando comparadas às dos demais estados. A atuação incisiva dos órgãos de fiscalização e extensão agropecuária propiciou, além da permanência dos cultivos na mesma região por mais de 25 anos, a abertura de mercados importantes como os Estados Unidos, ao ser considerado área livre de mosca-das-frutas.

As **barreiras técnicas** relacionadas às exigências e especificidades do processo de produção, processamento, transporte e distribuição dos produtos impostas por países importadores teve avaliação como extremamente importante (média de 8,7). Para a União Européia, esse fator é avaliado com importância alta, porém menor (nota 7). O mercado norte-americano é ainda maior. Os atores-chave acreditam na superação das barreiras técnicas e, conseqüentemente, redução de sua importância para a competitividade do SAG exportador de mamão no horizonte de cinco anos.

A principal barreira para acessar o mercado americano, no entanto, é a liberação de áreas monitoradas e livres de mosca-das-frutas, o que tem acarretado sérios problemas. Outra barreira citada como importante é a legislação sobre resíduos de defensivos agrícolas nos frutos que variam quanto aos níveis aceitáveis, produtos permitidos e técnica para análise, dificultando o controle pelas empresas exportadoras.

A tabela da página seguinte encerra uma tentativa de síntese dos principais fatores determinantes do padrão de concorrência do SAG exportador de mamão brasileiro quanto à sua importância atual e expectativa futura.

4.2. Desempenho dos arranjos alternativos em relação aos fatores determinantes do padrão de concorrência

O objetivo desta seção é avaliar o desempenho dos distintos arranjos organizacionais predominantes no SAG exportador de mamão brasileiro. O **desempenho** refere-se à capacidade de atendimento de determinado arranjo a cada fator do padrão de concorrência ante os níveis possivelmente atingidos pelos arranjos concorrentes ou alternativos.

Neste estudo, os arranjos organizacionais avaliados são caracterizados da seguinte maneira (quadro 1):

- **Arranjo organizacional A** — em que a firma exportadora obtém matéria-prima dentro da própria estrutura de domínio, ao mesmo tempo em que comercializa a produção no mercado internacional por meio de uma rede de importadores.
- **Arranjo organizacional B** — em que a firma exportadora obtém matéria-prima dentro da própria estrutura de domínio

Síntese e Evolução dos Principais Fatores Determinantes do Padrão de Concorrência no SAG Exportador de Mamão Brasileiro

Fatores	Importância	
	Atual	Futura
Empresariais		
Canal de comercialização e venda	8,7	8,7
Canal logístico	8,3	8,3
Capacidade de realizar investimentos	5,0	7,0
Economia de escopo	6,0	7,0
Formas de aquisição de frutas	8,7	8,7
Grau de diferenciação dos produtos	3,5	6,0
Promoção e <i>Marketing</i>	8,0	8,0
Responsividade ao cliente	8,0	8,0
Estruturais		
Exigência de qualidade	8,3	8,7
Demanda potencial	8,0	8,3
Preços dos produtos comercializados	8,0	8,3
Sistêmicos		
Legislação e fiscalização	8,3	8,7
Barreiras técnicas	8,7	7,7

Quadro 1

Arranjos Organizacionais dos Diferentes Arranjos

Arranjo Organizacional	Produção	Processamento/Exportação	Distribuição
A	Própria	Própria	Contratada
B	Própria	Própria	Própria
C	Contratada	Própria	Própria

e comercializa a produção por meio de filiais que distribuem às redes varejistas no mercado internacional.

- **Arranjo organizacional C** — em que a firma exportadora obtém matéria-prima por meio de contratos e comercializa a produção por meio de filiais que distribuem às redes varejistas no mercado internacional.

4.2.1. Análise do desempenho dos arranjos alternativos em relação aos fatores do padrão de concorrência enquadrados no nível empresarial

O fator **formas de aquisição de frutas** refere-se ao relacionamento das empresas exportadoras para obtenção de matéria-prima para exportação. Ao adotar o relacionamento via

contratual ou hierárquica para a obtenção de mamão para exportação, a empresa incorre em vantagens e desvantagens. Cardoso e Medeiros (2004) citam, dentre as limitações do modelo hierarquizado a necessidade de capital investido na produção agrícola, os custos administrativos com mão-de-obra e equipamentos, a necessidade de rotação das áreas de plantio e os riscos fitossanitários e climáticos inerentes à atividade agrícola. Para a coordenação via contratos, os autores argumentam que a principal preocupação reside na transferência a terceiros da garantia de atendimento aos clientes. As possíveis limitações para esse arranjo organizacional residem nas exigências de qualidade para o mercado externo, nos problemas fitossanitários e de monitoramento de resíduos, na rastreabilidade e certificações internacionais, no planejamento da produção, no transporte para o *packing house*, na fidelização do fornecedor e no menor controle sobre o custo de produção da fruta. Apesar das possíveis limitações do modelo contratual para suprimento de matéria-prima, o **arranjo C**, que o caracteriza, teve avaliação muito favorável para o fator forma de aquisição de frutas. A avaliação foi igual à do **arranjo B**, que hierarquiza as etapas de produção e distribuição, e superior à do **arranjo A**, que hierarquiza apenas a produção. O bom desempenho obtido pelo **arranjo C** reflete a eficiência na gestão dos contratos para aquisição da fruta. A localização da empresa em área tradicionalmente produtora também é um ponto favorável, além disso, a adoção dessa estratégia propicia ao empresário a redução do capital imobilizado, dos níveis gerenciais e dos riscos fitossanitários e climáticos, transferidos para o fornecedor. O desempenho do **arranjo A** para esse fator, apesar de favorável, apresenta-se inferior aos dos **arranjos B e C**. O foco na distribuição e interação com o mercado permite o aprimoramento da coordenação do elo de produção, na medida em que permeia outros fatores como qualidade, escala, escopo e barreiras técnicas.

O desempenho do fator **canal de comercialização** apresentou-se na zona apropriada para todos os arranjos organizacionais analisados. Tanto as estratégias com foco na distribuição como na produção foram avaliadas positivamente quanto a esse quesito. No entanto, a forma organizacional tem implicações diretas sobre outros fatores, conforme será detalhado a seguir.

A diversificação tem como proposição a utilização conjunta de recursos de produção voltados para a obtenção de diferentes produtos, caracterizando o fator **economia de escopo**. Segundo Azevedo (2000), essa estratégia busca otimizar a produção e minimizar custos, além de reduzir a dependência e riscos ao se ofertar no mercado mais de um produto. O domínio da etapa de distribuição induz ao mesmo tempo em que facilita a obtenção de economia de escopo. Os **arranjos B e C**, com distribuição hierarquizada, tiveram desempenho muito favorável na medida em que potencializam as sinergias decorrentes da comercialização de produtos variados. Essas sinergias podem também estar associadas ao poder de negociação e à redução de riscos de concentração em apenas um negócio.

Nesse sentido, o fator **grau de diferenciação dos produtos**, apesar de avaliado com nota de importância baixa, merece considerações em função da evolução prevista e do caráter estratégico ao se considerar o acirramento do processo de concorrência no mercado internacional de mamão. A expectativa de aumento da concorrência no SAG exportador de mamão com a entrada de maior número de empresas, especialmente do Brasil e de países da América Central, ofertando produtos de baixa diferenciação em um mercado com poucas barreiras técnicas, torna esse fator relevante para a competitividade das empresas envolvidas nesta atividade. Segundo Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997), essa é uma estratégia capaz de gerar vantagens competitivas às empresas de setores tradicionais, do qual fazem parte as empresas do SAG exportador de mamão. Assim, os arranjos organizacionais que concentram esforços na distribuição, representados aqui pelos **arranjos B e C**, tiveram avaliação favorável para o fator diferenciação dos produtos. O controle dessa etapa permite maior nível de serviço aos clientes e diferenciação por segmentação de mercado.

O desempenho refere-se à capacidade de atendimento de determinado arranjo a cada fator do padrão de concorrência ante os níveis possivelmente atingidos pelos arranjos concorrentes ou alternativos.

Outro ponto positivo para as estratégias empresariais voltadas para a distribuição aparece ao analisar o fator **promoção e marketing**, mais facilmente atendido pelos **arranjos** que possuam essa orientação, **B e C**. Entre esses dois arranjos, a hierarquização da etapa de produção, adotada pelo **arranjo B**, possibilita um posicionamento mais positivo uma vez que estão na base da capacidade de resposta e implementação de amplas ações visando ao atendimento ao mercado.

O desempenho do fator **responsividade ao cliente** apresentou-se em zona apropriada para os três arranjos. O foco total na distribuição, proporcionado pelo **arranjo C**, possibilita rapidez na solução de problemas e oferta total de assistência aos clientes finais, especialmente o varejo. Apesar de o fator anterior (promoção e *marketing*) apresentar menor desempenho no **arranjo A**, os importadores teriam melhores condições de oferecer resposta mais rápida aos clientes que uma estrutura de distribuição própria, dada a comercialização de uma pauta reduzida de produtos. A possibilidade de a hierarquização total das atividades dificultar, de algum modo, o completo atendimento aos clientes no mercado internacional pode ter contribuído para a menor avaliação de desempenho do **arranjo B**.

As avaliações dos arranjos para o fator **canal logístico** retratam as estratégias predominantes nas firmas. Para o **arran-**

jo C, que focaliza a distribuição, o desempenho foi apropriado devido ao maior nível de serviço prestado aos clientes por meio da utilização de fretes aéreos e preocupação em preservar as qualidades do mamão. O bom desempenho atribuído ao **arranjo A**, que distribui por importadores, vincula-se a estratégias de concorrência baseadas em redução de custos e ganhos de escala em detrimento da qualidade. Já o **arranjo B** recebeu avaliação pouco favorável, o que denota a preocupação da empresa que adota esse arranjo na manutenção de níveis adequados de serviço, da qualidade a custos compatíveis para a comercialização de grandes volumes da fruta.

A análise do desempenho proporcionado pelos arranjos organizacionais e a localização dos fatores na matriz de importância-desempenho estão resumidas no quadro 2.

4.2.2. Análise do desempenho dos arranjos alternativos em relação aos fatores do padrão de concorrência enquadrados nos níveis estrutural e sistêmico

Os arranjos organizacionais analisados tiveram desempenho favorável a muito favorável para o fator **exigência de qualidade**. O produto de qualidade diferenciada, ao envolver investimentos em ativos específicos para os outros elos da cadeia, poderá exigir desenhos contratuais, que estabeleçam *ex-ante* instrumentos de incentivo e controle, tais como prêmios, sistema de classificação, multas e auditorias (ZYLBERSZ-TAJN, 1995). Entretanto, o grau de padronização dos produtos pode afetar essa tendência, permitindo a manutenção da transação via mercado com padrões de qualidade adequados, desde que haja remuneração diferenciada e transparência do processo de formação de preços. Essa situação permite que os distintos arranjos possam ter desempenho próximo quanto à capacidade de cada uma das formas organizacionais no atendimento ao fator exigência de qualidade.

Para o fator **demanda potencial**, a análise de desempenho esteve vinculada tanto a questões logísticas e institucionais quanto à liberação de novas áreas livres de mosca-das-frutas, a fim de acessar o mercado norte-americano. Sobre o atendimento da demanda potencial, um dos atores-chave entrevistado afirmou:

- “Todo o nosso desempenho está comprometido em função da logística. Resumindo: o mamão teve um crescimento importante através do modal aéreo e nós sabíamos que tinha um limite. Atingimos esse limite e agora, para crescermos, precisamos usar o modal marítimo, só que não temos tecnologia para isso”.

O fator **preços dos produtos comercializados** apresentou-se um pouco mais favorável para os arranjos que contratam parte das atividades da cadeia produtiva. Os **arranjos A e C** obtiveram avaliação muito favorável. O primeiro permite acompanhar melhor as flutuações nos preços do mercado por focalizar a redução de custos. Já o segundo (C), possibilita o

Quadro 2

Localização da Avaliação dos Arranjos Organizacionais na Matriz de Slack para Cada um dos Fatores do Nível Empresarial

melhor desempenho para esse fator em função de maior flexibilidade das operações de distribuição no mercado internacional. O **arranjo B**, hierarquizado a montante e a jusante, apresenta mais dificuldades em um ambiente de concorrência acirrada em preços, na medida em que busca manter estabilidade nos preços dos produtos comercializados.

A percepção dos atores-chave, sobre a capacidade de os arranjos que hierarquizam a produção de matéria-prima (**A** e **B**) se adequarem às especificidades do processo de produção, processamento, transporte e distribuição dos produtos para mercados específicos, é a de que eles respondem mais rápida e eficientemente às demandas que as formas organizacionais representadas na contratação dessa atividade. A literatura também aponta para ganhos de coordenação para a estrutura hierarquizada, uma vez que os fluxos de produto e de informação são estabelecidos dentro do mesmo controle. No entanto, há que considerar os custos burocráticos advindos dessa forma organizacional.

Entretanto, o **arranjo C**, que contrata a produção, teve avaliação superior aos demais no atendimento ao fator **barreiras técnicas**. A explicação possível para essa avaliação é a permanência de incentivos de mercado para a produção contratada.

O fator **estabilidade da taxa de câmbio** teve avaliação positiva para os arranjos orientados para a distribuição (**B** e **C**). A hierarquização da etapa de distribuição possibilita maior flexibilidade na renegociação de contratos de fornecimento em função de variações cambiais.

O desempenho proporcionado pelos arranjos organizacionais e sua zona de localização na matriz de importância-desempenho estão resumidos no quadro 3.

5. CONCLUSÕES

A importância da coordenação sobre a competitividade ganha força no Brasil a partir da década de 1990 com os estudos conduzidos por Farina e Zylbersztajn (1994), Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997) e Farina (1999) sobre a temática. As formas de organização da produção passam a ser preponderantes para o sucesso de estratégias competitivas e, conseqüentemente, para a competitividade das empresas e de setores inteiros.

Para proceder a esta análise, buscou-se operacionalizar conceitos ligados ao padrão de concorrência e aos arranjos organizacionais por meio da consideração simultânea dessas dimensões em uma matriz de importância-desempenho. Os resultados permitiram inferir sobre a capacidade competitiva proporcionada pelas distintas formas de organização da produção agrícola e da distribuição no mercado internacional para o SAG exportador de mamão.

Cabe ressaltar que a avaliação da adequação dos arranjos ao padrão de concorrência, sob a ótica do tomador de decisão, não pode ser generalizada para arranjos similares por referirem-se a um caso dentro de um contexto específico. Entretanto, esse tipo de abordagem ainda se mostra mais interessante que as abordagens tradicionais de competitividade revelada, uma

Quadro 3**Localização da Avaliação dos Arranjos Organizacionais na Matriz de Slack para Cada um dos Fatores dos Níveis Estrutural e Sistêmico**

vez que permite avaliar a adequação de estratégias empresariais ao padrão de concorrência vigente.

Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997) ressaltam que, para o grupo de indústrias tradicionais, a qualidade e a diferenciação dos produtos são importantes fontes de vantagem competitiva. Coerente com esse grupo, para o SAG exportador de mamão, o domínio da distribuição aparece como fundamental para o sucesso de estratégias de diferenciação enquanto fator do padrão de concorrência, determinante da competitividade no médio prazo, especialmente. Os arranjos orientados para distribuição tiveram desempenho, na média, superior àquele com foco mais restrito na produção. A relativa superioridade dos arranjos organizacionais **B** e **C**, quando comparados ao **A**, reflete essa interpretação.

O dinamismo dos mercados, no entanto, não permite afirmar que determinado arranjo organizacional será sempre mais competitivo.

A possibilidade de obter maior vantagem competitiva sustentável reside no fato de estratégias voltadas ao produto, preço e promoção não garantirem vantagem competitiva sustentável, em função da facilidade de serem copiadas pelos concorrentes. A estratégia focada em distribuição envolve tempo de planejamento e implementação, requer estrutura forte de relacionamentos, de pessoas interagindo em diferentes organizações, sendo difícil de ser copiada.

Cabe ressaltar que nem todos os arranjos organizacionais serão igualmente úteis para todas as organizações ou todas as condições ambientais. A adoção de formas contratuais para a produção de frutas em regiões não-tradicionais, por exemplo, ainda apresenta problemas. Uma das principais empresas do SAG iniciou suas atividades no Rio Grande do Norte por meio de contratos para aquisição de matéria-prima, no entanto precisou rever essa posição, adotando formas mistas para suprimento.

Nesse contexto, a forma híbrida ou mista pode permitir maior flexibilidade e capacidade de adaptação à empresa que a adota. No SAG exportador de mamão brasileiro, a adoção de formas híbridas de governança para o suprimento de matéria-prima e para a distribuição é recorrente. A empresa exportadora tem a possibilidade de manter os incentivos de mercado por meio de contratos, ao mesmo tempo em que reduz a incerteza quanto ao suprimento ao hierarquizar. Para a distribuição, a forma híbrida abre a possibilidade de flexibilizar a colocação de seus produtos no exterior e ainda de manter controle sobre a distribuição, usufruindo das vantagens inerentes a essa posição.

O dinamismo dos mercados, no entanto, não permite afirmar que determinado arranjo organizacional será sempre mais competitivo. Ainda assim, o conhecimento gerado no presente trabalho deve ter sua importância ressaltada na medida em que permite avançar na discussão sobre a maior ou menor adequação das estruturas organizacionais ao padrão de concorrência vigente em um setor específico, o SAG exportador de mamão brasileiro. ◆

- ARBAGE, A.P. A competitividade no agronegócio: uma contribuição à luz da economia dos custos de transação e da noção de coordenação. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS / NETWORKS AGROALIMENTARES, 3., 2001, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto: PENSA / FUNDACE / USP, 2001. CD-ROM.
- AZEVEDO, P.F. Concorrência no agronegócio. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- BATALHA, M.O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M.O. (Coord.). *Gestão agroindustrial: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais*. São Paulo: Atlas, 1997. v.1.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. *Economics of strategy*. 2ed. New York: John Wiley, 2000.
- CARDOSO, L.V. *Coordenação e competitividade no sistema agroindustrial de mamão* — estudo multicaso de firmas exportadoras. 2005. Dissertação (Mestrado) — Consórcio Centro-Oeste, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul/ Universidade Federal de Goiás/Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- CARDOSO, L.V.; MEDEIROS, J.X. Análise da coordenação no setor exportador de papaia brasileiro. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE AGROPOLOS, 6., 2004, Guarapari-ES. *Anais do VI Encontro Internacional de Agropolos como estratégia para o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar*, 2004.
- CORRÊA, P.; KUPFER, D. *Padrão de concorrência e dinâmica competitiva: o caso da indústria brasileira de máquinas-ferramenta*. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1991.
- COUTINHO, L.G.; FERRAZ, J.C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 2.ed. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994. 510p.
- FARINA, E.M.M.Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. *Revista Gestão e Produção*, São Carlos, São Paulo, v.6, n.3, p.147-161, 1999.
- FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997. 286p.
- FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. *Competitividade e organização das cadeias agroindustriais*. Costa Rica: IICA — Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 1994. 63p.
- FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAUGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria brasileira*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HAUGUENAUER, L. *Competitividade: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro*. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1989. (Texto para discussão 211).
- KUPFER, D. Padrões de concorrência e competitividade. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CENTROS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA, 20., 1992, Campos do Jordão, São Paulo. *Anais...* Campos do Jordão: ANPEC, 1992.
- MENARD, C. On clusters, hybrids and other strange forms: the case of the french poultry industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Tubingen, v.152, n.1, p.154-183, 1996.
- MIZUMOTO, F.M. *Estratégias nos canais de distribuição de ovos: análise dos arranjos institucionais simultâneos*. 2004. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo: Atlas, 1993.
- YIN, R.K. *Case study research: design and methods*. 2nd ed. Thousand Oak, CA: Sage, 1994.
- ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. 1995. Tese (Livre-Docência) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- ZYLBERSZTAJN, D.; NOGUEIRA, A.C.L. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. *Economia e Sociedade*, Campinas, v.11, n.2 (19), p.329-346, jul./dez. 2002.

Competitiveness and coordination in the Brazilian Papaya exporting agribusiness chain — a multiple cases study

The research aims to understand the international market's competition standards and to evaluate the organizational framework adopted by Brazilian firms in the Papaya exporting agribusiness chain and its relations with the determinant factors of that standard. The theoretical basis of this study is the concept related to the economy of transaction costs and to the Strategy School. The basic grounds of the research lays in the hypothesis that firms with more adequate organizational framework than of the competition standard will have a better chance of acquiring an maintaining a better competitive position. The empirical work was based in a multiple cases study. The analysis of the determinant factors of the competition standard, as well as of the organizational framework has produced a detailed map of

ABSTRACT

Brazilian Papaya exporting agribusiness chain under a dynamic perspective, because it includes the evolution trends of selected factors. In the paper are pointed out possible explanations for the adaptation and answering ability of the organizational framework in matching the factors of the competition standards. The two considered approaches complement each other in the analysis of the adherence of the supply and international distribution strategies of the exporting firms to the determinant factors of the competition standard, helping to infer the competitive ability due to organizational framework in the Brazilian Papaya exporting agribusiness chain.

Uniterms: coordination, institutional framework, agribusiness chain, competitiveness, papaya, exporting firms, organizational strategies.

RESUMEN

Competitividad y coordinación en el sistema agroindustrial exportador de papaya brasileño — estudio de casos múltiples

El trabajo propone comprender el patrón de competencia en el mercado internacional y evaluar los diseños organizacionales que adoptan las empresas exportadoras del Sistema Agroindustrial de Papaya brasileño y sus relaciones con los agentes determinantes de dicho patrón. Conceptos relacionados con Economía de los Costos de Transacción y Escuelas de Estrategia son el principal marco teórico del trabajo. La premisa básica de la investigación está en la adecuación de los diseños organizacionales al patrón de competencia vigente en el mercado en que la empresa actúa, como estrategia para adquisición y manutención de una posición más competitiva. La investigación se desarrolló según la metodología de estudio de casos múltiples. El análisis de factores determinantes del patrón de competencia, así como de los diseños organizacionales, permitió un mapeo del SAG exportador de papaya brasileño de acuerdo a una perspectiva dinámica, con la inclusión de las tendencias de evolución de los factores seleccionados. Se señalaron posibles explicaciones para la capacidad de adaptación y respuesta de los diseños a los determinantes del patrón de competencia. Los dos planteamientos teóricos se complementaron en el análisis de adhesión de las estrategias adoptadas por las empresas exportadoras, para el suministro de materia prima y distribución en el mercado internacional, a los factores determinantes del patrón de competencia, dando lugar a una inferencia sobre la capacidad competitiva que dichos diseños organizacionales proporcionan en el SAG exportador de papaya brasileño.

Palabras clave: coordinación, diseños organizacionales, sistema agroindustrial, competitividad, papaya, empresas exportadoras, estrategias organizacionales.