

Aliança Estratégica na industrialização e comercialização de produtos derivados da Carne de Avestruz: um Estudo de Caso

Liana Caron Nazareth Peçanha
liana_pecanha@hotmail.com
USP

Ilian Nazareth Peçanha
iliannp@yahoo.com.br
UFLA

RESUMO

O número de alianças estratégicas é crescente nas pequenas empresas (PME). Este trabalho tem como objetivo identificar as ações realizadas em aliança estratégica ocorrida na criação de uma PME voltada à industrialização e comercialização de produtos derivados de avestruz. Após revisão na literatura sobre estratégia competitiva e aliança, realizou-se estudo de caso na Investruz, PME formada por 33 produtores de avestruz. Através de pesquisa de campo qualitativa de natureza exploratória, foram entrevistados intencionalmente o gestor e o zootecnista responsáveis e foram sorteados 11 dos 33 produtores que responderam a duas questões. Também foram coletados dados na imprensa e no site dos sócios. Os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo, categorizados e quantificados. Constata-se que os produtores são beneficiados porque têm garantia na compra de suas aves enquanto a aliança se beneficia com a concentração de recursos para desenvolvimento da marca associada à carne saudável.

Palavras chaves: estratégia competitiva, aliança estratégica e carne de avestruz

1. INTRODUÇÃO

O mundo atual caracteriza-se por mudanças profundas decorrentes da globalização da economia, um mundo em que as novas oportunidades são disputadas cada vez mais por empresas enxutas. Para tanto, elas precisam continuamente efetuar a análise do setor nos quais estão inseridas.

Cada vez mais as empresas precisam delinear suas estratégias se quiserem sobreviver num mercado tão intensamente competitivo. Lutar para sobreviver, para buscar futuro, para a longevidade e sustentabilidade. Competir com vantagem perante os concorrentes. A necessidade de novas habilidades faz com que as empresas se voltem para alianças com outras empresas, muitas delas suas próprias concorrentes, procurando reunir os recursos adequados para abocanhar as novas oportunidades.

Muito se tem estudado sobre a união de duas empresas, ou a análise de alianças tradicionais, as *joint ventures*, onde normalmente aborda-se um relacionamento bilateral. Entretanto, no início deste século é crescente a utilização de alianças complexas, formadas por múltiplos parceiros, visando principalmente o foco central estratégico. Cada vez mais elas existem para desenvolver soluções e sistemas complexos que exigem recursos de muitos parceiros. Encontram-se alianças em vários setores da economia, até mesmo no agro negócio. Sabe-se, por exemplo, que até na pecuária bovina de corte, onde o Brasil é o maior exportador do mundo (RankBrasil, 2006), realizam-se alianças estratégicas entre produtores de gado ou

representantes desse setor. Na criação de avestruzes, onde o Brasil tem relativamente pouca experiência, é cada vez maior o número de cooperativas ou associações entre produtores que buscam uma maior divulgação do seu produto. Entre elas, encontra-se a Investruz, empresa criada a partir da associação de 33 produtores desta ave, que visa à reunião de recursos financeiros para estruturar as atividades pós abate, como a estocagem, desenvolvimento de mercados, contratos de fornecimento, substituição de importações, exportações, etc.

A literatura mostra que o modelo de cinco forças proposto por Porter (1989) é uma das formas de se efetuar a análise setorial, onde a empresa deve se defender dessas forças ou influenciá-las a seu favor. Por outro lado, a empresa pode ser tornar mais competitiva ao aliar-se a outras empresas, através de alianças estratégicas complexas e multilaterais (Doz e Hamel, 2000). Entretanto, estudos sobre alianças complexas não têm sido muito divulgados, principalmente no agro negócio. Além disso, na indústria da carne do avestruz não se encontram estudos com respaldo científico, constituindo uma lacuna do conhecimento sobre o assunto.

A partir do entendimento que aliança estratégica é importante para o negócio, surgem algumas indagações importantes. Quais as vantagens esperadas pelos produtores ao entrar na aliança? Quais as propostas da aliança para criação de valor? Quais os benefícios já percebidos e obtidos pelo produtor? E para a aliança? Qual a estratégia adotada no desenvolvimento do mercado da carne? Procurando responder estas questões, **o objetivo geral deste estudo** é identificar as ações estratégicas realizadas na Investruz. Os objetivos específicos são identificar os benefícios gerados aos parceiros e à aliança.

Desta forma, o tema foi escolhido levando em conta a importância e originalidade do mesmo para a administração de empresas e para o agro negócio. Muito se investe em cooperativas e associações, esquecendo-se que um respaldo científico é necessário para identificar ações adequadas e aquelas que poderiam ser evitadas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Estratégia Competitiva

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para atingi-las (Porter, 1986). A competição estratégica é a capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente; de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo; de prever riscos e lucros com exatidão e certeza; de dispor de recursos que possam ser permanentemente investidos; de possuir disposição para agir (Henderson, 1998).

Um dos modelos mais adotados para análise de um ambiente setorial é o proposto por Porter (1989) que afirma serem cinco forças básicas que governam a competição em um setor (ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes). Segundo este autor (1998, p.12), “o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor”.

Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. A vantagem competitiva tem sua origem nessas atividades e em como elas se interagem para obtenção de uma fonte de vantagem competitiva (Porter, 1989). Competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir (Henderson, 1998). Cada um precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única. As diferenças entre uma empresa e seus competidores são a base de sua vantagem..

De nada adianta uma vantagem competitiva se ela não puder ser sustentável e / ou mantida. O posicionamento relativo de uma empresa perante sua indústria determina se sua rentabilidade está abaixo ou acima da média da indústria. Uma empresa que pode se posicionar bem é capaz de obter altas taxas de retorno, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável. Segundo Porter (1989), a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Alguns autores acham que vantagem competitiva sustentada refere-se a estratégias valiosas que não podem ser plenamente copiadas pelos concorrentes (Wright, Kroll & Parnell, 1989), recursos organizacionais e capacidades que são raros, valiosos, não substituíveis e dificilmente imitáveis (Barney, 1995). Ou seja, recurso que seja difícil de imitar, transferir, comprar, vender ou substituir e que possua integração com outros recursos da empresa é a principal sustentação de uma vantagem competitiva. Alguns autores vêem que a sustentabilidade é maior quando baseada em diversas espécies de vantagem e não em uma só (Guemawat, 1998).

Para uma empresa verificar sua vantagem competitiva, ela deve efetuar uma análise do ambiente externo no qual está inserida e de seus pontos fortes e fracos internos. O objetivo da análise é possibilitar que ela se posicione de forma a tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente, evitando ou minimizando as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e modera o impacto de seus pontos fracos (Wright, Kroll & Parnell, 1989), encontrando sua fonte de vantagem competitiva (Barney, 1995).

Desta maneira, as fontes podem ser inúmeras e variam de empresa para empresa e de indústria para indústria. Este estudo procura analisar especificamente a aliança estratégica. A linha principal para a realização de uma aliança é a de se aumentar a vantagem competitiva (Bowersox, 1998, p.344).

2.2 Aliança Estratégica

Tanto para as empresas gigantescas como para as iniciantes, as parcerias estratégicas se tornaram fundamentais para o sucesso competitivo em mercados globais que estão em constante transformação (Doz e Hamel, 2000, p.V). A competição em qualquer setor está cada vez mais acirrada e as empresas adotam cada vez mais, em suas estratégias de nível empresarial, a aliança estratégica. Na verdade, muitos a adotam como um ponto básico para a competitividade.

Denominam-se alianças estratégicas às parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio, partilhando custos, riscos e benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios (Wright, Kroll & Parnell, 2000, p.145). Elas permitem que as forças das empresas envolvidas sejam potencializadas para que se alcancem metas estratégicas (Aacker, 2001, p.263). Essas alianças supõem que as empresas participantes contribuirão e adaptarão as competências ou os ativos necessários para a colaboração, mantendo-os ao longo do tempo.

As alianças estratégicas permitem que empresas atendam mais prontamente às novas oportunidades de mercados e descubram novas respostas para necessidades mal atendidas (Doz e Hamel, 2000, p.IX). Elas assumem uma função importante nas estratégias globais, pois é comum uma empresa não possuir um fator-chave de sucesso para um mercado (Aacker, *op. cit.*).

As alianças estratégicas assumem muitas formas, podendo ser desde um acordo informal até uma *joint venture* (Aacker, *op. cit.*). Entretanto, Doz e Hamel (*op. cit.*) distinguem as tradicionais *joint ventures* das alianças estratégicas atuais. Segundo estes autores, enquanto as primeiras exploram oportunidades periféricas às prioridades estratégicas da empresa, possuem um relacionamento bilateral e combinam recursos conhecidos, as atuais alianças são freqüentemente mais centrais à estratégia, possuem múltiplos parceiros, estão acostumadas a reduzir a incerteza em vez de simplesmente combinar recursos conhecidos e procuram

desenvolver soluções e sistemas complexos, que exigem recursos de muitos parceiros. Cada vez menos as alianças com o objetivo de explorar novas oportunidades incluem apenas dois parceiros e, quanto maior o número de parceiros, maior o risco de divergência e desenvolvimento de subcoalizões entre eles (Doz e Hamel, *op. cit.*, p.6).

As pequenas empresas podem ser beneficiadas quando se associam com outras empresas, inclusive com a concorrência. Aquelas situadas no mesmo ponto da cadeia de valor ao se associarem formam o consórcio horizontalizado; por outro lado, aquelas que se associam a empresas de diferentes pontos da cadeia de valor formam o consórcio vertical. Essas parcerias, quando bem administradas, podem facilitar no aumento da competitividade de todos os seus participantes (Aidar, 2007, p.109).

Ponto fundamental para análise numa aliança estratégica é se ela criará valor (Doz e Hamel, *op. cit.*). Assim, é importante verificar o que os parceiros esperam verdadeiramente da aliança estratégica, como e onde ela criará valor e como a aliança será estruturada e gerenciada para maximizar as probabilidades de criar valor.

Um outro ponto importante é estabelecer regras básicas para a operação (Bowersox, 1998, p.340) de forma que sejam incluídas formas para resolução de conflitos. Regras claras e básicas para todos ajudam a perpetuar a longevidade da aliança.

Um terceiro ponto refere-se à relação de confiança entre os parceiros. É de se esperar que ocorram choques culturais quando pessoas representando empresas diversas começam a trabalhar visando objetivos comuns (Bowersox, *op. cit.*, p.341). Para ajudar a contornar estes choques, é importantíssimo trabalhar a relação de confiança. Entretanto, para Doz e Hamel (2000, p. 26-27) não se garante a confiança antes do relacionamento estar estabelecido. Além disso, estes autores afirmam que a confiança é uma palavra carregada de emoções que possui diferentes significados para diferentes pessoas. Assim, eles sugerem que os parceiros substituam a confiança por “auto e mútuo interesse esclarecido”.

2.3 A Carne de Avestruz

A criação comercial de avestruzes tem sido tema de várias reportagens na mídia mundial. Iniciada há mais de 130 anos na África do Sul, muitas universidades e centros de pesquisas do mundo inteiro vêem o avestruz como uma alternativa na criação animal para a produção de carne de excelente qualidade nutricional (Carrer, Kornfeld e Elmor, 2004).

Somente em torno de 1965, ainda na África do Sul, tem-se notícia de produção da carne, o *billtong*, uma espécie de carne seca, e a carne fresca (Carrer, Kornfeld e Elmor, 2004). Atualmente, a carne de avestruz tem recebido muita atenção, pois há uma tendência de aumento da preocupação mundial em relação à saúde. Seus teores de gordura e colesterol são significativamente menores quando comparados com as da carne suína e bovina, devido às suas características físico-químicas em especial quanto à composição de ácidos graxos $\Omega 3$ e $\Omega 6$, alto teor de ferro, entre outros (Freire *et al.*, 2004). Mesmo quando comparadas aos valores nutricionais do frango e peru, carnes já utilizadas no mercado como mais saudáveis, também suas taxas são significativamente menores (Torres, 2004). Além disso, ela é extremamente tenra, pois as gorduras no organismo do animal localizam-se em volta do estômago e sob a pele, propiciando cortes de carne magra e couro extremamente macio (Luchini e Costa, 1998).

Para atender estas demandas, em alguns países, entre eles o Brasil, têm sido desenvolvidas infra-estruturas de produção com máxima qualidade possível para exportação da carne, que tem amplo mercado a ser penetrado (Cooper, *apud* Freire *et al.*, 2004). O mercado europeu, por exemplo, possui uma produção relativamente pequena, apesar do grande apreço pelo produto, o que dificulta uma divulgação maior da carne na Europa, pois há falta de frequência na oferta do produto, falta de padronização dos cortes, grande oscilação nos preços, falta de marketing dirigido aos produtos e discrepância na qualidade do produto (Baronigg, 2003).

No Brasil, a criação de avestruz existe como atividade pecuária desde 1995. Embora já existam empresas de industrialização no país, o abate ainda é muito tímido (menos de 2 mil aves em frigoríficos com SIF – Serviço de Inspeção Federal – e mais cerca de 1mil em frigoríficos com inspeção estadual). Para dar conta da demanda mundial e do ritmo dos produtores africanos o Brasil precisa não só aumentar seu plantel, mas também o número de frigoríficos (Laredo, 2005).

O mercado brasileiro foi dominado pela Avestruz Máster ate final de 2005. A Máster fechou, acusada de aplicar o mesmo golpe que a Fazendas Reunidas Boi Gordo, empresa que emitia títulos lastreados em animais sem permissão da CVM – Comissão de Valores Mobiliários (Laredo, 2005, p. 34). Considerado o maior empreendimento de avestruzes da América Latina, localizado em Goiás, ele proporcionava a investidores rendimentos que chegavam a 11% ao mês – com liquidez a três meses (Dolci, 2006). Muitos dos produtores nacionais entregavam suas aves à Avestruz Masters, pois o valor que recebiam era muito superior à venda ao abate.

Para desenvolver o mercado, muitos criadores têm participado de associações. Em outubro de 1996 criou-se a ACAB (Associação dos Criadores de Avestruz do Brasil) com a função de vantagens econômicas e produtivas da estrutiocultura (Luchini e Costa, 1998). A Associação dos Empreendedores Paulistas da Estrutiocultura iniciou seus trabalhos em junho de 2003, com apenas 16 criadores, e hoje já conta com mais de 80 associados. Seu grande objetivo é ter os criadores de todos os estados organizados e ainda mais integrados socialmente, resultando na troca de experiências e informações (AEPE, 2006). O Grupo Avistruz Brasil, estabelecido em 2006, representa um total de 11 cooperativas e 396 cooperados (Struthio & Cultura, 2006). A Investruz surge como uma aliança montada por produtores visando o desenvolvimento e comercialização de produtos derivados do avestruz.

3. METODOLOGIA

Existem, em geral, três tipos de estudos, cada um com uma finalidade: exploratório, descritivo e experimental (Trivinos, 1987, p.109). Opta-se, nesta pesquisa, pelo estudo exploratório, que tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, visando a possibilidade de formular problemas mais precisos ou hipótese pesquisáveis para estudos posteriores (Gil, 1995, p.44), permitindo que o pesquisador familiarize-se com o fenômeno ou obtenha nova percepção do mesmo (Cervo, Bervian, 2002, p.69). Acredita-se ser a melhor opção, uma vez que o mercado de produtos de avestruz é relativamente novo no Brasil, ou seja, um tema ainda não tão conhecido e divulgado.

A revisão da literatura procurou abordar estratégias competitivas (Porter, 1989), alianças estratégicas (Doz e Hamel, 2000) e a carne de avestruz (Carrer *et ali*, 2004).

O método adotado foi o qualitativo que permite usar recursos aleatórios para fixar a amostra ou pode decidir intencionalmente (Richardson, 1999, p.158). Optou-se por estudo de caso que permite avançar o entendimento no fenômeno pesquisado (Ghauri e Gronhaug, *apud* Ghauri 2005), sendo extremamente útil quando a área da pesquisa é relativamente desconhecida. A empresa escolhida foi intencionalmente, por ser empreendedora no setor. A amostra dos produtores foi aleatória. Inicialmente, foram enviados email para todos os sócios, com duas questões abertas. Foram obtidas 4 respostas. Para evitar a tendência na resposta, foram sorteados aleatoriamente 11 dos 33 produtores. Desses, 03 já haviam enviado suas respostas por email. Dos 8 restantes, um se recusou a participar do estudo por viagem e outro não foi localizado. Assim, computaram-se 06 questionários respondidos por telefone e 03 por email, num total de 09 respondentes. O zootecnista responsável e o gestor da aliança também participaram do estudo, mas intencionalmente, pois alguns dados técnicos eram necessários para melhor compreensão do assunto. Além disso, foi disponibilizada uma senha temporária

para navegação no site dos sócios e todo o material do mesmo também foi investigado. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo. Após categorização dos dados obtidos juntos aos produtores, os mesmos foram quantificados.

4. RESULTADOS OBTIDOS

Inicialmente, serão apontados os dados levantados na navegação do site exclusivo aos sócios como também os obtidos em entrevista com o zootecnista e com o gestor da empresa. Posteriormente, os dados levantados junto aos produtores.

4.1 Dados levantados no site exclusivo aos sócios da Investruz e mídia

A idéia básica da aliança entre os produtores nasceu em 2005 com o objetivo principal de aumentar a lucratividade que a criação de avestruzes pode gerar, montando uma empresa para fomentar atividades industriais e comerciais pós abate.

Os ganhos apontados no site serão muito maiores do que os obtidos na simples venda aos abatedouros. O aumento desta lucratividade virá via o ganho de escala no abate e do uso da somatória de recursos financeiros dos sócios. Estes recursos financeiros permitirão estruturar as atividades pós abate, como a estocagem, desenvolvimento de mercados, contratos de fornecimento, substituição de importações, exportações, etc.

Participam desta aliança 33 criadores de avestruz, a maioria de pequeno porte, que possuem uma produção que permita o abate contínuo de um número razoável de aves (5 aves de 100 kg ou mais por mês pelo preço pago ao abatedouro), e que, além disso, garantam um fluxo de investimento de R\$ 1500,00, por cerca de 36 meses, suficiente para manter e expandir uma empresa especializada na comercialização e desenvolvimento de mercados para os vários produtos obtidos a partir da criação e do abate de avestruzes, tais como: carnes, couros, miúdos, gordura, plumas, cascas de ovos, cílios e etc. 75% dos lucros, assim que forem obtidos nos primeiros 36 meses, serão aplicados na expansão da empresa. Depois disso a proporção se inverterá.

Preço pago ao animal e padrão de abate

Foi estabelecida uma tabela para pagamento de animais, sendo R\$ 8,00 o valor máximo pago ao quilo do animal de até 14 meses, pesando 97 a 103 quilos. As carnes dos animais mais velhos (acima de 14 meses) são destinadas a embutidos e, portanto, possuem valor inferior. Os animais mais novos têm a carne destinada ao corte. Ou seja, são dois quesitos para avaliação: peso e idade. Além disso, os animais que tiverem seu couro com cicatriz também tem uma redução no preço final.

Segundo informado pelo zootecnista, o padrão foi adaptado em cima da literatura, pois é o que tem sido feito na África do Sul e na Espanha, que adota cerca de 100kg. A questão é mais pela eficiência da carne, pois abaixo do peso ela acaba sendo onerosa. A Investruz chega a abater com peso menor de 90 kg, mas o custo fixo por ave é o mesmo, o aproveitamento é menor, gerando a necessidade do uso da tabela, havendo diferenciação de pagamento em cima do peso e da qualidade do couro.

Os produtores foram instruídos por email sobre o abate. Na visita do zootecnista, ele escolhe os animais e os pesa na presença deles. Entretanto, ele cita o exemplo de um animal que pesou 80 kg na visita e 30 dias depois estava com 70 a 75 kg na balança do abate, tendo acontecido várias vezes. Ainda segundo o zootecnista, os produtores receberam a tabela inicialmente, questionaram como foi calculada, mas alguns só foram questionar o valor na hora do abate.

Estimativas de rentabilidade

Percebe-se uma diferença substancial nas estimativas de rentabilidade aos sócios e à Investruz inicial comparada após dez meses de funcionamento da empresa. Segundo o gestor informou, essa queda na rentabilidade prevista ocorre principalmente por causa da experiência adquirida no setor, que permitiu mostrar ser inviável a venda da carne de primeira ao preço inicialmente estipulado e à grande perda ocorrida no aproveitamento do couro do animal, causado pelas cicatrizes nas aves.

Desenvolvimento do mercado de carne.

Foram detectadas algumas ações no desenvolvimento do mercado da carne, iniciando pela marca Strauss que já teve abates com SIF autorizados pelo Ministério da Agricultura. Além disso, houve conscientização de cardiologistas, endocrinologistas e nutricionistas, formadores de opinião, sobre os benefícios da carne e através da parceria com alguns chefes de restaurantes famosos da capital e interior paulista.

Na conscientização dos médicos e nutricionistas, a empresa participou do Congresso Paulista de Cardiologia e do Congresso Brasileiro de Endocrinologia, tendo forte divulgação em reportagens sobre os benefícios da carne na mídia impressa como também depoimentos de médicos na mídia televisiva. Lançou também um livro *Avestruz – Saúde & Sabor*, que contém várias receitas desenvolvidas pela nutricionista Liliana Paula Bricarello, especialista em nutrição em cardiologia pela SOCESP (Sociedade de Cardiologia do Estado de São Paulo) e nutricionista do setor de Lípidos da Escola Paulista de Medicina (UNIFESP). Bricarello (2006), em entrevista ao *Jornal Band Cidade em Campos de Jordão*, salienta que de todas as principais carnes, a de avestruz é a que possui menor taxa de colesterol, menor taxa de gordura saturada e grande quantidade de ferro. O médico Clodoaldo Sardilli (2006), em entrevista à TV Bandeirantes após degustação da carne de avestruz, aponta a semelhança com a consistência da carne de boi e aconselha o consumo da mesma, ressaltando o sabor e a pouca quantidade de gordura..

Ainda na divulgação da carne, têm sido efetuadas algumas degustações em pontos considerados estratégicos, tais como açougues e restaurantes para a classe A da cidade de São Paulo.

Foram desenvolvidos novos produtos, a lingüiça, salsicha e salame de avestruz, o último deles totalmente inovador no mercado. Como acontece com a carne, estes embutidos também se apóiam no conceito de alimento saudável e chegam ao consumidor final com um preço mais baixo que o usual. De R\$ 70,00 há 12 meses, já está sendo oferecido a R\$ 40,00 o quilo do file e o salame a R\$ 38,00. A longo prazo, o preço tende a abaixar ainda mais com a economia de escala causada pela parceria e produção. A própria Investruz aceita pedido pela internet, entregando diretamente ao consumidor final.

Percebe-se que as ações realizadas em 2006 estão mais fortemente voltadas para o desenvolvimento da carne: das 24 reportagens divulgadas na mídia impressa e disponibilizadas no site da Investruz, 23 são sobre os benefícios da carne de avestruz. Nas reportagens divulgadas na televisão, o chamariz é o benefício da carne para o consumo humano.

De um abate foi retirada uma amostra de carne de um animal mais velho (18 meses), avaliado pelo ITAL – Instituto de Tecnologia de Alimentos – Campinas. Seus resultados foram divulgados na mídia impressa e no livro *Avestruz – Saúde & Sabor*. Além disso, segundo informado pelo gestor, outra ação está em andamento: o co-patrocínio, através do fornecimento da carne de avestruz, do primeiro estudo científico a ser realizado mundialmente sobre os benefícios causados no ser humano pela dieta balanceada com carne de avestruz versus dieta balanceada com outras carnes magras.

Comunicação com os sócios.

A Investruz disponibilizou um site que é acessado através de login e senhas individuais a cada sócio, que contém informações tais como orientações fiscais, razão social, endereço da empresa e conta bancária, projeto inicial da aliança, contrato social e 1ª alteração contratual, atas da assembléia, balancetes, *layouts* de materiais e emails enviados aos sócios. Percebe-se que o site tem um atraso de dois meses nas informações divulgadas.

Segundo depoimento do gestor, todos os comunicados enviados aos sócios são pela internet. Entretanto, o pesquisador, ao verificar os dados cadastrais dos sócios, percebeu que alguns não possuem endereços eletrônicos. Além disso, nem todos possuem facilidade de acesso.

Também se percebe que algumas informações disponibilizadas são de difícil entendimento para quem não participou das reuniões. Por exemplo, confrontando o projeto de novembro de 2005 com o reestruturado em junho de 2006, para que os pesquisadores deste estudo entendessem a nova planilha apresentada foi necessária uma explicação adicional do gestor.

4.2 Dados obtidos junto aos produtores sócios

A grande vantagem percebida pelo produtor ao entrar nesta aliança refere-se à possibilidade de desenvolvimento e formação de mercado, apontada espontaneamente por cerca de 64% dos respondentes, que é possível acontecer através de um gerenciamento eficaz, apontado por cerca de 55% dos respondentes. Além disso, aparece também a possibilidade de escoamento de sua produção (cerca de 27%), taxa significativa por se tratar de questão aberta, seguida de agregar valor ao produto, apontado por cerca de 18% dos respondentes. Também aparecem, citados individualmente, o desenvolvimento da marca própria, o estabelecimento de padrões de produção e produtividade e o retorno sobre o investimento. Embora a reunião de recursos tenha sido apontada por apenas um dos respondentes, acredita-se que não seria possível a formação de mercado nem o gerenciamento eficaz sem esses recursos.

Em termos de benefícios percebidos ao produtor pelas ações já efetuadas, cerca de 36 % dos respondentes apontam para a participação no evento de conscientização sobre os benefícios junto aos cardiologistas, o que gerou um conceito de carne saúde e no desenvolvimento do livros de receitas. 27% apontam para os trabalhos realizados em relação ao abate, definindo qualidade e rigor nos padrões. Entretanto, um dos respondentes considera restritiva a exigência de qualidade dos animais para o abate, numa situação, segundo ele, em que o mercado ainda não está maduro para negociar.

Cerca de 18% dos produtores acreditam que a garantia da compra da ave é excelente, principalmente considerando que o mercado está num momento ruim, e que a criação da marca Strauss lhes foi benéfica. Além destas, outras citações individuais como benefícios: jantar com os sócios, aproveitamento das plumas, desenvolvimento de mercados e de produtos e a formação da equipe e do grupo, este último sendo aparentemente simples, mas muito complicado.

Embora a última questão solicitasse somente os benefícios percebidos pelo produtor, foram apontados alguns pontos negativos: três deles falam sobre o atraso no abate inicial, causado por problemas burocráticos na obtenção da inscrição estadual – 3 meses. Embora este problema já tenha sido contornado, um dos respondentes afirma que essa demora impactou negativamente em sua expectativa sobre a aliança.

Além disso, um deles enfatizou a falta de comunicação. Segundo ele, não há *feedback* do que está acontecendo, o site está defasado (por exemplo, no início de setembro, o último balancete divulgado era o de junho), não existem informações se a Investruz possui dificuldade em comercializar a carne e se as aves abatidas foram absorvidas pelo mercado. Ao se navegar pelo site, realmente pode-se confirmar esta defasagem na comunicação.

Um produtor localizado no Rio Grande do Sul citou um outro ponto negativo ao informar que ainda não conseguiu abater nenhum animal, pois não consegue passar por Santa Catarina em

função da *Newcastle*¹, sendo que seus animais estão prontos e continuam comendo. Lembra-se que é fundamental, numa aliança estratégica, a confiança entre os sócios e nada melhor do que informações abertas e transparentes para que não ocorra nenhuma dúvida e não sejam gerados sentimentos de desconfiança.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Percebe-se claramente que a aliança estratégica dos produtores da Investruz nasceu da união das forças dos sócios para se defenderem contra as ameaças causadas pelo mercado especulativo. Trata-se de uma aliança multilateral, que permite concentração de esforços financeiros para elaboração de uma estratégia de desenvolvimento de mercado de produtos derivados do avestruz. Se, de um lado, a Investruz possui a garantia financeira para dar suporte às suas ações estratégicas e de marketing, do outro, o sócio possui a garantia de compra de seu produto, em uma fase delicada do mercado.

A definição de padrões do abate é percebida como uma das vantagens desta aliança. Bowersox (2000) aponta que regras claras e básicas ajudam na duração da aliança. Entretanto, um dos sócios discorda, achando que para o momento atual delicado do mercado elas são muito rígidas. Percebe-se que caso o padrão não seja adotado haverá uma perda substancial na rentabilidade da aliança o que, por outro lado, também impactará negativamente na sua sobrevivência. Além disso, a normatização tanto dos procedimentos de abate como dos critérios de inspeção influenciam diretamente na qualidade final do produto.

Assim, considera-se importante adotar uma comunicação mais abrangente de forma que todos os envolvidos entendam a necessidade desses padrões, uma vez que não adianta dar vantagens ao produtor se não forem estabelecidas vantagens sustentáveis a longo prazo para a Investruz. Uma comunicação mais clara e transparente também trabalharia o relacionamento de confiança entre os sócios, o “auto e mútuo conhecimento esclarecido” sugerido por Doz e Hamel (2000). A aliança é relativamente recente e os sócios ainda estão na fase de conhecimento e aprendizagem sobre esse relacionamento. Portanto, faz-se extremamente necessário um *feedback* claro e atualizado das ações da Investruz. Além das comunicações disponibilizadas por site e por email, sugere-se que elas sejam atualizadas constantemente e sejam verificados quais sócios preferem receber as informações através de boletim impresso. O mesmo conteúdo disponibilizado no site deverá ser impresso e remetido a estes sócios. A impressão e correio, devido à quantidade reduzida, não impactarão significativamente no custo da operação.

Não se percebe, através da pesquisa efetuada, dados relacionados à gripe aviária. Sabe-se que se trata de grande ameaça ao setor. Além disso, o sócio do Rio Grande do Sul ficou isolado devido à *Newcastle* em seu estado. Acredita-se que a empresa deveria também dar atenção às possíveis doenças em aves que inutilizariam a carne de avestruz. No Brasil, houve incentivo por muito tempo nas criações de galinhas no quintal. Se estas galinhas adoecem, toda a produção de aves num limite de cinco quilômetros estará condenada. Assim, é importante planejar ações que contornem antecipadamente estes problemas.

Percebe-se que há intenção do aproveitamento de todo animal de forma agregar o maior valor possível ao produto, mas se nota forte concentração nos esforços para a associação da carne ao conceito de saúde, procurando aproveitar-se da tendência social por consumo de produtos menos gordurosos. Embora haja este foco, existe também a preocupação com o desenvolvimento dos outros mercados de forma a se obter um maior aproveitamento possível do animal e oferecer maior margem de rentabilidade aos sócios.

¹ “doença viral, aguda, altamente contagiosa que acomete aves comerciais e outras espécies aviárias, com sinais respiratórios (tosse, espirro, estertores) freqüentemente seguidos por manifestações nervosas e por diarreia e edema da cabeça” (MARQUES, 2006).

6. CONCLUSÃO

Este estudo analisou as ações estratégicas da Investruz, empresa formada por 33 estrutiocultores do Brasil.

A reunião dos estrutiocultores permitiu um fluxo de investimento contínuo para adoção de estratégias de desenvolvimento dos mercados de carnes, de couros e de plumas provenientes deste animal e prevê ainda um investimento por mais pelo menos 25 meses.

No mercado da carne, todas as ações estão voltadas para o desenvolvimento de marca própria e para a conscientização do conceito carne saudável junto principalmente a formadores de opinião, médicos, nutricionistas, restaurantes e açougues. Como apoio à estratégia, a empresa tem participado de congressos médicos e produziu um livro de receitas saudáveis. Além disso, subsidiará parcialmente as carnes a serem utilizadas em estudo científico que investigará o impacto do consumo do avestruz no perfil lipídico do ser humano.

A aliança estratégica é vantajosa aos produtores porque lhes permite a garantia do escoamento de sua produção e é vantajosa à administração geral da sociedade porque permite investimentos contínuos que permitirão aproveitamento total do animal e penetração de mercado, conseqüentemente agregando valor ao produto.

A comunicação entre administração da sociedade e produtores precisa ser melhorada de forma a explorar melhor o conhecimento entre todos.

O limite deste estudo refere-se à análise ter sido efetuada em somente uma aliança. Portanto, os dados referem-se exclusivamente a esta empresa e não podem ser generalizados. Entretanto, acredita-se que eles são de extrema importância para nortear pesquisas sobre o tema.

Sugere-se que em estudos futuros outras associações entre produtores de avestruz sejam analisadas, mesmo as menos complexas, de forma a mapear como estas alianças ocorrem em nosso país e de forma a comparar nossa indústria com a sul africana, que possui um estágio mais avançado de conhecimento do setor. Sugere-se também que seja comparada esta aliança com outra da pecuária bovina de corte, cujo mercado já está mais desenvolvido e poderá auxiliar nos passos iniciais para o desenvolvimento de produtos derivados de avestruz.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. Artmed Editora, Porto Alegre, 2001.

AEPE – Associação dos Empreendedores Paulistas da Estrutiocultura. **Folheto Informativo** 2006. Maiores informações acesse também www.aepe.com.br.

Avestruz – Saúde & Sabor: saborosas receitas de carne de avestruz. São Paulo: Strauss Carnes, 2006.

BARNEY, Jay B. Looking inside for the Competitive Advantage. **The Academy of management Executive**. Ada, Nov. 1995.

BARONIGG, R. Carne de avestruz na Europa. **Revista Struthio & Cultura**, ano II, no. 6, p.19-20, jun. /ago. 2003.

BERNARDES, Júlio. Carne de avestruz possui níveis reduzidos de colesterol e menos calorias. Boletim 1522 **USP Notícias** – SP 08/11/04. Disponível em <http://www.usp.br/agen/bols/2004/rede1522.htm#primdestaq>.

BOWERSOX, Donald J. Além dos Produtos: Estratégia Baseada em Serviços. In MONTGOMERY, Cybntia A., PORTER, Michael. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.331-346.

- BRICARELLO, Liliana Paula. Entrevista ao **Jornal Band Cidade**, Campos do Jordão, maio 2006. TV Bandeirantes.
- CARRER, Celso da Costa. Os desafios do mercado de avestruz no Brasil. **Revista A Lavoura**, dezembro de 2003. Disponível em <http://www.snagricultura.org.br/artigos/avestruz02.pdf>, acesso em 08/09/06.
- _____, KORNEFELD, Marcelo Eduardo, ELMÔR, Roberto Arana. Origem e histórico. In CARRER *et ali*. **A criação do avestruz: guia completo de A a Z**. Pirassununga, SP: C.C. Carrer, 2004. Cap. 1, p.13-16.
- CERVO, Luiz Amado; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DOLCI, Maria Inês. Avestruz caro. **Folha de São Paulo** – cotidiano – 01/08/2006. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff0108200605.htm>, acesso em 31/08/06.
- DOZ, Yves L., HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.
- FREIRE, Maria Teresa de Alvarenga et ali. Abate e qualidade da carne. In CARRER *et ali*. **A criação do avestruz: guia completo de A a Z**. Pirassununga, SP: C.C. Carrer, 2004. Cap. 11, p.177-195.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GHEMAWAT, Panjak. Vantagem Sustentável. In MONTGOMERY, Cybntia A., PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.29-41.
- GHAURI, Pervez. *Designing and Conducting Case Studies in International Business Research*. In MARSCHAN-PIEKKARI, R., WELCH, Catherine (edited). **Handbook of Qualitative Research Methods for International Business**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2005.
- HENDERSON, Bruce D. As Origens da Estratégia, 1989. In MONTGOMERY, Cybntia A., PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.3-9.
- Investruz** site dos sócios. Disponível em <http://www.investruz.com.br/>, acesso em 07/09/06.
- LAREDO, Gustavo. Com o pé no exterior. **Revista Globo Rural**, ano 21, no. 242, dez. 2005, p.30-35.
- LUCHINI, Laura, COSTA, Marco. A hora é a vez do avestruz. **SNA – Sociedade Brasileira de Agricultura**. Ano 101, no. 624, março 1998. Disponível em <http://www.snagricultura.org.br/artigos/avestruz01.pdf>, acesso em 25/08/06.
- MARQUES, Enio. Doença de *Newcastle*. Programa Nacional de Sanidade Avícola. Ministério da Agricultura e do Abastecimento. Secretaria de Defesa Agropecuária. Departamento de Defesa Animal, Coordenação de Vigilância e Programas Sanitários. In **Boletim SAÚDE ANIMAL**. Disponível em <http://www.saudeanimal.com.br/artigo59.htm>, acesso em 10/09/2006.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986
- _____. **Vantagem competitiva**. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. Como as forças competitivas molda a estratégia. In MONTGOMERY, Cybntia A., PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.11-27.
- RANK BRASIL. **Rank Brasil** – livro dos records. Disponível em http://www.rankbrasil.com.br/maismais/pecuaria/carne_bovina/. Acesso em 10/09/06.

- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SARDILLI, Clodoaldo. Entrevista ao **Jornal Band Cidade**, Campos do Jordão, maio 2006. TV Bandeirantes.
- Strauss Carnes** site. Disponível em <http://www.strausscarnes.com.br/>, acesso em 07/09/2006.
- STRUTHIO & CULTURA, 2006. Grupo Aviestruz Brasil: União faz a Força. **Revista Struthio & Cultura**, ano V, no. 23, jun. / jul. 2006, p.15.
- TORRES, Elisabeth em entrevista a BERNARDES, Júlio. Carne de avestruz possui níveis reduzidos de colesterol e menos calorias. Boletim 1522 **USP Notícias** – SP 08/11/04. Disponível em <http://www.usp.br/agen/bols/2004/rede1522.htm#primdestaq>
- TRIVINOS, Augusto N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Ícone: Editora da Universidade de São Paulo.
- WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J, PARNELL, John. **Administração Estratégica**. S.Paulo: Atlas, 1989.