

# SUCESSO AGRO-INDUSTRIAL ATRAVÉS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Fernando Panno<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente artigo destina-se a análise e descrição de situações de mudança organizacional da agroindústria denominada Abatedouro de Frangos Piovesan, no período de 1999 à 2003. Neste período ocorreram eventos no ambiente geral e específico da empresa importantes que exigiram decisões rápidas e mudanças de planejamento organizacionais, que são metodologicamente dispostos neste estudo através de dados qualitativos, contextuais e longitudinais, sempre procurando saber o que mudou, os motivos que levaram às mudanças e como elas ocorreram. Esses dados estão alocados em períodos estratégicos para um melhor entendimento de sua influência para a agroindústria e para vida de seus envolvidos.

**Palavras-chave:** Agroindústria; Mudança Organizacional; Eventos Críticos; Períodos Estratégicos.

## ABSTRACT

The present article aims at analyzing and describing situations of organizational change of the agro-industry named Piovesan Chicken Slaughterhouse, from 1999 to 2003. In that period, important events occurred at the general and specific environment of the enterprise which required urgent decisions and changes in the organizational planning. Therefore, this study methodologically presents, through qualitative, contextual and longitudinal elements, the motives which led to the changes and how they occurred. Those data are allotted in strategic periods to a better understanding of their influence in the agro-industry and their people.

**Key - words:** Agro-industry; Organizational Change; Critical Events; Strategic Periods.

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A realidade da agricultura nacional passa por constantes transformações e, em meio ao fogo cruzado, entre os grandes produtores e o mercado está o pequeno agricultor, que com suas próprias forças luta dia pós dia para manter-se no campo, apesar de todas as projeções e indicativos lhe expulsar de seu *habitat*. Essa dura realidade não deixa de existir nos campos desbravados há mais de 80 anos por corajosos migrantes Italianos, Alemães e Poloneses que mantêm suas raízes no interior de Frederico Westphalen – RS.

Mas, apesar das dificuldades, alguns empresários rurais do município vêm demonstrando muita coragem e competência ao investirem seus talentos em ousados projetos agro-industriais, que além de contribuírem para o desenvolvimento da economia, ofertam ao

---

<sup>1</sup> Mestrando em Políticas e Projetos de Desenvolvimento – UNIJUÍ; especializando em Gestão de Marketing – URI – FW; fpanno@terra.com.br.

mercado vários campos de trabalho diretos; além de funcionarem como entidades mantenedoras do homem no campo, contribuem para a retração do êxodo rural, através da concretização de parcerias de integração com as famílias de pequenos produtores rurais do Município e da região.

Para exemplificar a importância desses projetos, este artigo analisa a rápida evolução do Abatedouro de Frangos Piovesan do município de Frederico Westphalen – RS, que através de mudanças estratégicas organizacionais drásticas e emergentes deixa de ser uma pequena criação de aves de corte para tornar-se em pouco tempo numa das mais importantes agroindústrias do município e responsável direta pelo aumento do nível de vida de 14 famílias rurais, que mantém contrato de parceria através de integração. Procura-se descrever o processo de mudança estratégica nos quatro primeiros anos de atividades da empresa, entre 1999/2003, onde grandes transformações foram ocorrendo no âmbito geral e específico da agroindústria, que levaram seu proprietário a mudar suas estratégias de atuação, que podem ser explicadas através de teorias e análises da conjuntura da empresa e do mercado.

## **2 OBJETIVO DO ESTUDO**

O objetivo deste estudo é analisar e entender a evolução e crescimento do Abatedouro de Frangos Piovesan, do município de Frederico Westphalen – RS, em função da mudança e adaptação estratégica ocorrida desde sua implantação, enfocando a adesão da mesma a novas tecnologias, oportunidades de negócios e parcerias. Ao observar, analisar e interpretar tais mudanças no contexto da empresa, busca-se descrever a influência dessas mudanças estratégicas no desenvolvimento da agroindústria e de seus parceiros.

## **3 A METODOLOGIA DA PESQUISA**

Percebe-se que a agroindústria estudada começa suas atividades já inserida num mercado em plena expansão, sendo calcada por transformações ambientais constantes e importantes em todo seu processo de crescimento. Dessa forma, para um melhor diagnóstico das mudanças ocorridas na empresa no período proposto, foi utilizado o método e teorias de investigação expostos por (PETTIGREW apud PETTIGREW, 1992), [...] pesquisa sobre mudança deve envolver a interação contínua entre as idéias sobre o contexto da mudança, o processo de mudança e o conteúdo da mudança juntos com a habilidade em regular as relações entre os três.

Dessa forma, para entender e descrever como ocorreu o processo de mudança organizacional no Abatedouro de Frangos Piovesan, foram levantados dados sobre o que mudou na organização, no seu contexto interno, relacionando essas ações a preceitos também externos para identificar o que gerou e estimulou esse processo de mudança, bem como quais as estratégias usadas para concretizá-las de maneira eficiente. Pettigrew (1992) ainda completam afirmando que o desafio analítico é conectar o conteúdo, contexto e processo de mudança através do tempo para explicar o atendimento diferencial de objetivos de mudança.

### **3.1 Classificação do estudo**

Segundo Marconi (1999), a escolha do método ideal de pesquisa está diretamente ligado com a proposta do estudo, natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, recursos financeiros, a equipe humana entre outros elementos que possam surgir no campo da investigação. Assim, o estudo proposto pode ser classificado metodologicamente como um estudo de caso de ordem qualitativa.

Através do procedimento histórico de pesquisa, sendo conceituado por Marconi (1999) como [...] o processo que enfoca quatro aspectos: investigação, registro, análise e interpretação de fatos ocorridos no passado, são feitas e montadas descritivamente investigações e levantamentos dos acontecimentos e processos do passado da empresa, com o propósito de verificar as mudanças estratégicas vigentes nesse período histórico, que influenciaram na existência da própria organização e da sociedade local como um todo.

### **3.2 Coleta e análise dos dados**

Com relação a coleta de dados, Marconi (1999) dizem que [...] é a etapa da pesquisa que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas. Dessa forma, por ser essa uma proposta de trabalho caracterizada como qualitativa, com procedimento histórico e descritivo, as informações utilizadas para o fim proposto são coletadas através de entrevista, pesquisa documental e bibliográfica.

Segundo Lodi (1986), A entrevista é essencialmente um método de coleta de informações e coexistente com outros dois métodos, a observação e a documentação. Sendo assim, além de observar os métodos de trabalho da organização, foram feitas entrevistas com o proprietário e alguns responsáveis de setores da agroindústria, pessoas que juntamente com o fundador fazem parte da história da mesma e participaram ativamente do processo de mudança. Foram entrevistados também os parceiros integrados, agricultores que prestam serviço na criação e engorda dos frangos que posteriormente são abatidos na empresa, e tem um papel fundamental para o sucesso desta.

Outras informações foram coletadas através pesquisa documental, que para Marconi (1999) é uma fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias, podendo ser recolhidas no momento em que os fatos ocorrem ou depois. Essas informações mostram claramente o controle da organização em seus estágios de evolução paralelamente relacionados com as mudanças estratégicas nos aspectos estruturais, tecnológicos e mercadológicos da agroindústria.

Também foram confrontados com esses dados específicos, citações e conceitos teóricos colhidos de livros, artigos, etc., em fim, toda bibliografia tornada pública em relação ao tema do estudo, a fim de amarrá-lo a veracidade comprobatória de teorias relacionadas com a realidade observada na organização, e também para adquirir conhecimentos mais abrangentes das relevâncias externas, do contexto político, econômico e social que o presente estudo oferece, e assim, associando as características macro com a realidade micro da empresa.

## **4 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DO ABATEDOURO**

O propósito de analisar o ambiente externo do abatedouro de frangos Piovesan é de caracterizar as mudanças ocorridas no meio que tiveram influência decisiva no processo de adaptações estratégicas evidenciadas no período do estudo, a fim de descrever essas mudanças tanto nas suas características gerais como específicas.

Discorrendo sobre o contexto externo que rege as ações das organizações, Kotler (1998) afirma que este [...] é composto pelas forças que apresentam oportunidades e ameaças à empresa, sendo composto pelo ambiente demográfico, econômico, natural, tecnológico, político e natural. O ambiente externo ou macroambiente detém uma influência grande nas tomadas de decisões geradoras de mudanças e adaptações estratégicas, uma vez que a concorrência no mercado está cada vez mais acirrada na era da globalização, dominadas pelas indústrias globais, que Porter (1991) caracteriza como [...] aquela em que as posições estratégicas dos concorrentes em importantes mercados nacionais ou geográficos são fundamentalmente afetadas pelas suas posições globais. Para fazer frente a essa concorrência, a empresa estudada adotou uma estratégia de diferenciação de seu produto, com a produção e comercialização de frango tipo colonial, com coloração e porte mais apresentáveis.

Enquadrado no ambiente externo da organização, tem-se sob ótica mais aprofundada: O ambiente geral, composto por fatores macroeconômicos, com abrangência e atuação em todas as áreas da economia, mas que de certa maneira contribuíram para as decisões tomadas pela empresa.

Como, por exemplo, à ascensão do setor avícola após o plano real, com o aumento do poder de compra da população, sendo que com o fim do mais insidioso e perverso dos impostos (a inflação), [...] algumas dezenas de milhões de brasileiros, além de planejar suas despesas, puderam alimentar-se melhor e mesmo adquirirem bens duráveis. (BRUM, 1999). Esse conseqüente aumento do consumo de carne de frango, foi uma realidade adotada com orgulho como demonstrativo do sucesso do plano, tendo grande repercussão nacional, transformando o frango em sinônimo de desenvolvimento.

O ambiente específico, composto por dados condizentes com a realidade da economia agro-industrial, segundo. (LAUSCHNER apud SPAREMBERGER, 2001), o setor agroindustrial brasileiro está inserido dentro de um processo produtivo que apresenta diferentes cadeias em vários setores da agricultura; das famílias rurais, que para Girardi (1996) [...] constitui-se ainda, no instrumento fundamental para assegurar a produção de alimentos para abastecimento interno; e da agricultura como um todo.

O propósito do estudo do contexto externo, através do ambiente geral e específico, é analisar as ocorrências evidentes nesses meios no período proposto para o estudo (1999/2003) e, correlacionar essas ocorrências com a realidade evolutiva da agroindústria, bem como suas influências no processo de mudança estratégica colocada em discussão.

## **5 O PROCESSO DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA**

Após análise interna do Abatedouro de Frangos Piovesan constatou-se fases distintas e bem caracterizadas de mudança e adaptação da empresa, que exigiram estratégias emergentes e seguras em todo período no qual foi embasado o estudo.

Considera-se importante, num primeiro momento, fazer um breve relato sobre a história da agroindústria, já que sua ascendência é uma constante e, apesar do pouco tempo no

mercado, tem conquistado o respeito e admiração por parte de clientes e concorrentes, por se tratar de uma empresa séria e com um produto de alta qualidade.

Ao comparar os acontecimentos importantes ocorridos internamente dentro da agroindústria, identificados através de entrevistas, observação documental e *in loco* e, análise da conjuntura externa da economia como um todo e especificamente agrícola, serão apresentados os resultados dessas análises, ao passo que esses acontecimentos importantes foram sendo agrupados em períodos estratégicos e cada período conta com alguns eventos críticos tidos como responsáveis pelas mudanças organizacionais observadas no período em questão.

## **5.1 A história do Abatedouro de Frangos Piovesan**

O Abatedouro de Frangos Piovesan surgiu em meados de 1998 da ação empreendedora de seu proprietário, que aproveitando-se da estabilidade que se implantara na economia brasileira na época, visionou um nicho de mercado no setor avícola, com um produto diferenciado, um frango caipira, mais consistente e melhor apresentável. Com estabelecimento informal construiu um pequeno aviário e começou a criar e abater frango de maneira artesanal.

Logo a demanda aumentou e a produção e abate precisou seguir o mercado, ampliações foram feitas no mesmo momento que um acontecimento importante para a economia do município ocorreu, com o fechamento da maior indústria da cidade, frigorífico SADIA em 1996/97, que gerou grande desconforto para a administração pública, analisando alternativas para contornar a crise que se instalara no comércio e interior do município, decidiu abrir incentivos à criação de agroindústrias. Foi aproveitando-se desse benefício que surgiu oficialmente o Abatedouro de Frangos Piovesan, bem estruturado e capacitado à realização de suas atividades agroalimentares.

Mas a agroindústria não pára de crescer e nos dias de hoje abrange um mercado regionalizado, e ampliou seu quadro funcional de três para 23 funcionários diretos, além das famílias de integrados (14), que têm como sua principal renda a criação de frangos para abate na agroindústria, recebendo todo apoio técnico e suprimentos, pois a agroindústria conta com fabricação própria de ração.

## **5.2 Períodos estratégicos e eventos críticos identificados na agroindústria**

Durante os anos de 1996 e 2003, foram registrados vários acontecimento importantes que provocaram mudanças estratégicas organizacionais consideráveis no Abatedouro de Frangos Piovesan. Para compreender melhor o que mudou, porquê mudou e como mudou, foram identificados alguns eventos críticos, explanados no quadro 1, acontecimentos estratégicos importantes que influenciaram nas tomadas de decisões da empresa. Alguns eventos, mesmo acontecidos antes da criação da agroindústria, tiveram grande influência no seu desenvolvimento.

QUADRO 1 - EVENTOS CRÍTICOS

Identificação dos eventos críticos	Ano da ocorrência
Estabilidade econômica e Aumento do consumo da carne de frango	1996
Fechamento da SADIA em Frederico Westphalen	1996/1997
Incentivo municipal ao setor agro-industrial	1998
Formação de parcerias com integrados	1999
Aquisição de equipamentos modernos e caminhão frigorífico	2000/2001
Concessão do registro sanitário estadual	2001
Abertura da fábrica própria de ração	2002

Tendo identificado os eventos críticos, principais responsáveis pelas mudanças e adaptações estratégicas na agroindústria, são caracterizados seus períodos estratégicos, explanados no quadro 2, que foram divididos de acordo com sua importância no decorrer do período estabelecido no estudo e, foram resultado de decisões tomadas a partir da ocorrência desses eventos.

QUADRO 2 – PERÍODOS ESTRATÉGICOS

Nº	Períodos Estratégicos	Descrição
I	1996 - 1999	Oportunidade de negócio e Implementação formal da empresa
II	2000 - 2003	Modernização tecnológica e ampliação do mercado

Para um melhor entendimento sobre a influência de cada período estratégico, bem como dos eventos críticos, estes foram individualmente analisados segundo a interpretação dos entrevistados, entrelaçando essas idéias com observações próprias e contribuições bibliográficas. O desdobramento dessas informações explicará todo o contexto que levou a agroindústria a mudanças estratégicas.

**Período Estratégico I:** Oportunidade de negócio e implementação forma da empresa (1996 – 1999)

**Evento Crítico 1:** Estabilidade econômica e aumento do consumo de carne de frango (1996)

Apesar de haver ainda alguns respingos da crise vigente em períodos anteriores, o país passa por um processo de estabilidade econômica com o plano real, o cidadão, principalmente na metade Sul do país, consegue programar melhor seus gastos, seu poder de compra também aumenta, e um símbolo dessa vitória popular passou a ser a carne de frango, taxada nacionalmente como representante do sucesso do plano real, passa a fazer parte do paladar cotidiano de boa parte da população que não detinha o hábito nem condições de consumi-la periodicamente.

A partir dessa época, a economia brasileira começa e engatinhar rumo a uma promissora estabilidade e, nesse contexto começam a surgir novas empresas, atacando novos nichos de mercado antes vistos como de difícil concepção pela realidade financeira da população. Assim, o mercado passa a propiciar projetos agro-industriais importantes.

**Evento Crítico 2:** Fechamento da SADIA em Frederico Westphalen (1996/1997).

O município de Frederico Westphalen conta com uma estrutura frigorífica bem qualificada, que a cerca de 40 anos faz parte da história do município e é uma das suas principais alavancas econômicas. A SADIA acaba comprando o complexo frigorífico para dar continuidade de suas atividades, aumentando o número de empregos, impulsionando positivamente a economia do município por um bom tempo. Mas, como toda grande empresa,

quando os resultados começam a não serem positivos, fecham-se as portas. Isso foi o que aconteceu, no final de 1996, a SADIA demitiu seus funcionários, causando um grande problema para a população e para o comércio.

**Evento Crítico 3:** Incentivo municipal ao setor agro-industrial.

Ao assumir a legislatura, em 1997, as autoridades municipais traçaram planos para suprir a incomoda realidade, e uma das alternativas encontradas no transcorrer do governo, foi o incentivo à abertura de agroindústrias, considerando o potencial agrícola do município.

É neste instante que entra mais uma vez em cena a visão empreendedora do proprietário do Abatedouro de Frangos Piovesan, que em 1998, já trabalhando de maneira informal, passa a buscar informações sobre os incentivos, tendo suas expectativas supridas pelas propostas municipais, começa a planejar a abertura formal de sua agroindústria, fato consumado em 1999.

**Evento Crítico 4:** Formação de parcerias com integrados.

Por se tratar de um produto diferenciado, a demanda foi aumentando, e para não restringir seu mercado de atuação e aproveitar a oportunidade para expandir seus ganhos e incrementar seus investimentos, o Abatedouro de Frangos Piovesan muda sua estratégia de centralização de todas as atividades e passa a terceirizar parte da criação das aves para o corte. Começa a abertura de parcerias através de integração, e a agroindústria oferece condições a agricultores do município, como financiamento para a construção de aviários, fornecimento de pintos e ração, além de treinamento para os devidos cuidados destes.

Com essa mudança de planejamento, além de aumentar a capacidade de criação, já que sua capacidade de abate até então estava ociosa, operando com toda sua força, atendendo a sua demanda local, a agroindústria ainda oferece uma oportunidade de renda aos agricultores do município, aumentando sua expectativa de vida, diminuindo o êxodo, contribuindo ainda mais com o desenvolvimento do município.

**Período Estratégico II:** Modernização tecnológica e ampliação do mercado. (2000 – 2003)

**Evento Crítico 5:** Aquisição de equipamentos modernos e caminhão frigorífico. (2001)

Com as parcerias evoluindo, a capacidade de produção aumenta consideravelmente, e junto com ela segue a subir e a evoluir a demanda, exigindo novas tomadas de decisões drásticas. A estrutura atual não suporta mais, exige mudanças e o proprietário da agroindústria resolve investir na ampliação do negócio, adquire equipamentos modernos acompanhando a tecnologia do ramo, contratando mais funcionários e capacitando-os para manusear os equipamentos com destreza, além de ter aumentando suas condições de trabalho com os novos equipamentos, com mais segurança, higiene e qualidade.

Tendo que mudar e investir em equipamentos para suprir sua demanda, a agroindústria começa a enfrentar algumas dificuldades na distribuição de seu produto final no mercado, tudo que era feito com uma pequena camioneta furgão torna-se inviável, pois circulava o dia todo na cidade entregando os pedidos em várias viagens, além do risco expondo o frango às altas temperaturas do verão. Surge aí a necessidade de adquirir um meio de transporte mais apropriado e com maior capacidade de carga. Quando então, após análises financeiras, decidiu-se pela compra de um caminhão frigorífico com capacidade de carga capaz de oferecer uma independência mais prolongada de entrega (ficando mais tempo no roteiro do mercado).

**Evento Crítico 6:** Concessão do registro sanitário estadual. (2001).

Com a capacidade produtiva, de corte e de distribuição consideravelmente aumentada, o Abatedouro de Frangos Piovesan parte para uma estratégia mais ousada, a fim de aumentar seu mercado e atingir uma parcela maior de população, no âmbito regional. Busca desprender-se das restrições da fiscalização municipal, que o habilita a negócios somente dentro dos territórios municipais. Após algumas tentativas, a agroindústria, enfim, recebe a concessão para expandir suas fronteiras a nível estadual. Esse evento caracteriza-se como um dos mais importantes para o desenvolvimento da empresa e representou algumas mudanças nos processos de produção, tendo ela que adaptar sua postura às exigências da fiscalização estadual.

Em contrapartida, aumentam consideravelmente as vendas, o rendimento, os empregos, e o Abatedouro de Frangos Piovesan tem sua marca conhecida na região e tende a pulverizar-se por todo o estado do Rio Grande do Sul.

**Evento Crítico 7:** Abertura da fábrica própria de ração. (2002).

Caracterizando-se como uma grande potência agro-industrial do município, o Abatedouro de Frangos Piovesan ainda tenta suprir uma carência preocupante, no qual não tem controle, o fornecedor de ração, que é distribuída aos integrados para a engorda dos frangos. Essa ração vem toda de fora do município, o custo torna-se alto e na entre safra a agroindústria sofria bastante para manter sua produção.

Pensando na solução desse problema, o proprietário da agroindústria busca mais inovações tecnológica a fim de fechar ainda mais sua cadeia produtiva, e começa a elaboração de um plano para estruturação de uma fábrica própria de ração. Essa mudança crucial para suas pretensões começa a ganhar campo em contatos com indústrias de silagem e equipamentos industriais. Com seus débitos liquidados, decide partir para a ação e põe em prática seus planos, incrementando suas idéias, adquirindo os equipamentos e montando a fábrica. Sendo esse mais um passo importante, as dificuldades com fornecimento de suprimento para a criação dos frangos está sanada, além de obter um maior controle da qualidade da ração e considerável diminuição dos custos de produção.

### **5.3 Análise dos períodos estratégicos segundo as teorias**

**Período Estratégico I:** Oportunidade de negócio e implementação forma da empresa (1996 – 1999)

Em todos os setores do mercado as oportunidades de negócios surgem em momentos distintos e as vezes inesperados, é neste instante que se tem a necessidade da visão empreendedora de um gestor para identificar essas possibilidades, transformá-las em ação e [...] garantir a consecução dos objetivos organizacionais. (CARAVANTES, 1999). A formação dessa visão pode ser aguçada de várias formas, como cita Kwasnicka (1995), A satisfação pessoal de possuir e construir uma empresa própria é motivação importante para se tornar um empreendedor. O desejo da interdependência através de uma empresa bem sucedida é um atrativo para muitas pessoas, apesar do risco de ser um empresário.

Para que as oportunidades de negócio surjam, e os potenciais empreendedores acreditem nelas, são necessários subsídios e informações realistas, através de um eficiente sistema de comunicação, pois a comunicação é a ferramenta artística dos negócios modernos nesse século ( ZYLBERSZTAJN, 2000). No caso do Abatedouro de Frangos Piovesan, o

proprietário já trabalhava no ramo, conhecia seu negócio, isso também tem sua importância, além ter estabelecidos metas e estratégias.

Mas, o grande acontecimento ocorrido nesse período foi o incentivo dado à criação de agroindústrias e a ascensão do setor, pois no Brasil de hoje, convivem empreendimentos rurais nos mais avançados estágios de evolução. (BATALHA, 2001), e tem-se cada vez mais a necessidade de ampliação desse quadro. No município de Frederico Westphalen há incentivo para projetos agro-industriais, como visto anteriormente. Evidentemente que os planos do Abatedouro de Frangos Piovesan eram aquém dos patamares que a agroindústria encontra-se hoje, mas com cursos inesperados do mercado, unidos às tendências citadas anteriormente, suas estratégias e planos foram mudando e adaptando-se aos acontecimentos de forma emergente e contínua, pois o planejamento estratégico trata-se de um [...] processo dinâmico, sem um início ou um fim definitivo. (MINTZBERG E QUINN).

Para que essas estratégias de interdependência se concretizem, são necessários estímulos, que no caso da agroindústria estudada surgiu com a estabilidade econômica da moeda e o conseqüente aumento do poder de compra da população, como salienta Brum (1999), de modo geral, nos três primeiros anos de sua vigência, o Plano Real proporcionou melhora do poder aquisitivo das camadas mais carentes da população .... Outro aspecto estimulante é a ascensão do setor agro-industrial, que nos últimos anos têm recebido incentivos a fim de, segundo o mesmo Brum (1999) incentivar a verticalização da atividade agrícola, através da interiorização da agroindústria, sendo que, a tendência do governo brasileiro é manter a orientação de estimular os produtores rurais a se profissionalizarem e assumirem uma postura empresarial moderna.

Com a ascensão da agroindústria, abriu-se possibilidades de parcerias entre a esta e alguns produtores do interior do município e da região, para que estes criem de forma integrada o frango para o abate. O processo de integração é histórico e vem ganhando espaço na cultura agrícola, como lembra Piran (2001), a crescente integração/subordinação da agricultura em seu todo, particularmente da agricultura familiar, ao mercado não se constitui em algo novo. Essas parcerias podem sim, de certa forma, tirar a autonomia de plantio dos agricultores, mas sem dúvidas é uma oportunidade segura de mantê-los e desenvolvê-los atuando no campo, através de uma atividade garantida por toda uma estrutura a amparo agro-industrial que cerca as famílias de integrados.

## **Período Estratégico II: Modernização tecnológica e ampliação do mercado:**

O mundo contemporâneo passa por constantes transformações e mudanças tecnológicas em todos os setores.

O desafio dos altos executivos é criar medidas específicas para administrar essa transformação e montar um programa de desenvolvimento de novas competências que preveja o investimento em: socialização- por meio de viagens e missões internacionais-, aprendizado de idiomas e ampla documentação, não burocrática para a transferência do conhecimento empresarial. (PRAHALAD, 1999).

Não poderia deixar de ser no setor do agronegócio, também atingido pela globalização, uma vez que o mercado internacional vem mudando por intermédio de uma seqüência de eventos, os quais impactam de forma particular a comercialização de produtos agro-industriais. (BATALHA, 2001). Também, cada dia surgem novos concorrentes, que [...] age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido. (PORTER, 1991), são qualificados e com tecnologia de ponta, obrigando todas as empresas a investir em novos aparatos para competir com qualidade, produtividade e na distribuição de seus produtos.

Pensando sob esta ótica, o Abatedouro de Frangos Piovesan, mesmo localizado em uma região de recursos tecnológicos deficientes, vêm buscando seu espaço através de renovações de seus equipamentos, modernizando seu processo produtivo, pois a Sustentabilidade de um agro-sistema é determinada por sua habilidade em manter produtividade quando submetido a forças perturbadoras” (BATALHA, 2001), que são os concorrentes, além de dinamizar seu processo distributivo, tão qual importante por representar a “[...] administração da movimentação de produtos aos clientes/consumidores em um canal de distribuição. A disponibilidade do produto deve ser garantida a cada um dos membros da cadeia de suprimentos”. (BATALHA, 2001).

A tecnologia é uma presença marcante e indispensável em toda organização. “A competitividade dos sistemas agro-industriais relacionam-se a sua capacidade de gerir o processo de desenvolvimento tecnológico em cada um de seus elos e no sistema como um todo”, (ZYLBERSZTAJN, 2000). Nesse sentido, o Abatedouro de Frangos Piovesan resolveu fechar sua cadeia produtiva e, além de investir em tecnologia para o Abatedouro implantou uma fábrica própria de ração, que lhe proporciona mais autonomia, controle de qualidade dos insumos e redução de custos.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De posse de dados representativos e reais sobre o nível de vida oferecido ao homem do campo por parte das políticas públicas e de desenvolvimento, vê-se cada vez mais presente a importância econômica, social e humana inerente às agroindústrias, a fim de colaborar com a retenção desses índices alarmantes. São muitos os motivos para ater-se a essas indagações, pois notoriamente essas empresas representam uma opção a mais para manter as famílias no campo fazendo o que mais sabem, cultivando.

Dessa forma, percebe-se neste estudo de caso, que as mudanças ocorridas na sociedade econômica e comercial como um todo, influenciaram decisivamente a vida de muitas famílias que sobrevivem através do Abatedouro de Frangos Piovesan, pois, foi em virtude dessas transformações ocorridas no ambiente externo, como estabilidade financeira e aumento do poder de compra da população, fechamento da SADIA, incentivos públicos municipais, que surgiu a agroindústria estudada. Posteriormente, o planejamento e mudanças organizacionais complementaram sua evolução, proporcionando o aumento de produtividade, de mercado, de empregos, de tributos, entre outros benefícios dispostos pelas inovações tecnológicas e gerências vivenciadas na empresa no período determinado pelo estudo.

Em suma, pode-se afirmar que a união do empreendedorismo do proprietário, com as situações ocorridas nos ambientes geral e específico analisados e descritos na agroindústria dos anos de 1999 a 2003, desencadearam uma estrondosa expansão desta e, conseqüentemente, de seus envolvidos, deixando a certeza da continuidade desse sucesso, pois como visto, o planejamento emergente adepto a mudanças organizacionais, quando necessário, faz parte da filosofia do empresário, e sempre que surgir uma nova situação, a solução será prontamente encontrada dentro de patamares plausíveis à realidade da agroindústria, sem utopias, pois as características demonstradas pelo proprietário ao longo do trabalho demonstram essa serenidade.

## **7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRUM, A. J. **Desenvolvimento econômico brasileiro**. 20. ed. Ijuí: Unijuí, 1999.

CARAVANTES, G. R. **Teoria geral da administração: pensando e fazendo**. Porto Alegre: AGE, 1999.

GIRARDI, E. **Agricultura familiar e seu impacto no mercosul**. Frederico Westphalen: URI, 1996.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prince-Hall, 1998.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LODI, J. B. **A entrevista: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira, 1986.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PETTIGREW, A. M.; FERLIE, E.; McKEE, L. **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992.

PIRAN, N. **Agricultura familiar: lutas e perspectivas no alto uruguai**. Erechim: Edifapes, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C. D. Reexame de ompetências. **Revista HSM Management** São Paulo, n. 17, p.40-46, nov./dez. 1999.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SPAREMBERGER, A. **As estratégias de uma empresa agroindustrial: o caso do Frigorífico Cotrijuí**. Florianópolis: Insular, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.